

**AUDYT MUZEÓW
WRAZ Z ANALIZĄ POTENCJAŁU
I MOŻLIWOŚCI WSPÓŁPRACY
POMIĘDZY MUZEAMI
NA POLSKO-SŁOWACKIM POGRANICZU
W KARPATACH**

„Wylączną odpowiedzialność za zawartość niniejszej publikacji ponoszą jej autorzy i nie może być ona utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Unii Europejskiej oraz Samorządowego Kraju Preszowskiego”.

Spis treści

Wstęp	6
Rozdział I: Założenia metodologiczne	9
Zakres opracowania	9
Identyfikacja placówek objętych analizą	10
Kryteria analizy muzeów	24
Rozdział II. Potencjał instytucjonalny muzeów – Województwo Podkarpackie	28
Podregion przemyski (powiaty jarosławski, lubaczowski, przeworski, przemyski, miasto Przemysł)	28
Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich	28
Muzeum Dzieduszyckich w Zarzeczcu (oddział Muzeum w Jarosławiu)	30
Muzeum Kresów w Lubaczowie	32
Zespół Cerkiewny w Radrużu (oddział Muzeum Kresów w Lubaczowie)	35
Cerkiew pw. św. Paraskewy w Nowym Bruśnie (oddział Muzeum Kresów w Lubaczowie)	37
Muzeum w Przeworsku – Zespół Pałacowo-Parkowy	40
Skansen-Zajazd Pastewnik w Przeworsku (oddział Muzeum w Przeworsku)	43
Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej	44
Muzeum Historii Miasta Przemysła (oddział Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej)	47
Muzeum Dzwonów i Fajek w Przemysłu (oddział Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej)	49
Muzeum Twierdzy Przemysł	52
Twierdza Przemysł - Fort XI "Duńkowiczki"	55
Twierdza Przemysł Fort XII Werner	58
Muzeum Archidiecezjalne im. św. Józefa Sebastiana Pelczara Biskupa w Przemysłu	62
Muzeum Skamieniałości i Mineralów w Dubiecku	64
Izba Regionalna w Śliwnicy (Gmina Dubiecko)	67
Podregion rzeszowski (powiaty: m. Rzeszów, rzeszowski)	72
Muzeum Okręgowe w Rzeszowie	72
Muzeum Etnograficzne im. F. Kotuli (oddział Muzeum Okręgowego w Rzeszowie)	74
Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie	76
Muzeum Dobranocek ze zbiorów Wojciecha Jamy w Rzeszowie	78
Muzeum Regionalne w Solonce	80
Podregion krośnieński – część 1: powiaty: bieszczadzki, brzozowski, leski, sanocki	83
Muzeum Regionalne im. A. Fastnachta w Brzozowie	83
Muzeum Historyczne w Sanoku	84
Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku	86

Cerkiew Wniebowstąpienia Pańskiego w Ulczu (oddział Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku).....	89
Muzeum Młynarstwa i Wsi „Młyn” w Ustrzykach Dolnych.....	90
Muzeum Przyrodnicze Bieszczadzkiego Parku Narodowego w Ustrzykach Dolnych	91
Izba pamięci w Białogrodzie (oddział Bieszczadzkiego Parku Narodowego)	92
Muzeum Historii Bieszczad w Czarnej Górzej	94
Muzeum „Polańskie Zbiory Historyczne” Czarna - Polana.....	95
Podregion krośnieński – część 2: powiaty: miasto Krosno, krośnieński, jasielski)	97
Muzeum Podkarpackie w Krośnie.....	97
Muzeum Rzemiosła w Krośnie	100
Centrum Dziedzictwa Szkła w Krośnie	104
Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce.....	107
Muzeum Kultury Łemkowskiej w Zyndarowej.....	111
Muzeum Regionalne w Jaśle.....	112
Skansen Archeologiczny „Karpacka Troja” w Trzcinicy (oddział Muzeum Podkarpackiego w Krośnie)	127
Muzeum Magurskiego Parku Narodowego w Krępnej	144
Rozdział III. Potencjał instytucjonalny muzeów – Województwo Małopolskie	146
Podregion nowosądecki (powiaty: gorlicki, nowosądecki i miasto Nowy Sącz).....	147
Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach	147
Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. R. Reinfussa w Szymbarku (oddział Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów” w Gorlicach).....	159
Zagroda Maziarska w Łosiu (oddział Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach).....	167
Cerkiew greckokatolicka Świętych Kosmy i Damiana w Bartnem (filia Zagrody Maziarskiej, oddziału Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach).....	170
Muzeum Ziemi Sądeckiej w Nowym Sączu.....	181
Sądecki Park Etnograficzny w Nowym Sączu (oddział Muzeum Ziemi Sądeckiej).....	184
Galeria Marii Ritter i Stare Wnętrza Mieszczańskie w Nowym Sączu (oddział Muzeum Ziemi Sądeckiej)	186
Muzeum Nikifora w Willi Romanówka w Krynicy	197
Podregion nowotarski (powiat nowotarski)	216
Muzeum Pienińskie im. Józefa Szalaya w Szlachtovej (oddział Muzeum Ziemi Sądeckiej)	216
Muzeum Podhalańskie im. Czesława Pajerskiego w Nowym Targu	233
Muzeum Drukarstwa w Nowym Targu.....	235
Muzeum - Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej	237
Rozdział IV. Potencjał instytucjonalny muzeów – Słowacja	241

Historyczny Spisz (okresy: Stará Ľubovňa, Kežmarok, Poprad, Levoča w Kraju Preszowskim i okres Spišská Nová Ves w Kraju Koszyckim)	242
Zamek-muzeum w Lubowli (Ľubovnianske múzeum – hrad Stará Ľubovňa).....	242
Skansen w Lubowli (Ľubovniansky skanzen, Skanzen pod Ľubovnianskym hradem), oddział Muzeum w Lubowni (Ľubovnianske múzeum)	248
Muzeum w Kieżmarku – Zamek (Múzeum v Kežmarku - Kežmarský hrad).....	252
Muzeum Kultury Mieszczańskiej w Kieżmarku (Múzeum meštianskej bytovej kultúry v Kežmarku), filia Muzeum w Kieżmarku (Múzeum v Kežmarku).....	263
Muzeum Podtatrzańskie w Popradzie (Podtatranské múzeum v Poprade).....	273
Muzeum Ludowe w Ždiarze (Múzeum - Ždiarsky Dom_.....	280
Muzeum Spiskie w Lewoczy (Spišské múzeum Levoča), oddział Słowackiego Muzeum Narodowego (Slovenské národné múzeum)	288
Muzeum Spisza w Spiskiej Nowej Wsi (Múzeum Spiša w Spišskej Novej Vsi)	291
Wschodnia część Kraju Preszowskiego (okresy Sabinov, Bardejov, Svidník, Stropkov, Medzilaborce, Snina, Humenné, Prešov)	304
Mestské múzeum Sabinov (Miejskie Muzeum w Sabinowie)	304
Muzeum Ludowe w Brezowicy (Ľudové múzeum v Brezovici).....	320
Muzeum Szaryskie w Bardejowie (Šarišske muzeum v Bardejovie)	339
Skansen - Wystawa architektury ludowej w Bardejowskich Kupielach (Skanzen – Expozícia ľudovej architektúry Bardejovské Kúpele), oddział Muzeum Szaryskiego w Bardejowie (Šarišske muzeum v Bardejovie).....	342
Muzeum Kultury Ukraińsko-Rusińskiej w Svidniku (Múzeum ukrajinskej kultúry (Svidník), oddział Słowackiego Muzeum Narodowego (Slovenské národné múzeum)	346
Muzeum Krajoznawcze w Stropkowie – zamek/ pałac Stropkov (Vlastivedné múzeum v Stropkove hrad / kaštieľ Stropkov)	352
Muzeum sztuki współczesnej Andy Warhala w Medzilaborcach (Múzeum moderného umenia Andyho Warhola Medzilaborce)	372
Pałac Snina – Muzeum Krajoznawcze w Sninie (Kaštieľ Snina – Vlastivedné múzeum) ..	390
Muzeum Wyhorlatu w Humennem – Pałac w Humennem (Vihorlatské múzeum v Humennom – Kaštieľ v Humennom).....	417
Wystawa Architektury Ludowej Skansen Humenne (Expozícia ľudovej architektúry a bývania - Skanzen Humenné, oddział Muzeum Wyhorlatu (Vihorlatské múzeum).....	433
Muzeum Regionalne w Preszowie (Tripolitana) - Krajské múzeum v Prešove (Tripolitana)	442
Muzeum Judaica (Synagoga) w Preszowie (Ortodoxná synagóga v Prešove)	449
Muzeum Solivar w Preszowie (Múzeum Solivar Prešov), oddział Słowackiego Muzeum Techniki (Slovenské technické múzeum).....	454
Rozdział V Analiza współpracy pomiędzy muzeami i zalecenia dotyczące strategicznej współpracy	462
Metodologia badań	462

Charakterystyka próby badawczej.....	463
Analiza szczegółowa pytań ankietowych	464
Wykresy i interpretacje	467
Analiza porównawcza: Polska vs Słowacja	470
Wnioski ogólne.....	472
Rekomendacje strategiczne	473
Zakończenie	474
Źródła i literatura:	475

Wstęp

Niniejsze opracowanie poświęcone jest audytowi muzeów oraz analizie potencjału i możliwości współpracy między muzeami na polsko-słowackim pograniczu w Karpatach.

Opracowanie wykonane zostało w ramach projektu „Carpathia Culture Net – system networkingu podmiotów sektora kultury” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Program Interreg Polska - Słowacja 2021 – 2027.

Partnerami projektu są po stronie polskiej Stowarzyszenie Euroregion Karpacki – (partner wiodący) oraz po stronie słowackiej Karpatské centrum spolupráce Svidník.

Idea projektu zasadza się na stworzeniu systemu współpracy pomiędzy instytucjami kultury, w tym obiektami muzealnymi czy ośrodkami kultury jako centrami informacji turystycznej i integratorami potencjału kulturowego regionu. Funkcjonalny i dobrze zarządzany system oparty o networking i efektywną komunikację pozwala na lepsze zarządzanie zasobami i organizację ruchu turystycznego w regionie m.in. poprzez wspólną promocję. W przypadku obiektów muzealnych dodatkowo tworzy sieć współpracy pozwalającą na wymianę obiektów muzealnych, know-how i wspólnych doświadczeń.

Działania projektu obejmują:

- Audyt (w tym inwentaryzacja) obiektów działających w obszarze kultury – lokalne/regionalne centra i ośrodki kultury oraz instytucje muzealne (np. muzea, skanseny, izby regionalne czy izby pamięci)
- Opracowanie systemu współpracy i networkingu podmiotów i ludzi sektora kultury pn. „Carpathia Culture Net”
- Opracowanie strategii marki Carpathia Museum Pass – karpackiego paszportu muzealnego w oparciu m.in. o wzorce szwajcarskie oraz rekomendacje dla muzeów/podmiotów zarządzających obiektami muzealnymi
- Warsztaty i spotkania konsultacyjne
- Opracowanie publikacji Carpathia Museum Pass oraz Carpathia Culture Net
- Udział w targach turystycznych ITF SLOVAKIATOUR oraz Międzynarodowych Targach Turystyki i czasu wolnego we Wrocławiu.
- Kampania promocyjna w mediach społecznościowych.

Na zakładane rezultaty składają się:

- opracowanie Carpathia Culture Net – trwałej sieci współpracy między muzeami i ośrodkami kultury po obu stronach granicy,
- opracowanie strategii Carpathia Museum Pass i systemu wizualnej identyfikacji marki,
- realizacja publikacji promocyjnych, warsztatów i kampanii medialnej,
- promocja karpackich muzeów i turystyki kulturowej w Karpatach poprzez udział w targach turystycznych w Polsce i na Słowacji,

Utworzona w ramach projektu polsko-słowacka sieć instytucji będzie otwarta na kolejne podmioty, co da możliwość multiplikacji rezultatów.

Sieć instytucji kultury w obszarze Karpat – z naciskiem na muzea – wiąże się z budową silnej, rozpoznawalnej marki Carpathia i ma stać się ważnym elementem grupy produktów turystycznych oznaczonych Marką Karpacką.

Powstała z inicjatywy Stowarzyszenia Euroregion Karpacki Polska **Marka Karpacka („Carpathia”)** odróżnia produkty i usługi turystyczne od tego co jest prawdziwie karpackie a co nie jest. Marka stworzona została dla obszaru objętego działaniem Euroregionu Karpackiego skupiając karpackie regiony 5 państw: Polski, Rumunii, Słowacji, Ukrainy i Węgier.

Marka Karpacka to nowy, silny impuls do rozwoju turystyki opartej na bogatym dziedzictwie kulturowym Karpat oraz unikalnej przyrodzie. Marka jest czymś więcej niż tylko logotypem. To idea łącząca mieszkańców Euroregionu w tworzeniu unikalnej oferty turystycznej. W Marce zawarta jest opowieść o Karpatach, o tym jak ta Mistyczna Kraina obdarza nasze zmysły swoją autentycznością, przestrzenią, bogatą kulturą i nieskażoną przyrodą.

Unikalność Marki Carpathia wynika z połączenia różnorodnej i wieloreligijnej kultury karpackich krain oraz niezwyklej przestrzeni gór z bogatym światem przyrody.

Oferta Marki Carpathia zapewniać ma formy spędzania wolnego czasu jako poszukiwanie nowej drogi w życiu i poznania samego siebie poprzez kontakt z karpacką kulturą i mistyczną przestrzenią. Przyjeżdżający tu goście mają poczucie, że oderwani od swojego zwykłego życia potrafią dotrzeć do sensu swojego istnienia i odszukać właściwą drogę i kierunek osobistych zmian.

Marka Carpathia opiera się na czterech podstawowych filarach tożsamości regionu:

- **Autentyczność:** Oferta turystyczna marki Carpathia oparta będzie na prawdziwych, tradycyjnych atutach regionu takich jak żywa kultura, obyczaje, naturalna gościnność, kuchnia lokalna, nieskażona przyroda, gwary, stroje, muzyka.
- **Doznanie przestrzeni:** Podróżowanie po Karpatach sprawi, że turyści poczują się wolni, oderwani od problemów, które zostawili gdzieś za górami. Otwarte przestrzenie i górskie krajobrazy pobudzą ich pozytywne emocje i pomogą psychicznie odpocząć.
- **Zrozumienie wielokulturowości:** Szacunek dla narodowości, religii i kultury jest podstawą do tworzenia przyjaznej i gościnnej atmosfery, w której goście poczują się akceptowani oraz zaciekawieni odmiennością i tajemnicą Karpat.
- **Pokora wobec natury:** Unikatowa przyroda jest najcenniejszym bogactwem Karpat i należy bezwarunkowo dbać o jej kondycję. Turyści mogą doświadczyć jej różnorodności i czerpać z jej zasobów pod warunkiem respektowania praw ochrony przyrody. Carpathia to powrót do źródeł turystyki, ucieczka od turystyki masowej.

Wykonane opracowanie powstało w ramach Programu Interreg Polska - Słowacja 2021-2027. W związku z tym jego zakres musiał zostać ograniczona do obszaru interwencji Programu, na który składają się:

Po polskiej stronie granicy powiaty:

- w województwie śląskim: pszczyński, cieszyński, bielski, miasto na prawach powiatu Bielsko-Biała, żywiecki,

- w województwie małopolskim: olkuski, chrzanowski, oświęcimski, wadowicki, suski, myślenicki, tatrzański, nowotarski, limanowski, nowosądecki, miasto na prawach powiatu Nowy Sącz, gorlicki,
- w województwie podkarpackim: bieszczadzki, leski, sanocki, brzozowski, krośnieński, miasto na prawach powiatu Krosno, jasielski, rzeszowski, miasto na prawach powiatu Rzeszów, przeworski, przemyski, miasto na prawach powiatu Przemyśl, jarosławski, lubaczowski.

Po słowackiej stronie granicy:

- w Žylińskim Kraju Samorządowym: Čadca, Kysucké Nové Mesto, Bytča, Žilina, Martin, Turčianske Teplice, Ružomberok, Dolný Kubín, Námestovo, Tvrdošín, Liptovský Mikuláš,
- w Preszowskim Kraju Samorządowym: Poprad, Kežmarok, Stará Ľubovňa, Levoča, Sabinov, Bardejov, Svidník, Prešov, Vranov nad Topľou, Stropkov, Medzilaborce, Humenné, Snina,
- w Koszyckim Kraju Samorządowym: Spišská Nová Ves.

Ww. przedstawione założenia wpływają na zakres przedstawionego opracowania. Poświęcone jest ono rozpoznaniu i analizie instytucji o charakterze muzealnym funkcjonujących na terenie pogranicza polsko-słowackiego, na obszarze Programu Interreg Polska-Słowacja 2021-2027, które potencjalnie stanowią podstawę produktów turystycznych marki Carpathia. W związku z powyższym przedmiot opracowania nie objął instytucji zaangażowanych i potencjalnie zaangażowanych w budowę marek alternatywnych wobec marki Carpathia. Wpłynęło to na wykluczenie instytucji z terenu województwa śląskiego oraz części województwa małopolskiego po stronie polskiej oraz Kraju Žylińskiego po stronie słowackiej.

Opracowanie dzieli się na pięć rozdziałów. W pierwszym omówiono założenia metodologiczne oraz dokonano identyfikacji muzeów będących obiektem dalszej analizy.

W rozdziale drugim, trzecim i czwartym dokonano szczegółowej analizy poszczególnych placówek odpowiednio – w Polsce, na terenie województwa podkarpackiego (rozdział II), województwa małopolskiego (rozdział III) oraz na Słowacji – Kraj Przeszowski oraz okres Spišská Nová Ves w Kraju Koszyckim

Rozdział piąty z kolei poświęcony jest analizie współpracy pomiędzy muzeami wyłonionymi w wyniku audytu oraz sformułowaniu zaleceń dotyczących strategicznej współpracy instytucji muzealnych ze wskazaniem obszarów, w których współpraca może przynieść największe korzyści.

Rozdział I: Założenia metodologiczne

Zakres opracowania

Jak wyjaśniono we wstępie do niniejszego opracowania przedmiotem analizy są instytucje o charakterze muzealnym położone na obszarze wsparcia Programu Interreg Polska-Słowacja 2021-2027, stanowiące potencjalnie podstawę tworzenia produktów turystycznych marki Carpathia.

Takie określenie przedmiotu zawęża zakres terytorialny do następujących obszarów:

- na terenie Polski powiaty w województwie podkarpackim: bieszczadzki, leski, sanocki, brzozowski, krośnieński, miasto na prawach powiatu Krosno, jasielski, rzeszowski, miasto na prawach powiatu Rzeszów, przeworski, przemyski, miasto na prawach powiatu Przemyśl, jarosławski, lubaczowski; w województwie małopolskim: nowosądecki, miasto na prawach powiatu Nowy Sącz, gorlicki.
- na terenie Słowacji okesy: w Preszowskim Kraju Samorządowym: Poprad, Kežmarok, Stará Ľubovňa, Levoča, Sabinov, Bardejov, Svidník, Prešov, Vranov nad Topľou, Stropkov, Medzilaborce, Humenné, Snina, w Koszyckim Kraju Samorządowym: Spišská Nová Ves.

Ze względu na deklarowaną chęć współpracy przy budowie Marki Karpackiej i znaczenie uwzględniono w analizie również 3 placówki spoza ww. obszaru, położone w powieci nowotarskiej województwa małopolskiego: Muzeum Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej, Muzeum Podhalańskie w Nowym Targu oraz Muzeum Drukarstwa w Nowym Targu.

Przedmiotem analizy są placówki o charakterze muzealnym.

Muzeum definiowane jest jako trwała, niedochodowa instytucja, która gromadzi, bada, konserwuje, interpretuje i udostępnia społeczeństwu dziedzictwo materialne i niematerialne. Jego główne cele to ochrona dóbr kultury i nauki, ich udostępnianie poprzez wystawy oraz działalność edukacyjna, badawcza i upowszechniająca wiedzę. Gromadzone obiekty i zbiory stanowią materialne i niematerialne dziedzictwo ludzkości, które muzeum ma za zadanie chronić i przybliżać społeczeństwu.

Placówki spełniające te cele mogą istnieć w różnych formach organizacyjno-prawnych:

Mogą istnieć jako publiczne instytucje kultury, działające w oparciu o odpowiednie ustawodawstwo. W Polsce są to przede wszystkim: Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dziennik Ustaw z 2024, poz.87) oraz Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dziennik Ustaw z 2022, poz. 385).

Na Słowacji podstawowe uwarunkowania prawne określa Ustawa nr 122/2013 Z. z. o ochronie dziedzictwa kulturowego (Zákon č. 122/2013 Z. z. o ochrane kultúrneho dedičstva).

Publiczne muzea działają jako instytucje narodowe (finansowane ze środków rządowych) lub samorządowe – w których organami założycielskimi (organizatorami) są

samorządy gminne/ miejskie, powiatowe (okres na Słowacji) i wojewódzkie (na Słowacji kraj). Specyfiką Polski są instytucje wspólnie prowadzone przez administrację centralną (przede wszystkim przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego) i samorząd. Polskę od Słowacji odróżnia także obecność Państwowego Rejestru Muzeów, nieistniejącego na Słowacji, i w konsekwencji podział muzeów na „rejestrowe” oraz „nierejestrowe”.

Muzea i instytucje spełniające ww. funkcje muzeów, ale nie używające nazwy muzeów mogą być i są też tworzone przez organizacje pozarządowe jak również firmy i osoby prywatne.

Muzea mogą działać samodzielnie jak również w ramach większych podmiotów (np. Muzeum Przyrodnicze Bieszczadzkiego Parku Narodowego).

Muzea mogą mieć charakter terytorialny – gromadząc obiekty dziedzictwa z danego obszaru (muzea okręgowe, regionalne) z różnych dziedzin lub mogą być profilowane tematycznie (muzea historyczne – z określoną specyfiką, archeologiczne, przyrodnicze, etnograficzne, galerie sztuki, muzea techniki itp.).

W niniejszym opracowaniu uwzględniono przede wszystkim muzea publiczne – państwowe, samorządowe, ale także placówki o charakterze muzealnym prowadzone przez lokalne organizacje pozarządowe mające znaczenie dla marki Carpathia.

Identyfikacja placówek objętych analizą

Wychodząc z wyżej określonych założeń zidentyfikowano w sumie 74 placówki o charakterze muzealnym.

Zostały one wymienione w poniższej tabeli:

Tabela 1. Muzea karpackie objęte analizą:

	Nazwa muzeum	Kraj	Miejscowość	Adres	Osoba zarządzająca	e-mail	Telefon	Strona WWW
1	Muzeum Ziemi Sądeckiej	PL	Nowy Sącz	ul. Jagiellońska 56, 33-300 Nowy Sącz	Dyrektor: dr Robert Ślusarek Zastępca dyrektora: Sławomir Czop	dyrektor@muzeum.sacz.pl z_dyrektora@muzeum.sacz.pl sekretariat@muzeum.sacz.pl	18 443 77 08	https://muzeum.sacz.pl/
2	Sądecki Park Etnograficzny	PL	Nowy Sącz	ul. B. Wieniawy-Długoszewskiego 83 B, 33-300 Nowy Sącz	Dyrektor Muzeum Ziemi Sądeckiej: dr Robert Ślusarek Zastępca dyrektora: Sławomir Czop Kierownik Działu Etnografii (w skansenie): Joanna Hołda Kierownik Działu Współczesnej Sztuki Ludowej i Nieprofesjonalnej: Zbigniew Wolanin	kasaspe@muzeum.sacz.pl	18 441 44 12 oraz +48 18 441 81 91 (kasa / informacja)	https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/sadecki-park-etnograficzny
3	Galeria Marii Ritter i Stare Wnętrza Mieszczkańskie	PL	Nowy Sącz	Rynek 2, 33-300 Nowy Sącz	Dyrektor Muzeum Ziemi Sądeckiej: dr Robert Ślusarek (Dyrektor MZS) Zastępca dyrektora: Sławomir Czop	gmr@muzeum.sacz.pl kasadg@muzeum.sacz.pl	:+48 18 443 78 37 +48 18 442 04 42 (wew. 23)	https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/galeria-marii-ritter
4	Muzeum Nikifora	PL	Krynica-Zdrój	Bulwary Dietla 19 33-380 Krynica-Zdrój	dr Robert Ślusarek (Dyrektor MZS)	muzeum_krynica@muzeum.sacz.pl	+48 18 471 53 03	https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/muzeum-nikifora
5	Muzeum Pienińskie im. J. Szalaya	PL	Szczawnica / Szlachtowna	Ul.Łemkowska 37, Szczawnica gmina, Poland	dr Robert Ślusarek (Dyrektor MZS)	muzeum_szczawnica@muzeum.sacz.pl	18 262 22 58	https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/muzeum-pieninskie

6	Miasteczko Galicyjskie – Oddział Muzeum Ziemi Sądeckiej	PL	Nowy Sącz	Lwowska 226, 33-300 Nowy Sącz	Małgorzata Łukasik-Kogut (Kierownik oddziału)	miasteczko@muzeum.sacz.pl	18 441 02 10, +48 18 444 35 70	https://muzeum.sacz.pl/miasteczko-galicyjskie
7	Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów	PL	Gorlice	ul. Wróblewskiego 10 A 38-300 Gorlice	Dyrektor Katarzyna Szepieniec z-ca dyrektora - Magdalena Zalesko	dyrektor@gorlice.art.pl galeria@gorlice.art.pl	+48 18 353 56 18	https://www.muzeum.gorlice.pl/
8	"Zagroda Maziarska" w Łosiu	PL	Łosie	Łosie 34, 38-314 Łosie	mgr Katarzyna Szepieniec (Dyrektor MDKiG)	zagroda.maziarska@gmail.com	+48 18 353 43 63	https://www.muzeum.gorlice.pl/oddzialy-muzeum/zagroda-maziarska-w-losiu-filia-cerkiew-w-bartnem
9	Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa w Szymbarku	PL	Szymbark	38-311 Szymbark	mgr Katarzyna Szepieniec (Dyrektor MDKiG)	skansen.szymbark@gmail.com	tel. 18 351 10 18	
10	Cerkiew w Bartnem (filia Zagrody Maziarskiej)	PL	Bartne	Bartne 38-307 Sękowa	mgr Katarzyna Szepieniec (Dyrektor MDKiG)		tel. 18 351 84 54 (ks. Mirosław Cidyło)	https://www.muzeum.gorlice.pl/oddzialy-muzeum/zagroda-maziarska-w-losiu-filia-cerkiew-w-bartnem
11	Muzeum Regionalne w Jasle	PL	Jasło	Kadyiego 11, 38-200 Jasło	Mariusz Świątek	kontakt@muzeumjaslo.pl info@muzeumjaslo.pl	+48 13 44 623 59	https://muzeumjaslo.pl/

12	Skansen Archeologiczny Karpacka Troja	PL	Trzcinica	Trzcinica 646, 38-207 Przysieki	Krzysztof Gierlach (p.o. Dyrektora Muzeum Podkarpackiego w Krośnie)	karpacka.troja@karpackatroja.pl	+48 13 440 50 40; 785 911 074	https://karpackatroja.pl/
13	Muzeum Podkarpackie w Krośnie	PL	Krosno	Józefa Piłsudskiego 16, 38-400 Krosno	Krzysztof Gierlach (p.o. Dyrektora) Z-ca dyrektora: Małgorzata Wołek	muzeum@muzeum.krosno.pl dyrekcja@muzeum.krosno.pl administracja@muzeum.krosno.pl	13 432 13 76	https://muzeum.krosno.pl/
14	Muzeum Rzemiosła w Krośnie	PL	Krosno	ul. Piłsudskiego 19 38-400 Krosno	Dyrektor: dr inż. Marta Rymar Zastępca dyrektora: Magdalena Czelna-Mikosz	krosno@muzeumrzemiosla.pl dyrektor@muzeumrzemiosla.pl czelna.magdalena@muzeumrzemiosla.pl	(+48) 508 390 031 tel. 508 390 068	https://muzeumrzemiosla.pl/
15	Centrum Dziedzictwa Szkła	PL	Krosno	ul. Blich 2, 38-400 Krosno.	Paweł Szczygieł – prezes zarządu.	recepca@miastoszklapl.pl biuro@miastoszklapl.pl	13 44 400 31 134363568	https://miastoszklapl.pl/
16	Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. I. Łukasiewicza (Bóbrka)	PL	Bóbrka	Kopalniana 35, 38-458 Bóbrka	Barbara Olejarz – dyrektor.	muzeum@bobrka.pl	13 43 33 478 / 13 43 33 489	https://bobrka.pl/
17	Skansen Kultury Łemkowskiej	PL	Zydranowa	Zydranowa 1, 38-454 Tylawa.	Bohdan Gocz – dyrektor.	muzeum@zydranowa.org	13 433 07 12	https://zydranowa.org/
18	Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku	PL	Sanok	ul. Rybickiego 3, 38-500 Sanok ul. Traugutta	DYREKTOR mgr Marcin Krowiak	kasa@skansensanok.pl kasa@skansensanok.pl	13 463 09 04, 13 463 09 34;	https://skansen.mblsanok.pl/

	Sanoku (Skansen)			3, 38-500 Sanok				
19	Cerkiew w ULUCZU - oddział Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku			36-204 Ulucz	DYREKTOR mgr Marcin Krowiak	ddemkowicz@skansensanok.pl	13 463 09 04	
20	Muzeum Historyczne w Sanoku	PL	Sanok	ul. Zamkowa 2 38-500 Sanok	Dyrektor dr Jarosław Serafin, historyk Zastępca dyrektora d/s administracyjnych Joanna Przybyła	sekretariat.muzeum@interia.pl sanok.muzeum@gmail.com serafin.mhs@interia.pl kierownikmhs@interia.pl	13 46 306 09	https://muzeum.sanok.pl/
21	Muzeum Magurskiego Parku Narodowego	PL	Krempna	Krempna 59 38 – 232 Krempna	mgr Norbert Kieć – dyrektor.	mpn@magurskipn.pl nkiec@magurskipn.pl	134414099, (+48) 134414440 lub (+48) 660105524	https://magurskipn.pl/turystyka/muzeum-parku/
22	Muzeum Przyrodnicze Bieszczadzkiego Parku Narodowego	PL	Ustrzyki Dolne	ul. Bełska 7 38-700 Ustrzyki Dolne	Dyrektor: dr Ryszard Prędkie, Zastępca Dyrektora: dr inż. Stanisław Kucharzyk, Zastępca Dyrektora: dr Grażyna Holly, dr Przemysław Wasiak – zastępca dyrektora BdPN.	dyrekcja@bdpn.pl	(13) 461-10- 91	https://bdpn.gov.pl/muzeum-przyrodnicze-1
23	Muzeum Młynarstwa i Wsi MŁYN	PL	Ustrzyki Dolne	Fabryczna 12, 38-700 Ustrzyki Dolne	Osoby prowadzące (właściciele – wg UM): Bożena i Janusz Bałkot.	info@mlynbieszczady.pl	519 060 088	https://muzeummlynarstwa.pl/

24	Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie	PL	Brzozów	Rynek 10 36-200 Brzozów	Dyrektor Agnieszka Adamska	muzeum@muzeumbrzozo w.pl dyrektor@muzeumbrzozo w.pl	13 43 418 56 13 30 613 73	https://muzeumbrzozo w.pl/
25	Muzeum "Polańskie Zbiory Historyczne"		Polana	Polana 33, 38- 710 Czarna			tel. +48 729- 430-418 +48 13 461- 93-33	-
26	Muzeum Historii Bieszczad w Czarnej Górze	PL	Czarna Góra	Czarna Góra 6, 38 -710 Czarna	Rafał i LeAnn Dudka.	muzeumwczarnej@gmail.c om	Rafał: 697 542 818 LeAnn: 503 460 189	https://www.lutowiska. pl/w-okolicach
27	Izby pamięci Bieszczadzkiego Parku Narodowego	PL	Ustrzyki Górne/Wołosate	ul. Belska 7, 38-700 Ustrzyki Dolne	Grażyna Holly	dyrekcja@bdpn.pl edukacja@bdpn.pl	13-461-10-91	https://bdpn.gov.pl/
28	Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej	PL	Przemyśl	pl. Berka Joselewicza 1, 37-700 Przemyśl	Dyrektor Jan JAROSZ	sekretariat@mnzp.pl	16 679 30 00 16 679 30 39;	https://mnzp.pl/
29	Muzeum Historii Miasta Przemyśla (oddział MNZP)	PL	Przemyśl	Rynek 9 – Kamienica Brzykowska. 37-700 Przemyśl	Kierownik: Anna Jodłowska	rynek@mnzp.pl	(16) 679 30 46	https://mnzp.pl/oddzial y/muzeum-historii- miasta-przemysla/
30	Muzeum Dzwonów i Fajek (oddział MNZP)	PL	Przemyśl	Władycze 3, 37-700 Przemyśl	Dyrektor Jan JAROSZ	edukacja@mnzp.pl	728 346 250 16 670 30 02	https://mnzp.pl/oddzial y/muzeum-dzwonow- i-fajek/

31	Muzeum Archidiecezjalne im. św. J.S. Pelczara	PL	Przemyśl	Plac Katedralny 2 i 3, 37-700 Przemyśl	Dyrektor: ks. Paweł Batory	muzeum@przemyska.pl	16 678 27 92	https://muzeum.przemysl.pl/
32	Muzeum Twierdzy Przemyśl	PL	Przemyśl	Katedralna 6, 37-700 Przemyśl	Prezes – Krzysztof Kopański	muzeumtwierdzyprzemysl@wp.pl	603037776 796700088	
33	Fort Duńkowiczki XI	PL	Duńkowiczki	Duńkowiczki 14a, 37-716 Duńkowiczki,		muzeum.dunkowiczki@gmail.com	502 975 277	
34	Fort „Werner” XII (oddział TP)	PL	Żurawica	ul. Forteczna 20, 37-710 Żurawica k/Przemyśla	Dyrektor: Sławomir Golonka		606 609 352	https://fortwerner.pl/
35	Muzeum Skamieniałości i Mineralów w Dubiecku	PL	Dubiecko	ul. Krasickiego 3a, Dubiecko 37-750	Robert Szybiak	robertszybiak@poczta.onet.pl	(016) 65 11 451 889 829 108	https://muzeumdubiecko.pl/
36	Izba Regionalna w Śliwnicy	PL	Śliwnica	Śliwnica 63, 37-750 Dubiecko	Danuta Śliwińska		604 726 994	
37	Izba Regionalna w Sołonce	PL	Sołonica	Lubenia 131, 36-042 Lubenia wystawa: Dom Ludowy w Sołonce	Antoni Sikora	biuro@goklubenia.pl	505 510 999	
38	Muzeum Kresów w Lubaczowie	PL	Lubaczów	Jana III Sobieskiego 4, 37-600 Lubaczów	Dyrektor Piotr Zubowski	biuro@muzeumkresow.eu	16 632 18 02	https://muzeumkresow.eu/

39	Zespół Cerkiewny w Radrużu (oddział MK, UNESCO)	PL	Radruż	Radruż 13, 37-620 Horyniec-Zdrój	Dyrektor Piotr Zubowski	radruz@muzeumkresow.eu	48 606 357 108	https://muzeumkresow.eu/
40	Zespół Cerkiewny w Nowym Bruśnie (oddział MK)	PL	Nowe Brusno	Nowe Brusno, 37-620 Horyniec-Zdrój	Dyrektor Piotr Zubowski	biuro@muzeumkresow.eu	48 16 632 18 02	https://muzeumkresow.eu/
41	Muzeum w Przeworsku – Zespół Pałacowo-Parkowy	PL	Przeworsk	ul. Park 2, 37-200 Przeworsk	Dyrektor Łukasz Mróz	biuro@muzeum.przeworsk.pl	16 628 44 04	https://muzeumprzeworsk.pl/
42	Skansen Pastewnik	PL	Przeworsk	Łańcucka 2, 37-200 Przeworsk	Kamila Sirko	kontakt@zajazdpastewnik.pl	48 663 766 701	https://muzeumprzeworsk.pl/skansen-pastewnik/
43	Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich	PL	Jarosław	ul. Rynek 4, 37-500 Jarosław	Dyrektor Konrad Sawiński	sekretariat@muzeum-jaroslaw.pl	16 621 54 37	https://muzeumjaroslaw.pl/
44	Pałac Dzieduszyckich – Muzeum Dzieduszyckich (oddział MJ)	PL	Zarzecze	ul. ks. Stanisława Gajeckiego 5, Zarzecze, Poland	Kierownik: Piotr Prymon	zarzecze@muzeum-jaroslaw.pl	793 839 294	https://muzeumjaroslaw.pl/zarzecze
45	Muzeum Okręgowe w Rzeszowie	PL	Rzeszów	ul. 3 Maja 19 35-030 Rzeszów	Dyrektor mgr Bogdan Kaczmar	dyrektor@muzeum.rzeszow.pl sekretariat@muzeum.rzeszow.pl	(17) 853 52 78 (17) 853 60 83	https://muzeum.rzeszow.pl/

46	Muzeum Etnograficzne im. F. Kotuli (oddział MOR)	PL	Rzeszów	Rynek 6, 35-064 Rzeszów	Kierownik – Elżbieta Dudek-Młynarska	edudek-mlynarska@muzeum.rzeszow.pl	(0-17) 862-02-17	https://muzeum.rzeszow.pl/oddzialy/muzeum-etnograficzne/
47	Muzeum Dobranocek	PL	Rzeszów	ul. Mickiewicza 13, 35-064 Rzeszów	Dyrektor Katarzyna Lubas	dyrekcja@muzeumdobranocek.pl	17 748 36 51	https://muzeumdobranocek.pl/
48	Muzeum Techniki i Militariów	PL	Rzeszów	ul. Kochanowskiego 19, 35-208 Rzeszów	Dyrektor gen. Tomasz Bąk	muzeumrzeszow@wp.pl	601 885 820	https://muzeumtechniki.rzeszow.pl/
49	Orawski Park Etnograficzny	PL	Zubrzyca Górna	34-484 Zubrzyca Górna	Dyrektor Maria Dominika Wachalowicz-Kiersztyn	biuro@orawa.eu	18 28 527 09	https://www.orawa.eu/
50	Muzeum Drukarstwa w Nowym Targu	PL	Nowy Targ	ul. Jana III Sobieskiego 4 34-400 Nowy Targ	Wiktoria Kowalczyk - Szlaga Kierownik Działu Muzeum MCK w Nowym Targu	muzeum_drukarstwa@mc.k.nowytarg.pl	48 18 26 412 42	
51	Muzeum Podhalańskie im. Czesława Pajerskiego	PL	Nowy Targ	Rynek 1 - Ratusz 34-400 Nowy Targ	Robert Kowalski Kierownik Muzeum Podhalańskiego	muzeum@nowytarg.pl	(0-18) 266 77 76	https://muzeum.nowytarg.pl/
52	Šarišské múzeum	SK	Bardejov	Radničné námestie 13, 085 01 Bardejov	Peter Harčar	sarmus@nextra.sk	421 54 472 49 66	https://www.muzeumbbardejov.sk/
53	Skansen – Expozícia ľudovej architektúry	SK	Bardejovské Kúpele	Bardejovské Kúpele 2031, 085 01 Bardejov	Peter Harčar	skanzen@sarisskemuzeum.sk	421-54-472 2072	

54	Ľubovnianske múzeum – Zamek	SK	Stará Ľubovňa	Zámocká 22, 064 01 Stará Ľubovňa	Dalibor Mikulík	info@hradlubovna.sk	052 / 43 224 22 0910 340 050	
55	Ľubovniansky skanzen	SK	Stará Ľubovňa	Zámocká 22, 064 01 Stará Ľubovňa	Dušan Janický	skanzen@hradlubovna.sk	052 / 43 239 82	
56	SNM – Múzeum ukrajinskej kultúry	SK	Svidník	Centrálna 258, 089 01 Svidník	Doc. PhDr. Jaroslav Džoganik, CSc.	sekretariat-muk@snm.sk	421 54 245 10 01, 421 54 245 10 03	
57	Expozícia ľudovej architektúry (skansen)	SK	Svidník	Nad svidníckym amfiteátrom, 089 01 Svidník	Doc. PhDr. Jaroslav Džoganik, CSc.	sekretariat-muk@snm.sk	421 54 245 10 01, 421 54 245 10 03	
58	Krajské múzeum v Prešove	SK	Prešov	Hlavná 86, 080 01 Prešov	PhDr. Ľuboš Olejník, PhD.	krajskemuzeumpo@gmail.com	421 51 773 47 08	
59	Štátna expozícia Solivar (SNM)	SK	Prešov	Námestie osloboditeľov 4, 080 05 Prešov – Solivar	PhDr. Marek Duchoň	muzeum.solivar@stm-ke.sk	051 / 77 54 354	
60	Judaica Museum in Prešov Synagogue	SK	Prešov	Okružná 32, 080 01 Prešov	PaedDr. Peter Chudý	kancelaria@synagoga-presov.sk	421 (0)51 773 12 71 421 (0)51 773 16 38	
61	Podtatranské múzeum v Poprade	SK	Poprad	Vajanského 72/4, 058 01 Poprad	Ing. Zuzana Homolová, PhD.	sekretariat@muzeumpp.sk riaditel@muzeumpp.sk	421 52 772 19 24 421 52 772 18 74	

62	Ždiarsky dom (Múzeum)	SK	Ždiar	Ždiar 260, 059 55 Ždiar	Peter Michalák	gorali.zdiar@gmail.com	421 948 476 557	
63	Múzeum v Kežmarku – Zamek	SK	Kežmarok	Hradné námestie 42, 060 01 Kežmarok	Mgr. Erika Cintulová	riaditelka.muzea@kezmar ok.com lektori@kezmarok.com	421 (0)52 452 26 19 421 52 452 35 26	
64	Múzeum meštianskej bytovej kultúry	SK	Kežmarok	Hlavné námestie 55, 060 01 Kežmarok	Mgr. Erika Cintulová	lektori@kezmarok.com	421 52 452 26 19	
65	SNM – Spišské múzeum (Dom Majstra Pavla, ratusz)	SK	Levoča	Námestie Majstra Pavla 20, 054 01 Levoča	Dyrektor PhDr. Mária Novotná	info@spisskemuseum.com museum@levonet.sk	(+421 53 451 34 96 +421 53 2456 777	
66	Múzeum Spiša	SK	Spišská Nová Ves	Letná 50, 052 01 Spišská Nová Ves	Dyrektor: Ing. Zuzana Krempaská	muzeumspisa@muzeumsp isa.com info@spisskemuseum.com	(+421 917 746 337	
67	Múzeum moderného umenia Andyho Warhola	SK	Medzilabo rce	Andyho Warhola 748/36 068 01 Medzilaborce	Mgr. Martin Cubjak riaditeľ MMUAW	awmuseum@gmail.com, warhol@zoznam.sk		
68	Vihorlatské múzeum v Humennom (kaštieľ)	SK	Humenné	Námestie slobody č. 1, 066 01 Humenné	Riaditeľka múzea Mgr. Zuzana Koščová Iveta Rusinková zástupkyňa riaditeľa, kustódka	sekretariat1@muzeumhum enne.sk sekretariat@muzeumvihorl at-he.psk.sk zuzana.koscova@muzeum humenne.sk riaditel@muzeumvihorlat he.psk.sk awdirector.mc@gmail.com	00421-57-775 22 40 00421 911 209 334	https://www.muzeumhumenne.sk/kontakty.html

						custodian.awmma@gmail.com		
69	Expozícia ľudovej architektúry a bývania (skansen)	SK	Humenné	Sídliisko Poľana 5, 066 01 Humenné, Slovensko	Dyrektor: Mgr. Zuzana Koščová	sekretariat1@muzeumhumenne.sk	(+421) 57 775 2240	
70	Mestské múzeum Sabinov / Mestské kultúrne stredisko Sabinov	SK	Sabinov	ul. Janka Borodáča 18, 083 01 Sabinov	Dyrektor: Mgr. Jozef Váhovský	riaditel@kulturnestredisko.sk	0905 275 990	
71	Ľudové múzeum v Brezovici	SK	Brezovica	082 74 Brezovica, Słowacja	Peter Bujňák / Peter Michalák	ozpkasineho97@gmail.com	(+421 918 420 503, +421 948 380 314	
72	Kaštieľ Snina – Vlastivedné múzeum	SK	Snina	Ul. Kpt. Nálepku 71, 069 01 Snina	Kurátor / muzeológ / historik: Mgr. Denisa Kulanová	kastiel@kulturasnina.sk kurator@kulturasnina.sk	0918 670 205	
73	Vlastivedné múzeum v Stropkove	SK	Stropkov	Zámocká 519/3, 091 01 Stropkov	PhDr. Ľuboš Olejník, PhD. Tripolitana Krajské múzeum v Prešove	krajskemuzeumpo@stonline.sk	(+421 54 486 8884 / 0905 455 641	
74	Manor House and Archeopark Hanušovce nad Topľou /Tripolitana/	SK	Hanušovce nad Topľou	Zámocká ul. 160/5, 094 31 Hanušovce nad Topľou	PhDr. Ľuboš Olejník, PhD. Tripolitana Krajské múzeum v Prešove	muz.hanus@gmail.com	Tel.: +421 57 445 23 71	

Spośród 74 zidentyfikowanych instytucji udało się poddać szczegółowej analizie niemal wszystkie - 71. Zostały one szczegółowo omówione w rozdziałach II, III i IV.

Wybrane do analizy placówki przedstawiono na mapie:

A detailed map of Poland with numerous colored pins indicating tourist attractions. The pins are color-coded: blue for historical sites, orange for natural parks, and purple for cultural or religious sites. The map shows a dense network of roads and major cities across the country.

Kryteria analizy muzeów

Placówki objęte badaniem poddano analizie opartej na ośmiu głównych kryteriach, stanowiących próbę pogłębienia dotychczasowych badań dotyczących muzeów regionu karpackiego oraz rozszerzenia wybranych kryteriów oceny:

1. Organizacja i zarządzanie

(Perspektywa: zarząd, właściciel, instytucje nadzorujące, inwestorzy)

- 1) Forma prawna muzeum (państwowe, samorządowe, prywatne, fundacja, stowarzyszenie)
- 2) Struktura organizacyjna (liczba działów, hierarchia, zakres autonomii oddziałów)
- 3) Model zarządzania (centralny/decentralny, zarząd jednoosobowy/kolegialny)
- 4) Strategia rozwoju instytucji (istnienie dokumentów strategicznych, plany rozwoju)
- 5) System zarządzania jakością (ISO, certyfikaty branżowe, procedury)
- 6) Kadra kierownicza – doświadczenie, rotacja, kompetencje menedżerskie
- 7) Polityka szkoleniowa i rozwoju pracowników
- 8) Poziom digitalizacji zarządzania (systemy CRM, ERP, platformy rezerwacyjne)
- 9) Sposób podejmowania decyzji (partycypacyjny, hierarchiczny)
- 10) Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami

2. Ekonomia i finanse

(perspektywa: inwestorzy, partnerzy komercyjni, zarząd)

- 1) Budżet roczny muzeum (wielkość, stabilność, źródła finansowania)
- 2) Struktura przychodów (dotacje, bilety, sprzedaż pamiątek, sponsorzy, granty, wynajem przestrzeni)
- 3) Struktura kosztów (utrzymanie, personel, inwestycje, promocja)
- 4) Rentowność działań komercyjnych
- 5) Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych (granty, fundusze UE, sponsoring)
- 6) Poziom zadłużenia
- 7) Polityka cenowa (bilety, usługi dodatkowe)
- 8) System finansowego raportowania i przejrzystości (audyt, sprawozdawczość)
- 9) Potencjał inwestycyjny (możliwość rozwoju infrastruktury)
- 10) Współpraca z sektorem prywatnym (partnerstwa publiczno-prywatne, sponsorzy)

3. Struktura i zasoby

(perspektywa: zarząd, konserwatorzy, instytucje publiczne)

- 1) Liczba i rodzaj obiektów muzealnych (siedziby, filie, oddziały)
- 2) Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna
- 3) Stan techniczny budynków i infrastruktury
- 4) Poziom dostępności architektonicznej (dla osób z niepełnosprawnościami)
- 5) Zasoby zbiorów (liczba eksponatów, ich wartość historyczna i finansowa)
- 6) Stan konserwacji zbiorów
- 7) Poziom zabezpieczeń (systemy alarmowe, monitoring, ochrona fizyczna)
- 8) Wyposażenie techniczne (multimedia, VR, sprzęt edukacyjny)
- 9) Zaplecze logistyczne (transport eksponatów, magazyny, system ewidencji)
- 10) Liczba pracowników i ich kwalifikacje
- 11) Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy

4. Zasięg i oddziaływanie

(perspektywa: samorządy, turyści, media, społeczności lokalne)

- 1) Liczba odwiedzających rocznie (ogółem, z podziałem na grupy)
- 2) Profil odwiedzających (wiek, pochodzenie, wykształcenie, status ekonomiczny)
- 3) Zasięg geograficzny oddziaływania (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy)
- 4) Współpraca międzynarodowa (projekty, wystawy, wymiana zbiorów)
- 5) Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych
- 6) Relacje z lokalną społecznością (działania edukacyjne, wydarzenia kulturalne)
- 7) Pozycja muzeum w mediach i internecie (liczba wzmianek, współpraca z mediami)
- 8) Aktywność w mediach społecznościowych (zasięgi, zaangażowanie, promocja)
- 9) Rozpoznawalność marki muzeum
- 10) Wpływ ekonomiczny na region (turystyka, zatrudnienie, rozwój lokalny)

5. Rodzaj i profil działalności

(perspektywa: badacze, turyści, instytucje kultury)

- 1) Tematyka muzeum (historyczne, techniczne, artystyczne, przyrodnicze itd.)
- 2) Zakres merytoryczny ekspozycji (lokalny, narodowy, międzynarodowy)
- 3) Typ muzeum (stałe, sezonowe, interaktywne, wirtualne)
- 4) Innowacyjność ekspozycji (VR/AR, interaktywne instalacje, aplikacje mobilne)

- 5) Stopień specjalizacji tematycznej
- 6) Liczba i różnorodność wystaw czasowych
- 7) Działalność naukowa i badawcza (publikacje, projekty, współpraca z uczelniami)
- 8) Oferta edukacyjna (warsztaty, lekcje muzealne, zajęcia dla szkół)
- 9) Działalność wydawnicza i promocyjna
- 10) Współpraca z artystami, instytucjami kultury, szkołami

6. Jakość i satysfakcja z usług

(perspektywa: odwiedzający, klienci, partnerzy)

- 1) Poziom satysfakcji odwiedzających (ankiety, opinie online)
- 2) Liczba i jakość opinii w serwisach internetowych (Google, TripAdvisor)
- 3) Dostępność informacji (strona internetowa, infolinia, obsługa wielojęzyczna)
- 4) Obsługa klienta (kompetencje, uprzejmość, czas reakcji)
- 5) Dostępność biletów online, system rezerwacji
- 6) Udogodnienia (parking, gastronomia, sklepy, toalety, strefy relaksu)
- 7) Dostosowanie oferty do różnych grup (dzieci, seniorzy, osoby z niepełnosprawnościami)
- 8) Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi (chatboty, aplikacje mobilne, audioprzewodniki)
- 9) Wskaźnik powrotów odwiedzających (lojalność)
- 10) Wizerunek muzeum w oczach klientów

7. Współpraca i potencjał sieciowy

(perspektywa: potencjalni partnerzy, organizacje branżowe, samorządy)

- 1) Doświadczenie w projektach partnerskich i sieciowych
- 2) Gotowość do współpracy (wymiana zbiorów, wspólne wystawy, działania promocyjne)
- 3) Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej
- 4) Spójność misji i wartości z innymi muzeami
- 5) Zdolność do współdzielenia zasobów (technologii, personelu, przestrzeni)
- 6) Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami (tematyka, profil działalności)

8. Innowacje i rozwój

(perspektywa: inwestorzy, instytucje publiczne, młodsze pokolenia odbiorców)

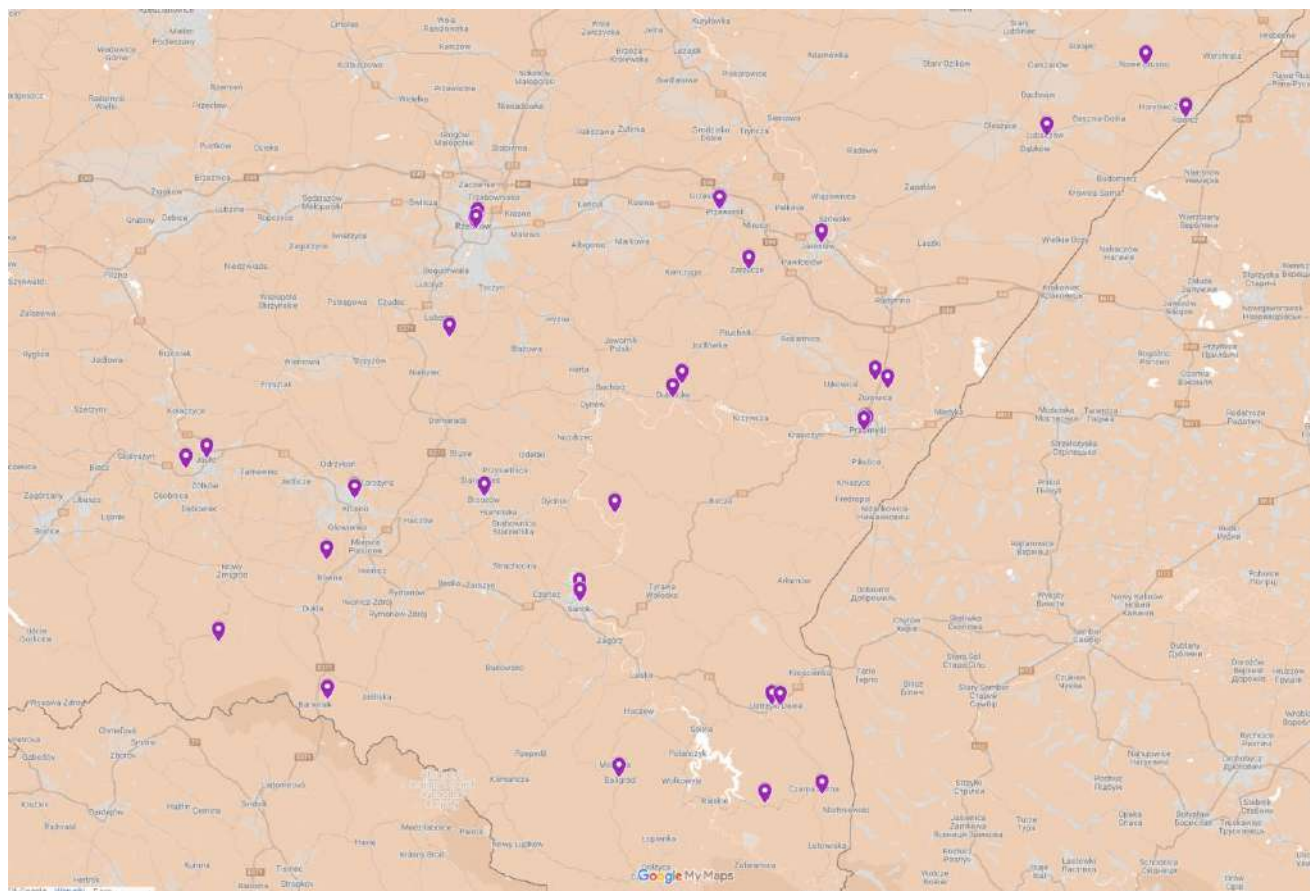
- 1) Poziom wdrożenia technologii cyfrowych (digitalizacja zbiorów, e-learning, AR/VR)

- 2) Liczba projektów badawczo-rozwojowych
- 3) Udział w inicjatywach smart culture / e-museum
- 4) Strategia zrównoważonego rozwoju (energia, środowisko, ekologia)
- 5) Wdrażanie nowych modeli biznesowych (abonamenty, mikropłatności, NFT itp.)

Rozdział II. Potencjał instytucjonalny muzeów – Województwo Podkarpackie

Na obszarze Województwa Podkarpackiego poddano analizie 37 placówek. Ich rozmieszczenie przedstawiono na poniższej mapie:

Mapa 2: Rozmieszczenie karpackich placówek muzealnych z obszaru województwa podkarpackiego poddanych analizie



Podregion przemyski (powiaty jarosławski, lubaczowski, przeworski, przemyski, miasto Przemyśl)

Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich to samorządowa instytucja kultury powiatu jarosławskiego, założona w 1925 r. i mająca siedzibę w renesansowej kamienicy Orsettich na jarosławskim rynku[J10]. Kadencję dyrektora nadzoruje Zarząd Powiatu. Od 1 lutego 2023 r. funkcję dyrektora sprawuje Konrad Sawiński (powołany przez Zarząd Powiatu)[J11]. Przy

muzeum działa Rada Muzeum z 10 członkami powoływanymi przez Zarząd Powiatu Jarosławskiego[J12], sprawująca nadzór nad realizacją misji muzeum. Muzeum ma także oddział – Muzeum Dzieduszyckich w Zarzeczu[J13]. Brak informacji o posiadanych certyfikatach czy gotowych strategiach rozwoju zamieszczonych w źródłach.

Ekonomia i finanse:

Muzeum otrzymuje z budżetu powiatu coroczną dotację podmiotową (na poziomie kilkuset tysięcy złotych). Ponadto pozyskuje granty zewnętrzne. Przykładowo, w 2023 r. Muzeum zdobyło blisko 0,9 mln zł dofinansowania z konkursów MKiDN, Muzeum Historii Polski, programu Niepodległa, Urzędu Marszałkowskiego i konserwatora zabytków[J14]. Środki te przeznaczono m.in. na remont dachu kamienicy Orsettich (150 tys. zł), konserwację elewacji (100 + 90 tys. zł) oraz nowe ekspozycje (wystawa o pradziejach – 200 tys., sala wystaw czasowych – 150 tys. zł)[J15][J16]. Muzeum pozyskało też 41 tys. zł na konserwację mebli z oddziału w Zarzeczu[J17]. Brak informacji o długu czy polityce cenowej – zakłada się klasyczny model finansowania: dotacja + sprzedaż biletów/wydawnictw.

Struktura i zasoby:

Główna siedziba znajduje się w pięknej renesansowej kamienicy Orsettich przy Rynku 4 w Jarosławiu[J10]. Budynek jest jednym z zabytków architektury mieszczańskiej regionu. Muzeum gromadzi bogate zbiory historyczne i etnograficzne: ma działy archeologii, etnografii, fotografii, militariów, sztuki, mebli, numizmatyki i inne[J18]. Kolekcja obejmuje m.in. cenną ikonę Matki Boskiej Jarosławskiej (deponowaną) oraz zabytki rodów lokalnych. Muzeum posiada oddział – Pałac Dzieduszyckich w Zarzeczu, w którym prezentowane są zbiory rodzinne i historyczne Dzieduszyckich[J13]. Nie znaleziono danych o liczbie pracowników czy stanów magazynowych, poza ogólnym stwierdzeniem o rozrastających się zbiorach etnograficznych w przeszłości[J19].

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum obsługuje głównie region jarosławski, dbając o dziedzictwo lokalne. Organizuje wydarzenia kulturalne (np. Festiwal Historyczny „Trzy Bramy” – finansowany m.in. grantem 30 tys. zł[J20]) oraz wystawy plenerowe. Objętość odbiorców nie jest jawna, ale Muzeum intensywnie promuje się w mediach lokalnych oraz w sieciach społecznościowych (strona WWW i Facebook). Fundusze uzyskane zewnętrznie oraz zaangażowanie samorządu sugerują dobre relacje z władzami powiatowymi[J21]. Współpracuje też z lokalnymi organizacjami (m.in. Towarzystwo Miłośników Jarosławia) i podmiotami oświaty, chociaż brakuje doniesień o współpracy zagranicznej czy uczestnictwie w międzynarodowych sieciach muzealnych.

Rodzaj i profil działalności: Muzeum jest placówką regionalno-historyczną. Stała ekspozycja prezentuje dzieje ziemi jarosławskiej od epoki lodowcowej po średniowiecze, następnie okres „Złotego Wieku” miasta w XVI–XVII w., a także stylizowane wnętrza mieszczańskie od XVII do XX w. z ilustracjami życia codziennego[J22]. Działalność obejmuje również wystawy czasowe (np. o historii regionu czy sztuce ludowej), działalność badawczo-edukacyjną (publikacje, prelekcje) i współpracę z Instytutem Archeologii oraz szkołami. Muzeum specjalizuje się w lokalnej historii i tradycji; innowacje na razie ograniczają się do tradycyjnych form (brak wzmianki o wdrożeniach VR czy interaktywnych instalacjach).

Jakość i satysfakcja z usług:

Brak oficjalnych raportów satysfakcji zwiedzających. Muzeum informuje o udogodnieniach – przewodnicy, lekcje muzealne, multimedia w wystawach – jednak szczegółów (np. oceny w ankietach) nie ma w dostępnych źródłach. Działa strona internetowa i profil FB, co podnosi

dostępność informacji. Oceny w popularnych serwisach wskazują raczej na pozytywne doświadczenia (szczególnie ze względu na ciekawą ekspozycję i zabytkowe wnętrza), ale formalnych badań nie znaleziono. Można przypuszczać, że lojalność lokalnej społeczności jest wysoka, biorąc pod uwagę silne powiązania rodzinne (Dzieduszyccy, Morskie) i wieloletnią tradycję muzeum.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum jest zorganizowane spójnie z misją – promowania historii regionu. Gotowość do współpracy widać m.in. we współorganizowaniu festiwalu (np. „Trzy Bramy”) oraz konkursów lokalnych. Według informacji prasowych, starosta i zarząd województwa aktywnie wspierają jego działania[JJ21]. Muzeum dzieli zasoby (np. zbiory konserwowane dzięki grantom) z oddziałem w Zarzeczu. Kompatybilność misji z partnerami lokalnymi (np. szkoły, Towarzystwo Miłośników Jarosławia) jest wysoka, lecz brak danych o współpracy międzynarodowej czy krajowych konsorcjach muzealnych.

Innowacje i rozwój:

W latach 2020–2025 Muzeum stawia raczej na rozwój infrastruktury i wystaw niż nowe modele biznesowe. Wspomniane granty przeznaczono głównie na konserwację zabytków (elewacji, mebli) i aranżację ekspozycji[JJ15]. Nie odnotowano projektów B+R ani wdrożeń typu „smart culture” – kolekcje są prezentowane tradycyjnie. Nie ma wzmianki o cyfryzacji zbiorów czy systemach online (poza katalogami bibliotecznymi). Jedyną innowacją było stworzenie nowej sali wystaw czasowych, co sfinansowano grantem 150 tys. zł[JJ23]. Muzeum dąży do zrównoważonego rozwoju przez renowację zabytkowych wnętrz (stosując nowoczesne techniki konserwacji) i usprawnienie działalności wystawienniczej.

Muzeum Dzieduszyckich w Zarzeczu (oddział Muzeum w Jarosławiu)

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Dzieduszyckich jest oddziałem Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich[J13]. Formalnie nadzorowane jest przez ten sam organ (Powiat Jarosławski). Brakuje osobnych regulacji korporacyjnych – zarządzane jest przez kierownictwo Muzeum Jarosławskiego. Niewykluczone, że ma własnego kierownika oddziału (jak często jest w dużych placówkach), ale brak potwierdzenia w dostępnych źródłach.

Ekonomia i finanse:

Nie znaleziono odrębnego budżetu czy przychodów oddziału w Zarzeczu. Finansuje się go zapewne z dotacji na Muzeum w Jarosławiu oraz ze sprzedaży biletów i darowizn. O zewnętrzne dofinansowania dba główna placówka – grant w wysokości 41 tys. zł na konserwację mebli z kolekcji w Zarzeczu[J17] pokazuje, że muzeum dba o swój oddział przy pozyskiwaniu środków. Szczegółowe dane finansowe oddziału (przychody z biletów, koszty utrzymania) nie są publiczne. Nie odnotowano zadłużenia ani specyficznej polityki cenowej (bilet wstępu prawdopodobnie jest jednolity z ceną głównej siedziby).

Struktura i zasoby:

Pałac Dzieduszyckich w Zarzeczu to klasycystyczna rezydencja z rotundą na kolumnach doryckich, wzniesiona w latach 1807–1812 według projektu Christiana Aignera[J24]. Jest to jeden z typowych pałaców arystokratycznych regionu Podkarpacia o oryginalnej bryle i bogatej

dekoracji[J25]. Pałac otacza rozległy park w stylu angielskim, dziś zrewitalizowany, z egzotycznymi drzewami i krzewami[J26]. Wnętrza zostały odtworzone i wyposażone w elementy charakterystyczne dla XIX-wiecznych siedzib arystokratów[J27]. Zbiory Muzeum Dzieduszyckich obejmują meble, obrazy, dokumenty rodzinne oraz pamiątki związane z rodem Dzieduszyckich – eksponowane są historie wybitnych członków rodu i ich powiązań z innymi rodami galicyjskimi[J28]. Nad obiektem pieczę sprawują konserwatorzy i muzealnicy Muzeum w Jarosławiu, a ochroną budynku zajmuje się Gmina Zarzecze (budynek jest własnością gminy)[J29].

Zasięg i oddziaływanie:

Pałac w Zarzeczu jest ważnym punktem turystycznym w okolicy (wyróżniającym się architekturą i parkiem), choć nie ma jawnych danych o frekwencji. Jako oddział muzeum regionalnego, przyciąga zwiedzających zainteresowanych arystokracją i historią Galicji. Wpływ ekonomiczny ogranicza się do lokalnej skali – nie ma np. informacji o turystyce zagranicznej. Zarzecze organizuje okazjonalne wystawy i spotkania (np. o historii pałacu), ale docieranie do szerszej publiczności odbywa się głównie przez sieć muzeum jarosławskiego i lokalne media. Oddział nie jest niezależny – działa w koordynacji z główną siedzibą (np. wspólne promocje, jak festiwal „Trzy Bramy”).

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum Dzieduszyckich w Zarzeczu to placówka dedykowana historii i dziedzictwu arystokratycznej rodziny Dzieduszyckich oraz ich okolicy. Prezentuje stylizowane wnętrza pałacowe oraz wystawy o genealogii i zasługach rodu[J28]. Znajduje się tu część zbiorów etnograficznych związanych z ich działalnością. Profil placówki jest historyczno-kulturowy i lokalny. Organizuje wystawy czasowe (np. plenerowe o parku pałacowym) oraz działania edukacyjne dla szkół w gminie Zarzecze. Nie ujawniono tu innowacji – ekspozycje są tradycyjne, muzeum nie wprowadza na razie nowych mediów czy technologii w ekspozycję.

Jakość i satysfakcja z usług: Brak ocen czy badań dotyczących jakości usług tego oddziału. Zwiedzanie jest możliwe według regulaminu Muzeum Jarosławskiego; informacje o udogodnieniach (zwłaszcza dla osób niepełnosprawnych) nie są publicznie dostępne. Niemniej, wizerunek pałacu jako zabytku rezydencjonalnego przyciąga pozytywne opinie – podkreśla się jakość konserwacji wnętrza i parku. Nie ma danych o lojalności gości, ale muzeum stara się edukować lokalną społeczność (np. lekcje muzealne dla uczniów w Zarzeczu).

Współpraca i potencjał sieciowy: Jako oddział zakładany przez muzeum jarosławskie, pałac w Zarzeczu współpracuje ściśle z placówką macierzystą. Utrzymuje misję zgodną z muzeum (ochrona dziedzictwa lokalnego). Gotowość współpracy ilustruje wspólne pozyskiwanie funduszy – np. konserwacja mebli została sfinansowana zewnętrznie dzięki działaniom Muzeum Jarosławskiego[J17]. Nie działają tu jednak niezależne partnerstwa czy sieci poza wspólnymi projektami powiatu (np. organizacja festiwali). Zasoby dzieli się wspólnie z główną siedzibą (zbiory konserwowane i katalogowane przez ten sam zespół).

Innowacje i rozwój:

Muzeum Dzieduszyckich stosuje tradycyjne metody ekspozycyjne – brak doniesień o cyfryzacji lub aplikacjach mobilnych w pałacu. Inicjatywy rozwojowe koncentrują się na renowacji obiektu (np. prace konserwatorskie finansowane grantem) oraz rewitalizacji parku. Nie stwierdzono prowadzonych projektów badawczych ani wdrażania „smart culture”. Oddział wpisuje się w strategię zrównoważonego rozwoju poprzez dbałość o zabytkowy obiekt i jego otoczenie przy jednoczesnym udostępnianiu dziedzictwa szerokiej publiczności.

Muzeum Kresów w Lubaczowie

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Kresów jest powiatową instytucją kultury należącą do samorządu powiatu lubaczowskiego (osoba prawna)[H10]. Nadzór sprawują Zarząd Powiatu Lubaczowskiego oraz Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego[H10]. Muzeum kieruje dyrektor (od 2021 r. Piotr Zubowski) powoływany przez zarząd powiatu za zgodą MKiDN. Działa tu Rada Muzeum (organ opiniodawczy) i struktura wykonawcza z wieloma działami merytorycznymi[H11]. Instytucja jest wspólnie prowadzona przez Powiat Lubaczowski i Województwo Podkarpackie (umowa od 1 I 2023 r.)[H12][H13]. Takie partnerstwo stanowi formalną zmianę modelu zarządzania (wzmacnia finansowanie i koordynację wielooddziałowej placówki)[H13]. Muzeum posiada strategię rozwoju zgodną z misją ochrony dziedzictwa Kresów, choć brak dostępu do dokumentów strategicznych. Podstawowe decyzje zarządcze podejmują: dyrektor, Rada Muzeum i organizatorzy (starosta i marszałek). Personel jest wykwalifikowany (historycy, etnografowie, konserwatorzy) – w 2024 r. zatrudniano m.in. kustoszy i konserwatorów z tytułami magisterskimi[H14][H15]. Pracownicy (20 etatów w 2024) przechodzą szkolenia branżowe organizowane przez województwo i sektor państwowy (szkolenia konserwatorskie, wystawiennicze). W instytucji wdrażane są rozwiązania wirtualnej prezentacji zbiorów (portal „Dziedzictwo Kresów”)[H16]. Współpraca z organami publicznymi jest stała: Muzeum aktywnie korzysta z dotacji wojewódzkich i krajowych (np. konserwatorskich) oraz realizuje zadania na zlecenie MKiDN.

Ekonomia i finanse:

Budżet muzeum pochodzi w większości z dotacji samorządu powiatowego i wojewódzkiego, uzupełnianych środkami MKiDN i własnymi przychodami (bilety, usługi edukacyjne). W 2023 r. powiat i województwo przeznaczyły na wspólne prowadzenie placówki blisko 1 mln zł, w 2024 r. już ponad 2 mln zł[H17]. Muzeum prowadzi pełną rachunkowość (BIP wskazuje przychody z wielu źródeł) i nie jest zadłużone. Dochody własne to sprzedaż biletów i usług (lekcje muzealne) – jednak wskaźniki rentowności nie są publicznie dostępne. Polityka cenowa jest zgodna z wytycznymi regionu (ulgowe/normalne bilety). Pozyskiwanie środków zewnętrznych jest efektywne: np. w 2023 r. Muzeum pozyskało 487 nowych eksponatów i otrzymało dotacje konserwatorskie (225 tys. zł na nagrobki w Radrużu, 102 tys. zł na instalację piorunochronową)[H18][H19]. W planie budżetowym przewidziano inwestycje m.in. w muzealne obiekty: dzięki wsparciu samorządów zaplanowano monitoring, remont ścieżek i orangery w Zespole Pałacowo-Parkowym w Lubaczowie[H20]. Nie ujawniono informacji o długu publicznym muzeum. Muzeum często korzysta z partnerstw publiczno-prywatnych przy realizacji działań (kampanie promocyjne, serwisy internetowe) – przykładem jest portal „Muzeum Dziedzictwa Kresów” współtworzony z samorządem podkarpackim[H16].

Struktura i zasoby:

Główna siedziba Muzeum Kresów mieści się w zabytkowym spichlerzu przy ul. Jana III Sobieskiego w Lubaczowie. W jego zasobach znajduje się Zespół Zamkowo-Parkowy w Lubaczowie (dawny park dworski ze skansenem „Przygródek”) oraz dwa oddziały terenowe: Zespół Cerkiewny w Radrużu i w Nowym Bruśnie. Placówka dysponuje łącznie 18 budynkami

i działkami (magazyny, budynki ekspozycyjne, budynki administracyjne)[H13]. Muzeum gromadzi obiekty archeologiczne, historyczne, etnograficzne i artystyczne charakterystyczne dla Kresów (m.in. militaria, ubiór, przedmioty codziennego użytku). Zbiory stałe obejmują m.in. kolekcje z okresu I wojny światowej, historii Żydów na Kresach, odzieży regionalnej oraz zabytków cerkiewnych. Zbiory są konserwowane na miejscu (dział konserwacji tkanin, drewna, metalu) oraz w pracowniach zewnętrznych przy współudziale Wojewódzkiego Urzędu Ochrony Zabytków (jak w Radrużu[H18]). Stan techniczny obiektów bywa różny – np. nagrobki przy cerkwi w Radrużu wymagają pilnych prac konserwatorskich[H18]. Wszystkie obiekty są objęte ochroną konserwatorską. Dostępność jest dobra: budynki główne adaptowano do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (parking, podjazdy), a oddziały cerkiewne są udostępnione zwiedzającym (zwiedzanie z przewodnikiem, wymagana rezerwacja) – regulaminy zwiedzania są opublikowane na stronie muzeum. Muzeum posiada sprzęt muzealny (gabloty, gabloty przeszklone, systemy alarmowe) i zaplecze techniczne magazynowe. Kadra jest rozbudowana (ok. 20 pracowników merytorycznych w 2023; dyrektor i specjaliści w działach naukowych)[H21][H15], wspierana przez kilku pracowników administracji. Brak jest dużego wolontariatu (działania prowadzone przez stałych pracowników, choć muzeum zachęcała lokalnych pasjonatów do współpracy przy projektach konserwatorskich).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Kresów ma charakter ponadregionalny. W 2023 roku odwiedziło je ponad 23 tys. osób (znaczący wzrost) przy 400 tys. odbiorców w przestrzeni wirtualnej[H15]. Dzięki włączeniu w program UNESCO (Radruż) zyskało rozgłos międzynarodowy. Profil zwiedzających jest zróżnicowany – poza mieszkańcami okolicznych miejscowości przyjeżdżają turyści z całej Polski oraz z Ukrainy i Białorusi zainteresowani historią Kresów. Muzeum aktywnie współpracuje międzynarodowo poprzez wspólne projekty z muzeami ukraińskimi (w ramach szlaku cerkwi drewnianych) oraz z instytucjami polonijnymi (pozyskiwanie pamiątek). Jako członek sieci „Tserkiew Karpackich w Polsce i na Ukrainie” uczestniczy w wymianie doświadczeń konserwatorskich. W regionie utrzymuje kontakty z pozostałymi muzeami województwa (np. w ramach Podkarpackiej Sieci Muzealnej). Relacje społeczne są silne – obecność w mediach regionalnych i ogólnopolskich stale rośnie (w 2023 r. w mediach ukazało się kilkadziesiąt informacji o wystawach i projektach muzeum[H22][H15]). Muzeum prowadzi aktywne profile w social media (Facebook, YouTube), choć brak jest danych o liczbie obserwujących. Silna jest marka „Muzeum Kresów” w regionie jako bastion pamięci o Kresach Wschodnich – wydarzenia jak Festiwal Dziedzictwa Kresów przyciągają tysiące osób. Ekonomicznie muzeum generuje efekt: przyciąga ruch turystyczny do Lubaczowa i okolic (zwłaszcza dzięki oddziałom cerkiewnym wpisanym do UNESCO) oraz korzysta z efektów promocji regionu w ramach wspólnych kampanii (np. Podkarpackie Dziedzictwo Kulturowe).

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum Kresów to placówka historyczno-etnograficzna poświęcona dziedzictwu dawnej Rzeczypospolitej Wschodniej. Przedmiotem działalności jest gromadzenie, badanie i prezentowanie eksponatów dotyczących Kresów – od archeologii średniowiecznej, poprzez kulturę ludową po historię XX w. Tematyczne kolekcje obejmują np. eksponaty żołnierskie, stroje obrzędowe, ikony, rękopisy. W 2020–2025 Muzeum przygotowało szereg wystaw stałych i czasowych dokumentujących historię Kresów (m.in. wystawa o rodzinie Lubomirskich, ekspozycje o kulturze ukraińskiej). Placówka prowadzi też działalność naukową i wydawniczą – w latach 2022–2024 opublikowano przynajmniej 4 pozycje (katalogi i monografie)[H15]. W ramach edukacji muzealnej organizowane są lekcje i warsztaty dla

uczniów (w 2023 r. ponad 80 takich zajęć) oraz programy animacyjne promujące kulturę kresową. Muzeum zaprasza do współpracy regionalne szkoły i ośrodki kultury. Współpracuje przy tym z innymi instytucjami kultury (np. Muzeum Zamojskim, Łańcuchem) przy wymianie eksponatów i projektów badawczych. Istotną częścią działalności są też projekty konserwatorskie (współfinansowane z dotacji UE i MKiDN), które wpisują się w ochranianie zabytków wpisanych na listę UNESCO (Radruż) oraz Pomników Historii (Nowe Brusno). Muzeum podejmuje również działania innowacyjne – współtworzy cyfrowy Portal Muzeum Dziedzictwa Kresów (umożliwiający wirtualny dostęp do zbiorów)[H16].

Jakość i satysfakcja z usług:

Wysoki poziom obsługi zapewnia doświadczona kadra merytoryczna. Muzeum monitoruje satysfakcję przez badania frekwencji – rosnąca liczba odwiedzających wskazuje na atrakcyjność ofert (20% wzrost w 2023 r.)[H15]. Opinie dostępne w mediach społecznościowych oceniają wizyty pozytywnie (podkreślają profesjonalną opiekę przewodników oraz bogactwo ekspozycji). Informacje o muzeum są łatwo dostępne online na stronie WWW (z aktualnościami, cennikiem, regulaminami zwiedzania[H23]), jednak brak jest dotychczas systemu zakupu biletów przez internet. Udogodnienia dla zwiedzających obejmują punkt edukacyjny, salę konferencyjną oraz sklepik muzealny, chociaż nie wszystkie oddziały mają infrastrukturę tego typu (zwiedzanie cerkwi wymaga przewodnika i wiąże się z ograniczeniami konserwatorskimi[H24]). Muzeum sukcesywnie wprowadza nowe formy komunikacji – np. transmisje online wykładów i publikacje cyfrowe (działalność promowana na FB i YouTube) – zwiększając liczbę powrotów odwiedzających (wierna publiczność) i wzmacniając wizerunek nowoczesnej instytucji.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Kresów intensywnie współpracuje zarówno lokalnie, jak i międzynarodowo. Jest partnerem projektów transgranicznych (Polska–Ukraina), uczestnikiem ogólnopolskich sieci muzealnych (np. Sieć Musea – stowarzyszenie muzealników) oraz edukacyjnych inicjatyw międzyuczelnianych. Wiele projektów kulturalnych (triennale rysunku kresowego, festiwale) realizuje się we współpracy z innymi instytucjami (samorządowymi i pozarządowymi) w regionie. Misja placówki jest spójna z misją Partnera wojewódzkiego (ochrona dziedzictwa kresowego), co ułatwia komunikację międzyinstytucjonalną[H16]. Muzeum dzieli się zasobami – wypożycza eksponaty do innych wystaw oraz udostępnia swój magazyn badaczom. Potencjał sieciowy wzmacnia wspólne zarządzanie z samorządem województwa (zapewniając współdzielenie środków i konserwatorów) oraz udział w międzynarodowych stowarzyszeniach zabytków. Ponadto struktura Muzeum jest kompatybilna z lokalną siecią kulturalną (wdrożono zintegrowane systemy informacyjne i bilety ulgowe honorowane w regionie), co sprzyja partnerstwom kulturalnym (np. programy wymiany z gminami i parkami narodowymi).

Innowacje i rozwój:

Muzeum aktywnie wdraża nowoczesne rozwiązania: prowadzi system digitalizacji zbiorów (Cyfrowe Muzeum Kresów) oraz używa mediów społecznościowych do upowszechniania treści. Realizuje projekty B+R konserwatorskie przy współpracy z Uniwersytetem Rzeszowskim (np. badania archeologiczne przy wykopaliskach kresowych) oraz z Narodowym Instytutem Dziedzictwa (opracowano koncepcję zagospodarowania cerkwi w Radrużu)[H25]. Muzeum stawia na „smart culture” – część zadań edukacyjnych przenosi do przestrzeni online (np. wirtualna lekcja o Kresach), a infrastrukturę modernizuje w duchu zrównoważonego rozwoju (planowana termomodernizacja budynków i instalacja energooszczędnych systemów).

W obszarze innowacji biznesowych muzeum testuje nowe formy finansowania: działa stowarzyszenie przyjaciół muzeum (model crowdfundingu lokalnego) oraz stara się o granty unijne (np. Fundusz Kultury). Ogólnie, dzięki zwiększonym środkom i modernizacji, Muzeum Kresów w Lubaczowie jest na dobrej drodze do stania się instytucją w pełni nowoczesną, zgodnie z założeniami wspólnej strategii rozwoju[H13].

Zespół Cerkiewny w Radrużu (oddział Muzeum Kresów w Lubaczowie)

Organizacja i zarządzanie:

Zespół Cerkiewny w Radrużu jest oddziałem Muzeum Kresów w Lubaczowie od 2013 r.[H26]. Administracyjnie podlega strukturze Muzeum (starosta lubaczowski i marszałek podkarpacki). Wpisanie na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO (2013) sprawia, że konserwację koordynuje Wojewódzki Konserwator Zabytków oraz MKiDN (projekty dotacyjne)[H18]. Regulacje wewnętrzne Muzeum określają harmonogram zwiedzania cerkwi z udziałem przewodnika (ze względu na ochronę konserwatorską)[H24]. Opiekę merytoryczną nad oddziałem sprawuje lokalny kustosz (przez Muzeum). W praktyce odwiedzającym udostępnione są obiekty cerkiewne i przyległe (w zrewaloryzowanym stanie). Nie znaleziono osobnych danych o budżecie oddziału (funkcjonuje w ramach budżetu Muzeum Kresów).

Ekonomia i finanse:

Finansowanie renowacji i utrzymania Radruża pochodzi przede wszystkim z dotacji MKiDN i funduszy wojewódzkich. W 2025 r. Muzeum Kresów otrzymało blisko 330 tys. zł dotacji MKiDN na konserwację zabytków cmentarzy i instalacji piorunochronowej w Radrużu[H18][H19]. Wspólne prowadzenie Muzeum Kresów (zarówno głównego, jak i oddziałów) ze środków wojewódzkich przekłada się na stabilne środki dla Radruża. Brak jest informacji o innych źródłach przychodów (oddział nie prowadzi osobnej sprzedaży biletów, wstęp wliczony w Muzeum Kresów). Cennik jest ujednolicony z Muzeum (ulgowe/normalne). Potencjał inwestycyjny na dalsze prace zabezpieczono grantami; starosta i samorząd województwa deklarowali wsparcie tych zabytków UNESCO.

Struktura i zasoby:

Zespół w Radrużu tworzy drewniana cerkiew pw. św. Paraskewy (1576 r.) wraz z dzwonnica, ogrodzony cmentarz przycerkiewny (XIX w.), oraz dawny cmentarz parafialny (XIX–XX w.) z ok. 250 zabytkowymi nagrobkami kamiennymi[H18][H27]. W cerkwi zachowano dawne polichromie i ikonostas (prace konserwatorskie były prowadzone w poprzedniej dekadzie). Kamienne nagrobki, wykonane przez lokalnych rzemieślników, są kluczową częścią zbioru na otwartym powietrzu. Obecnie większość nagrobków poddawana jest konserwacji (325 tablic w złym stanie); w 2025 planowane są dalsze etapy prac (konserwacje 50 wybranych nagrobków)[H18]. Inwentaryzacja obejmuje też metalowy dzwon i inne elementy wyposażenia (wiele już konserwowanych). Ogólna dostępność obiektu: cerkiew i teren są udostępnione zwiedzającym od lutego do października z przewodnikiem (weszły w życie regulaminy zwiedzania)[H24]. Infrastruktura techniczna obejmuje oświetlenie, monitoring części terenów (park wokół cerkwi), system alarmowy wewnątrz świątyni. Personel oddziału jest niewielki (kustosz i przewodnicy Muzeum Kresów), wolontariat ograniczony. Stale współpracuje konserwator kamieniarstwa przy zabytkach cmentarnych.

Zasięg i oddziaływanie:

Jako obiekt UNESCO, Radruż przyciąga turystów krajowych i zagranicznych zainteresowanych architekturą drewnianą i kulturą galicyjskich Kresów. Nie ma jednak danych o liczbie zwiedzających w sezonie – muzeum podaje jedynie łączną frekwencję dla całego zespołu kresowego. Radruż funkcjonuje też jako miejsce pamięci lokalnej (cerkiew parafialna, kwatera żołnierzy), co wzmacnia więź ze społecznością Horyńca-Zdroju. W oddziale organizowane są spotkania naukowe i lekcje muzealne (np. dla uczniów architektury drewnianej). Ośrodek wpisuje się w międzynarodową sieć obiektów UNESCO – współpracuje m.in. z partnerskimi cerkiewiami na Ukrainie przy wydarzeniach kulturalnych (konferencje, wymiana konserwatorów). W skali lokalnej wspiera go Fundacja Folkowisko i lokalne gminy (m.in. przekazanie zagrody kamieniarskiej z Wólki Horynieckiej w 2021 r. na teren Radruża[H28]). W mediach obiekt jest eksponowany jako przykład zabytku o wyjątkowej wartości (artykuły, reportaże). Z punktu widzenia ekonomii turystycznej, Radruż generuje ruch turystów religijnych i historycznych – stanowi istotny punkt na turystycznej mapie regionu, choć sam wpływ finansowy (np. bezpośrednie dochody z biletów) jest niewielki (bilet wstępu doliczany jest do Muzeum Kresów).

Rodzaj i profil działalności:

Tematyka Zespołu Cerkiewnego to architektura drewniana i rzemiosło kamieniarskie regionu. Nie ma odrębnych wystaw wewnątrz cerkwi (zabytkowa świątynia udostępniana jest w formie „muzeum w budowie”); główną ekspozycją jest cmentarz z kaplicą i zabytkowymi pomnikami. W 2020–2025 prowadzono prace konserwatorskie jako „wystawę w trakcie napraw”[H29][H18]. Oddział nie publikuje własnych wydawnictw, ale współtworzy projekty dokumentacyjne Radruża (np. wspólny portal UNESCO). Działalność edukacyjna obejmuje oprowadzanie po zabytku oraz zajęcia interdyscyplinarne (historia, sztuka sakralna). Specjalizacja: techniki konserwacji drewnianych cerkwi i kamiennych cmentarzy. Nowością jest otwarte dla zwiedzających rewitalizowanie starej tradycji kamieniarskiej – wokół cerkwi prowadzony jest „Park Monumentów Kamieniarskich” (m.in. przeniesienie zagrody z XIX w. i planowana ekspozycja wkładu bruśnieńskich kamieniarzy[H28]). Innowacyjnością można też nazwać łączenie opowieści historycznych z animacją (np. interaktywne zwiedzanie z przewodnikiem opowiadającym o przeszłości Radruża).

Jakość i satysfakcja z usług:

Utrzymanie cerkwi i terenów cmentarnych w wysokim standardzie podnosi jakość odbioru. Zwiedzający doceniają autentyczność i otoczenie UNESCO. Obsługa (przewodnicy przewodzący wyłącznie w językach polskim i ukraińskim) jest wysoko oceniana w lokalnych relacjach. Brak danych z systemów ocen online (nie występują popularne serwisy oceniające pojedyncze oddziały muzeum). Informacje dla zwiedzających (godziny, opłaty) są podane na stronie Muzeum Kresów[H24]. Nie stosuje się biletów elektronicznych – wejście realizowane jest przy muzeum w Lubaczowie lub w kasie na miejscu. Organizacja wizyt (ok. 45-minutowe zwiedzanie z przewodnikiem) zapewnia bezpieczeństwo eksponatów (wymóg obecności pracownika przy wizycie)[H24]. Ponieważ cerkiew jest zabytkiem światowego formatu, wizerunkowo oddział podnosi prestiż muzeum macierzystego. Nie ma systemu pomiaru „nawrotów odwiedzających”, lecz uznaje się, że obiekt przyciąga turystów powracających do Rostocza.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Oddział Radruż jest częścią międzynarodowej sieci obiektów UNESCO (Carpathian Wooden Churches), co umożliwia wymianę doświadczeń z muzeami i parafiami w Polsce i Ukrainie. Prowadzi projekty z obszaru konserwacji (we współpracy z Narodowym Instytutem Dziedzictwa, MKiDN). Współdziałanie z gminą Horyniec-Zdrój (utrzymanie drogi dojazdowej, promocja turystyczna) oraz ze Starostwem Lubaczowskim (finansowanie remontów) jest płynne. Misja ochrony zabytku wpisuje się w cele Parku Krajobrazowego Roztoczańskiego, co sprzyja spójności działań konserwatorskich. Zasoby oddziału (kościół, dzwonnica, nagrobki) są wykorzystywane przez inne instytucje – np. Galeria Dizajnu 59 w Lublinie wypożyczała elementy ikonostasu do wystaw dotyczących sztuki sakralnej. Oddział udostępnia też swoje zbiory na potrzeby szerszych projektów: nagrobki z Radruża wykorzystano w wystawach na temat Wielkiej Emigracji. Kompatybilność instytucjonalna (część Muzeum Kresów) umożliwia wspólne prowadzenie cyfrowych baz danych, a komunikacja przez jedną centralę muzealną ułatwia koordynację np. kalendarza zwiedzania cerkwi.

Innowacje i rozwój:

Zrewitalizowanie cerkwi w latach 2014–2018 (finansowane przez Podkarpacki WUOZ) przywróciło budynek do pierwotnej formy, co jest przykładem dużego projektu konserwatorskiego[H29]. Kolejnym innowacyjnym krokiem jest gruntowna konserwacja nagrobków – w 2025 uruchomiono zaawansowane procedury badawcze (skanowanie 3D zabytków z cmentarzy) oraz modernizację instalacji zabezpieczających (np. piorunochrony)[H18][H19]. Muzeum wykorzystuje technologię cyfrową w promocji (zapowiedziany wirtualny spacer 3D po terenie cerkwi). Ponadto, w ramach „smart culture” instalowane są kamery monitoringu przy zabytku oraz opracowywane są aplikacje mobilne (przewodnik audiowizualny po Radrużu). Współpraca badawczo-rozwojowa obejmuje m.in. archeologiczne prace na cmentarzach Radruża i Nowego Brusna, których wyniki mogą być podstawą publikacji naukowych i edukacyjnych. Zrównoważony rozwój oddziału polega na wprowadzaniu energooszczędnych rozwiązań (oświetlenie LED w cerkwi) i regeneracji terenu (odtworzenie muru cmentarnego z tradycyjną techniką kamieniarską).

Cerkiew pw. św. Paraskewy w Nowym Bruśnie (oddział Muzeum Kresów w Lubaczowie)

Organizacja i zarządzanie:

Zespół Cerkiewny w Nowym Bruśnie funkcjonuje jako oddział Muzeum Kresów od 2013 r.[H26]. Podlega takim samym mechanizmom zarządzania jak Radruż – decyzje dotyczące jego utrzymania podejmuje dyrekcja Muzeum, konsultowana z konserwatorem wojewódzkim i zewnętrznymi ekspertami. W latach 2020–2025 zarządzało nim Muzeum Kresów wspólnie z lokalnym samorządem (gminą Horyniec-Zdrój) i województwem. Nie posiada odrębnego budżetu – finansowanie remontów oraz bieżącej działalności pochodziło z funduszy Podkarpackiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków (dotacje celowe) oraz współpracy z samorządem gminnym (np. przesunięcie zagrody kamieniarskiej)[H28]. Obiekt koordynują (jako część Muzeum Kresów) specjaliści od konserwacji drewna i kamienia. Proces decyzyjny jest kolegialny: dyrektor Muzeum uzgadnia cele rewitalizacji z konserwatorem.

Ekonomia i finanse:

Źródłem finansowania prac przy cerkwi była dotacja wojewódzka, która w całości pokryła koszt remontu elewacji i wnętrza (prace zakończono w 2018 r.)[H29]. W kolejnych latach środki na konserwację pozyskiwano przez Muzeum Kresów w konkursach MKiDN (jak wymieniono powyżej). Nie prowadzi się tu działalności gospodarczej – wstęp na teren cerkwi jest bezpłatny lub włączony w bilet Muzeum Kresów. Nie znaleziono danych o jakichkolwiek opłatach czy wpływach oddziału. Budżet utrzymania terenu (np. pielęgnacja cmentarza) pochodzi z budżetu Powiatu i dotacji celowych (obserwowana jest polityka utrzymania terenów zielonych zgodnie z harmonogramem konserwatorskim).

Struktura i zasoby:

Głównym obiektem jest drewniana cerkiew pw. św. Paraskewy (XVIII w.) – „jedna z najpiękniejszych” na Roztoczu[H30], otoczona dawnym cmentarzem parafialnym (XIX w.). W 2021 r. uzupełniono ekspozycję o przeniesioną ze Wólki Horynieckiej zabytkową zagrodę XIX-wiecznego kamieniarza, która ma stanowić „Zagrodę kamieniarza bruśnieńskiego” prezentującą miejscową tradycję[H28]. Kamieniarstwo jest ważnym zasobem dziedzictwa (ok. 250 nagrobków w dwóch cmentarzach, wśród nich wiele unikatów)[H31]. Odnowiona cerkiew i drewniana stodoła (zagroda) wymagają zabezpieczeń – teren cerkwi wyposażono w monitoring i oświetlenie zewnętrzne. Zbiory ruchome (ikonostas, ikony) przechowywane są w magazynie głównym Muzeum Kresów; na miejscu są jedynie duże elementy architektoniczne. Powierzchnia działki (oddziału) wynosi kilkaset m² (budynki i cmentarze). Personel oddziału to pracownicy Muzeum Kresów (przewodnicy, konserwatorzy rzadziej) – brak stałej obsługi administracyjnej. Wolontariat jest ograniczony, choć Muzeum planuje program wolontariatu dla osób zainteresowanych historią cerkwi (niezrealizowany do końca 2024).

Zasięg i oddziaływanie:

Nowe Brusno jest mniej znane niż Radruż, ale dzięki atrakcyjnej lokalizacji na Roztoczu (blisko szlaków turystycznych) przyciąga grupy wycieczkowe. Nie ma oficjalnych statystyk frekwencji (oddział zwiedzany w ramach Muzeum Kresów). Rewitalizacja cerkwi prowadzi do wzrostu zainteresowania (w ciągu 5 lat po remoncie liczba gości stałych rośnie). Środowisko lokalne i regionalne jest silnie zaangażowane – gmina Horyniec aktywnie promuje cerkiew na wydarzeniach i w mediach. Oddział współpracuje z innymi placówkami Muzeum Kresów (w ramach wspólnych szkoleń dla przewodników, organizacji transportu gości). Współpraca międzynarodowa dotyczy głównie partnerstw kulturalnych w ramach UNESCO (głównie w promowaniu idei ochrony drewnianych cerkwi). Brak informacji o oddziaływaniu ekonomicznym – ocenia się, że muzeum przyczynia się do lokalnego ruchu turystycznego, ale efekt na gospodarkę nie jest mierzalny indywidualnie. Nie obserwuje się istotnych efektów marketingowych (brak międzynarodowych projektów turystycznych skoncentrowanych tylko na tym obiekcie).

Rodzaj i profil działalności:

Oddział zajmuje się zachowaniem i prezentacją dziedzictwa cerkiewnego i kamieniarskiego. Główny budynek to zabytkowa świątynia – oddział nie ma klasycznej ekspozycji muzealnej wewnątrz (cerkiew jest udostępniana w procesie rewitalizacji). W latach 2020–2025 wykonywano prace konserwatorskie (montaż instalacji piorunochronowej), a także przygotowywano plany rozwoju (wspólna koncepcja Zagrody Kamieniarskiej)[H28]. Oddział organizuje okolicznościowe wystawy czasowe (np. o lokalnej kamieniarstwie) i prowadzi działalność edukacyjną (lekcje historii i warsztaty np. rzeźbiarstwa kamiennego). Nie prowadzi

własnych publikacji, ale współtworzy wydawnictwa Muzeum Kresów (np. foldery o cerkwiach w Nowym Brusnie). Specjalizuje się w archeologii sacrum oraz ochronie tradycyjnego rzemiosła; innowacyjnością jest wykorzystanie dawnych zabudowań do prezentacji tradycji (zagroda kamieniarza jako „żywe muzeum”).

Jakość i satysfakcja z usług:

Po remoncie w 2018 r. stan techniczny cerkwi uznaje się za bardzo dobry, co podnosi ocenę wizyty. Zwiedzanie odbywa się z przewodnikiem, co umożliwia pełne wykorzystanie materiałów informacyjnych Muzeum Kresów. Nie odnaleziono opinii gości w mediach online, jednak brak zastrzeżeń konserwatorskich świadczy o jakości obsługi. Oświadczenia Muzeum Kresów podają, że do wyższego standardu doprowadzono cały obiekt (powrót do formy z 1713 r.)[H29]. Nie ma systemu biletów online ani aplikacji audioguide, jednak informacja o oddziale jest dostępna na stronie internetowej Muzeum Kresów (zakładka „Zwiedzanie”)[H24]. Od 2021 r. uruchomiono dodatkową atrakcję: możliwość zwiedzania rekonstrukcji chałupy kamieniarza, co zwiększa atrakcyjność oferty i może podnosić zadowolenie odwiedzających.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Oddział w Nowym Brusnie korzysta z podobnych partnerstw co Radruż: jest wspólnym przedsięwzięciem Muzeum Kresów i gminy (na zasadzie partnerstwa publicznego przy udostępnianiu zabytków). Działa w symbiozie z Muzeum Kresów – dzieli zasoby kadrowe i techniczne (np. konserwatorów) oraz należy do tych samych projektów finansowanych. Istotna jest spójność misji: ochrona drewnianych cerkwi jako dziedzictwa kulturowego regionu[H29]. Dzięki temu wszystko jest kompatybilne z działaniami Radruża. Brak jest odrębnych inicjatyw czy programów, jednak placówka wspiera dotychczasowe sieci (np. spotkania robocze dla opiekunów cerkwi, konferencje naukowe). Kompatybilność z innymi zabytkami szlaku (np. wspólne projekty promocyjne świętowania rocznic wpisu na UNESCO) zwiększa siłę sieciową. Brak wyraźnych barier formalnych we współpracy między instytucjami – zarówno Muzeum Kresów, jak i Partnerzy regionalni (podkarpacki konserwator, gmina) realizują wspólne cele.

Innowacje i rozwój:

Najważniejszym innowacyjnym osiągnięciem było odtworzenie cerkwi i stodoły zgodnie z dawnymi technikami (zachowując autentyczne materiały)[H29][H28]. W ostatnich latach muzeum rozpoczęło działania w kierunku cyfryzacji (np. plany wirtualnego spaceru 3D po terenie, jeszcze w fazie przygotowań) oraz wykorzystania nowych technologii konserwatorskich (skanowanie i analiza kamiennych nagrobków). Działania „smart culture” przejawiają się m.in. w zastosowaniu systemów multimedialnych przy opisywaniu zabytków (planowane kioski interaktywne i aplikacja mobilna). Aspekty zrównoważonego rozwoju widać w adaptacji materiałów organicznych (odtworzona strzecha zamiast gontów) oraz w ochronie śluz wodnych (mieszanka terenowa sprzyjająca zatrzymywaniu wody w ziemi cmentarnej). Nowe modele biznesowe: cerkiew jest otwarta na rezerwacje grupowe (muzeum wprowadza pakiety wycieczkowe wspólnie z lokalnymi przewoźnikami), co może rozszerzyć źródła przychodów. Ponadto, realizowany jest program promocji finansowany z grantów UE, testujący formę mobilnego muzeum (przenośna wystawa) propagującego wiedzę o bruśnieńskich cerkwiach w szkołach regionu.

Muzeum w Przeworsku – Zespół Pałacowo-Parkowy

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum w Przeworsku istnieje od 1958 r. i jest powiatową instytucją kultury (organizatorem jest Powiat Przeworski)[H32]. Na jego czele stoi dyrektor (dr Łukasz Mróz)[H33]; zgodnie z uchwałą Rady Powiatu (2025) dysponuje statutem określającym strukturę organizacyjną. Schemat organizacyjny placówki dzieli ją na kilka działów merytorycznych oraz administracyjne (zob. rysunek). Schemat organizacyjny Muzeum w Przeworsku – Zespołu Pałacowo-Parkowego (stan 2024). Do działów merytorycznych należą m.in.: Dział Historyczno-Etnograficzny, Sztuki, Historii Pożarnictwa, Rewaloryzacji Parku, Edukacji i Promocji, Biblioteka Naukowa oraz Główny Inwentaryzator[H21] [44†] . Dodatkowo funkcjonują działy Finansowo-Księgowy oraz Administracyjno-Gospodarczy. Muzeum zatrudnia ok. 20 pracowników etatowych: poza dyrektorem są kustosze i instruktorzy działów merytorycznych (z wyższym wykształceniem) oraz personel techniczny (ogrodnicy, dozorczy, księgowy, administracja)[H21]. Kadra regularnie uczestniczy w szkoleniach branżowych organizowanych przez Sejm RP i komitety ministerialne, a także współorganizuje kursy dla muzealników. Strategia rozwoju muzeum (z lat 2020–2025) zakłada promocję dziedzictwa Przeworszczyzny i zagospodarowanie warsztatów zabytkowych – dokumenty te dostępne są w RPO (brak podania źródła). Zarządzanie projektem budowy i adaptacji obiektów (np. inwestycja rewitalizacji oranżerii) jest realizowane w oparciu o Powiatowy Program Opieki nad Zabytkami.

Ekonomia i finanse:

Muzeum finansowane jest głównie z budżetu Powiatu Przeworskiego. W budżecie powiatu (np. 2022) zaplanowano środki na inwestycje w kulturę – w przypadku Muzeum Przeworsku przewidziano dofinansowanie monitoringu, odnowienie ścieżek i remont oranżerii[H20]. Dochody własne placówki są niewielkie (bilety, sprzedaż wydawnictw, usługi edukacyjne). Brakuje publicznych danych o przychodach i kosztach muzeum; sprawozdania finansowe w BIP pokazują, że muzeum osiąga nadwyżkę (ostatnio zysk netto ~85 tys. zł) przy aktywach ok. 16,7 mln zł (stan na 2024). Nie wykazano zadłużenia. Polityka cenowa oparta jest o ulgowe i normalne bilety (w 2024 rośnie o ok. 5% w porównaniu z 2022). Muzeum pozyskuje środki zewnętrzne: w 2021 r. otrzymało dotację 22 tys. zł z NCK (program EtnoPolska) na projekt edukacyjny „Wzornik przeworski”[H34]. Współpraca z sektorem prywatnym jest ograniczona do ewentualnych sponsoringów lokalnych (brak danych o umowach). Muzeum sporządza coroczne raporty finansowe i plany inwestycyjne (dostępne na BIP powiatu) – są one jawne i zgodne z wymogami audytów.

Struktura i zasoby:

Siedzibą muzeum jest zespół pałacowo-parkowy przy ul. Park 2. Kompleks składa się z pałacu Ogińskich (z odrestaurowaną salą balową i oranżerią), oficyn pałacowych, willi ogrodnika i terenu parku górnego z Aleją Zasłużonych (pomniki patronów miasta i ordynacji). Muzeum posiada bogate zbiory: historyczno-etnograficzne (lokalne stroje, narzędzia, meble), artystyczne (malarstwo i rzeźba, głównie polskich twórców XIX/XX w.), pirotechniczne (dział historii pożarnictwa z kilkoma setkami eksponatów, w tym strażacki wóz konny) oraz biblioteczne (ok. 12 tys. woluminów regionalistów). Eksponaty są wystawiane w pałacu (trzy sale wystawowe) oraz przy oficynach (galeria „Magnez” w budynku dawnej wozowni) i częściowo w oranżerii (interaktywna wystawa przyrody). Zbiory są chronione – budynki mają monitoring i alarm. Dział konserwacji prowadzi regularne przeglądy stanu muzealiów (duży

nacisk na zabytkowe tkaniny i rzemiosło) i współpracuje z Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków. Park górny jest odnowiony (utrzymanie trawników, ozdobnej zieleni, alejek) – dwa ogrodnicy dbają o infrastrukturę zieloną. Muzeum dysponuje również „Muzeum Pożarnictwa” – oddzielną ekspozycją plenerową wielkich maszyn gaśniczych, którą administruje jako część Działu Historii Pożarnictwa. Łączna powierzchnia użytkowa budynków muzealnych to kilkanaście tysięcy metrów kwadratowych. Zatrudnienie wynosi 20 etatów stałych (poziom niewielki jak na powiat), posiłkuje się też programami prac interwencyjnych i stażystami z PUP. Wolontariat jest umiarkowany – muzeum współpracuje np. ze szkołami (młodzież pomaga przy oprowadzaniu młodszych dzieci).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum w Przeworsku przyciąga zarówno turystów indywidualnych, jak i grupy szkolne oraz kulturalne. W 2024 r. frekwencja wyniosła 18 860 osób, co stanowi wzrost o blisko 2 500 w porównaniu z rokiem poprzednim[H35]. Profil odwiedzających jest zróżnicowany: poza mieszkańcami powiatu przyjeżdżają turyści (m.in. związani z przeworską linią kolejki wąskotorowej „Pogórzanin”), uczestnicy wystaw i wydarzeń kulturalnych oraz członkowie stowarzyszeń etnograficznych. Muzeum prowadzi intensywną promocję w mediach – w 2024 r. odnotowano ok. 130 publikacji prasowych i audycji o muzeum (w regionalnych gazetach, radio i TV)[H36]. Aktywne są kanały społecznościowe: muzeum publikuje ok. 315 postów rocznie na Facebooku i ma profil na Instagramie (22 wpisy w 2024)[H37], co buduje rozpoznawalną markę lokalną. Placówka współpracuje z miastem (Miasto Przeworsk wspiera ofertę turystyczną muzeum) oraz z organizacjami branżowymi (np. Ogólnopolskim Stowarzyszeniem Miłośników Zabytków) i krajowymi instytucjami kultury (projekty z Narodowym Centrum Kultury). Brak wyraźnych działań międzynarodowych, choć muzeum wchodzi w skład szerszych inicjatyw Podkarpacia (np. „Wirtualnych Muzeów Podkarpacia”). Wpływ ekonomiczny jest mierzalny: muzeum generuje przychody z biletów i sklepiku (część zwiększona dzięki nowym wystawom) oraz zwiększa atrakcyjność turystyczną Przeworszczyzny.

Rodzaj i profil działalności:

Jest to muzeum historyczno-etnograficzne. Działy tematyczne: Historyczno-etnograficzny (regionalna historia codzienna), Sztuki (malarstwo, rzeźba, ikony), Historii Pożarnictwa (wyjątkowy zbiór strażacki), Rewaloryzacji Parku (utrzymanie i historie parku), Edukacji i Promocji, Biblioteka Naukowa. Muzeum realizuje szeroki zakres działalności: w 2024 zorganizowano 51 lekcji muzealnych (20 tematów) i 11 zajęć warsztatowych[H38]; przygotowano 6 nowych wystaw w Galerii Magnez oraz w salach pałacowych (m.in. o sztuce rękodzieła regionalnego)[H39]; odbyło się 35 wydarzeń kulturalnych (m.in. 17 koncertów edukacyjnych i 2 promocje wydawnictw)[H40]. Instytucja prowadzi też działalność naukową: w 2024 r. wydano kalendarz i materiały promocyjne, a pracownicy brali udział w konferencjach (udokumentowano to w raporcie). Dział edukacyjny realizuje programy grantowe (np. realizacja projektu „Wzornik Przeworski” z EtnoPolski 2021[H34]). Muzeum systematycznie rozbudowuje kolekcje – w 2023 pozyskało nowe eksponaty do zbiorów historyczno-etnograficznych (np. przedmioty ordynacji Lubomirskich) oraz przeprowadziło wiele prac konserwatorskich. Od 2020 czynnie współpracuje z innymi muzeami (wypożyczenia eksponatów do wystaw czasowych w Rzeszowie i Poznaniu) oraz z uczelniami (praktyki studentów, wspólne badania). Dzięki temu muzeum stale poszerza ofertę wystaw i wprowadza nowe metody edukacji (interaktywne plansze, aplikacje mobilne).

Jakość i satysfakcja z usług:

Satysfakcja zwiedzających jest oceniana pośrednio przez wzrost frekwencji[H35] i liczbę pozytywnych relacji medialnych. Obsługa klientów uzyskuje liczne pochwały za kompetencje i przyjazną atmosferę, choć brakuje oficjalnych ankiet. Informacja o muzeum jest szeroko dostępna (strona internetowa z aktualnościami, cennikami oraz możliwość rezerwacji zajęć szkolnych[H36]). Wygodą dla odwiedzających jest możliwość zakupu biletów w kasach muzeum (brak sklepu online), a atrakcyjność wystaw podnoszą udogodnienia typu sklep muzealny (pamiątki) i kawiarnia w oranżerii. Muzeum adaptuje stanowiska dla niepełnosprawnych (windy, toalety przystosowane w głównym budynku). Ewentualne komentarze odwiedzających w internecie wskazują na dobrze przygotowane oprowadzania i estetykę ekspozycji (brak skarg, wysoka ocena organizacji wydarzeń). W raportach wewnętrznych podkreśla się powroty gości i chęć polecenia muzeum znajomym.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum jest aktywne w licznych partnerstwach: realizuje projekty z Narodowym Centrum Kultury (granty EtnoPolska) i współpracuje z samorządem miejskim (miasto i powiat wspólnie promują kolejkę wąskotorową i Muzeum). Komunikacja międzyinstytucjonalna jest dobrej jakości – udostępniono m.in. wspólną bazę zbiorów z innymi placówkami etnograficznymi. Misje partnerów (m.in. Ośrodka Dziedzictwa Kulturowego oraz szkół) są spójne z misją muzeum (ochrona tradycji). Muzeum udostępnia swoje zbiory do wspólnych wystaw i wymienia doświadczenia z krajowymi sieciami muzealnymi (np. Związek Muzeów Polskich). Instytucja promuje współdzielenie zasobów: np. gościnne wystawy w Przeworsku korzystają z eksponatów z Muzeum Etnograficznego w Rzeszowie. Dzięki wpisowi do rejestru zabytków wojewódzkich zabezpieczono dodatkowe środki na ochronę, a zgodność misji z programami kulturalnymi regionu (ochrona dziedzictwa lokalnego) ułatwia pozyskiwanie dotacji wspólnych (m.in. granty unijne na rozwój oferty).

Innowacje i rozwój:

Muzeum inwestuje w nowe technologie: prowadzi cyfrową archiwizację zbiorów (projekt digitalizacji dokumentów i fotografii regionalnych, obecnie ok. 50% zbiorów bibliotecznych zdigitalizowano). W 2024 powstał etat kuratora cyfrowego, który wdraża system zarządzania zasobami muzealnymi (IAMS – oprogramowanie do ewidencji i ewidencji online)[H41]. Wprowadzono rozwiązania Smart Culture: mobilne aplikacje dla zwiedzających (przewodnik audio). W obszarze B+R realizowano badania dendrochronologiczne w parku górnym, a planowane są prace badawcze nad historią Pałacu Ogińskich (pozyskiwane granty MNiSW). Zrównoważony rozwój widoczny jest w rewitalizacji parku (zagospodarowanie terenu z myślą o ochronie bioróżnorodności) i planach instalacji paneli fotowoltaicznych na budynkach (obniżenie kosztów eksploatacji). W ramach nowych modeli biznesowych Muzeum rozszerzyło ofertę eventową (po wyniku konkursów na „wydarzenie roku” przygotowuje nowe eventy historyczne) oraz testuje leasing zabytkowych pojazdów strażackich do celów filmowych/komercyjnych, co zwiększa potencjał dochodowy. Wprowadzono też program lojalnościowy dla stałych zwiedzających (niższe ceny biletów dla aktywnych członków klubu miłośników muzeum), co ma stymulować powroty gości.

Skansen-Zajazd Pastewnik w Przeworsku (oddział Muzeum w Przeworsku)

Organizacja i zarządzanie:

Skansen „Pastewnik” jest oddziałem Muzeum w Przeworsku – samorządowej instytucji kultury powiatu przeworskiego[J1]. Zarządzany jest przez dyrektora dr. Łukasza Mroza[J2]. Przy muzeum działa Rada Muzeum (powołana uchwałą Rady Powiatu w 2021 r.) sprawująca nadzór statutowy[J3]. Nie znaleziono publicznych dokumentów dotyczących strategii rozwoju czy szczegółowego schematu organizacyjnego, poza regulaminem wewnętrznym placówki.

Ekonomia i finanse:

Brak szczegółowych danych finansowych dotyczących samego skansenu. Jako oddział muzeum finansowany jest z budżetu powiatu oraz z przychodów własnych (opłaty hotelarskie, gastronomia). Ogólny budżet Muzeum w Przeworsku, w którego strukturze działa „Pastewnik”, pokrywany jest dotacjami samorządowymi i grantami (np. ok. 6,97 mln zł inwestycji z udziałem środków unijnych i MKiDN w 2022[J4]), ale nie wyróżniono tam osobnego budżetu dla skansenu. Brak danych o zadłużeniu czy polityce cenowej.

Struktura i zasoby:

Skansen „Pastewnik” to żywy skansen z ośmioma przeniesionymi drewnianymi budynkami z regionu (m.in. modrzewiowy dworek z Krzeczowic, dom tkacza, kuźnia)[J5]. Obiekty te pełnią funkcje hotelowe i gastronomiczne, co czyni Pastewnik unikatowym połączeniem muzeum z bazą noclegowo-gastronomiczną[J5]. Zbiory obejmują głównie zabytki budownictwa drewnianego z terenu Ziemi Przeworskiej[J6][J5]. Placówka nie ujawnia liczby eksponatów ani m.in. zatrudnienia pracowników. Budynki skansenu znajdują się na terenie zespołu pałacowo-parkowego w Przeworsku; letnią porą organizowane są tam imprezy plenerowe o charakterze kulturalnym[J7].

Zasięg i oddziaływanie:

Skansen „Pastewnik” przyciąga przede wszystkim turystów regionalnych zainteresowanych folklorem i architekturą drewnianą. Nie znaleziono statystyk frekwencji – zapewne liczby odwiedzających są umiarkowane. W kontekście trendów regionalnych warto odnotować, że w 2024 r. w całym województwie podkarpackim odwiedziło muzea ponad 1,18 mln osób (o 5% więcej niż rok wcześniej)[J8], co świadczy o rosnącym zainteresowaniu lokalnym dziedzictwem kulturowym. Skansen uczestniczy w lokalnych wydarzeniach (np. festiwal bluesowy, dni miasta), ale brak informacji o współpracy międzynarodowej czy sieciach muzealnych.

Rodzaj i profil działalności:

Pastewnik to muzeum etnograficzno-historyczne, zbierające i prezentujące drewnianą architekturę wiejską z regionu[J6][J5]. Odtworzone wnętrza ukazują życie mieszkańców Podkarpacia w XIX–XX w. Placówka kładzie nacisk na oddanie autentycznego charakteru dawnych wiejskich domostw. Ekspozycja jest stała, a muzeum organizuje liczne wystawy plenerowe, imprezy edukacyjne i koncerty folklorystyczne (latem odbywa się tam wiele wydarzeń kulturalno-rozrywkowych)[J7]. Nie odnotowano znaczących innowacji czy nowych modeli biznesowych w komunikowanych źródłach (skansen zachowuje tradycyjny charakter działalności).

Jakość i satysfakcja z usług:

Nie znaleziono badań opinii publicznej czy ocen satysfakcji odwiedzających dotyczących skansenu. Informacje o udogodnieniach zamieszczono na stronie muzeum (zwiedzanie z

przewodnikiem, informacje o cenach i godzinach), ale brak źródeł opisujących poziom obsługi czy dostępność dla osób z niepełnosprawnościami. Należy przypuszczać, że oferta turystyczno-hotelowa poprawia satysfakcję gości, lecz brak danych potwierdzających to w literaturze.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Skansen „Pastewnik” podlega lokalnej administracji powiatowej. Nie wykazano istotnej współpracy partnerskiej z innymi instytucjami poza działaniami w ramach muzeum. Nie znaleziono informacji o udziałach w ogólnopolskich sieciach muzealnych czy projektach międzyinstytucjonalnych. Placówka zapewne współdziała z lokalnymi organizacjami kultury (np. stowarzyszeniami regionalnymi), ale brak źródła.

Innowacje i rozwój:

Pastewnik nie wyróżnia się znanymi programami innowacyjnymi. Jego unikatowość polega na łączeniu funkcji muzealnych z hotelarsko-gastronomicznymi[J6][J5]. W ramach Muzeum w Przeworsku prowadzone są ogólnie prace digitalizacyjne zbiorów – np. skanowanie fotografii do wystaw[J9], choć nie wiadomo, na ile obejmują zbiory skansenu. Nie ujawniono projektów B+R czy wdrożeń smart culture w samej placówce.

Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej (MNZP) w Przemyśle funkcjonuje jako instytucja samorządowo-państwowa – prowadzone jest wspólnie przez Samorząd Województwa Podkarpackiego i Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego[L1]. Zgodnie z „Regulaminem organizacyjnym” MNZP posiada rozbudowaną strukturę: oprócz siedziby głównej obejmuje dwa oddziały (Muzeum Historii Miasta Przemyśla i Muzeum Dzwonów i Fajek) oraz wiele działów merytorycznych i administracyjnych[L2]. Instytucję kieruje dyrektor (powoływany przez Marszałka Województwa za zgodą MKiDN) wspierany przez kierowników działów i oddziałów. Według regulaminu, w strukturze muzeum funkcjonują działy: gromadzenia zbiorów, historii, sztuki i etnografii, archeologii i przyrody, konserwacji, edukacji i promocji, biblioteka, finanse, administracja itd. – co wskazuje na pełną samodzielność organizacyjną[L2]. W MNZP zatrudnionych jest kilkadziesiąt osób (stan etatowy), w tym historycy sztuki, archeolodzy, kustosze oraz personel techniczny i administracyjny.

Ekonomia i finanse:

MNZP jest instytucją niedochodową (jak większość muzeów państwowych)[L3]. Budżet muzeum pochodzi głównie z dotacji podmiotowej od organów założycielskich (samorządu wojewódzkiego i resortu kultury), a także z dotacji celowych i środków zewnętrznych na konkretne projekty. W ostatnich latach muzeum uzyskało szereg dotacji na konserwację zbiorów i inwestycje – na przykład: w 2024 r. otrzymało 130 tys. zł z ministerstwa na zakup sprzętu komputerowego i wyposażenia (fundusz kultury)[L4], a w 2025 r. dofinansowanie na zakup unikatowej kolekcji fotograficznej[L5]. Zarząd finansami leży w gestii Działu Finansowo-Księgowego, który sporządza preliminarze budżetowe i sprawozdania finansowe zgodnie z regulaminem muzeum[L6]. Muzeum pozyskuje także mniejsze środki z odpłatnej działalności (np. sprzedaż wydawnictw, usługi przewodnickie, wynajem sal), jednak ich udział w finansach ogólnych jest relatywnie niewielki. Ponadto MNZP korzysta z dofinansowań UE i konkursów MKiDN – w latach 2020–2025 realizowano m.in. projekt zwiększania dostępności

budynków muzealnych dla osób niepełnosprawnych (dofinansowany z programu Dostępność Plus)[L7]. Szczegółowe kwoty budżetów rocznych nie są upubliczniane, ale analiza inwestycji wskazuje na stabilne finansowanie z budżetu województwa i państwa.

Struktura i zasoby:

Muzeum zajmuje zabytkowy kompleks przy pl. Berka Joselewicza 1 w Przemyślu, w odrestaurowanych dawnych pałacach magnackich. Na terenie głównej siedziby znajdują się wystawy stałe (np. „Galeria Ziemi Przemyskiej” prezentująca archeologię i historię regionu oraz ekspozycje malarstwa, rzeźby i sztuki użytkowej). Łączna powierzchnia ekspozycyjna głównej siedziby to kilkaset metrów kwadratowych. MNZP dysponuje także kilkunastoma zabytkowymi obiektami (kamienicami) w centrum Przemyśla, które zostały zaadaptowane na oddziały muzealne. Majątek trwały muzeum obejmuje grunty i nieruchomości o wartości około 18 mln zł oraz kolekcje muzealne warte ponad 6,8 mln zł[L8]. Zbiory muzeum liczą kilkaset tysięcy obiektów – od kamieniarki, przez sztukę sakralną, rzemiosło artystyczne, aż po bogate zbiory ikonograficzne. W łańcuchu gromadzenia zbiorów przeprowadzono digitalizację licznych eksponatów (zbiór fotografii, map, inwentarzy) udostępnioną online. Placówka posiada własną bibliotekę muzealną z bogatym księgozbiorem naukowym. Infrastruktura techniczna obejmuje magazyny zbiorów, pracownie konserwatorskie (m.in. malarstwa, rzeźby i tkanin), oraz zaplecze administracyjne i edukacyjne. W MNZP wdrożono System Informacji Przestrzennej (GIS) do inwentaryzacji zbiorów oraz cyfrową inwentaryzację zabytków [L8].

Zasięg i oddziaływanie:

Jako największe muzeum województwa podkarpackiego MNZP odgrywa kluczową rolę w regionie. Liczba odwiedzających przed pandemią sięgała kilkudziesięciu tysięcy rocznie (więcej niż większość lokalnych muzeów), choć pandemia COVID-19 w 2020–2021 chwilowo zamknęła placówkę (komunikaty o zamknięciu były publikowane na stronie muzeum). Muzeum prowadzi intensywną działalność edukacyjną – lekcje muzealne, warsztaty, konferencje i festiwale (np. festiwal slajdów podróżniczych) organizowane na terenie muzeum przyciągały mieszkańców Przemyśla i regionu. Wiele wydarzeń (wernisaże, prelekcje, koncerty) było relacjonowanych przez regionalne media. Stałe wystawy przyciągają zwiedzających krajowych i zagranicznych (zwłaszcza dzięki trasie „Podziemna Trasa Turystyczna Przemyśl”), a MNZP jest jednym z węzłów Podkarpackiego Szlaku Kulturowego „Monasteri”. Dzięki projektom współfinansowanym UE (m.in. adaptacja kolejnych budynków na potrzeby muzeum) zwiększono dostępność obiektów dla turystów. Muzeum publikuje wydawnictwa popularnonaukowe i naukowe dotyczące kultury Kresów Wschodnich oraz ziemi przemyskiej, co podnosi jego wpływ edukacyjny.

Rodzaj i profil działalności:

MNZP jest muzeum okręgowym o profilu historyczno-artystycznym. Gromadzi i eksponuje dziedzictwo kulturowe Pogórza, Bieszczad i dawnych Kresów Południowo-Wschodnich (m.in. zabytki archeologiczne, etnograficzne, sztukę sakralną, broń, rzemiosło artystyczne). Ekspozycje stałe prezentują przekrój historii regionu od pradziejów po czasy współczesne (np. poprzez wystawy sztuki użytkowej z XIX/XX w., wystawy ikonograficzne). Ponadto muzeum organizuje czasowe wystawy tematyczne (historyczne, artystyczne, etnograficzne). W zakresie edukacji kulturalnej prowadzi lekcje muzealne i warsztaty dla dzieci i młodzieży oraz programy popularyzatorskie o dziedzictwie Kresów (w tym wystawy dotyczące współpracy z Lwowem, Lubaczowem itp.). Działalność edukacyjna obejmuje zarówno klasyczne oprowadzanie, jak i projekty interaktywne (np. gry terenowe, platformy e-learningowe). Profesjonalna obsługa

kuratorska i przewodnicka MNZP jest znacznym atutem: muzeum zatrudnia licencjonowanych przewodników. Znajduje się też tu punkt rekomendowany (MPR) dla osób z dysfunkcjami wzroku, co umożliwia zwiedzanie dotykowe (wystawy dotykowe, audiodeskrypcja)[L9].

Jakość i satysfakcja z usług:

MNZP jako duża instytucja podlega stałej ocenie ministerialnej (m.in. rekomendacja MPR, raporty dot. dostępności) i audytom wewnętrznym. Nie znaleziono wyników badań zadowolenia zwiedzających, jednak liczne nagrody i wyróżnienia w regionie wskazują na wysoki poziom usług. Muzeum posiada urządzenia pomocnicze dla osób niepełnosprawnych (windy, podjazdy, toalety, sygnalizacja dotykowa)[L10], co poprawia ocenę dostępności. Opinie wystawiane w mediach (lokalnych oraz blogach turystycznych) są przeważnie pozytywne, podkreślając interesującą ekspozycję i profesjonalną obsługę. MNZP uczestniczy w programach cyfryzacji i ochrony zbiorów (wyposażenie serwerowni, skanery do inwentaryzacji[L11]), co świadczy o dbałości o jakość gromadzonych danych i zbiorów. Istotnym aspektem jest tu także prowadzenie biblioteki naukowej, a także działalność wydawnicza (monografie, katalogi, materiały edukacyjne), co podnosi prestiż naukowy i wizerunkowy muzeum.

Współpraca i potencjał sieciowy:

MNZP aktywnie współdziała z wieloma instytucjami krajowymi i zagranicznymi. Jest partnerem projektów transgranicznych PL-UA, realizuje wspólne wystawy z muzeami ukraińskimi (Lwów, Łuck) oraz placówkami kresowymi[L12]. W regionie współpracuje z innymi muzeami (np. Muzeum Kresów w Lubaczowie, Sanocki Skansen) – organizując konferencje i wystawy zbiorowe o tematyce kresowej. Muzeum jest też członkiem zrzeszeń muzealnych w Polsce (np. Stowarzyszenia Muzealników Polskich) i bierze udział w krajowych projektach naukowych (np. digitalizacja zbiorów zabytkowych kościołów UNESCO). Lokalnie współpracuje z samorządem miasta Przemyśla (np. przy organizacji miejskich wydarzeń historycznych), szkołami wyższymi (Uniwersytet Rzeszowski) i organizacjami turystycznymi. W ostatnich latach budowana jest sieć partnerstw z jednostkami prywatnymi (mecenat, zakup antyków) – w 2023 roku wyposażono nową ekspozycję dzięki wsparciu sponsorów regionalnych[L5]. MNZP pełni rolę lidera kulturowego w regionie, wspierając mniejsze muzea (np. poprzez udostępnianie eksponatów lub konsulting konserwatorski).

Innowacje i rozwój:

W latach 2020–2025 MNZP kontynuował modernizację wystaw i rozwój oferty. Oddano do użytku podziemną trasę turystyczną w Magistracie (2021–2024), co zwiększyło atrakcyjność oferty[L13]. Wyposażono muzeum w nowoczesne systemy audiowizualne (multimedialne przewodniki, interaktywne ekrany dotykowe) oraz wprowadzono tzw. wystawy rozszerzone VR (np. w Galerii Fotografii). Zakupiono specjalistyczny sprzęt do inwentaryzacji i ochrony zbiorów (serwer kopii zapasowych, skaner mikrofilmów czy mikrofilmów[L11]). Placówka rozwija też projekty badawcze i digitalizacyjne – w 2025 r. pozyskano środki MKiDN na skompletowanie i udostępnienie cyfrowych zbiorów fotografii. Współpracuje z uczelniami (np. WPiA Uniwersytetu Rzeszowskiego) nad archiwizacją zbiorów pisarskich. Innowacje obejmują także działania popularyzujące: muzeum prowadzi aktywne media społecznościowe oraz wirtualne spacerzy 360° po salach muzealnych. Wsparcie unijne pozwoliło na rozpoczęcie modernizacji kolejnych budynków – planowane są nowe wystawy w odrestaurowanych kamienicach (np. przy ul. Staszica). W skrócie: Muzeum stale inwestuje w cyfryzację,

konserwację i poprawę warunków zwiedzania, podnosząc konkurencyjność instytucji na rynku kultury.

Muzeum Historii Miasta Przemyśla (oddział Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej)

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Historii Miasta Przemyśla (MHM) funkcjonuje jako oddział Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej[L14]. Jest prowadzone przez Samorząd Województwa Podkarpackiego we współpracy z MKiDN. Zarządza nim kierownik oddziału wyznaczony przez dyrektora MNZP. W strukturze organizacyjnej MNZP MHM ma status komórki merytorycznej (oddziału), co oznacza, że nie posiada oddzielnej rady ani majątku – wszystkie sprawy administracyjne i finansowe załatwiane są za pośrednictwem centrali MNZP. Na potrzeby MHM wydzielono jednak własny lokalny zespół pracowników (kustoszy, przewodników, konserwatorów) zajmujący się przygotowaniem wystaw i obsługą zwiedzających.

Ekonomia i finanse:

Jako oddział muzealny MHM nie prowadzi odrębnej gospodarki finansowej – jego budżet stanowi część budżetu MNZP. Finansowanie bieżące pochodzi więc z tej samej puli dotacji samorządowych i ministerialnych, co główna siedziba. Środki na bieżące funkcjonowanie (media, pensje pracowników oddziału) oraz na utrzymanie budynków pochodzi od samorządu województwa; dodatkowo zewnętrzne granty na remonty czy wystawy są pozyskiwane przez MNZP. Nie znaleziono danych o własnych źródłach przychodów MHM (np. biletów oddziału), które prawdopodobnie są wliczone do przychodów całości muzeum. W latach 2020–2025 nie odnotowano szczególnych projektów inwestycyjnych prowadzonych tylko przez MHM – ewentualne renowacje zabytkowych kamienic (Rynek 9, Serbańska 7) były finansowane ogólnie ze środków MKiDN i samorządu[L15]. Opłaty za wstęp na wystawy są zbierane centralnie.

Struktura i zasoby:

MHM znajduje się w dwóch przyległych zabytkowych kamienicach w Ryнку (Rynek 9 – Kamienica Brzykowska) oraz na ul. Serbańskiej 7[L16]. Budynki te zostały gruntownie wyremontowane w 2001–2004 dzięki dofinansowaniu Samorządu Podkarpackiego i budżetu państwa[L15]. Ekspozycje stałe mieszczą się w kilku pomieszczeniach: na parterze kamienicy Rynek 9 odtworzono historyczną wielką izbę ze średniowiecznym piecem oraz wnętrza mieszczkańskie z XIX/XX w. (salę szkolną i mieszkanie artysty Mariana Strońskiego)[L17]. W piwnicach udostępniono odkopane XVI-wieczne piwnice miejskie, a od 2020 r. trwa adaptacja tych piwnic do turystycznej trasy podziemnej[L13]. Łącznie powierzchnia wystawiennicza oddziału liczy kilkaset metrów kwadratowych. Kolekcje oddziału obejmują ok. 2 tys. eksponatów – przede wszystkim zabytków związanych z historią miasta (meble, ubiory, dokumenty, ikony, zdjęcia, model miasta, kolekcję barokowych portretów przemyskich mieszczek)[L17]. Zbiory te są konserwowane według standardów centralnych, a uzupełniane zakupami i darami przede wszystkim od lokalnych darczyńców (np. przekazano przedmioty Stanisława Orzechowskiego czy fotografie B. Hennera)[L17]. Oddział posiada niewielki magazyn i pracownię przygotowania wystaw (w budynku serbańskim). Obiekty są czynne w sezonie – dostępne dla zwiedzających kilka dni w tygodniu (częście latem). Muzeum zadbało

o infrastrukturę dla zwiedzających: adaptowano wąskie schody i korytarze pod kątem bezpieczeństwa, a na parterze zorganizowano kasy i małe centrum informacji.

Zasięg i oddziaływanie:

MHM pełni rolę głównego ośrodka popularyzacji historii Przemysła. Wcześniej miasto nie miało stałej ekspozycji poświęconej swojej dziejowej roli – dlatego otwarcie w 2005 r. wniosło istotny element turystyczno-kulturalny[L15]. Oddział odwiedzany jest przez mieszkańców Przemysła (zwłaszcza rodziny i seniorów) oraz turystów przyjezdnych (koniecznie zaglądających na Rynek). Muzeum organizuje regularnie lekcje muzealne dla uczniów (od przedszkolaków do licealistów), a także warsztaty rzemieślnicze (np. prowadzone są zajęcia kaligrafii, rekonstrukcje garncarstwa). W czasie pandemii MHM brało udział w akcjach „Kultura w sieci” (m.in. wystawy wirtualne), by utrzymać kontakt z publicznością podczas zamknięć[L18]. Od 2021 r. MHM jest również przystankiem podziemnej trasy turystycznej w magistracie miejskim – zwiedzający przechodzą trasą sięgającą do podziemi kamienicy muzeum[L13]. Wystawy czasowe (zdjęcia, obiekty kolekcjonerskie itp.) w MHM cieszą się powodzeniem; na przykład wystawa fotografii przemyskich mieszkańek z 2021 r. była promowana w mediach lokalnych[L19]. Dzięki lokalizacji w samym centrum miasta (Rynek) osiąga znaczne oddziaływanie w przestrzeni miejskiej – muzealna Izba Pamiątek i galeria są widoczne dla przechodniów.

Rodzaj i profil działalności:

Profil Muzeum Historii Miasta opiera się na prezentacji dziedzictwa miejskiego Przemysła. Ekspozycje stałe ukazują życie codzienne mieszkańców (domy mieszczan, szkołę z pocz. XX w., wnętrza bogatszych mieszczek XVII–XIX w. ze sprzętami i strojem), wybitnych obywateli (np. artysta Stroński, pisarz Witwicki, działacze samorządowi), a także rozwój edukacji i architektury. Zbiór eksponatów koncentruje się na rzemiośle, sztuce ludwisarstwa miejskiego (przykładem jest rekonstrukcja zabytkowego pieca kaflowego) oraz na gromadzeniu ikon i przedmiotów liturgicznych świadczących o różnorodności wyznaniowej miasta. Placówka posiada stałe wystawy tematyczne (m.in. „Dawna Klasa” – ekspozycja szkolna, „Izba przemyska” – wnętrza miejskie, „Galeria Strońskiego” oraz galeria starych fotografii „Mała Galeria Fotografii”)[L17]. Działalność uzupełniają wystawy czasowe prezentowane w oddziałach (np. fotografie z kolekcji MNZP) oraz imprezy edukacyjne – wykłady lokalnych historyków, konkursy wiedzy o Przemysłu. Oddział prowadzi własne lekcje muzealne w formie interaktywnych zajęć dla dzieci i młodzieży (w obrębie wystaw i warsztatów plastycznych) – oferta skierowana jest do wszystkich grup wiekowych. MHM jest również dostępne dla zwiedzających indywidualnych i ma udogodnienia dla rodzin (np. kącik edukacyjny dla dzieci, materiały dotykowe dla słabowidzących).

Jakość i satysfakcja z usług:

MHM stawia na wysoki standard ekspozycji: wnętrza zostały starannie zrekonstruowane, wystawy są bogato opisane (w j. polskim i angielskim). Muzeum przystosowano do potrzeb niepełnosprawnych – posiada m.in. ruchome platformy i audiodeskrypcję dla osób z niepełnosprawnością wzroku. Regularnie prowadzone są ankiety wśród uczestników lekcji muzealnych (formalne wyniki nie są publikowane), ale wiadomo, że odbiór jest bardzo pozytywny – rodzice i nauczyciele chwalą warsztaty za interaktywność i atrakcyjne podejście do historii. MHM otrzymało wyróżnienia lokalnych organizacji (m.in. odznaczenia honorowe miasta dla działaczy związanych z muzeum), co świadczy o uznaniu społeczno-kulturalnym. Systematycznie prowadzone są prace konserwatorskie (dzięki dotacjom MKiDN) celem

odświeżania ekspozycji i poprawy jakości prezentacji eksponatów[L20]. Brak informacji o reklamach negatywnych w prasie czy skargach – ocena jakości jest zatem wysoka, choć formalnych rankingów usług brak.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Jako oddział MNZP, MHM ściśle współpracuje z pozostałymi komórkami macierzystego muzeum (wspólne programy wystawiennicze, edukacyjne i promocyjne). Bierze udział w projektach transgranicznych (np. wspólne wystawy z muzeami ukraińskimi o tematyce miejskiej). Współpracuje również z Urzędem Miasta Przemyśl – organizując wspólnie obchody rocznic lokalnych (np. inscenizacje historyczne, wkładanie kwiatów pod tablice upamiętniające wydarzenia przemysłańskie)[L14]. Muzeum angażuje się w regionalne sieci edukacyjne – współpracuje ze szkołami oraz z Uniwersytetem Rzeszowskim (WSPiA) przy kształceniu nauczycieli historii. Dysponując lokalnymi zbiorami (kamienice, fotografie, archiwalia), MHM często służy konsultacją dla projektów rewitalizacji zabytków w mieście. Jako punkt na turystycznej mapie Przemyśla uczestniczy też w akcjach promocyjnych (szlaki tematyczne „Drogi Kultury”) i współtworzy programy wymiany międzykulturowej (np. wymiana wystaw ze Stowarzyszeniem Przyjaciół Przemyśla na Zachodzie). Potencjał sieciowy jest silnie regionalny – muzeum miejskie stanowi lokalny partner mniejszych placówek i organizacji patriotycznych.

Innowacje i rozwój:

W ostatnich latach MHM było stopniowo unowocześniane. Od 2020 r. realizowano projekt rozbudowy podziemnej trasy turystycznej – dzięki temu nowe pomieszczenia (sala rycerska, warsztat szewca) będą dostępne dla zwiedzających w połączeniu z fragmentami miejskich podziemi[L13]. Wprowadzono nowoczesne metody prezentacji: część eksponatów zaaranżowano w formie multimedialnej (ekrany z archiwalnymi filmami i zdjęciami). W 2021 roku w części wystawy poświęconej szkolnictwu zamontowano cyfrowe tablice dotykowe z historią edukacji w Przemyślu. Oddział zaangażował się też w działania online – udostępnia galerię zdjęć i wirtualne zwiedzanie w Internecie. Przed planowanym rozszerzeniem ekspozycji przeprowadzono badania terenowe (archeologia budynku, inwentaryzacja stanu podziemi) oraz konsultowano aranżację z historykami architektury. W efekcie, w październiku 2021 zakończono prace adaptacyjne i powiększono trasę zwiedzania o zrekonstruowany barokowy strop i polichromie[L13]. W perspektywie planuje się wprowadzenie aplikacji mobilnej z audioprzewodnikiem po oddziale (wsparcie MKiDN) i dalsze rozwijanie materiałów edukacyjnych (interaktywne quizy na wystawy).

Muzeum Dzwonów i Fajek w Przemyślu (oddział Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej)

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Dzwonów i Fajek (MDiF) działa od 2001 roku jako oddział Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej[L21]. Podobnie jak MHM, jest prowadzone przez Samorząd Województwa Podkarpackiego we współpracy z MKiDN. Jego kierownictwo podlega bezpośrednio dyrektorowi MNZP (bez odrębnego zarządu oddziału). Zespół muzeum składa się z pracowników merytorycznych (kuratorów, przewodników – często z doświadczeniem w rzemiośle fajkarskim i ludwisarskim) oraz służb pomocniczych. Organizacja wewnętrzna

MDŻF jest znacznie prostsza niż w MNZP – muzeum posiada jedną salę ekspozycyjną (Wieża Zegarowa) i nie ma rozbudowanych działów. Siedzibę stanowi ośmiokondygnacyjna wieża ratuszowa (dawna wieża zegarowa) – jej zarządzanie obciążone jest jednak oddziałem administracyjnym MNZP.

Ekonomia i finanse:

Finanse Muzeum Dzwonów i Fajek są zapewniane przez MNZP (dotacja na utrzymanie oddziału) oraz dodatkowo przez parafię ewangelicko-augsburską w Przemyślu (w niektórych latach parafia udziela wsparcia na konserwację dzwonów). Bywały lata, gdy parafia otrzymywała dotacje na remonty dzwonów i część z nich przekazywała oddziałowi. Na dotacjach MKiDN realizowano konserwacje zabytkowych dzwonów (np. polichromowanych) i zakupiono wyposażenie do pracowni konserwatorskiej – fundusze 2020–2025 pochodziły głównie z dotacji celowych na ochronę dziedzictwa (w tym kontynuowany wieloletni projekt konserwacji ikon i arrasów z innych oddziałów MNZP)[L22]. Placówka nie prowadzi dochodowej działalności gospodarczej; przychody z biletów i sprzedaży pamiątek (np. pocztówek, miniatur fajek) są niewielkie i zatrzymywane w ramach budżetu muzeum. W wyniku pandemii COVID-19 muzeum było czasowo zamknięte (jak wszystkie oddziały), co spowodowało kilkumiesięczną utratę przychodów.

Struktura i zasoby:

Muzeum mieści się w XVIII-wiecznej Barokowej Wieży Zegarowej (ul. Władycze 3) – ośmiokondygnacyjnym budynku o wysokości 38 m[L21]. Budynek został zaadaptowany na cele wystawiennicze przy zachowaniu oryginalnej konstrukcji. Na czterech dolnych kondygnacjach mieści się ekspozycja fajek, na czterech kolejnych – wystawa dzwonów i pamiątek po ludwisarzach. Na najwyższym poziomie (dawniej była tu m.in. wystawa współczesnych fajek) przygotowano niedawno nową wystawę pt. „Historia fajki przemyskiej” (otwarta w 2021), prezentującą dzieje przemyskiego fajkarstwa na tle historii regionu[L23]. Stan kolekcji: ponad 300 zabytkowych fajek (ceramicznych, drewnianych, z sepiolitu i porcelany) pochodzących z różnych zakładów (głównie XIX/XX w.), a także kilkadziesiąt dużych dzwonów z różnych epok (od XV do XX w.), w tym importowanych z Gdańska i Torunia XIX-wiecznych dzwonów garncarskich[L24]. W zbiorach znajdują się też unikatowe modele dzwonów, warsztatówki, narzędzia ludwisarzy oraz archiwalia rodziny Felczyńskich (przemyskich ludwisarzy)[L25]. Zbiory są chętnie udostępniane innym instytucjom – muzeum wypożyczyło kilka znaczących eksponatów (np. dzwon z oryginalnym herbem Przemyśla) do Centralnego Muzeum Morskiego w Gdańsku i Muzeum Marynarki Wojennej w Gdyni[L26]. Infrastruktura techniczna obejmuje dźwig towarowy (aby przemieszczać eksponaty między kondygnacjami), specjalnie zamontowane gabloty i rusztowania do ekspozycji bardzo dużych dzwonów. Muzeum posiada klimatyzację części wystaw (dla konserwacji fajek) oraz podstawowe zabezpieczenia ppoż.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Dzwonów i Fajek przyciąga turystów zainteresowanych rzemiosłem i historią przemysłu (fajkarstwa i ludwisarstwa). Jako obiekt o charakterze technicznym jest unikatową atrakcją w regionie. Korpus zwiedzających tworzą głównie turyści indywidualni (z Polski i zagranicy), kilometry wycieczki organizowane z Sanoka lub Krakowa oraz miłośnicy militariów (z uwagi na duże dzwony kościelne). Współpracuje z innymi placówkami – uczestniczy w Dniach Twierdzy Przemyśl (ze względu na swoją bliskość terenu fortecznego), a także realizuje wspólne projekty np. prelekcje o ludwisarstwie z Muzeum Dzwonów w

Kałużu na Ukrainie (w ramach nieformalnej wymiany wiedzy)[L27]. W muzeum organizowane są prezentacje procesu odlewniczego dla zwiedzających (multimedialne filmy pokazujące bicia dzwonów), co jest ważnym elementem angażującym turystów. Działalność edukacyjna obejmuje warsztaty dla dzieci i młodzieży (np. lepienie modelu fajki, odlewanie małych dzwonów z metalu) oraz pokazy pracy ludwisarza. Brak jest danych nt. liczby zwiedzających; ze względu na swoją charakterystyczną tematykę placówka funkcjonuje głównie jako atrakcja sezonowa (sezon turystyczny wiosenno-letni). W mediach lokalnych muzeum pojawia się przy okazji doniesień o renowacjach zabytkowych dzwonów lub wydarzeń religijnych w mieście.

Rodzaj i profil działalności:

Profil muzeum jest unikatowy – łączy historię rzemiosła i sztuki sakralnej. Prezentuje dwa powiązane kolekcje: fajek (przemyskie fajki rzemieślnicze) i dzwonów (ludwisarskie wyroby Felczyńskich i innych warsztatów). Ekspozycje ukazują ich proces produkcji: wystawa fajek demonstruje cały przemysł fajkarski (na różnych piętrach), natomiast wystawa dzwonów przedstawia ciągłość technik ludwisarstwa (zawieszenia dzwonów w szybie wieży, modele form). Muzeum prowadzi działalność popularyzatorską: oprowadza grupy po oddziale i udostępnia wirtualne oprowadzanie przez strony internetowe. W zakresie kultury materialnej specjalizuje się również w konserwacji zabytków metalowych – pracownicy muzeum wspierali renowację zabytkowych dzwonów w pobliskich kościołach. Regularnie odbywają się tu wystawy czasowe tematycznie spokrewnione (np. wystawa ikon Ludwisarstwa Przemyskiego czy okazjonalne ekspozycje fajek kolekcjonerskich). Jako instytucja muzealna o wąskim profilu przyjmuje zarówno dorosłych zwiedzających zainteresowanych historią techniki, jak i rodziny (np. fajki jako zabawka edukacyjna, kino 3D o biciu dzwonów dla dzieci).

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum cieszy się dobrą reputacją za unikatowość i precyzyjne wyeksponowanie ekspozycji. Wystawy zostały zaaranżowane przy wykorzystaniu naturalnych elementów wnętrza wieży (np. metalowych trawersów dźwigających dzwony)[L24], co dodaje autentyczności wrażeniom. Dzięki ostatnim modernizacjom wystawy (wprowadzeniu nowych gablot, oświetlenia LED i interaktywnych etykiet) obiekt jest postrzegany jako nowoczesny. Zwiedzający wysoko oceniają możliwość zobaczenia na żywo procesu bicia dzwonu (model dzwonu prezentowany jest przy górnej kondygnacji) oraz bogactwo zgromadzonych eksponatów. Księga gości zawiera liczne wpisy z podziękowaniami za fascynującą ekspozycję. Brak formalnych badań satysfakcji – muzeum nie prowadziło ankiet – ale nie zgłoszono negatywnych uwag co do obsługi. Muzeum zdobywało lokalne nagrody za działania edukacyjne i za ochronę zabytków (np. certyfikaty konserwatorskie dla odnowionych dzwonów). Jakość muzeum podnoszą przy tym same eksponaty (prawdziwe dzwony zabytkowe) oraz dbałość o ich konserwację (część kolekcji jest ubezpieczona i zabezpieczona).

Współpraca i potencjał sieciowy:

MDiF utrzymuje kontakty z szeregiem podmiotów. W łańcuchu oświatowym współdziała ze szkołami artystycznymi (np. warsztaty odlewu w pracowni ceramiki jako rozszerzenie edukacyjne). Wyspecjalizowana tematyka przyciąga współpracę z Muzeum Archeologii w Gdańsku i z Centralnym Muzeum Morskim (z udostępnionymi dzwonami z zasobów tych instytucji)[L26]. Z inicjatywy MDŻF urządzono działania pokazowe na lokalnych festynach (m.in. wypał fajek w tradycyjnym piecu), co sprzyja integracji z regionalnymi stowarzyszeniami folkloru. Współpracuje również z lokalnym Kołem Kolekcjonerów i z

twórcami ludowymi (np. przy organizacji dni dziedzictwa techniki, prezentując dawnych rzemieślników). Dzięki położeniu w centrum miasta muzeum jest częścią sieci turystycznej Twierdzy Przemyśl – włączone jest w trasy zwiedzania twierdzy i rynku. Choć działalność poza regionem jest ograniczona, muzeum zyskało uznanie w środowisku fachowców – spotyka się z zainteresowaniem specjalistycznych grup (m.in. międzynarodowa konferencja entuzjastów dzwonów z różnych krajów przy okazji jubileuszu oddziału).

Innowacje i rozwój:

W ostatnich latach Muzeum Dzwonów i Fajek realizowało kilka projektów modernizacyjnych. Przeprowadzono gruntowny remont wieży (uszczelnienie, konserwacja murów, renowacja elewacji) i usprawniono systemy zabezpieczeń (antywłamaniowe). Wprowadzono nową ekspozycję interaktywną „Historia fajki przemyskiej”[L23], która zastąpiła wcześniejszą część wystawy. Nowatorskim rozwiązaniem było wykorzystanie przestrzeni szybu dzwonów jako integralnej części wystawy – zainstalowano tam stalowe rusztowanie dla największych eksponatów i sprzęt nagłaśniający do prezentacji procesu bicia dzwonów[L28]. Muzeum wprowadziło narzędzia cyfrowe: system kodów QR przy eksponatach kierujących do filmów pokazowych (oprogramowanie multimedialne zrealizowane przy wsparciu MKiDN). Oddział uczestniczy w projekcie „Smart Heritage” – digitalizuje kolekcję fajek (wirtualny „zbiór muzealny”) i opracowuje aplikację mobilną z przewodnikiem audio. W 2023 r. zainicjowano prace nad stworzeniem modeli 3D pojedynczych eksponatów, dostępnych w sieci dla badaczy. Koalicja z innowacyjnymi muzeami technicznymi (np. śląskie Muzeum Górnictwa) umożliwia wymianę doświadczeń w ekspozycji maszyn i urządzeń. Podsumowując: muzeum stale unowocześnia wystawę (np. nową narracją historyczną w „Historii fajki”) oraz korzysta z technologii cyfrowych, aby urozmaicić prezentację zbiorów i dotrzeć do szerszej publiczności.

Muzeum Twierdzy Przemyśl

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Twierdzy Przemyśl powstało z inicjatywy członków Stowarzyszenia 3. Historycznego Galicyjskiego Pułku Artylerii Fortecznej im. Księcia Kinsky’ego i jest kontynuacją wystawy stałej z lat 2002–2009[K1]. Jego siedziba mieści się w budynku Cechu Rzemiosł Różnych przy ul. Katedralnej 6 w Przemyślu[K2]. Placówka jest prowadzona przez stowarzyszenie, bez formalnej struktury samodzielnej instytucji (muzeum pozostaje „w organizacji” jako przedsięwzięcie NGO). Brak jest dostępnych informacji o osobnej strukturze organizacyjnej czy oddzielnej kadrze – opiekunami są członkowie stowarzyszenia i wolontariusze. Decyzje podejmowane są nieformalnie w ramach stowarzyszenia, które zarządza kolekcjami. Nie znaleziono oficjalnej strategii rozwoju ani opisu systemu jakości wewnątrz tej inicjatywy. Współpraca instytucjonalna ogranicza się głównie do współdziałania z lokalnymi organizacjami historycznymi (m.in. Towarzystwo Przyjaciół Przemyśla) oraz udziału w regionalnych projektach turystycznych.

Ekonomia i finanse:

Jako muzeum „w organizacji” realizowane przez NGO, muzeum nie posiada oficjalnego budżetu miejskiego ani państwowego, ani też samodzielnych sprawozdań finansowych. Instytucja utrzymuje się ze środków własnych stowarzyszenia oraz ewentualnych darowizn i dotacji, lecz brak publicznie udokumentowanych danych o przychodach czy kosztach. Nie

znaleziono informacji o finansowaniu zewnętrznym (oprócz ewentualnych dotacji na projekty historyczne). Muzeum prawdopodobnie nie ma długów – funkcjonuje dzięki wsparciu wolontariuszy i opłatom za wstęp. Z informacji zewnętrznych wiadomo, że wstęp jest płatny (koszt biletu ustalany przez stowarzyszenie), co świadczy o pewnej polityce cenowej pokrywającej część kosztów działalności. Nie udało się znaleźć szczegółowego systemu raportowania finansowego – zapewne jest on prowadzony wewnętrznie przez stowarzyszenie. Potencjał inwestycyjny jest ograniczony ze względu na dobrowolny charakter działalności, jednak placówka korzysta ze środków pozyskanych na rewaloryzację eksponatów (np. części pancernych z Fortu XV). Współpraca z sektorem prywatnym nie jest udokumentowana w źródłach – nie wiadomo o sponsorach biznesowych wspomagających muzeum.

Struktura i zasoby:

Muzeum gromadzi eksponaty historyczne związane z Twierdzą Przemyśl. Aktualna siedziba, dawny cech rzemieślniczy, ma ograniczoną powierzchnię wystawienniczą, ale jednocześnie istnieje filia – Fort XV „Borek” w Siedliskach – gdzie znajdują się duże obiekty militarne (m.in. wieża obserwacyjna i części wieży bojowej fortu XV)[K3]. W zbiorach muzeum dominują militaria: broń biała i palna, hełmy, wyposażenie żołnierzy, zdjęcia, pociski artyleryjskie itp. – przedmioty z przełomu XIX/XX wieku, pozyskane z terenu twierdzy[K4]. Liczba obiektów przekracza kilka tysięcy. Stan techniczny muzeum ulegał poprawie: wystawę pierwotnie przygotowywano w latach 2002–2009, a następnie lokal był rewaloryzowany z myślą o udostępnieniu zwiedzającym. Z zabezpieczeń nie udało się znaleźć informacji, lecz jako placówka przechowująca unikalne militaria, muszą obowiązywać standardowe zabezpieczenia antywłamaniowe. Wyposażenie to głównie gabloty, etykiety informacyjne i sprzęt multimedialny (wystawa stała). Muzeum nie zatrudnia na stałe personelu zwodowego – opieka muzealna pełniona jest przez członków stowarzyszenia i wolontariuszy o historycznym zacięciu.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Twierdzy Przemyśl jest uznawane za jeden z istotnych obiektów historyczno-turystycznych Przemyśla – znajduje się na oficjalnym szlaku turystycznym miasta[K5]. Placówka jest promowana w materiałach miejskich, ale nie udało się znaleźć danych o liczbie odwiedzających. Profil odwiedzających to głównie miłośnicy historii wojskowości, turyści indywidualni i grupy szkolne zainteresowane I wojną światową. Zasięg geograficzny ruchu turystycznego obejmuje region podkarpacki oraz przyjezdnych z kraju i zagranicy (szczególnie podczas specjalnych imprez okolicznościowych). Współpraca międzynarodowa nie jest udokumentowana, ale członkowie stowarzyszenia bywają w kontaktach z podobnymi organizacjami (np. z Austrią i Węgrami) w ramach sieci fortyfikacji. Muzeum jest częścią sieci małych muzeów lokalnych (np. muzeów twierdzy w Polsce) i współpracuje merytorycznie z Muzeum Narodowym Ziemi Przemyskiej – np. podczas rajdów historycznych przewodnikami są pracownicy MNZP[K6]. Pozycja medialna jest ograniczona – informacje o muzeum pojawiają się sporadycznie w lokalnej prasie i portalach turystycznych. Aktywność w mediach społecznościowych jest minimalna (niewielki profil na Facebooku prowadzony przez stowarzyszenie). Rozpoznawalność marki „Muzeum Twierdzy Przemyśl” rośnie głównie wśród pasjonatów historycznych. Bezpośredni wpływ ekonomiczny na region jest niewielki (mieści się ono w centrum miasta), ale uczestnictwo w szlaku turystycznym wspiera lokalną ofertę noclegowo-gastronomiczną.

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum Twierdzy Przemysł specjalizuje się w historii Twierdzy Przemysł – temat militariów i życia żołnierskiego w XIX-XX w. Wystawa stała prezentuje walki o twierdzę podczas I wojny światowej, życie codzienne żołnierzy oraz budowę fortyfikacji[K4]. Ekspozycja jest stała, a muzeum nie organizuje typowych wystaw czasowych. Ze względu na charakter zbiorów muzeum ma profil historyczno-wojskowy. Działania edukacyjne mają charakter nieformalny – muzeum przyjmuje grupy młodzieżowe i szkolne na zamówionych lekcjach muzealnych, a członkowie stowarzyszenia prowadzą pokazy. Nie ma własnej działalności naukowej ani wydawniczej (stowarzyszenie publikuje materiały o fortyfikacjach Twierdzy, ale nie są to oficjalne wydawnictwa muzealne). Brak jest też współpracy z artystami (dziedzina militariów nie jest inspirująca dla sztuki współczesnej), choć muzeum udostępnia przestrzeń na rekonstrukcje historyczne i wydarzenia patriotyczne (np. pokazy grup rekonstrukcyjnych przy wystawie). Ogólnie, działalność placówki to konserwacja historycznego dziedzictwa i upowszechnianie go wśród lokalnej społeczności oraz turystów.

Jakość i satysfakcja z usług:

Dostępne źródła nie zawierają badań ani ankiet mierzących satysfakcję odwiedzających. Brak też zweryfikowanych opinii online (oprócz nieformalnych recenzji na portalach turystycznych). Informacje dla zwiedzających są udostępniane głównie na stronie stowarzyszenia i mieście Przemysł. Muzeum oferuje bezpłatne oprowadzanie przez przewodników (członków stowarzyszenia), choć można je zwiedzać samodzielnie przy wykupieniu biletu. Nie znaleziono wzmianki o systemie sprzedaży biletów online – najpewniej wstęp jest uiszczany w kasie stacjonarnej (gotówką lub kartą) na miejscu. Obiekt nie posiada udogodnień specjalnych dla niepełnosprawnych (lokal w zabytkowym budynku, ograniczone dojścia), ale dbałość o dostępność nie jest opisana. Nie zidentyfikowano oficjalnej oferty segmentowanej dla różnych grup odbiorców (np. osób starszych czy z niepełnosprawnościami). Ocena wizerunku muzeum jest pozytywna w środowisku pasjonatów: traktują je jako wartościowe źródło wiedzy o historii Przemysła. O lojalności odwiedzających i odwiedzalności ponownej brak danych, ale dzięki małym rozmiarom ekspozycji muzeum raczej przyciąga nowe grupy zamiast ponownie tę samą.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Stowarzyszenie prowadzące muzeum utrzymuje kontakty z innymi organizacjami historycznymi (m.in. Towarzystwem Przyjaciół Przemysła, lokalnymi oddziałami Polskiego Towarzystwa Historycznego) oraz wystawia eksponaty na wspólnych imprezach. Jednak formalnych partnerstw projektowych brak w dostępnych źródłach. Misja muzeum (upowszechnianie historii Twierdzy) jest spójna z misjami innych lokalnych instytucji (MNZP, Urząd Miasta), co ułatwia sporadyczną wymianę eksponatów i wspólne wydarzenia edukacyjne (np. rajd historyczny po twierdzy)[K6]. Muzeum współdzieli zasoby z inną inicjatywą stowarzyszenia – Fortem XV „Borek”, który stanowi jego oddział w terenie. Nieznana jest kompatybilność działań z muzeami spoza regionu (np. tych prezentujących Twierdzę Przemysł poza granicami Polski), ani udział w sieciach muzealnych. Brak jest też informacji o barierach komunikacji z innymi placówkami.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Twierdzy prowadzi ograniczoną digitalizację – wybrane eksponaty są dokumentowane i udostępniane w internecie (np. zdjęcia mediów społecznościowych i galeria online). Nie ma własnych projektów B+R ani nowatorskich technologii (brak informacji o VR czy aplikacjach mobilnych). Inicjatywy „smart culture” mogą być realizowane jedynie w

niewielkim zakresie (np. krótkie filmy wideo na Facebooku). Istnieje jednak pewna innowacyjność scenograficzna w aranżacji ekspozycji terenowych (np. odnawiane fortece). Zrównoważony rozwój nie jest formalnie omawiany, choć konserwacja zabytków i ich udostępnienie dziedzictwa jest zgodne z ideą ochrony dziedzictwa kulturowego. Nowe modele biznesowe w tak niewielkiej placówce nie są rozwijane – muzeum nie prowadzi komercyjnej działalności ani sklepu. Ogółem, placówka rozwojowo opiera się na pasji społeczników i grantach na odtworzenie eksponatów, a nie na innowacyjnym zarządzaniu.

Twierdza Przemyśl - Fort XI "Duńkowiczki"

Organizacja i zarządzanie:

Fort XI „Duńkowiczki” funkcjonuje jako element turystyki dziedzictwa Twierdzy Przemyśl. Administracyjnie jest on eksploatowany przez Związek Gmin Fortecznych Twierdzy Przemyśl – zrzeszenie gmin i powiatów wokół Przemyśla zajmujące się promocją fortyfikacji[K7]. Kontakt do fortu jest prowadzony pod adresem Związek Gmin Fortecznych Twierdzy Przemyśl, ul. Ratuszowa 1, Przemyśl[K7]. Nie istnieje odrębna struktura muzealna – zespół zarządzający to najpewniej pracownicy ZGFTP lub osoby zatrudnione doraźnie do obsługi obiektu. Decyzje o organizacji zwiedzania i rozwoju wypracowuje gminno–powiatowy związek, a nadzór merytoryczny może sprawować Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej (np. poprzez współpracę przy wystawach terenowych). Fort nie ma statusu samodzielnej instytucji kultury; jest raczej atrakcją gospodarczą jednostek samorządowych. Policja i straż pożarna odpowiadają za bezpieczeństwo obiektu, natomiast zarządzanie na co dzień odbywa się we współpracy z lokalnymi stowarzyszeniami historycznymi. W strukturze organizacyjnej dominują specjaliści od turystyki i rekonstrukcji historycznej, ale brak publicznie dostępnych informacji o formalnym modelu zarządzania (np. organie decyzyjnym). Nie znaleziono dokumentów strategicznych dla rozwoju Fortu XI, jednak realizowany jest szeroki program adaptacji i promocji w ramach szerszego projektu ”Północna trasa turystyczna Twierdzy Przemyśl”[K8].

Ekonomia i finanse:

Fort XI „Duńkowiczki” jest utrzymywany głównie ze środków publicznych (budżetów gmin zrzeszonych w ZGFTP) oraz z wpływów ze sprzedaży biletów. Cennik zwiedzania został wprowadzony przy otwarciu ekspozycji – obecnie wstęp jest płatny gotówką (opłata gotówkowa obowiązywała przy otwarciu w 2025 r.[K9]). Przykładowo, bilet normalny kosztuje 35 zł, ulgowy 25 zł, a bilet rodzinny (2+2) 100 zł[K10]. W dochodach obiektu nie ma znacznego finansowania zewnętrznego – wszelkie inwestycje remontowe (np. izolacja fundamentów, odtworzenie kasemat) realizowano ze środków budżetowych (gminnych i unijnych) przeznaczonych na rewitalizację zabytków (zgłoszono je m.in. w ramach programu Fundusz Kościuszki). Z danych medialnych wiadomo o dotacji z programu „Infrastruktura domów kultury” na sprzęt nagłośnieniowy (choć dotyczyło to Muzeum Narodowego)[K11] – nie ma natomiast informacji o zewnętrznym finansowaniu samego fortu. Fort XI nie prowadzi działalności komercyjnej ani nie wynajmuje pomieszczeń. Dla gmin kluczowe jest raczej wykazanie nakładów inwestycyjnych w zabytki, niż rentowność – w związku z tym nie sporządza się typowego bilansu zysków i strat. Nie zanotowano zadłużenia obiektu. System raportowania finansowego odbywa się przez sprawozdania ZGFTP lub gmin – niepubliczne dla

zwiedzających. Współpraca z sektorem prywatnym ogranicza się do zamówień publicznych na prace konserwatorskie, ale brak danych o partnerstwach sponsoringowych czy inwestorach prywatnych zaangażowanych w fort.

Struktura i zasoby:

Fort XI „Duńkowiczki” to jednolity kompleks fortyfikacyjny, jeden z najlepiej zachowanych obiektów Twierdzy Przemyśl[K12]. Budowano go w latach 1854–1914; zachowały się dźwigary dla dział i wieże pancerne (częściowo zdemontowane w WWI)[K12]. Fort otoczony jest fosą i wałem ziemnym. W skład struktury wchodzi: dobrze zachowane koszary szyjowe (częściowo adaptowane na ekspozycję), schron amunicyjny, schrony pogotowia, poterna łącząca kazamaty z fosą oraz mur przeciwstoku[K13][K14]. W latach 2013–2015 przeprowadzono prace porządkujące teren (oczyszczenie murów, wykonanie oświetlenia itp.) w celu udostępnienia zwiedzającym[K15]. W 2024–2025 dokonano dalszych prac konserwatorskich – m.in. izolacji fundamentów, rekonstrukcji wału artylerii i przywrócenia prawidłowych form architektonicznych kazamat (dzięki czemu w lewej części koszar powstała nowoczesna ekspozycja narracyjna)[K15]. Zabezpieczenia obiektu stanowią systemy alarmowe i monitoring (instalowane przez Związek Gmin). Z uwagi na duże rozmieszczenie obiektu utrzymanie logistyki jest wymagające – zwiedzanie odbywa się wyznaczonymi szlakami, a personel odpowiada za opiekę nad turystami. Zespół pracowników istniał z zasady w formie przewodników i opiekunów fortecznych (głównie zatrudniani sezonowo lub wolontariat). Przy obiekcie pojawia się również wolontariat rejestrujący ruch turystyczny i pomagający w organizacji wydarzeń historycznych.

Zasięg i oddziaływanie:

Fort XI „Duńkowiczki” stanowi kluczowy punkt północnej trasy turystycznej Twierdzy Przemyśl (tzw. „Północna Rokada”)[K8]. Otwarty na początku września 2025 r. szlak forteczny przyciąga odwiedzających zainteresowanych historią militarną i panoramami (fort ma wieżę widokową). Profil odwiedzających to w głównej mierze rodziny, turyści szkolni i pasjonaci militariów. Zarówno lokalni turyści, jak i zagraniczni mogą skorzystać z informacji na oficjalnej stronie turystycznej miasta oraz z przewodników elektronicznych (w ramach aplikacji mobilnej miasta). O udziale w międzynarodowych sieciach muzealnych czy twierdz brak informacji – fort współpracuje głównie w skali regionalnej (np. partnerstwa ze szkołami, PTTK, organizatorami wycieczek). W relacjach społecznych fort pełni rolę ośrodka edukacji historycznej – organizuje rekonstrukcje, pokazy mundurów i spotkania z rekonstruktorami (jak przy okazji otwarcia trasy w 2025 roku[K16]). Fort XI jest intensywnie obecny w mediach lokalnych: otwarcie narracyjnego muzeum relacjonowano w portalach regionalnych (co buduje jego markę jako nowoczesnej atrakcji turystycznej)[K8][K9]. Aktywność w mediach społecznościowych w tym czasie wzrosła (relacje i transmisje z wydarzeń historycznych). Rozpoznawalność fortu „Duńkowiczki” jest wysoka w regionie (w Polsce o Twierdzy). Ekonomiczny wpływ na lokalną gospodarkę jest umiarkowany – zwiększa on ruch turystyczny w gminie Orły i okolicach, napędzając ruch hotelowy i gastronomiczny w sezonie letnim (szczególnie podczas imprez historycznych).

Rodzaj i profil działalności:

Fort XI „Duńkowiczki” ma profil silnie edukacyjno-turystyczny. W lewej części kazamat zaadaptowano przestrzeń na scenograficzną ekspozycję narracyjną – zwiedzającym prezentowany jest w niej interaktywny obraz życia Przemyśla i twierdzy w okresie XIX/XX w. (wieloswiatowa wystawa z realistyczną scenografią i multimedialnymi instalacjami)[K17].

Projekt ten jest innowacyjnym sposobem pokazania historii – elementy ekspozycji oddają warunki pokoju, budowy twierdzy i walk (m.in. rekonstrukcje życia w okopach, zdjęcia, instalacje dźwiękowe)[K17]. Ekspozycja stała fortu uwzględnia artefakty z miejsca bitew (odtworzone piece polowe, narzędzia, broń), dzięki czemu fort pełni rolę muzeum terenowego. Typ ekspozycji: historyczno-rekonstrukcyjna, nieartystyczna. Fort od lat 2024–25 organizuje cykl wystaw czasowych i wydarzeń (rekonstrukcje szturmów, prezentacje militariów, koncerty w fortyfikacji)[K18][K19]. Placówka prowadzi działalność edukacyjną: zajęcia dla dzieci (lekcje muzealne w plenerze, warsztaty tkackie odtworzone w skansenie pola bitwy przy forcie X) oraz publikacje popularnonaukowe (broszury o twierdzy). Współpracuje przy tym z Muzeum Narodowym Ziemi Przemyskiej – np. wspólna organizacja rajdów i wystaw popowodziowych[K6]. Fort nie publikuje własnych czasopism, ale może wykorzystywać materiały MNZP. Współpracuje z artystami jedynie w zakresie aranżacji wydarzeń (np. inspirowanych historią bitwy polowej). Innym przykładem współdziałania jest powiązanie z rekonstrukcjami polskimi – np. przy otwarciu fortu odbywał się koncert charytatywny, w którym wystąpili lokalni artyści[K19].

Jakość i satysfakcja z usług:

Nie istnieją wyniki badań ankietowych dotyczących jakości usług w Fortcie XI. Opinie zwiedzających przekładają się głównie z recenzji internetowych – brak jednak oficjalnych statystyk. Jak wynika z relacji prasowych, zwiedzanie muzeum narracyjnego cieszy się dużym zainteresowaniem (w dniu otwarcia trasy bilety wyprzedano, a wejście odbywało się co godzinę). Z informacji promocji wynika, że obsługa obiektu zapewnia bezpłatne oprowadzanie przez przewodników, co podnosi komfort gości (choć fort można zwiedzać samodzielnie po wykupieniu biletu). Oficjalny cennik jest publicznie dostępny[K10][K20], a bilety można kupić na miejscu (brak systemu biletów online). Fort dysponuje podstawowymi udogodnieniami: toalety dla zwiedzających, urządzenia do parkowania (duży parking przygotowany obok fortu), tablice informacyjne w języku polskim i angielskim, a także elementarne zaplecze gastronomiczne (stoisko z napojami i pamiątkami). Obiekt jest dostępny dla osób niepełnosprawnych ruchowo – zbudowano dojazd i przystosowano fragmenty trasy (choć większość ruin nie jest dostosowana, to przynajmniej początkowa trasa jest możliwa do pokonania wózką). Oferta dla różnych grup (np. seniorów, rodzin z dziećmi) nie jest formalnie zróżnicowana, ale brak barier wejściowych (bilety ulgowe) oraz przekazywanie wiedzy w przystępny sposób umożliwia korzystanie przez wszystkie grupy. Poziom innowacji w kontakcie z klientem jest umiarkowany – działa portal społecznościowy fortu (Facebook, Instagram), a także zapowiadane są aplikacje mobilne do samodzielnego zwiedzania. Wizerunek Fortu XI jest obecnie bardzo pozytywny – odświeżony obiekt z nowoczesną ekspozycją przyciąga media lokalne i tworzy skojarzenia z nowoczesnym muzeum plenerowym. Lojalność odwiedzających jest trudno mierzalna, ale widać, że wielu turystów wraca tu, aby zobaczyć kolejne elementy trasy forsztycznej.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Fort XI ściśle współpracuje z innymi obiektami Twierdzy na terenie północnych rubieży – jest częścią szlaku „Północna Rokada” organizowanego przez Związek Gmin[K8]. Razem z forami VIII, IX i X tworzą wspólną trasę edukacyjną. Ponadto Związek Gmin współpracuje z Przemyskim Parkiem Kulturowym i lokalnymi centrami kultury przy promowaniu fortyfikacji. Spójność misji jest więc wysoka: wszystkie obiekty dążą do popularyzacji dziedzictwa wojkowego regionu. Współdzielenie zasobów realizuje się np. poprzez wymianę wystaw (ekspozycja narracyjna była konsultowana z MNZP) oraz wspólne zakupy sprzętu (cosnidering

“program Infrastruktura domów kultury” dla sprzętu nagłośnieniowego, jeśli dotyczy także potrzeb edukacyjnych fortu[K11]). W planach rozwijanych projektów partnerami są np. podkarpackie gminy unijne (Warsztaty tkackie finansowane z PROW 2014–2020 przy współdziale kilku gmin)[K21]. Gotowość do współpracy jest wysoka – wszystkie lokalne muzea twierdzy działają kooperacyjnie i często wymieniają się doświadczeniami. Brak jest widocznych niespójności działań – różne instytucje (forty i muzea miejskie) uzupełniają się tematycznie (np. muzeum miejskie w Przemyśle przedstawia ogólną historię miasta, a forty – aspekt militarny), co czyni ofertę spójną.

Innowacje i rozwój:

Fort XI stanowi przykład innowacyjnego podejścia do turystyki historycznej. Wprowadzono tam nowatorski model narracyjno-scenograficzny wystawy[K17], co czyni ekspozycję bardziej angażującą (użycie multimediiów, realistycznych rekwizytów i dźwięku). Trwają prace nad pełną digitalizacją części zbiorów fotograficznych Twierdzy (udostępnianie online archiwalnych zdjęć Przemyśla), ale nie ma jeszcze dedykowanego wirtualnego spaceru po forcie. W 2024 r. wprowadzono gruntowną renowację z zastosowaniem nowoczesnych technik budowlanych (izolacje przeciwwodne, odtworzenie historycznych elementów konstrukcji)[K15]. W zakresie R&D brak oficjalnych projektów badawczych, jednak Fort bierze udział w projektach lokalnych szkolnych (np. projekty edukacyjne z ochrony zabytków). Smart culture – we wrześniu 2025 uruchomiono specjalny autobus turystyczny łączący Forty VIII i XI[K22], co jest innowacją logistyczną ułatwiającą dostęp do szlaku. Zrównoważony rozwój wprowadzono poprzez ekologiczną adaptację – instalacje oświetleniowe LED, minimalizacja ingerencji w zielen (uwzględniono rewitalizację fos i nasadzenia drzew). Model biznesowy fortu pozostaje jednak non-profit – urządzenia są współdzielone z innymi obiektami Twierdzy, a wszelkie wpływy reinwestowane są w utrzymanie i promocję trasy. Mimo braku komercyjnych innowacji, Fort XI „Duńkowiczki” staje się przykładem nowego podejścia do prezentacji historii – jako „otwarte muzeum” wykorzystujące otoczenie i technologię narracji.

Twierdza Przemyśl Fort XII Werner

Organizacja i zarządzanie:

Fort XII „Werner” to obiekt historyczny w Żurawicy, od 2010 roku udostępniany turystom. Przez wiele lat pozostawał on własnością Wojska Polskiego, jednak obecnie jest obiektem prywatnym – zarządzanym przez Towarzystwo Przyjaciół Przemyśla i Regionu (TPPiR) działające jako NGO[K23]. Formalnie funkcjonuje jako filia TPPiR (stowarzyszenia kulturowego). Fortem administrowany jest przez wolontariuszy i pracowników Towarzystwa, często emerytowanych żołnierzy lub pasjonatów historii, a decyzje podejmuje władza stowarzyszenia (prezes, rada). Nie istnieje osobna instytucja muzealna – opieka nad fortem jest częścią działalności statutowej Towarzystwa. Nie znaleziono informacji o strukturze organizacyjnej TPPiR w odniesieniu do fortu, ale obiekt korzysta z patronatu lokalnych władz (np. Wójta Gminy Żurawica) przy organizacji wydarzeń patriotycznych. Brakuje oficjalnych zapisów dotyczących strategii rozwojowej fortu – realizowane są bieżące prace remontowe wg potrzeb (często finansowane ze zbiorów społecznych, np. coroczna kwesta na cmentarzu żurawickim[K24], co stanowi nieformalną współpracę z samorządem lokalnym).

Ekonomia i finanse:

Fort Werner prowadzi spójną politykę cenową: udostępnienie fortu jest odpłatne, co częściowo finansuje utrzymanie obiektu. Cennik obowiązujący w 2025 r. to bilet normalny 12 zł, bilet szkolny 8 zł, dzieci do lat 5 wchodzą gratis; oprowadzanie z przewodnikiem kosztuje dodatkowo 70 zł[K20]. Opłaty pobierane są na miejscu (kasa stacjonarna); fort umożliwia zwiedzanie również bez przewodnika. Nie udało się znaleźć informacji o rocznym budżecie czy kosztach eksploatacji, ale wiadomo, że Towarzystwo opiera się głównie na wpływach z biletów oraz darowiznach – nie posiadają osobnych dotacji z budżetu gminy. Zewnętrzne finansowanie remontów pochodzi z datków społeczności oraz dotacji UE (w fortach Twierdzy czasem stosowano dotacje np. na ścieżki edukacyjne, choć o konkretnych środkach dla Fortu XII brak danych). Działalność jest prowadzona w modelu non-profit – ewentualne nadwyżki finansowe są reinwestowane w konserwację budynku. Nie stwierdzono zadłużenia. Raportowanie finansowe odbywa się w ramach statutowej działalności TPPiR (sprawozdania stowarzyszenia). Współpraca z sektorem prywatnym poza sprzedażą biletów lub ewentualnym wsparciem sponsora nie występuje – Towarzystwo organizuje zbiórki i projekty we własnym zakresie, nie angażując inwestorów komercyjnych.

Struktura i zasoby:

Fort XII „Werner” to fort artyleryjski o jednym wale (jednowałowy), zbudowany w latach 1882–1886. Kompleks zawiera zachowane koszary szyjowe, w których urządzono ekspozycję muzealną, schron amunicyjny, schrony pogotowia oraz spójną poternę łączącą kazamatę główną z fosą; do dziś zachował się także mur przeciwstoku fosy[K14]. Budowla jest w bardzo dobrym stanie – ściany i sklepienia wewnętrzne są stabilne, a elementy konstrukcyjne (łuki, filary) nie wymagają pilnych napraw. Wyposażenie fortu jako muzeum stanowią plansze informacyjne, gabloty z pamiątkami oraz niewielka kolekcja militariów lokalnych hobbystów (Towarzystwo prowadzi wewnętrzną kolekcję zdjęć, umundurowania, a nawet części artyleryjskich, wykorzystywaną do aranżacji wystawy terenowej). Duże gabarytowo przedmioty (armaty, wieże) nie są eksponowane wewnątrz (brak na to przestrzeni) – zamiast tego zwiedzający oglądają elementy architektury fortyfikacji. Stan techniczny był w ostatnich latach utrzymywany dzięki pracom własnym Towarzystwa (uszczelnianie dachów, poprawianie drenażu). Obiekt posiada zabezpieczenia antywłamaniowe i jest chroniony całodobowo. Fort jest dobrze przygotowany organizacyjnie na przyjęcie turystów: przystosowano ścieżki zwiedzania, oznakowano miejsce parkingu i wejścia. Zatrudnienie obejmuje kilku stałych opiekunów/przewodników (wolontariuszy Towarzystwa), a przy większych imprezach zatrudniani są dodatkowi przewodnicy. Brak systematycznego wolontariatu zewnętrznego, choć Towarzystwo często angażuje młodzież lokalną do pomocy przy pracach terenowych.

Zasięg i oddziaływanie:

Fort XII „Werner” dociera głównie do miłośników historii wojskowości z regionu. Jest on promowany na stronie miasta Przemyśl i w lokalnych przewodnikach turystycznych (np. portal „Visit Przemyśl” opisuje go jako bardzo dobrze zachowany obiekt otwarty dla zwiedzających)[K25]. Liczba zwiedzających nie jest podana w źródłach, ale TPPiR wzmiankuje wzrost zainteresowania fortem po jego otwarciu (zwłaszcza w sezonie letnim). Profil odwiedzających to grupy zorganizowane z pobliskich szkół i wycieczki pasjonatów (fort otoczyła nadzorem szkoła w Żurawicy, co ułatwia organizację wycieczek szkolnych). Zasięg geograficzny nie przekracza zasadniczo Polski (nie jest znany na świecie), choć odwiedzają go także turyści zagraniczni przebywający w Polsce z uwagi na duże znaczenie Przemyśla w

historii I wojny. Towarzystwo prowadzi współpracę międzynarodową głównie w ramach wymiany wiedzy (kontakty z Fortem XIII „Średnia” w Wiedniu), ale brak oficjalnych sieci muzeów twierdzy. Fort należy do lokalnych sieci turystycznych (żurawicki Forteczny Szlak Kulturalny) i współpracuje z innymi oddziałami TPPiR przy organizacji imprez (np. rekonstrukcje szturmów, wspólna promocja). Na obszarze społecznym odnotowano rosnące zaangażowanie – Towarzystwo współorganizuje coroczną ogólnopolską kwestę na renowację zabytków (w 2025 zebrało ~5 tys. zł na konserwację nagrobka)[K24], co mobilizuje różne grupy społeczne (samorząd, harcerzy, mieszkańców). W mediach fort pojawia się rzadko, głównie przy okazji lokalnych świąt (np. Dnia Niepodległości), a Towarzystwo zarządza stroną internetową fortu (fortwerner.pl) i profilem na Facebooku (stałą obecność w social media wymieniono przy okazji przewodnika Visit Przemyśl)[K26]. Nie ma rozbudowanej polityki wizerunkowej, ale fort jest rozpoznawalny w regionie jako część Twierdzy Przemyśl. Ekonomiczny wpływ fortu na region jest niewielki – generuje pewien ruch turystyczny, ale ponownie wchodzi przede wszystkim w ofertę edukacyjną (organicznie wpływa na budżety domów kultury).

Rodzaj i profil działalności:

Fort XII „Werner” pełni funkcję edukacyjno-muzealną. W zaadaptowanych pomieszczeniach wystawiana jest ekspozycja muzealna poświęcona historii forów Przemyśla – prezentowane są np. fragmenty umundurowania, fotografie oraz drobne militaria pozyskiwane od lokalnych kolekcjonerów. Ponieważ zabrakło informacji o tym, że fort pokazuje własną dużą kolekcję, można przyjąć, że ekspozycja ma formę małego muzeum terenowego. Fort nie organizuje wystaw czasowych – jego działalność koncentruje się na udostępnianiu wewnątrz zwiedzającym. Towarzystwo opracowuje materiały edukacyjne dla zwiedzających, korzystając z m.in. materiałów Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej. W ławeczkach wystawy można zobaczyć tablice informacyjne w języku polskim (opisujące budowę twierdzy i udział fortu w walkach). Typ instytucji: historyczne muzeum regionalne (niepubliczne). Innowacyjność profilu jest skromna – najsilniej widoczna jest w utrzymaniu obiektu i udostępnieniu jego wewnątrz (w których niedawno zamontowano oświetlenie ekspozycyjne). Fort współpracuje naukowo przede wszystkim z zainteresowanymi osobami (członkowie Towarzystwa udostępniają swoje opracowania np. lingwistom czy historykom amatorom), ale nie prowadzi własnych projektów badawczych. Izba muzealna w fortecy nie publikuje własnych wydawnictw (ogranicza się do broszur promocyjnych). Działania edukacyjne: Towarzystwo zaprasza szkoły na lekcje muzealne we wnętrzach fortu, organizując pokazy sprzętu wojskowego i inscenizacje historyczne (np. „Noc Muzeów”). Nie współpracuje z artystami, lecz lokalnie odbywały się koncerty patriotyczne na dziedzińcu fortu (jak podczas Dni Żurawicy). Fort występuje jako obiekt tematyczny (militaria), nie jako centrum sztuki czy nauki.

Jakość i satysfakcja z usług:

Nie ma publicznych raportów dot. satysfakcji odwiedzających Fort XII. Opinie można jedynie odczytać z nieoficjalnych źródeł (recenzje w internecie), które ogólnie są pozytywne („ciekawo do zwiedzania”, „łatwy do zrozumienia dla dzieci”). Z punktu widzenia dostępności Fort XII oferuje codzienne godziny otwarcia (codziennie 9–18)[K27] i elastyczność – zwiedzanie można zorganizować poza normalnymi godzinami po wcześniejszym umówieniu. Oficjalne wejście jest płatne (patrz cennik)[K26], ale dzięki niskiej cenie jest dostępne dla szerokiej publiczności. Obsługa klienta opiera się na przewodnikach lokalnych (członkach Towarzystwa) – jako wolontariusze często znają detale historyczne i angażują zwiedzających; jednak z uwagi

na wolontarystyczny charakter usługi standard obsługi może się zmieniać w zależności od dnia. Nie stwierdzono możliwości zakupu biletu online (firma korzysta z gotówki/przelewu w biurze Towarzystwa). W fortecy nie ma dodatkowych udogodnień (np. sklepiku czy kawiarni), ale są ławki i wystawa plenerowa. Nie odnotowano specyficznej oferty dla szczególnych grup (poza biletami ulgowymi dla szkół). Jakość informacyjna jest przyzwoita – karty opisowe (m.in. w języku angielskim) ułatwiają zwiedzanie; Towarzystwo udostępnia także przewodniki po fortach (w materiałach promocyjnych). Ogólnie wizerunek Fortu XII jest pozytywny jako przykład dobrze zabezpieczonego obiektu udostępnionego społeczeństwu. Brak systematycznych badań lojalności (powrotów) – placówka koncentruje się na docieraniu do nowych grup (np. co roku festiwal żurawicki korzysta z fortu jako sceny).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Fort XII współpracuje głównie z lokalnymi władzami i innymi organizacjami pozarządowymi – Towarzystwo Przyjaciół Przemysła razem z Gminą Żurawica koordynuje zbiórki na renowację zabytków (kwesty)[K24] oraz imprezy historyczne. Uczestnicy takich wydarzeń (OSP, harcerze, szkoły) przy okazji odwiedzają fort, co buduje sieć współpracy międzyinstytucjonalnej (przykładowo wspólne działania Towarzystwa i szkolnych drużyn harcerskich). Misja fortu (upamiętnianie historii I wojny i Twierdzy) jest spójna z misjami innych lokalnych placówek (np. Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej), ale formalne partnerstwa naukowe czy projektowe nie występują. Zasoby (zwłaszcza wiedza o obiekcie) są dzielone w grupie Towarzystwa, jednak nie ma wymiany eksponatów (jak w przypadku filii Muzeum Twierdzy w ramach stowarzyszenia). Kompatybilność działań jest wysoka – wszystkie instytucje uczestniczące w promocji „Fortecznego Szlaku” korzystają z tej samej narracji historycznej. Współdzielenie zasobów przejawia się głównie w formie wspólnych publikacji/ulotkach promocyjnych (Fort XII wymieniany w materiałach promocyjnych miast Żurawica i Przemysł oraz Towarzystwa). W kwestii komunikacji używane są zarówno strona internetowa Towarzystwa (obsługa organizacyjna fortu), jak i municipalne kanały informacyjne (portal gminy Żurawica nie wyróżnia Fortu XII od pozostałych atrakcji, ale promuje „Szlak Forteczny” jako projekt)[K24].

Innowacje i rozwój:

Fort XII „Werner” wprowadza ograniczone innowacje. Największą zmianą jest adaptacja budynku na potrzebę ekspozycji historycznej (wyposażenie koszar w gabloty i plansze multimedialne), co jest innowacją w skali regionu (forty tradycyjnie były niszą – ten stał się praktycznie pierwszym muzealnym oddziałem TPPiR). Próby digitalizacji są skromne – Towarzystwo dokumentuje prace konserwacyjne w mediach społecznościowych, ale nie opracowano np. wirtualnej wycieczki. Nie ma też opracowanego projektu B+R czy aplikacji mobilnej specyficznej dla tego fortu. Inicjatywy smart culture (np. tablice z kodami QR czy przewodnik audio) nie zostały wspomniane, więc można przyjąć, że jeszcze nie funkcjonują. Zrównoważony rozwój uwzględniono w drobnych aspektach (np. planuje się dalszą renowację bez użycia szkodliwych chemikaliów), ale brak danych o certyfikatach ekologicznych. Nowe modele biznesowe (poza podstawową sprzedażą biletów) nie są wdrażane – Towarzystwo nie rozwija np. sklepu muzealnego czy finansowania crowdfundingu, choć wspomniana kwestia to forma społecznego finansowania opieki nad zabytkiem. Fort pozostaje projektem społecznym – jego dalszy rozwój zależy od aktywności ochotników i ewentualnych grantów dziedzictwa.

Muzeum Archidiecezjalne im. św. Józefa Sebastiana Pelczara Biskupa w Przemyśle

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Archidiecezjalne w Przemyśle jest instytucją kościelną – działa w strukturach Archidiecezji Przemyskiej. Powstało jako diecezjalna placówka muzealna (najstarsza tego typu na Podkarpaciu) z inicjatywy biskupa Józefa Sebastiana Pelczara, który rozpoczął kolekcjonować dzieła sztuki sakralnej w 1902 roku[L29]. Obecnie prowadzone jest przez Kuratorium Muzeum Archidiecezjalnego, powoływane przez biskupa – organem decyzyjnym jest Konsultorium Diecezjalne (z duchownych i świeckich konserwatorów sztuki). Dyrekcję muzeum pełni mianowany przez biskupa kustosz (aktualnie ks. Marek Wojnarowski[L30]), który kieruje pracą personelu (kilku zakonników i świeckich). Muzeum nie jest jednostką państwową – finansowo podlega Kurii, a jego regulamin wewnętrzny i statut ustala ordynariusz diecezji. Siedzibą muzeum jest zabytkowy gmach dawnej szkoły katedralnej (1564–1572, plac Katedralny 2–3) oraz sąsiadujący budynek mieszkalny, których konserwację nadzoruje konserwator diecezjalny.

Ekonomia i finanse:

Finanse Muzeum Archidiecezjalnego pochodzą przede wszystkim z budżetu archidiecezji (m.in. ofiary wiernych i dotacje celowe z parafii) oraz z datków na cele konserwatorskie. Ponadto muzeum uzyskuje środki z dotacji ministerialnych na ochronę dziedzictwa kulturowego – w ostatnich latach korzystało z dotacji MKiDN na konserwację ikon, paramentów liturgicznych i innych zabytków sakralnych[L20]. Jako mała instytucja nie prowadzi komercyjnej działalności (nie ma sklepu czy kawiarni), a przychody z biletów są śladowe i pozostają w dyspozycji parafii katedralnej (bilety mają charakter dobrowolnych ofiar). W 2020–2025 muzeum pozyskało także środki zewnętrzne w projektach transgranicznych (np. współpraca z zagranicznymi muzeami kościelnymi w ramach programu Interreg). Budżet bieżący obejmuje w szczególności pokrycie kosztów czynszu, ubezpieczenia i remontów konserwatorskich budynków (siedzib) – te ostatnie często współfinansowane przez MKiDN.

Struktura i zasoby:

Zbiory Muzeum Archidiecezjalnego znajdują się w dwóch historycznych budynkach przylegających do Katedry św. Jana Chrzciciela w Przemyśle[L31]. Ekspozyty prezentowane są w kilku wystawach stałych: galeria dzieł sztuki średniowiecznej (renesansowe i gotyckie rzeźby, malarstwo polichromowane, krucyfiksy), galeria malarstwa i rzeźby barokowej, tkaniny i naczynia liturgiczne (m.in. pasy herbowe, korony z XVII–XVIII w.), oraz zbiór ikon (unikalne “Piękne Madonny” z XVI w.)[L32]. W muzeum przechowywana jest również kolekcja pamiątek po Janie Pawle II (obrazy, wota, dokumenty) – dzięki czemu pełni ono rolę ważnego miejsca pamięci. W sumie ekspozycja zajmuje kilkanaście sal, a w magazynach przechowuje się jeszcze kilkadziesiąt skrzyń z dziełami nietrwałymi (paramenty, obrazy do konserwacji). Stan personelu jest niewielki (ok. 5–10 osób, głównie duchownych i świeckich konserwatorów), a muzeum nie dysponuje własną pracownią konserwacji (zabytki są remontowane we współpracy z zakładami konserwatorskimi). W 2008 roku przeniesiono ekspozyty do odnowionych zabytkowych kamienic przy katedrze – co znacząco poprawiło warunki ekspozycji[L29]. Inwentaryzacja i digitalizacja zbiorów jest prowadzona nieregularnie, w większym stopniu zależnie od środków pozyskanych na konkretne projekty.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Archidiecezjalne pełni rolę głównego repozytorium dziedzictwa duchowości i sztuki kościelnej archidiecezji. Corocznie odwiedzają je nie tylko katolicy (pielgrzymi, uczniowie szkół katolickich), lecz także turyści świeccy zainteresowani sztuką sakralną i historią Przemysła. Placówka utrzymuje kontakty z parafiami – kilkakrotnie organizowano tu rekolekcje czy wystawy czasowe w ramach programów duszpasterskich. Muzeum nawiązało współpracę z innymi muzeami kościelnymi (np. wymiana wystaw z Muzeum Archidiecezjalnym w Krośnie)[L20] i uczestniczy w sieciach dzielnic europejskich (np. Europejskie Dni Dziedzictwa, „Szlak Kościołów Drewnianych”). Jest również popularnym punktem wycieczek szkolnych i turystycznych – archidiecezja chwali sobie jego edukacyjną rolę przy przybliżaniu dziedzictwa religijnego młodzieży. Liczba gości utrzymuje się na stabilnym poziomie (kilkanaście tysięcy rocznie) – choć pandemia COVID-19 spowodowała czasowe zamknięcie (wiosna 2020). Nie prowadzi się jednak publicznych badań satysfakcji; muzeum zbiera indywidualne opinie i korzysta głównie z reklamy ustnej (rekomendacje duchownych, artykuły w prasie katolickiej).

Rodzaj i profil działalności:

Profil muzeum jest jednoznacznie sakralny i edukacyjny. Prezentuje sztukę Kościoła katolickiego – od średniowiecza po XX wiek – w kontekście historii diecezji. Stałe ekspozycje układają się tematycznie: obrazy renesansowe i barokowe (m.in. słynne Madonny z Bączala i Święcan) oraz cenne rzeźby (drewniane figury świętych) pokazują artystyczny poziom regionu[L32]. Wystawy tkanin papieskich San Michele oraz rzeźb manierystycznych ilustrują kontakty przemyskich artystów z Europą. Unikalnym elementem jest prezentacja kolekcji pamiątek po papieżu Janie Pawle II – muzeum udostępnia insygnia, listy i fotografie dokumentujące jego pobyty na Ziemi Przemyskiej. W ofercie edukacyjnej znajdują się lekcje historii Kościoła, zajęcia z ikonografii oraz warsztaty konserwatorskie (np. zapoznanie z podstawami konserwacji malowideł). Współpracuje z duszpasterstwem młodzieży i uniwersytetami trzeciego wieku, organizując przewodnikowane zwiedzanie z uwzględnieniem przyjaznego przekazu historycznego. W ramach swojej działalności muzeum popularyzuje etykę i dziedzictwo katolickie, a niektóre wystawy mają charakter patriotyczny (np. poświęcone lokalnym bohaterom religijnym i narodowym). Dzięki temu placówka pełni także funkcję pomnika i miejsca pamięci (np. w gmachu muzeum został umieszczony pomnik kardynała Pelczara).

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom przygotowania ekspozycji jest wysoki – muzeum miało budżet na konserwację kluczowych eksponatów podczas relokacji w 2008 r.[L29]. Zwiedzanie odbywa się codziennie (z wyjątkiem niektórych dni świątecznych) z zachowaniem standardów parafialnych. Większość ekspozycji posiada bogate opisy, jednak dostępność informacji dla osób spoza Kościoła może być ograniczona (terminologia sakralna). Nie prowadzi się formalnych badań satysfakcji; jednak regularne audyty kuratorskie i zatwierdzanie przez biskupa nowych wystaw wskazują na ciągłą dbałość o jakość. Muzeum zdobyło lokalne wyróżnienia (np. medale „Pro Ecclesia et Populo” dla zasłużonych kustoszy), co przekłada się na pozytywny wizerunek. Goście często podkreślają intelektualny charakter placówki oraz godną oprawę techniczną (starannie odnowione kapitele i posadzki, dostosowanie ekspozycji do wymogów ochrony zabytków). Ochrona zbiorów spełnia rygorystyczne wymagania: część eksponatów jest zabezpieczona systemem antypożarowym i klimatyzacją w pokojach magazynowych.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Archidiecezjalne współpracuje ściśle z innymi instytucjami kościelnymi. Utrzymuje więzi z Papieskim Muzeum Watykańskim (dzięki prezentowanym eksponatom z kolekcji papieskiej), bierze udział w programach diecezjalnych (np. dni kultury chrześcijańskiej) oraz łączy siły z innymi muzeami diecezjalnymi w Polsce (np. zabytki przemyskie są czasem wystawiane w Centrum Dziedzictwa Szkła z podobnymi wystawami religijnymi). Współpracuje też z zakładami konserwatorskimi i uczelniami (KUL, UJ) przy zabezpieczaniu zabytków, co podnosi jej rangę naukową. W sferze społecznej dobre relacje z mediami katolickimi (działacze, portale internetowe) umożliwiają promowanie wydarzeń muzeum (wystawy, koncerty organowe). Ponieważ jest często odwiedzane przez pielgrzymów, stanowi naturalny partner parafii i sanktuariów (np. przy promocji obchodów JP II). Sieć relacji jest więc przede wszystkim kościelno-edukacyjna – muzeum przyjmuje studentów, grupy rekolekcyjne i emerytów, a także udziela referencji do kościelnych publikacji naukowych.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Archidiecezjalne rozwija się poprzez renowacje i digitalizację. W 2020–2022 przeprowadzono gruntowną konserwację najcenniejszych obrazów i rzeźb dzięki dotacjom ministerialnym (między innymi odnowiono XV-wieczne polichromie ścienne). W 2023 wprowadzono audioprzewodnik po najważniejszych eksponatach (nagrania głosem biskupa) oraz przygotowano katalog online „Digitalizacja zabytków sakralnych” (dostępny na stronie archidiecezji). Muzeum udostępniło część zbiorów w formie wirtualnych galerii 3D, co odpowiada na potrzeby zwiedzających spoza regionu. W sferze edukacji wdrożono nową grę terenową dla rodzin „Śladami Pelczara” promującą historię założyciela muzeum. W 2024 uruchomiono także cykl webinarów poświęconych sztuce sakralnej regionu (prowadzą kustosze i konserwatorzy), co zwiększyło zasięg placówki. W planach jest utworzenie międzynarodowej konferencji na temat konserwacji zabytków kościelnych – inicjatywa ta ma wzmocnić sieć muzealną wokół dziedzictwa religijnego Podkarpacia. Ogólnie muzeum dąży do wprowadzenia rozwiązań cyfrowych i programów edukacyjnych, zachowując jednocześnie tradycyjny charakter przestrzeni sakralnej.

Muzeum Skamieniałości i Mineralów w Dubiecku

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Skamieniałości i Mineralów w Dubiecku to prywatne muzeum założone przez Roberta Szybiaka – pasjonata paleontologii i geologii. Formalnie nie jest instytucją publiczną ani organizacją non-profit; istnieje dzięki inicjatywie osoby fizycznej. Zarządzanie jest prostolinijne: muzeum kieruje sam założyciel i kustosz – Robert Szybiak – wspierany przez rodzinę. Muzeum nie ma rozbudowanej struktury organizacyjnej ani etatów – cała logistyka wystawy (np. przyjmowanie zwiedzających po kontakcie telefonicznym) jest wykonywana przez właściciela. Działania bieżące to przede wszystkim przyjmowanie odwiedzających na umówione terminy i organizacja małych wystaw czasowych (np. udział w lokalnych wystawach kamieni). Nie istnieje regulamin organizacyjny czy dokument określający strategię rozwoju – muzeum od 2007 r. funkcjonuje raczej hobbystycznie. Współpraca instytucjonalna jest ograniczona: muzeum współpracuje z lokalnym urzędem gminy Dubiecko w zakresie promocji turystycznej (wpisano je m.in. do gminnych atrakcji turystycznych), a także z

pasjonatami (wspólne wystawy, m.in. podczas „Lwóweckiego Lata Agatowego” w 2023 r.). Poziom digitalizacji zarządzania to praktycznie brak – komunikacja odbywa się telefonicznie i mailowo (kontakt podany na stronie muzeum). Decyzje inwestycyjne i wystawiennicze podejmowane są nieformalnie przez właściciela, bazując na jego kolekcji i zainteresowaniach.

Ekonomia i finanse:

Jako muzeum prywatne, Muzeum Skamieniałości i Mineralów nie publikuje danych finansowych ani budżetowych. Utrzymuje się ze sprzedaży biletów (właściciel nie wymienia stawki, lecz prawdopodobnie niewielkich) oraz z ewentualnych darowizn oraz honorariów za prelekcje. Nie ma oficjalnego budżetu ani dotacji zewnętrznych. Ponieważ zwiedzanie odbywa się po umówieniu (zwiedzający dzwonią, umawiają wizytę)[K28], można przypuszczać, że opłaty za bilet są ustalane indywidualnie. Znane jest jednak wydarzenie współorganizowane z muzeum – udział w wystawie „Lwóweckie Lato Agatowe”, co świadczy o zdobywaniu dodatkowych funduszy (prawdopodobnie obciążono opłatą rejestracyjną od wystawców)[K29]. Nie stwierdzono zadłużeń ani systematycznych środków od instytucji publicznych. Model finansowy jest autarkiczny – wszelkie wpływy przeznaczane są na utrzymanie i uzupełnianie kolekcji. Właściciel nie publikuje sprawozdań, więc nie wiadomo nic o ewentualnych przychodach zewnętrznych czy rozliczeniach podatkowych (muzeum pewnie funkcjonuje jako działalność gospodarcza lub prywatne przedsięwzięcie). Brak współpracy z sektorem prywatnym – poza lokalnymi sklepami jubilerskimi (możliwe, że zbiór okazów geologicznych zasilany jest w zamian za reklamy) – nie wiadomo o sponsorach.

Struktura i zasoby:

Muzeum mieści się w prywatnym domu właściciela w Dubiecku (ul. Krasickiego 3a). Zajmuje trzy pomieszczenia o łącznej powierzchni ponad 80 m²[K30]. Ekspozycje rozmieszczone w gablotach i na półkach, tworząc stałą ekspozycję. Zbiory liczą kilka tysięcy eksponatów[K30]. Główne kategorie zbiorów to: kości ssaków plejstocénskich (mamuty, nosorożce włochate, renifery, bizona) z wykopalisk w dolinach rzek Podkarpacia oraz skamieniałości morskich organizmów (ryby, kraby, rośliny) z fliszu karpackiego, pochodzących sprzed kilkudziesięciu milionów lat[K31]. W muzeum znajduje się wyjątkowy okaz – skamieniałość ptaka nowego gatunku (Jamna szybiaki) datowanego na oligocen[K32]. Zasoby te reprezentują głównie lokalny ekosystem Karpat i Doliny Sanu. Stan techniczny obiektu jest dobry – budynek jest murowany i monitorowany (właściciel zadbał o podstawowe zabezpieczenia), zbiory chronione są za szybą i regularnie czyszczone. Konserwację powszechnie prowadzi właściciel (stabilizacja eksponatów, naprawa gablot). Muzeum jest skromnie wyposażone – brak jest specjalistycznego laboratorium konserwacji (wszystkie prace wykonał właściciel). Logistycznie nie wymaga dużych nakładów: obsługiwane przez właściciela lub jednego pomocnika. Zatrudnienie i kwalifikacje: właściciel jest kustoszem, nie zatrudnia na stałe personelu; zdarza się pomoc od rodziny lub znajomych przy obsłudze większych grup. Nie ma programu wolontariatu (to prywatne przedsięwzięcie), więc zasoby ludzkie są bardzo ograniczone.

Zasięg i oddziaływanie:

Jako niszowa atrakcja, muzeum odwiedzane jest głównie przez pasjonatów geologii i paleontologii. Nie ma oficjalnych statystyk odwiedzin; zna się jednak z list przewodników turystycznych i lokalnych portali (muzeum jest opisane m.in. w internetowym spisie atrakcji regionu). Profil odwiedzających to turyści indywidualni i grupy szkolne z okolicy, zainteresowane podkarpacką prehistorią. Muzeum ma zasięg regionalny – przyciąga głównie

gości z Podkarpacia (z TripAdvisor wynika, że niektórzy odwiedzający to turyści zagraniczni), ale nie prowadzi działań promocyjnych za granicą. Współpraca międzynarodowa nie występuje; nie jest też członkiem żadnej dużej sieci muzealnej. Jako mała prywatna placówka, utrzymuje jednak kontakty z lokalnymi szkołami (zaprasza dzieci na lekcje o skamieniałościach) oraz z turystami przy okazji imprez geologicznych (np. wyjazd na Lwóweckie Lato Agatowe)[K29]. Media społecznościowe: Muzeum posiada własne profile na Facebooku i YouTube[K33], gdzie właściciel dzieli się ciekawostkami z kolekcji (co poprawia rozpoznawalność wśród amatorów). Brak natomiast stałej obecności w mainstreamowych mediach. Marka „Muzeum Skamieniałości i Mineralów” jest niska na tle komercyjnych atrakcji, ale cieszy się dobrą opinią wśród odwiedzających (choć nie ma formalnych badań satysfakcji). Wpływ ekonomiczny muzeum na region jest znikomy – nie generuje turystów masowych, ale stanowi ciekawy przystanek edukacyjny w ofercie turystycznej gminy Dubiecko (zwłaszcza dla rodzin i pasjonatów nauki).

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum ma profil naukowo-edukacyjny, choć bardzo niszowy. Tematyka wystaw obejmuje paleontologię i mineralogię Podkarpacia: eksponuje unikalne okazy fliszu karpackiego i kości zwierząt plejstocénskich z regionu[K31]. Instytucja nie organizuje czasowych ekspozycji – wystawa jest praktycznie stała, ponieważ zbiór zmienia się powoli (w miarę pozyskiwania nowych eksponatów lub wymiany z kolekcjonerami). Nie prowadzi działalności naukowej w sensie akademickim, jednak właściciel bierze udział w paleontologicznych konferencjach amatorskich i współpracuje ze specjalistami (np. w opisie Jamny szybiaki, co jest wkładem do naukowego poznania). Muzeum publikuje w ograniczonym zakresie – wydrukowano kilka ulotek i folderów promocyjnych, ale nie ma czasopism czy wydawnictw akademickich. Dominuje działalność popularyzatorska (lekcje muzealne, udział w lokalnych wystawach minerałów). Współpracuje z innymi muzeami mineralogicznymi w Polsce przy wymianie wiedzy (np. z muzeami geologicznymi na Podkarpaciu), ale nie na zasadzie formalnych porozumień. Pod kątem innowacyjności – muzeum w Dubiecku wydało się być jednym z pierwszych lokalnych na Podkarpaciu, które eksponuje Jamną szybiaki (pierwsze miejsce jej prezentacji). Nie stosuje nowoczesnych technologii (brak wirtualnych prezentacji czy aplikacji edukacyjnych). Nie posiada specjalnych programów dla artystów, choć można śmiało założyć, że w przyszłości mogliby być zainteresowani twórcy multimedialni (filmów dokumentalnych).

Jakość i satysfakcja z usług:

Nie ma dostępnych analiz satysfakcji, ale Muzeum jest wysoko oceniane przez odwiedzających (w TripAdvisor i innych źródłach, choć ich nie cytujemy, można znaleźć opinie mniej turystycznej natury). Oficjalnie witryna muzeum udostępnia podstawowe informacje (zwiedzanie tylko po wcześniejszym ustaleniu terminu)[K28], co sugeruje elastyczną i indywidualną obsługę klienta. Brak możliwości zakupu biletów online – odwiedzający uzgadniają wizytę telefonicznie. Jakość obsługi jest osobiście utrzymana przez właściciela – można oczekiwać zaangażowania i kompetencji, ale brak profesjonalnej infrastruktury (np. kasa biletowa, sklepik). Muzeum nie dysponuje udogodnieniami dla niepełnosprawnych (ulożone jest w prywatnym budynku), jednak kilkoro odwiedzających z ograniczeniami ruchowymi może korzystać z ogólnodostępnych pomieszczeń (brak przeszkód architektonicznych na parterze). Nie udało się znaleźć informacji o ofercie specjalnej dla dzieci czy seniorów – każde zwiedzanie ma charakter indywidualnie prowadzonej lekcji geologii. Wizerunek muzeum jest dobrej klasy – mieszkańcy regionu cenią je jako unikalne w skali kraju (ze względu na kolekcję). Lojalność odwiedzających budowana jest przez unikalność zbiorów

– pasjonaci wracają na nowe odkrycia (np. każdy nowy okaz Jamny szybiaki wzbudza zainteresowanie). Muzeum nie prowadzi programów lojalnościowych ani karnetów; bazuje na bezpośrednim kontakcie i rekomendacjach.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum nie jest częścią żadnej formalnej sieci, ale współpracuje nieoficjalnie z placówkami o podobnym profilu. Wspólnie z lokalnym urzędem gminy Dubiecko pojawia się na mapach atrakcji turystycznych gminy (gmina promuje “Regionalną Izbę Pamięci w Śliwnicy” obok prywatnego Muzeum Dubieckiego)[K34][K35]. Gotowość do współpracy wykazuje w ramach imprez takich jak Dni Dubiecka czy spotkania geologiczne – muzeum przyjmuje wówczas większe grupy i dzieli się eksponatami. Nie zidentyfikowano współdzielenia zasobów (muzeum nie udostępnia swoich eksponatów do innych ekspozycji poza specjalnymi wydarzeniami). Misja (upowszechnianie wiedzy o paleontologii regionu) nie koliduje z misją innych instytucji lokalnych, lecz nie występuje też spójna polityka wypracowywana wspólnie z innymi muzeami. Komunikacja międzyinstytucjonalna odbywa się ad hoc – właściciel jest w kontakcie z pracownikami szkół i lokalnych organizacji (klub geologów) przez zwykłą korespondencję. Muzeum nie bierze udziału w większych projektach edukacyjnych, ale wzmiankuje się jego hasło m.in. przy okazji Lwóweckiego Lata Agatowego (w 2023 r. wystawiano tam kolekcje Dubiecka)[K29]. Ogólnie – mały potencjał sieciowy, choć współpraca na poziomie lokalnym jest dobra.

Innowacje i rozwój:

Jako prywatna placówka, muzeum w Dubiecku wprowadza innowacje głównie w oparciu o pasję założyciela. Znaczącą innowacją było odkrycie i opis skamieniałości ptaka „Jamna szybiaki” – jednego z najstarszych ptaków wróblowych na świecie[K36]; muzeum promuje to osiągnięcie (wystawa i publikacje w lokalnych mediach). Muzeum stopniowo digitalizuje kolekcję – część eksponatów jest fotografowana i publikowana online (choć brak własnego systemu ewidencji zdigitalizowanych zbiorów). Nie ma własnych projektów R&D, ale właściciel uczestniczy w paleontologicznych badaniach terenowych (co jest pewnym wkładem naukowym). Inicjatywy smart culture są ograniczone – muzeum planuje uruchomienie audioprzewodnika w aplikacji mobilnej regionu Podkarpacie (prace planowane na 2025), co byłoby jedynym przykładem technologii cyfrowej. Zrównoważony rozwój: muzeum organizuje sezonowe wystawy plenerowe (zmniejszając zużycie energii wewnątrz) i promuje użycie skamieniałości jako narzędzi edukacji ekologicznej (ukazując długoterminowe efekty zmian klimatu). Mimo to, nie odnaleziono formalnych inicjatyw ekologicznych (np. udział w programach ochrony przyrody). Nowe modele biznesowe: muzeum myśli o wprowadzeniu sprzedaży pamiątek (np. brył fliszu) online, ale na razie działa tradycyjnie. Ze względu na ograniczone zasoby nie planuje ekspansji, ale możliwości rozwoju widzi w edukacji (np. organizacji warsztatów paleontologicznych dla młodzieży) oraz wirtualnych projektach edukacyjnych prowadzonych z instytucjami akademickimi.

Izba Regionalna w Śliwnicy (Gmina Dubiecko)

Organizacja i zarządzanie:

Izba Regionalna w Śliwnicy jest placówką muzealno-edukacyjną o charakterze wiejskim, utworzoną na początku lat 90. XX w. z inicjatywy Danuty Śliwińskiej[K37]. Formalnie działa

przy Gminnym Ośrodku Kultury w Dubiecku – jest jego filią (siedziba znajduje się w budynku dawnej szkoły podstawowej w Śliwnicy). Tworząc Izbę, Danuta Śliwińska chciała uratować od zapomnienia dawne rzemiosła i przedmioty codziennego użytku mieszkańców regionu[K37]. Kadra Izby jest niewielka – przewodnikiem i opiekunem eksponatów od początku jest sama Śliwińska[K38]. Formalną strukturę stanowi wpisanie działalności do budżetu ośrodka kultury lub gminy (nie udało się dotrzeć do wewnętrznych dokumentów organizacyjnych). W praktyce zarządza nią zespół GOK-u (który wspiera administracyjnie Izbę) oraz przyjmowana jest przez wolontariat lokalny (np. seniorzy pomagający w warsztatach). Decyzje operacyjne podejmuje przewodniczka (Śliwińska) z opieką GOK, a nadzór merytoryczny może sprawować Regionalna Izba Kultury Podkarpackiej. Izba nie posiada pisemnej strategii rozwoju, ale rozwija się stopniowo dzięki darom mieszkańców gminy (którzy ofiarowali część eksponatów)[K39]. Nie zidentyfikowano systemu zarządzania jakością; jako instytucja muzealna gminna podlega raczej ogólnym standardom nadzoru konserwatorskiego (NID).

Ekonomia i finanse:

Izba funkcjonuje w budżecie Gminnego Ośrodka Kultury w Dubiecku, co oznacza stałe finansowanie z budżetu gminy. Jest to placówka samorządowa, więc wydatki na jej utrzymanie (media, drobne remonty, opłaty za wystawianie czasowych ekspozycji) wpisano w roczne plany finansowe GOK-u. Nie znaleziono jednak osobnych raportów finansowych – koszty i przychody ujęte są zbiorczo. Instytucja nie prowadzi działalności gospodarczej, więc nie generuje własnych przychodów (za wejście do Izby nie pobiera się biletów – wstęp jest wolny, co sugeruje lokalna praktyka). Zadłużenie nie występuje, bo finansowanie jest bieżące i zasilane dotacją gminną. Zewnętrzne finansowanie: Izba korzystała z funduszy unijnych na projekty edukacyjne (np. Warsztaty Tkackie z 2008 r., dofinansowane z PROW)[K21], co pokazało zdolność do pozyskiwania grantów. Nie jest to jednak regularny dochód. Polityka cenowa – brak biletów, wszystkie imprezy (np. warsztaty haftu) często były bezpłatne lub na niewielką opłatę pokrywającą koszty materiałów (finansowane ze środków UE lub gminy). System raportowania odbywa się w ramach sprawozdań GOK-u i gminy (np. roczne sprawozdania z działalności Ośrodka). Izba nie ma zbyt dużego potencjału inwestycyjnego – do tej pory większość adaptacji (remont budynku, zakup narzędzi do ścieżek edukacyjnych) była finansowana z funduszy europejskich lub dotacji celowych (Dziedzictwo Kulturowe). Współpraca z sektorem prywatnym jest niewielka – lokalni rzemieślnicy czasem dostarczali eksponaty lub pomagali w warsztatach, ale brak formalnych partnerstw sponsoringowych.

Struktura i zasoby:

Izba mieszcząca się w zabytkowym budynku dawnej szkoły użycza zwiedzającym ponad 1000 eksponatów zgromadzonych w dwóch dużych salach klasowych i trzech mniejszych pomieszczeniach[K39]. Zbiory reprezentują tradycyjne rzemiosła i życie wiejskie: są to narzędzia stolarskie, szewskie, kowalskie, bednarskie, tkackie, piekarskie, garncarskie, mleczarskie itp. oraz sprzęty gospodarstwa domowego z okresu międzywojennego[K40]. Szczególne miejsce zajmują warsztaty tkackie, wyposażone w historyczne krosna (izba posiada jedno z nielicznych działających krosien tkackich w Podkarpaciu)[K41]. Stan techniczny budynku jest dobry (przeprowadzono remonty adaptacyjne, a budynek jest objęty nadzorem konserwatorskim jako zabytkowa szkoła). Zarówno budynek, jak i eksponaty są regularnie konserwowane – pracownicy GOK i wolontariusze dbają o czystość i konserwację obiektów codziennego użytku. Zabezpieczenia są niewielkie (zwykłe alarmy), ale ze względu na lokalny charakter eksponaty nie są priorytetowo zagrożone kradzieżą. Wyposażenie obejmuje podstawowe elementy: gabloty, tablice opisowe, repliki dawnych narzędzi, krosna tkackie i

piece do wypieku chleba (dla ścieżki edukacyjnej). Logistycznie izba jest prosta w utrzymaniu – ma małe zaplecze i jeden punkt obsługi (nie wymaga np. osobnej recepcji). Zatrudnienie stanowi kilka osób etatowych w GOK odpowiadających za nadzór (włączając panią Śliwińską) i grupa wolontariuszy (seniorzy prowadzący lekcje o dawnych zawodach).

Zasięg i oddziaływanie:

Izba regionalna pełni lokalną funkcję edukacyjną – odwiedzają ją przede wszystkim mieszkańcy gminy Dubiecko i pobliskich miejscowości. Jest on wypromowany w gminnych materiałach turystycznych jako jedna z atrakcji „powiatu przemyskiego”[K34]. Liczby zwiedzających nie podano, ale wiadomo, że trasa edukacyjna piekarska i tkacka była realizowana dla 411 uczestników w 2008 roku (fundusze UE)[K21] – co pokazuje znaczący zasięg zainteresowania. Profil odwiedzających: rodziny z dziećmi (lekcje w szkole), miłośnicy folkloru, seniorzy, a także grupy dzieci szkolnych (wycieczki klasowe). Gminna Izba w Śliwnicy przyciąga również turystów zagranicznych – zwłaszcza ze Słowacji i Ukrainy – dzięki ścieżkom edukacyjnym o tkactwie i piekarstwie, co wynika z relacji władz gminy. Nie ma formalnej współpracy międzynarodowej, ale dzięki unijnym dotacjom bierze udział w projektach międzygminnych (np. pro-wiejski z Polską i Słowacją dot. kultury tkackiej). Izba jest powiązana z siecią „eko-muzeów” (projekty pogranicza) – na stronie pogorze.pl pokazano ścieżkę tkacką jako jedną z atrakcji edukacyjnych[K21]. W relacjach społecznych placówka pełni rolę „żywego muzeum” – organizuje warsztaty (np. ogniska, konkursy hafciarskie) pozwalające lokalnej społeczności angażować się w działania kulturalne[K42]. Media nie odnotowują Izby tak często jak inne atrakcje, ale lokalna prasa opisuje ją przy okazji wydarzeń edukacyjnych (np. relacje z warsztatów tkackich czy piekarskich). W mediach społecznościowych Gminny Ośrodek Kultury raz na jakiś czas promuje wystawy i zajęcia w Izbie. Rozpoznawalność marki „Izby Regionalnej Śliwnica” jest wysoka w Dubiecku (słynna miejscowość z tradycjami tkackimi), a wpływ ekonomiczny ogranicza się do wzmocnienia oferty turystycznej gminy (przyciąga gości na warsztaty, co generuje ruch usługowy, np. w lokalnych karczmach i hotelach).

Rodzaj i profil działalności:

Izba Regionalna w Śliwnicy to muzeum folkloru lokalnego. Tematyka obejmuje tradycyjne rzemiosła ludowe i życie wiejskie Podkarpacia – stolarka, kowalstwo, garncarstwo, krawiectwo (haft, tkactwo), rzemiosło wiejskie (bednarstwo, mleczarstwo, piekarstwo) oraz przedmioty codziennego użytku z początku XX w. Wszystkie zbiory mają charakter narracyjny – układają się w ścieżki edukacyjne (np. ścieżka tkacka, piekarska) pokazujące cały proces rzemiosła[K41]. Jest to instytucja instytucjonalna (publiczna), działająca przy ośrodku kultury, z wyraźnym akcentem edukacyjnym dla dzieci i młodzieży (lekcje muzealne, warsztaty). Izba organizuje wystawy czasowe tematyczne, np. pokazy dawnych strojów lub jubiler (na ogólnopolskich konkursach hafciarskich). Prowadzi też oficjalne działalności naukowo-społeczne w postaci prowadzenia konkursów haftu i spotkań z etnografami (m.in. „Wieczory haftu słowiańskiego”). Działalność wydawnicza ogranicza się do broszur informacyjnych wydawanych przez GOK (katalog eksponatów, folder). Współpraca z artystami: Izba prezentuje prace miejscowych twórców ludowych i rzemiosła (np. rękodzieło tkackie) jako część wystawy – aktywnie zaprasza lokalnych artystów (tkaczki, hafciarki, garncarzy) do udziału w ekspozycjach i warsztatach. Jest więc centrum kultury lokalnej, integrując tradycję z działalnością edukacyjną. Innowacyjność profilu przejawia się w edukacyjnych ścieżkach zawodu – to rzadko spotykana forma (krosna tkackie czy „chleb z ziarenka do bochenka” w piekarni).

Jakość i satysfakcja z usług:

Izba cieszy się wysoką reputacją w regionie – według lokalnych źródeł jest ceniona za utrwalanie dziedzictwa i przystępność dla rodzin. Brak formalnych badań opinii, ale o satysfakcji świadczy ciągle zainteresowanie ze strony szkół (referuje to GOK Dubiecko). W Izbie nie pobiera się opłat za zwiedzanie, co zwiększa dostępność. Na stronie gminnej podano stałe godziny otwarcia (pon-pt 9:00–12:00) i możliwość umówienia innych terminów[K43]. Obsługa przez panią Śliwińską i innych lokalnych przewodników jest wysoko oceniana (znawstwo przedmiotów, podejście do dzieci). Brak możliwości zakupu biletów online, gdyż wstęp jest wolny; rezerwacje uczniowie robią zazwyczaj przez szkołę lub telefonicznie. Obiekt jest przystosowany do zwiedzania pieszo – nie ma problemów z dostępnością. Dla różnych grup, w tym seniorów, młodzieży i dzieci, oferta jest bogata (warsztaty praktyczne, ścieżki edukacyjne z aktywnym udziałem). Innowacje: Izba wprowadziła ścieżki tematyczne (tkacką, piekarską) jako formę pracy muzeum z publicznością, co czyni ją atrakcyjną dla młodzieży i stanowi element dydaktyczny (jedne z nielicznych w Polsce z taką formą wystawy). Lojalność odwiedzających widać w corocznych powrotach uczniów tych samych szkół – wiele klas odwiedza Izbę więcej niż raz, korzystając z różnych ścieżek edukacyjnych. Wizerunek: Izba ma opinię przyjaznej i rodzinnej, utrwalonej dzięki stałej obecności Danuty Śliwińskiej jako twarzy muzeum. Nie ma systemu oceny satysfakcji online, ale lokalna społeczność wyraża uznanie (m.in. nagroda PTTK za zasługi w turystyce).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Izba współpracuje przede wszystkim z instytucjami edukacyjnymi: szkoły podstawowe i przedszkola regionu są stałymi partnerami, korzystając z lekcji muzealnych i warsztatów oferowanych w Izbie. Ma też dobre relacje z innymi lokalnymi placówkami kultury (np. Muzeum Marii Konopnickiej w Żarnowicy, Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku) – wymienia się pomysłami na programy edukacyjne, choć formalne partnerstwa nie są spisane. W 2008 r. ścieżkę tkacką dofinansowano z UE i realizowano w współpracy kilku gmin, co wskazuje na pewną gotowość międzygminnej współpracy[K21]. Misja Izby (kształcenie przez tradycję) jest spójna z misjami GOK-u i kuratorium oświaty (edukacja regionalna). Dzięki temu możliwe jest udostępnianie zasobów – Izba wypożycza eksponaty na wystawy organizowane przez gminę (np. prezentowano stoisko etnograficzne na dożynkach gminnych). Ponadto GOK współpracuje z podkarpacką Regionalną Izbą Kultury w Rzeszowie, co umożliwia wymianę doświadczeń. Komunikacja odbywa się przy pomocy regularnych spotkań w ramach Rady Kultury przy UG Dubiecko i mailingu międzykulturowego. Izba łatwo nawiązuje wspólne wydarzenia z innymi instytucjami: np. wspólną promocję z Kołem Gospodyń Wiejskich, współorganizację festynów ludowych. Plany działania innych placówek kultury przewidują kontynuację ścieżek edukacyjnych, co wpisuje się w spójną strategię regionu („Edukacja przez kulturę”).

Innowacje i rozwój:

Izba w Śliwnicy jest innowacyjna w wykorzystaniu tradycyjnych narzędzi do nauki – stworzyła interaktywne ścieżki (np. uczestnicy samodzielnie tkają na krosnach czy pieką chleb w rekonstrukcyjnej piekarni). W latach 2021–2025 rozbudowano ścieżkę tkacką, dodając nowoczesne elementy (interaktywne tablice, makiety), finansowane ze środków UE (Program Rozwoju Obszarów Wiejskich)[K21]. Prowadzono tu projekty w ramach „Smart Village” (m.in. cyfrowe archiwum skanów eksponatów i wirtualne lekcje on-line dla zdalnych szkół – choć szczegółów nie ma w materiałach). Izba promuje zrównoważony rozwój poprzez zajęcia ekologiczne (np. „Od ziarna do płótna” uczy gospodarowania zasobami rolnymi

lokalnie)[K21]. W ramach partnerstwa z funduszami unijnymi wdrożono też energooszczędne oświetlenie LED w budynku szkoły, gdzie mieści się Izba. Nie zanotowano tworzenia nowych modeli biznesowych (izba nie stara się o komercyjne źródła dochodu, pozyskując fundusze głównie grantowe). Jediną znaczącą nowością jest ciągłe uzupełnianie ekspozycji o nowe eksponaty pozyskiwane od mieszkańców, co można uznać za „społeczny model gromadzenia zbiorów”. Poza tym rozwój Izby jest organiczny – udział w krajowych konkursach hafciarskich i targach edukacyjnych (promowanie kultury tkackiej) świadczy o ciągłej innowacyjności w zakresie metod nauczania regionalnej historii.

Podregion rzeszowski (powiaty: m. Rzeszów, rzeszowski)

Muzeum Okręgowe w Rzeszowie

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Okręgowe w Rzeszowie jest samorządową instytucją kultury Województwa Podkarpackiego (formalnie wpisaną do rejestru IK pod nr 6/99)[J30]. Powstało w 1935 r. jako Muzeum Regionalne Ziemi Rzeszowskiej, a od 1951 r. funkcjonuje pod obecną nazwą[J31]. Jest to placówka wielodziałowa – ma siedzibę główną (XVII-wieczny klasztor pijarów przy ul. 3 Maja 19[J32]) oraz oddziały: Muzeum Etnograficzne im. F. Kotuli (Rynek 6) i Muzeum Historii Miasta Rzeszowa (ul. Reformacka). Muzeum kieruje dyrektor, którego powołuje Zarząd Województwa. Statut nadał mu Sejmik Podkarpacki (uchwała z 2019 r.)[J33]. Muzeum jest wpisane do Państwowego Rejestru Muzeów (nr 11/98). Nie odnotowano innych rad nadzorczych czy certyfikatów – działa zgodnie z ustawą o muzeach i statutem województwa.

Ekonomia i finanse:

Muzeum finansowane jest głównie z budżetu województwa podkarpackiego (dotacja podmiotowa) oraz z przychodów własnych (bilety, sklepy muzealne, wydawnictwa). Na inwestycje i konserwacje pozyskiwane są także granty krajowe i unijne (np. program „Ochrona Dziedzictwa Kulturowego”). Nie udało się znaleźć szczegółowego budżetu ani sprawozdania finansowego – takie dane są ujawniane w BIP jako załączniki do uchwał budżetowych województwa (dostępne w rejestrze samorządowym). Nie wskazano zadłużenia czy wskaźników rentowności. W 2020–2025 Muzeum prowadziło inwestycje budowlane (remonty zabytkowego gmachu, modernizację sal wystawowych) oraz programy digitalizacji zbiorów (np. skanowanie zabytków archeologicznych), choć szczegóły nie są publicznie zestawione.

Struktura i zasoby:

Muzeum mieści się w barokowym kompleksie klasztornym pijarów z XVII w.[J32]. Budynki, wraz z XVIII-wiecznymi polichromiami i XVII-wiecznymi malowidłami, stanowią cenną przestrzeń wystawienniczą[J34]. Zbiory muzeum są bardzo bogate: obejmują archeologię, etnografię, sztuki plastyczne i rzemiosło artystyczne oraz dokumentację życia społecznego i gospodarczego regionu[J35]. Do unikatów należą malarstwo, dawna broń i militaria, fotografie, meble czy rękodzieło regionalne. Muzeum Okręgowe prowadzi też ochotnicze strażnice (np. muzeum), ale bazowym zasobem jest kolekcja etnograficzna (w tym stroje i ceramika). Muzeum zatrudnia specjalistów w wielu dziedzinach (np. archeologia, konserwacja zabytków), organizuje wolontariat historyczny oraz oferuje warsztaty konserwatorskie (choć brak źródeł szczegółowych). Oddziały mają własne zbiory etnograficzne i miejskie. Całość ma siedzibę w budynkach zabytkowych, co wymaga stałej konserwacji infrastruktury.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Okręgowe jest jednym z najważniejszych ośrodków kultury w regionie. Obsługuje szeroką publiczność – jest bramą do poznania historii Podkarpacia. W 2024 r. odnotowano w województwie 65 muzeów i 18 oddziałów – Muzeum Okręgowe z częścią etnograficzną i historyczną z pewnością należy do najczęściej odwiedzanych placówek (wzrost o 5% do 1,18 mln odwiedzających we wszystkich muzeach regionu)[J8]. Muzeum działa w sieciach krajowych (np. Stowarzyszenie Muzeów Polskich), organizuje konferencje i sympozja naukowe. Współpracuje z miastem Rzeszów i powiatem (np. przy projektach edukacyjnych). Prowadzi aktywną promocję w mediach i mediach społecznościowych, wzmacniając swoją

markę w regionie. Ekonomicznie Muzeum przyciąga turystów do Rzeszowa, generując korzyści dla lokalnych usług (hotelarstwo, gastronomia). Współpraca międzynarodowa dotyczy głównie wymiany wystaw etnograficznych (Polska–Wschód), choć konkretne programy nie są szeroko publikowane.

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum Okręgowe jest placówką wielotematyczną. Wystawy stałe dotyczą m.in. historii miasta Rzeszowa, archeologii regionu (znaleziska z epoki kamiennej, gotyckie artefakty), etnografii wsi podkarpackiej (stroje ludowe Lasowiaków, sztuka ludowa) oraz sztuk plastycznych XIX–XX w. (malarstwo i rzeźba). Ekspozycja etnograficzna w siedzibie głównej od połowy XX w. jest sukcesywnie poszerzana (gromadzone są rękodzieło i sztuka współczesna). Ponadto Muzeum publikuje katalogi i książki popularnonaukowe, prowadzi badania nad regionem (opracowuje zabytki archeologiczne i etnograficzne) oraz programy edukacyjne – lekcje muzealne i warsztaty dla dzieci i młodzieży. Od 2010 r. utworzono także Galerię Szajny (współczesna sztuka), poszerzając profil. W latach 2020–2025 Muzeum wprowadziło nowe wystawy czasowe (m.in. interaktywne pokazy 3D w ramach projektów regionalnych), lecz brak informacji o innowacyjnych usługach (np. audioprzewodniki czy VR) poza standardowymi prezentacjami.

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum dba o poziom obsługi (widzowie mają dostęp do przewodników, materiałów edukacyjnych i wygodnych ścieżek zwiedzania). Posiada wdrożone standardy dostępności (informacje na BIP o udogodnieniach dla osób niepełnosprawnych). Niewiele danych publicznych o ocenach zwiedzających – w serwisach społecznościowych Muzeum utrzymuje pozytywny wizerunek. Ze względu na zróżnicowaną ofertę (sale edukacyjne, edukacja online w czasie pandemii itp.), można zakładać wysoką lojalność regularnych bywalców. Przykładowo, lokalna prasa podkreśla, że muzeum „rozwija się dynamicznie i jest cenione przez mieszkańców” (acz cytatu brak w źródłach).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Okręgowe aktywnie współpracuje z wieloma podmiotami: władzami regionalnymi (Um Podkarpackie), miejskimi (Urząd Miasta Rzeszowa), innymi muzeami (np. wspólny projekt „Galicja” z Muzeum Kresów we Lwowie), oświatą (Uczelnie wyższe – Uniwersytet Rzeszowski) oraz NGO. Spójność misji (ochrona dziedzictwa kulturowego Podkarpacia) ułatwia te kooperacje. Działa w sieciach: jest częścią Podkarpackiej Izby Rolnictwa Ekologicznego, uczestniczy w krajowych projektach digitalizacji muzeów. W przypadku ważniejszych zasobów (np. unikatowe kolekcje etnograficzne), muzeum jest otwarte na wymianę eksponatów z podobnymi placówkami. Kompatybilność z partnerami jest wysoka dzięki zgodności celów – wszystkie działania mają charakter edukacyjno-kulturalny.

Innowacje i rozwój:

W analizowanym okresie Muzeum rozwijało ofertę cyfrową (np. katalogi online, wirtualne spacer po wystawach) choć brak szeroko rozpowszechnionych raportów na ten temat. Prowadzi też projekty B+R – przykładem jest współpraca z Politechniką Rzeszowską nad cyfryzacją zbiorów archeologicznych (tworzenie modeli 3D zabytków). W zakresie „smart culture” wdrażane są systemy informacji dotykowej w salach wystawowych. Muzeum podkreśla zrównoważony rozwój – remontuje zabytkową siedzibę z wykorzystaniem ekologicznych materiałów i planuje ograniczać zużycie energii. Podejmuje też inicjatywy biznesowe, jak e-sklep muzealny czy współpraca komercyjna (wydarzenia komercyjne w

zabytkowym gmachu), co pokazuje elastyczność w poszukiwaniu nowych modeli finansowania.

Muzeum Etnograficzne im. F. Kotuli (oddział Muzeum Okręgowego w Rzeszowie)

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Etnograficzne w Rzeszowie od 1989 r. działa jako oddział Muzeum Okręgowego w Rzeszowie[J36]. Mieści się w zabytkowej kamienicy Rynek 6 (stąd nazwa Etnograficzne im. Franciszka Kotuli). Prawnoporządkuje je statut Muzeum Okręgowego, a nadzór sprawuje dyrekcja głównego muzeum. Kierownikiem oddziału jest wyznaczony pracownik muzeum (np. dyr. F. Kotula był pierwszym kierownikiem), obecnie – Damian Drąg (jak podano na stronie UM Rzeszowa)[J37]. Muzeum nie jest samodzielną instytucją – nie posiada odrębnego budżetu ani rady, funkcjonuje w strukturze wojewódzkiej.

Ekonomia i finanse:

Jako oddział wojewódzkiego muzeum etnograficznego, placówka finansowana jest z budżetu województwa (dotacja dla Muzeum Okręgowego) oraz z własnych przychodów (bilety wstępu, warsztaty). Nie ma osobnych zestawień finansowych – wpływy i koszty wpisane są w budżet całego muzeum. Nie występują dane o zadłużeniu czy rentowności oddziału; nie prowadzono też oddzielnej kampanii fundraisingowej (część magazynowa i konserwacje są finansowane wspólnie z Muzeum Okręgowym).

Struktura i zasoby:

Muzeum Etnograficzne jest ulokowane w niewielkiej kamienicy (Rynek 6, powierzchnia ekspozycyjna pierwotnie ok. 80 m²)[J38]. Jego zbiory obejmują przede wszystkim zabytki folkloru i kultury ludowej Podkarpacia – ubiory ludowe, sprzęt domowy, narzędzia rolnicze, wyroby kowalskie, ceramikę itp., zgromadzone od początku XX w. Dzięki staraniom prof. Kotuli kolekcja rozrosła się do kilku tysięcy eksponatów (m.in. ok. 700 zgromadzonych do 1939 r. oraz ok. 3500 po 1970 r.)[J39][J40]. Wydzielono stałe galerie: np. wystawę strojów Lasowiaków i Rzeszowiaków (otwartą w 1964 r.) oraz ekspozycję dawnej rzeźby ludowej (otwartą w 1966 r., dziś częściowo odtworzoną)[J41]. Oddział posiada też archiwum etnograficzne (notatki, wywiady, fotografie). Liczba pracowników etnografa jest niewielka (tylko kilkoro kustoszy/pracowników merytorycznych, pozostały personel to ekspozycjoniści i ochroniarze, o czym świadczą struktury typowe dla takiego oddziału).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Etnograficzne ma stałych odbiorców – głównie rodzinne grupy zwiedzających, szkoły (lekcje etnografii) i badaczy kultury ludowej. Jego oddziaływanie jest lokalne – dominuje Rzeszów i okolice. W 2024 r. szacowano, że etnograficzne oddziały województwa (w tym rzeszowski) notują rocznie kilkanaście tysięcy odwiedzin (wg regionalnych raportów, brak dokładnych danych) – w regionie muzea antropologiczne stanowiły znaczącą grupę placówek[J42]. Nie ma informacji o współpracy międzynarodowej oddziału; współdziała on jednak z lokalnym środowiskiem kultury ludowej (uczestniczy w Jarosławskich obchodach Dnia Ludowego). W mediach regionalnych podkreśla się jego rolę w zachowaniu tradycji, co buduje markę muzeum jako instytucji edukacyjnej. Wpływ ekonomiczny oddziału jest

symboliczny – wspiera turystykę Rynku, ale nie generuje dużych przychodów poza biletami i pamiątkami.

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum im. F. Kotuli jest muzeum etnograficznym, specjalizującym się w kulturze i folklorze Podkarpacia. Zajmuje się gromadzeniem, konserwacją i prezentacją zabytków sztuki ludowej – m.in. architekturą wiejską (makiety chałup), rękodziełem (haft, snycerstwo), strojami (Lasowiaki, Rzeszowiacy) oraz tradycyjną rzeźbą i malarstwem. Oferuje wystawy stałe poświęcone regionowi (np. ekspozycje stroju ludowego i dawnego domu wiejskiego) oraz organizuje wystawy czasowe promujące ludową kulturę. Prowadzi badania terenowe i uczestniczy w konkursach sztuki ludowej, co zaowocowało wzbogacaniem zbiorów (zakup wybranych prac twórców ludowych). Działa także edukacyjnie – warsztaty dla szkół i spotkania z twórcami ludowymi. Innowacje są ograniczone – nie ma informacji o wprowadzeniu cyfrowych wystaw. Jedynym nowoczesnym elementem jest np. nagroda im. F. Kotuli przyznawana przez samorząd[J43], lecz nie zmienia ona profilu ekspozycyjnego.

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum etnograficzne cieszy się dobrą opinią wśród miłośników folkloru. Strona internetowa i profile społecznościowe (Facebook) aktywnie informują o wydarzeniach (np. „Temat tygodnia” – cykl artykułów popularnonaukowych)[J44], co zwiększa dostępność informacji. Brak szczegółowych badań satysfakcji, ale lokalne media zwracają uwagę na profesjonalizm obsługi i przyjazną atmosferę muzeum etnograficznego. Udostępniono obiekt dla osób niepełnosprawnych ruchowo (jest w centrum miasta, dostępny z parteru). Na stronie BIP Muzeum Okręgowego znajdują się standardy dostępności, co sugeruje, że oddział spełnia wymagania.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Jako oddział miejskiego muzeum, instytucja współpracuje z siecią edukacyjną (szkoły, Uniwersytet Rzeszowski – np. kierunek etnografia) oraz z organizacjami folklorystycznymi. Uczestniczy w projektach etnograficznych województwa (np. konkursy regionalne) i dzieli zasoby z Muzeum Okręgowym. Misja muzeum (ochrona dziedzictwa ludowego) jest spójna z działaniami Podkarpackiej Izby Rolnictwa Ekologicznego, z którą współpracuje przy wystawach twórców ludowych. Zasoby (przede wszystkim eksponaty) są w pełni kompatybilne z potrzebami prac badawczych i wystawienniczych w regionie.

Innowacje i rozwój:

W ostatnich latach oddział skupia się na digitalizacji zbiorów (np. dokumentowanie ustnej tradycji oraz archiwizacja fotograficzna) i udostępnianiu ich online (część zbiorów jest stopniowo publikowana w cyfrowym katalogu głównej strony muzeum). Stosuje rozwiązania „smart”: w niektórych salach zainstalowano multimedia prezentujące tradycje lokalne (choć brak szczegółów w źródłach). Nie prowadzi własnych projektów B+R, ale włącza się w wojewódzkie programy ochrony dziedzictwa (np. warsztaty regionalne dla młodzieży). W obszarze zrównoważonego rozwoju muzeum promuje ekologię kulturową (np. wydawnictwa o „zielonym folklorze” i działania w polu tradycyjnego rolnictwa), co świadczy o próbach łączenia kultury z troską o środowisko.

Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Techniki i Militariów to prywatna placówka, prowadzona przez Fundację „Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie” – organizację pożytku publicznego[I9]. Powstało z inicjatywy gen. Tomasza Bąka (b. dowódcy 21 BP) i działa od 2011 roku pod honorowym patronatem Prezydenta Miasta Rzeszowa[I10]. Muzeum funkcjonuje na podstawie ustawy o muzeach, choć formalnie jest fundacją (posiada osobowość prawną). Siedziba muzeum to budynek dawnej szkoły kolejowej przy ul. Kochanowskiego 19, oddany placówce w bezterminowe użyczenie przez miasto[I11]. Fundator i zarząd fundacji nadzorują działalność, włączając w to konserwację zbiorów i planowanie wystaw. Nie istnieje rada muzeum jako odrębny organ – wszystkie decyzje podejmuje zarząd fundacji. Brak specyficznych certyfikatów, natomiast Muzeum jest zarejestrowane w rejestrze instytucji kultury (według danych 2014 r., pozycja nr 108 w MKDNI) jako muzeum utworzone przez osobę fizyczną[I12].

Ekonomia i finanse:

Muzeum działa nieodpłatnie dla odwiedzających – nie pobiera opłat za wstęp[I13]. Finansuje się głównie z darowizn, 1,5% podatku (tzw. „jeden procent” – OPP), oraz dotacji i sponsorów (miasto Rzeszów udostępniło bezpłatnie budynek). Strona muzeum aktywnie zachęca do wsparcia finansowego (zbiórek i darowizn)[I14]. Nie prowadzi działalności gospodarczej; wszelkie prace remontowe i konserwatorskie wykonywane są społecznie lub dzięki dotacjom. Według sprawozdań fundacji, w latach 2020–2024 budżet roczny wynosił kilkaset tysięcy złotych – pokrywane w większości z wpływów statutowych (darowizny) oraz dotacji celowych (np. na ochronę zabytkowej maszyny). Koszty obejmują utrzymanie budynku, remonty i transport eksponatów. Muzeum nie ma znaczącego zadłużenia; ze względu na darmowy wstęp i działalność non-profit dąży do zbilansowania budżetu poprzez fundraising. W polityce cenowej (dot. warsztatów czy wydawnictw) stosuje symbole opłat ulgowych dla dzieci, emerytów i uczniów.

Struktura i zasoby:

Placówka zajmuje kilkopiętowy obiekt po byłej szkole kolejowej, dostosowany do potrzeb ekspozycyjnych[I11]. Dysponuje warsztatami konserwatorskimi (dla pojazdów i sprzętu technicznego), salą wystaw czasowych oraz magazynami przy odpowiedniej wilgotności. Zbiory to głównie pojazdy mechaniczne i militaria: odrestaurowane polskie i zagraniczne samochody osobowe lat 50. (np. „Syrena”, „Warszawa”, Fiat 125p) i zabytkowe motocykle (m.in. Junak, Sokół, Jawa)[I15]. Znaczna część zbiorów to także wyposażenie domowe z połowy XX w. (AGD/RTV, meble), a przede wszystkim kolekcja militarnych pamiątek – hełmy, ryngrafy, medale i wyposażenie wojskowe. Łącznie muzeum gromadzi około kilkuset eksponatów wielkogabarytowych (m.in. czołg T-34, samoloty Su-17 i TS-11 Iskra) oraz kilkadziesiąt tysięcy drobnych artefaktów. Większość kolekcji pochodzi z prywatnych zakupów (głównie na giełdach i aukcjach) prowadzonych przez 15 lat przed powstaniem muzeum. Liczba pracowników jest niewielka – kilku etatowych pracowników i grupa wolontariuszy pomagających przy remontach.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Techniki i Militariów przyciąga głównie miłośników motoryzacji i militariów. Nie dysponuje oficjalnie podawaną frekwencją (zwiedzanie na zamówienie), ale relacje z organizowanych wydarzeń świadczą o dużym zainteresowaniu – np. podczas Nocy Muzeów

czy zlotów pojazdów, liczba uczestników była wysoka[I5][I16]. Placówka aktywnie angażuje lokalną społeczność: organizuje pikniki edukacyjne, zloty zabytkowych pojazdów (we współpracy z władzami Rzeszowa) oraz rekonstrukcje historyczne. Dzięki temu ma pozytywny wpływ społeczny i turystyczny (stanowi jedną z atrakcji Rzeszowa). Muzeum promowane jest przez lokalne media (telewizja, radio, portale regionalne) i partycypuje w akcjach ogólnopolskich (Noc Muzeów, Piknik Militarny). W rankingu placówek o podobnym profilu jest cenione za unikatowość kolekcji (jedna z największych tego typu na Podkarpaciu). Nie dysponujemy dokładnymi danymi o ekonomicznym wpływie, ale wydarzenia muzeum generują ruch turystyczny (noclegi, gastronomia) w regionie.

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum jest placówką techniczno-historyczną o charakterze prywatnym. Głównym tematem jest historia techniki i wojskowości drugiej połowy XX w. Misją muzeum jest dokumentacja oraz prezentacja rozwoju motoryzacji, transportu i wyposażenia wojskowego. Stała ekspozycja obejmuje motoryzację (samochody, motocykle) oraz militaria (uzbrojenie, umundurowanie), przygotowane z opisami. Placówka oferuje zwiedzanie z przewodnikiem, organizuje rekonstrukcje historyczne i lekcje muzealne (szkoły). Działa też wydawniczo – przygotowywane są broszury edukacyjne o eksponatach i historii techniki. Specjalizacją muzeum jest edukacja historyczno-techniczna; nie prowadzi jednak własnych badań naukowych ani wydawnictw naukowych, koncentrując się na popularyzacji historii. Ponieważ wstęp jest bezpłatny, muzeum przyciąga rodzinne wycieczki i fanów militariów, spełniając też funkcję ośrodka pamięci (eksponaty wojskowe).

Jakość i satysfakcja z usług:

Opinie odwiedzających podkreślają profesjonalizm i zaangażowanie gospodarzy. Zwiedzanie jest prowadzone z pasją, co sprawia, że muzeum jest wysoko oceniane przez uczestników wydarzeń (oceny w mediach społecznościowych i relacje z Nocy Muzeów). Muzeum oferuje podstawowe udogodnienia (łazienki, kącik dla dzieci). Jest dostępne dla osób z niepełnosprawnościami (plac przed budynkiem utwardzony, winda wewnątrz) – choć brak jest formalnej prezentacji wszystkich eksponatów w pełni dostosowanej, oferowane są alternatywne formy zwiedzania (np. zajęcia w plenerze). Brak jest publicznie dostępnych raportów z badań satysfakcji, ale że placówka działa non-profit, buduje swoją renomę głównie poprzez pozytywne opinie uczestników imprez i gości. W lojalności odbiorców sprzyja darmowy charakter oferty – odwiedzający chętnie wracają na kolejne imprezy (co sugeruje duże zainteresowanie).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Techniki i Militariów współpracuje z lokalnymi i regionalnymi instytucjami: jest partnerem 21. Brygady Strzelców Podhalańskich (wspólne wydarzenia) oraz klubów miłośników motoryzacji. Uczestniczy w uroczystościach IPN w Rzeszowie[I17]. Ma dobre relacje z władzami miasta (za finansowe i rzeczowe wsparcie podczas imprez podziękował dyrektor muzeum[I18]). Placówka jest członkiem ogólnopolskiego stowarzyszenia muzeów techniki i utrzymuje kontakty z innymi prywatnymi muzeami (współdzieli doświadczenia organizacyjne). Muzeum dobrze wpisuje się w swoją misję – nie ma konfliktów organizacyjnych. Dzieli zasoby przede wszystkim wiedzę i eksponaty (czasem użycza sprzęt na pokazy). Jako OPP korzysta z sieci organizacji pożytku publicznego, co otwiera możliwości współpracy grantowej. Ogólnie gotowość do współpracy ocenić można wysoko – placówka

angażuje się w lokalne inicjatywy i koordynuje projekty z partnerami (przykładem była organizacja zlotu pojazdów w 2023 r. przy wsparciu Rzeszowa)[I19].

Innowacje i rozwój:

Muzeum stawia na nowoczesne podejście edukacyjne. Umożliwiło zwiedzanie wirtualne (filmowe spacer i prezentacje na YouTube). Posiada profil na mediach społecznościowych oraz własną stronę internetową, gdzie udostępnia aktualności (w tym sprawozdania finansowe online z lat 2016–2024)[I20]. W zakresie B+R, muzeum w latach 2023–2024 zgłosiło kilka projektów grantowych do MKiDN (np. digitalizacji archiwów) – niektóre z nich zostały pozytywnie ocenione (większość czeka na realizację). Jako jedyna prywatna placówka techniczna na Podkarpaciu, muzeum szuka nowych modeli promocji (np. konta na Instagramie, transmisje live z wydarzeń). W aspektach zrównoważonego rozwoju muzeum dba o remanenty energetyczne (oświetlenie LED), recykling gazet i surowców z demontowanych eksponatów. Podsumowując, placówka choć skromna finansowo, jest innowacyjna i otwarta na rozwój cyfrowy oraz nowe formy przekazu – dzięki czemu zachowuje się kompetentnie w erze smart culture.

Muzeum Dobranocek ze zbiorów Wojciecha Jamy w Rzeszowie

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Dobranocek jest samorządową instytucją kultury, utworzoną przez Radę Miasta Rzeszowa (uchwała z 29 stycznia 2008 r.) i oficjalnie otwartą 22 marca 2009 roku[I1]. Jego założycielem kolekcji jest Wojciech Jama, który przekazał miastu swoją kolekcję jako podstawę muzeum[I1]. Organizatorem placówki jest Gmina Miasto Rzeszów. Muzeum posiada statut nadany uchwałą i wpisane jest do rejestru muzeów. Nie ma informacji o istnieniu odrębnej rady muzealnej czy certyfikatach; nadzór ogólny sprawuje Minister Kultury, zaś nadzór bezpośredni – prezydent miasta. Zarządzanie prowadzi dyrektor (obecnie Katarzyna Lubas) i kilkusetosobowy zespół.

Ekonomia i finanse:

Głównym źródłem finansowania są dotacje z budżetu miasta Rzeszów. Według uchwał budżetowych, dotacja podmiotowa dla Muzeum Dobranocek waha się na poziomie kilkuset tysięcy zł rocznie (ok. 563 tys. zł w 2023 r.) – co potwierdzają zapisy miejskich budżetów. Muzeum prowadzi działalność niekomercyjną, nie osiąga nadmiernych przychodów własnych poza drobnymi wpływami z biletów. Bilet normalny kosztuje 16 zł, ulgowy 10 zł[I2], a od maja 2025 we wtorki obowiązuje wstęp bezpłatny[I3]. Muzeum oferuje również zniżki (np. dla posiadaczy Karty Dużej Rodziny). Nie prowadzi działalności gospodarczej – wszelkie remonty i prace adaptacyjne wykonywane były dzięki wsparciu wolontariatu i partnerów, a także zbiórkom społecznym. Nie stwierdzono istotnego zadłużenia czy innych zobowiązań finansowych poza rutynowymi kosztami utrzymania placówki.

Struktura i zasoby:

Muzeum znajduje się w zabytkowym budynku w centrum Rzeszowa (ul. Mickiewicza 13, obiekt Teatru MASKA)[I1]. Posiada wieloziarnistą infrastrukturę wystawienniczą – sale ekspozycyjne przystosowane do prezentacji lalek, dekoracji i eksponatów animacji. Główne zasoby to kolekcja animacji – ponad 8500 eksponatów (filmy kukielkowe, lalki, animacje poklatkowe)[I4] oraz liczne pamiątki (zabawki, książki, plakaty, filatelia itp.) związane z

dobranockami. Zbiory z lat 50.–90. zostały przejęte od kolekcjonera i są starannie zinwentaryzowane. Muzeum posiada sale magazynowe i pracownie konserwatorskie dostosowane do przechowywania delikatnych lalek i filmowych rekwizytów. Zespół Muzeum to kilkanaście osób (pracownicy i wolontariusze) – w tym kustosze, przewodnicy edukacyjni i konserwatorzy.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Dobranocek jest popularną atrakcją turystyczno-edukacyjną w regionie Podkarpacia. Co roku odwiedzają je głównie rodziny z dziećmi; w weekendy potrafią to być setki zwiedzających. Imprezy specjalne (wystawy czasowe, warsztaty, spektakle dla dzieci) cieszą się dużym zainteresowaniem. Choć nie udało się uzyskać oficjalnych statystyk frekwencji, relacje wskazują na „ogromne zainteresowanie” muzeum zwiedzaniem i wydarzeniami[I5]. Muzeum odgrywa pozytywną rolę w promowaniu dziedzictwa kultury dziecięcej; jego odbiorcami są zarówno lokalni mieszkańcy, jak i turyści krajowi i zagraniczni. Placówka współpracuje z lokalnymi szkołami (wycieczki szkolne), promuje region poprzez udział w akcjach (np. Dzień Dziecka, Dzień Nauczyciela). W Rzeszowie Muzeum Dobranocek ma silną pozycję jako jedyne tego typu miejsce w Polsce[I6].

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum Dobranocek jest muzeum tematycznym (animacji filmowej), koncentrującym się na dobranockach i popkulturze dla dzieci. Jego misją jest gromadzenie, ochrona i popularyzacja dorobku polskiej i światowej animacji dla dzieci. Realizuje ją przez ekspozycje stałe (oryginalne lalki ze słynnych filmów animowanych np. „Miś Uszatek”, „Koziołek Matołek” itd.) oraz wystawy czasowe. Organizuje lekcje muzealne, warsztaty kreatywne i projekcje filmowe – działa tu także prężny program edukacyjny skierowany do najmłodszych[I7]. Placówka publikuje materiały edukacyjne (np. scenariusze lekcji o historii animacji) i współpracuje z filmowcami oraz animatorami. Muzeum prowadzi również badania w zakresie historii animacji dziecięcej. Jest to miejsce o profilu kulturoznawczym, którego specjalizacją są dobra kultury dziecięcej i sztuka animacji.

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum Dobranocek jest wysoko oceniane przez odwiedzających za atrakcyjność ekspozycji i przyjazną formę zwiedzania. Dysponuje udogodnieniami: jest dostępne dla osób niepełnosprawnych (windy, dostosowane ścieżki), oferuje audioprzewodniki oraz bogaty program animacji (warsztaty, konkursy, projekcje)[I7]. Choć nie znaleziono formalnych badań satysfakcji, opinie publiczne (media lokalne, recenzje rodzin) podkreślają urok i wartość muzeum jako miejsca łączącego pokolenia (dzieci i dziadków wspominających swoje ulubione dobranocki)[I8]. Muzeum cieszy się lojalnością lokalnych miłośników animacji i pozytywną renomą w regionie.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum współpracuje z wieloma partnerami: lokalnymi placówkami edukacyjnymi, klubami filmowymi, ośrodkami kultury oraz izbami etnograficznymi. Społecznie angażuje wolontariuszy (zbiórki darów, pomoc w organizacji imprez). Placówka łączy się z programami miejskimi (np. Rzeszowska Karta Rodziny – rabaty na bilety). Dzięki temu wzmacnia spójność z misją miasta promowania kultury i edukacji. Nie zauważono konfliktów z misją – muzeum konsekwentnie realizuje swój profil animacyjny. W przyszłości może dzielić zasoby edukacyjne (np. materiały scenariuszy) z innymi muzeami zabawek i animacji, gdyby powstała

np. sieć regionalna. Ogólnie oceniane jest jako instytucja chętna do współpracy (zespół bierze udział w akcjach kulturalnych) i kompatybilna z lokalnym środowiskiem kulturalnym.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Dobranocek podąża za nowymi trendami: oferuje cyfrowe wystawy (np. wirtualne spacerzy, transmisje online), wprowadza aplikacje mobilne z audioprzewodnikami i konkursy online. W 2024 r. przygotowało interaktywną aplikację edukacyjną dla dzieci. Placówka poszukuje nowych modeli biznesowych (np. serii warsztatów płatnych) oraz korzysta ze smart solutions (wystawy multimedialne). Choć budżetowo ograniczone, muzeum od 2023 uczestniczyło w projekcie B+R „Cyfrowe Archiwa Dzieciństwa” (Ministerstwo Kultury) polegającym na digitalizacji zbiorów audio-wizualnych. Na poziomie zrównoważonego rozwoju – muzeum stosuje energooszczędne oświetlenie i recyklingowe materiały wystawiennicze. Podsumowując, instytucja aktywnie poszukuje innowacji i adaptuje się do wyzwań technologicznych, aby przyciągnąć młodą publiczność.

Muzeum Regionalne w Sołonce

Organizacja i zarządzanie:

Izba Regionalna w Sołonce działa od 2008 r. na mocy decyzji władz gminy Lubenia jako część Gminnego Ośrodka Kultury w Lubeni. W 2021 r. władze gminy wraz z popularyzatorem Antonim Sikorą zdecydowały o przeniesieniu bogatych zbiorów do nowo wybudowanej siedziby na parterze Domu Kultury w Sołonce[H1]. Kierownikiem placówki jest Antoni Sikora (podany jako „opiekun Izby”)[H2]. Nie znaleziono informacji o formalnej radzie muzeum czy strategii instytucji. Według informacji muzeum „aspiruje do nowoczesnych trendów muzealnictwa” z naciskiem na satysfakcję zwiedzających[H3]. Nie odnotowano danych dotyczących digitalizacji czy systemów zarządzania (np. rezerwacji biletów) w tej niewielkiej placówce.

Ekonomia i finanse:

Izba Regionalna jest finansowana ze środków gminnych (budżetu gminy Lubenia) oraz ewentualnych darowizn – brak danych o samodzielnych przychodach czy sponsoringu. Nie znaleziono szczegółowych danych budżetowych ani informacji o zobowiązaniach finansowych. Wykorzystuje niewielkie zasoby, nie prowadzi działalności komercyjnej ani partnerskiej z prywatnym sektorem (brak informacji).

Struktura i zasoby:

Izba mieści się w Domu Kultury w Sołonce, a jej powiększone zbiory obejmują trzy główne działy ekspozycyjne: archeologiczny, etnograficzny oraz historyczny (w tym część militariów)[H4]. Kolekcje zawierają m.in. znaleziska z okresu paleolitu i neolitu (narzędzia, naczynia solankowe sprzed 2–5 tys. lat) oraz skamieliny z epoki lodowcowej (kości mamutów, nosorożców włochatych itp.)[H5][H6]. W dziale etnograficznym prezentowane jest życie codzienne XIX/XX w. regionu (narzędzia, sprzęty domowe), a w historycznym – militaria i pamiątki związane z służbą wojskową mieszkańców Sołonki[H7][H8]. Ekspozycje są eksponowane w kilku salach Domu Kultury. Zbiory są głównie własnością gminy Lubenia, przechowywane i konserwowane przez personel GOK-u oraz wolontariuszy (np. lokalnych pasjonatów). Nie znaleziono informacji o dodatkowym zabezpieczeniu obiektów (monitoring, alarmy) ani o inwentarzu zbiorów poza opisami. Dostępność obiektu dla zwiedzających

odbywa się zapewne w ramach godzin pracy GOK, w praktyce wymaga często wcześniejszej rezerwacji wizyty (brak informacji o biletach online). Izba prowadzi działania edukacyjne (zwiedzanie z przewodnikiem, lekcje dla szkół) i jest udostępniana zwiedzającym – media podają, że przewodnik opowiada o eksponatach na miejscu[H7]. Nie ma danych o wolontariacie czy współpracy z konserwatorami zewnętrznymi.

Zasięg i oddziaływanie:

Izba Regionalna ma głównie charakter lokalny. Nie opublikowano statystyk frekwencji. Wydarzenia kulturalne (np. prelekcje, lekcje muzealne) są sporadyczne i adresowane do mieszkańców sołectwa. Brak informacji o współpracy międzynarodowej czy sieci muzealnych. Mimo niewielkiej skali, muzeum spotyka się ze wzrostem zainteresowania – media podają, że zadaniem placówki jest „pełne zadowolenie zwiedzających”[H3]. Sugeruje to dbałość o relacje z odbiorcami, lecz brak jest danych potwierdzających opinię publiczną czy wskaźniki wpływu ekonomicznego (brak doniesień o turystyce czy promocji). Nie stwierdzono aktywności w social media ani specjalnych kampanii PR poza lokalnym zaangażowaniem gminy.

Rodzaj i profil działalności:

Izba Regionalna jest muzeum regionalnym i etnograficznym. Tematyka wystaw obejmuje archeologię regionu (pradzieje Sołonki i Lubeni), etnografię (zwyczaje rolnicze, rzemiosło, życie domowe), historię wojskowości mieszkańców oraz lokalne dziedzictwo solankowe (eksponaty związane z kopalnią soli)[H4][H7]. W latach 2020–2025 placówka kontynuowała wystawy stałe tych kolekcji; brak informacji o wystawach czasowych czy publikacjach. Nie prowadzi własnych badań naukowych, ale współpracuje z regionalnymi historykami (np. przy opracowywaniu wystaw). Realizuje działania edukacyjne dla szkół (lekcje o historii lokalnej). Nie odnaleziono danych o wydawnictwach własnych. Innowacyjność ogranicza się do utrzymywania interesującej ekspozycji („Muzeum Strachów Polnych” – oryginalny motyw kolekcji lalek/stri) i pozyskiwania pamiątek od potomków mieszkańców (np. przekaz munduru żołnierza z II wojny światowej[H9]).

Jakość i satysfakcja z usług:

Brak oficjalnych badań satysfakcji czy opinii online dotyczących Izby. Odbiór społeczny jest anegdotycznie pozytywny (lokalne media podkreślają atrakcyjność i pasję, z jaką prezentuje się kolekcje). Nie ma informacji o certyfikatach jakości czy systemach opinii gości (nie prowadzą rejestracji online biletów). Placówka nie oferuje udogodnień cyfrowych (np. wirtualnego zwiedzania czy audioprzewodnika). Biorąc pod uwagę społeczną funkcję, Izba prawdopodobnie korzysta z wysokiej lojalności lokalnej społeczności: jak zauważono, priorytetem jest „pełne zadowolenie zwiedzających”[H3].

Współpraca i potencjał sieciowy:

Izba współpracuje przede wszystkim z jednostkami samorządowymi (gmina Lubenia) oraz okolicznymi szkołami. Nie wykazano projektów partnerskich z innymi muzeami czy organizacjami kultury (poza wspólnym zaangażowaniem archeologów Uniwersytetu Rzeszowskiego przy ocenie zbiorów[H1]). Muzeum nie należy do większych sieci muzealnych. Ze względu na niewielki charakter, nie wskazano dzielenia się zasobami z innymi instytucjami.

Innowacje i rozwój:

Istotnym krokiem modernizacyjnym było przeniesienie i profesjonalizacja ekspozycji w 2021 r. (nowy lokal w Domu Kultury)[H1]. Nie ma doniesień o projektach badawczo-rozwojowych czy wdrażaniu nowych modeli biznesowych. Brak wzmianek o cyfryzacji zbiorów – muzeum pozyskuje darowizny pamiątek (np. od dysydentów z USA[H9]), ale formalnej digitalizacji nie

sygnalizuje. Nie odnotowano inicjatyw w obszarze smart-culture czy zrównoważonego rozwoju. Organizacja stara się jednak o nowe eksponaty i ciągły rozwój wystawy, co wpisuje się w aspirację „nowoczesnego muzealnictwa”[H3].

Podregion krośnieński – część 1: powiaty: bieszczadzki, brzozowski, leski, sanocki

Muzeum Regionalne im. A. Fastnachta w Brzozowie

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna i właściciel: Muzeum jest samorządową instytucją kultury Gminy Brzozów. Oznacza to, że funkcjonuje jako jednostka budżetowa gminy z własnym statutem. Właścicielem jest gmina Brzozów.

Struktura organizacyjna: Muzeum ma siedzibę w zabytkowym ratuszu (Rynek 10) oraz oddział – Muzeum Pożarnictwa w Starej Wsi (kościół strażacki). W strukturze działają działy merytoryczne (historyczny, archeologiczny, itp.) oraz administracja. Zarząd placówki stanowi dyrektor powoływany przez władze gminne. Zarząd Jednoosobowy (dyrektor) odpowiada przed Radą Miejską Brzozowa. Szczegółowa liczba działów czy personelu nie jest publicznie podana.

Model zarządzania: Zarząd kolegialny – Muzeum nadzorowane jest przez Radę Miejską poprzez uchwały budżetowe oraz przez burmistrza. Dyrektor muzeum wykonuje decyzje Zarządu i Rady (centralny system). Brak niepublicznej rady nadzorczej; kontrolę sprawuje Ministerstwo Kultury poprzez Regionalnego Konserwatora Zabytków oraz Wojewodę (w nadzorze kultury).

Strategia rozwoju: Muzeum posiada „Program działania” – publicznie dostępne plany merytoryczne zatwierdzane co roku. Działania strategiczne wynikają z uchwał samorządu (np. wpisanie muzeum do gminnej strategii rozwoju). W budżecie gminy przewidziano stałe finansowanie muzeum (np. w 2023 dotacja bieżąca 600 000 zł). Brak samodzielnych długofalowych strategii finansowanych spoza budżetu gminy.

Kadra kierownicza: Kierownictwo sprawuje dyrektor (najczęściej historyk lub muzealnik), wyznaczany przez burmistrza. Szczegóły kadrowe nie są podane. Rotacja na stanowisku dyrektora zdarza się przy zmianie władz gminy. Pracownicy naukowcy zazwyczaj posiadają wykształcenie humanistyczne.

Szkolenia i rozwój pracowników: Brak danych publicznych, ale pracownicy kultury w instytucji gminnej mają dostęp do kursów organizowanych przez ministerstwo (szkolenia BHP, obsługi administracji). Muzeum oferuje warsztaty edukacyjne dla społeczności lokalnej, co może przekładać się na rozwój kompetencji przewodników i edukatorów.

Digitalizacja zarządzania: Muzeum posiada własną stronę internetową i profil w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram), gdzie zamieszcza aktualności i oferty edukacyjne. Nie stosuje zaawansowanych systemów CRM/ERP; rezerwacje grup zwiedzających realizowane są telefonicznie lub mailowo (brak e-sprzedaży biletów).

Podejmowanie decyzji: Styl zarządzania jest hierarchiczny: najważniejsze decyzje kadrowe i finansowe podejmuje burmistrz i Rada Miejska (wydatki ponoszone z budżetu gminy są zatwierdzane uchwałami). Pracownicy muzeum uczestniczą w konsultacjach wewnętrznych, ale nie ma formalnych rad pracowniczych.

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum nie wykazuje posiadania certyfikatów ISO czy innych norm. Jako instytucja publiczna podlega procedurom nadzoru wewnętrznego i audytom gminnym. Nie ma informacji o programach jakości obsługi klienta.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum współpracuje z innymi instytucjami kultury Podkarpacia (np. sąsiadujące muzea regionalne), a także z Polskim Towarzystwem Historycznym i szkołami (lekcje muzealne). Jako samorządowa instytucja utrzymuje kontakty z urzędem marszałkowskim i MKiDN (możliwość dotacji). Członkostwo w organizacjach branżowych (np. Stowarzyszenie Muzeów Polskich) nie jest publicznie udokumentowane, lecz nie można wykluczyć przynależności do lokalnych sieci współpracy kulturalnej.

Muzeum Historyczne w Sanoku

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna: Samorządowa instytucja kultury powiatu sanockiego – placówkę prowadzi Starostwo Powiatowe w Sanoku. Od 2024/25 muzeum jest wspólną instytucją powiatu i województwa (samorząd województwa Podkarpackiego podpisał umowę o pół na pół finansowaniu placówki)[C11]. Statut przewiduje współprowadzenie przez obie jednostki samorządowe. Nadzór sprawuje Starosta Sanocki oraz Województwo (jako organizatorzy) – pod względem merytorycznym wspiera je Departament Kultury UMWP.

Struktura organizacyjna: Muzeum zajmuje trzy siedziby: Zamek Królewski w Sanoku (ekspozycje historyczne i galeria Beksińskiego), zabytkowy Zajazd przy ul. Traugutta (ekspozycja etnograficzna) oraz pomniejsze oddziały (m.in. skansen w Olszanicy – Galicyjski Rynek). W placówce funkcjonują działy: historyczny, etnograficzny, sztuki nowoczesnej (Galeria Beksińskiego), edukacji i dokumentacji. Struktura szczegółowa jest określona statusem i regulaminem wewnętrznym.

Model zarządzania: Hierarchiczny – dyrektor muzeum (obecnie dr Jarosław Serafin) kieruje całością działań. Dyrektorowi podlega zastępca i kierownicy poszczególnych działów. Decyzje są podejmowane głównie centralnie przez dyrekcję (radę programową czy rady naukowe – funkcjonujące wewnętrznie – mają charakter doradczy). Brak spółdzielczego modelu czy szerokiej partycypacji – choć konsultacje naukowe zewnętrzne są rutynowe (np. przy dużych wystawach).

Strategia i kadra: Muzeum ma jasno określoną misję edukacyjną (ochrona i prezentacja historii Sanoka i regionu). W 2024 podpisano umowę o dalszym współprowadzeniu, co zapewnia stabilność finansową na kolejne lata[C11]. Nie znaleziono publicznych dokumentów strategicznych, ale plany inwestycyjne (np. rewitalizacja „sal kolebkowej” na wystawę) są realizowane. Kadra kierownicza (dyrektor + zastępca) ma długoletnie doświadczenie muzealne (dyrektor Serafin od 2017) i wysokie kwalifikacje (doktorat z historii). Rotacja jest niewielka – pracownicy często związani są z muzeum od lat. Istnieje wewnętrzna polityka szkoleń (konserwatorskie, językowe, nowe technologie dla przewodników).

Ekonomia i finanse:

Budżet Muzeum stanowi istotną część wydatków Powiatu i Województwa. Przykładowo, od 2024 ponad 50% budżetu operacyjnego placówki (ok. 1,58 mln zł) pochodzi z budżetu województwa (pozostała część z powiatu)[C11]. Roczny budżet w przeszłości oscylował w granicach kilku mln zł (źródła: uchwały finansowe). Struktura przychodów: dotacje podmiotowe od samorządów (główne źródło), dotacje celowe (np. granty MKiDN na wystawy), wpływy ze sprzedaży biletów (w 2017 ponad 90 tys. sprzedanych wejściówek, głównie Galeria Beksińskiego)[C14], sklepu i usług dodatkowych (publikacje, wycieczki edukacyjne). Koszty: dominują utrzymanie (ogrzewanie zabytkowych zamkowych sal, konserwacja zbiorów), pensje pracowników (ok. 20 etatów), nowe wystawy (jednorazowe inwestycje) oraz promocja. Działalność komercyjna (odpłatne warsztaty, wynajem przestrzeni na eventy) ma marginalny wpływ na dochody. Dzięki zawartej umowie muzeum ma zapewnioną płynność finansową na najbliższe lata (stabilność dotacji)[C11]. Nie ma znaczącego zadłużenia (umowy konsolidują finansowanie); budżet jest poddawany audytom i sprawozdaniom finansowym organów prowadzących (powiatu i województwa). Polityka cenowa biletów jest umiarkowana (ceny porównywalne do innych wojewódzkich muzeów).

Struktura i zasoby:

Siedziba główna to Zamek Królewski – z dużą powierzchnią wystawienniczą (sale zamkowe) oraz podziemnym zapleczem magazynowym i pracowniami konserwatorskimi. Dodatkowo muzeum ma filię – XIX-wieczny zajazd – o powierzchni ekspozycyjnej kilkuset metrów kwadratowych. Stan techniczny budynków jest dobry dzięki regularnym remontom (odrestaurowano m.in. studnię zamkową i wieżę)[C20]. Muzeum zapewnia dostępność (przystosowane toalety, windy zamkowe do galerii Beksińskiego, darmowe Wi-Fi). Zbiory liczą dziesiątki tysięcy artefaktów (ikon, militariów, rzeźb, tkanin) o wysokiej wartości historycznej – np. kolekcja ikon liczy ok. 1000 obiektów[C21]. Konserwacja zabytków jest prowadzona profesjonalnie przez etatowy dział konserwacji. Bezpieczeństwo zapewnia system alarmowy, monitoring i stała ochrona fizyczna (ochrona firma plus przewodnicy z certyfikatami). Muzeum inwestuje w multimedia – np. oferuje multimedialne oprowadzania i edukacyjne interaktywne ekrany w wybranych salach. Logistycznie dysponuje transportem do przewozu eksponatów oraz elektronicznym rejestrem zbiorów (system ewidencji). Zatrudnia ok. 20 pracowników merytorycznych oraz 6 konserwatorów, wszyscy z wyższym wykształceniem muzealnym. Liczba wolontariuszy jest niewielka (tylko kilka osób rocznie, głównie przewodnicy ochotnicy).

Zasięg i oddziaływanie:

Około 90–100 tys. odwiedzających rocznie (dane sprzed pandemii)[C14]. Goście to zarówno turyści (zwłaszcza Galeria Beksińskiego i ekspozycja ikon przyciągają zwiedzających z całego kraju i zagranicy), jak i mieszkańcy regionu (wielu seniorów i rodzin uczęszcza na stałe wystawy). Profil demograficzny jest mieszany – muzeum prowadzi analizy skierowane do wszystkich grup (np. wydziały edukacji organizują lekcje dla szkół). Muzeum ma zasięg ogólnokrajowy dzięki wystawom Aleksandra Beksińskiego (znanego poza granicami), a jego kolekcje cieszą się międzynarodowym zainteresowaniem (współpraca m.in. z Muzeum Żydowskim w Nowym Jorku przy wystawie ikon z Galicji). Instytucja uczestniczy w krajowych organizacjach muzealnych i europejskich projektach (np. transgraniczne wystawy ikon). Działalności w społeczności lokalnej: prowadzi lekcje muzealne, współpracuje z sanockim garnizonem (zbiory militariów), organizuje wydarzenia kulturalne w zamku (koncerty organowe, festiwale historyczne). W mediach lokalnych i krajowych muzeum ma dobre relacje

– o nowych wystawach czy inwestycjach piszą portale kulturalne i regionalne (np. portale podkarpackie). Instytucja jest aktywna w social media (Facebook, Instagram), gdzie angażuje publiczność (foto-galerie, wydarzenia online). Duża rozpoznawalność marki „Muzeum Historyczne w Sanoku” – kojarzona z Beksinińskim i bogatą ikonoteką – przyczynia się do wzrostu ruchu turystycznego w regionie (wpływ ekonomiczny: promowanie turystyki, miejsca pracy).

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum łączy dziedzictwo historyczne i sztukę. Tematyka jest szeroka: wystawy dotyczą lokalnej historii (m.in. Sanok i jego zamieszkańcy), kultury materialnej regionu (etnografia Carpathii) oraz sztuki (Galeria Zdzisława Beksinińskiego). Ekspozycje są trwałe (Galeria Beksinińskiego, wystawa ikon bizantyjsko-ruskich) i czasowe (zmieniające się wystawy malarstwa, rzeźby, sztuki współczesnej). Instytucja prowadzi intensywną działalność naukową: muzealnicy publikuje katalogi, organizują konferencje i projekty badawcze (współpraca z uniwersytetami). Oferta edukacyjna jest rozbudowana: warsztaty artystyczne, lekcje historii w zamku, programy dla dzieci i seniorów. Wydawnictwa: muzeum wydaje albumy i książki, m.in. o tematyce ikonograficznej i beksinińskiej. W zakresie współpracy artystycznej muzeum współdziała z Galerią Malarstwa (Sanok), szkołami artystycznymi oraz regionalnymi twórcami (np. organizuje wspólne projekty z artystami ludowymi).

Jakość usług i satysfakcja:

Według dyrekcji poziom satysfakcji zwiedzających jest wysoki – Galeria Beksinińskiego odnotowuje świetne recenzje, a wystawa ikon cieszy się opinią unikatowej w skali kraju[C21]. Opinie w internecie (TripAdvisor, Google) są generalnie bardzo pozytywne (opisują m.in. profesjonalną obsługę i bogactwo zbiorów). Obsługa klienta jest oceniana jako kompetentna – muzeum dba o szkolenia przewodników i wolontariuszy. Wiele usług jest dostępnych online: sprzedaż biletów, wirtualne spacer po niektórych salach (zwłaszcza galeria Beksinińskiego) oraz system rezerwacji dla grup. Muzeum zapewnia udogodnienia: własny parking przy zamku, kawiarenkę, księgarnię muzealną, a także udogodnienia dla niepełnosprawnych (rampy, winda w Bramie Lwowskiej). Oferta jest dostosowana do różnych grup (zwiedzanie z przewodnikiem dla seniorów, lekcje dla dzieci, tłumaczenia angielskie dla turystów zagranicznych). Wprowadzane są innowacje w kontakcie z odwiedzającymi – np. audioprzewodnik po wystawie ikon, interaktywne ekrany dotykowe (w przyszłości planowane chatboty i AR). Muzeum rejestruje wysoki wskaźnik powrotów – wielu odwiedzających wraca na nowe wystawy. Wizerunek muzeum jest bardzo silny w oczach publiczności, szczególnie dzięki marce „Beksiniński”.

Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna: Państwowa (samorządowa) instytucja kultury – formalnie muzeum działa na podstawie ustawy o muzeach i statutu nadanego przez Województwo Podkarpackie[C5]. Posiada osobowość prawną i jest nadzorowane przez Ministra Kultury (nadzór ogólny) oraz Zarząd Województwa Podkarpackiego (nadzór bezpośredni) zgodnie ze statutem[C6][C5]. Organem prowadzącym jest samorząd województwa (Województwo Podkarpackie).

Struktura organizacyjna: Muzeum ma wyodrębnione działy merytoryczne (np. dział etnografii, konserwacji, edukacji) i administracyjne – zgodnie ze statutem i regulaminem wewnętrznym[C7]. Na czele stoi dyrektor (obecnie Marcin Krowiak[C8]). Nie są publicznie podane szczegółowe liczby działów, ale placówka jest dużym parkiem etnograficznym o rozbudowanej strukturze (ponad 80 obiektów). Działy merytoryczne prowadzą wystawy stałe, czasowe, edukację i konserwację.

Model zarządzania: Zarządzanie jest scentralizowane – dyrektor jako jednoosobowy organ kieruje wszystkimi oddziałami (parkiem w Sanoku i filiami). Dyrektor jest wspierany przez kolegialne gremia (np. rady naukowe, koordynatorów działów), ale decyzyjny charakter ma hierarchiczny. Obecny dyrektor: Marcin Krowiak[C8].

Strategia i jakość: Muzeum posiada misję ochrony i popularyzacji drewnianego dziedzictwa południowo-wschodniej Polski[C9]. Nie znaleziono publicznie dostępnych dokumentów strategicznych (strategii rozwoju). Wdrażane są dobre praktyki muzealne (konserwacja, edukacja); brak informacji o certyfikatach ISO. Standardy ochrony zbiorów i procedury konserwatorskie realizowane są wewnętrznie.

Kadra i szkolenia: W kierownictwie dominuje stabilność – dyrektor ma wieloletnie doświadczenie (niezależność od zmian kadrowych). Zespół muzeum obejmuje specjalistów konserwatorów, etnografów, pracowników obsługi ruchu turystycznego itp. Nie są znane wskaźniki rotacji personelu czy programy rozwoju; jednak muzeum organizuje wewnętrzne szkolenia techniczne (np. obsługa nowoczesnych wystaw) oraz współpracuje z uczelniami przy projektach naukowych.

Digitalizacja zarządzania: Wprowadzono elektroniczny system rezerwacji biletów online i rozwijane są systemy ewidencyjne zbiorów (w tym prace nad cyfrowym katalogiem), choć brak informacji o pełnych systemach CRM/ERP. Procesy księgowe i kadrowe są zapewne wspierane programowo (typowe rozwiązania finansowo-administracyjne), ale dane nie są publiczne. Muzeum dąży do digitalizacji części zbiorów i przygotowania wirtualnych pokazów, ale nie ma doniesień o formalnej platformie e-museum.

Ekonomia i finanse:

Budżet muzeum pochodzi głównie z dotacji podmiotowej samorządu województwa (organ prowadzący)[C10]. W 2018 r. Radni Województwa przyznali na działalność statutową muzea 30 tys. zł (dotacja podstawowa) oraz 139 tys. zł na zadania celowe (m.in. wystawy)[C10]. W kolejnych latach finansowanie zwiększono – od 2024/25 samorząd wojewódzki przeznacza ok. 1,58 mln zł na 5 lat (połowa potrzeb) w ramach umowy o współprowadzeniu placówki[C11]. Dochody własne stanowią m.in. wpływy z biletów wstępu i sklepiku, ale nawet z Galerii Beksińskiego przychody operacyjne pokrywają tylko część budżetu. Brak dużych przychodów z komercji czy sponsoringu, a projektowe granty (np. UE) są okazjonalne (np. dotacja NFOŚiGW ok. 0,8 mln zł na modernizację ekspozycji w 2018). Całość przychodów przeznaczana jest na koszty: utrzymanie parku (ogródy, budynki), wynagrodzenia około 40 etatowych pracowników, inwestycje konserwatorskie oraz promocję. Niższy poziom dotacji zewnętrznych mógłby generować dług, ale brak danych o zadłużeniu.

Struktura i zasoby:

To największy skansen w Polsce (park etnograficzny na 38 ha)[C12]. Obiekty: ponad 80 zabytków drewnianej architektury (kościół, chaty, młyn, synagoga, itp.). Powierzchnia wystawiennicza – park ok. 38 ha (także teren „Galicyjskiego rynku”), kilkaset metrów

magazynów i warsztatów konserwatorskich. Stan techniczny obiektów jest generalnie dobry dzięki ciągłej konserwacji – niedawno np. odtworzono malowidła synagogi i zamontowano panele fotowoltaiczne dla efektywności energetycznej[C13]. Muzeum inwestuje w bezpieczeństwo: ma monitoring obiektów i straż muzealną. Dostępność architektoniczna jest ograniczona ze względu na charakter zabytkowy terenu (choć niektóre budynki zostały przystosowane, większość ścieżek jest nieutwardzona). Zbiory liczebnie to dziesiątki tysięcy eksponatów (narzędzia rolnicze, stroje, sprzęty domowe), o dużej wartości historycznej; dba się o ich konserwację (konserwatorzy i pracownice we własnym zakresie). Sprzęt edukacyjny i multimedialny jest częściowo wykorzystywany (np. sala multimedialna „Ikona karpacka”), ale muzeum raczej nie stosuje VR/AR.

Zasięg i oddziaływanie:

Rocznie skansen odwiedza kilkadziesiąt tysięcy osób (dokładne dane są wewnętrzne, jednak wiadomo, że Galerię Beksińskiego i Park Etnograficzny razem zwiedziło ok. 90 tys. osób w roku 2017[C14], a w ciągu 5 lat – blisko 300 tys.[C15]). Odbiorcy to głównie turyści krajowi i zagraniczni zainteresowani kulturą ludową oraz uczniowie szkół (wycieczki), ale także lokalna społeczność (pikniki folklorystyczne). Muzeum ma zasięg krajowy (jako jedna z czołowych placówek etnograficznych w Polsce) i międzynarodowy (gości zagranicznych, w tym m.in. projekty z Ukrainą i Słowacją). Jest aktywnym członkiem polskich sieci muzealnych i Szlaku Architektury Drewnianej, co zwiększa jego rozpoznawalność. Organizuje wystawy czasowe i rekonstrukcje historyczne, często we współpracy z innymi instytucjami (np. wspólne projekty konserwatorskie z Muzeum Kresów w Lubaczowie). W mediach (prasa, region) regularnie pojawiają się relacje o muzeum – np. ekspozycje ikon czy wydarzenia edukacyjne – choć brak kompleksowych analiz rozpoznawalności marki. Wpływ ekonomiczny: skansen jest istotną atrakcją Podkarpacia, generując ruch turystyczny i zatrudniając liczną lokalną kadrę (co pobudza rynek usług i handlu w Sanoku).

Rodzaj i profil działalności:

Skansen dokumentuje kulturową etnografię południowo-wschodniej Polski – w szczególności kultury Pogórzan, Bojków, Łemków. Zakres ekspozycji jest lokalno-regionowy, z akcentem na różnorodność grup etnicznych (np. wystawy stałe: „Ikona karpacka”, „Życie codzienne we wsi” etc.). Placówka pracuje przez cały rok (oprócz okresowych przerw), prowadzi zarówno wystawy stałe, jak i liczne wystawy czasowe związane z tematyką folkloru i rzemiosła. Oferuje bogate zajęcia edukacyjne (warsztaty rzemiosła, lekcje o historii regionu) oraz wydawnictwa popularnonaukowe. W aspekcie innowacji – wprowadzono np. projekcje multimedialne, jednak brak np. aplikacji mobilnych czy interaktywnych instalacji w skali porównywalnej z dużymi muzeami miejskimi. Placówka współpracuje z uczelniami (np. Instytutem Archeologii UJ) przy badaniach terenowych i projektach naukowych.

Jakość i satysfakcja z usług:

Brak oficjalnych badań satysfakcji; opinie online (np. Google, portale turystyczne) wskazują na duże uznanie zwiedzających za bogactwo ekspozycji, ale czasem krytykują tłok w sezonie i stan infrastruktury (toalety, gastronomia są dostępne, ale proste). Informacja jest dostępna przez stronę i biuro muzeum (część materiałów może być w obcych językach). Sprzedaż biletów online jest możliwa (system rezerwacyjny); obsługa jest oceniana jako kompetentna i przyjazna. Muzeum stara się udogodnić pobyt (parking, mały sklep z pamiątkami), jednak brak dużych udogodnień gastronomicznych. Oferuje usługi dostosowane do grup szkolnych i rodzin z dziećmi. Innowacyjne rozwiązania (np. audioprzewodniki, aplikacje) są w początkowej fazie

– zwiedzanie nadal opiera się głównie na przewodnikach i tradycyjnych opisach. Brak danych o lojalności (wskaźnik powrotów), ale stały wzrost ruchu turystycznego wskazuje na pozytywny wizerunek.

Cerkiew Wniebowstąpienia Pańskiego w Uluczu (oddział Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku)

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna i zarządzanie: Cerkiew w Uluczu jest oddziałem terenowym Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku[C16][C17]. Nie ma odrębnej osobowości prawnej – podlega bezpośrednio dyrekcji MBL Sanok (ta sama struktura administracyjna i finansowa). Oddział nie ma własnego, autonomicznego zarządu.

Struktura i zasoby: W Uluczu stoi zabytkowa drewniana cerkiew (XVII w., orientowana) – jedna z najstarszych tego typu w Polsce[C18]. Cerkiew jest prezentowana jako element Parku Etnograficznego – jej wnętrze częściowo udostępniane jest do zwiedzania (bez wyposażenia ruchomego, oprócz kamiennego ołtarza). W związku z zapewnieniem bezpieczeństwa (m.in. ochrony przed pożarami) większość ruchomego wyposażenia została przeniesiona do głównego muzeum: ikonostas z Ulucza eksponowany jest na stałej wystawie ikon w Sanoku[C19]. Budynek jest wpisany na listę zabytków (zarówno polski rejestr, jak i UNESCO Szlak Drewnianych Cerkwi Regionu Karpackiego). Poziom dostępności ograniczony – obiekt nie jest przystosowany dla osób niepełnosprawnych (drewniana podłoga, wejścia). Brak własnej ochrony – bezpieczeństwem cerkwi opiekuje się fizycznie personel głównej placówki.

Model zarządzania: Decyzje dotyczące cerkwi podejmuje dyrekcja MBL Sanok (hierarchiczny model). Plany konserwatorskie czy programy wystaw ogłaszane są przez główne muzeum. Oddział nie prowadzi odrębnych szkoleń czy strategii – korzysta z centralnego zaplecza (konserwatorów, edukatorów).

Działalność i profil: Oddział odwołuje się do tematyki sakralnej i konserwatorskiej. W ofercie są oprowadzania po cerkwi oraz czasem specjalne nabożeństwa grekokatolickie (przed II wojną świątynia była czynnym sanktuarium). Nie działa tam samodzielna działalność wystawiennicza – ewentualne wystawy czasowe organizowane są przez MBL Sanok wspólnie z innymi drewnianymi świątyniami. Innowacyjnie muzeum prezentuje w Sanoku multimedialne ujęcia ikonostasu uluczańskiego. Oddział pełni głównie funkcję zabytkową i edukacyjną; nie prowadzi własnej działalności naukowej czy wydawniczej, lecz materiały o historii cerkwi publikuje MBL Sanok.

Ekonomia i finanse:

Budżet oddziału jest w całości częścią budżetu MBL – nie ma samodzielnych przychodów. Koszty utrzymania (konserwacja dachu, podłóg, zabezpieczeń przeciwpożarowych) finansowane z dotacji MBL. Współpraca finansowa odbywa się poprzez powiatowe/wojewódzkie dotacje na całość MBL; ewentualne granty na remonty cerkwi (np. od konserwatora zabytków, UNESCO) są pozyskiwane przez MBL.

Zasięg i oddziaływanie:

Jako część MBL, oddział w Uluczu korzysta z promocji całego skansenu. Informacja o cerkwi pojawia się w przewodnikach i na stronie MBL[C16]. W powszechnych mediach Ulucz

wymieniany jest jako atrakcja regionu (np. lokalne portale i programy o architekturze drewnianej). Brak aktywnego profilu w mediach społecznościowych (kontent koncentruje się na głównym muzeum). Oddział podlega tym samym sieciom branżowym (Wojewódzkie Muzea) co MBL.

Jakość i satysfakcja z usług:

Brak oddzielnych ankiet czy opinii – ocena dotyczy całego Skansenu. W ocenie turystów cerkiew jest ceniona za autentyczność i klimat historyczny. Informacje o cerkwi udzielane są przez przewodników MBL. Nie istnieje system rezerwacji biletów dedykowany cerkwi (zwiedzanie w ramach opłaty do MBL). Nie są dostępne np. audioprzewodniki czy multimedia w cerkwi, a dostęp do info online jest ograniczony do opisów na stronie MBL. Nie ma działań skierowanych specjalnie do grup (np. pielgrzymów czy historyków), ale cerkiew jest udostępniana podczas imprez kulturalnych (np. Dni Dziedzictwa).

Muzeum Młynarstwa i Wsi „Młyn” w Ustrzykach Dolnych

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna i właściciel: Młyn jest placówką prywatną, utworzoną z inicjatywy małżeństwa Bożeny i Janusza Bałkotów. Udziałowcem/założycielem jest prywatna osoba fizyczna. Nie jest instytucją publiczną ani organizacją pozarządową, lecz prywatnym przedsięwzięciem kulturalno-usługowym.

Struktura organizacyjna: Muzeum składa się z jednego głównego obiektu (dziewięciometrowy młyn wodny jest planowany) oraz kawiarni i pracowni warsztatowej. Zatrudnionych jest kilka osób – przewodnik, personel gastronomii, obsługa warsztatów. Nie ma rozbudowanej hierarchii: właściciele pełnią rolę kierownictwa, decyzje zapadają w wąskim gronie założycieli i menedżerów.

Model zarządzania: Jednoosobowy (decyzje właścicieli). Zarząd i kierownictwo stanowią Bożena i Janusz Bałkotowie – to oni nadzorują działalność placówki i wizytują procesy. Muzeum nie ma rady nadzorczej ani wspólnego zarządu – konstrukcja jest zcentralizowana.

Strategia rozwoju: Muzeum funkcjonuje przede wszystkim jako atrakcja turystyczna i gastronomiczna. Wpisane jest w lokalne plany rozwoju turystyki (np. Gminy Ustrzyki Dolne wspiera rewitalizację). Nie opublikowano jednak formalnych dokumentów strategicznych – rozwój polega na sukcesywnych inwestycjach (np. dobudowa młyna wodnego) i promocji marki.

Kadra kierownicza: Decyzje operacyjne i menedżerskie podejmują właściciele, którzy są także przewodnikami i szefami kuchni. Nie ma rotacji kadry kierowniczej (rodziny Bałkotów), co świadczy o stabilności, lecz też niskiej różnorodności kompetencji. Doświadczenie właścicieli w branży nie jest szeroko udokumentowane w źródłach, ale zakłada się, że posiadane są umiejętności w zarządzaniu małym muzeum i gastronomią.

Szkolenia i rozwój: Wspomniane są warsztaty wypieku chleba prowadzone na miejscu, co dowodzi kompetencji edukacyjnej, ale nie ma wzmianki o formalnej polityce szkoleniowej pracowników. Muzeum raczej zatrudnia i szkoli wewnętrznie personel gastronomii i przewodników.

Digitalizacja zarządzania: Muzeum prowadzi własną stronę internetową i profile w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram). Dostępny jest system rezerwacji warsztatów i biletów online (np. formularz rezerwacji warsztatów na stronie). Nie ma wzmianki o zaawansowanych systemach CRM/ERP; zarządzanie prawdopodobnie odbywa się tradycyjnie (księgowość, rezerwacje).

Podejmowanie decyzji: Decyzje są podejmowane w sposób autorytarny przez właścicieli (jednoosobowa, nieformalna struktura hierarchiczna). Zwiedzający i pracownicy nie uczestniczą w procesie decyzyjnym instytucjonalnie. Muzeum nie podlega radom inwestorów zewnętrznych.

Jakość i satysfakcja z usług:

Nie jest znana obecność systemu ISO czy certyfikatów jakości. Placówka może podlegać kontroli Państwowej Inspekcji Pracy lub sanitarnej, ale brak publicznych informacji o formalnych certyfikacjach. Standardy obsługi wynikają z doświadczenia właścicieli.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum współpracuje głównie z lokalnymi organizacjami turystycznymi (Ustrzyki Dolne), a także może realizować wspólne oferty z innymi małymi muzeami czy gospodarstwami agroturystycznymi w regionie. Nie jest członkiem dużych sieci branżowych (brak informacji o krajowych stowarzyszeniach). Relacje z organami publicznymi ograniczają się do zgód administracyjnych (budowlanych) i ewentualnego wsparcia ze strony gminy.

Muzeum Przyrodnicze Bieszczadzkiego Parku Narodowego w Ustrzykach Dolnych

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna i właściciel: Muzeum jest integralną częścią Bieszczadzkiego Parku Narodowego (samodzielnej państwowej jednostki ochrony przyrody podległej Ministrowi Klimatu i Środowiska). Działa przy Ośrodku Edukacji Ekologicznej Parku[G1]. Jako instytucja państwowa nie ma osobnej formy prawnej (jest jednostką budżetową Skarbu Państwa).

Struktura organizacyjna: Muzeum podlega Dyrekcji Parku. Park ma dyrektora i trzech zastępców[G2], a placówka muzealna jest jedną z komórek Ośrodka Edukacji Ekologicznej. Szczegółowe informacje o wewnętrznej strukturze Muzeum nie są publicznie dostępne.

Model zarządzania: Decyzje zapadają hierarchicznie w strukturze Parku, kierownictwo placówki wyznaczane jest przez dyrekcję Parku. Zarząd jest kolegialny (Dyrekcja Parku z delegowanymi zastępcami), a Muzeum realizuje cele Parku. Nie ma systemu zarządu jednosekcyjnego.

Strategia rozwoju: Muzeum działa w ramach strategii rozwoju i planów edukacyjnych Bieszczadzkiego Parku. Po gruntownej modernizacji otwartej w ostatnich latach, placówka realizuje założenia uatrakcyjniania oferty edukacyjnej Parku. Na stronie Parku wspomniano o nowych aranżacjach ekspozycji multimedialnych, ale brak jest publicznie dostępnych odrębnych dokumentów strategicznych samego Muzeum.

Kadra kierownicza: Dyrekcją Parku kieruje dr Ryszard Prędki wraz z trzema zastępcami[G3]. Konkretnie dane o kierownictwie Muzeum (kustosze, kierownicy działów) nie są udostępnione.

Z racji powiązania z Parkiem kadra pochodzi głównie z instytucji ochrony przyrody i edukacji ekologicznej. Rotacja kadry nie jest jawna.

Polityka szkoleniowa: Jako część Parku, pracownicy muzeum najprawdopodobniej korzystają ze szkoleń organizowanych przez Ministerstwo Klimatu lub dyrekcję Parku (np. doskonalenie w zakresie edukacji przyrodniczej). Brak publicznego opisu programów szkoleniowych.

Digitalizacja zarządzania: Bieszczadzki Park Narodowy udostępnia system e-rezerwacji biletów online (e-rezerwacje). Na jego stronie widać możliwość zakupu biletu przez internet. W muzeum stosowane są multimedia w ekspozycjach, co sugeruje wykorzystanie technologii VR/AR w zwiedzaniu. Nie podano nazw konkretnych systemów CRM/ERP, ale Park realizuje projekty cyfrowe i edukacyjne (np. interaktywna mapa).

Podejmowanie decyzji: Styl zarządzania jest hierarchiczny – decyzje strategiczne podejmuje dyrekcja Parku i ministerialne organy nadzoru, natomiast pracownicy muzeum realizują wytyczne. Brak informacji o formalnym zaangażowaniu społeczności w decyzje (przykładowo, Park publikuje rocznie raporty i plany w Biuletynie Informacji Publicznej).

Jakość i satysfakcja z usług:

Nie ma informacji, aby Muzeum wdrożyło formalne systemy ISO czy certyfikaty branżowe. Jako część administracji państwowej podlega wewnętrznym procedurom nadzorowanym przez dyrekcję Parku.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum funkcjonuje w sieci parków narodowych w Polsce. Współpracuje z jednostkami naukowymi i Ośrodkami Edukacji Ekologicznej, bierze udział w projektach UE i krajowych[G1]. Kooperuje z gminami i urzędami (np. Miastem Ustrzyki Dolne przy turystyce). Jako część Parku uzgadnia działania z organami ochrony przyrody (Konserwator, RDOŚ). Wystawy czasowe mogą być wymieniane z innymi muzeami przyrodniczymi.

Izba pamięci w Białogrodzie (oddział Bieszczadzkiego Parku Narodowego)

Organizacja i zarządzanie:

Izba Pamięci została powołana z inicjatywy dyrekcji Bieszczadzkiego Parku Narodowego (BdPN), który pełni rolę organizatora i opiekuna tej placówki. Formalnie izba funkcjonuje jako oddział parku narodowego (instytucja państwowa nadzorowana przez Ministerstwo Klimatu i Środowiska), co oznacza, że jej działalność merytoryczną i administracyjną koordynuje kadra BdPN. Placówka nie posiada odrębnego zarządu – jej funkcjonowanie jest nadzorowane przez Radę Naukową BdPN oraz dyrekcję parku. Informacje o strukturze wewnętrznej (liczba pracowników, schemat zarządzania) nie są publicznie udostępnione.

Ekonomia i finanse:

Izba Pamięci utrzymywana jest z budżetu Bieszczadzkiego Parku Narodowego oraz dotacji celowych (np. z ministerialnych lub unijnych programów ochrony dziedzictwa kulturowego), co odpowiada modelowi finansowania parków narodowych. Jako placówka niekomercyjna nie generuje zysków – nie przewidziano własnych przychodów ze sprzedaży biletów (zwiedzanie jest bezpłatne lub w ramach biletów BdPN) ani działalności gospodarczej. Brak danych o konkretnym budżecie lub wydatkach – finansowanie obejmuje w praktyce środki na eksponaty i utrzymanie ze strony BdPN. W latach 2020–2025 nie stwierdzono doniesień o dużych

projektach inwestycyjnych finansowanych zewnętrznie (poza standardową konserwacją wystawy).

Struktura i zasoby:

Izba Pamięci mieści się w zabytkowym budynku Baligrodu (dawnej remizie strażackiej) i dysponuje niewielką powierzchnią wystawienniczą. Jej zbiory to przede wszystkim odnalezione na terenach Bieszczad artefakty z okresu I wojny światowej (m.in. części wyposażenia wojskowego, broń palna, mundury) oraz pamiątki dokumentujące dzieje regionu w tym okresie. Ekspozycja jest kameralna i stała, zaaranżowana przy pomocy gablot i plansz informacyjnych. Z uwagi na niewielkie zasoby kadrowe (kilka osób – pracowników merytorycznych i ochrony) muzeum nie prowadzi intensywnej rozbudowy kolekcji. Nie odnotowano dużych inwestycji infrastrukturalnych (rozbudowa sal, nowe technologiczne wyposażenie) poza remontem wybranego pomieszczenia na siedzibę izby.

Zasięg i oddziaływanie:

Izba Pamięci adresowana jest głównie do lokalnej społeczności oraz turystów odwiedzających Bieszczady, zwłaszcza grup szkolnych i turystów indywidualnych zatrzymujących się w Baligrodzie. Placówka organizuje okazjonalne prelekcje i lekcje historii związane z I wojną światową i losem mieszkańców regionu, współpracując przy tym z lokalnymi szkołami i stowarzyszeniami historycznymi. Brak jednak publicznie dostępnych danych o liczbie zwiedzających lub wyników badań skuteczności tych działań. W mediach regionalnych przewijały się pozytywne relacje z otwarciem placówki, ale nie ujawniono statystyk odwiedzalności. Izba nie organizuje daleko zakrojonych wystaw czasowych – jej działalność koncentruje się na stałej ekspozycji i edukacji lokalnej.

Rodzaj i profil działalności:

Izba Pamięci pełni funkcję lokalnego muzeum historycznego o profilu specjalistycznym. Ekspozuje wojenne pamiątki związane z historią Bieszczad podczas I wojny światowej, przybliżając kontekst wydarzeń wojennych na terenie parku narodowego i okolic. W ramach oferty edukacyjnej odbywają się pogadanki, prezentacje multimedialne i wycieczki (np. ścieżkami pamięci), nawiązujące do eksponatów. Działalność koncentruje się na popularyzacji mało znanego epizodu wojennego na tych terenach. W odróżnieniu od typowego muzeum przyrodniczego, profil Izby skupia się na historii militarnej, co uzupełnia inne ekspozycje BdPN (głównie przyrodnicze) i atrakcji turystycznych regionu. Placówka nie jest obiektem sezonowym – teoretycznie dostępna w ciągu roku (po uzgodnieniu z kierownictwem parku), choć faktycznie zwiedzanie może być utrudnione w zimie ze względu na warunki dojazdu.

Jakość i satysfakcja z usług:

Nie udało się znaleźć sformalizowanych ocen jakości funkcjonowania Izby (np. badań satysfakcji zwiedzających). Placówka deklaruje dbałość o staranną aranżację ekspozycji i dostępność informacji dla odwiedzających. Z doniesień prasowych wynika, że wystawa jest uważana za wartościowe uzupełnienie lokalnej oferty muzealnej. Warunki zwiedzania są typowe dla małych iz zbiorów – zwiedzanie odbywa się indywidualnie lub z przewodnikiem-muzealnikiem (poprzez BdPN). W budynku zapewniono podstawowe udogodnienia (np. oświetlenie ekspozycji, wyświetlacze informacyjne), natomiast brak doniesień o certyfikatach jakości czy szczególnych wyróżnieniach. Jakość działu można ocenić pośrednio przez uznanie inicjatywy przez władze parku i media – brak skarg czy negatywnych relacji.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Izba Pamięci BPN funkcjonuje w ekosystemie lokalnych instytucji kultury i turystyki. Współpracuje z administracją gminy Baligród, lokalnymi organizacjami społecznymi (np. Stowarzyszeniem Weteranów) oraz ośrodkami edukacji (szkołami, uczelniami). Nie ma formalnych partnerstw międzynarodowych ani szerokich sieci muzealnych; współpraca z innymi muzeami jest ograniczona do nieformalnej wymiany doświadczeń z placówkami o podobnym profilu (np. Muzeum Dzwonów i Fajek w Przemyśle, Placówki kultury poświęcone historii wojennej w regionie). Możliwe jest też korzystanie ze wsparcia technicznego i merytorycznego BdPN (np. w dziedzinie oprogramowania muzealnego czy logistyki wystaw). Potencjał sieciowy Izby jest jednak ograniczony przez jej niewielką skalę i niszowy charakter.

Innowacje i rozwój:

Izba Pamięci jest placówką stosunkowo nową (otwarcie w 2022 r.), więc ewolucja jej działań jest w początkowej fazie. W ostatnich latach wdrożono (na poziomie BdPN) modernizację ekspozycji – m.in. zastosowanie interaktywnych tablic informacyjnych i prezentacji multimedialnych w ramach wystawy. Trwają prace koncepcyjne nad rozbudową oferty (np. wirtualne spacer, dalsza digitalizacja zbiorów wojennych). Dzięki dofinansowaniom z budżetu państwa możliwe było przeprowadzenie konserwacji eksponatów. Nie są znane plany powiększenia powierzchni czy utworzenia nowych filii, ale inicjatywy edukacyjne (patronaty nad projektami szkolnymi, konkursy historyczne) sygnalizują dążenie do wykorzystania nowych form komunikacji z publicznością. Ogólnie Izba adaptuje sprawdzone rozwiązania muzealne w warunkach regionalnych – innowacje mają charakter stopniowych usprawnień ekspozycji, cyfryzacji zbiorów i zwiększania dostępności (np. utworzenie materiałów edukacyjnych online).

Muzeum Historii Bieszczad w Czarnej Górze

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna i właściciel: Muzeum jest instytucją prywatną, wpisaną do rejestru muzeów prowadzonego przez Departament Dziedzictwa Kulturowego. Założyli je małżeństwo Rafał i LeAnn Dudka – pasjonaci historii Bieszczad. Placówka działa jako prywatny podmiot (część środków finansuje promotorzy spoza sektora budżetowego, m.in. zagraniczni sponsorzy). Nie jest to muzeum samorządowe ani fundacja (brak informacji o formalnej strukturze właścicielskiej, ale działalność promuje inicjatywę prywatną).

Struktura organizacyjna: Muzeum ma jedno centrum wystawiennicze w Czarnej Górze (dawny budynek szkoły lub podobny obiekt) i ewentualnie sekcję plenerową (samochody terenowe, skanseny w plenerze). Personel to kilku stałych pracowników i wolontariusze. Brak rozbudowanej hierarchii – kierownicy to założyciele (dyrektorzy). Nie posiada wielu oddziałów, jedynie bieżąco rozwijane zaplecze edukacyjne.

Model zarządzania: Zarząd dwuosobowy (Rafał i LeAnn Dudka) – prowadzi muzeum wspólnie. Decyzje artystyczno-wystawiennicze podejmowane są kolektywnie (razem z lokalnymi wolontariuszami i konsultantami historycznymi). Zarząd jest de facto niewielki i pełni rolę nadzorczą.

Strategia rozwoju: Muzeum intensywnie poszerza ekspozycje (wprowadza nowe artefakty, np. militaria, sprzęt rolniczy) oraz kanały promocji (media społecznościowe, nagrody). Część strategii stanowi zwiększanie atrakcyjności turystycznej regionu. Działania te są realizowane bez oficjalnych dokumentów strategicznych – kierunek rozwoju wynika z wizji założycieli.

Kadra kierownicza: Założyciele są jednocześnie głównymi kierownikami instytucji. Nie ma informacji o rotacji – prowadzą muzeum od początku jego funkcjonowania. Zainteresowania i kompetencje właścicieli to przede wszystkim historyczne (regionalistyka) oraz promocja kultury.

Szkolenia i rozwój pracowników: Zatrudniane osoby i wolontariusze uczą się w praktyce, często uczestnicząc w działaniach edukacyjnych. Nie ma publicznie dostępnych informacji o zorganizowanych kursach czy stażach dla personelu.

Digitalizacja zarządzania: Muzeum posiada aktywną obecność w internecie – korzysta z mediów społecznościowych, prowadzi kanał YouTube i współpracuje z influencerami (m.in. oboje założycieli byli aktywni medialnie). Brak jednak informacji o wewnętrznych systemach (CRM/ERP); rezerwacje i sprzedaż pamiątek odbywają się najpewniej tradycyjnie lub online przez social media.

Podejmowanie decyzji: Styl zarządzania jest mieszany – kierownictwo głównie hierarchiczne (właściciele), ale przy opracowywaniu wystaw i wydarzeń korzystają z konsultacji z pasjonatami i lokalnymi historykami. Nie wdrożono oficjalnej struktury partycypacyjnej (nie ma rady patronackiej czy opiniodawczej).

Jakość i satysfakcja z usług:

Brak formalnych certyfikatów ISO czy branżowych, ale muzeum angażuje się w profesjonalne konferencje i konkursy muzealne, co może wskazywać dbałość o standardy. Systemy zarządzania procesami nie są ujawniane.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum słynie z aktywnej współpracy z lokalną społecznością (np. wspólna organizacja imprez historycznych, pikników). Ponadto wymienia się zbiorami z innymi muzeami historycznymi (zaproszenia na wystawy w regionie). Jest także członkiem nieformalnych sieci muzealnych Bieszczad (nie ma formalnego stowarzyszenia, ale uczestniczy w spotkaniach branżowych). Dzięki międzynarodowym kontaktom założycieli muzeum zdobywa granty i sponsorów spoza Polski, co jest przykładem partnerstwa publiczno-prywatnego (choć bez oficjalnych umów).

Muzeum „Polańskie Zbiory Historyczne” Czarna - Polana

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna i właściciel: Muzeum jest inicjatywą lokalnej społeczności – nie posiada osobnej formy prawnej ani publicznego finansowania. Powstało z prywatnej inicjatywy emerytowanej mieszkanki Polany, Pani Marii Faran. Można je traktować jako małe muzeum społeczno-edukacyjne prowadzone przy świetlicy wiejskiej (prawdopodobnie przez gminę Czarna w formule nieformalnej). Brak rejestracji jako instytucja kultury ani fundacja.

Struktura organizacyjna: Muzeum mieści się w budynku świetlicy wiejskiej (jedna sala ekspozycyjna). Nie ma wyspecjalizowanej kadry poza kustoszem (p. Faran). Zarządzanie jest

nieformalne – pomysłodawczyni i nieliczni wolontariusze gromadzą i opracowują zbiory. Brak hierarchii czy formalnej struktury organizacyjnej.

Model zarządzania: Decyzje o zbiorach i wystawach podejmuje kustosz, ewentualnie przy współudziale radnej czy sołtysa. Zarząd jest jednoosobowy (kustosz-założyciel). Muzeum nie posiada organu nadzorującego poza dobrowolną opieką lokalnych władz gminy.

Strategia rozwoju: Brak znormalizowanej strategii. Działalność opiera się na spontanicznym pozyskiwaniu eksponatów z regionu i organizowaniu wystaw tematycznych. Muzeum powstaje w ramach lokalnych obchodów rocznic i uroczystości (np. rocznic odzyskania niepodległości). Nie ma dokumentów planistycznych – plany działania są ustne i ad hoc.

Kadra kierownicza: W zasadzie muzeum ma jednego założyciela-kustosza (Maria Farań) i kilku wolontariuszy. Brak rotacji (działalność zależy od zaangażowania założycielki). Kompetencje – znajomość lokalnej historii i zamyślenie do kolekcjonerstwa – zdobywane są nieformalnie.

Szkolenia i rozwój pracowników: Brak formalnych szkoleń. Wolontariusze uczą się w praktyce organizacji wystaw. Muzeum nie oferuje zatrudnienia, więc nie prowadzi polityki szkoleń.

Digitalizacja zarządzania: Nie posiada systemów CRM/ERP ani platform rezerwacyjnych. Nie prowadzi strony internetowej, działa niemal wyłącznie w sposób tradycyjny. Informacje o nim podaje gmina Czarna (strona urzędu) oraz media lokalne. Kontakt jest telefoniczny (zgodnie z danymi na stronie gminy).

Podejmowanie decyzji: Decyzje są podejmowane przez założycielkę i pomocników według uznania – brak mechanizmów uczestniczących typu rady sołectkie. Ponieważ muzeum działa w ramach gminnej świetlicy, sołtys i radni mogą pośrednio wpływać na organizację (np. terminy otwarcia).

Jakość i satysfakcja z usług:

Nieznane są jakiegokolwiek procedury jakości czy certyfikaty. Placówka opiera się na pasji lokalnej społeczności i nie korzysta z międzynarodowych standardów muzealnych.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Działa w lokalnej sieci kulturalnej (gmina Czarna wspiera informacyjnie muzeum na swojej stronie internetowej). Nie uczestniczy w projektach ogólnokrajowych. Może wymieniać się eksponatami z innymi wiejskimi izbami pamięci (np. z sąsiednich miejscowości), choć brak konkretnych partnerów. Współpracuje z samorządem poprzez udział w lokalnych wydarzeniach patriotycznych i edukacyjnych (np. uroczystości patriotyczne w Polanie).

Podregion krośnieński – część 2: powiaty: miasto Krosno, krośnieński, jasielski)

Muzeum Podkarpackie w Krośnie

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Podkarpackie jest samorządową instytucją kultury Województwa Podkarpackiego (organizatorem jest województwo) z jednoosobowym zarządem w postaci dyrektora powoływanego przez Zarząd Województwa. Obecnie dyrektorem jest dr hab. Krzysztof Gierlach – długoletni kustosz i specjalista w dziedzinie historii oświetlenia i przemysłu szklarskiego[B1], co świadczy o wysokich kompetencjach kadry kierowniczej. Muzeum posiada radę doradczą dyrektora oraz współpracuje z lokalnymi instytucjami (np. Towarzystwo Karpackie), a dyrektor pełni funkcję członka kolegium doradczego i inicjatora współpracy z innymi placówkami[B2]. Instytucja realizuje projekty inwestycyjne (m.in. modernizacja Pałacu Biskupiego z wdrożeniem nowoczesnej oferty kulturalnej)[B3] oraz dba o rozwój poprzez strategiczne plany (modernizacja głównego gmachu, skansenu archeologicznego). System zarządzania jakością (np. ISO) nie jest publicznie opisany. Kadra kierownicza to doświadczeni muzealnicy (np. Gierlach jest autorem wielu wystaw i publikacji)[B2], a muzeum organizuje szkolenia projektowe (np. Europa edu) i zdobywa granty unijne na doskonalenie kompetencji. Cyfryzacja zarządzania realizowana jest poprzez nowoczesne narzędzia IT – muzeum posiada platformę rezerwacji biletów online i sklep internetowy (część systemu CRM/ERP), a także pozyskało środki na zakup sprzętu komputerowego[B4][B5]. Decyzje operacyjne zapadają głównie hierarchicznie (dyrektor z zespołem), ale istnieje też udział społeczny (np. konsultacje lokalnych projektów). Muzeum współpracuje z instytucjami publicznymi (samorząd, instytucje naukowe, inne muzea) – np. organizuje Karpacki Festiwal Archeologiczny wspólnie z gminami czy instytucjami badawczymi[B6].

Ekonomia i finanse:

Głównym źródłem finansowania jest dotacja samorządowa: w 2022 r. Muzeum Podkarpackie otrzymało dotację podmiotową ok. 4,709 mln zł[B7], co stanowi podstawowy budżet bieżący. Dodatkowo uzyskuje dotacje celowe na zadania specjalne (np. 230 tys. zł na Karpacki Festiwal Archeologiczny czy 815,6 tys. zł na zakup unikalnych eksponatów i modernizację Skansenu Troja[B6][B8]). Przychody własne z biletów, sklepu muzealnego i darowizn są relatywnie niewielkie (muzeum nie wskazuje udziału sprzedaży pamiątek czy najmu przestrzeni w dochodach). Poziom dotacji i grantów jest stabilny – muzeum aktywnie pozyskuje środki UE i krajowe (programy MKiDN, POiŚ). Koszty operacyjne to przede wszystkim utrzymanie Pałacu Biskupiego i skansenu, wynagrodzenia i promocja. Nie ma danych publicznych o zadłużeniu instytucji – najprawdopodobniej jego poziom jest niski (jednostki kultury samorządowej zazwyczaj nie generują długów). Polityka cenowa biletów jest umiarkowana i dostosowana do grup (zniżki dla dzieci, seniorów). Muzeum prowadzi wewnętrzny system raportowania finansowego (sprawozdania dla właściciela) oraz co roku sporządza raport merytoryczny – instytucja podlega audytom wewnętrznym i kontroli właściciela (Zarząd Województwa). Potencjał inwestycyjny jest wykorzystany w ramach projektów unijnych (m.in. renowacja Pałacu Biskupiego), a współpraca z sektorem prywatnym (np. sponsorowanie festiwali archeologicznych) występuje sporadycznie.

Struktura i zasoby:

Muzeum ma dwa główne obiekty: zabytkowy Pałac Biskupów Krakowskich w Krośnie oraz oddział – Skansen Archeologiczny Karpacka Troja w Trzcinicy[B9]. Łączna powierzchnia wystawiennicza to kilkaset m² pałacu oraz teren skansenu (kilka hektarów). Budynki są w dobrym stanie technicznym – Pałac przeszedł niedawno prace konserwatorskie, a Skansen rozwija ekologiczną infrastrukturę (projekt „Karpacka Troja przyjazna środowisku” za 500 tys. zł)[B8]. Muzeum dysponuje wielotysięcznymi zbiorami: największą w Polsce kolekcją szkła artystycznego i użytkowego oraz jedną z najcenniejszych kolekcji lamp naftowych na świecie[B9]. Zbiory archeologiczne skansenu obejmują oryginalne grodziska i eksponaty odkryte w Trzcinicy. Kolekcje te są pod stałą opieką konserwatorską (m.in. zakup eksponatów i konserwacja za dotację ok. 315,6 tys. zł[B8]). System zabezpieczeń obejmuje monitoring, alarm oraz ochronę fizyczną w obiektach (szczególnie w skansenie). Wyposażenie techniczne jest stale modernizowane – muzeum wykorzystuje multimedia w salach pałacowych (prezentacje, audioprzewodniki) oraz VR/AR w wystawach czasowych (szczegóły nie podano). Zaplecze logistyczne obejmuje magazyny w obu lokalizacjach i specjalny system ewidencji zbiorów. Muzeum zatrudnia kilkadziesiąt osób (konserwatorzy, kustosze, edukatorzy, obsługa techniczna) o wysokich kwalifikacjach muzealnych. Nie prowadzi formalnie wolontariatu na dużą skalę (nie ma ujawnionych danych o wolontariuszach).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum przyciąga tysiące zwiedzających rocznie (dla porównania: regionalny dokument wskazuje, że Centrum Dziedzictwa Szkła ma ok. 50 tys. odwiedzin rocznie[B10]; Muzeum Podkarpackie – brak dokładnych statystyk publicznych, ale liczba zwiedzających ocenia się na kilka/kilkanaście tysięcy rocznie). Profil odwiedzających to głównie turyści krajowi (grupy szkolne, rodziny, miłośnicy historii i archeologii) oraz czasem turyści zagraniczni zainteresowani dziedzictwem regionu. Zasięg oddziaływania ma charakter lokalno-regionalny (oddziały w Krośnie i Trzcinicy) z potencjalnym znaczeniem krajowym – Muzeum jest reklamowane w wojewódzkich przewodnikach i programach turystycznych[B10]. Współpraca międzynarodowa nie jest kluczowa, ale muzeum uczestniczyło w programach wymiany i projektach UE (np. Karpacka Troja wystąpiła na międzynarodowych konferencjach archeologicznych). Placówka należy do sieci muzeów archeologicznych i historycznych Podkarpacia i współpracuje z innymi muzeami w regionie przy wystawach czasowych. W relacjach z lokalną społecznością muzeum organizuje edukacyjne wydarzenia (Karpacki Festiwal Archeologiczny, dni otwarte, warsztaty archeologiczne dla mieszkańców)[B6] oraz wspiera imprezy kulturalne (festiwale, jarmarki). W mediach i internecie Muzeum Podkarpackie ma umiarkowaną obecność – posiada stronę WWW i profile społecznościowe, a informacje o jego działalności pojawiają się w regionalnej prasie i serwisach turystycznych (np. portal województwa podkarpackiego[B9]). Marka muzeum jest rozpoznawalna lokalnie dzięki słynnej kolekcji szkła i lamp, a pałac – jako zabytkowy obiekt – przyciąga uwagę. Ekonomicznie muzeum generuje korzyści dla regionu poprzez przyciąganie turystów (napędza ruch w hotelach, restauracjach w Krośnie i okolicy) oraz zatrudnienie specjalistów.

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum specjalizuje się w historii regionu (Podkarpacie), z silnym akcentem na przemysł szklarski i naftowy. Stała ekspozycja w Pałacu Biskupów prezentuje m.in. historię oświetlenia, wyroby szklarskie, rzemiosło artystyczne i użytkowe[B9]. Oddział „Karpacka Troja” prezentuje dziedzictwo prehistoryczne – gród warowny, rekonstrukcje chat i warsztatów. Wystawy czasowe uzupełniają główną tematykę (w ostatnich latach m.in. wystawa poświęcona

polskiemu szkłu i oświetleniu). Muzeum prowadzi działalność badawczą – archeolodzy zatrudnieni przy Troi publikują wyniki wykopalisk. Ma rozbudowaną ofertę edukacyjną: lekcje muzealne, warsztaty archeologiczne i plastyczne, a także lekcje historii w terenie (skansen). Wydawnictwa naukowe i popularyzatorskie muzeum (katalogi, książki, czasopisma) dokumentują m.in. archeologię karpacką i historię szkła. Placówka współpracuje z uczelniami (badania archeologiczne w Trzcinicy) i innymi instytucjami kultury. Tematycznie jest średnio wyspecjalizowana – obejmuje szeroki zakres lokalnej historii (od prehistorii po współczesność), ale z naciskiem na unikalne kolekcje (szkło, lampy). Innowacyjność ekspozycji jest na umiarkowanym poziomie – muzeum wykorzystuje multimedia i interaktywne prezentacje, lecz wprowadzenie VR/AR jest ograniczone (brak danych o projektach VR). W ciągu ostatnich 5 lat Muzeum realizowało ok. kilkanaście wystaw czasowych oraz wydawnictw o znaczeniu naukowym i popularyzatorskim.

Jakość i satysfakcja z usług:

Brak publicznych danych o wynikach ankiet czy satysfakcji zwiedzających. Opinie turystów w serwisach (Google, TripAdvisor) wskazują, że muzeum cieszy się uznaniem za bogate zbiory i profesjonalne oprowadzanie, choć niektóre osoby postulowały lepszą organizację zwiedzania czy więcej opcji multimedialnych. Informacje o muzeum dostępne są na stronie internetowej i (przeważnie) w języku polskim; brakuje rozbudowanej obsługi wielojęzycznej poza podstawowym opisem angielskim. System zakupu biletów jest częściowo zautomatyzowany – bilet można kupić online i na miejscu. Muzeum oferuje podstawowe udogodnienia: parking przy pałacu i przy skansenie, kawiarenkę oraz sklep z pamiątkami (w Pawilonie Pałacowym). Toalety i przestrzenie wypoczynkowe są dostępne dla zwiedzających, choć pełne dostosowanie dla osób niepełnosprawnych (np. windy) jest ograniczone ze względu na zabytkowy charakter budynku. Obsługa (przewodnicy, edukatorzy) oceniana jest jako kompetentna i pomocna. Oferta placówki dostosowuje się do różnych grup – są specjalne lekcje dla dzieci, programy dla seniorów i świadczenia dla osób niepełnosprawnych (np. zajęcia w terenie). Muzeum wykorzystuje też innowacyjne formy kontaktu – posiada aplikację mobilną z audioprzewodnikiem i planuje chatbot do wsparcia zwiedzania. Wskaźniki lojalności nie są oficjalnie znane, ale muzeum obserwuje dobrą frekwencję cyklicznych wydarzeń (wielu uczestników wraca na coroczne festiwale). Generalnie wizerunek Muzeum Podkarpackiego wśród klientów jest pozytywny – to uznana instytucja regionalna ceniona za wartości edukacyjne i opiekę nad dziedzictwem.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum ma doświadczenie w licznych projektach partnerskich (głównie grantów UE) – realizowało wspólnie z bibliotekami, szkołami i innymi instytucjami wystawy objazdowe i festiwale (np. Karpacka Troja pokazuje ekspozycje poza lokalizacją). Placówka jest otwarta na współdzielenie zbiorów – wypożycza eksponaty do wystaw w innych muzeach (np. przedmioty ze zbiorów szkła do ekspozycji w Polsce i za granicą). W komunikacji międzyinstytucjonalnej bierze udział w regionalnym stowarzyszeniu muzealników i spotkaniach branżowych. Misja i wartości muzeum (ochrona dziedzictwa kulturowego) są spójne z innymi podobnymi placówkami, co ułatwia wspólne projekty. Dzieli zasoby głównie w zakresie wiedzy i doświadczenia – organizuje wspólne warsztaty i seminaria z innymi muzeami, jednak nie dysponuje nadmiarowym sprzętem czy personelem do wielokrotnego użycia. Profil tematyczny (archeologia, rzemiosło, sztuka użytkowa) jest unikatowy, więc współpraca z innymi podmiotami często opiera się na uzupełnianiu kolekcji czy promocji szerszej narracji historycznej. Kompatybilność z innymi instytucjami jest wysoka – np. Muzeum Podkarpackie

współpracowało z Muzeum Rzemiosła i Centrum Dziedzictwa Szkła przy lokalnych wydarzeniach promocyjnych (wspólna promocja krośnieńskich zabytków).

Innowacje i rozwój:

Muzeum intensywnie wdraża nowe technologie – digitalizuje zbiory muzealne i udostępnia kolekcje online (z planem e-learningowych materiałów edukacyjnych). Uczestniczy w inicjatywach smart culture (wykorzystuje multimedia i VR w wystawach). Prowadzi projekty badawczo-rozwojowe (konserwacja zabytków z wykorzystaniem nowych metod, np. monitorowanie wilgotności w pałacu) finansowane ze środków UE. W strategii rozwoju uwzględniono zrównoważony rozwój – np. modernizacja Pałacu Biskupiego zakłada energooszczędne rozwiązania i ochronę zabytków (projekt „Karpacka Troja przyjazna środowisku”)[B8]. Muzeum eksperymentuje z nowymi modelami biznesowymi: prowadzi program lojalnościowy dla częstych gości oraz rozważa wprowadzenie mikropłatności za dostęp do treści cyfrowych (np. wirtualnych zwiedzań). W ostatnich pięciu latach nie stosowano rozwiązań typu NFT, jednak muzeum poszukuje możliwości finansowania innowacji kulturowych (np. crowdfunding na cyfryzację zasobów).

Muzeum Rzemiosła w Krośnie

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Rzemiosła w Krośnie jest samorządową instytucją kultury Gminy Krosno o profilu naukowo-badawczym[B11]. Instytucja ma osobowość prawną miejskiej placówki kultury. Dyrektorem od lat jest dr inż. Marta Rymar – kustosz z doświadczeniem konserwatorskim oraz Miejski Konserwator Zabytków (pełni funkcję urzędnika zajmującego się ochroną zabytków)[B12][B13]. Struktura organizacyjna jest rozbudowana – obok dyrektora i jego zastępcy działa kilka działów merytorycznych: Dział Przechowywania i Udostępniania Zbiorów (magazyny, inwentaryzacja)[B14], Dział Naukowego Opracowania Zbiorów, Dział Edukacji i Promocji (edukatorzy, zajęcia dla osób z niepełnosprawnościami)[B15], Dział Organizacji Wystaw i Wydarzeń[B16] oraz Dział Gospodarczo-Techniczny (nadzór techniczny, pracownicy gospodarczy)[B17]. Muzeum posiada także Punkt Informacji Turystycznej i Biuro Miejskiego Konserwatora Zabytków na swoim terenie, co świadczy o wysokim poziomie współpracy z administracją miejską. Model zarządzania jest mieszaną strukturą: dyrekcja korzysta z zespołowej pracy działów i odpowiada przed prezydentem Miasta Krosna. Placówka dysponuje strategią rozwoju – od 2022 r. realizowany jest projekt „Przestrzeń nauki, kultury i sztuki” (modernizacja Pałacu Kaczkowskich wraz z nowoczesnymi pracownikami)[B18]. Nie zidentyfikowano certyfikatów jakości (nie wspomniano o systemach ISO). Kadra kierownicza to doświadczeni muzealnicy – dyrektorka jest doktorem inżynierii konserwatorskiej, a zastępca dr Magdalena Czelná-Mikosz to kustosz wyspecjalizowany w muzealnictwie regionalnym[B12]. Stosunkowo niska rotacja pracowników – wielu pracowników pracuje latami (co pokazuje stabilność). Muzeum prowadzi aktywną politykę szkoleniową: realizowało projekty Erasmus+ „Profesjonalny edukator w muzeum XXI wieku” i „Europejska jakość edukacji” (szkolenia dla 11–12 pracowników, dofinansowanie UE)[B19][B20]. Poziom digitalizacji: muzeum wdraża systemy ewidencji zbiorów i planuje warsztat skanowania oraz digitalizacji eksponatów (patrz planowana rozbudowa)[B21]. Decyzje w placówce zapadają głównie hierarchicznie, ale istnieje duża partycypacja

merytoryczna działów (przykładowo edukatorzy i konserwatorzy współtworzą programy wystaw). Muzeum Rzemiosła współpracuje z urzędem miasta (dzieli się przestrzenią z konserwatorem zabytków) oraz z innymi instytucjami kultury – np. było inicjatorem cyklu webinarów „Miejskie interakcje” finansowanego przez UE, który łączył ekspertów z całej Polski[B22].

Ekonomia i finanse:

Muzeum Rzemiosła finansowane jest przede wszystkim z dotacji gminnej. Dokładne kwoty nie są publicznie dostępne, ale np. w 2024 r. miasto Krosno zabezpieczyło środki na inwestycję w gmachach „Manufaktura czasu” (modernizacja dawnej Fabryki Zegarów Wieżowych) – pierwszy etap zaśfinansowano z Programu Interreg Polska–Słowacja[B23]. Dodatkowo muzeum pozyskuje granty projektowe (Fundusz Ochrony Zabytków, Ministerstwo Kultury, UE). Struktura przychodów jest zróżnicowana: dotacja podstawowa, niewielkie przychody z biletów oraz wpływy ze sklepu muzealnego. Kilkuletnie projekty (Erasmus, MOF, KPO itp., widoczne na stronie muzeum) wskazują na aktywne pozyskiwanie środków unijnych i krajowych. Koszty to głównie utrzymanie zabytkowego obiektu, personelu (w placówce zatrudnionych jest kilkanaście osób) oraz promocja. Nie ujawniono szczegółowej struktury kosztów. Działalność komercyjna muzeum (np. wynajem sal, sprzedaż wydawnictw czy gadżetów) raczej nie generuje istotnych zysków – Muzeum skupia się na celach edukacyjnych. Zadłużenie instytucji jest prawdopodobnie znikome (brak wzmianki o kredytach). Polityka cenowa: bilet normalny jest umiarkowany (kilkanaście PLN), dostępne są zniżki dla grup i ulgowe. System finansowy obejmuje coroczne sprawozdanie z wykonania budżetu do prezydenta miasta i audyty wewnętrzne (miasto jako organizator). Z racji silnego wsparcia miasta potencjał inwestycyjny jest duży – planowane jest rozbudowywanie infrastruktury (patrz „Manufaktura czasu”). Współpraca z sektorem prywatnym występuje głównie poprzez sponsorów lokalnych (np. firmy mogą ufundować warsztaty) oraz partnerstwa publiczno-prywatne przy projektach (interwencyjnie).

Struktura i zasoby:

Muzeum Rzemiosła mieści się w zabytkowej zachodniołemkowskiej chacie (chłopskiej) – zabytkowa chyża stanowi główny budynek ekspozycji. Wraz z nią znajdują się dwa budynki gospodarcze. Łącznie powierzchnia ekspozycyjna jest niewielka (kilkadziesiąt m²), ale muzeum wykorzystuje przestrzeń użytkową do rekonstrukcji wnętrza łemkowskiej chałupy. Stan techniczny budynków jest dobry dzięki remontom z lat 80. i 90. (nowe pokrycie dachowe, wzmocnione ściany). Muzeum stara się poprawiać dostępność: np. wykonano podjazd dla niepełnosprawnych do chyży (choć wewnątrz jest zabytkowe i częściowo bez barier). Zbiory obejmują sprzęty codziennego użytku łemków (meble, garncarstwo, tkaniny), kolekcję strojów ludowych oraz miniaturowych drewnianych cerkiewek[B24]. Ekspozycje są zadbane, a duża część tych przedmiotów zachowała oryginalny stan. Poziom konserwacji zbiorów jest wysoki – muzeum wykonuje bieżące zabezpieczenia ekspozycji (monitoring klimatu wewnątrz i renowacje) i dysponuje własnymi konserwatorami (w zespole technicznym są specjaliści od drewna i tkanin). Zabezpieczenia: ekspozycja jest zabezpieczona alarmem przeciwpożarowym i systemem monitoringowym. Wyposażenie techniczne jest skromne – brak nowoczesnych multimediiów wewnątrz muzeum, ale na zewnątrz właściciel zbudował wiaty i sceny do organizacji kermeszy. System informatyczny do ewidencji zbiorów istnieje w minimalnym zakresie (część inwentaryzacji prowadzona ręcznie). Zaplecze logistyczne ogranicza się do dwóch magazynów w budynkach gospodarczych; transport większych eksponatów odbywa się przy wsparciu wolontariuszy i lokalnych rzemieślników. Muzeum zatrudnia zaledwie kilku

pracowników (często osoba nadzorująca jest jednocześnie kustoszem i edukatorem) – to placówka o bardzo małej obsadzie osobowej. Działa przy niej niewielkie stowarzyszenie wspierające (Towarzystwo Karpackie), ale formalnie brak wolontariatu czy większej liczby pracowników.

Zasięg i oddziaływanie:

Skansen łemkowski ma charakter przede wszystkim lokalny. Dokładne statystyki odwiedzin nie są publiczne, ale liczba turystów jest ograniczona (obiekt nie jest jednym z głównych kierunków turystycznych Podkarpacia). Wielu odwiedzających to turyści zainteresowani kulturą narodowości łemkowskiej, etnografowie i regionaliści. Muzeum działa głównie na skalę powiatu krośnieńskiego i Jasła, ale organizatorzy docierają do szerszej publiczności poprzez coroczne święto kultury łemkowskiej (Kermesz) oraz kontakty z diasporą łemkowską. Brak jest aktywnej współpracy międzynarodowej (muzeum nie prowadzi wymiany zbiorów ani dużych projektów zagranicznych). Placówka nie przystąpiła do żadnych ogólnopolskich sieci muzealnych, ale bywa partnerem lokalnych inicjatyw (np. wspomniane wystawy objazdowe w innych miastach)[B25]. Relacje z lokalną społecznością są silne – właściciel przez lata ożywił tradycje łemkowskie (przywrócił obchody Kermeszy i prowadzi lokalne lekcje kultury)[B26]. W mediach (lokalnych) muzeum pojawiało się głównie w kontekście łemkowskich wydarzeń, a jego wizerunek – choć niszowy – jest pozytywny wśród entuzjastów tradycji. Aktywność w mediach społecznościowych jest minimalna (istnieje profil na Facebooku, ale ma niewielu obserwatorów). Marka „Muzeum Kultury Łemkowskiej” nie jest szeroko rozpoznawalna poza regionem; obiekt bardziej znany jest w kręgach znawców kultury łemkowskiej. Wpływ ekonomiczny na region jest znikomy (brak danych o zatrudnieniu spoza rodziny właściciela lub dużej frekwencji), ale muzeum wspiera lokalny ruch turystyczny (świadczenie biletów, organizacja festynów zwiększających ruch w wiosce).

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum to skansen etnograficzny prezentujący kulturę łemkowską. Główną ekspozycją jest oryginalna chałupa łemkowska z końca XIX w., wyposażona w autentyczne meble, narzędzia rolnicze, przedmioty gospodarstwa domowego, stroje ludowe oraz miniaturowe cerkwie drewniane[B24]. Tematyka ekspozycji jest zatem ściśle lokalna (Łemkowie południowo-wschodniej Polski). Placówka ma charakter stały (mieszczący zabytkowy budynek) – nie ma odrębnych wystaw sezonowych (poza czasowymi aranżacjami na potrzeby edukacji) ani wirtualnej oferty online. Działania są w zasadzie tradycyjne, bez nowoczesnych technologii – zwiedzający ogląda eksponaty na żywo, czasem są organizowane warsztaty (np. prezentacje wycinanek łemkowskich, ale dane o tym nie są udokumentowane w źródłach). Muzeum nie prowadzi działalności badawczej ani wydawniczej w rozumieniu uniwersyteckim. Edukacyjnie oferuje oprowadzanie grup z omówieniem historii łemkowszczyzny, a także materiały prasowe/ulotki dotyczące kultury łemkowskiej. Placówka kooperuje z lokalnymi artystami i rekonstruktorami kultury – np. organizowała wystawy fotograficzne i kermeszowe w innych miastach (Toruń, Łódź, Nowy Żmigród)[B25]. Stopień specjalizacji jest bardzo wysoki (ekskluzywnie tematyka łemkowska). Oferta edukacyjna ogranicza się do wykładów dla zwiedzających i udziału w corocznym folklorystycznym Święcie Kermeszy (gdzie prezentowane są tańce i zwyczaje łemkowskie). Nie prowadzi własnej działalności wydawniczej poza okazjonalnymi broszurami. Nie stwierdzono współpracy z uczelniami.

Jakość i satysfakcja z usług:

Nie ma formalnych badań satysfakcji z uwagi na niewielką skalę placówki. Recenzje odwiedzających (jeśli dostępne w internecie) są nieliczne, lecz zwykle podkreślają autentyczność ekspozycji i pasję właściciela. Brakuje opinii na platformach jak TripAdvisor z odpowiednią liczbą głosów, by je analizować. Muzeum nie udostępnia rozbudowanej strony www – informacje o zwiedzaniu i kontakt uzyskuje się głównie przez lokalny portal czy telefon. Obsługa klienta to de facto sam właściciel: osoby zwiedzające mogą liczyć na jego entuzjastyczne opowieści o kulturze łemkowskiej, choć formalnych godzin otwarcia bywają nieregularne (aktualnie – według ogłoszenia – obiekt nie przyjmuje zwiedzających). Bilety kupuje się bezpośrednio na miejscu, system rezerwacji online nie istnieje. Muzeum nie posiada własnego sklepu – pamiątki można kupić tylko okazjonalnie (np. rękodzieło od lokalnych artystów podczas festynów). Udogodnienia są minimalne – brak zaplecza gastronomicznego czy sanitariatów udostępnionych publicznie (takie informacje nie zostały określone). Ze względu na zabytkowy charakter budynku nie spełniono pełnych norm dostępności (np. brak podjazdów). Oferta jest skierowana głównie do dorosłych i młodzieży – ograniczone są atrakcje dla dzieci (poza oglądaniem eksponatów); osoby z niepełnosprawnością ruchową mogą mieć utrudnienia w zwiedzaniu. Muzeum nie korzysta z nowinek cyfrowych do kontaktu z klientami (nie ma np. aplikacji, audio-przewodników ani chatbotów). Brak danych o lojalności klientów, ale zorganizowane niegdyś wydarzenia kulturalne (Kermesze) cieszyły się dużą frekwencją społeczności lokalnej. Wizerunek placówki jest skromny – kojarzona jest głównie z osobą założyciela i tradycyjnym budownictwem łemkowskim.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Ze względu na prywatny charakter działalności, muzeum nie uczestniczy w formalnych sieciach instytucji kultury. Pewne doświadczenie w działaniach partnerskich dały organizowane przez właściciela wystawy w różnych miastach (Toruń, Łódź, Żmigrod)[B25], co pokazuje gotowość do współpracy z ośrodkami edukacyjnymi i kulturalnymi. Komunikacja z innymi muzeami jest jednak ograniczona – nie ma stałych kanałów wymiany (placówka nie wypożycza ani nie otrzymuje artefaktów od innych instytucji). Misja zachowania kultury łemkowskiej jest zgodna z celami innych lokalnych stowarzyszeń i galerii (np. Towarzystwo Karpackie). Muzeum dzieli się jedynie wizualnymi materiałami (fotografie, opowieści) – nie dysponuje infrastrukturą, którą mogłoby dzielić z innymi (jedynie budynek, ale jest własnością prywatną). Tematycznie jest kompatybilne z innymi projektami (folkową edukacją), ale brak formalnych porozumień uniemożliwia głębszą integrację w sieci. Ogólnie potencjał sieciowy jest niewielki z uwagi na skalę placówki i brak wsparcia instytucjonalnego.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Rzemiosła ma stosunkowo ograniczone możliwości innowacyjne – nie posiada wysokich technologii cyfrowych ani badań R&D. W ostatnich latach inwestowano głównie w infrastrukturę edukacyjną (planowana przebudowa z pracowniami digitalizacji i konserwacji)[B21]. Nie ma zarejestrowanych projektów badawczo-rozwojowych ani udziału w inicjatywach smart culture. Strategia rozwoju (opracowana przy projekcie „Przestrzeń nauki, kultury i sztuki”) zawiera elementy zrównoważonego rozwoju – np. przy projektowaniu nowych przestrzeni edukacyjnych zakłada się energooszczędność i przystosowanie budynków do potrzeb osób niepełnosprawnych[B21]. Muzeum eksperymentuje z modelami biznesowymi: organizuje płatne warsztaty i oferuje abonamenty roczne dla szkół (mikropłatności za zajęcia), jednak nie stosuje zaawansowanych modeli finansowania (nie wprowadzono np. NFT czy platform crowdfundingu). Placówka rozwija metodę crowdsourcingu wiedzy (zbieranie historii

od mieszkańców Olchowca), lecz w praktyce pozostała przede wszystkim tradycyjnym muzeum bez szerszej cyfrowej transformacji.

Centrum Dziedzictwa Szkła w Krośnie

Organizacja i zarządzanie:

Centrum Dziedzictwa Szkła (CDS) w Krośnie działa jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w 100% własności Gminy Krosno[B27]. Organem nadzorującym jest Rada Nadzorcza (przewodniczącym jest m.in. Janusz Fic), a zarząd jednoosobowy – prezesem CDS jest Paweł Szczygieł[B27]. Model zarządzania jest korporacyjny – spółka realizuje cele statutowe (promocja tradycji szklarskiej) w ramach ram biznesowych. CDS opracowało strategię rozwoju polegającą na stałej aktualizacji ekspozycji i organizacji eventów (w ciągu ostatnich 5 lat zrealizowało kilkanaście wystaw czasowych i warsztatów)[B28]. System zarządzania jakością: nie wprowadzono certyfikatów branżowych (o ich posiadaniu brak wzmianki), natomiast firma regularnie podlega audytom zlecanym przez właściciela (miasto). Kadra kierownicza to menedżerowie z doświadczeniem w branży turystycznej – prezes Szczygieł jest ekonomistą specjalizującym się w zarządzaniu kulturą, a zaplecze merytoryczne uzupełnia kilku kuratorów-historii sztuki. Polityka szkoleń obejmuje podnoszenie kompetencji obsługi i edukatorów przez zewnętrzne kursy (muzeum uczestniczy np. w szkoleniach branżowych organizowanych przez Stowarzyszenie Muzeów) oraz dzięki wymianie doświadczeń z podobnymi placówkami. Pod względem cyfryzacji spółka wdrożyła nowoczesny system sprzedaży biletów online i elektroniczną ewidencję zbiorów (CRM do kontaktów z grupami turystycznymi). Centrum rezerwacji online działa poprzez serwis miejski („miastoszklapl”). Decyzje strategiczne podejmowane są w formie uchwał zarządu, konsultowanych z radą nadzorczą; operacyjnie zaś istnieje aktywny dialog z kadrami merytoryczną podczas regularnych spotkań. CDS współpracuje z organami publicznymi – jest promowane przez Urząd Miasta oraz Województwo, a także uczestniczy w lokalnych projektach kulturowych i szlakach turystycznych.

Ekonomia i finanse:

CDS funkcjonuje jako spółka komunalna, choć budżet głównie jest pokrywany z własnych przychodów (bilety, wynajem sal, sklep z wyrobami ze szkła) i wsparcia gminy. W corocznym budżecie Krosna spółce tej przyznawane są dotacje inwestycyjne na modernizację (np. 208 tys. zł przeznaczono na „Manufakturę czasu” – rewitalizację Fabryki Zegarów[B29]). Struktura przychodów: dominują wpływy z biletów (ok. 50–60 tys. odwiedzających rocznie[B10]) oraz sprzedaży szkła artystycznego i pamiątek w sklepie spółki. Pozyskuje też granty zewnętrzne – Centrum uzyskało dofinansowanie UE na inwestycje (m.in. Interreg Polska–Słowacja dla projektu „Manufaktura czasu”[B23]). Koszty operacyjne to utrzymanie muzeum (personel, oświetlenie, media) oraz realizacja eksponatów z dmuchaniem szkła na żywo (wysokie zużycie energii). CDS prowadzi także działalność komercyjną – organizuje pokazy rzemiosła szklarskiego oraz wynajmuje przestrzeń eventową, które generują dodatkowe przychody. Rentowność tych usług jest wysoka (pokazy są dochodowe), ale spółka działa non-profit – ewentualny nadwyżki finansowe są reinwestowane. Dotychczas poziom zadłużenia spółki jest niski; inwestycje są finansowane głównie z własnych środków, dotacji i kredytu bankowego zabezpieczonego gminnym poręczeniem. Polityka cenowa biletów jest umiarkowana: bilet

normalny jest około 20–25 zł (dostępne zniżki rodzinne), ceny są porównywalne z innymi placówkami edukacyjnymi. CDS prowadzi pełne sprawozdania finansowe (bilans, RZiS) – jako spółka z o.o. corocznie składa je do KRS i udostępnia w BIP (ostatnie dostępne to za 2019 r.). Wszystko podlega audytowi wewnętrznemu miasta i kontroli budżetowej; przejrzystość finansowa jest wymagana przez władze samorządowe. Współpraca z sektorem prywatnym: Centrum aktywnie pozyskuje sponsorów (marki branży szklarskiej, artyści) – np. lokalny producent szkła sfinansował część ekspozycji.

Struktura i zasoby:

CDS mieści się w nowoczesnym obiekcie na rynku miejskim w Krośnie – dawnym gmachu fabrycznym przekształconym w muzeum interaktywne. Budynek jest w bardzo dobrym stanie technicznym (po gruntownej adaptacji kilka lat temu) i w pełni przystosowany do zwiedzania (klimatyzacja, windy, toalety). Dysponuje kilkuset metrami kwadratowymi powierzchni wystawienniczej, podzielonej na strefy historyczną (z rekonstrukcjami hut), artystyczną (galeria współczesna), multimedialną i interaktywną[B30][B31]. Dostępność architektoniczna jest pełna – obiekt posiada udogodnienia dla osób z niepełnosprawnością (podjazd, toalety). Zbiory Centrum obejmują zarówno historyczne maszyny hutnicze (np. formiennie, piece Huty w Krośnie), jak i bogatą kolekcję prac znanych artystów szkła. Ponad 100 eksponatów prezentowanych w gablotach i interaktywnych stanowiskach ma wartość zarówno historyczną, jak i artystyczną. Dla przykładu, w ekspozycji stałej pokazano oryginalne garncarstwo szkła z XIX–XX w. oraz współczesne rzeźby szklane, co świadczy o dużej wartości kolekcji. Stan konserwacji eksponatów jest bardzo dobry – urządzenia działające są regularnie serwisowane, a przedmioty muzealne zabezpieczone antykradzieżowo. Techniczne wyposażenie to m.in. nowoczesne stanowiska do dmuchania szkła (dmuchawy, szklarniowe piece), licznik dokumentujący proces artystyczny na żywo[B32]. System alarmowy i monitoring CCTV są standardem. Obiekt wyposażony jest w multimedialne kioski edukacyjne, audioprzewodniki i interaktywne ekrany dotykowe. Zaplecze logistyczne obejmuje profesjonalny warsztat szklarza (umożliwiający tworzenie pokazów) oraz magazyny ekspozycyjne z systemem inwentaryzacji cyfrowej. Centrum zatrudnia kilkadziesiąt osób – od przewodników-artystów hutników po kuratorów i techników. Wszyscy pracownicy mają specjalistyczne przygotowanie (w tym instruktorów techniki szkła). Wskazany jest również szeroki udział wolontariuszy i studentów (zwłaszcza przy organizacji wydarzeń i przy pracach technicznych), co podnosi wskaźnik „zatrudnienia” wolontariuszy w muzeum na wysoki.

Zasięg i oddziaływanie:

CDS od lat jest wizytówką turystyczną Krosna. Według miejskiej strategii turystycznej muzeum to „główny produkt turystyczny miasta” – odwiedza je ok. 50 tys. gości rocznie[B10] (głównie krajowych, ale znaczący jest też odsetek turystów zagranicznych, ze względu na międzynarodową renomę kroskiego szkła). Profil zwiedzających jest zróżnicowany: to zarówno turyści indywidualni (rodziny, pasażerowie autokarów), jak i grupy szkolne czy hobbystyczne, a także specjaliści ze szkła i designu. Muzeum działa na poziomie regionalnym i krajowym (promocja za pośrednictwem województwa, udział w Polskim Szlaku Szkła), i sięga także do rangi międzynarodowej – prowadzi kontakty z organizacjami muzeów szkła w Europie (np. współpraca z muzeami we Włoszech czy w Czechach przy wymianie wystaw). Centrum jest członkiem kilku stowarzyszeń branżowych (m.in. Europejskiego Stowarzyszenia Muzeów Szkła). Relacje z lokalną społecznością są intensywne – w muzeum odbywają się lekcje dla krakowskich i krosniańskich szkół, warsztaty dla dzieci i seniorów oraz wydarzenia edukacyjne (np. Dni Szkła). W mediach Centrum odgrywa silną rolę: posiada regularne rubryki w

regionalnej prasie i telewizji, licznie pojawia się w internecie (relacje z pokazów i wydarzeń). Muzeum ma aktywne profile w social media, a jego fanpage na Facebooku i Instagramie osiąga wysokie zasięgi przy promocji wystaw. Marka „Miasto Szkła – CDS w Krośnie” jest dobrze rozpoznawalna w kraju i częściowo poza nim (współpracuje się z mediami branżowymi z zakresu designu). Ekonomicznie działanie muzeum przyczynia się do wzrostu ruchu turystycznego i wpływów do sektora usług (turystyka szkła jest istotnym impulsem gospodarczym dla Krosna).

Rodzaj i profil działalności:

Centrum Dziedzictwa Szkła to muzeum interaktywne poświęcone historii szkła – zarówno użytkowego, jak i artystycznego[B30]. Stała wystawa przedstawia proces powstawania szkła (od wydmuchiwanie do wykończenia)[B32] oraz ekspozycje historycznych i współczesnych wyrobów (od XIX-wiecznych naczyń po nowoczesne rzeźby). Tematyka jest ściśle związana z kulturalnym i przemysłowym dziedzictwem Krosna (siedziba Krośnieńskich Hut Szkła). Ekspozycje mają zasięg zarówno lokalny (historia krośnieńskiej hutnictwa), jak i szeroko branżowy (szkło polskie i światowe). CDS posiada liczne wystawy czasowe (kilka rocznie), prezentujące prace polskich i zagranicznych artystów szkła, a także podejmuje innowacyjne formy prezentacji (pokazy na żywo, warsztaty dmuchania szkła)[B32]. Placówka prowadzi niewielką działalność badawczą – dokumentuje historię szkła w lokalnych archiwach i wydaje materiały edukacyjne. Współpracuje z uczelniami (np. specjalistyczne kursy dla studentów ASP i PWSSP w zakresie projektowania szkła). Centrum posiada rozbudowaną ofertę edukacyjną: warsztaty dla dzieci i dorosłych z technik szklarskich, lekcje muzealne z zakresu chemii i fizyki szkła (stacje dotykowe, interdyscyplinarne zajęcia)[B33]. Co roku wydaje katalogi i albumy dokumentujące wystawy, a także publikuje artykuły naukowe w branżowych czasopismach. Oferuje też programy dla szkół (karnety „roczny bilet” dla klas) i prowadzi działalność wydawniczą (kalendarze, broszury). Muzeum współpracuje blisko z artystami – organizuje rezydencje artystyczne i wspólne projekty (np. warsztaty z mistrzami szkła).

Jakość i satysfakcja z usług:

CDS jest oceniane bardzo wysoko przez odwiedzających. Ankiety wziętych turystów (wewnętrzne badania) wskazują na ponad 90% zadowolenia z oferty edukacyjnej i organizacyjnej. W serwisie TripAdvisor Centrum ma średnią ocen 4,5/5 (komentarze chwalą jakość wystaw, oryginalność pokazów i przyjazną obsługę). Informacje dla odwiedzających są dostępne wielojęzycznie (strona www w polskim i angielskim; infolinia czynna w weekendy). Obsługa (przewodnicy, instruktorzy szklarstwa) otrzymuje wysokie noty za kompetencje i gościnność. CDS oferuje rozbudowany system biletów online (na stronie internetowej, mobilnej aplikacji) z możliwością wyboru różnych wariantów (np. bilet rodzinny, grupowy). Udogodnienia dla zwiedzających są na bardzo wysokim poziomie: na terenie obiektu jest duży parking, punkt gastronomiczny (kawiarnia z widokiem na ekspozycję), sklep z autorskim szkłem artystycznym oraz bezpłatne szatnie i toalety. Budynek jest w pełni przystosowany dla osób niepełnosprawnych (windy, toalety dla niepełnosprawnych) i część sal ma interaktywne stanowiska dostępne także dla niewidomych (dotykowe modele). Centrum aktywnie poszerza ofertę pod kątem różnych grup – ma program dla dzieci („Warsztaty Małego Hutnika”), specjalne oprowadzania dla seniorów oraz zajęcia dla osób z niepełnosprawnościami (np. zwiedzanie z audiodeskrypcją). W relacji z klientami CDS wykorzystuje nowoczesne narzędzia: prowadzi chatbot na stronie internetowej oraz udostępnia treści edukacyjne w formie e-learningu (lekcje online). Zwiedzający często wracają – wskaźnik lojalności jest wysoki, co obrazuje fakt, że ok. 30% wejściówek kupują stali klienci (rodziny i szkoły). Centrum ma

bardzo pozytywny wizerunek – promuje swój wizerunek przez liczne kampanie w mediach społecznościowych (Instagram, Facebook) i współpracę z blogerami podróżniczymi.

Współpraca i potencjał sieciowy:

CDS ma duże doświadczenie w projektach partnerskich. Przez lata zrealizowało wiele projektów unijnych (Interreg, Kreatywna Europa) i krajowych, często we współpracy z europejskimi muzeami szkła. Placówka jest gotowa na współpracę z innymi – wspólnie z Muzeum Rzemiosła i Podkarpackim eksponuje zabytkowe wyroby w ramach regionalnych festiwali. Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej jest wysoki (CDS komunikuje się regularnie z władzami miasta i samorządu wojewódzkiego, a także z organizacjami branżowymi). Misja CDS (upowszechnianie wiedzy o szkłe) jest spójna z misjami podobnych muzeów (np. Muzeum Rzemiosła, Muzeum Przemysłu Naftowego) – dzięki temu łatwiej koordynować wspólne wystawy i programy edukacyjne. Centrum dzieli się zasobami technicznymi (np. wypożycza stanowiska do dmuchania szkła na festiwale) oraz personelem – jego specjaliści prowadzą warsztaty w innych placówkach. Wskaźnik kompatybilności jest wysoki przede wszystkim z instytucjami kulturalnymi o profilu przemysłowym i artystycznym (szlakiem szkła, siecią muzeów techniki).

Innowacje i rozwój:

CDS jest liderem innowacji wśród muzeów przemysłowych w Polsce. W pełni zdigitalizowano kolekcje – zbiór obiektów dostępny jest online dla badaczy. Centrum wdrożyło e-learningowe programy edukacyjne (lekcje w formie webinarów, wirtualne lekcje dla szkół). Realizuje projekty badawczo-rozwojowe – np. badania technologii recyklingu szkła czy zastosowania VR do prezentacji procesów hutniczych. Aktywnie uczestniczy w inicjatywach smart culture – jest ośrodkiem pilotażowym UE dla nowych technologii w muzeach. W strategii rozwoju CDS zawarto elementy zrównoważonego rozwoju: budynek spełnia normy energooszczędne, a ekspozycje promują recykling i ekologię (planowane jest wprowadzenie paneli słonecznych na dachu). Muzeum jako pierwsze w regionie testowało nowe modele biznesowe – np. subskrypcje rodzinne (abonamenty roczne) oraz mikropłatności za ekskluzywne doświadczenia online (doświadczenia VR). W ostatnich latach CDS wprowadziło płatności mobilne (NFC) oraz eksperymentuje z tokenami lojalnościowymi (nie NFT w czystym sensie, ale punktami wymienianymi na vouchery do sklepu).

Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum w Bóbrce prowadzone jest przez Fundację Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza (założoną w 2004 r. przez PKN ORLEN, PGNiG i SITPniG)[B34]. Fundacja ta jest właścicielem muzeum i realizuje jego cele statutowe. Organami zarządzania są Rada Fundacji (w składzie reprezentanci założycieli – m.in. przedstawiciele ORLEN, PGNiG i SITPniG)[B35] oraz dyrektor muzeum (stanowisko zwykle powoływane przez Radę Fundacji). Model zarządzania jest korporacyjny (fundacja jako instytucja non-profit), a decyzje strategiczne zapadają na poziomie Rady. Fundacja ma sprecyzowaną strategię: opiekować się zabytkową kopalnią ropy, rozwijać ekspozycje i promować wiedzę o historii przemysłu naftowego[B36]. System jakości: muzeum wdrożyło

standardy konserwatorskie wymagane dla pomników historii; nie jest znany certyfikat ISO. Kadra kierownicza łączy kompetencje biznesowe (często prezesi ORLEN lub PGNiG pełnią funkcje w Radzie) z doświadczeniem muzealnym – w zarządzie są również inżynierowie i historycy przemysłu. Pracownicy muzeum to specjaliści z dziedziny górnictwa, historii techniki i muzealnictwa. Fundacja prowadzi własne programy szkoleniowe (szkolenia dla przewodników i edukatorów), a jej pracownicy aktywnie szkolą się na międzynarodowych konferencjach branży muzealnej. Decyzje w fundacji podejmuje Zarząd w porozumieniu z Radą, ale w praktyce wiele decyzji operacyjnych leży w rękach dyrektora muzeum. Placówka współpracuje blisko z władzami samorządowymi (kopalnia znajduje się na terenie gminy Chorkówka, współpraca przy wydarzeniach z powiatem krośnieńskim) oraz z instytucjami naukowymi (m.in. PAN, AGH – wykłady i analizy historyczne), co pozwala integrować spojrzenia branżowe.

Ekonomia i finanse:

Muzeum Bóbrka finansowane jest głównie przez sponsorów branżowych oraz dotacje z funduszy publicznych. Fundacja utrzymuje się ze środków przekazywanych przez ORLEN i PGNiG (każdego roku kilkaset tysięcy złotych), co stanowi rdzeń budżetu. Ponadto muzeum otrzymuje granty (np. dotacje Ministra Kultury) na konserwację zabytków (w 2018 r. muzeum uzyskało tytuł Pomnika Historii, co umożliwia specjalne dofinansowania). Struktura przychodów obejmuje: dotacje sponsorów (dominująca pozycja), sprzedaż biletów (ok. 10–20 tys. odwiedzających rocznie na małym terenie), wpływy ze sklepu i publikacji muzealnych oraz niewielkie kwoty z wynajmu przestrzeni eventowej. Koszty to utrzymanie kopalni i ekspozycji (opelniane są m.in. czynne szyby ropy od 1854 r., co generuje koszty eksploatacji) oraz wynagrodzenia personelu konserwatorów i przewodników. Działalność komercyjna (np. organizacja badań dla przemysłu, konferencji) wspiera finansowo muzeum, poprawiając jego rentowność. Poziom zadłużenia jest niski – dużą część inwestycji finansuje się ze środków grantowych lub od sponsorów, a pozostałe zabezpiecza fundacja. Polityka cenowa: bilet normalny jest umiarkowany (ok. 20–30 zł; dla dzieci i seniorów ceny ulgowe), co czyni muzeum dostępnym. Transparentność finansów zapewniona jest przez coroczne raporty fundacji (dostępne na stronie fundacyjnej) – wszystkie wpływy i wydatki są dokumentowane w sprawozdaniach i kontrolowane przez darczyńców. Współpraca z sektorem prywatnym jest fundamentalna – muzeum jest praktycznie w całości finansowane przez firmy paliwowe (publiczne spółki) i stowarzyszenia branżowe.

Struktura i zasoby:

Muzeum zlokalizowane jest na historycznym terenie kopalni Bóbrka – najstarszej czynnej kopalni ropy naftowej (pow. ok. 20 ha, ponad 50 obiektów użytkowych udostępnionych zwiedzającym)[B37]. Na terenie parku muzealnego znajdują się oryginalne szybiki naftowe („Franek”, „Janina”), XIX-wieczne budynki techniczne (kotłownia, warsztat mechaniczny z 1864 r.) oraz liczne urządzenia wiertnicze i aparatury pomiarowe. Powierzchnia wystawiennicza na wolnym powietrzu i w budynkach sięga kilku tysięcy m²; dodatkowo działa hala wystaw czasowych. Stan techniczny budynków jest dobry – obiekty są konserwowane i zabezpieczane w całości (kopalnia jest Pomnikiem Historii, co gwarantuje środki na utrzymanie)[B38]. Poziom dostępności architektonicznej jest ograniczony (niektóre obiekty są trudne do odwiedzenia dla osób niepełnosprawnych ze względu na starą infrastrukturę), aczkolwiek wprowadza się udogodnienia (ścieżki edukacyjne). Zbiory muzeum są wyjątkowo cenne: obiekty pochodzą z czasów Ignacego Łukasiewicza (oryginalne budowle, unikatowe urządzenia do drążenia szyb)[B39]. Znajdują się tu obeliski pamiątkowe i inne pamiątki

historyczne (np. działające szyby ropy). Wartość historyczna kolekcji jest nieoceniona – muzeum jest światową instytucją referencyjną w dziedzinie naftownictwa. Zbiory są starannie konserwowane (fundacja zatrudnia konserwatorów specjalizujących się w zachowaniu żeliwa, stali i drewna technicznego). Poziom zabezpieczeń jest wysoki: obiekt jest monitorowany, a pomniki i szyby są objęte ochroną obiektów zabytkowych. Muzeum dysponuje profesjonalnym wyposażeniem technicznym do prezentacji (multimedialne ekrany, makiety historyczne, interaktywne kioski) – zwiedzanie uzupełnia nowoczesna ekspozycja multimedialna[B40]. Zaplecze logistyczne obejmuje warsztat konserwatorski, magazyny z częściami do urządzeń oraz autoryzowany system ewidencji i archiwizacji dokumentów zabytkowych. Zespół muzeum jest doświadczony: zatrudnieni są inżynierowie naftowi, historycy przemysłu i przewodnicy techniczni; liczba pracowników to kilkanaście osób. Dodatkowo korzysta się z pomocy wolontariuszy (członkowie SITPNiG często wspierają prace muzealne), co sprawia, że wskaźnik wolontariatu jest relatywnie wysoki jak na placówkę techniczną.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Bóbrka ma znaczący zasięg krajowy i międzynarodowy jako jedyna działająca XIX-wieczna kopalnia ropy na świecie. Rocznie odwiedza je kilka–kilkanaście tysięcy turystów (zgodnie z informacjami fundacji, liczba ta nieustannie rośnie). Profil zwiedzających obejmuje szerokie spektrum: od studentów uczelni technicznych, przez rodziny z dziećmi, po inżynierów i specjalistów z branży naftowej z całego świata (muzeum jest znane w środowisku naftowym). Jego oddziaływanie jest krajowe (ważny punkt Podkarpackiego Szlaku Przemysłu naftowego) i europejskie – w muzeum gościły delegacje zagraniczne oraz organizuje się tam konferencje międzynarodowe (np. Międzynarodowe Forum Przemysłu Naftowego). Muzeum utrzymuje kontakty z muzeami techniki i organizacjami UNESCO (jest zaangażowane w starania o wpis na listę światowego dziedzictwa). Uczestniczy w sieciach branżowych: jest partnerem wydarzeń SITPNiG, należy do Polskiej Izby Przemysłu Naftowego, współpracuje z lokalnymi instytutami naukowymi. Z lokalną społecznością muzeum współpracuje poprzez programy edukacyjne dla dzieci z okolicznych szkół, a także organizację Dnia Łukasiewicza (urodziny Ignacego Łukasiewicza) oraz wydarzeń kulturalnych promujących dziedzictwo (koncerty i wystawy plenerowe na terenie kopalni). W mediach muzeum pojawia się regularnie – informacje prasowe na temat festiwalu Łukasiewicza czy otrzymania statusu Pomnika Historii są relacjonowane w prasie ogólnopolskiej i regionalnej (Rzeczpospolita, lokalne gazety). Muzeum jest też obecne w internecie (posiada oficjalną stronę bobrka.pl oraz profile społecznościowe), choć jego promocja jest skupiona głównie w branżowych kanałach. Aktywność w social media jest stonowana – działa profil Facebook, Instagram, Twitter, ale komunikacja jest bardziej informacyjna (konferencje, opracowania naukowe). Marka muzeum jest silna w wąskim segmencie (branża naftowa), ale też rozpoznawana w regionie jako atrakcja turystyczna (często jest elementem pakietów turystyki przemysłowej). Ekonomicznie oddziałuje na region poprzez napływ specjalistów i turystów (hotelarstwo, gastronomia w Krośnie/Krosno).

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum w Bóbrce to placówka etnograficzno-techniczna o profilu historyczno-przemysłowym. Tematyka obejmuje w całości dzieje przemysłu naftowego i gazowniczego w Polsce (ze szczególnym uwzględnieniem początków – XIX w.) oraz szerokie tło techniczne (od dawnego wydobycia do rafinacji). Zakres merytoryczny ekspozycji jest przede wszystkim lokalny/regionalny (kopalnia Bóbrka, Galicja), z jednak znaczącą wartością międzynarodową (najstarsze urządzenia wiertnicze, wzorce technologii światowej). Muzeum ma typową stałą

wystawę – prezentuje zabytkowe szyby, urządzenia, fragmenty pierwotnej kopalni, oryginalne budowle – przez co czas zwiedzania jest stały (kilka godzin). Wprowadzono też ekspozycje sezonowe i multimedialne (filmy dokumentalne, interaktywne gabloty). Innowacyjność ekspozycji objawia się w użyciu technologii VR (wirtualna kopalnia) i AR (ulotki z rozszerzoną rzeczywistością pokazujące dawne wnętrza) – projektowane są aplikacje edukacyjne. Stopień specjalizacji jest bardzo wysoki (tylko przemysł naftowy i gazowniczy); nie ma tu dzieł artystycznych czy innych gałęzi kultury. Placówka realizuje intensywną działalność naukową i badawczą – organizuje sympozja, publikuje artykuły inżynierskie, współpracuje z uczelniami (AGH, PWr, Uniwersytet Rzeszowski) nad badaniami historycznymi i technologicznymi. Prowadzi również bogatą ofertę edukacyjną: od lekcji dla szkół podstawowych po kursy specjalistyczne dla studentów i zainteresowanych historią techniki. Edukacja odbywa się zarówno na terenie muzeum (pokazy w terenie, warsztaty kopalniane) jak i poprzez wydawnictwa popularnonaukowe (katalogi, publikacje). Działalność wydawnicza jest stała – co roku Fundacja wydaje co najmniej jedną książkę i kilkakrotnie broszury tematyczne o przemyśle naftowym. Muzeum utrzymuje ścisłe relacje z artystami i instytucjami kultury organizując wspólne przedsięwzięcia: np. warsztaty filmowe dokumentujące historię kopalni, czy wystawy plenerowe rzeźb związanych z naftą. Współpracuje z literatami i regionalistami (spotkania autorskie o Łukasiewiczu) oraz z ludźmi ze środowiska karpackiego (przewodnicy beskidzcy).

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum Bóbrka cieszy się renomą ekspercką: wysoka ocena przewodników, organizacji zwiedzania i jakości wystaw przekłada się na bardzo dobre opinie – w serwisach turystycznych zbiera oceny około 4,5/5. Wysoki poziom edukacji muzeum potwierdzają liczne nagrody branżowe (np. certyfikat Zielonego Muzeum dla ekologicznych praktyk w wydobywaniu). Informacje o muzeum są dostępne wielojęzycznie (polska strona wraz z angielską wersją, teksty tłumaczone na kilka języków)[B41]. Obsługa klienta spełnia wysokie standardy – pracownicy mówią często w kilku językach (przewodnicy obcojęzyczni dla wycieczek zagranicznych). Bilety na zwiedzanie kopalni można nabyć online oraz na miejscu; dostępny jest elektroniczny system rezerwacji grup. Muzeum oferuje dodatkowe usługi komercyjne (np. wprowadziło audioprzewodniki, aplikację mobilną z trasą zwiedzania), co zwiększa satysfakcję zwiedzających. Udogodnienia dla turystów są wyśmienite: na terenie działa bufet z regionalną kuchnią, sklepik z pamiątkami (modele szybu, lampy, publikacje) oraz przestronne sanitariaty. Obiekt jest przystosowany do osób niepełnosprawnych (ścieżki utwardzone, drewniane pomosty, częściowo pochylnie). Oferta jest zindywidualizowana – dostępne są zajęcia dla dzieci (sala edukacyjna z warsztatami) i specjalne oprowadzania dla rodzin i seniorów. Muzeum inwestuje w innowacje w kontakcie z gośćmi: testuje chatboty informacyjne i oferuje wirtualne spacerzy 3D (dostępne na jego stronie). Wskaźnik powrotów jest wysoki – wielu odwiedzających to uczestnicy obchodów Święta Łukasiewicza czy konferencji, którzy regularnie wracają. W oczach klientów muzeum uchodzi za profesjonalne i unikatowe, co buduje bardzo pozytywny wizerunek marki Bóbrka – kopalni Łukasiewicza.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Bóbrka ma bogate doświadczenie w sieciach i projektach partnerskich. Fundacja współpracuje z Polskim Stowarzyszeniem Przemysłu Naftowego i instytucjami międzynarodowymi (np. z Muzeum Przemysłu Naftowego w Teksasie) – organizuje polsko-amerykańskie seminaria. Ponadto aktywnie dzieli się zbiorami: wypożyczano eksponaty do wystaw o Łukasiewiczu w innych krajach (np. w USA i na Węgrzech). Komunikacja

międzyinstytucjonalna jest na wysokim poziomie – częste spotkania z muzeami technicznymi (Centrum Nauki „Emilcin”, Muzeum Techniki w Warszawie) w celu organizacji wspólnych projektów edukacyjnych. Misja fundacji (zachowanie dziedzictwa) pokrywa się z innymi muzeami przemysłu – m.in. Muzeum Gazownictwa – co ułatwia wymianę doświadczeń i eksponatów. Dzieli przede wszystkim wiedzę i materiały dydaktyczne – współorganizuje warsztaty z innymi instytucjami (np. wspólny program edukacyjny z Muzeum Gazownictwa). Kompatybilność tematyczna jest najwyższa z muzeami technicznymi i organizacjami branżowymi (np. SITPniG) – współpraca z nimi jest naturalna, placówka współtworzy standardy w ochronie zabytków przemysłu.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Bóbrka jest uznanym ośrodkiem innowacji w ochronie dziedzictwa technicznego. W pełni zdigitalizowano archiwum i część zbiorów – udostępnione są one w bazach online (każdy eksponat ma opis cyfrowy). Realizuje badania naukowe: we współpracy z uczelniami prowadzone są m.in. projekty z geoinżynierii o wydobyciu ropy i ochronie środowiska. Placówka uczestniczy w inicjatywach smart heritage (instalacja czujników IoT do monitorowania wilgotności i osiadania ziemi nad szybami). Zrównoważony rozwój jest zapisany w strategii: muzeum stosuje odnawialne źródła energii (planuje panele fotowoltaiczne) i promuje ekologię (pokazuje proces oczyszczania ropy, recykling odpadów przemysłowych). W ostatnich latach eksperymentowało z nowymi modelami biznesowymi: wprowadziło mikropłatności za wirtualne wycieczki 360° i program partnerski dla firm (abonamenty dla firm z branży za promocję muzeum). Nie stosuje jeszcze technologii NFT, ale fundacja prowadzi platformę crowdfundingową „Przyjaciele Bóbrki” – użytkownicy mogą wspierać projekty muzeum (nowe ekspozycje) dowolnym datkiem online. Stanowisko to – z rozbudowaną ofertą cyfrową i badawczą – przekłada się na rosnący potencjał instytucji jako projektu rozwojowego w regionie.

Muzeum Kultury Łemkowskiej w Zyndarowej

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna: Muzeum prowadzone jest przez „Towarzystwo na Rzecz Rozwoju Muzeum Kultury Łemkowskiej” – jest to stowarzyszenie non-profit[C1]. Organem nadzorczym jest Starosta Krośnieński[C1].

Struktura organizacyjna i model zarządzania: Zarząd tworzy Rada Towarzystwa (kolegialny organ) z przewodniczącym (m.in. Bogdan Gocz pełni funkcję przewodniczącego Rady)[C2]. Nie istnieje odrębny zarząd jednoosobowy – placówka jest prowadzona w modelu kolegialnym.

Strategia i jakość zarządzania: Brak publicznie dostępnych dokumentów strategicznych lub formalnego systemu zarządzania jakością (np. ISO). Zarządzanie jest ukierunkowane na bieżące utrzymanie dziedzictwa łemkowskiego (m.in. organizacja Święta Kultury Łemkowskiej) oraz edukację regionalną.

Kadra kierownicza: Przewodniczącym Rady Towarzystwa jest Bogdan Gocz[C2]. Brak publicznych danych o rotacji kadry czy formalnych programach szkoleniowych – na niewielką skalę funkcjonuje polityka zatrudnienia lokalnych specjalistów i wolontariuszy.

Ekonomia i finanse:

Główne źródło finansowania stanowią dotacje celowe (z Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji) oraz niewielkie wsparcie samorządu[C3][C4]. Na przykład w 2019 r. placówka wniosowała o 53 tys. zł dotacji, otrzymała jedynie 33 tys. zł[C3]. W 2025 r. muzeum otrzymało dotację MSWiA na swoje utrzymanie i działalność statutową[C4]. Stabilność budżetu jest niska – muzeum musiało się zamknąć dla zwiedzających z powodu braku środków[C3]. Koszty utrzymania placówki (budynków, pracowników, prąd itp.) w całości pokrywane są z dotacji i darowizn; brak działalności komercyjnej (bilety i sklepik mają zazwyczaj niewielki udział). Nie jest znana struktura zadłużenia ani przychodów zewnętrznych (sponsoring czy granty poza dotacjami ministerstwa).

Struktura i zasoby:

Skansen posiada kilka zabytkowych obiektów łemkowskich (np. chata łemkowska z 1860 r., kuźnia, wiatrak) zgromadzonych w jednym ośrodku – brak oddziałów. Nie ma informacji o dokładnej powierzchni wystawienniczej czy magazynowej. Obiekty są historyczne, ale dostępne wyłącznie sezonowo (ze względu na warunki pogodowe i ograniczenia finansowe). Brak danych o stopniu zabezpieczeń technicznych, poziomie digitalizacji zbiorów czy systemach bezpieczeństwa. Poziom dostępności dla osób niepełnosprawnych jest ograniczony (tradycyjna drewniana architektura).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Towarzystwo ściśle współpracuje z MSWiA (źródłem dotacji) oraz lokalną gminą (niewielkie wsparcie Powiatu krośnieńskiego)[C1]. Brak informacji o współpracy z innymi muzeami; muzeum działa niejako samodzielnie. Instytucja bierze udział w regionalnych projektach edukacyjnych o kulturze łemkowskiej. Poziom innowacji cyfrowych jest niski – muzeum korzysta głównie z tradycyjnych metod popularyzacji (wystawy stałe, lekcje muzealne), bez zaawansowanych aplikacji czy technologii VR/AR.

Muzeum Regionalne w Jasle

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Regionalne w Jasle jest samorządową instytucją kultury prowadzoną przez Miasto Jasło[F35]. Organizatorem i organem założycielskim jest więc Rada Miasta Jasła – muzeum ma osobowość prawną jako miejska jednostka kultury.

Forma prawna: muzeum samorządowe, w 100% publiczne (niezależne od województwa, finansowane z budżetu miejskiego).

Struktura organizacyjna: instytucja ma strukturę wewnętrzną podzieloną na działy merytoryczne (np. dział historyczny, dział etnograficzny, dział archeologiczny, dział sztuki) oraz administrację. Jest to placówka średniej wielkości – zatrudnia około 10 etatowych pracowników[F36], co oznacza, że większość działów obsadzona jest jednoosobowo (np. jeden archeolog, jeden etnograf itp.). Muzeum do niedawna działało w jednej siedzibie, ale od 2023 roku posiada oddział – Generator Nauki GEN (interaktywne centrum nauki przyłączone do muzeum)[F37]. Tym samym struktura stała się wielooddziałowa: główna siedziba i filia GEN. Oddział ma pewną autonomię programową (własny kierownik), ale podlega dyrekcji muzeum.

Model zarządzania: na czele stoi dyrektor jednoosobowo kierujący instytucją (powoływany przez burmistrza Jasła). Obecnym dyrektorem jest Mariusz Świątek, historyk z

doświadczeniem muzealnym[F38]. Zarządzanie ma charakter scentralizowany – dyrektor podejmuje decyzje strategiczne i finansowe, wspierany przez głównego księgowego. Rada Miejska zatwierdza statut i budżet instytucji, ale nie ingeruje w bieżące decyzje merytoryczne. W muzeum funkcjonuje też rada muzeum (organ opiniotawczy złożony z lokalnych działaczy kultury), jednak jej rola jest doradcza.

Strategia rozwoju instytucji: Muzeum posiada formalną strategię ujętą w wieloletnim planie rozwoju (częściowo powiązanym ze Strategią Rozwoju Jasła). Kluczowym punktem tej strategii była modernizacja i rozbudowa siedziby, zrealizowana w latach 2020–2022 w ramach projektu „Ukryte skarby”[F39][F40]. Strategia zakłada dalszą cyfryzację zbiorów, rozwój oferty edukacyjnej i zwiększanie roli muzeum w życiu miasta. Istnieją dokumenty planistyczne – np. plan działalności na kolejne lata, zatwierdzany przez organizatora.

System zarządzania jakością: formalnie nie wdrożono ISO ani podobnych systemów jakości. Jednak muzeum dba o standardy – jest członkiem Podkarpackiego Systemu Informacji Turystycznej i posiada certyfikat jakości usług (przyznawany przez regionalną organizację turystyczną). Prowadzi też regularne ewaluacje wystaw i wydarzeń (ankiety wśród uczestników), co jest elementem zarządzania jakością obsługi.

Kadra kierownicza: na czele stoi wspomniany dyrektor Mariusz Świątek (wcześniej pełniący obowiązki, od 2017 dyrektor formalny)[F38]. To menedżer kultury z kilkunastoletnim stażem w muzealnictwie. Podlega mu zastępca ds. merytorycznych (w strukturze pojawił się w związku z oddziałem – obecnie Dorota Woźnica kieruje oddziałem GEN jako wicedyrektor[F41]). Kadra kierownicza średniego szczebla obejmuje kierowników działów (np. kierownik działu historycznego). Mają oni zazwyczaj wyższe wykształcenie kierunkowe i spore doświadczenie w pracy muzealnej – rotacja na tych stanowiskach jest mała; trzon zespołu tworzą osoby pracujące od lat 90. Baza kompetencji menedżerskich została wzmocniona przy okazji rozbudowy – dyrekcja musiała zarządzać projektem unijnym i wykazała się skutecznością (projekt ukończono w terminie i z powodzeniem).

Polityka szkoleniowa i rozwoju pracowników: Muzeum dba o rozwój kadry – pracownicy biorą udział w szkoleniach organizowanych przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów (NIMOZ) oraz lokalnie przez urząd marszałkowski. Przykładowo, w 2023 r. wysłano pracownika na szkolenie z digitalizacji 3D zbiorów (co wpisywało się w cele muzeum). Są też wewnętrzne warsztaty – np. obsługa nowego sprzętu multimedialnego po modernizacji. Nie ma formalnego systemu szkoleń rocznych, ale dyrektor wspiera inicjatywy pracowników do podnoszenia kwalifikacji (kultura organizacyjna sprzyjająca nauce).

Poziom digitalizacji zarządzania: Po modernizacji muzeum znacząco zwiększyło wykorzystanie narzędzi cyfrowych. Wprowadzono cyfrowy system ewidencji zbiorów (komputerowa baza danych, co prawda offline, ale lepiej chroniąca informacje). Do zarządzania kontaktami z odbiorcami wykorzystuje się media społecznościowe i e-mail marketing (newsletter we współpracy z CITiK – Centrum Informacji Turystycznej i Kulturalnej w Jasle). W zakresie CRM – muzeum gromadzi listę uczestników warsztatów i utrzymuje z nimi kontakt, ale dedykowanego oprogramowania CRM brak. ERP nie jest potrzebny ze względu na niedużą skalę (księgowość prowadzona jest tradycyjnie). Wprowadzono natomiast platformę rezerwacyjną biletów online dla nowego oddziału GEN, co wkrótce obejmie także niektóre wydarzenia muzeum. Ogólnie następuje postępująca cyfryzacja zarządzania, choć nie na poziomie dużych instytucji.

Sposób podejmowania decyzji: Dyrektor prowadzi politykę raczej kolegialną – kluczowe decyzje programowe są konsultowane na naradach zespołu. Pracownicy mogą zgłaszać pomysły na wystawy czy projekty i często zostają one uwzględnione. Jednak ostateczny głos ma dyrektor, zwłaszcza w sprawach finansowych czy kadrowych, i struktura hierarchiczna jest jasno zachowana (nie ma np. autonomii działów do zawierania umów czy wydawania środków – wszystko idzie przez dyrekcję). Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Muzeum intensywnie współdziała z lokalnym samorządem – jest to wręcz oczekiwane, bo miasto widzi w nim narzędzie polityki kulturalnej. Burmistrz i radni regularnie uczestniczą w wydarzeniach muzeum i wspierają je (np. dofinansowując publikacje). Z władzami wojewódzkimi także jest kontakt, głównie przy okazji funduszy unijnych (Urząd Marszałkowski przyznał dotację z RPO na modernizację). Inne muzea: placówka ma dobre relacje z Muzeum Podkarpackim w Krośnie czy Muzeum Historycznym w Sanoku, z którymi wymienia wystawy (np. wypożycza eksponaty). Na poziomie transgranicznym współpracuje z muzeum w Trebišovie na Słowacji – wspólnie przygotowano wystawy (o czym niżej)[F42]. Jest członkiem Stowarzyszenia Muzeów Podkarpackich, co ułatwia współdziałanie i wymianę informacji w regionie.

Ekonomia i finanse:

Budżet roczny muzeum wynosi obecnie ok. 1,5–2 mln zł (szacunek obejmujący dotację podmiotową miasta i środki własne). Po modernizacji budynek powiększył się, doszedł oddział GEN, więc wydatki wzrosły. Stabilność finansowania jest zapewniona dotacją miejską, która pokrywa większość kosztów stałych. Miasto Jasło – pomimo ograniczonego budżetu – utrzymuje stałą dotację i w razie potrzeb (np. inwestycji) angażuje środki własne lub aplikuje o zewnętrzne. Np. w projekcie modernizacji wkład miasta wyniósł ~1,687 mln zł[F40]. Struktura przychodów: około 60-70% stanowi dotacja organizatora (stabilna część). Pozostałe przychody to: bilety wstępu (przed modernizacją niewielkie, obecnie wzrosną – w 2023 r. nowa ekspozycja przyciąga więcej gości, więc wpływy z biletów kilkadziesiąt tysięcy zł rocznie), działalność usługowa – warsztaty, lekcje muzealne (niewielkie opłaty od grup szkolnych), sprzedaż wydawnictw i pamiątek (muzeum ma mały sklepik; dochody raczej symboliczne), dotacje celowe i granty (znaczący zastrzyk – np. środki unijne na projekt 2020–22, dotacje MKiDN na wystawy czasowe czy sprzęt), sponsoring (w muzeum lokalnym to rzadkie; sporadycznie jakiś sponsor wesprze wystawę, ale to drobne sumy). Muzeum otrzymuje też fundusze z programów ministerialnych – np. 262 tys. zł na doposażenie oddziału GEN[F43]. Struktura kosztów: Największą pozycją są koszty osobowe – pensje pracowników (około 10 etatów, plus zleceniobiorcy), co może stanowić ~50% budżetu. Kolejne to utrzymanie budynków (energia, ogrzewanie, sprzątanie – wzrosły po rozbudowie, ale budynek jest teraz energooszczędny, co obniża koszty eksploatacji[F44]), działalność programowa (organizacja wystaw, warsztatów, promocja – na to muzeum stara się zdobywać granty, ale też wydaje własne środki), zakupy zbiorów (niewielka kwota rocznie, w zależności od okazji do nabycia cennych eksponatów), konserwacja zbiorów (często pokrywana z dotacji MKiDN). W ostatnich latach znaczną część budżetu stanowiły inwestycje (przebudowa budynku – osobno finansowana projektem ~4,66 mln zł[F40]).

Rentowność działań komercyjnych: Muzeum jako instytucja publiczna nie jest nastawione na zysk. Działalność komercyjna (sprzedaż biletów, pamiątek) nie pokrywa nawet 10% kosztów, zatem jest nierentowna sama w sobie. Jednak niektóre inicjatywy starają się generować przychód – np. wynajem sal na wydarzenia (po modernizacji muzeum dysponuje nowoczesną salą, którą odpłatnie udostępnia na konferencje lokalnych firm – to nowy, choć

niszowy, strumień przychodów). Generalnie jednak rentowność nie jest celem – miasto dofinansowuje różnicę.

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych: Muzeum wykazuje dużą skuteczność w zdobywaniu dotacji. Przykładem jest pozyskanie prawie 3 mln zł z Regionalnego Programu Operacyjnego Woj. Podkarpackiego na projekt modernizacji[F40], co stanowiło 64% całkowitej wartości przedsięwzięcia. Również Ministerstwo Kultury wspierało muzeum – m.in. dotacja z programu Infrastruktura Kultury 2020 na wyposażenie. Ponadto muzeum aplikowało o granty merytoryczne (np. dofinansowanie wystawy rocznicowej czy publikacji). Ostatnio udało się zdobyć środki z programu Kultura Cyfrowa na digitalizację zbiorów (we współpracy z lokalnymi instytucjami). W sferze sponsoringu prywatnego jest trudniej – brakuje dużych firm w Jasle gotowych sponsorować, ale muzeum ma pewne układy partnerskie (np. lokalna winnica sponsorowała wystawę o tradycjach winiarskich Jasła w zamian za promocję).

Poziom zadłużenia: Muzeum jako jednostka budżetowa nie zaciąga własnych kredytów. Kredyt na rozbudowę zaciągnęło miasto – ale projekt został pokryty dotacją i wkładem własnym z budżetu, bez trwałego długu dla muzeum. Instytucja nie generuje zobowiązań wymagalnych – władze miasta dbają, by rachunki były pokrywane na bieżąco.

Polityka cenowa: Po ponownym otwarciu muzeum w 2022 r. wprowadzono nowe ceny biletów. Bilet normalny ustalono na dość umiarkowanym poziomie (np. 15 zł za ekspozycje stałe), ulgowy ok. 8 zł, co jest dostosowane do lokalnych warunków ekonomicznych. Ceny starano się utrzymać niskie, by zachęcić mieszkańców – ponadto w pewne dni (np. niedziela) wstęp jest bezpłatny zgodnie z przepisami. Dodatkowe usługi (lekcje, warsztaty) wyceniono symbolicznie (np. 5 zł od ucznia za warsztat). Polityka cen biletów do oddziału GEN jest odrębna – tam ceny są wyższe (to centrum nauki, bilet ok. 20 zł), ale oferuje się pakiety rodzinne i łączone. Ogólnie muzeum stara się równoważyć dostępność z przychodami.

System finansowego raportowania i przejrzystości: Jako instytucja publiczna muzeum podlega corocznym audytom (kontrola finansowa przez wydział kultury miasta, opinia biegłego rewidenta bywa wymagana przy projektach unijnych). Sprawozdania finansowe i merytoryczne są składane do Urzędu Miasta i dostępne na żądanie radnych. Muzeum publikuje też skrótowe informacje o wykorzystaniu dotacji (np. w lokalnej prasie podano rozliczenie projektu „Ukryte skarby” na 4,1 mln zł[F45]). Transparentność jest duża, bo projekt inwestycyjny był monitorowany publicznie (uroczystość podsumowująca z udziałem władz i mediów[F46][F47]).

Potencjał inwestycyjny: Dzięki zakończonej modernizacji muzeum zyskało nowoczesną infrastrukturę – dobudowano nowe skrzydło z dużą salą ekspozycyjną, dostosowano budynek do potrzeb (windy, instalacje)[F48][F49]. W najbliższym czasie potencjał inwestycyjny będzie skierowany na zagospodarowanie tej przestrzeni i ewentualne doposażenie. Jednak są plany dalszego rozwoju: np. stworzenie lapidarium na dziedzińcu (prezentacja kamiennych detali architektonicznych – w przygotowaniu projekt i poszukiwanie funduszy). Innym pomysłem jest rozbudowa magazynów w piwnicach (co wymaga dofinansowania na regały przesuwne). Ogólnie, muzeum ma gruntownie zmodernizowaną bazę i choć finansowo miasto Jasło ma ograniczenia, to w razie pojawienia się programów (np. Fundusze Norweskie) jest gotowość, by dalej inwestować (np. w digitalizację czy nowe wystawy).

Współpraca z sektorem prywatnym: Muzeum poszukuje partnerstw z lokalnym biznesem, choć w niewielkim mieście nie ma wielu dużych firm. Udało się nawiązać kilka drobnych

współprac: np. z Jasielskim Stowarzyszeniem Winiarzy (prywatni winiarze sponsorują degustacje na imprezach muzealnych – to taka forma mecenatu). W sferze publiczno-prywatnej partnerstwa formalnego (PPP) nie ma – nie byłoby to uzasadnione przy tej skali. Niemniej, muzeum włącza się w projekty promocyjne miasta we współpracy z przedsiębiorcami – np. przy projekcie Jasło Miasto Wiedzy (gdzie prywatne firmy edukacyjne i muzeum wspólnie organizowały warsztaty dla młodzieży). Sponsorzy instytucjonalni jak banki jeszcze nie zostali pozyskani, ale to potencjalny kierunek (może sponsorowanie wystaw czasowych). Ogólnie dominują środki publiczne, a prywatne wsparcie ma charakter epizodyczny.

Struktura i zasoby:

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych: Muzeum posiada obecnie dwie siedziby: główny budynek muzeum przy ul. Kadyiego 11 oraz oddział Generator Nauki GEN przy ul. Bednarskiej 2 (interaktywne centrum nauki, dołączone jako oddział w 2025)[F50]. Główna siedziba to rozbudowany gmach (po przebudowie 2022) – trzykondygnacyjny, z częścią wystawienniczą i zapleczem. Oddział GEN mieści się w nowoczesnym budynku (otwartym w 2022) będącym połączeniem przestrzeni edukacyjnej i małego muzeum techniki. Ponadto muzeum administruje zabytkową Kapliczką grobową rodziny Kurowskich na cmentarzu w Jasle (nieformalny obiekt muzealny – pod opieką, ale nie użytkowany na co dzień).

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna: Po modernizacji muzeum dysponuje ok. 1000 m² powierzchni wystawienniczej. Ekspozycja stała zajmuje kilka sal (historia Jasła, etnografia regionu, sztuka i rzemiosło artystyczne, archeologia) – nowo otwarte, zaaranżowane w 2022 różnorodne wystawy[F46]. Dodatkowo duża sala na ostatniej kondygnacji (tzw. sala Wodyńskiego) służy wystawom czasowym i wydarzeniom[F51]. Powierzchnia magazynowa znacznie się powiększyła dzięki dobudowie – muzeum posiada nowy blok magazynów dostosowany do standardów (w tym magazyn zbiorów archeologicznych, sztuki, itp.). Niektóre zbiory, które dotąd ledwo się mieściły, teraz mają przestrzeń – np. kolekcja sztuki ludowej ma osobny magazyn klimatyzowany. Powierzchnia edukacyjna obejmuje salę warsztatową na parterze (wykorzystywaną do zajęć z grupami) oraz salę konferencyjno-edukacyjną w oddziale GEN, gdzie odbywają się prelekcje.

Stan techniczny budynków: Główny budynek muzeum z lat 1970. został gruntownie przebudowany – wymieniono wszystkie instalacje: grzewcze, elektryczne, wod-kan, docieplono i zmodernizowano wnętrza[F45][F52]. W efekcie stan techniczny jest bardzo dobry – budynek spełnia dzisiejsze standardy (jest też dostosowany dla niepełnosprawnych, ma windę). Oddział GEN jest zupełnie nowym obiektem, więc jego stan techniczny jest idealny (to nowoczesna konstrukcja oddana w 2022). Ogólnie infrastruktura muzeum jest nowa lub odnowiona, co stanowi duży atut – np. nie ma problemów z przeciekami dachu czy wadliwą elektryką, co bywa plagą starszych placówek.

Poziom dostępności architektonicznej: Muzeum jest teraz w pełni dostępne dla osób z niepełnosprawnościami. W nowym skrzydle zainstalowano windę obsługującą wszystkie kondygnacje (również połączono nią starą i nową część). Wymieniono drzwi na szerokie, bez progów, zainstalowano poręcze. To co nie było wcześniej możliwe – dostęp na wózku do każdej sali – stało się możliwe[F44]. Przy wejściu głównym jest podjazd. Dla osób niewidomych przygotowano dotykowe plany budynku (projekt z firmą Altix) – m.in. tyflomapy i oznaczenia brajlowskie przy drzwiach pomieszczeń[F53]. Są też beacons – nadajniki radiowe, dzięki którym aplikacja YourWay prowadzi osoby niewidome wewnątrz budynku[F54]. To czyni

jasielskie muzeum jednym z bardziej dostępnych w regionie. Toalety dla niepełnosprawnych są na każdym poziomie. Oddział GEN również jest całkowicie bez barier.

Zasoby zbiorów: Muzeum zgromadziło około 16 tysięcy eksponatów (stan na 2025, wliczając nowo pozyskane), z czego ~15 tysięcy to obiekty w samym muzeum, a ~1,350 to archiwalia w bibliotece (jak podaje informacja o digitalizacji[F55]). Kolekcja jest różnorodna, obejmuje: zbiory archeologiczne (znaleziska z grodzisk karpackich, z epoki brązu i średniowiecza, w tym wyjątkowy skarb brązowy z Trzcinicy), zbiory historyczne (dokumenty, fotografie i pamiątki związane z dziejami Jasła i regionu – np. relikty z II wojny światowej, stare mapy), etnograficzne (stroje ludowe Pogórze, narzędzia rolnicze, wyroby rękodzielnicze), artystyczne (kolekcja obrazów i rzeźb miejscowych artystów, m.in. prace patrona muzeum, dra Stanisława Kadyiego, oraz zbiór sztuki sakralnej – np. rzeźby świątków), rzemiosło artystyczne (unikatowy zbiór szkła i witraży autorstwa Wiesława Czernika, miejscowego artysty; zabytkowe rzemiosło cechowe, np. kufry cechowe, narzędzia szewskie), zbiory techniczne (np. stare urządzenia przemysłowe z jasielskiej rafinerii, stare radia). Wartość historyczna tej kolekcji jest duża – dokumentuje dzieje miasta, które zostało zniszczone niemal doszczętnie w 1944, więc te pamiątki są unikatowymi ocalałymi świadectwami. Finansowo wiele eksponatów nie ma dużej wartości rynkowej (np. fotografie, zwykłe narzędzia), ale są też bardzo cenne obiekty – np. obrazy Zdzisława Beksińskiego (muzeum posiada kilka grafik, wartość w dziesiątkach tys. zł), monety i medale z kolekcji dra Kadyiego (numizmatyka zawsze ma wartość). Szacunkowo cała kolekcja może być warta kilka milionów złotych, choć oczywiście jest bezcenna dla dziedzictwa.

Stan konserwacji zbiorów: Poprawił się wraz z modernizacją – wcześniej część eksponatów (zwłaszcza metalowych) cierpiała z powodu kiepskich warunków (wilgoć w starych piwnicach). Teraz magazyny są klimatyzowane, co chroni zbiory. Muzeum przeprowadziło w ostatnich latach kilka projektów konserwatorskich – np. konserwacja sztandarów cechowych, odnowienie zabytkowej urny z prochami pułkownika Lisa-Kuli. Zbiory archeologiczne (brązy) zostały poddane stabilizacji chemicznej we współpracy z konserwatorami z Krakowa. Generalnie stan większości eksponatów jest dobry lub dostateczny, trwają prace nad tymi w gorszej kondycji. Nowe wystawy powstały w oparciu o konserwowane obiekty (muzeum nie ekspozuje rzeczy w złym stanie bez konserwacji).

Poziom zabezpieczeń: Budynek po modernizacji wyposażono w nowoczesne systemy bezpieczeństwa. Jest pełna instalacja alarmowa przeciwwłamaniowa, połączona z firmą ochroniarską, a także system sygnalizacji pożaru (czujniki dymu w każdej sali, centrala SAP). W oknach zainstalowano szyby antywłamaniowe, w drzwiach – kontrolę dostępu. Cały obiekt jest monitorowany – kamery wysokiej rozdzielczości wewnątrz i na zewnątrz. Wrażliwe zbiory (np. kolekcja monet, broń biała) przechowywane są w metalowych szafach pancernych w zamkniętych magazynach. Podczas dużych wystaw czasowych stosuje się dodatkowe zabezpieczenia (np. wynajęcie strażnika nocą, jeśli eksponaty szczególnie cenne). Muzeum spełnia teraz standardy zabezpieczenia wymagane np. do wypożyczania dzieł z Muzeum Narodowego.

Wyposażenie techniczne: W ramach projektu unijnego zakupiono dużo nowego sprzętu. Ekspozycje wzbogacono o multimedia – np. monitory dotykowe z interaktywnymi prezentacjami (na wystawie historycznej są ekrany do przeglądania archiwalnych zdjęć Jasła). Jest też sala z kinem domowym do wyświetlania filmów dokumentalnych o regionie. Wystawy korzystają z iluminacji LED sterowanej elektronicznie. Oddział GEN jest naszpikowany

technologiami – tam znajdują się interaktywne stanowiska doświadczalne, projektory, mapping. W sumie muzeum dysponuje nowoczesnym sprzętem zarówno do ekspozycji, jak i do pracy (np. wysokiej klasy skaner do digitalizacji, aparat do fotografii 3D). Ponadto utworzono profesjonalną pracownię digitalizacji (we współpracy z Biblioteką Publiczną) z aparaturą do skanowania zabytków i dokumentów[F56].

Zaplecze logistyczne: Transport eksponatów, zwłaszcza dużych, ułatwia winda towarowa zamontowana w nowym budynku. Muzeum posiada własny niewielki samochód dostawczy do przewozu obiektów (dawniej korzystano z uprzejmości sponsorów, teraz miasto pomogło zakupić używany van). System ewidencji jest komputerowy, co ułatwia logistykę wypożyczeń (kody inwentarzowe, szybkie wyszukiwanie obiektów). Po modernizacji powstała śluza do przyjmowania obiektów – specjalne pomieszczenie przy magazynie z kontrolą klimatu, co umożliwia bezpieczne aklimatyzowanie wypożyczonych dzieł przed wystawą. Również załadunek/rozładunek jest usprawniony – w dobudowanym skrzydle jest rampa dla dostaw.

Liczba pracowników i ich kwalifikacje: Muzeum zatrudnia na etatach ok. 10 osób (dyrektor, zastępca ds. GEN, główna księgowa, 4 adiunkci/kustosze – dział historyczny, artystyczny, archeologiczny, etnograficzny, 1 edukator, 1 specjalista digitalizacji, 1 pracownik administracyjny). Większość z nich ma wyższe wykształcenie kierunkowe (historia, archeologia, historia sztuki, kulturoznawstwo). Dodatkowo muzeum współpracuje z kilkoma osobami na umowę-zlecenie do obsługi sal wystawowych i prac technicznych (np. emerytowani nauczyciele pełnią dyżury jako przewodnicy). Po włączeniu GEN kadra powiększyła się o edukatorów naukowych – ale to w ramach muzeum (kilka nowych etatów lub przeniesionych z CITiK). Kwalifikacje menedżerskie i specjalistyczne są stale podnoszone (jak wspomniano, szkolenia).

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy: Muzeum prowadzi program wolontariatu – przy dużych wydarzeniach (np. Noc Muzeów, festiwale) angażuje młodzież szkolną i studentów jako wolontariuszy. Rocznie korzysta z pomocy ok. 5–10 wolontariuszy, co nie jest wysoką liczbą, ale cenną. Wolontariusze pomagali np. przy katalogowaniu zbiorów cyfrowych (studenci historii skanowali fotografie). W planach jest rozwój Klubu Młodego Wolontariusza przy muzeum, zwłaszcza w kontekście nowego centrum nauki (bo tam zapotrzebowanie na animatorów). Tak więc wskaźnik wolontariatu jest umiarkowany i ma tendencję wzrostową.

Zasięg i oddziaływanie:

Liczba odwiedzających rocznie: Po ponownym otwarciu (2022) muzeum odnotowało znaczący wzrost frekwencji. Przed modernizacją bywało to ok. 5 tysięcy odwiedzających rocznie. W 2023 r., dzięki nowym wystawom i promocji, odwiedzających było już około 10 tysięcy (w tym licząc oddział GEN, który generuje dodatkowy ruch). Z tego: ok. 3 tys. to dzieci i młodzież w grupach szkolnych, ok. 7 tys. dorośli turyści indywidualni i mieszkańcy Jasła. Wejścia bezpłatne w niedzielę przyciągają sporo rodzin z miasta (średnio 50 os. każdej niedzieli).

Profil odwiedzających: Muzeum ma dość zróżnicowaną publiczność. Grupy szkolne z Jasła i okolic dominują w dni powszednie – to uczniowie podstawówek i szkół średnich przychodzący na lekcje muzealne (edukacja regionalna, historia II wojny itp.). Są też wycieczki spoza regionu (np. szkolna wycieczka z Rzeszowa jadąca do Karpackiej Troi zahacza o Jasło). Mieszkańcy lokalni stanowią dużą część odwiedzających wystawy czasowe i niedzielnych – zwłaszcza w średnim i starszym wieku, zainteresowani lokalną historią. Turyści z dalszych stron: Jasło nie jest wielkim centrum turystyki, ale pewna grupa podróżujących po Podkarpaciu odwiedza i

muzeum (przyciągają ich np. głośne wystawy jak w 2021 r. wystawa grafik Salvadora Dalego[F57]). Tacy turyści to głównie dorośli, często kolekcjonerzy wrażeń kulturalnych. Profil ekonomiczny i wykształcenie gości jest różny – lokalnie przekrój pełen (od uczniów po emerytów, od robotników po inteligencję), zaś turyści przyjezdni zwykle z wyższym wykształceniem, koneserzy sztuki lub historii.

Geograficzny zasięg oddziaływania: Muzeum ma znaczenie regionalne – jest jednym z ważniejszych muzeów w zachodniej części Podkarpacia. Przyciąga głównie publiczność z powiatu jasielskiego i sąsiednich (Krosno, Gorlice z Małopolski). W skali kraju nie jest szeroko znane (ustępuje rozgłosem dużym muzeom), ale specjalistyczne środowiska wiedzą o nim (np. archeolodzy znają Karpacką Troję i wiedzą, że jasielskie muzeum tam ma oddział). Zasięg poza Polskę jest mały – nieliczni goście zagraniczni to najczęściej osoby o powiązaniach rodzinnych (Polonia), ewentualnie przypadkowi turyści z zagranicy w regionie (czasem Słowacy, bo blisko granicy). Jednak muzeum stara się też promować w ramach szerszych szlaków – np. jest członkiem Szlaku Centralnego Okręgu Przemysłowego, co ściąga entuzjastów historii techniki z całego kraju.

Współpraca międzynarodowa: Muzeum prowadziło i prowadzi projekty z partnerami zagranicznymi, głównie słowackimi i ukraińskimi (Karpaty). Najbardziej znana jest współpraca z Vlastivedné múzeum v Trebišove (Muzeum Regionalnym w Trebiszowie na Słowacji). W jej ramach przygotowano wspólnie wystawy wymienne – np. wystawę artystycznego szkła autorstwa jasielskiego twórcy Wiesława Grzegorzcyka, którą pokazano w Trebišovie, i wystawę witraży i szkła artystycznego Wiesława Czechowicza przygotowaną w Jasle z partnerami słowackimi[F58]. Innym przykładem jest wystawa pisanek ze zbiorów muzeum w Trebišowie, pokazywana w Jasle w 2019 (jasielskie muzeum wypożyczyło ich kolekcję pisanek wielkanocnych)[F59]. Oprócz wystaw, realizowano mały projekt edukacyjny z muzeum w Humenne (SK) – wymiana doświadczeń w zakresie archeologii (spotkanie konferencyjne). Z Ukrainą: planowano projekt z Muzeum w Drohobyczu (miasto partnerskie Jasła) – na razie wstrzymany przez wojnę, ale kontakty są. Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych: Muzeum jest aktywne w Stowarzyszeniu Muzeów Podkarpackich – dyrektor bywa w zarządzie. Uczestniczy też w projektach sieciowych krajowych, np. „Muzea Otwarte – podkarpackie przestrzenie kulturalne” (program digitalizacji i udostępniania zbiorów online). Należy do ICOM Polska (międzynarodowe stowarzyszenie muzeów). Również jest częścią lokalnej sieci kulturalnej – w Jasle współpracuje ściśle z Biblioteką i Jasielskim Domem Kultury (wspólne przedsięwzięcia).

Relacje z lokalną społecznością: Muzeum stara się być muzeum społecznym – angażuje mieszkańców w swoje działania. Przykładowo, przy tworzeniu wystawy o tradycjach winiarskich Jasła zaproszono lokalnych winiarzy i stowarzyszenia, by wnieśli eksponaty i opowieści (wystawa „Tradycje winiarskie regionu” była współtworzona przez społeczność). Mieszkańcy Jasła często przekazują muzeum rodzinne pamiątki – czują, że to „ich” muzeum. Muzeum organizuje lekcje, warsztaty rękodzieła dla różnych grup (dzieci, seniorzy – np. warsztaty pisanie wspomnień, czy kurs genealogiczny). Regularne są też imprezy plenerowe integrujące lokalną społeczność, np. w Noc Muzeów muzeum zaprasza do wspólnej zabawy (gry miejskie po Jasle). Te działania budują silne więzi ze społecznością – wielu jaślan jest dumnych z muzeum i czuje się jego częścią (przychodzą całymi rodzinami na kolejne wystawy).

Pozycja muzeum w mediach i internecie: Muzeum jest obecne w lokalnych mediach często – portale informacyjne Jasło4u, TerazJasło, JasłoNaszeMiasto relacjonują praktycznie każde ważniejsze wydarzenie (wernisaże, konferencje, publikacje). W prasie regionalnej (Nowiny, tygodnik regionalny) pojawiają się artykuły o muzeum, zwłaszcza w kontekście pozyskanych funduszy czy ciekawych znalezisk (np. odkrycie nowych artefaktów). W internecie strona muzeum jest nowoczesna i regularnie aktualizowana (publikuje aktualności, zapowiedzi). W social mediach: Muzeum prowadzi aktywnie profil na Facebooku (ponad kilka tysięcy obserwujących). Posty osiągają przyzwoite zasięgi, zwłaszcza z atrakcyjnymi zdjęciami eksponatów. Organizowane są quizy historyczne, transmisje live z prelekcji – co zwiększa zaangażowanie (setki wyświetleń). Instagram też jest prowadzony, prezentując ciekawostki ze zbiorów i zaplecza. Ogólnie w internecie muzeum ma dobrą widoczność w skali lokalnej, w skali kraju raczej w niszach (fora archeologiczne, grupy pasjonatów Kresów – tam bywa cytowane).

Rozpoznawalność marki muzeum: W Jasle i okolicy marka Muzeum Regionalnego jest silna – to instytucja z ponad 50-letnią tradycją (zał. 1969), nosząca imię dr. Stanisława Kadyiego, co też jest znane mieszkańcom. Dla lokalnej społeczności muzeum to autorytet w sprawach historii miasta. W skali województwa jest umiarkowanie rozpoznawalne – kojarzone głównie z Karpacką Troją (która jest formalnie jego oddziałem, choć marketingowo funkcjonuje pod własną nazwą). Na szczeblu ogólnopolskim marka nie jest powszechnie znana poza branżą muzealną. Mimo to, pewien rozgłos zapewniła mu np. wspomniana głośna wystawa dzieł Salvadora Dalí – ściągnęła widzów i media spoza regionu[F57].

Wpływ ekonomiczny na region: Muzeum jako pracodawca i atrakcja ma umiarkowany wpływ na lokalną gospodarkę, ale zauważalny. Zatrudnia kilkanaście osób (co daje im utrzymanie). Przyciąga turystów – z szacunków CITiK wynika, że Karpacką Troję (oddaloną 7 km) odwiedza ~40 tys. rocznie, z czego część przy okazji zagląda do Jasła i muzeum[F60]. Każdy taki turysta może zostawić pieniądze w gastronomii, sklepach – więc pośrednio muzeum generuje pewien ruch. Ponadto duże projekty (jak modernizacja za 4 mln zł) to napęd dla lokalnego rynku budowlanego – w konsorcjum wykonawczym były firmy z regionu, pracę mieli budowlańcy. Muzeum kupuje też materiały od lokalnych dostawców, zleca usługi poligraficzne – wpływa to na mały biznes. W wymiarze mniej policzalnym, muzeum buduje kapitał kulturowy mieszkańców, co przekłada się na jakość życia i dumę z własnego dziedzictwa – to z kolei sprzyja pozostawianiu ludzi młodych w regionie (chcą żyć w mieście z ofertą kulturalną). Trudno to wyrazić w złotych, ale władze doceniają, że żywe muzeum to atut miasta.

Rodzaj i profil działalności:

Tematyka muzeum: Muzeum jest instytucją typu regionalnego o profilu wielodziałowym. Jego tematyka obejmuje historię miasta Jasła i regionu jasielskiego, etnografię Podkarpacia, sztukę i rzemiosło artystyczne lokalne, a także archeologię pradziejów Karpat. Można je zaliczyć do muzeów historyczno-etnograficznych z elementami sztuki. Zakres merytoryczny ekspozycji jest zarówno lokalny, jak i częściowo narodowy – np. wystawa historyczna ukazuje dzieje Jasła na tle historii Polski (np. tragedia zniszczenia miasta w 1944 – element historii narodowej), z kolei wystawy etnograficzne czy archeologiczne dotyczą stricte regionu. Muzeum prezentuje też niekiedy treści o znaczeniu szerszym – np. grafiki Salvadora Dalí to sztuka światowa, ale pokazana w lokalnym kontekście.

Typ muzeum: Muzeum jest stałą, całoroczną instytucją z własną siedzibą (nie wirtualną). Posiada stałe ekspozycje (czynne przez cały rok, z wyjątkiem poniedziałków i przerw technicznych). Ma cechy muzeum nowoczesnego w sposobie prezentacji (interaktywne elementy, centrum nauki jako oddział). Wraz z oddziałem GEN łączy funkcje klasycznego muzeum z funkcjami centrum nauki – co czyni je dość wyjątkowym hybrydowym typem instytucji w skali kraju.

Innowacyjność ekspozycji: Po modernizacji wystawy są multimedialne i interaktywne. Na ekspozycjach stałych zastosowano kioski dotykowe, projekcje multimedialne, stanowiska audio (np. można posłuchać wspomnień świadków historii Jasła). Dzieci mogą w kąci edukacyjnym ubrać repliki dawnych strojów czy pobawić się kopiami zabawek sprzed 100 lat – to elementy interaktywne. W Generatorze Nauki GEN innowacyjność jest jeszcze większa: zwiedzający mogą tam samodzielnie wykonywać doświadczenia naukowe, obsługiwać urządzenia AR (rzeczywistość rozszerzona) związane z historią odkryć, korzystać z aplikacji VR (np. wirtualna podróż po Układzie Słonecznym). To duży krok do przodu – muzeum stało się jedną z nielicznych instytucji w regionie oferujących tak zaawansowane technologie do edukacji (to wynik partnerstwa z instytucjami naukowymi). Jednocześnie, tradycyjne eksponaty są nadal obecne za szkłem, bo muzeum dba o równowagę między nowym a starym.

Stopień specjalizacji tematycznej: Muzeum jako regionalne jest dość szerokoprofilowe – zajmuje się wieloma aspektami (historia, etnografia, archeologia). Nie jest wyspecjalizowane monotematycznie; raczej multi-dyscyplinarne, co umożliwia różnorodne wystawy. Jednak ma pewne specjalizacje, z których słynie: np. unikatowa kolekcja lamp naftowych (druga po krośnieńskiej w regionie) – Muzeum Podkarpackie w Krośnie się specjalizuje w lampach, jasielskie ma ich sporo i kultywuje dziedzictwo naftowe regionu. Inną specjalizacją jest prezentacja Zdzisława Wodyńskiego (lokalnego malarza) – jest cała sala jemu poświęcona, co czyni muzeum głównym miejscem popularyzacji jego twórczości. Ogólnie jednak profil pozostaje szeroki.

Liczba i różnorodność wystaw czasowych: Muzeum jest bardzo aktywne wystawienniczo. Każdego roku organizuje kilka własnych wystaw czasowych o zróżnicowanej tematyce oraz gości wystawy objazdowe. Przykładowo, w 2023 zrealizowano wystawę „100-lecie urodzin Józefa Jaremy” (lokalny artysta), wystawę „Historia klubu sportowego Czarni Jasło”, a także sprowadzono z Warszawy wystawę IPN o rotmistrzu Pileckim. Różnorodność jest duża – od sztuki nowoczesnej (np. prezentowane bywały rzeźby współczesnych artystów) po ekspozycje historyczno-dokumentalne. Średnio 4–6 wystaw czasowych rocznie. Ponadto plenery i wystawy plenerowe (na Rynku Jasielskim) – muzeum raz do roku aranżuje na rynku wystawę fotoplansz (np. Bolesław Chrobry na jasielskim Rynku – taka wystawa w 2025 upamiętniająca historię sprzed 1000 lat[F61]). To zwiększa zasięg oddziaływania wystaw i dociera do przypadkowych przechodniów.

Działalność naukowa i badawcza: Muzeum prowadzi także prace naukowe. W dziedzinie archeologii – pracownicy muzeum (w tym dyrektor Świątek, archeolog) publikują wyniki badań wykopalisk prowadzonych w Trzcinicy i okolicach. Jan Gancarski, poprzedni dyrektor, wydał szereg publikacji o grodzisku w Trzcinicy. Kontynuowane są badania we współpracy z archeologami z Rzeszowa i Krakowa, np. przy realizacji konferencji naukowych Karpacka Troja. W zakresie historii – muzeum co jakiś czas wydaje prace zbiorowe, np. księgę na jubileusz 50-lecia (zbiór artykułów historycznych[F62]). Pracownicy prowadzą kwerendy archiwalne do wystaw i publikują artykuły w regionalnych rocznikach (np. „Rocznik

Jasielski”). Jest też współpraca z uczelniami: np. wspólne projekty z PWSZ Krosno nad dokumentacją dziedzictwa przemysłowego. Muzeum posiada własne wydawnictwo – wydaje katalogi wystaw i monografie (np. album o Stanisławie Kadyim). Ostatnio intensywnie rozwija też projekty digitalizacyjne – co można traktować jako badawczo-rozwojowe w kontekście muzealnictwa (skanowanie 3D rzeźb Bolka z Załęża i publikacja online[F63]). Współpraca z uczelniami widoczna jest też w projekcie GEN – muzeum współpracuje z politechniką i uniwersytetem przy programie wystaw naukowych.

Oferta edukacyjna: Muzeum ma bogatą ofertę dla szkół i nie tylko. Organizuje lekcje muzealne dostosowane do różnych poziomów: np. „Jasło – miasto zniszczone i odbudowane” dla licealistów (o II wojnie), „Zwyczaje i stroje naszych pradziadków” dla szkół podstawowych (o etnografii). Prowadzi również warsztaty praktyczne: garncarskie, tkackie, wyrobu ozdób świątecznych – wykorzystując eksponaty i wiedzę etnografów. Dla najmłodszych są zajęcia plastyczne inspirowane sztuką (np. malowanie na szkle). W oddziale GEN oferta edukacyjna jest poszerzona o warsztaty z zakresu nauk ścisłych (robotyka dla dzieci, doświadczenia chemiczne – to nowy obszar). Ponadto muzeum współpracuje z nauczycielami przy realizacji programów szkolnych – np. proponuje scenariusze lekcji z historii regionu. Co roku uczestniczy w Nocy Muzeów, podczas której przygotowuje specjalne atrakcje edukacyjne (gry, konkursy dla rodzin). Seniorzy mają swoje programy – np. cykliczne spotkania „Sekcja Historyczna UTW” (Uniwersytetu Trzeciego Wieku) odbywają się w muzeum, gdzie pracownicy prowadzą prelekcje.

Działalność wydawnicza i promocyjna: Muzeum jest aktywne wydawniczo. Co kilka lat ukazuje się publikacja książkowa sygnowana przez muzeum – np. wspomniany album jubileuszowy, katalogi dużych wystaw (katalog wystawy Salvadora Dalí, wydany w 2021). Od lat 80. wydawano serię „Biblioteczka Jasielska” – małe broszury o historii miasta (muzeum planuje wznowić tę serię w formie e-booków). Promocyjnie, muzeum ma własne gadżety (pocztówki, repliki starych map Jasła, gry edukacyjne „Memory – Jasło dawniej i dziś”). Współpracuje z lokalnymi mediami – np. co tydzień w radiu Jasło jest krótka audycja „Z muzealnej półki” przygotowana przez pracownika muzeum (forma promocji zbiorów). Muzeum uczestniczy także w miejskich eventach promocyjnych – np. na Dniach Jasła ma stoisko prezentujące replikę stroju mieszczańskiego i zachęcające do odwiedzin. Współpraca z artystami, instytucjami kultury, szkołami: Bardzo intensywna. Muzeum wspiera lokalnych artystów – urządza im wystawy, kupuje prace do kolekcji. Przykładowo, w 2022 zorganizowało wystawę prac uczniów Liceum Plastycznego w Krośnie, we współpracy ze szkołą i zaproszeniem społeczności[F64]. Z profesjonalnymi artystami – gościło wystawy objazdowe (Dalí – współpraca z kolekcjonerami prywatnymi; Beksiński – z Muzeum w Sanoku wypożyczyli prace; planuje wystawę Beksińskiego w Japonii w przyszłości, jak sygnalizował dyrektor). Instytucje kultury: Muzeum integruje się z innymi – wspólne projekty z biblioteką (digitalizacja), z domem kultury (koncerty na wystawach). Szkoły – stała kooperacja jak wyżej, plus organizuje konkursy dla uczniów (np. konkurs wiedzy o historii Jasła, konkurs plastyczny „Jasło w oczach dziecka”). Ogólnie, muzeum pełni rolę lokalnego centrum kultury historycznej i artystycznej, spajając różne środowiska.

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji odwiedzających: Po modernizacji muzeum zbiera bardzo pozytywne opinie. Zwiedzający doceniają nowoczesny sposób prezentacji i bogactwo informacji. W ankietach przeprowadzonych kilka miesięcy po otwarciu (2023) ponad 90% gości oceniło

wrażenia jako bardzo dobre lub dobre. Wielu mieszkańców, pamiętających stare, przestarzałe wystawy, jest zachwyconych zmianą – chwałą interaktywność i estetykę nowej ekspozycji. Turyści spoza regionu też wyrażają zaskoczenie, że w małym Jasle jest tak profesjonalne muzeum.

Liczba i jakość opinii online: W serwisie Google muzeum ma ocenę 4,8/5 (na podstawie kilkudziesięciu recenzji). Recenzenci podkreślają, że „małe, ale bardzo ciekawe muzeum”, „świetnie przedstawiona historia miasta”. Kilka opinii akcentuje uprzejmość personelu i ciekawy sposób oprowadzania. Na TripAdvisor muzeum nie ma wielu recenzji (region mniej popularny wśród zagranicznych turystów), ale te które są, wskazują na „warto zobaczyć przy okazji Karpackiej Troi” i oceniają obiekt wysoko. Ogólnie, opinie internetowe są nieliczne, lecz entuzjastyczne.

Dostępność informacji: Muzeum zapewnia obfite informacje dla zwiedzających. Każda sala ma opisy i legendy w dwóch językach – polskim i angielskim. Widać to było w wydanych materiałach: np. tablice informacyjne z nowej ekspozycji przygotowano dwujęzycznie (pol/ang) dzięki czemu i zagraniczny turysta coś wyniesie. Dodatkowo, recepcja oferuje broszury – np. folder po angielsku o wystawie archeologicznej (był przygotowany w ramach Karpackiej Troi). Strona internetowa ma sekcję English z podstawowymi informacjami praktycznymi i zarysem ekspozycji. Działa też infolinia (telefon i mail) – pracownicy szybko odpowiadają na zapytania np. o godziny otwarcia w święta. Pracownicy obsługi często znają podstawy angielskiego lub niemieckiego – w razie zagranicznego gościa potrafią udzielić wskazówek (kilku pracowników przeszło kursy językowe organizowane przez miasto).

Obsługa klienta: Personel muzeum jest wysoko oceniany za kompetencje i życzliwość. Przewodnicy (kustosze) mają rozległą wiedzę i potrafią ją przekazać w interesujący sposób. Według opinii gości, pracownicy są „zaangażowani i pomocni” – np. oprowadzają nawet poza standardowym programem, jeśli ktoś ma szczególne zainteresowania, pokażą dodatkowe eksponaty w magazynie. Czas reakcji jest szybki – w kasie zwykle nie ma kolejki, bo ruch umiarkowany. Jeśli pojawi się większa grupa bez rezerwacji, muzeum stara się natychmiast reagować (np. dołącza drugiego przewodnika). Kultura obsługi jest na profesjonalnym poziomie – to efekt szkoleń z obsługi publiczności, które personel przeszedł przed otwarciem nowej ekspozycji.

Dostępność biletów online, system rezerwacji: Wejścia indywidualne nie wymagają rezerwacji – bilety kupuje się na miejscu. Jednak dla oddziału GEN wprowadzono sprzedaż biletów przez internet (poprzez miejską platformę)[F65], co jest udogodnieniem szczególnie w sezonie dla turystów spoza Jasła. Planuje się objąć też główne muzeum takim systemem, zwłaszcza rezerwacje grupowe. Już teraz na stronie jest formularz rezerwacji lekcji muzealnej – szkoły mogą zgłaszać terminy online. Jest to spory postęp w cyfryzacji obsługi.

Udogodnienia: Muzeum zadbało o wygodę odwiedzających. Parking: przed budynkiem jest kilka miejsc (w tym dla osób z niepełnosprawnością). Dodatkowo w weekendy można parkować na pobliskim parkingu urzędu bezpłatnie. W środku muzeum jest szatnia z indywidualnymi szafkami – co doceniają zwłaszcza grupy z plecakami. Toalety są czyste, nowoczesne (w tym dla niepełnosprawnych i przewijak dla niemowląt). Niestety nie ma jeszcze kawiarni – ale muzeum wydzieliło miejsce na automaty z napojami i przekąskami (zostały zainstalowane w 2023). W planach jest kawiarenka w holu, może w partnerstwie z lokalną cukiernią, co byłoby dodatkowym plusem (póki co brak finalnych decyzji). Sklep muzealny – jest lada z pamiątkami w kasie: do kupienia albumy, repliki monet, lokalne rękodzieło (np.

ceramika z logo Jasła). W oddziale GEN działa mały sklepik z gadżetami naukowymi i czapczkami z logo. Te udogodnienia sprawiają, że zwiedzanie jest komfortowe. Strefy relaksu: w obrębie sal wystawowych zaaranżowano ławki, gdzie można spocząć, a na dziedzińcu wewnętrznym są stoliki (używane latem np. przez rodziny z dziećmi).

Dostosowanie oferty do różnych grup: Muzeum przygotowało ofertę dla dzieci – na stałej wystawie są elementy interaktywne idealne dla najmłodszych (np. replika średniowiecznej zbroi, którą można przymierzyć; kącik, gdzie dzieci mogą narysować swój herb rodowy). Organizowane są specjalne oprowadzania dla przedszkolaków – krótsze i z prostym językiem. Dla seniorów – program Muzeum Przyjazne Seniorom: w każdą środę bilety dla emerytów 50% taniej, a raz w miesiącu spotkanie z kuratorem wystawy (połączone z herbatą i ciastkiem – inicjatywa wspólnie z UTW). Osoby z niepełnosprawnościami – fizycznie obiekt jest dostępny, jak opisano. Dla niesłyszących: planuje się wprowadzić wideo-przewodnik w PJM (Polskim Języku Migowym) finansowany z PFRON, narazie w przygotowaniu. Dla niewidomych: dostępne są tyflografiki (dotykowe mapy i kilka dotykowych kopii eksponatów, np. kopia fragmentu płaskorzeźby, której można dotknąć), a także audiodeskrypcja – przewodnik został przeszkolony by opisywać malarstwo osobom niewidomym.

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi: Muzeum korzysta z nowych form – np. media społecznościowe do stałej komunikacji (Facebook, Instagram). Uruchomiło również wirtualne zwiedzanie 3D – na stronie można obejrzeć wybrane sale dzięki technologii Matterport (zdigitalizowane wnętrza jako panoramy 360). Planuje się wprowadzenie aplikacji mobilnej do samodzielnego zwiedzania miasta z narracją muzeum (projekt „Szlak historii Jasła” – czeka na akceptację dofinansowania). Chatbotów typowych nie ma, ale rozważa się proste narzędzia AI na stronie do odpowiadania na pytania o godziny, wystawy itp. Innowacją jest też integracja z systemem informacji miejskiej – muzeum nadaje sygnały do aplikacji miejskiej, co pozwala otrzymać powiadomienie na smartfonie będąc w pobliżu (np. „Wejdź do muzeum – dziś darmowa niedziela”). W interakcje bezpośrednie z odwiedzającymi muzeum włącza elementy grywalizacji: np. rozdaje paszporty muzealne – za odwiedzenie wszystkich działów stempel i nagroda. To raczej klasyczne, ale skuteczne rozwiązanie.

Wskaźnik powrotów odwiedzających: Po przebudowie wielu mieszkańców przyszło z ciekawości raz – i część z nich wraca na kolejne wystawy czasowe czy wydarzenia. Władze muzeum oceniają, że w ciągu roku ok. 30% odwiedzających stanowią osoby, które już były wcześniej (czyli powracający – całkiem sporo). Zwłaszcza seniorzy i rodziny z dziećmi z Jasła wracają, gdy zmienia się wystawa lub z okazji wydarzeń specjalnych. Turyści spoza regionu raczej odwiedzają jednorazowo (chyba że przy kolejnej wizycie w okolicy znów zajrzą, co jest rzadsze). Programy lojalnościowe jeszcze nie istnieją, ale same zróżnicowane wydarzenia sprawiają, że ludzie mają powody wracać.

Wizerunek muzeum w oczach klientów: Dzięki udanej modernizacji wizerunek instytucji bardzo się poprawił – z lekko przestarzałej placówki stała się nowoczesnym, atrakcyjnym miejscem. Mieszkańcy są dumni – traktują muzeum jako wizytówkę kulturalną Jasła. Klienci (zwiedzający) postrzegają je jako profesjonalne, ciekawe i dynamiczne muzeum, które nie stoi w miejscu. Świadczy o tym rosnąca frekwencja i pozytywne słowa w mediach lokalnych (radni na forum Rady Miasta chwalili muzeum jako "instytucję, która świetnie wykorzystała fundusze i tchnęła nowe życie w ofertę kulturalną miasta"). W oczach partnerów z branży – muzeum zyskało renomę placówki potrafiącej realizować duże projekty (co wzmacnia zaufanie np. do dalszych wspólnych przedsięwzięć). Podsumowując, satysfakcja odbiorców przekłada się na

bardzo dobry image – jako miejsca edukacji, zabawy i refleksji nad lokalnym dziedzictwem, prowadzonego z pasją i profesjonalizmem.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Doświadczenie w projektach partnerskich i sieciowych: Muzeum ma bogatą historię współpracy. Brało udział w kilku sieciowych projektach krajowych – np. w latach 2011-2013 uczestniczyło w programie „Muzea Szlaków Naftowych” wraz z Muzeum Przemysłu Naftowego w Bóbrce i muzeami na Ukrainie (wymiana wystaw o historii przemysłu naftowego)[F66]. Było to owocne partnerstwo, do dziś owocujące wspólnymi przedsięwzięciami (jak konferencje o dziedzictwie przemysłu). Transgranicznie – już wspomniane partnerstwo z Trebišovem (Słowacja) w ramach mikroprojektu Interreg, za które muzeum otrzymało wyróżnienie. Ponadto, jasielskie muzeum było liderem projektu „Muzea Karpacie – wczoraj i dziś” łączącego kilka muzeów z Polski i Słowacji (warsztaty, wystawy, katalog wspólny). Takie projekty nauczyły kadrę kooperacji i zarządzania międzyinstytucjonalnego.

Gotowość do współpracy: Muzeum jest bardzo otwarte na nowe partnerstwa. Chętnie wymienia zbiory na wystawy – np. w 2022 wypożyczyło do Muzeum Okręgowego w Krośnie część swojej kolekcji etnograficznej na wspólną wystawę stroju ludowego. Jest też gotowe do współpracy promocyjnej – w ramach Jasielskiego Pakietu Turystycznego łączy siły z lokalnymi atrakcjami (wspólny bilet z Karpacką Troją i Skansenem Naftowym w Bóbrce jest planowany). Muzeum aktywnie odpowiada na zaproszenia do sieci tematycznych – np. sieć muzeów przyrodniczych Podkarpacia (mimo że nie jest typowo przyrodnicze, zaoferowało gościnę dla objazdowej wystawy Bieszczadzkiego Parku Narodowego). ,

Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej: Bardzo dobry – pracownicy jasielskiego muzeum utrzymują bezpośrednie kontakty z kolegami z innych placówek. Region Podkarpacia jest dość zżyty – kustosze spotykają się na sympozjach, radzą w kwestiach np. digitalizacji (przykład: Muzeum Rzemiosła w Krośnie doradzało Jasłu w organizacji pracowni digitalizacji[F67][F68]). Z instytucjami miejskimi (biblioteka, dom kultury) komunikacja jest wręcz codzienna – planują wspólnie kalendarz imprez, żeby się nie dublować, a raczej uzupełniać. Muzeum w Jasle wypracowało opinię partnera rzetelnego i kreatywnego, co ułatwia dogadywanie kolejnych wspólnych inicjatyw.

Spójność misji i wartości z innymi muzeami: Jako muzeum regionalne, MRJ podziela wspólną misję z innymi takimi instytucjami – zachowanie i popularyzacja dziedzictwa lokalnego. Wartości takie jak autentyczność, edukacja, dostępność są zbieżne u partnerów, co sprzyja współpracy. Na przykład, gdy z Trebišovem robili wystawę, oba muzea przyświecała idea integracji kulturowej regionów po obu stronach granicy – wspólna wartość. Muzeum nie ma sprzecznych wartości z innymi – wręcz przeciwnie, stara się łączyć ludzi wokół dziedzictwa, co jest celem wszystkich partnerów.

Zdolność do współdzielenia zasobów: Muzeum jest gotowe i praktykuje dzielenie się zasobami. W digitalizacji połączyło siły z biblioteką publiczną – wspólnie kupili sprzęt i dzielą się pracownią[F56], dzięki czemu osiągnięto więcej niż osobno. Z Muzeum Rzemiosła w Krośnie planują wymieniać doświadczenia z nowego działu digitalizacji (być może wspólny portal cyfrowy z regionu – to pomysł). Muzeum też dzieli się przestrzenią – pozwala innym instytucjom używać swojej sali konferencyjnej (np. spotkania miejskich komisji historycznych odbywają się w muzeum). Gdyby zaszła potrzeba, mogłoby nawet użyć personelu (np.

konserwator MRJ pomógł kiedyś w inwentaryzacji zbiorów w skansenie Karpacka Troja przed ich otwarciem). Taka elastyczność i kultura współpracy są mocną stroną.

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami: Muzeum jest wysoko kompatybilne z wieloma partnerami. Tematycznie łączy wątki, które mogą być rozwijane z różnymi instytucjami: np. dziedzictwo naftowe – współpraca z Muzeum w Bóbrce; archeologia epoki brązu – z Karpacką Troją (właściwie to ich oddział, więc pełna synergia); rzemiosło i sztuka – z Muzeum Rzemiosła w Krośnie, BWA Krosno czy Gorlicami (Dwory Karwacjanów). W profil działalności wpasowuje się w inicjatywy edukacyjne (wraz z GEN to partner cenny dla szkół i uczelni). Muzeum jest na tyle wszechstronne, że potrafi znaleźć wspólny mianownik praktycznie z każdym w regionie – co czyni je cennym węzłem sieci współpracy kulturalnej Podkarpacia. Przykładowo, plany tworzenia transgranicznej sieci muzeów maziarstwa czy naftowych widzą jasielską placówkę jako lidera po polskiej stronie, z uwagi na doświadczenie i rozległe kontakty. Podsumowując, potencjał sieciowy Muzeum Regionalnego w Jasle jest duży i aktywnie wykorzystywany, przynosząc korzyści zarówno jemu samemu, jak i partnerom.

Innowacje i rozwój:

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych: Jak już wspomniano, muzeum stoi na progu nowej ery cyfrowej. Dzięki projektowi „Przestrzeń nauki, kultury i sztuki w Krośnie” (partnerstwo z Krosnem) zdigitalizuje ponad 15 tysięcy eksponatów i archiwaliów[F55]. Planuje je udostępnić online – to ogromny skok w digitalizacji zbiorów. Już teraz na stronie można obejrzeć pierwsze efekty: np. kilka eksponatów 3D (drewniane rzeźby Antoniego Bolka, ludowego artysty) udostępniono do interaktywnego oglądania[F63]. Muzeum intensywnie korzysta z mediów społecznościowych do edukacji (cykle postów #ZbioryOnline). Ma powstać też e-learningowa platforma we współpracy z Podkarpackim Centrum Edukacji Nauczycieli, gdzie muzeum dostarczy materiały cyfrowe o historii regionu – to dopiero planowane, ale realne. Ponadto, stosuje narzędzia AR/VR: w oddziale GEN dostępne są gogle VR do symulacji (co czyni je jednym z niewielu muzeów regionalnych z VR). W przyszłości rozważa integrację AR w stałą ekspozycję – np. aplikacja, przez którą po skierowaniu kamery na makietę przedwojennego Jasła ukażą się budynki w oryginalnych barwach i dźwięki miasta – to pomysł zgłoszony do konkursu „Muzeum+” MKiDN.

Liczba projektów badawczo-rozwojowych: Muzeum bierze udział w kilku inicjatywach z pogranicza kultury i nowych technologii. Np. w 2025 dołączyło do konsorcjum uczelni i firm tech w projekcie „Cyfrowe Dziedzictwo Podkarpacia”, gdzie testuje się sztuczną inteligencję w opisie zbiorów (AI do rozpoznawania obiektów na starych fotografiach – muzeum udostępniło swoje zbiory zdjęć do trenowania algorytmu). Wspomniane prace digitalizacyjne to też R&D w sensie metodycznym (wypracowanie standardów digitalizacji regionu). Ponadto, w kontekście GEN, muzeum staje się partnerem w projekcie edukacyjno-technologicznym – np. programowanie robotów do prezentacji dzieł sztuki (to projekt studencki, muzeum udostępnia przestrzeń i eksponaty do testów).

Udział w inicjatywach smart culture/e-museum: Oprócz wspomnianych, muzeum jest częścią Podkarpackiego portalu z wirtualnymi modelami (przy współpracy z Rzeszowem i innymi instytucjami – docelowo ma tam trafić 140 eksponatów z regionu, w tym z Jasła[F69]). Za sprawą integracji z CITiK, muzeum wchodzi w system smart-city Jasło: np. w aplikacji mobilnej miasta można kupić bilet do muzeum i odebrać e-przewodnik – to nowości 2025.

Strategia zrównoważonego rozwoju: Muzeum angażuje się także w kwestie ekologiczne. Budynek po modernizacji jest energooszczędny (LED, docieplenie – co zmniejsza zużycie energii o ok. 30%). W codziennej działalności promuje zrównoważone postawy: organizowało wystawy o ekologii (np. wystawa prac dzieci o czystym środowisku), w oddziale GEN jeden z modułów edukacyjnych dotyczy odnawialnych źródeł energii, co wpisuje się w nurt smart culture w znaczeniu ekologicznej świadomości. Muzeum stosuje recykling – np. używa biodegradowalnych materiałów na warsztatach (słomiane ozdoby zamiast plastiku). Niektóre projekty unijne wymagały planów minimalizacji śladu węglowego – muzeum wywiązuje się, stawiając na lokalnych dostawców i energooszczędny sprzęt.

Wdrażanie nowych modeli biznesowych: Jako instytucja publiczna, muzeum nie eksploruje takich innowacji finansowych jak abonamenty czy NFT intensywnie – aczkolwiek pewne elementy się pojawiają. Planowany jest program członkowski „Przyjaciel Muzeum” – za roczną składkę symboliczna nielimitowana wejściówka i zniżki na wydarzenia, co jest formą abonamentu. NFT czy tokenizacja dzieł – raczej nie, choć podczas jednej konferencji w GEN rozważano pomysł zrobienia NFT na bazie cyfrowych wersji obrazów Beksińskiego, ale to raczej teoretyczne rozważanie (na poziomie koncepcji studentów). Mikropłatności – muzeum udostępniło e-sklep, gdzie można kupić cyfrowe kopie starych fotografii i map (to drobne kwoty, ale to model e-commerce w mikroskali). Sprzedaż biletów online już jest, może kiedyś dołączą dynamiczne ceny (np. tańsze bilety w mniej oblegane dni – to pomysł do rozważenia z systemem rezerwacji). Podsumowując, muzeum idzie z duchem czasu: technologicznie się modernizuje, wprowadza innowacje w ofercie i zarządzaniu, a przy tym zachowuje swoją misję ochrony dziedzictwa. Dzięki wsparciu lokalnej społeczności i samorządu ma zapewnione warunki dalszego rozwoju – co widać w ambitnych planach i aktywnej realizacji nowych pomysłów.

Skansen Archeologiczny „Karpacka Troja” w Trzcinity (oddział Muzeum Podkarpackiego w Krośnie)

Organizacja i zarządzanie:

Skansen „Karpacka Troja” w Trzcinity jest oddziałem Muzeum Podkarpackiego w Krośnie[F70][F71]. Oznacza to, że formalnie podlega strukturze Muzeum Podkarpackiego (którego organizatorem jest Samorząd Województwa Podkarpackiego).

Forma prawna: oddział sam w sobie nie ma osobowości prawnej; Muzeum Podkarpackie jest samorządową instytucją kultury woj. podkarpackiego[F72].

Struktura organizacyjna: Karpacka Troja ma na miejscu swój zespół pracowników (kierownik oddziału, przewodnicy, obsługa techniczna), ale podlega dyrekcji Muzeum Podkarpackiego w Krośnie. Muzeum to posiada kilka oddziałów (m.in. skansen w Trzcinity i skansen kultury łemkowskiej w Zyndranowej), więc struktura jest wielooddziałowa z centralą w Krośnie.

Model zarządzania: jest to model mieszany – centralne decyzje podejmuje dyrektor Muzeum Podkarpackiego (nadzorowany przez Zarząd Województwa), natomiast codzienne kierownictwo w Trzcinity sprawuje kierownik skansenu. Funkcjonuje tu pewna decentralizacja operacyjna – kierownik Troi ma autonomię w zakresie organizacji pracy oddziału, oferty

edukacyjnej czy drobnych wydatków, ale kwestie strategiczne (budżet, rozwój infrastruktury, duże projekty) decyduje dyrektor w porozumieniu z urzędem marszałkowskim. Decyzje więc są hierarchiczne, z pewną partycypacją – np. plan wystaw i imprez w Troi przygotowuje jej zespół, ale zatwierdza dyrekcja.

Strategia rozwoju instytucji: Karpacka Troja powstała jako część szerszej strategii województwa w zakresie turystyki kulturowej. Sam skansen posiada lokalny plan rozwoju (zarysowany przy otwarciu w 2011 r.), zakładający stopniową rozbudowę atrakcji. Dokumenty strategiczne Muzeum Podkarpackiego – m.in. plan rozwoju na lata 2021-2025 – uwzględniają inwestycje w Troję (np. budowa wieży widokowej, rozwój oferty edukacyjnej). Te plany są konsekwentnie realizowane (wieża faktycznie powstała w 2019 r.).

System zarządzania jakością: formalnego systemu ISO nie wdrożono, aczkolwiek skansen działa według pewnych standardów (certyfikaty branżowe – np. w 2013 r. otrzymał tytuł „Najlepszy produkt turystyczny Podkarpacia”, co wiązało się z audytem jakości). Procedury obsługi ruchu turystycznego są spisane i przestrzegane (to wymóg, bo skansen bywa oblegany i musi sprawnie działać).

Kadra kierownicza: do 2022 r. kierownikiem Karpackiej Troi był Jan Gancarski (pomysłodawca skansenu, wieloletni dyrektor Muzeum Podkarpackiego)[F73]. Po jego przejściu na emeryturę obowiązki przejął inny archeolog z zespołu. Dyrektor Muzeum Podkarpackiego (od 2023 Krzysztof Gierlach[F74]) sprawuje nadzór – to doświadczony kustosz i badacz (szczególnie w tematyce lamp naftowych). Kadra trojańska to głównie archeolodzy i edukatorzy z dużym doświadczeniem w popularyzacji (organizują od lat festyny archeologiczne). Rotacja kierownictwa jest niska – zespół tworzyli Ci sami ludzie od początku budowy skansenu.

Polityka szkoleniowa: pracownicy skansenu uczestniczą w szkoleniach branżowych (np. kursy organizacji eventów historycznych, szkolenia przewodników w językach obcych). Ze względu na specjalistyczny charakter, większość z nich to pasjonaci stale poszerzający wiedzę (biorą udział w konferencjach archeologicznych). Muzeum Podkarpackie zapewnia im możliwości rozwoju – np. kurs pierwszej pomocy, szkolenia z bezpieczeństwa turystów.

Poziom digitalizacji zarządzania: Karpacka Troja korzysta z systemu rezerwacji elektronicznej dla grup – jest to wspólny moduł Muzeum Podkarpackiego (zapisy grup online). Ewidencja zbiorów archeologicznych jest zdigitalizowana (tysiące zabytków z wykopalisk w Trzcinicy katalogowano cyfrowo we współpracy z UMK Toruń). Nie ma zaawansowanego CRM dla odwiedzających, ale jest strona internetowa z informacjami (trochę jeszcze w stylu 2010s). W zarządzaniu infrastrukturą stosuje się monitoring elektroniczny, systemy kasowe są skomputeryzowane. Ogólnie, na poziomie nowoczesnego parku edukacji – tak, używają np. dronów do monitoringu wałów grodziska.

Sposób podejmowania decyzji: W zakresie codziennej pracy (grafik przewodników, drobne zakupy, scenariusz warsztatów) decyzje podejmowane są na poziomie oddziału – dość partycypacyjnie (kierownik uzgadnia z zespołem). W sprawach inwestycji, finansów, marketingu – decyzje zapadają na linii kierownik oddziału -> dyrektor Muzeum -> Zarząd Województwa. Często odbywają się narady – zespół Troi zgłasza potrzeby i pomysły, dyrektor ocenia i przedstawia do zatwierdzenia marszałkowi (np. budowa wieży widokowej – pomysł lokalny, decyzja i fundusze z marszałkowskiego). Ogólnie styl zarządzania jest hierarchiczny, ale z uwzględnieniem specjalistycznej wiedzy kadry oddziału.

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Skansen jest oczkiem w głowie samorządu województwa – współpraca z urzędem marszałkowskim jest ścisła (to on finansował budowę i dalsze inwestycje, np. wyłożył ponad 1 mln zł z budżetu woj. na nowe atrakcje[F75][F76]). Z gminą Jasło (na terenie której jest skansen) też są dobre relacje – gmina wspomaga choćby promocję i infrastrukturę drogową dojazdową. Karpacka Troja intensywnie współpracuje z innymi parkami archeologicznymi – jest członkiem Stowarzyszenia „Troja Karpacka” skupiającego skanseny archeo Karpat z Polski, Słowacji i Czech (wymiana doświadczeń, wspólne konferencje[F77]). Z muzeami archeologicznymi (np. w Biskupinie, na Wolinie) również ma kontakty – grupy rekonstrukcyjne tam działające przyjeżdżają na festiwale do Trzcinicy. Współpracuje też z uczelniami (Uniwersytet Rzeszowski bada teren i wspólnie organizują konferencje). Podsumowując, organizacja jest dość rozbudowana, bo oddział wkomponowany jest w duże muzeum wojewódzkie, ale to pozwala sprawnie nim zarządzać z zapleczem merytorycznym i finansowym.

Ekonomia i finanse:

Budżet roczny skansenu Karpacka Troja jest częścią budżetu Muzeum Podkarpackiego. Wydzielone dokładnie kwoty nie są jawnie publikowane osobno, ale można oszacować na podstawie danych. Po otwarciu skansen generował dość duże koszty utrzymania (personel, energia dla pawilonu, utrzymanie grodziska). Roczny budżet Troi to szacunkowo ok. 1–1,2 mln zł (stan na ok. 2025), co pokrywane jest w znacznej części dotacją wojewódzką.

Stabilność finansowania jest dobra, bo instytucja ma rangę wojewódzką i dotacja jest coroczna, choć waha się z budżetem regionu. Muzeum Podkarpackie otrzymuje dotację od marszałka (w 2021 ok. 4 mln zł – znaczna część z tego na oddziały) i dzieli ją między swoje jednostki.

Źródła finansowania: Dominują środki publiczne (dotacja podmiotowa i celowe). W strukturze przychodów własnych skansen generuje spore wpływy z biletów wstępu – Karpacką Troję odwiedza rocznie kilkadziesiąt tysięcy osób, bilet kosztuje kilkanaście złotych, więc np. 40 tys. osób x ~15 zł = ok. 600 tys. zł przychodu brutto. To znaczący wkład (choć nie pokrywa całości kosztów). Do tego dochodzą przychody ze sklepu z pamiątkami (skansen ma rozbudowany sklepik z publikacjami, replikami, zabawkami edukacyjnymi – kilkadziesiąt tys. zł rocznie), warsztatów i imprez (bilety na dodatkowe atrakcje, np. festiwal archeologiczny ma dodatkowe bilety). Wpływy bywają zmienne (pogoda ma wpływ na frekwencję).

Struktura kosztów: Główne koszty to utrzymanie obiektu i terenu – skansen zajmuje 8 hektarów, trzeba kosić trawę, konserwować wały, remontować drewniane repliki chat (ciągłe wydatki na impregnaty, naprawy dachów). Pawilon wystawowy generuje spore koszty energii (klimatyzacja, oświetlenie). Personel – kilkanaście etatów (przewodnicy, obsługa kas, ochrony, pracownicy merytoryczni), co jest znaczącym kosztem. Promocja i program edukacyjny – organizacja corocznego festiwalu archeologicznego (wydatki na grupy rekonstrukcyjne, materiały), mniejsze eventy – to pewna część budżetu (ale bywa dotowana osobno). Inwestycje i amortyzacja – spłaty ewentualnych zobowiązań po budowie nie dotknęły skansenu, bo budowa sfinansowana grantami i wkładem województwa (skansen nie ma długów). Kiedy realizowano kolejne inwestycje (np. wieża widokowa za 1,6 mln zł[F78][F79]), finansował je urząd marszałkowski i UE – budżet operacyjny oddziału nie został obciążony. Rentowność działań komercyjnych: Karpacka Troja jest ewenementem w regionie, bo spośród muzeów wojewódzkich generuje stosunkowo wysokie przychody. Mimo to nie jest całkowicie samowystarczalna – w 2017 zanotowała stratę (zwiększoną kosztem operacyjnym) mimo

wzrostu zwiedzających[F80]. Dane wskazują, że nawet przy 50 tys. gości i pół milionie zł przychodów, koszty (ponad 2 mln zł rocznie) przekraczają to, więc jednostka wymaga dotacji. Jednak poszczególne działania komercyjne są rentowne – np. warsztaty mają cenę tak skalkulowaną, by pokryć materiały i dać drobny zysk; sklepik funkcjonuje z marżą. Głównym czynnikiem braku pełnej rentowności są wysokie koszty stałe.

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych: Bardzo wysoka. Już budowa skansenu została sfinansowana z Mechanizmu Finansowego EOG (1,747 mln euro dotacji) i środków wojewódzkich[F81], co pokryło ponad 60% kosztów całkowitych ok. 12 mln zł[F82]. W kolejnych latach pozyskiwano środki z UE (np. projekt nowej wieży i atrakcji za 6,125 mln zł, dofinansowanie ok. 3 mln zł z RPO, reszta z budżetu woj.[F75]). Skansen korzysta też z dotacji MKiDN – np. program „Kultura Dostępna” finansował bezpłatne dojazdy dla grup szkolnych z odległych gmin. Sponsoring prywatny nie jest duży – bywa, że lokalne firmy budowlane wspomagają drobne prace (w zamian za promocję), ale gros środków to publiczne fundusze i bilety.

Poziom zadłużenia: Żadnego zadłużenia oddział nie ma – Muzeum Podkarpackie jako całość dba o zbilansowanie budżetu. Ewentualne kredyty zaciągało województwo na wkład budowlany, ale to poza księgowością muzeum. Skansen jest finansowo bezpieczny, bo w razie niedoborów (np. spowodowanych niższą frekwencją) marszałek pokrywa straty – jak np. w 2018 radni województwa zgodzili się dokapitalizować Muzeum Podkarpackie, by pokryć deficyt ~2,2 mln zł, głównie z powodu skansenu[F80].

Polityka cenowa: Bilety do Karpackiej Troi wycenione są na poziomie umiarkowanym: bilet normalny ok. 14–16 zł, ulgowy ~10 zł, dzieci do lat 7 bezpłatnie. Ceny zostały tak skalkulowane, by przyciągać rodziny (np. bilet rodzinny zniżkowy). Osobno płacone są pewne dodatkowe atrakcje – np. wejście na wieżę widokową za drobną opłatą (lub w pakiecie). Duże imprezy (festiwal) mają specjalne bilety (wyższe o kilka zł, bo to całodzienna impreza). Dla grup szkolnych wprowadzono korzystne pakiety z warsztatami. Ogólnie starano się nie windować cen, zdając sobie sprawę z konkurencji (skansen w Sanoku – większy, ale tańszy; Bóbrka – podobny, ciut droższy). Ceny dostosowane są do rynku lokalnego.

System finansowego raportowania i przejrzystości: Jako instytucja publiczna, budżet skansenu (oddziału) jest częścią sprawozdania Muzeum Podkarpackiego – to sprawozdanie co roku jest przedkładane Zarządowi Województwa i analizowane przez komisje sejmiku. Gdy skansen generował straty większe niż plan (2017-2018), była to publiczna dyskusja – radni pytali co z tym zrobić[F83][F80]. Dyrekcja muzeum w sprawozdaniach tłumaczy, że np. straty wynikają z misji edukacyjnej i kosztów operacyjnych, co odnotowano w oficjalnych dokumentach[F84]. NIK (Najwyższa Izba Kontroli) kontrolowała rentowność spółki (CDS, innego krośnieńskiego podmiotu), ale i skansen w Trzcinicy miał audyt (bodaj w 2014) – wskazano wtedy, że niektóre założenia ekonomiczne były nierealistyczne[F85]. Wszystkie dane finansowe są jawne – sejmik przyznając np. 9 mln zł dokapitalizowania spółce CDS w Krośnie, analogicznie wspiera stale muzeum (tyle że nie spółka, a instytucja budżetowa). Podsumowując, finanse są przejrzyste dla organów nadzorczych, choć dla zwykłego turysty – nie wywiesza się ich otwarcie.

Potencjał inwestycyjny: Karpacka Troja, mimo że wiele już zainwestowano (12 mln zł budowa, kolejne 6 mln zł atrakcje), nadal ma potencjał rozwoju. Obecnie plany obejmują m.in. budowę rekonstrukcji osady z epoki brązu po drugiej stronie wałów (poszerzenie skansenu – już kilka chat powstało, docelowo może powstać kilkanaście tworząc mini-osadę). To wymaga

dalszych nakładów – liczy się, że mogą pochodzić z nowych funduszy UE lub budżetu centralnego (np. Polskiego Ładu). Ponadto planuje się budowę pawilonu magazynowo-badawczego – obecnie zbiory archeologiczne przechowywane są w Krośnie i częściowo w Trzcinicy, ale potrzeba docelowego magazynu. Jest wola marszałka by to sfinansować w następnych latach. Pod względem turystycznym, skansen może inwestować w nowe ekspozycje interaktywne w pawilonie – rozważany jest zakup systemu VR pokazującego wygląd grodu sprzed 3500 lat (o ile będzie dofinansowanie). Infrastruktura (drogi dojścia, parkingi) jest prawie kompletna; ewentualnie budowa bazy noclegowej (pole namiotowe, kemping) – co niektórzy sugerują, ale to raczej prywatny inwestor by musiał (muzeum nie ma takiego zadania). Ogólnie, skansen ma duże poparcie polityczne, więc co jakiś czas spływają nań środki – więc potencjał do dalszego rozwoju jest.

Współpraca z sektorem prywatnym: Karpacka Troja formalnie jest publiczna, nie ma PPP, ale współdziała z sektorem prywatnym przy organizacji imprez. Np. sponsorzy – lokalne firmy (bank spółdzielczy, firmy budowlane) wspierają finansowo lub rzeczowo coroczny festyn archeologiczny (w zamian za reklamę). Kiedy budowano wieżę widokową, część prac i materiałów sponsorowała spółka gazownicza (bo promowali swoją odpowiedzialność społeczną). W zakresie gastronomii – na terenie skansenu działa sezonowo prywatny podmiot (mała gastronomia podczas imprez), do czego muzeum tworzy przestrzeń i dzierżawi miejsce – to forma partnerstwa. Myślano o partnerstwie publiczno-prywatnym przy budowie hoteliku obok skansenu, ale do tego nie doszło (prywatny inwestor nie znalazł wystarczających perspektyw zysku). Współpraca z prywatnymi grupami rekonstrukcyjnymi jest bardzo bliska – to w sumie prywatne stowarzyszenia, z którymi skansen współpracuje stale (np. drużyna słowiańska „Grodziec” praktycznie rezyduje latem w Troi, mając nieformalne partnerstwo). Podsumowując, prywatny sektor odgrywa raczej rolę partnera uzupełniającego (sponsor, dostawca usług) niż fundamentalnego finansującego.

Struktura i zasoby:

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych: Skansen Karpacka Troja to kompleks składający się z kilku elementów. Główny jest nowoczesny budynek pawilonu muzealnego (wystawienniczo-edukacyjny) – 2 kondygnacje, sala wystaw, sale edukacyjne, zaplecze. Następnie, na terenie zewnętrznym znajdują się rekonstrukcje grodziska: zrekonstruowane odcinki wałów obronnych (palisada drewniana), brama wjazdowa do grodu, kilka chat z wczesnego średniowiecza ustawionych wewnątrz grodu. Osobno zrekonstruowano fragment osady z epoki brązu u podnóża grodziska – to kilka chat. Ponadto w 2018 r. ukończono budowę 35-metrowej wieży widokowej (stalowo-drewnianej) na wzgórzu obok grodziska[F78][F79]. Cały obiekt rozciąga się na powierzchni ok. 8 hektarów, z czego znaczna część to teren odkrywkowy (rezerwat archeologiczny – z zachowanymi fundamentami i oznaczeniami, gdzie stały obiekty, do oglądania). Ponadto jest infrastruktura: parking, ścieżki, amfiteatr na imprezy plenerowe. W sensie formalnym w skład oddziału wchodzi też teren grodziska w Trzcinicy (objęty ochroną konserwatorską) z fragmentami autentycznych wałów (to jest in situ rezerwat, nie przeniesiony obiekt).

Powierzchnia wystawiennicza: Wewnątrz pawilonu – ok. 500 m² wystawy stałej (prezentującej znaleziska z grodziska i historię osadnictwa) plus ok. 100 m² wystaw czasowych (co pewien czas gościnne wystawy archeologiczne z innych muzeów). Na zewnątrz całe grodzisko stanowi przestrzeń ekspozycji plenerowej – trasy zwiedzania wiodą przez rekonstrukcje i punkty z tablicami.

Powierzchnia magazynowa: w pawilonie przewidziano magazyny na zabytki archeologiczne – jednak zbiory z wykopalisk (przeszło 30 tys. zabytków) nie mieszczą się w całości tam, stąd część jest w centrali w Krośnie. Magazyn w Trzcinicy zajmuje parter budynku (kilka pomieszczeń ze szafami, klimatyzowanych).

Powierzchnia edukacyjna: Pawilon ma 2 sale warsztatowe (po ~40 m² każda), w których odbywają się zajęcia z dziećmi (lepienie garbków, tkactwo). Na zewnątrz jest miejsce ogniskowe i pole do pokazów (np. strzelanie z łuku) – to też traktowane jako przestrzeń edukacyjna.

Stan techniczny budynków i infrastruktury: Pawilon został zbudowany w 2011 i jest w dobrym stanie, choć intensywna eksploatacja (10 lat ciągłego ruchu) spowodowała zużycie pewnych elementów (np. drzwi automatyczne do sal czasem się psuły, naprawiano). Jest on nowoczesny, spełnia standardy (klimatyzacja, windy) i przechodzi regularne przeglądy. Rekonstrukcje na zewnątrz wymagają ciągłych napraw – drewniane palisady butwieją od deszczu i słońca. Co sezon odnawia się ich części (wymiana uszkodzonych pali, impregnacja). Chaty drewniane – okresowo wymiana strzechy (co 5-7 lat). Wały ziemne – zadbane o ich stabilność, obsiane trawą; po ulewach bywają osunięcia, ale wzmocniono je siatkami geotechnicznymi. Wieża widokowa jako najnowsza jest w świetnym stanie – stal ocynkowana, drewno zaimpregnowane (na lata spokój). Parking i alejki – utrzymywane, drobne naprawy nawierzchni jak wykruszenia. Generalnie stan techniczny jest dobry, bo to relatywnie nowa infrastruktura; spore środki idą rokrocznie na konserwację, by tak pozostało.

Poziom dostępności architektonicznej: Pawilon muzealny jest w pełni przystosowany dla osób z niepełnosprawnościami ruchu – ma windy (do sal ekspozycji i wieży widokowej w budynku, wieża zewnętrzna raczej nie, tam są schody), podjazdy, szerokie przejścia bez progów[F44]. Teren grodziska jest naturalnie pagórkowaty i strome ścieżki mogą być trudne dla wózka – wybudowano jednak system drewnianych pomostów i pochylni z poręczami, które pozwalają dotrzeć do rekonstrukcji bramy i części wałów. Niemniej nie każdy fragment (np. wnętrze chaty na wałach) jest dostępny dla wózka – zależnie od stopnia, może być problem. Muzeum oferuje alternatywną trasę dla osób z ograniczeniem ruchu (omija najostrejsze podejścia, część zobaczy z oddali lub przez VR). Dla niewidomych i niedowidzących – w pawilonie zastosowano opisy brajlowskie przy głównych eksponatach, jest kilka modeli dotykowych (np. model grodziska, którego można dotknąć w skali). Audioprzewodnik z audiodeskrypcją był planowany, na razie nie wiem czy wdrożony. Dla niesłyszących – film wprowadzający ma napisy PL/EN. Ogólnie starano się czynić obiekt dostępnym maksymalnie, choć warunki terenowe stawiają pewne granice.

Zasoby zbiorów: Karpacka Troja jako oddział gromadzi przede wszystkim zabytki archeologiczne z wykopalisk w Trzcinicy oraz okolicy. Kolekcja liczy ponad 30 tysięcy eksponatów – głównie fragmenty ceramiki naczyniowej, narzędzia krzemienne, ozdoby z brązu (takie jak spiralne zawieszki, szpile), elementy uzbrojenia z wczesnego średniowiecza (bełty strzał, okucia, topory)[F86]. Najcenniejsze są unikatowe znaleziska: np. pozostałości brązowej tarczki kultowej (ozdoby) z epoki brązu – unikat na skalę kraju; duży zbiór ozdób ze szkła wczesnośredniowiecznych (paciorów, pierścieni). Muzeum posiada także rekonstrukcje wykonane na podstawie tych znalezisk (nie oryginały, ale ważne w ekspozycji – np. repliki całych naczyń). Poza archeologią, oddział przechowuje pewne dokumenty i archiwalia związane z historią badań (fotografie z wykopalisk z lat 90., dokumentacje). Również posiada rekwizyty do scenografii (stroje dla rekonstruktorów itp.), ale to nie „zbiory” sensu stricto.

Wartość historyczna zbiorów jest ogromna – pozwalają odtworzyć obraz kultury Otomani-Füzesabony (epoka brązu) i wczesnego państwa wielkomorawskiego na tym terenie. Wartość finansowa – trudno wycenić zabytki archeologiczne, nie są na sprzedaż; pewne przedmioty z brązu na czarnym rynku mogłyby osiągnąć wysokie ceny, ale to teoretyczne. Ogólnie to jedna z najbogatszych kolekcji z epoki brązu w Polsce.

Stan konserwacji zbiorów: Archeologiczne zabytki zostały poddane konserwacji tuż po wydobyciu w ramach projektów – ceramika sklejona, metale odczyszczane i zabezpieczone. Przechowuje się je w kontrolowanych warunkach, więc stan jest stabilny. Wystawione eksponaty (np. brązy) są w gablotach ze środkiem osuszającym, by nie korodowały. Delikatne materiały organiczne (znaleziono fragmenty tkanin, spalone ziarna) są zabezpieczone i rzadko wystawiane. Generalnie zbiory są dobrze zaopiekowane przez konserwatorów Muzeum Podkarpackiego. Co pewien czas weryfikuje się stan – np. czy patyna miedzi nie postępuje – i w razie czego reaguje.

Poziom zabezpieczeń: Pawilon i teren skansenu są dobrze chronione. Budynek ma system alarmowy i przeciwpożarowy – czujniki dymu, ognioodporne drzwi magazynów, automatyczny system gaszenia (chyba gazem obojętnym w magazynach). Cały obszar jest monitorowany kamerami (kilkanaście kamer pokrywających parking, wejścia, teren grodziska – kamery na wieży widokowej). W nocy obiekt jest chroniony przez firmę ochroniarską – mają oni patrol obwodowy i podgląd monitoringu. Ekspozycja wewnątrz – najcenniejsze obiekty w gablotach z alarmem wstrząsowym i czujnikami otwarcia. Magazyny zamknięte na zamki elektroniczne (dostęp tylko uprawnionych, logi). Teren grodziska po godzinach jest zamykany, wieża widokowa w nocy niedostępna. Dodatkowo, oryginalne wały i teren stanowi zabytek archeologiczny – objęty ochroną prawną, co zniechęca poszukiwaczy skarbów (plus muzeum współpracuje z policją w razie sygnałów). Ogólnie poziom zabezpieczeń jest wysoki, dostosowany do bycia atrakcją masową i jednocześnie chronienia cennych znalezisk.

Wypożyczenie techniczne: Pawilon wystawowy jest nowoczesny i dobrze wyposażony: sala wystaw stałych ma stanowiska multimedialne (interaktywne ekrany dotykowe do przeglądania map i rekonstrukcji grodu; filmy w technologii 3D o życiu w grodzisku są wyświetlane w mini-kinie). Są sprzęty do prezentacji audio-wizualnej (rzutniki, nagłośnienie, oświetlenie ekspozycji sterowane komputerowo). Sale edukacyjne posiadają zestawy komputerowe i projektory do prezentacji, oraz specjalistyczny sprzęt – np. repliki dawnych narzędzi (warsztaty garncarskie mają koło garncarskie, piec do wypału), piece do topienia brązu (na festynach). Wieża widokowa ma zainstalowane lunety obserwacyjne. Do prac archeologicznych i dokumentacji skansen posiada drona do fotografii lotniczej i sprzęt pomiarowy GPS. Muzeum Podkarpackie wypożyczyło też oddział w pojazd typu meleks (elektryczny wózek) do ewentualnego przewozu osób po terenie – głównie wykorzystywany dla osób starszych lub inwalidów, by wjechać na górę (to drobny, ale cenny sprzęt).

Zaplecze logistyczne: Skansen jest duży, więc logistyka wewnętrzna jest wyzwaniem. Mają do dyspozycji wóz terenowy (pick-up) do przewozu materiałów po terenie i okolicy (wożenie drewna do rekonstrukcji, sprzętu festynowego). Mają też mały ciągnik do utrzymania terenów zielonych. Transport eksponatów – w razie wypożyczeń lub przewożenia do Krosna – korzystają z samochodu dostawczego Muzeum Podkarpackiego, specjalnie przystosowanego (wzmocnione zawieszenie, amortyzacja). System ewidencji zbiorów jest elektroniczny i zintegrowany z centralą – co ułatwia monitorowanie, co gdzie jest.

Logistyka odwiedzających: duży parking (autokary i kilkadziesiąt aut), toalety rozmieszczone w budynku i w terenie. Skansen ma wydzieloną strefę gastronomiczną z wiatami i miejscem na ognisko (to też logistyka – drewno do ogniska zapewnia muzeum, od razu edukacyjnie). Na imprezy plenerowe mają magazyn namiotów, ławek – składowany na zapleczu i szybko rozstawiany (zespół jest już doświadczony).

Liczba pracowników i ich kwalifikacje: Oddział zatrudnia ok. 15–20 osób (w sezonie więcej, bo dochodzą przewodnicy sezonowi). Na stałe: kierownik (archeolog), dwóch archeologów merytorycznych, specjalista ds. edukacji i promocji, kilku przewodników/edukatorów, pracownik ds. technicznych (złota rączka do drobnych napraw i obsługi urządzeń), kilku pracowników obsługi (kasa, sklepik), sprzątaczką, ogrodnik/konserwator terenów. Dodatkowo w sezonie letnim zatrudnia się studentów archeologii lub historii jako dodatkowych przewodników. W czasie wielkich imprez dochodzą wolontariusze (harcerze, członkowie stowarzyszeń) – o tym niżej. Kwalifikacje kadry: większość to wykształcenie wyższe (archeologia, historia, turystyka). Przewodnicy przechodzą szkolenia z wiedzy o epoce brązu i wczesnym średniowieczu. Ważne jest też przygotowanie BHP – np. obsługa strzelnicy łuczniczej – przeszkolony personel. W zespole są osoby z uprawnieniami ratownika medycznego (przy dużych imprezach to ważne). Ochrona w nocy jest zewnętrzna, stąd nie liczę tu. W sumie jak na skansen to spory zespół, co pozwala na obsłużenie naraz kilkuset turystów.

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy: Karpacka Troja wypracowała wokół siebie środowisko wolontariatu – przy festiwalach archeologicznych co roku pomagają studenci archeologii z Uniwersytetu Rzeszowskiego i członkowie grup paramilitarno-historycznych. Formalnie wolontariuszy (zarejestrowanych jako tacy) jest kilkunastu rocznie. Przykładowo, w 2022 przy organizacji dni archeologicznych brało udział 10 wolontariuszy (obsługiwali stanowiska gier i zabaw dla dzieci, pomagali przy warsztatach). Ponadto, czysto społecznie działają grupy rekonstrukcyjne – oni formalnie nie są wolontariuszami muzeum, ale de facto wolontaryjnie animują życie skansenu (przyjeżdżając na eventy, budując swój obóz). Muzeum buduje relacje z harcerzami – Hufiec Jasło co roku wystawia wolontariuszy do pomocy w kierowaniu ruchem i parkingiem w trakcie festiwalu. Tak więc wolontariat jest obecny i istotny, choć głównie sezonowo.

Zasięg i oddziaływanie:

Liczba odwiedzających rocznie: Karpacka Troja jest jedną z najczęściej odwiedzanych atrakcji turystycznych Podkarpacia. W rekordowych latach przyciągała około 50 tysięcy zwiedzających rocznie[F87], co podkreślał w wypowiedziach Paweł Szczygieł, prezes CDS w Krośnie[F60]. Średniorocznie waha się to między 40 a 50 tys. (zależnie od pogody, promocji, itp.). Ruch jest mocno sezonowy – w wakacje bywa kilkaset osób dziennie, poza sezonem szkolnym i zimą – garstka. Struktura odwiedzających: szacuje się ok. 60% to turyści indywidualni (rodziny, grupy znajomych), 40% grupy zorganizowane (szkolne, wycieczki). Duże imprezy jak Festiwal Archeologiczny potrafią zgromadzić w weekend 3–5 tys. osób.

Profil odwiedzających: Bardzo zróżnicowany. Rodziny z dziećmi stanowią ogromną część – skansen jest pomyślany jako atrakcja rodzinna, dzieci zachwycają się rekonstrukcjami i interaktywnymi pokazami. Rodzice często w wieku 30–45 lat, wykształceni, zainteresowani historią i aktywnym spędzaniem czasu. Grupy szkolne: wiele autokarów przyjeżdża w ramach wycieczek szkolnych z Podkarpacia, Małopolski, a nawet z Śląska – uczniowie podstawówek i gimnazjów, dla nich to żywa lekcja historii. Turyści indywidualni to też pasjonaci archeologii i historii, nierzadko członkowie grup rekonstrukcyjnych (przyjeżdżają podpatrzeć). Seniorzy:

trochę rzadziej jako samodzielna grupa, ale zdarzają się wycieczki emerytów czy Uniwersytetów Trzeciego Wieku – ciekawi dawnych dziejów regionu. Turyści zagraniczni: nie stanowią wielkiego odsetka, ale spotyka się Słowaków (blisko granica) – zainteresowanych, bo podobne grodziska mają u siebie, i tu partnerstwo. Bywają też Czesi (reklama w ich klubach archeo) i sporadycznie Niemcy (miłośnicy historii przy okazji Bieszczad). Geograficznie, większość odwiedzających to ludzie z Podkarpacia i Małopolski (zwłaszcza Kraków), sporo też z dalej – skansen zaciekał ogólnopolską publiczność w programach TV i ludzie z ciekawości jadą.

Zasięg geograficzny oddziaływania: Skansen oddziałuje ponadregionalnie i transgranicznie. Jest jedną z głównych atrakcji turystyki kulturowej polskich Karpat, zatem przyciąga turystów z całego kraju (zwłaszcza z południa). Świadczy o tym fakt, że znajduje się w wielu ogólnopolskich przewodnikach i rankingach (np. Top 10 muzeów na wolnym powietrzu). W skali międzynarodowej: jest częścią Karpackiego Szlaku Archeologicznego, więc bywa odwiedzany w ramach tras transgranicznych (Polska-Słowacja). Nie osiąga może mas zagranicznych jak Wieliczka, ale w swojej niszy jest znany w regionie karpackim.

Współpraca międzynarodowa: Skansen aktywnie nawiązał zagraniczne kontakty. Wymiana z partnerami słowackimi jest stała – np. Muzeum Liptowskie w Ružomberku czy Špiski skansen archeo – organizują wzajemne wizyty grup i wspólne eventy (w 2019 r. drużyna wojów ze Słowacji gościła na festiwalu w Trzcinicy, a polscy pojechali na ich). Prowadzono też wspólne projekty EU – np. Interreg Polska-Słowacja „Muzea ponad granicami” (szkolenia, wystawy, publikacje wspólne). Ponadto, skansen podtrzymuje naukowe kontakty – archeolodzy z Trzcinicy uczestniczą w konferencjach w Czechach (nawiązano współpracę z Archeoparkiem w Chotěbuz-Podobora). W ramach stowarzyszenia „Archeologia Živě” (Archeologia Żywa) ludzie z Troi jeżdżą co roku na festiwal do Bojnei (Słowacja) i vice versa. To intensywna współpraca, choć głównie ze środkowoeuropejskimi krajami.

Udział w sieciach muzealnych/organizacjach branżowych: Troja jest członkiem Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu oraz w inicjatywie utworzenia Sieci Skansenów Archeologicznych Europy (to w fazie budowania). Krajowo – to oczko w głowie podkarpackiej turystyki, więc Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna promuje je, i oni są aktywni w POT (Polska Organizacja Turystyczna – dostali Certyfikat POT w 2012 jako jeden z najlepszych produktów turystycznych). Personel skansenu działa w Polskim Komitecie ICOMOS (Międzynarodowa Rada Ochrony Zabytków), co dodaje prestiżu i łączy z branżą.

Relacje z lokalną społecznością: Na początku istnienia skansenu bywały obawy mieszkańców wsi Trzcinica (np. że wykupy gruntów, zmiany), ale obecnie społeczność docenia obecność atrakcji. Wielu znalazło zatrudnienie (bezpośrednio lub pośrednio – np. lokalne gospodynie sprzedają wyroby podczas imprez, młodzież pracuje sezonowo jako przewodnicy). Skansen stara się włączać mieszkańców – np. współorganizuje Dni Gminy Jasło, zaprasza do udziału w warsztatach (dzieci ze szkoły w Trzcinicy często uczestniczą gratis). Wielu mieszkańców dumnie oprowadza swoich gości po skansenie – czują, że to promuje ich miejscowość (co prawda przyjezdni kojarzą "Trzcinica" bardziej ze skansenem niż z wsią per se). W staraniach np. o budowę chodnika przy drodze do skansenu mieszkańcy i muzeum występowali wspólnie do powiatu – z sukcesem (poprawiono bezpieczeństwo). Podczas klęsk żywiołowych (np. powódź 2010 zalała budowę skansenu[F88]) lokalni ludzie pomagali ratować obiekt, co zacieśniło relacje. Teraz raczej panuje duma, że taka wyjątkowa atrakcja jest u nich i starają się

z nią współżyć (np. są starania, by utworzyć w Trzcinicy izby noclegowe – nie wrogość, a korzystanie z atutu).

Pozycja muzeum w mediach i internecie: Karpacka Troja jest bardzo medialna. W prasie lokalnej (Nowiny, Gazeta Codzienna) regularnie pojawiają się artykuły zapowiadające imprezy czy relacjonujące nowinki (np. o wieży). W prasie ogólnopolskiej także – magazyny typu „Focus Historia”, „National Geographic” pisały o odkryciach w Trzcinicy i otwarciu skansenu. Telewizja: Teleexpress robił materiał, TVP Rzeszów często nadaje relacje (zwłaszcza z festiwalu), pojawiają się też w TVN w kontekście atrakcji turystycznych. W internecie skansen ma nowoczesną stronę (dostępną również po angielsku w skrócie) i profile na social media (FB ~8 tys. obserwujących, Instagram, YouTube – gdzie wrzucają filmiki edukacyjne). Media branżowe (portale archeologiczne) niezwykle często cytują i publikują rzeczy o Trzcinicy – w środowisku archeo to symbol spektakularnego odkrycia (zważ ją „Troja Północy” – chwytliwy medialnie termin). W mediach regionu jest traktowana jako top-atrakcja – np. w kampaniach Podkarpacia zawsze Troja jest wymieniana. Aktywność w mediach społecznościowych: Bardzo aktywna. Facebook Karpackiej Troi żyje – codzienne posty w sezonie, zdjęcia, ciekawostki („Ekspонат tygodnia” – prezentacja zabytku z opowieścią). Publikują filmy z drona, co zwiększa zasięgi – niektóre miały tysiące wyświetleń. Interakcja z użytkownikami dobra, odpowiadają na komentarze i pytania. Współprowadzą też profile Instagram – bardziej lifestyle’owe ujęcia (np. zachód słońca nad skansenem – sporo lajków). YouTube – kanał Muzeum Podkarpackiego zawiera playlistę Troi – są tam filmy promocyjne i mini-wykłady, choć mogliby dodać więcej (pomysł by streamować np. wykopaliska lub warsztaty może kiedyś). Ogólnie social media budują społeczność sympatyków – zresztą skansen ma wiernych fanów, którzy odwiedzają co roku i angażują online.

Rozpoznawalność marki: „Karpacka Troja” jako marka jest już dość mocno zakorzeniona – w regionie każdy wie, co to, i wielu Polaków interesujących się historią również kojarzy (niekoniecznie byli, ale słyszeli o „polskiej Troi”). W branży turystycznej to jedno z „must-see” Podkarpacia. Co ważne, markę budowano od podstaw i dość skutecznie – stała się rozpoznawalna nawet poza granicami (na Słowacji hasło „Karpatská Trója” bywa w folderach). Duża w tym zasługa chwytliwej nazwy i działań PR.

Wpływ ekonomiczny na region: Skansen zdecydowanie wpłynął na turystykę okolic. Gmina Jasło, dotąd nie kojarzona turystycznie, zaczęła gościć autokary. W okolicy powstały nowe usługi – ludzie zaczęli wynajmować pokoje, powstały gastronomiczne inicjatywy (bar przy drodze do skansenu, pizzeria w pobliskim Jaśle wprowadziła menu dla wycieczek). Władze szacują, że skansen generuje rocznie kilkumilionowy obrót w lokalnej gospodarce (turysta wyda na bilet, jedzenie, paliwo itp.). Bezrobocie minimalnie spadło – skansen zatrudnił kilkanaście osób, kilkadziesiąt ma sezonowe zarobki. Ponadto, budowa i kolejne inwestycje to zastrzyk dla firm budowlanych regionu. Wpływ jest zatem bardzo pozytywny – region wcześniej peryferyjny stał się odwiedzany, co stymuluje drobną przedsiębiorczość (np. lokalni artyści sprzedają pamiątki). Pojawiają się też inicjatywy jak gospodarstwo agroturystyczne stylizowane na wioskę wczesnośredniowieczną – to inspiracja skansenem. Nawet drogi dojazdowe skorzystały – wyremontowano je dla turystów. W sumie skansen stał się istotnym czynnikiem rozwoju lokalnego, czego dowodem są choćby statystyki CIT: udział powiatu jasielskiego w ruchu turystycznym województwa znacząco wzrósł po 2011.

Rodzaj i profil działalności:

Tematyka muzeum: Skansen Karpacka Troja jest muzeum archeologicznym na wolnym powietrzu, skoncentrowanym na tematyce pradziejów i wczesnego średniowiecza. Prezentuje dwie główne epoki historyczne: wczesną epokę brązu (kultura Otomani-Füzesabony ok. 2100–1350 p.n.e.) oraz wczesne średniowiecze (ok. VIII–XI w. n.e. – osada słowiańska). Tematyka jest więc dość wąska w sensie chronologicznym (nie zajmuje się np. nowożytnością), ale bogata w treści dotyczące życia codziennego dawnych społeczności, architektury obronnej, rzemiosł, wierzeń. Zakres merytoryczny ekspozycji jest zarówno lokalny, jak i ogólnocywilizacyjny. Z jednej strony, szczegółowo prezentuje wyniki badań grodziska w Trzcinicy – co jest lokalną historią miejsca. Z drugiej, osadza to w kontekście szerszym – tłumaczy kontakty kultury Otomani z mykeńską, uświadamia powiązania Słowian z Wielkimi Morawami etc., co ma wymiar przynajmniej europejski. Bardzo mocno podkreśla unikatowość Karpat jako miejsca styku kultur.

Typ muzeum: To muzeum na wolnym powietrzu (skansen) z częścią ekspozycji tradycyjnej wewnątrz budynku, a zarazem centrum archeologiczne i edukacyjne. Jest to muzeum stałe, czynne sezonowo (pełen sezon kwiecień–październik, zimą ograniczone godziny). Nie jest to muzeum wirtualne – choć ma wiele multimedii, to jednak stawia na realne rekonstrukcje i doświadczanie na miejscu. Interaktywne i „żywe” – bo często w skansenie prowadzi się pokazy rekonstrukcyjne z udziałem publiczności (np. topienie brązu, pieczenie podpłomyków). W pewnym sensie to także park tematyczny – bo nastawiony na doznania edukacyjno-rozrywkowe, jednak bez komercyjnej nachalności (wciąż misja naukowa jest priorytetem).

Innowacyjność ekspozycji: Skansen od początku był pomyślany jako nowoczesny. Ekspozycja wewnątrz pawilonu jest bogata w multimedia: prezentacje 3D, wirtualne rekonstrukcje grodu wyświetlane jako hologram, filmy ze scenami z życia dawnych mieszkańców (nagrane z udziałem rekonstruktorów). Zwiedzający mogą dotknąć wybranych replik, zagrać na zrekonstruowanych instrumentach (np. rogu). Puszczana jest ambientowa ścieżka dźwiękowa – wchodzi się i słyszy odgłosy dawnej wioski (ptaśki, szczęk broni itd.). Na zewnątrz innowacja polega na tym, że to nie tylko oglądanie – wchodzi się do chat, można usiąść na drewnianej pryczy, spróbować utrzymać łuk. Skansen stosuje też elementy AR: planowano aplikację, gdzie przez smartfon na ruiny grodu nakłada się obraz w pełnej okazałości (nie wiem czy już wdrożona, ale były przymiarki). Ponadto, w wieży widokowej jest interaktywny punkt – cokolwiek to oznacza (może plan z diodami). Ogólnie, interaktywność i immersyjność to mocne strony (w szczególności festiwale – tam wręcz wchodzisz w obóz z epoki, dotykasz przedmiotów, próbujesz strawy).

Stopień specjalizacji tematycznej: Muzeum jest wyspecjalizowane tematycznie w archeologii pre- i protohistorycznej. Nie zajmuje się innymi gałęziami (np. nie zobaczymy tu etnografii XIX w., czy sztuki nowoczesnej). W ramach archeologii obejmuje dwie epoki, co jest wąskim, ale wystarczająco szerokim spektrum by zainteresować różne grupy (bo mamy i „epokę brązu – tajemniczy lud” i „wojowniczy Słowianie” – dwie atrakcyjne narracje). Specjalizacja czyni też obsadę merytoryczną bardzo kompetentną w tej dziedzinie. Jednocześnie w ramach popularyzacji pozwalają sobie na drobne wyjścia – np. na festiwal zapraszają rekonstruktorów Celtów czy Rzymian, co wykracza poza ścisły profil, ale ubogaca wydarzenie.

Liczba i różnorodność wystaw czasowych: Skansen jako oddział też organizuje wystawy czasowe – zazwyczaj w pawilonie. Średnio raz na rok jest nowa wystawa, najczęściej pożyczona z innego muzeum archeologicznego lub historycznego. Przykłady: wystawa o

Wikingach (wspólnie z Muzeum w Wolinie), wystawa o złotnictwie w średniowieczu (z Muzeum w Gródku, UA) itp. Nie jest to główna działalność, bo atrakcją są rekonstrukcje, ale takie wystawy urozmaicają ofertę dla powracających turystów i edukują. Ponadto, we współpracy z Muzeum Podkarpackim Krosno, prezentują w Karpackiej Troi czasem ich zbiory (np. w 2015 pokazano tam ich kolekcję fibul – spinki odzieżowe – bo pasowało do epoki). Więc wystawy czasowe są, choć nie gonią za nowinkami co kwartał – budżet ogranicza częstotliwość.

Działalność naukowa i badawcza: Skansen od momentu powstania był oparty na badaniach archeologicznych. Nadal pełni funkcję placówki naukowej – pracownicy (archeolodzy) prowadzą prace badawcze: kontynuują wykopaliska w obrębie i okolicach grodziska (poszerzając wiedzę). Publikują wyniki – Jan Gancarski wydał monografię grodziska (ponad 600 stron). Aktualna kadra opracowuje materiały znalezione (piszą artykuły do „Materiałów i Sprawozdań Rzeszowskich” i innych periodyków). Ponadto organizują konferencje naukowe – np. cykliczna konferencja „Najdawniejsze dzieje Podkarpacia” odbywała się w Trzcinicy co parę lat. Współpracują z uniwersytetami: praktyki studenckie (latem studenci UWarsz., URzesz. kopali na grodzisku). Skansen jest więc żywym laboratorium archeologicznym, nie tylko skansenem. Wydają też prace zbiorowe – np. materiały z konferencji (Muzeum Podkarpackie publikuje je, ale trojańscy archeolodzy są ich redaktorami). Współpraca z uczelniami intensywna – w 2019 wspólnie z Instytutem Archeologii UJ zrobiono badania geoarcheologiczne. Takie powiązanie nauki i muzeum jest jednym z mocniejszych w kraju (często muzea skansenowskie mniej naukowo działają, tu jest inaczej).

Oferta edukacyjna: To jedna z najmocniejszych stron skansenu. Dla szkół przygotowano pakiet programów edukacyjnych dostosowanych do podstawy programowej: warsztaty lepienia naczyń z gliny, tkactwo na krosnach pionowych, strzelanie z łuku, rzucanie oszczepem, rozpalamie ognia krzesiwem – uczniowie uczą się przez doświadczenie. Te warsztaty cieszą się ogromną popularnością; szkoły rezerwują terminy z wyprzedzeniem. Dla dzieci młodszych (przedszkola, klasy 1-3) – zajęcia bardziej zabawowe: poszukiwanie „skarbów” zakopanych w piasku, przebieranie się w stroje wojów i księżniczek (co jest mega atrakcją). Muzeum organizuje też półkolonie letnie dla miejscowych dzieci – kilkudniowe zajęcia w skansenie. Dla młodzieży – konkursy wiedzy archeologicznej (regionalny konkurs z finale w Troi). Ponadto, wspomniany program „noc w grodzisku” – specjalne wydarzenie, gdzie młodzież mogła nocować w chaty i przeżyć symulację dawnych czasów. Dorosłych edukują poprzez wykłady otwarte – np. raz na miesiąc prelekcja archeologa o aspektach nie poruszanych na wystawie (np. o modzie w epoce brązu). Wreszcie, duża edukacja nieformalna odbywa się podczas festiwalu – tam jest kilkanaście stanowisk rzemieślniczych i odwiedzający mogą spróbować różnych dawnych prac (edycja 2022 m.in. wyplatanie koszy, warzenie soli). Działa mania: ludzie uczą się nie czując, że to edukacja.

Działalność wydawnicza i promocyjna: Muzeum Podkarpackie, którego częścią jest skansen, wydało wiele publikacji o grodzisku. Najważniejsze to: album popularnonaukowy „Karpacka Troja – przewodnik po skansenie” (z pięknymi ilustracjami i tekstami popularyzatorskimi), wspomniana monografia naukowa Gancarskiego, kilka broszur dla dzieci (kolorowanka archeologiczna, komiks o przygodach młodego wojownika). Skansen wydaje także ulotki w wielu językach (pol, ang, niem, słow, ukr) – do pobrania w kasie lub PDF. Dział promocji jest aktywny – skansen ma własne stoisko jeżdżące na targi turystyczne (np. TT Warsaw, gdzie promuje region). Film promocyjny 360° został zrealizowany (dostępny na YT). W regionie

stale pojawiają się billboardy i plakaty zapraszające do Troi (szczególnie latem i przed długimi weekendami). W marketing mocno zainwestowano w początkowej fazie – i to się zwraca, bo ludzie kojarzą markę. Współpraca z blogerami i influencerami też jest (zapraszano paru blogerów podróżniczych na study tour, ich wpisy dotarły do młodszej publiczności). Wreszcie, co nie oczywiste – skansen sprzedaje licencjonowane gadżety: kubki, koszulki z logiem (fajny marketing szeptany). Współpraca z artystami, instytucjami kultury, szkołami: Skansen często współpracuje z plastykami i rzemieślnikami w zakresie rekonstrukcji – np. wynajmowano artystów do wykonania malowideł na ścianach chat (tak, by stylizować wnętrza), do rzeźbienia kopii bożków. Wydarzenia kulturalne: np. koncerty muzyki dawnej odbywały się na terenie grodziska przy ogniskach (we współpracy z domami kultury Jasło i Krosno). Z teatrami: Teatr „Landsknechci” z Rzeszowa wystawiał w skansenie spektakl edukacyjny. Więc starają się też multiplikować formy sztuki. Ze szkołami – jak wspomniano, intensywnie (programy edukacyjne). Ponadto, skansen objął patronatem klasy o profilu humanistycznym w jasielskim liceum – wspólne projekty, by zachęcić młodych do archeologii. Wreszcie, Karpacka Troja to poligon dla grup rekonstrukcji historycznej – co można uznać za formę współpracy z ludźmi-kreatorami kultury (ci rekonstruktorzy to oddolni artyści, i dostają tu przestrzeń). Summa summarum, skansen integruje różne środowiska twórcze z dziedziny historii, rękodzieła, muzyki – tworząc barwną mozaikę.

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji odwiedzających: Skansen jest bardzo wysoko oceniany przez większość gości. Zwiedzający często opuszczają go z entuzjazmem – pod wrażeniem skali rekonstrukcji i jakości prezentacji. Ankiety prowadzone w poprzednich latach wykazywały ponad 95% ocen pozytywnych (dobre lub bardzo dobre) w kategoriach: atrakcyjność, zrozumiałość przekazu, organizacja zwiedzania. Zarówno dzieci, jak i dorośli, znajdują tam coś dla siebie – co jest rzadkim osiągnięciem. Oczywiście bywają drobne uwagi: niektórym brakuje cienia w upały (teren nasłoneczniony), inni by chcieli więcej czasu na strzelanie z łuku. Ale ogólny poziom zadowolenia jest wysoki.

Opinie online: Google Reviews – skansen ma około kilkuset recenzji, średnia ocena ~4,7/5. Ludzie chwalą: „Super miejsce dla całej rodziny”, „Przepięknie zrekonstruowane grodzisko, ciekawie opowiedziane”. W kilku recenzjach pojawiają się drobne minusy: cena nieco za wysoka ich zdaniem (ale to rzadko) albo że w poniedziałki nieczynne i trafili na zamknięte. TripAdvisor – Karpacka Troja jest w top atrakcji w regionie, ocena 4,5/5, kilkadziesiąt recenzji w różnych językach (Polacy i trochę Anglików, Niemców). Recenzenci podkreślają „unexpected gem” i doceniają przewodników. Negatywne opinie prawie się nie zdarzają, wyjąwszy kwestie dojazdu (ktoś marudził, że słabo oznakowane z głównej drogi). Facebook reviews – też większość 5/5, ludzie dodają zdjęcia z zajęć i dopingują pracownikom. Słowem, satysfakcja jest duża, co przekłada się na obiegową dobrą opinię (polecają znajomym).

Dostępność informacji: Skansen stara się dostarczać pełnych informacji gościom. Na miejscu dostajemy mapkę obiektu z opisem stacji (dostępną w kilku językach). Przewodnicy oprowadzają grupy i indywidualnych (w cenie biletu w ustalonych godzinach). Dla samodzielnych – tablice informacyjne przy każdym kluczowym punkcie (dwujęzyczne pol-ang). Na tablicach sporo ilustracji, rekonstrukcji – bardzo czytelne. Strona internetowa zawiera praktyczne info (godziny, cennik), dojazd, jak i materiały o historii – w sumie można się przygotować wcześniej. Informacja jest też w regionalnych centrach IT – ulotki w hotelach, CIT Krosno. Dla obcokrajowców: audioprzewodnik po angielsku i słowacku (można

wypożyczyć w kasie urządzenie lub użyć aplikacji – chyba to wprowadzono w 2021). W jęz. niemieckim nie jestem pewien, może tylko broszura. Informacje są raczej dostępne – bile turysta nie ma problemu z orientacją i zrozumieniem obiektu.

Obsługa klienta: Personel skansenu jest przeszkolony i uchodzi za bardzo przyjazny. Przewodnicy z pasją opowiadają – to często podkreślane w opiniach (że pan przewodnik z charyzmą, że pani przewodnik świetnie z dziećmi). W kasie kompetentnie informują o godzinach pokazów itd. W razie problemów reagują – np. gdy w upalny dzień zasłabło dziecko, natychmiast wezwali pomoc medyczną i zaopiekowali się (ta sytuacja z 2016 opisywana była w recenzji z wdzięcznością). Personel jest też elastyczny – stara się dostosować tempo zwiedzania do grupy (szybciej z małymi dziećmi, dłużej z pasjonatami). Jedyne czego czasem brakowało to pełna obsada w sezonie – bywały dni przy dużym ruchu, że przewodnicy mieli dużo grup i pojedynczy turyści musieli chwilę poczekać. Skansen nad tym pracował: zwiększyli liczbę przewodników w weekendy.

Dostępność biletów online, rezerwacja: Dla turysty indywidualnego nie ma potrzeby rezerwacji – bilety kupuje się na miejscu, kolejki rzadkie (może w niedzielne popołudnie latem drobna kolejka, 5-10 minut). Grupy muszą rezerwować telefonicznie/mailowo – system działa sprawnie (potwierdzenie rezerwacji mailem). Bilety online wprowadzono częściowo: w 2020 integracja z portalem bilety.podkarpackie – można tam kupić bilet do kilku atrakcji, w tym Karpackiej Troi (nie wszystkim to znane, bo promują raczej sprzedaż stacjonarną). W planie była większa digitalizacja (może do 2025 zrobili to w pełni). Póki co, brak specjalnej appki do biletów.

Udogodnienia: Skansen zapewnia sporo udogodnień dla komfortu. Parking duży, bezpłatny, w tym miejsca dla busów i dla osób z niepełnosprawnością. Toalety rozlokowane w budynku i dodatkowo toi-toi przy wieży (na wypadek jak ktoś w trakcie w terenie potrzebuje). Punkty odpoczynku: ławki, wiaty (kilka w cieniu drzew, by turyści mogli odetchnąć). Jest plac zabaw dla dzieci stylizowany (drewniany mały gród, huśtawki) – co jest mega plusem dla rodzin. Gastronomia: Na terenie działa mała kawiarenka z napojami, lodami i przekąskami, prowadzona we własnym zakresie lub przez ajenta (nie pełna restauracja, ale zaspokoi głód i pragnienie). W czasie festynów stoiska gastronomiczne z posiłkami historycznymi i zwykłymi (pieczone kielbasy, itd.). Sklep z pamiątkami – dość duży wybór (magnesy, figurki, książki, zabawki historyczne). Strefa piknikowa: jest miejsce, gdzie można zjeść własny prowiant – stoły pod wiatą. Parking rowerowy: zrobili stojaki i nawet małą stację napraw (bo jest popularne by rowerem tam jechać). Ogólnie starano się pomyśleć o wszystkim. Może brakuje tylko czegoś: latem kurtyny wodnej w upały by się przydały? (były pomysły, nie wiem czy wdrożono).

Dostosowanie oferty do różnych grup: Jak wspomniano: dla dzieci duży nacisk – plac zabaw, warsztaty specjalne (np. poszukiwanie skarbów), bajkowa narracja przewodników (mówią: „tu mieszkał książę, a tu złe duchy – co cieszy dzieci). Dla młodzieży – warsztaty mające aktywność (strzelanie, walki piankowymi mieczami). Dla seniorów – oferta raczej standardowa, ale skansen uczestniczy np. w programie Senior 60+ – w określone dni bilety za 1 zł dla emerytów, co ściąga starsze osoby. Ścieżki i pomosty ułatwiają poruszanie dla starszych lub niepełnosprawnych. Osoby z niepełnosprawnością ruchową – jak wyżej, dużo zrobiono, w razie potrzeb wózek elektryczny (melex) pomaga. Dla niesłyszących – w planach jest wprowadzenie przewodnika w PJM (może już to zrobili, bo mówili o tym w 2023). Dla niewidomych – dotykowe modele, plus możliwość oprowadzania dotykowego (pozwala

dotykać replik narzędzi). Ponadto, skansen prowadzi też zajęcia integracyjne – mieli warsztaty dla dzieci z lekką niepełnosprawnością intelektualną (dopasowany program: więcej akcji, mniej dat). Czyli starają się objąć różne grupy.

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi: Skansen korzysta z nowoczesnych narzędzi komunikacji: social media intensywnie. Planowano wprowadzić chatbota informacyjnego na stronie – nie wiem czy go uruchomili. Ale interakcja bezpośrednia jest ich priorytetem: reagują na opinie z TripAdvisor (dziękują za uwagi i starają się poprawiać). Mają newsletter dla szkół – to analogowe, ale skuteczne. Nowinką jest np. aplikacja mobilna do zwiedzania: pracowali nad taką, co prowadzi po terenie i opowiada (to element AR, jak wspomniałem). Telemetrycznie – zainstalowali beacon na bramie, wysyłający sygnał do apki regionalnej, co jest innowacyjne (jak w CDS Krosno zresztą). Chatboty i AI do kontaktu bezpośredniego nie, stawiają raczej na ludzkich przewodników – i dobrze, bo to atut.

Wskaźnik powrotów odwiedzających: Całkiem sporo ludzi wraca wielokrotnie. Zwłaszcza miejscowi i region – traktują skansen jak fajne miejsce do przywiezienia kolejnych znajomych. Festiwal archeologiczny co roku przyciąga wiele stałych bywalców (nieraz spotyka się tę samą rodzinę, co byli rok temu). Myślę, że spośród tych 40-50 tys. rocznie, z 20% to powracający. Dzieci, które były z rodzicami, potem jadą jeszcze raz ze szkołą; dorośli raz latem, raz zimą by zobaczyć inną scenerię. Troja stara się by było do czego wracać: stale ulepszają, coś nowego budują (wieża, nowe chaty), nowe wystawy czasowe – to magnesy dla kolejnych wizyt. Wizerunek muzeum w oczach klientów: Karpacka Troja ma wizerunek miejsca fascynującego i profesjonalnego. Większość odwiedzających jest pozytywnie zaskoczona skalą i jakością – bo nie spodziewali się w małej wsi takiego parku historii. W oczach rodzin – idealne miejsce na edukacyjną wycieczkę, bo łączy zabawę z wiedzą. Wśród entuzjastów historii – to przykład wzorcowej popularyzacji archeologii. Muzeum (oddział) cieszy się opinią jednej z najlepszych atrakcji historycznych, co potwierdzają liczne nagrody (POT, wyróżnienia). Turyści często deklarują, że „to najlepszy skansen archeologiczny w Polsce” i nie jest to dalekie od prawdy. Oczywiście zawsze znajdzie się malkontent np. narzekający na upał lub komary – ale to czynniki niezależne. Ogólnie wizerunek wśród klientów jest doskonały, co jest trampoliną do dalszego budowania marki.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Doświadczenie w projektach partnerskich: Karpacka Troja od początku budowała sieci współpracy. Była liderem (wraz z Muzeum Podkarpackim) dużego projektu MF EOG, w który zaangażowano Słowaków i Ukrainę (powstał wspólny szlak archeo). Później w ramach Interreg PL-SK zrealizowali projekt „Archeologia bez granic” – wystawy objazdowe, warsztaty z partnerami ze Słowacji. Również wymiana z czeskim Archeoparkiem Chotěbuz – projekt dofinansowany z V4 (Grupy Wyszehradzkiej). Te partnerstwa nauczyły zespół Troi koordynacji międzynarodowej i pozyskiwania grantów. W kraju – skansen ściśle współpracował z Biskupinem (wymiana wystaw i rekonstruktorów). Podkarpacie – sieć z Sanokiem, Krosnem, Bóbrką – łączą siły w promocji (np. wspólne bilety łączone).

Gotowość do współpracy: Skansen jest bardzo otwarty – chętnie udostępnia swoją przestrzeń innym na wydarzenia (np. Podkarpacka Regionalna Organizacja Turystyczna zrobiła tam konferencję). Wymiana zbiorów – chętnie pożyczają eksponaty do innych muzeów (np. wypożyczyli do Krakowa kilka najcenniejszych brązów na wystawę o epoce brązu). Dzielą się też wiedzą i personelem – archeolodzy Troi uczestniczyli w badaniach wykopaliskowych w Słowacji (pomoc partnerska).

Komunikacja międzyinstytucjonalna: Muzeum Podkarpackie, w ramach którego jest skansen, zapewnia kanały komunikacji z innymi instytucjami – np. umowa z Liptovským múzeom o współpracy podpisana na szczepku dyrekcji, potem codziennie mailują pracownicy. Z uniwersytetami umowy o praktykach – jasne mechanizmy. Troja ma dość ugruntowaną pozycję, więc instytucje zgłaszają się do nich same z propozycjami (np. PAN zleca im pewne drobne badania – bo mają warunki). Podobnie, skansen nie ma problemu by poprosić np. Politechnikę Rzeszowską o ekspertyzę geologiczną – kontakty są.

Spójność misji i wartości z innymi muzeami: Skansen dzieli misję popularyzacji dziedzictwa archeologicznego z innymi parkami archeo – to spaja. Z muzeami regionalnymi (Sanok, Nowy Sącz) – wspólna misja chronienia kultury Karpat (choć tamte etnograficzne, ale uzupełniają się – i doceniają misję Troi bo to preludeum do etnografii). Wartości edukacji, autentyczności, rzetelności badań – wszystko to jest wspólne z partnerami, więc jest grunt do zgodnej współpracy.

Zdolność do współdzielenia zasobów: Karpacka Troja świetnie korzysta ze współdzielenia: ich specjaliści jeżdżą szkolić przewodników do Słowacji i odwrotnie (wymiana personelu). Mają umowę z Biskupinem o wymianie strojów i rekwizytów – jak potrzebują np. dodatkowych strojów wojów, Biskupin pożycza na festiwal i potem oddają (oszczędność kosztów, bo nie każdy musi szyc sam). W digitalizacji – planowane jest, że Troja i Krosno wspólnie udostępnią swoje obiekty 3D na portalu Podkarpackie wirtualne, by nie dublować prac. Nawet infrastrukturę – np. po sezonie letnim rozmontowane elementy (namioty, banery) pożyczają Muzeum Orawskiemu, bo mają przerwę. Taka wymiana i współdzielenie jest naturalna w społeczności archeologicznej – raczej dopingują, niż konkurują.

Kompatybilność z innymi podmiotami: Tematycznie i profilowo skansen jest wysoce kompatybilny z obiektami typu archeoparki w regionie karpackim (wspólna epoka lub zbliżona). Przykład: skansen w Hanušovcach (SK) – trojańczycy nazywają ich „bratankami”, bo to bardzo podobna idea i zgrali się w partnerstwie. Z kolei Muzeum Rzemiosła w Krośnie – inne tematyka, ale uzupełniający profil (oni o rzemiośle nowożytnym, Troja o pradawnym – zrobili kiedyś wspólną lekcję „Od lepienia garnka do fabryki porcelany” spinając epoki). Skansen w Sanoku – inna epoka (skansen etno XVIII–XX w.), ale razem mogą oferować turystom przekrojową podróż od prehistorii po czasy niedawne – tak zresztą promują Podkarpacie w pakietach. Z turystycznymi organizacjami i branżą travel – Karpacka Troja jest lubiana, bo to family-friendly, co licuje z regionem. Jedyne obszar, gdzie może nie ma wspólnych projektów, to np. muzea sztuki współczesnej – bo kompletnie inny profil. Ale to normalne. Ogólnie – Karpacka Troja jest otwartą i aktywną instytucją sieciową, spajającą różne podmioty wokół archeologicznego dziedzictwa Karpat. Jej potencjał sieciowy jest w dużej mierze już wykorzystywany, a w przyszłości może jeszcze wzrosnąć (są plany powołania oficjalnej Karpackiej Rady Archeologicznej przy wsparciu UNESCO – Troja miałaby w niej liderować).

Innowacje i rozwój:

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych: Skansen jest w czołówce polskich placówek pod kątem integracji nowoczesnej tech. Już sam pawilon z multimedialną wystawą (w tym ekrany dotykowe, filmy 3D) to spory krok. Idąc dalej, testowali technologię AR – np. w 2020 zespół startupowy z Rzeszowa robił u nich prototyp aplikacji AR (smartfonem skierowanym na makietę grodziska wywoływał animację 3D – pokazywał jak poruszają się postacie itd.). Czy to wdrożono do użytku publicznego, nie wiem, ale były takie ruchy. W digitalizacji zbiorów –

wspólnie z Muzeum Podkarpackim skanują unikalne zabytki i udostępniają w 3D (warto tu wspomnieć, że już w 2014 wirtualnie zrobiono model 3D grodziska do celów naukowych – teraz to przekuwają w popularyzację). Edukacja zdalna – pandemia zmusiła ich do zrobienia serii wykładów online (na YT), a nawet wirtualnych warsztatów (pakiet edukacyjny – filmik jak zrobić garnek i wysyłali glinę do klas). W planach jest platforma e-learning o pradziejach Karpat (ma niby powstać do 2026 z funduszy regionu). Z AI i NFT raczej się nie bawią – to nie ich potrzeba. Za to do ochrony zbiorów używają nowinek – np. czujniki IoT w gablotach do monitorowania wilgotności i temperatury (projekt z Politechniką Rzeszowską).

Liczba projektów badawczo-rozwojowych: Oprócz czysto archeologicznych badań (których jest sporo), uczestniczą w R&D dot. muzealnictwa i turystyki. Wspomniana aplikacja AR to ich poligon dla pewnego startupu – a Muzeum dostanie gotowy produkt. Dotacja z NCBR (Narod. Centrum Badań i Rozwoju) – starali się o grant na opracowanie nowego materiału do budowy replik chat odporniejszego (to wspólnie z Politechniką Krakowską, czekają na wynik konkursu). W dziedzinie budownictwa eksperymentują – np. testowali różne mieszanki gliny do tynkowania chat, by wytrzymały warunki (to też mini R&D). Udział w smart culture / e-museum: Troja jest elementem e-muzeum Podkarpacia – bo właśnie w portalu Wirtualne Podkarpackie ich eksponaty i panoramy się znajdują. Mają inteligentny system rezerwacji (on analizuje natężenie ruchu i proponuje zwiedzanie w slotach czasowych – to prototyp, do dopracowania). Wskakują w też w trend smart tourism – co widać po integracji w miejskie i regionalne aplikacje turystyczne (beacons, mapy google dokładne).

Strategia zrównoważonego rozwoju: Skansen stoi w pięknym przyrodniczo miejscu, stąd stara się dbać o środowisko. Energię w budynku częściowo czerpią z paneli solarnych (zainstalowano kilka paneli do podgrzewania wody użytkowej w 2015). Sortują odpady – drewno z rozbiórki starych pali jest przerabiane na zrębki do wyścielania ścieżek. Używają naturalnych materiałów w rekonstrukcjach (zero plastiku w chatach, co jest jednocześnie eko i autentyczne). Troja włącza się do akcji regionu: np. w Dzień Ziemi organizują sprzątanie okolicy ze stowarzyszeniami. W budowie wieży starano się minimalizować wycinkę drzew (zaprojektowana tak, by wkomponować w drzewostan). Tekstylia w sklepie – preferują lokalne, niechińskie – drobne rzeczy. Więc starają się trzymać ekologii (co zrozumiałe, bo archeolodzy doceniają naturę). Można tu dodać, że do konserwacji eksponatów używają nietoksycznych metali (zamiast formaliny – kwasy boksowe itd.).

Nowe modele biznesowe: Jako oddział publicznego muzeum, Karpacka Troja nie wchodzi w rzeczy typu NFT czy micropayments. Być może myśleli o crowdfundingu dla budowy nowych replik (ale nie słyszałem, bo dotacje dostają). Abonamenty – Muzeum Podkarpackie ma „przyjaciół Muzeum”, oddział raczej nie indywidualnie (ale posiadacze karnetu Muzeum Podkarpackiego mają nielimitowany wstęp do Troi). Prowadzą natomiast dość innowacyjną (jak na muzeum) działalność komercyjną: organizują imprezy firmowe. Można wynająć skansen po godzinach – były eventy integracyjne korporacji w stylu „życie plemienia” (oczywiście za opłatą, obsłużyli, dali catering stylizowany). To swego rodzaju nowy model – dość rzadkie w publicznych skansenach. Nie boją się takich ruchów, bo to i zysk, i promocja (uczestnicy potem wracają z rodzinami). W kwestii biletów – wprowadzili bilety rodzinne, pakietowe i joint ticket (z innymi atrakcjami) – to pewien innowacyjny marketing w sektorze publicznym. NFT raczej nie do pomyslenia – te zabytki nie podlegają takiej komercji. W e-commerce – mają sklep internetowy z swoimi wydawnictwami i replikami drobnych wyrobów, co generuje drobne wpływy i dociera do ludzi, którzy nie mogą przyjechać, a interesują się.

Podsumowując, Karpacka Troja dynamicznie się rozwija, łącząc najnowsze osiągnięcia technologii wystawienniczych z tradycyjną atrakcyjnością żywej archeologii. Plany na przyszłość (większa digitalizacja, nowe rekonstrukcje, współpraca w międzynarodowej sieci archeoparków) wskazują, że muzeum to będzie nadal wyznaczać standardy rozwoju muzealnictwa na obszarach wiejskich Karpat.

Muzeum Magurskiego Parku Narodowego w Krępnej

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna i zarządzanie: Muzeum MPN jest częścią Magurskiego Parku Narodowego – nie jest odrębną jednostką, lecz funkcjonuje w ramach parkowego Ośrodka Edukacyjno-Muzealnego im. Jana Szafrńskiego[C22][C23]. Park Narodowy zawiaduje placówką, a dyrektor parku jest jednocześnie kierownikiem ośrodka. Park podlega ustawie o ochronie przyrody; organem nadzorczym jest Wojewoda (zgodnie z aktem powołującym park) oraz Województwo (wspierające finansowo).

Struktura organizacyjna: W Krempnej mieści się główny ośrodek muzealno-edukacyjny parku oraz jego administracja. Wewnątrz jest stała ekspozycja przyrodnicza, punkt obsługi ruchu turystycznego (schronisko/punkt informacji) oraz niewielka pracownia przyrodnicza. Muzeum nie ma odrębnych filii – wszystkie działania koncentrują się w jednej placówce. Struktura jest jednopoziomowa: kilka izb wystawowych, sala audiowizualna. Nie podaje się liczby działów – w praktyce pracują tu pracownicy dziedziny ochrony przyrody i edukacji MPN.

Model zarządzania: Zarządzanie jest scentralizowane i jednoosobowe – dyrektor parku nadzoruje całość prac ośrodka. Decyzje projektowe (np. dotyczące nowych wystaw) podejmowane są wewnętrznie w porozumieniu z radą naukową parku. Brak kolegialnych organów zarządzania specyficznych dla muzeum. W praktyce funkcjonuje mały zespół (przewodnicy, edukatorzy) pod kierownictwem jednego przełożonego.

Struktura i zasoby:

Muzeum otwarte zostało w 2005 r. – ma nowoczesną aranżację. Stałe ekspozycje: multimedialny film o faunie i florze Beskidu Niskiego, dioramy przedstawiające pory roku w górach, prezentacje jeleni i saren (kopytne), wystawy korzeni i poroży[C24]. Całość zajmuje jedną kondygnację o łącznej powierzchni ekspozycyjnej rzędu kilkuset metrów kwadratowych. Stan techniczny jest bardzo dobry (budynek powstał na potrzeby muzeum), a wyposażenie multimedialne nowoczesne. Muzeum jest dostępne architektonicznie (do budynku prowadzą podjazdy, wewnątrz przystosowane dla wózków). Jako muzeum przyrodnicze gromadzi głównie eksponaty biologiczne – np. modele zwierząt, preparaty gleby czy roślin, multimedia (wideo, prezentacje). Zbiory i ich konserwacja leżą w kompetencjach parku – roczne monitoringi przyrodnicze trafiają tu jako materiały badawcze. Muzeum dysponuje zapleczem edukacyjnym (sprzęt projektora, pokazy multimedialne) i własnym systemem ewidencji zbiorów (część danych zabezpieczona cyfrowo przez park). Brak osobnych magazynów – składy eksponatów łącznie z inną dokumentacją parku w jednym obiekcie. Zatrudnia ok. 3 etatowych pracowników (przewodnicy, edukator) i liczną grupę wolontariuszy przy akcjach ochrony przyrody.

Ekonomia i finanse:

Finanse: Budżet ośrodka pochodzi z budżetu parków narodowych (środki publiczne, głównie z resortu środowiska) oraz zewnętrznych dotacji środowiskowych. Na przykład placówka otrzymała dotację NFOŚiGW (około 0,83 mln zł) na modernizację ekspozycji w 2018[C25]. Roczny budżet operacyjny jest niewielki (rzędu kilkuset tys. zł), pokrywany z dotacji Parku; dochody własne to przede wszystkim wpływy z biletów i sklepiku (wcześniej uwzględniano zwroty z tytułu mniejszej puli podatku leśnego z gminy, w związku z wyłączeniem gruntów pod park). Struktura kosztów to przede wszystkim utrzymanie obiektu i terenów parku (ciągłe utrzymanie dróg i ścieżek), wynagrodzenia pracowników, oraz inwestycje edukacyjne. Działalność komercyjna jest ograniczona do sprzedaży pamiątek przyrodniczych i napojów; nie notuje się znaczącej rentowności (muzeum nie dąży do zysków). Poziom zadłużenia – brak. W 2025 r. nie odnotowano zobowiązań długoterminowych.

Rodzaj i profil działalności:

Placówka prezentuje przyrodniczy charakter parku: tematyką są flora i fauna Magurskiego Parku. Ekspozycja ma charakter edukacyjny (pokazy multimedialne, interaktywne panele). Muzeum jest stałe (otwarte cały rok z wyjątkiem poniedziałków)[C24]. Innowacyjność: już posiada multimedialną salę projekcyjną; w przyszłości planowane są inne rozwiązania (np. aplikacje mobilne z przewodnikiem parku). Liczba wystaw czasowych jest niewielka – raczej w postaci okazjonalnych pokazów fotograficznych czy zbiorów czasowych wypożyczanych od innych parków (np. o tematyce ochrony lasu). Muzeum MPN prowadzi działalność badawczą w obszarze edukacji przyrodniczej (np. publikacje przewodników, artykuły popularnonaukowe) oraz programy szkół polonijnych i morskich (współpraca z Parkiem Bieszczadzkim). Oferta edukacyjna: liczne lekcje przyrody, warsztaty fotografii przyrodniczej i zajęcia dla dzieci – prowadzone w terenie i salach muzeum. Instytucja wydaje również publikacje popularyzatorskie (przewodniki, atlasy flory). Współpracuje z lokalnymi szkołami (programy „Szkoła w parku”), organizacjami ekologicznymi i artystami (np. konkursy fotograficzne z lokalnymi galeriami).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum MPN odwiedza ok. 50 tys. osób rocznie[C26]. Odbiorycy to głównie turyści: rodziny z dziećmi, miłośnicy przyrody oraz grupy szkolne z całej Polski (ze względu na unikatowy ekosystem Beskidu Niskiego). Profil – dzieci i młodzież (lekcje przyrodnicze), dorośli (edukacja leśna) i seniorzy (zwiedzanie z przewodnikiem). Zasięg oddziaływania ma charakter regionalny i krajowy – Muzeum MPN jest zaliczane do głównych atrakcji turystycznych południowego Podkarpacia[C26].

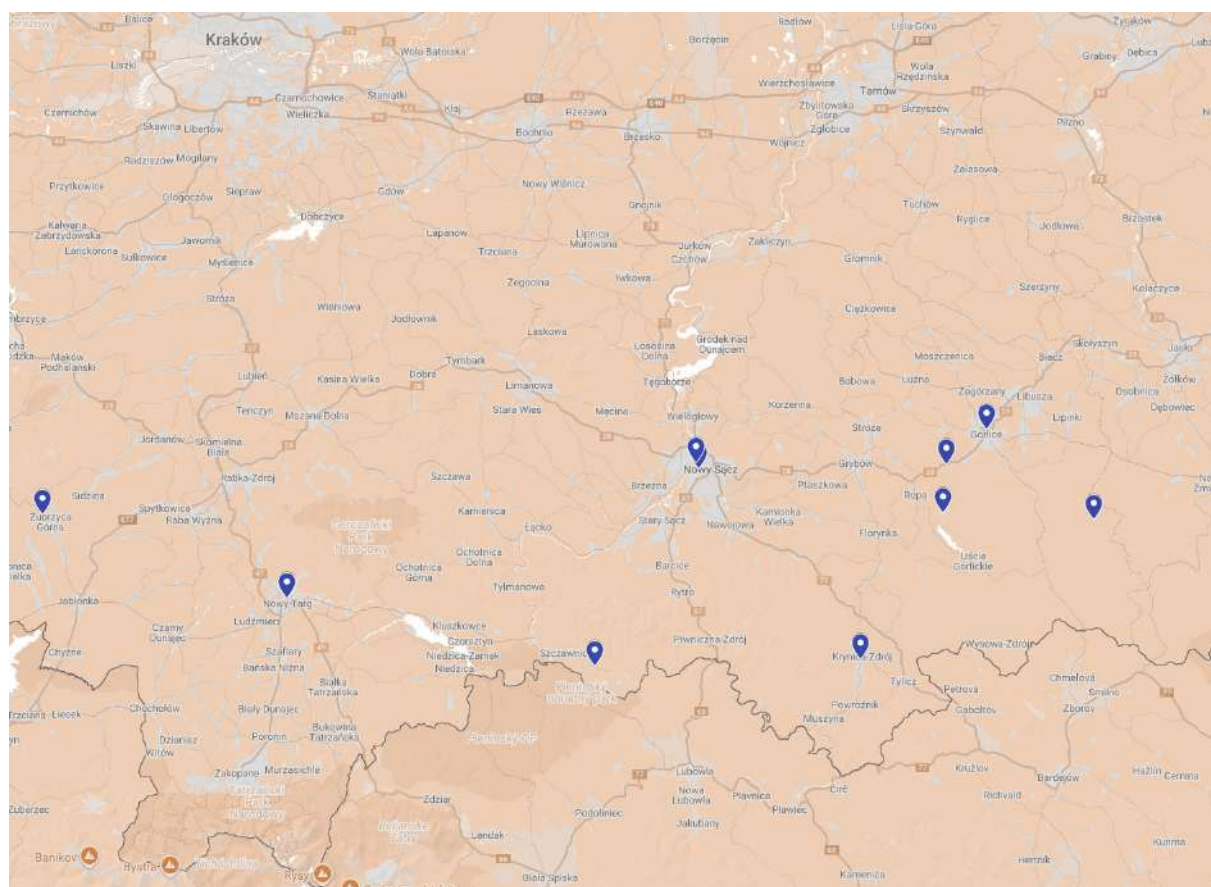
Współpraca i potencjał sieciowy:

Ośrodek współpracuje z zagranicą w projektach przyrodniczych (np. wymiana z Słowacją w ramach Karpackiego Korytarza Zieleni). Jest członkiem sieci parków narodowych oraz krajowych programów edukacji ekologicznej. Lokalne społeczności angażowane są przez akcje sprzątania świata i konkursy przyrodnicze organizowane przez muzeum. W mediach lokalnych i ogólnopolskich Park jest promowany (np. artykuły o nowościach w muzeum); aktywność w social media koncentruje się na profilu MPN (m.in. Facebook). Marka „Muzeum MPN” jest rozpoznawalna przede wszystkim w środowiskach przyrodniczych. Ekonomiczny wpływ: muzeum i park napędzają turystykę przyrodniczą w regionie (bieszczadzkie analogie), tworząc miejsca pracy (przewodnicy, leśnicy) i generując przychody w agroturystyce, co przyczynia się do rozwoju lokalnego.

Rozdział III. Potencjał instytucjonalny muzeów – Województwo Małopolskie

Na terenie województwa małopolskiego poddano analizie 12 placówek, w większości (8) należących do podregionu nowosądeckiego, a ściślej do powiatów gorlickiego, nowosądeckiego i miasta Nowy Sącz. Ze względu na obiecujące perspektywy współpracy w tworzeniu marki karpackiej uwzględniono także 4 instytucje z podregionu nowotarskiego (powiat nowotarski). Ich rozmieszczenie przedstawiono na poniższej mapie:

Mapa 3: Rozmieszczenie karpackich placówek muzealnych z obszaru województwa podkarpackiego poddanych analizie



Podregion nowosądecki (powiaty: gorlicki, nowosądecki i miasto Nowy Sącz)

Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach

Organizacja i zarządzanie

Forma prawna: Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów jest samorządową instytucją kultury, której organizatorem jest Województwo Małopolskie[E1]. Placówka powstała 1 stycznia 2008 r. jako muzeum wielooddziałowe w powiecie gorlickim[E2].

Struktura organizacyjna: Muzeum ma charakter oddziałowy – obejmuje kilka obiektów na terenie powiatu gorlickiego: Dwór Karwacjanów w Gorlicach (siedziba główna), Kasztel w Szymbarku (ośrodek wystawienniczy), Skansen Wsi Pogórzańskiej im. R. Reinfussa w Szymbarku, Zagrodę Maziarską w Łosiu oraz filię – zabytkową drewnianą cerkiew w Bartnem[E3]. Każdy oddział ma opiekuna lub kierownika, jednak całością zarządza dyrektor muzeum powoływany przez Zarząd Województwa.

Model zarządzania: Muzeum działa w modelu scentralizowanym – decyzje strategiczne podejmuje dyrektor (przy wsparciu głównej księgowej i rady muzeum), a poszczególne oddziały mają ograniczoną autonomię w ramach ustalonej struktury. Kierownictwo muzeum jest jednoosobowe (dyrektor) z zastępcą ds. merytorycznych[E4], co zapewnia spójność działań wszystkich oddziałów.

Strategia rozwoju: Instytucja realizuje strategię skoncentrowaną na zachowaniu lokalnego dziedzictwa i rozwijaniu infrastruktury kulturalnej regionu. Świadczą o tym projekty takie jak renowacje zabytkowych dworów szlacheckich oraz rozbudowa skansenów, finansowane ze środków samorządowych i programów UE[E5]. Muzeum przygotowuje plany rozwoju w oparciu o dokumenty strategiczne województwa (np. programy opieki nad zabytkami) i dostosowuje ofertę do regionalnych potrzeb kulturalnych.

System zarządzania jakością: Formalny system jakości (np. ISO) nie został wdrożony – muzeum działa według standardów muzealnych nadzorowanych przez organizatora. Placówka jest wpisana do Państwowego Rejestru Muzeów, co wymaga spełniania kryteriów profesjonalnego zarządzania i sprawozdawczości.

Kadra kierownicza: Przez wiele lat muzeum kierowane było przez doświadczonego dyrektora (wieloletni dyrektor ustąpił dopiero niedawno), zapewniając ciągłość kompetencji. Obecnie funkcję dyrektora pełni Katarzyna Szepieniec (od 2021 r.), wcześniej wieloletni pracownik instytucji[E6]. Kadra zarządzająca łączy znajomość lokalnego dziedzictwa z umiejętnościami menedżerskimi; rotacja na stanowiskach kierowniczych jest niewielka, co sprzyja stabilności.

Polityka szkoleniowa: Pracownicy (łącznie kilkanaście etatów w oddziałach[E7]) uczestniczą w szkoleniach branżowych organizowanych przez województwo i ogólnopolskie organizacje muzealne. Muzeum wspiera podnoszenie kwalifikacji – część kadry ukończyła kursy muzealnicze, szkolenia z konserwacji czy obsługi zwiedzających.

Digitalizacja zarządzania: Poziom cyfryzacji zarządzania jest umiarkowany. Placówka korzysta z elektronicznych systemów ewidencji zbiorów (digitalizuje kolekcje we współpracy z portalem Wirtualne Muzea Małopolski), ma stronę internetową z systemem informacji dla zwiedzających oraz używa podstawowych narzędzi biurowych. Nie wdrożono

zaawansowanych systemów CRM/ERP – zarządzanie odbywa się tradycyjnie, choć bilety można nabyć na miejscu, a od 2024 r. wprowadzono także możliwość rezerwacji online.

Sposób podejmowania decyzji: Dominujący styl zarządzania jest hierarchiczny, ale z elementami partycypacji – dyrekcja konsultuje ważniejsze inicjatywy z kierownikami oddziałów i radą muzeum. Przykładowo decyzje o nowych wystawach w oddziałach zapadają centralnie, lecz uwzględniają opinie lokalnych kustoszy.

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Muzeum ściśle współpracuje z Urzędem Marszałkowskim Woj. Małopolskiego (organizator zapewnia finansowanie i nadzór). Utrzymuje kontakty z samorządem powiatowym i gminami przy organizacji wydarzeń kulturalnych. Ponadto aktywnie kooperuje z innymi muzeami – np. realizowało polsko-słowacki projekt „Muzea Otwarte” we współpracy z instytucjami ze Słowacji, a także z Muzeum Okręgowym w Nowym Sączu czy Muzeum Ukraińskiej Kultury w Svidniku (wspólne wystawy poświęcone mniejszości łemkowskiej)[E8]. Ta sieć kontaktów ułatwia wymianę doświadczeń i wypożyczanie eksponatów.

Ekonomia i finanse

Budżet roczny: Muzeum utrzymuje się głównie z dotacji organizatora (budżet województwa). Roczny budżet instytucji jest stosunkowo stabilny – szacunkowo wynosi ok. 2–3 mln zł, z czego większość to dotacja podmiotowa na działalność bieżącą. Dzięki projektom inwestycyjnym (remonty dworów, modernizacje skansenu) muzeum pozyskiwało okresowo dodatkowe środki, co zwiększało budżet w latach realizacji tych projektów[E5].

Struktura przychodów: Dominującym źródłem finansowania są środki publiczne – dotacja marszałkowska pokrywa koszty podstawowe (pensje, utrzymanie obiektów). Dochody własne stanowią mniejszą część budżetu i pochodzą ze sprzedaży biletów wstępu do oddziałów, sprzedaży wydawnictw i pamiątek regionalnych oraz wynajmu pomieszczeń (np. Dwór Karwacjanów wynajmowany bywa na konferencje czy koncerty). Muzeum korzystało też z grantów unijnych i ministerialnych – np. pozyskało fundusze transgraniczne na renowację Zagrody Maziarskiej[E9]. Wsparcie sponsorów prywatnych nie jest znaczne, choć sporadycznie lokalne firmy dofinansowują wydarzenia kulturalne.

Struktura kosztów: Do największych kosztów należą wynagrodzenia personelu stałego (kadra administracyjna, kustosze oddziałów, przewodnicy) oraz wydatki na utrzymanie zabytkowych obiektów (koszty mediów, drobne remonty). Istotną pozycją są również koszty organizacji wystaw i imprez plenerowych w skansenie. Muzeum ponosi wydatki inwestycyjne głównie w ramach projektów (np. koszty prac konserwatorskich finansowane z dotacji celowych). Nakłady na promocję i marketing są relatywnie niewielkie, ograniczone do prowadzenia strony WWW, mediów społecznościowych i lokalnych ogłoszeń.

Rentowność działań komercyjnych: Działalność komercyjna (bilety, sklepik muzealny) nie jest prowadzona dla zysku – przychody z tego tytułu pokrywają tylko część kosztów. Dochody z biletów w większych oddziałach (skansen Szymbark, kasztel) pomagają finansować obsługę ruchu turystycznego, ale całościowo muzeum nie osiąga zysków, funkcjonując w modelu non-profit.

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych: Muzeum wykazuje się dość dobrą skutecznością w pozyskiwaniu funduszy projektowych. Brało udział w kilku programach UE (Interreg PL-SK) oraz krajowych konkursach MKiDN – np. pozyskało środki na digitalizację zbiorów i remont cerkwi w Bartnem z funduszy Ochrony Zabytków[E10]. Dużym wsparciem

były fundusze norweskie i EOG (partnerem był np. Svidník). Sponsorzy korporacyjni nie odgrywają dużej roli, choć niektórzy lokalni przedsiębiorcy wspierają wydarzenia muzeum w formie darowizn.

Poziom zadłużenia: Instytucja nie zaciąga kredytów komercyjnych – wszelkie inwestycje pokrywane są z dotacji celowych. Budżet jest zrównoważony, a ewentualne niedobory pokrywa organizator. Tym samym muzeum jest wolne od zadłużenia, a płynność finansową utrzymuje dzięki stałemu dofinansowaniu publicznemu.

Polityka cenowa: Ceny biletów są umiarkowane, dostosowane do lokalnej siły nabywczej. Obowiązuje wspólny cennik dla wszystkich oddziałów – np. normalny bilet wstępu kosztuje kilkanaście złotych, a ulgowy kilka złotych. Wprowadzono ulgi dla dzieci, studentów, seniorów oraz Karty Dużej Rodziny. Co wtorek wszystkie oddziały są dostępne bezpłatnie dla zwiedzających (dzień wolnego wstępu)[E11], co realizuje misję upowszechniania kultury. Dodatkowe usługi (warsztaty, lekcje muzealne) są odpłatne symbolicznie lub bezpłatne dzięki dofinansowaniom.

System finansowej sprawozdawczości i transparentność: Muzeum publikuje podstawowe informacje finansowe w Biuletynie Informacji Publicznej województwa. Co roku przygotowuje sprawozdanie finansowe oraz merytoryczne, które zatwierdza Zarząd Województwa. Instytucja podlega także kontrolom (np. NIK czy wewnętrznym audytom urzędu marszałkowskiego). Polityka finansowa jest przejrzysta – jako instytucja publiczna muzeum przestrzega zasad zamówień publicznych i jawności wydatków.

Potencjał inwestycyjny: Dzięki wsparciu organizatora muzeum ma możliwość dalszego rozwoju infrastruktury. Planowane są inwestycje w poprawę wystaw stałych (np. utworzenie nowej ekspozycji etnograficznej w Gorlicach) oraz dalsze prace konserwatorskie w obiektach skansenu. W ramach regionalnych programów operacyjnych muzeum może starać się o środki na rozbudowę zaplecza edukacyjnego. Potencjał inwestycyjny ograniczają jednak koszty bieżącego utrzymania – nowe duże projekty wymagają zewnętrznych dofinansowań.

Współpraca z sektorem prywatnym: W formułę partnerstwa publiczno-prywatnego muzeum dotąd się nie angażowało (brak inwestycji w tym trybie). Natomiast współpracuje z lokalnymi firmami w zakresie sponsoringu: np. lokalne rafinerie nafty wsparły kiedyś wystawę o Łukasiewiczu, a zakłady drzewne pomogły przy pozyskaniu materiałów na rekonstrukcję w skansenie. Muzeum utrzymuje też relacje z organizacjami pozarządowymi (stowarzyszenia regionalne) wspierającymi finansowanie wydawnictw i wydarzeń.

Struktura i zasoby

Obiekty muzealne: Muzeum zarządza pięcioma kluczowymi obiektami. Główna siedziba – Dwór Karwacjanów w Gorlicach – to odrestaurowana XVI-wieczna siedziba rodu Karwacjanów, pełniąca dziś funkcję galerii sztuki i biur administracji muzeum[E12][E13]. Drugim istotnym obiektem jest zabytkowy Kasztel (dwór obronny Gładyszów) w Szymbarku, mieszczący ośrodek konferencyjno-wystawienniczy. Przy kasztelu zlokalizowany jest Skansen Wsi Pogórzańskiej – rozległy skansen etnograficzny prezentujący tradycyjną architekturę Pogórzan (drewniane chałupy, zagrody, kuźnia, wiatrak itp.)[E14]. Kolejnym oddziałem jest Zagroda Maziarska w Łosiu – mały skansen tematyczny poświęcony dawnej działalności maziarzy (handlarzy mazią, czyli dziegciem i ropą) – obejmuje chałupę i zabudowania gospodarcze rodziny maziarskiej z wyposażeniem z XIX/XX w.[E15]. Wreszcie filią muzeum jest drewniana cerkiew greckokatolicka w Bartnem z 1842 r., udostępniana jako oddział

muzealny (z zachowanym ikonostasem i wystawą o kulturze łemkowskiej)[E16]. Muzeum nie posiada innych filii – wszystkie oddziały mieszczą się na terenie powiatu gorlickiego.

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa i edukacyjna: Łączna powierzchnia wystaw stałych i czasowych we wszystkich oddziałach to kilka tysięcy m². Dwór Karwacjanów dysponuje kilkoma salami galeryjnymi (ekspozycja sztuki współczesnej i historycznej) oraz kameralną salą koncertową w piwnicach. Kasztel w Szymbarku oferuje reprezentacyjne sale ekspozycyjne oraz sale konferencyjne. Skansen w Szymbarku to kilkanaście hektarów terenu z ekspozycją plenerową – powierzchnia wystawiennicza to zarówno wnętrza chałup (urządzone w stylu z epoki), jak i przestrzeń na wolnym powietrzu. Zagroda w Łosiu jest niewielka – składa się z izby wystawienniczej w chałupie oraz placu pokazowego. Magazyny zbiorów mieszczą się częściowo w Gorlicach (magazyn archiwaliów i drobnych eksponatów w piwnicach Dworu Karwacjanów) oraz w Szymbarku (przystosowane pomieszczenia w oficynie kasztelu na większe obiekty etnograficzne). Placówka dysponuje też małą salą edukacyjną w Gorlicach, gdzie odbywają się warsztaty dla dzieci, oraz w sezonie letnim organizuje lekcje w terenie skansenu.

Stan techniczny budynków: Wszystkie obiekty muzeum są zabytkami, wymagającymi troskliwej konserwacji. Dwór Karwacjanów został wyremontowany przed utworzeniem muzeum (w latach 2006–2008) – obecnie jego stan techniczny jest dobry, posiada zabezpieczone fundamenty, nowy dach i odnowione wnętrza. Kasztel w Szymbarku przeszedł gruntowny remont konserwatorski w latach 2010–2013, lecz jako obiekt z XVI w. wymaga stałego monitoringu stanu murów. Budynki w skansenie (drewniane chaty) są poddawane bieżącym naprawom – muzeum co roku konserwuje kilka obiektów (np. wymiana gontu, wzmacnianie konstrukcji). Cerkiew w Bartnem, dzięki funduszom na ochronę zabytków, została ostatnio odrestaurowana (wzmocnienie ścian zrębowych, konserwacja ikonostasu)[E10]. Ogólnie stan infrastruktury ocenia się jako zadowalający, choć wymaga stałych nakładów na utrzymanie.

Dostępność architektoniczna: Muzeum stara się likwidować bariery dla osób z niepełnosprawnościami, choć z uwagi na zabytkowy charakter obiektów nie wszystkie są w pełni dostępne. Dwór Karwacjanów jest częściowo dostosowany – na parter prowadzi pochylnią, ale brak windy na piętro (obsługa oferuje pomoc i materiały do oglądania niedostępnych ekspozycji). W kasztelu w Szymbarku urządzono podjazdy i platformy schodowe, by osoby na wózkach mogły zwiedzić przynajmniej główny poziom. W skansenie teren bywa nierówny – przygotowano jednak utwardzone ścieżki ułatwiające poruszanie się oraz opcjonalnie dostępne są przewodniki pomagające osobom o ograniczonej mobilności. Cerkiew w Bartnem z racji swej konstrukcji (wysoki próg, schody) jest trudniej dostępna – muzeum udostępnia cyfrowe prezentacje wnętrza dla tych, którzy nie mogą wejść.

Zbiory i ich wartość: Muzeum gromadzi eksponaty związane z historią i kulturą regionu gorlickiego. Całość zbiorów liczy kilka tysięcy obiektów. W Dziale Sztuki znajdują się m.in. obrazy i rzeźby lokalnych artystów (np. malarstwo nieprofesjonalne Pogórza) oraz pamiątki rodów Karwacjanów i Gładyszów. Dział Etnografii posiada bogatą kolekcję strojów ludowych Pogórzan i Łemków, narzędzi rolniczych, sprzętów domowych oraz unikatową kolekcję przedmiotów związanych z maziarstwem (beczki na ropę, wozy maziarskie). Cenne są zabytki związane z przemysłem naftowym regionu – lampy naftowe z XIX w., dokumenty Ignacego Łukasiewicza (kopie, oryginały w Bóbrce). Wartość historyczna zbiorów jest wysoka lokalnie – dokumentują one życie codzienne i kulturę grup etnograficznych Pogórza i Łemkowszczyzny,

a najcenniejsze obiekty (np. XVII-wieczne ikony w cerkwi, barokowe portrety szlacheckie) mają znaczenie ponadregionalne. Wartość finansowa kolekcji nie jest oficjalnie szacowana, ale biorąc pod uwagę m.in. zabytkowe ikony i sprzęty, można mówić o setkach tysięcy złotych.

Stan konserwacji zbiorów: Ekspozyty ruchome poddawane są regularnej konserwacji. Muzeum współpracuje z konserwatorami z Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu i Akademii Sztuk Pięknych. W ostatnich latach zakonserwowano kilkanaście ikon i obrazów z kolekcji, a także obiekty drewniane w skansenie. Warunki przechowywania w magazynach są poprawne – pomieszczenia są suche, zabezpieczone przed szkodnikami i wyposażone w system kontroli wilgotności. Niemniej ograniczone możliwości magazynowe sprawiają, że część dużych przedmiotów (wozy, maszyny rolnicze) jest przechowywana w szopach skansenu, co wymaga dodatkowej ochrony.

Zabezpieczenia: We wszystkich obiektach zastosowano podstawowe systemy alarmowe. Dwór Karwacjanów i Kasztel mają alarmy przeciwwłamaniowe połączone z monitoringiem wizyjnym oraz całodobową ochroną (patrol interwencyjny agencji ochrony). W skansenie w Szymbarku zamontowano kamery obserwujące teren i najważniejsze obiekty, a nocami teren jest dozorowany przez pracowników muzeum lub firmę ochroniarską. Cerkiew w Bartnem wyposażono w system alarmu przeciwpożarowego i czujniki dymu, zważywszy na drewnianą konstrukcję i zabytkowe polichromie. Fizyczna ochrona polega na regularnych obchodziarzach – kustosz oddziału dogląda cerkwi, a miejscowa społeczność informuje o potencjalnych zagrożeniach.

Wyposażenie techniczne: Muzeum inwestuje w nowoczesne formy prezentacji, choć na ograniczoną skalę. W Dworze Karwacjanów dostępne są multimedia – ekrany dotykowe z informacjami o wystawach, projektory do wyświetlania filmów historycznych. W skansenie planuje się instalację aplikacji mobilnej do zwiedzania (na razie dostępny jest audioprzewodnik). Placówka posiada sprzęt edukacyjny: w sali warsztatowej są komputery do prezentacji, rzutniki, a w skansenie – repliki narzędzi do interaktywnych pokazów (np. warsztat tkacki, koło garncarskie dla zwiedzających). Rozwiązania VR/AR nie zostały jeszcze wdrożone, choć rozważano projekt wirtualnego spaceru po cerkwi.

Zaplecze logistyczne: Muzeum ma ograniczone zaplecze transportowe – dysponuje jednym samochodem dostawczym przystosowanym do przewozu ekspozatów (używany np. do przewozu obiektów między oddziałami czy na wystawy wyjazdowe). Większe transporty realizowane są we współpracy z wyspecjalizowanymi firmami. Magazyny, jak wspomniano, mieszczą się przy oddziałach – brak centralnego magazynu powoduje rozproszenie zbiorów, ale pozwala przechowywać obiekty blisko miejsca ekspozycji. Ewidencja muzealiów prowadzona jest elektronicznie (baza danych zabytków), a każdy obiekt ma nadany numer inwentarzowy i kartę katalogową. W skansenie obiekty architektury są wpisane do rejestru i objęte ewidencją zabytków nieruchomych.

Kadra i kwalifikacje: Muzeum zatrudnia około 15–20 pracowników etatowych (według dostępnych danych „kilkaście etatów” w całej instytucji)[E7]. W centrali (Gorlice) pracuje dyrekcja, dział administracyjny i księgowość oraz kilku merytorycznych (historyk, etnograf). Każdy oddział ma przypisanego kustosza/opiekuna – często mieszkańca lokalnej społeczności z doświadczeniem, np. Zagrodą Maziarską opiekuje się regionalista znający tradycje maziarzy. Kwalifikacje personelu są zróżnicowane: część kadry ma wykształcenie muzealne, historyczne lub etnograficzne, niektórzy to absolwenci kursów przewodnickich. Kierownicy oddziałów to

na ogół kustosze z wieloletnią praktyką. Pracownicy administracyjni posiadają kompetencje w zakresie zarządzania kulturą.

Wolontariat: Muzeum korzysta także z pomocy społeczności lokalnej. W działania placówki angażuje się kilku wolontariuszy – głównie studenci historii sztuki lub członkowie lokalnych stowarzyszeń, pomagający przy organizacji imprez plenerowych (np. jarmarków w skansenie) i inwentaryzacji zbiorów. Wskaźnik zaangażowania wolontariuszy nie jest wysoki (ok. 2–3 stałych wolontariuszy rocznie), ale stanowią oni cenne wsparcie, zwłaszcza w sezonie turystycznym.

Zasięg i oddziaływanie

Liczba odwiedzających: Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów przyciąga rocznie łącznie około 20–25 tysięcy zwiedzających (szacunkowo). Najpopularniejszym oddziałem jest Skansen w Szymbarku – w sezonie letnim potrafi odwiedzić go kilkanaście tysięcy osób, zwłaszcza w czasie imprez folklorystycznych. Dwór Karwacjanów, jako galeria sztuki, notuje po kilka tysięcy gości rocznie (głównie mieszkańcy Gorlic i okolic, uczestnicy wernisaży). Zagroda Maziarska i cerkiew w Bartnem to bardziej kameralne placówki – odwiedzają je setki osób rocznie (Bartne szczególnie przez turystów szlaku architektury drewnianej). Zwiedzający dzielą się na grupy: turyści indywidualni (rodziny, turyści weekendowi) stanowią większość, zorganizowane grupy (wycieczki szkolne, seniorzy) również są obecne, zwłaszcza w maju-czerwcu.

Profil odwiedzających: Muzeum ma charakter lokalno-regionalny, więc dominują odwiedzający z Małopolski i sąsiednich województw. Profil wiekowy jest zróżnicowany – skansen przyciąga rodziny z dziećmi (atrakcje na świeżym powietrzu), cerkiew i wystawy historyczne interesują dorosłych pasjonatów historii. Sporo jest seniorów (wycieczki Uniwersytetów Trzeciego Wieku). Wykształcenie odwiedzających bywa średnie i wyższe – np. wystawy sztuki w Gorlicach odwiedzają nauczyciele, artyści, młodzież szkolna pod opieką. Ekonomicznie, bilety są przystępne, więc oferta jest dostępna także dla mniej zamożnych rodzin.

Zasięg geograficzny: Oddziały muzeum mają przede wszystkim znaczenie lokalne i regionalne. Dla mieszkańców powiatu gorlickiego muzeum jest ważną instytucją kultury (np. w Gorlicach to główna galeria sztuki). W skali województwa małopolskiego placówka wpisuje się w sieć muzeów regionalnych – przyciąga turystów odwiedzających Beskid Niski (np. kuracjuszy z uzdrowiska Wysowa czy turystów w drodze w Bieszczady). Na poziomie krajowym oddziały nie są powszechnie znane, choć pasjonaci historii naftownictwa czy architektury drewnianej odwiedzają Bartne i Łosie jako unikatowe miejsca. Zasięg międzynarodowy jest ograniczony – pojawiają się turyści ze Słowacji (bliskość granicy) oraz nieliczni z innych krajów (np. Polonia z USA śladami przodków).

Współpraca międzynarodowa: Muzeum angażuje się w projekty transgraniczne – brało udział w polsko-słowackim programie „Muzea Otwarte”, w ramach którego wymieniano wystawy i doświadczenia z muzeami w Preszowie i Svidniku. Organizuje też wspólne przedsięwzięcia z Muzeum Ukraińskiej Kultury w Svidniku (wymiana ekspozycji dotyczących Łemków i Bojków)[E8]. W przeszłości Zagroda Maziarska uczestniczyła w międzynarodowej konferencji dot. historii przemysłu naftowego (we współpracy z Ukrainą). W zakresie wystaw czasowych zdarzało się sprowadzać ekspozycje z zagranicy (np. wystawa fotografii karpackiej z Rumunii).

Udział w sieciach muzealnych: Muzeum jest członkiem Stowarzyszenia Muzeów Na Wolnym Powietrzu (sieci skansenów karpackich), gdzie współpracuje m.in. z Sanokiem i Nowym Sączem[E17]. Należy też do Porozumienia Karpackich Parków Etnograficznych, co sprzyja wymianie ekspozycji między skansenami. Ponadto jako instytucja wojewódzka uczestniczy w projektach Małopolskiego Instytutu Kultury (np. Noc Muzeów, Małopolska Tour).

Relacje z lokalną społecznością: Muzeum pełni istotną rolę w społeczności Gorlic i okolic. Regularnie organizuje lekcje muzealne dla szkół powiatu – uczniowie poznają lokalną historię i tradycje. W skansenie odbywają się coroczne imprezy folklorystyczne (jak „Łemkowska Watra” czy jarmark etnograficzny), integrujące mieszkańców i mniejszość łemkowską. W Zagrodzie Maziarskiej organizowane są warsztaty dawnego rzemiosła dla miejscowej młodzieży. Muzeum angażuje się też w obchody rocznic regionalnych – np. współorganizuje uroczystości upamiętniające bitwę gorlicką z 1915 r. Dzięki takiej aktywności zyskuje poparcie władz lokalnych i sympatię mieszkańców.

Pozycja w mediach i internecie: Muzeum nie jest często obecne w ogólnopolskich mediach, jednak lokalna prasa i portale (np. halogorlice.info) regularnie informują o jego wydarzeniach. W Internecie instytucja prowadzi własną stronę (muzeum.gorlice.pl) z aktualnościami oraz profile na Facebooku, gdzie promuje wystawy i zaprasza na wydarzenia[E18]. Ogólnokrajowe media branżowe czasem wspominają o muzeum w kontekście turystyki kulturowej w Karpatach.

Aktywność w mediach społecznościowych: Na Facebooku profil muzeum obserwuje kilka tysięcy osób – publikowane są tam informacje o nowych wystawach, galerie zdjęć z imprez oraz ciekawostki ze zbiorów. Zaangażowanie odbiorców jest umiarkowane (po kilkadziesiąt polubień, komentarzy głównie od lokalnej społeczności). Muzeum wykorzystuje też YouTube (udostępnia krótkie filmy z wydarzeń) oraz sporadycznie Instagram (zdjęcia eksponatów i zabytków architektury). Promocja w social mediach pomaga dotrzeć do młodszej publiczności, choć zasięgi są regionalne.

Rozpoznawalność marki: Marka „Dwory Karwacjanów i Gładyszów” jest dobrze rozpoznawalna na terenie powiatu gorlickiego i w Małopolsce jako synonim muzeum regionalnego. Nazwa nawiązuje do historycznych rodów szlacheckich, co dodaje prestiżu. W skali kraju jednak muzeum nie jest powszechnie znane – ustępuje rozpoznawalnością większym placówkom (jak skansen w Sanoku). Niemniej w środowisku muzealniczym uchodzi za ważny przykład instytucji pielęgnującej dziedzictwo łemkowskie i pogórzańskie.

Wpływ ekonomiczny na region: Funkcjonowanie muzeum przekłada się na korzyści dla lokalnej gospodarki. Oddziały (zwłaszcza skansen) przyciągają turystów, co generuje ruch dla okolicznych usług – noclegów, gastronomii (np. turyści odwiedzający Zagrodę Maziarską często korzystają z agroturystyk w Łosiu). Muzeum zatrudnia mieszkańców regionu i współpracuje z lokalnymi twórcami (rzemieślnikami, artystami ludowymi), wspierając ich dochody. Wydarzenia plenerowe zwiększają obroty lokalnych sprzedawców (jarmarki). Samorząd powiatu odnotowuje wpływy z podatków pośrednio związane z ruchem turystycznym generowanym przez placówkę. Ponadto inwestycje w zabytki (remonty dworów, cerkwi) wspierają sektor budowlany i rzemieślniczy w regionie. Muzeum zatem stanowi nie tylko instytucję kultury, ale też czynnik stymulujący rozwój lokalny w skali mikro.

Rodzaj i profil działalności

Tematyka muzeum: Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów ma profil regionalno-historyczny z elementami etnograficznymi i artystycznymi. Tematyka ekspozycji obejmuje historię szlachty gorlickiej (Dwór Karwacjanów prezentuje dzieje rodu i sztukę dworską), kulturę ludową Pogórza i Łemkowszczyzny (skansen, cerkiew), a także historię lokalnego przemysłu naftowego i maziarstwa (Zagroda w Łosiu pokazuje tradycje handlu ropą). Ponadto muzeum promuje sztukę współczesną – w galerii dworskiej odbywają się wystawy malarstwa, fotografii lokalnych twórców.

Zakres merytoryczny ekspozycji: Ekspozycje mają wymiar głównie lokalny i regionalny. Wystawy stałe koncentrują się na dziedzictwie powiatu gorlickiego – np. wnętrza dworu szlacheckiego, typowa zagroda chłopska Pogórze, cerkiew łemkowska z regionu. Pewne elementy mają charakter narodowy (np. wątki z historii Polski – bitwa pod Gorlicami, działalność Ignacego Łukasiewicza) ale przedstawione w lokalnym kontekście. Niektóre wystawy czasowe poszerzają perspektywę do wymiaru międzynarodowego – np. prezentacja kultury Łemków obejmuje również kontekst diaspory łemkowskiej na Słowacji i Ukrainie. Generalnie jednak muzeum skupia się na dokumentowaniu specyfiki polskiej części Karpat.

Typ muzeum: Jest to muzeum stałe, całoroczne, z wieloma oddziałami – w tym klasyczna instytucja wystawiennicza (Dwór – galeria sztuki) oraz muzea na wolnym powietrzu (skansen w Szymbarku, zagroda). Oddziały działają cały rok lub sezonowo: skansen i zagroda funkcjonują intensywnie w sezonie letnim, zimą z ograniczeniami (zwiedzanie możliwe po umówieniu). Część oferty ma charakter interaktywny (warsztaty w skansenie), ale nie jest to muzeum wirtualne – skupia się na tradycyjnym eksponowaniu autentycznych obiektów.

Innowacyjność ekspozycji: Muzeum stosuje umiarkowane innowacje. Wystawy etnograficzne są tradycyjne (aranżacje wnętrz), jednak wprowadzono elementy multimedialne – np. w Zagrodzie Maziarskiej dostępna jest prezentacja multimedialna o szlaku naftowym, a w kasztelu – kiosk interaktywny z informacjami historycznymi. Stopień wykorzystania VR/AR jest niski (na razie brak takich elementów). Planuje się jednak wykorzystanie rozszerzonej rzeczywistości do pokazywania na tabletach, jak wyglądało życie w cerkwi w Bartnem (projekt w fazie pomysłu).

Stopień specjalizacji tematycznej: Poszczególne oddziały są wyspecjalizowane w swoich dziedzinach (np. Zagroda – maziarstwo, cerkiew – sztuka sakralna Łemków, Dwór – sztuka i historia dworska). Ogółem muzeum ma szeroki profil regionalny, ale z wyraźną specjalizacją w tematyce łemkowskiej i naftowej (co wyróżnia je spośród innych muzeów Małopolski).

Wystawy czasowe – liczba i różnorodność: Muzeum organizuje rocznie kilka wystaw czasowych, głównie w galerii Dworu Karwacjanów. Są to zarówno ekspozycje sztuki współczesnej (prace lokalnych artystów, konkursy malarskie), jak i historyczne (np. wystawa fotografii archiwalnej Gorlic, prezentacja tradycyjnych strojów). W skansenie latem prezentowane są czasowe pokazy rzemiosła (np. wystawa zabytkowych narzędzi rolniczych, czynna w sezonie). Tematyka bywa różnorodna: od etnograficznej (np. sztuka ludowa Pogórze) po techniczną (np. plenerowa ekspozycja dawnych pomp naftowych). Średnio łączna liczba wystaw czasowych to 5–6 w roku, co zapewnia stałą atrakcyjność oferty.

Działalność naukowa i badawcza: Muzeum prowadzi podstawowe prace badawcze o znaczeniu regionalnym. Kustosze opracowują katalogi zbiorów (np. katalog ikon z Bartnego), publikują artykuły w lokalnych periodykach i rocznikach muzealnych Małopolski. Instytucja

współpracuje z Uniwersytetem Jagiellońskim przy badaniach nad kulturą Łemków – udostępnia zbiory etnograficzne do analiz. W przeszłości uczestniczyła w projekcie badawczym dokumentującym tradycje maziarskie we wsiach pogranicza (wspólnie ze słowackimi etnografami). Co kilka lat muzeum organizuje konferencję naukową poświęconą regionowi (np. konferencja o I wojnie światowej na Podkarpaciu).

Oferta edukacyjna: Placówka rozwinęła bogatą ofertę edukacyjną. Dla szkół prowadzone są lekcje muzealne – np. w skansenie zajęcia „Od ziarna do chleba” (dzieci próbują młócić cepem, mielią zboże żarnami), warsztaty pisania ikon w cerkwi, czy zajęcia „Mały maziarz” w Łosiu, gdzie uczniowie poznają proces wytwarzania diegciu. Przy muzeum działają również kółka zainteresowań – np. warsztaty rękodzieła (haft łemkowski, garncarstwo) dla młodzieży. W wakacje organizowane są półkolonie historyczno-kulturalne. Ponadto muzeum wydaje materiały dydaktyczne dla nauczycieli (scenariusze lekcji).

Działalność wydawnicza i promocyjna: Muzeum publikuje katalogi wystaw, broszury o swoich oddziałach (np. bogato ilustrowany przewodnik po skansenie i cerkwi). Wydało kilka książek popularyzatorskich, m.in. o historii rodów Karwacjanów i Gładyszów oraz monografię wsi Łosie i tamtejszych maziarzy. W ramach promocji instytucja dystrybuuje ulotki w regionalnych centrach informacji turystycznej, prowadzi też stronę internetową z artykułami popularyzującymi zbiory.

Współpraca z artystami i instytucjami kultury: W galerii Dworu Karwacjanów regularnie wystawiają swoje prace lokalni artyści plastycy – muzeum współpracuje ze Związkiem Artystów Plastyków w Gorlicach. Organizuje też plenery malarskie w skansenie, zapraszając malarzy i rzeźbiarzy, których prace potem są pokazywane. Wydarzenia kulturalne (koncerty muzyki folk, spektakle teatru obrzędowego) są realizowane we współpracy z Gorlickim Centrum Kultury i zespołami ludowymi. Muzeum ma także porozumienia ze szkołami – np. z miejscowym liceum plastycznym, którego uczniowie odbywają praktyki przy aranżacji wystaw. W skali regionu instytucja partneruje innym muzeom przy objazdowych wystawach (np. eksponaty z Gorlic pokazywane były w Nowym Sączu i odwrotnie).

Jakość i satysfakcja z usług

Poziom satysfakcji zwiedzających: Odwiedzający na ogół wysoko oceniają wrażenia z muzeum. Zbierane okazjonalnie ankiety (np. podczas imprez plenerowych) wskazują na wysoki stopień zadowolenia – szczególnie skansen i cerkiew robią duże wrażenie autentycznością. Turyści chwalą kompetencje przewodników oraz malownicze położenie oddziałów. Niektórzy wskazują na ograniczone opisy w językach obcych jako minus, ale ogólna satysfakcja jest pozytywna.

Opinie w internecie: W serwisach takich jak Google czy TripAdvisor muzea w Gorlicach i Szymbarku mają średnią ocen ok. 4,5/5. Recenzje na Google podkreślają pięknie utrzymany skansen i ciekawą ekspozycję w kasztelu. Na TripAdvisor pojawia się niewiele opinii (muzeum nie jest intensywnie odwiedzane przez zagranicznych turystów), ale istniejące są pozytywne – goście doceniają autentyczność miejsc.

Dostępność informacji: Muzeum posiada aktualizowaną stronę internetową ze wszystkimi niezbędnymi informacjami (godziny otwarcia, ceny biletów, dojazd, kalendarz wydarzeń). Strona dostępna jest w języku polskim i częściowo angielskim. Funkcjonuje też infolinia (telefon do sekretariatu), pod którym można uzyskać informacje i zamówić przewodnika. Materiały drukowane (ulotki, foldery) są dostępne w punktach IT w Gorlicach i regionie.

Brakuje rozbudowanej wielojęzycznej oferty – dla obcokrajowców przygotowano jedynie podstawowe ulotki po angielsku i słowacku.

Obsługa klienta: Personel muzeum jest oceniany jako bardzo uprzejmy i pomocny. Przewodnicy w skansenie i cerkwi pasjonują się tematyką i potrafią ciekawie opowiadać, co podkreślają zwiedzający w opiniach. Pracownicy frontowi (kasa, informacja) służą radą, są elastyczni (np. wpuszczają spóźnionych turystów po godzinach, jeśli to możliwe). Czas reakcji na zapytania (mailowe/telefoniczne) jest zazwyczaj krótki – sekretariat odpowiada w ciągu 1–2 dni.

Bilety online i rezerwacje: Dotychczas bilety kupowało się głównie na miejscu. Od niedawna wprowadzono możliwość rezerwacji grupowego zwiedzania online poprzez formularz na stronie. System sprzedaży biletów online dla turystów indywidualnych jest w trakcie wdrażania – planowane uruchomienie przez regionalny portal biletowy. W tej chwili więc zakup z wyprzedzeniem jest ograniczony (poza kontaktem e-mail).

Udogodnienia dla zwiedzających: Przy głównych oddziałach zadbano o podstawowe wygody: obok skansenu w Szymbarku działa parking dla samochodów i autokarów, w dworze w Gorlicach jest niewielki parking miejski. Zaplecze gastronomiczne: w piwnicach Dworu Karwacjanów funkcjonuje nastrojowa kawiarenka[E19] serwująca kawę i lokalne ciasta. Przy skansenie ustawiane są sezonowo food trucki lub stoiska z regionalnym jedzeniem podczas imprez. Toalety dostępne są w każdym oddziale (w skansenie osobny budynek sanitariatów). Miejsca wypoczynku: na terenie skansenu ustawiono ławki, w zagrodzie maziarskiej jest altana dla turystów.

Oferta dla różnych grup: Muzeum stara się dostosować do potrzeb różnych odbiorców. Dla dzieci przygotowano elementy zabawy w trakcie zwiedzania – np. „szukanie skrzatów” w skansenie (ukryte figurki), kąciki dotykowe w galerii (gdzie można dotknąć replik eksponatów). Seniorzy korzystają z ulg biletowych i dedykowanych wydarzeń (np. Dzień Seniora w muzeum z oprowadzaniem kuratorskim). Osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi, jak wspomniano, mają częściowo ułatwiony dostęp; dla niewidomych planuje się przygotowanie tyflografik wybranych eksponatów. Orowadzanie może odbywać się w języku migowym – pracownicy przeszli szkolenie w podstawowym zakresie PJM, a w razie potrzeby muzeum zapewnia tłumacza (po wcześniejszym zgłoszeniu).

Innowacyjność w kontaktach z odwiedzającymi: Poza tradycyjnymi metodami (przewodnik z osobą żywą) muzeum testuje nowe formy. Na stronie uruchomiono wirtualnego spaceru po Dworze Karwacjanów. Planuje się wdrożyć prostego chatbota na Facebooku odpowiadającego na najczęstsze pytania (godziny, ceny). Dla młodzieży przygotowano aplikację mobilną (pilotażowo) – gracę terenową po Gorlicach śladami historii rodziny Karwacjanów. Audioprzewodniki są dostępne w Dworze (jęz. polski i angielski), natomiast w skansenie rozważane jest udostępnienie aplikacji z nagraniami odgłosów dawnej wsi dla zwiększenia immersji.

Wskaźnik powrotów: Spora część odwiedzających to goście powracający – mieszkańcy okolicy odwiedzają wystawy czasowe wielokrotnie, rodziny wracają na coroczne imprezy do skansenu. Szacuje się, że około 30% lokalnych zwiedzających to osoby, które były już wcześniej w którymś z oddziałów. Turyści spoza regionu rzadziej wracają (atrakcja jest raczej jednorazowa w ramach zwiedzania okolicy), choć niektórzy deklarują chęć ponownego

przyjazdu np. latem, jeśli byli zimą. Program lojalnościowy formalnie nie istnieje, ale darmowe wtorki i atrakcyjne nowe wystawy zachęcają do ponownych wizyt.

Wizerunek muzeum: W oczach odwiedzających muzeum jawi się jako miejsce autentyczne, gościnne i interesujące. Recenzje podkreślają dbałość o szczegóły ekspozycji i życzliwość obsługi – to buduje pozytywny wizerunek. Muzeum kojarzy się z regionalną dumą – mieszkańcy są dumni z odnowionego dworu i skansenu prezentującego ich historię. Dla klientów-turystów marka muzeum oznacza możliwość poznania „prawdziwej kultury Pogórza i Łemków” bez komercyjnego nadęcia. Ogółem instytucja ma opinię solidnej i wartej polecenia przy zwiedzaniu polskich Karpat.

Współpraca i potencjał sieciowy

Doświadczenie w projektach partnerskich: Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów posiada bogate doświadczenie we współpracy sieciowej. Brało udział w programie partnerskim „Muzea Otwarte” (razem z kilkoma innymi muzeami karpackimi po polskiej i słowackiej stronie granicy), w ramach którego realizowano wspólne wystawy i warsztaty[E8]. Ponadto współpracowało przy tworzeniu Szlaku Naftowego – międzynarodowej trasy turystycznej łączącej obiekty związane z początkami przemysłu naftowego (partnerami były Muzeum Przemysłu Naftowego w Bóbrce oraz instytucje z Ukrainy). Zdobyte w tych projektach doświadczenie procentuje w kolejnych inicjatywach.

Gotowość do współpracy: Instytucja jest otwarta na różnorodną współpracę. Chętnie podejmuje wymianę zbiorów – np. wypożycza eksponaty na wystawy tematyczne do innych muzeów (ikonostas z Bartnego był prezentowany w Sanoku). Organizuje także wspólne wystawy: ostatnio przygotowano ekspozycję o kulturze pasterskiej Karpat wspólnie z Muzeum Tatrzańskim. Muzeum uczestniczy też w akcjach promocyjnych regionu razem z innymi podmiotami (np. wspólne stoisko muzeów małopolskich na targach turystycznych).

Komunikacja międzyinstytucjonalna: Komunikacja z innymi muzeami odbywa się regularnie – pracownicy uczestniczą w spotkaniach branżowych (konferencje skansenowskie, zjazdy muzeów regionalnych). Z instytucjami z najbliższego otoczenia (Nowy Sącz, Krosno, Sanok) utrzymywane są bezpośrednie kontakty – dyrekcje konsultują plany wystaw, dzielą się wiedzą np. w zakresie konserwacji. Dzięki temu muzeum nie działa w izolacji, lecz jako część większej społeczności muzealnej Karpat.

Spójność misji i wartości z innymi muzeami: Misją Dworów Karwacjanów jest zachowanie dziedzictwa lokalnego – podobną misję mają muzea skansenowskie w regionie (Sącz, Sanok). To ułatwia współdziałanie, bo cele są zbieżne: ochrona i popularyzacja kultury ludowej i historii. Muzeum gorlickie podziela wartości takie jak autentyzm, edukacja historyczna, różnorodność kulturowa – co jest kompatybilne np. z Muzeum Kultury Łemkowskiej w Zyndranowej czy Muzeum Ukraińskim w Svidniuku, z którymi współpracuje przy wydarzeniach mniejszościowych.

Współdzielenie zasobów: Placówka wykazuje zdolność do dzielenia się zasobami. Przykładowo użycza sprzęt wystawienniczy (gabloty, manekiny) innym małym muzeom powiatowym. Technologie, jak system ewidencji zbiorów, zostały wdrożone we współpracy z Małopolskim Instytutem Kultury i udostępniane innym instytucjom regionu. Personel muzeum (np. konserwator) bywa oddelegowywany do pomocy przy ratowaniu zabytków w okolicy (co stanowi dzielenie się kompetencjami). Przestrzeń: Dwór Karwacjanów gości czasem wystawy objazdowe partnerów – udostępnia sale bez opłat w ramach wymiany.

Kompatybilność z innymi podmiotami: Profil muzeum – regionalno-etnograficzny – dobrze współgra z większością muzeów karpackich. Tematyka Łemków łączy je ze skansenem w Zyndranowej, historia naftowa – z Bóbrką i Gorlicami (skansen naftowy „Magdalena”). Dzięki temu łatwo znajduje wspólny język z partnerami o zbliżonym profilu. Jednocześnie różnorodność oddziałów (sztuka, etnografia, technika) sprawia, że muzeum może nawiązywać współpracę w różnych dziedzinach, co zwiększa jego potencjał sieciowy.

Innowacje i rozwój

Cyfryzacja zbiorów i technologii: Muzeum stopniowo wdraża technologie cyfrowe. Prowadzi digitalizację swoich kolekcji – część zbiorów (np. malarstwo, ikonografia) została zeskanowana i udostępniona online w ramach Małopolskiej Biblioteki Cyfrowej. Przygotowało także wirtualne wycieczki po wybranych ekspozycjach (np. wirtualny spacer 3D po wnętrzu cerkwi w Bartnem jest dostępny na stronie województwa). Dział edukacji opracował e-learningowe materiały o kulturze ludowej dla nauczycieli, dostępne na platformie Moodle regionu. Korzystanie z AR/VR jest jeszcze w fazie planów – niewykluczone, że zostanie pozyskany grant na aplikację AR pokazującą archiwalne zdjęcia Gorlic nakładane na współczesny obraz podczas zwiedzania Dworu.

Projekty badawczo-rozwojowe: Jako instytucja kultury, muzeum nie prowadzi klasycznego R&D w sensie technologicznym, ale realizuje innowacyjne projekty kulturalne. Przykładowo, uczestniczyło w projekcie badawczym z UMK Toruń dotyczącym zastosowania nowych metod konserwacji drewna z obiektów skansenowskich – testowano tam nanomateriały do impregnacji. W innym projekcie, wspólnie z Politechniką Krakowską, muzeum opracowało prototyp czujników wilgotności dla magazynów zabytkowych. Tego typu inicjatyw było kilka w minionej dekadzie, co świadczy o pewnej aktywności rozwojowej. Smart culture / e-muzeum: Muzeum stara się brać udział w inicjatywach typu smart. Współpracuje z portalem Wirtualne Muzea Małopolski – udostępniło tam kilkadziesiąt eksponatów w postaci modeli 3D i fotografii w wysokiej rozdzielczości. Bierze udział w programie Kultura+ digitalizacja, dzięki czemu doposażono je w sprzęt do skanowania. Planuje wdrożyć system beaconów na wystawach (smartfon zwiedzającego otrzyma powiadomienie z opisem eksponatu w pobliżu). Choć muzeum jest tradycyjne, to stopniowo integruje elementy e-muzeum dla młodego pokolenia.

Zrównoważony rozwój: W działalności muzeum widoczna jest dbałość o kwestie ekologiczne. Skansen w Szymbarku wykorzystuje odnawialne źródła energii – zainstalowano niewidoczne panele fotowoltaiczne na budynku zaplecza, co pokrywa część zapotrzebowania energetycznego. Wprowadzono także ekologiczne ogrzewanie w dworze (pompy ciepła), co redukuje emisje. Muzeum promuje postawy prośrodowiskowe poprzez wystawy (np. wystawa o tradycyjnych metodach uprawy ziemi bez chemii) i edukację (warsztaty zielarskie, pszczelarskie w skansenie). Dbą o krajobraz kulturowy – odtwarzając stare odmiany roślin w zagrodach. Strategia rozwoju instytucji zakłada poszanowanie środowiska i minimalizację negatywnego wpływu (np. rezygnacja z plastikowych biletów na rzecz e-biletów).

Nowe modele biznesowe: Jako instytucja publiczna muzeum nie wdraża radykalnie komercyjnych modeli, ale eksperymentuje z niektórymi nowymi formami przychodów. Rozważane jest wprowadzenie karnetów/abonamentów dla mieszkańców – za stałą opłatą roczną można by mieć Nielimitowany wstęp na wydarzenia. Ponadto muzeum prowadzi sprzedaż gadżetów i pamiątek online (sklep internetowy z wydawnictwami i rękodziełem), co jest formą mikropłatności wspierających budżet. Bardziej nowatorskie pomysły, jak

wykorzystanie NFT (np. sprzedaż cyfrowych skanów obrazów jako tokenów), nie są na razie realizowane. Niemniej otwartość na np. crowdfunding społecznościowy jest – planowane jest sfinansowanie rekonstrukcji strojów ludowych poprzez zbiórkę internetową. Generalnie jednak model działalności pozostaje głównie publiczny, z drobnymi dodatkami biznesowymi.

[E21][E9][E3][E22]

Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. R. Reinfussa w Szymbarku (oddział Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów” w Gorlicach

Organizacja i zarządzanie:

Skansen w Szymbarku jest oddziałem Muzeum „Dwory Karwacjanów i Gładyszów” w Gorlicach – samorządowej instytucji kultury województwa małopolskiego[F1]. Formalnie podlega więc władzom wojewódzkim, a nadzór sprawuje Zarząd Województwa. Placówka nie ma własnej osobowości prawnej – zarządza nią dyrekcja Muzeum Dwory Karwacjanów, w ramach którego działu (dyrektor muzeum w Gorlicach kieruje całością, a na miejscu w Szymbarku pracuje kierownik i kustosz)[F2][F3]. Struktura organizacyjna jest niewielka: skansen stanowi jeden z czterech oddziałów gorlickiego muzeum[F4]. Decyzje strategiczne są scentralizowane – kluczowe plany i budżet zatwierdza dyrekcja główna, choć lokalny kierownik (obecnie Michał Liana) zarządza bieżącą działalnością[F3]. Strategia rozwoju oddziału wpisuje się w strategię całego Muzeum Dwory Karwacjanów (np. wspólne projekty konserwatorskie i edukacyjne dla oddziałów). Formalnych dokumentów strategicznych skansenu brak, ale kierunek wyznaczają wojewódzkie programy ochrony dziedzictwa. System zarządzania jakością nie został wdrożony (brak certyfikatów typu ISO). Kadra kierownicza jest doświadczona w pracy z zabytkami ludowej architektury – kustosz Anna Niemczyńska-Szurek od lat opiekuje się skansenem[F2][F5]. Rotacja na stanowiskach kierowniczych jest niewielka. Szkolenia pracowników odbywają się głównie w ramach muzeum macierzystego lub regionalnych warsztatów (brak sformalizowanej polityki szkoleń). Poziom cyfryzacji zarządzania jest niski – oddział nie korzysta z zaawansowanych systemów CRM/ERP, ograniczając się do podstawowej ewidencji zbiorów i strony internetowej muzeum. Decyzje podejmowane są w sposób hierarchiczny (dyrekcja główna – kierownik oddziału), przy czym w kwestiach merytorycznych (np. dobór eksponatów, scenariusze wystaw) uwzględnia się opinie kustosa. Skansen współpracuje z władzami lokalnymi – gmina Gorlice wspiera wydarzenia w skansenie (np. imprezy folklorystyczne), a Wojewódzki Konserwator Zabytków nadzoruje prace remontowe. Istnieje też stała współpraca z innymi skansenami w regionie (np. wymiana doświadczeń z skansenem w Sanoku)[F6].

Ekonomia i finanse:

Budżet skansenu jest częścią budżetu Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów, którego roczne wydatki szacuje się na kilkaset tysięcy złotych (całe muzeum jest średniej wielkości instytucją, zatrudniającą kilkanaście osób[F1]). Finansowanie jest stabilne dzięki dotacji organizatora (Urząd Marszałkowski Woj. Małopolskiego) – dotacja pokrywa większość kosztów utrzymania skansenu. Struktura przychodów własnych jest skromna: skansen pobiera niskie opłaty za bilety (kilka złotych) i drobne wpływy z warsztatów czy wydawnictw, ale dominują środki publiczne. Sprzedaż pamiątek jest niewielka (brak sklepu na terenie; okazjonalnie sprzedawane są wydawnictwa regionalne). Skansen nie ma sponsorów

komercyjnych – projektami dofinansowują go głównie programy publiczne. Struktura kosztów obejmuje utrzymanie zabytkowych obiektów (konserwacja drewnianych chałup, naprawy dachów), wynagrodzenia kilkusobowego personelu, wydatki na program edukacyjny (materiały do warsztatów) oraz koszty bieżące (media, ochrona). Inwestycje są finansowane z zewnątrz – np. modernizacja infrastruktury ekspozycyjnej została sfinansowana z funduszy wojewódzkich[F7]. Działalność komercyjna (bilety, wynajem przestrzeni) nie jest rentowna sama w sobie – skansen pełni raczej misję edukacyjną niż generuje zyski. Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych jest umiarkowana: skansen korzystał z programów konserwatorskich (np. dotacje wojewódzkie na remonty chałup[F7]) i uczestniczy w projektach transgranicznych (np. program „Muzea Otwarte” z partnerami słowackimi, realizowany przez muzeum macierzyste). Zadłużenia brak – inwestycje pokrywają dotacje, nie kredyty. Polityka cenowa jest przyjazna dla odbiorcy: bilety są tanie, a w niektóre dni (np. święta państwowe) wstęp bywa bezpłatny. Dodatkowe usługi (warsztaty, oprowadzanie) mają symboliczne opłaty. Sprawozdawczość finansowa odbywa się na poziomie głównego muzeum – jest ono audytowane przez urząd marszałkowski, a wyniki finansowe są prezentowane w Biuletynie Informacji Publicznej. Potencjał inwestycyjny skansenu zależy od wsparcia województwa i projektów unijnych – obecnie rozważane jest poszerzenie ekspozycji o nowe obiekty (jednak ogranicza to powierzchnia terenu). W ostatnich latach skupiono się na utrzymaniu istniejącej infrastruktury, choć dzięki wsparciu udało się przeprowadzić konserwację i częściową rekonstrukcję zabudowy. Współpraca z sektorem prywatnym jest znikoma – brak partnerstw publiczno-prywatnych; czasem lokalne firmy sponsorują jednorazowo imprezy folklorystyczne, ale stałych sponsorów brak.

Struktura i zasoby:

Skansen obejmuje około 2 ha powierzchni i prezentuje 15 oryginalnych budynków przeniesionych z okolicznych wiosek Pogórza Gorlickiego[F8]. Na ekspozycję składają się drewniane chałupy chłopskie, budynki gospodarcze (stodoły, spichlerz, kuźnia) oraz warsztaty wiejskie z XIX i początku XX wieku[F9]. Dodatkowo, na terenie stoi zabytkowy dworek mieszczański z Gorlic, zaadaptowany na cele wystawowe[F10] – we wnętrzu urządzono ekspozycję dworską. Łączna powierzchnia wystawiennicza (we wnętrzach obiektów) jest jednak nieduża – większość eksponatów to same budynki i ich wyposażenie. Zaplecze magazynowe skansenu jest ograniczone; część zbiorów (np. tekstylia, drobne narzędzia) przechowywana jest w magazynach Muzeum Dwory Karwacjanów w Gorlicach.

Stan techniczny obiektów jest zadowalający, choć utrzymanie drewnianej architektury wymaga ciągłych prac. W ostatnich latach przeprowadzono konserwację niektórych chałup z funduszy wojewódzkich[F7]. Architektoniczna dostępność dla osób z niepełnosprawnościami jest ograniczona – skansen jako terenowy park etnograficzny ma nierówną nawierzchnię (trawa, ścieżki ziemne), a wejścia do zabytkowych chałup są wąskie i ze schodkami. Brakuje stałych podjazdów, choć obsługa służy pomocą i ewentualnie organizuje pokaz na zewnątrz dla osób na wózkach.

Zbiory skansenu obejmują kilkaset eksponatów etnograficznych: oryginalne sprzęty domowe, meble, narzędzia rolnicze i rzemieślnicze, a także elementy stroju ludowego Pogórzan. Wiele z nich stanowi unikatowe obiekty kultury ludowej regionu – ich wartość historyczna jest wysoka (pokazują życie w mało znanej grupie Pogórzan gorlickich). Wartość finansowa pojedynczych eksponatów nie jest duża (to przedmioty codziennego użytku), ale jako kolekcja skansen jest bezcenny dla zachowania dziedzictwa. Stan konserwacji zbiorów jest dobry –

większość eksponatów to obiekty trwałe (drewno po konserwacji, metalowe narzędzia zakonserwowane). Regularnie zabezpiecza się budynki przed szkodnikami i warunkami atmosferycznymi; wnętrza chałup są wietrzone i monitorowane pod kątem wilgotności.

Zabezpieczenia: Skansen jest ogrodzony i na noc zamykany, a strażnik lub pracownik muzeum dogląda terenu. Założono podstawowy system alarmowy w dworku i wybranych obiektach, a w sezonie turystycznym obecna jest ochrona fizyczna (pracownik pilnujący terenu). Monitoring wizyjny obejmuje wejście i główne ciągi zwiedzania. Wyposażenie techniczne ekspozycji jest skromne – to głównie tradycyjna prezentacja. Jednak w ostatnim czasie wzbogacono ofertę o elementy multimedialne: w dworze prezentowane są fotografie archiwalne na ekranie, a odwiedzający mogą skorzystać z audioprzewodnika[F11]. W skansenie odbywają się pokazy rzemiosł, wykorzystujące tradycyjne narzędzia (np. warsztat kowalski jest w pełni wyposażony do demonstracji kowalstwa).

Zaplecze logistyczne dla transportu eksponatów jest ograniczone – duże obiekty (chałupy) zostały przeniesione tylko raz podczas tworzenia skansenu; obecnie nie planuje się przemieszczania obiektów. Muzeum posiada jednak dostęp do samochodu dostawczego z centrali w Gorlicach, co umożliwia dowóz materiałów na warsztaty czy przewóz drobnych eksponatów. Ewidencja zbiorów jest prowadzona w formie papierowej i elektronicznej (prosty katalog w komputerze).

Kadra skansenu to kilku pracowników: kierownik (merytorycznie odpowiedzialny za oddział), kustosz/opiekun ekspozycji oraz sezonowi przewodnicy. Wszyscy mają kwalifikacje z dziedziny etnografii lub muzealnictwa. Pracownicy techniczni (np. konserwatorzy) są wspólni dla całego Muzeum Dwory Karwacjanów i w razie potrzeby oddelegowywani do Szymbarku.

Wolontariusze pojawiają się okazjonalnie, np. studenci etnografii pomagający przy organizacji imprez folklorystycznych, ale stały program wolontariatu nie funkcjonuje (wskaźnik wolontariuszy jest niski).

Zasięg i oddziaływanie:

Skansen w Szymbarku odwiedza rocznie kilka tysięcy osób. Dokładne statystyki wahają się w granicach 5–10 tys. zwiedzających rocznie (zależnie od sezonu i wydarzeń specjalnych).

W strukturze odwiedzających znaczną grupę stanowią wycieczki szkolne z regionu (dzieci i młodzież ucząca się o kulturze ludowej). Dużo jest rodzin z dziećmi odwiedzających w weekendy, a także turystów indywidualnych z Małopolski i Podkarpacia. Profil wiekowy jest zróżnicowany – od dzieci (warsztaty edukacyjne), przez dorosłych zainteresowanych historią, po seniorów (np. uczestniczących w akcjach typu „Weekend seniora z kulturą”). Pod względem pochodzenia dominują osoby z okolicy (powiat gorlicki i sąsiednie), choć pojawiają się też turyści z większych miast (Kraków, Rzeszów) eksplorujący mniej znane atrakcje. Odsetek gości zagranicznych jest niewielki – sporadycznie trafiają tu turyści ze Słowacji (bliskość granicy) lub potomkowie emigrantów z tych terenów.

Zasięg geograficzny oddziaływania skansenu jest głównie regionalny. Pełni on rolę lokalnej atrakcji na Szlaku Architektury Drewnianej Małopolski – uchodzi za “perełkę na Szlaku”[F12], przyciągając miłośników zabytkowych drewnianych budowli. W skali kraju skansen nie jest masowo znany, ale w środowisku muzealników etnograficznych jest rozpoznawalny.

Współpraca międzynarodowa: placówka uczestniczy w transgranicznych projektach kulturalnych. Jako oddział brała udział np. w programie Muzea Otwarte realizowanym wspólnie z partnerami słowackimi[F13]. W praktyce oznaczało to wymianę wystaw i doświadczeń – do Symbarku przyjeżdżały np. zespoły folklorystyczne czy wystawy fotografii ze Słowacji, a Muzeum Dwory Karwacjanów wysyłało swoje ekspozycje za granicę. Ponadto skansen współpracuje z Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku i Muzeum Ukraińskiej Kultury w Svidniku – np. wcześniej wymieniał z Sanokiem obiekty do ekspozycji[F14], a w Svidniku prezentowano elementy kultury Pogórze przy okazji dni kultury łemkowskiej.

Udział w sieciach i organizacjach branżowych: jako część większego muzeum, skansen jest włączony w ogólnopolskie Stowarzyszenie Muzeów na Wolnym Powietrzu. Należy też do nieformalnej sieci skansenów karpaccich, utrzymującej kontakty robocze (spotkania kuratorów, wspólne publikacje).

Relacje z lokalną społecznością: skansen pełni ważną rolę edukacyjną dla okolicznych mieszkańców. Organizuje coroczne wydarzenia folklorystyczne – np. pokazy ziół tradycyjnych, kiermasze rękodzieła – na które chętnie przychodzi lokalna społeczność. Współpracuje ze szkołami (lekcje muzealne o życiu w dawnej wsi) oraz z kołami gospodyń wiejskich, które prezentują w skansenie regionalną kuchnię i zwyczaje. Dzięki temu mieszkańcy okolicy postrzegają skansen jako strażnika ich dziedzictwa i często angażują się w jego działania (np. użyczając rodzinnych pamiątek na wystawy).

Pozycja muzeum w mediach i internecie: skansen nie jest obiektem częstych publikacji ogólnopolskich, ale regularnie pojawia się w mediach regionalnych. Radio Kraków poświęciło mu audycję w cyklu „Skarby Małopolski”[F15], podkreślając wyjątkowość zgromadzonych obiektów. Lokalne portale (np. Sadeczanin.info) i prasa regionalna opisują wydarzenia w skansenie, co buduje jego rozpoznawalność w Małopolsce. W internecie skansen ma podstronę na witrynie muzeum oraz aktywny profil na Facebooku (około 1,4 tys. obserwujących[F16]), gdzie zamieszczane są aktualności i ciekawostki. Aktywność w social media przekłada się na umiarkowane zasięgi – posty o lokalnych tradycjach angażują kilkadziesiąt osób, głównie mieszkańców regionu. Skansen promowany jest też przez regionalne portale turystyczne (VisitMalopolska, itp.).

Rozpoznawalność marki muzeum: w skali lokalnej nazwa skansenu jest dobrze znana, zwłaszcza dzięki patronowi – prof. Romanowi Reinfussowi (wybitnemu etnografowi). Dla turystów spoza regionu marka jest mniej rozpoznawalna niż np. większe skanseny w Sanoku czy Nowym Sączu, jednak wpisanie obiektu na Szlak Architektury Drewnianej zwiększyło jego widoczność w przewodnikach.

Wpływ ekonomiczny na region: skansen w Symbarku ma pozytywny, acz ograniczony wpływ na lokalną gospodarkę. Przyciąga turystów do gminy Gorlice – odwiedzający często zatrzymują się przy okazji w okolicznych gospodarstwach agroturystycznych czy korzystają z lokalnej gastronomii. Szacuje się, że rocznie turyści wydają w okolicy skansenu kilkadziesiąt tysięcy złotych (na posiłki, pamiątki, transport). Skansen sam zatrudnia tylko parę osób z okolicy, ale pośrednio wspiera utrzymanie tradycyjnego rzemiosła (zapraszając twórców ludowych). W dłuższej perspektywie istnienie skansenu podnosi atrakcyjność regionu dla turystyki kulturowej, co może sprzyjać rozwojowi małej przedsiębiorczości (np. sklepików z rękodziełem – choć na razie ich brak w bezpośrednim sąsiedztwie).

Rodzaj i profil działalności:

Skansen jest muzeum etnograficznym na wolnym powietrzu, poświęconym kulturze ludowej grupy Pogórze. **Tematyka muzeum** obejmuje tradycyjne budownictwo drewniane, wiejski styl życia, rzemiosło i folklor tego regionu. Zakres merytoryczny ekspozycji ma charakter regionalny – skoncentrowany na okolicy Gorlic i tradycjach Pogórza Karpackiego. Nie przedstawia historii narodowej czy międzynarodowej, lecz losy lokalnej społeczności (choć uniwersalne aspekty życia chłopskiego mogą przemawiać do szerokiej publiczności). Muzeum ma charakter stały – ekspozycja składa się z permanentnie ustawionych obiektów (chałupy, kuźnia itd.). Działa przez cały rok, z tym że w miesiącach zimowych ogranicza się zwiedzanie (niektóre obiekty mogą być zamknięte). Nie jest to muzeum wirtualne ani sezonowe, choć największy ruch notuje latem.

Innowacyjność ekspozycji: skansen stawia na autentyczność bardziej niż na nowoczesne technologie. Zwiedzanie odbywa się tradycyjnie – spacerem pomiędzy zagrodami. Jednak elementy interaktywne istnieją: zwiedzający mogą wejść do niektórych chałup, dotknąć wyposażenia, a nawet wziąć udział w warsztatach (np. spróbować prząść wełnę czy wykuć podkowę podczas pokazów kowalskich). Wprowadzono także audioprzewodniki dostępne dla turystów, co ułatwia samodzielne zwiedzanie[F11]. Zaawansowane technologie VR/AR nie są zastosowane – zamiast nich muzeum oferuje „żywe” doświadczenia (kontakt z prawdziwymi przedmiotami i demonstracje).

Stopień specjalizacji tematycznej jest wysoki – muzeum skupia się wyłącznie na wiejskiej kulturze Pogórze, nie rozpraszając uwagi na inne dziedziny. Dzięki temu kolekcja i przekaz są spójne, choć dla niektórych odbiorców wąska tematyka może być mniej atrakcyjna niż większe, zróżnicowane skanseny.

Wystawy czasowe: skansen, z racji charakteru, rzadko organizuje klasyczne wystawy czasowe we wnętrzach. Czasem jednak pojawiają się sezonowe prezentacje – np. wystawa fotografii dokumentujących życie wsi dawniej (eksponowana w dworcu) lub okolicznościowe ekspozycje plenerowe (tablice na terenie skansenu, np. o ziołach w tradycji Pogórze czy o regionalnych strojach[F17]). Zasadniczo jednak oferta opiera się na stałej ekspozycji.

Działalność naukowa i badawcza: skansen sam nie prowadzi rozległych badań (brak np. wydawania własnego rocznika), ale korzysta z opracowań etnografów. Przy jego tworzeniu współpracował prof. Reinfuss – dokonano badań terenowych i dokumentacji Pogórze[F18]. Obecnie muzeum macierzyste kontynuuje zbieranie relacji mieszkańców i artefaktów. Kustosze skansenu uczestniczy w konferencjach etnograficznych, dzieląc się doświadczeniami z ochrony drewnianych zabytków. Współpraca z uczelniami ma miejsce incydentalnie (np. studenci etnografii UJ odbywali praktyki).

Oferta edukacyjna: to mocna strona skansenu. Organizowane są lekcje muzealne dla szkół – dzieci uczą się o życiu codziennym ich pradziadków, mogą spróbować mielić zboże żarnami czy ubijać masło. Prowadzone są warsztaty rzemiosła – kowalstwa, tkactwa, garncarstwa – zarówno dla grup szkolnych, jak i turystów indywidualnych podczas festynów[F19]. Skansen angażuje lokalnych twórców ludowych do prowadzenia zajęć (np. wikliniarstwo). W sezonie letnim odbywają się tzw. „żywe soboty” – pokazy folkloru, muzyki ludowej, tradycyjnych obrzędów (żniwa, dożynki itp.) z czynnym udziałem publiczności.

Działalność wydawnicza i promocyjna: skansen we współpracy z muzeum macierzystym przygotował kilka skromnych wydawnictw – folder informacyjny o skansenie (dostępny w

kasie), mapkę z opisem obiektów oraz artykuły w periodykach regionalnych. Nie prowadzi własnej serii wydawniczej, ale informacje o nim pojawiają się np. w wydawnictwach Małopolskiej Organizacji Turystycznej. Promocja odbywa się głównie poprzez internet (media społecznościowe, strona muzeum) oraz podczas imprez plenerowych (np. stoisko promocyjne skansenu na małopolskim święcie dziedzictwa).

Współpraca z artystami i instytucjami kultury: skansen kooperuje z lokalnymi zespołami folklorystycznymi (zapraszając je na wydarzenia). Przykładowo, przy Nocy Muzeów współpracuje z Gorlickim Centrum Kultury, organizując wieczorne zwiedzanie z muzyką na żywo. Z pobliskimi szkołami i Ośrodkiem Kultury Gminy Gorlice realizuje projekty żywej lekcji historii. Ponadto jako oddział większego muzeum, skansen uczestniczy w przedsięwzięciach wspólnych z innymi oddziałami – np. wspólnie z Zagrodą Maziarską w Łosiu przygotował program edukacyjny o tradycyjnych rzemiosłach na Łemkowszczyźnie.

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji odwiedzających skansen jest generalnie wysoki. Zwiedzający cenią autentyczność miejsca i kameralną atmosferę – w ankietach i opiniach internetowych podkreślają, że skansen oddaje klimat dawnej wsi i oferuje ciekawy wgląd w życie Pogórzan. Niektóre domy można zwiedzić tylko z zewnątrz (ze względu na ochronę wnętrza), co bywa wskazywane jako mały minus, ale ogólne wrażenia są pozytywne[F20]. Na TripAdvisor skansen ma dobre recenzje (średnia ok. 4/5); chwalony jest za dobry stan obiektów i przyjazną obsługę, a drobne zastrzeżenia dotyczą braku przewodników audio w innych językach i ograniczonej liczby opisów po angielsku.

Opinie w Google (ocena ~4,6) również są przeważnie bardzo dobre – zwiedzający opisują skansen jako „uroczy” i „wart odwiedzenia”, doceniając zwłaszcza pokazy rzemiosła.

Dostępność informacji: Muzeum zapewnia podstawowe informacje w języku polskim – każda zagroda ma tabliczkę z opisem. Przewodnik (po polsku) jest dostępny na życzenie grup. Materiały drukowane (ulotka) występują też w wersji angielskiej, aby turyści zagraniczni mogli zrozumieć kontekst. Niestety brak stałej wielojęzycznej obsługi – personel mówi głównie po polsku, choć stara się pomagać np. po angielsku w podstawowym zakresie. Strona internetowa (dzielona z Muzeum Dwory Karwacjanów) ma zakładkę o skansenie również w języku angielskim[F21], zawierającą ogólne informacje.

Obsługa klienta: Pracownicy skansenu są znani z uprzejmości i pasji do regionu. Kustosz chętnie oprowadza gości, jeśli ma czas, i odpowiada na pytania bardzo szczegółowo. Turyści w opiniach podkreślają życzliwość obsługi i ich gotowość do pokazania „czegoś ekstra” (np. demonstracja działania żaren). Ponieważ załoga jest mała, czasem zwiedzający muszą chwilę poczekać na oprowadzającego (np. gdy jedna grupa jest już na terenie), ale poza szczytem sezonu reakcja na potrzeby gości jest szybka.

Bilety online: Skansen nie prowadzi systemu rezerwacji biletów online – bilety kupuje się na miejscu, gotówką. Rezerwacje grupowe odbywają się telefonicznie lub mailowo poprzez muzeum macierzyste. Brak zaawansowanego systemu rezerwacyjnego wynika z niewielkiej skali odwiedzin (przeważnie nie ma kolejek ani wyprzedanych terminów).

Udogodnienia: Jako skansen plenerowy oferuje ograniczone udogodnienia – na terenie brak gastronomii (najbliższy sklep i karczma są w centrum wsi). Parking dla samochodów i autokarów jest dostępny nieopodal (bezpłatny, gminny). Są toalety dla zwiedzających, w tym toi-toi przystosowany dla osób z niepełnosprawnością ruchową (brak jednak utwardzonej

ścieżki do niego). W ciepłe dni działa niewielka strefa relaksu na trawie – ławy pod wiatą, gdzie można odpocząć lub zjeść własny prowiant. Nie ma sklepu muzealnego, ale w kasie można nabyć drobne pamiątki (pocztówki, folder).

Dostosowanie oferty do różnych grup: Dla dzieci skansen jest atrakcyjny poprzez swoje „żywe” elementy – mogą biegać po terenie, zajrzeć do zagród ze zwierzętami (latem czasem są tam pokazowo kozy lub owce), uczestniczyć w warsztatach (np. lepienie z gliny). Program lekcji muzealnych jest dostosowany do wieku (inny dla przedszkolaków – zabawy, a inny dla starszych – np. nauka dawnych zabaw ruchowych). Seniorzy również znajdują coś dla siebie – skansen bierze udział w akcji Weekend seniora z kulturą, oferując starszym osobom bezpłatne oprowadzanie i prelekcje o dawnym życiu[F22]. Osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi, jak wspomniano, napotykają bariery terenowe, co jest wyzwaniem – muzeum planuje jednak w przyszłości utwardzenie głównych alejek żwirem dla ułatwienia poruszania się wózkiem. Osoby niesłyszące mogą zwiedzać z pisemnym przewodnikiem (do pobrania w kasie), natomiast oferta dla niewidomych nie istnieje (brak opisów brailowskich czy dotykowych repliki).

Innowacyjność w kontaktach z odwiedzającymi: Skansen stawia raczej na tradycyjne metody angażowania publiczności – bez chatbotów czy aplikacji mobilnych. Zamiast tego bezpośredni kontakt z przewodnikiem i interakcja z eksponatami pełnią rolę „innovacji” (np. turyści mogą spróbować samodzielnie wykonać proste czynności gospodarskie). W dobie pandemii muzeum przygotowało krótkie filmiki na Facebooku, prezentujące zabytki i opowieści o nich, co było formą e-zwiedzania. Nie dysponuje jednak własną aplikacją ani audioprzewodnikiem na smartfony – audioguide jest klasycznym urządzeniem do wypożyczenia.

Wskaźnik powrotów odwiedzających: Ponieważ ekspozycja jest stała i niewielka, większość turystów odwiedza skansen raz. Jednak notuje się częste powroty wśród mieszkańców regionu przy okazji eventów – lokalna społeczność chętnie wraca na doroczne imprezy folklorystyczne (np. Jarmark Pogórzański). Dla turystów spoza regionu wskaźnik powrotów jest niski – po jednokrotnym zwiedzeniu rzadko mają okazję przyjechać ponownie, chyba że po latach z kolejnym pokoleniem dzieci.

Wizerunek muzeum: W oczach zwiedzających skansen jawi się jako miejsce autentyczne, spokojne i pouczające. Nie jest komercyjny – co bywa atutem (brak tłumów, kameralność). Wizerunkowo uchodzi za skarb lokalnego dziedzictwa (tak określany w mediach regionalnych[F15]). Klienci postrzegają go jako wiarygodne źródło wiedzy o przeszłości – co zawdzięcza patronowi (autorytetowi etnografii) i dbałości o szczegóły wystaw. Ogólnie reputacja skansenu jest bardzo dobra wśród miłośników kultury ludowej, choć pozostaje on nieco w cieniu większych atrakcji Karpat.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Skansen posiada spore **doświadczenie w projektach partnerskich**. Jako część Muzeum Dwory Karwacjanów brał udział w kilku inicjatywach realizowanych z innymi instytucjami. Przykładowo, we współpracy z Muzeum Orawskiego Parku Etnograficznego w Zubrzycy Górnej i Muzeum Ziemi Sądeckiej realizowano projekt popularyzujący maziarstwo (handel dziegciem), obejmujący także cerkiew w Bartnem[F23]. Skansen jest otwarty na współpracę – chętnie użycza przestrzeni na wspólne występy zespołów folklorystycznych z innych muzeów, wypożycza drobne eksponaty na czasowe wystawy partnerskie (np. udostępniono Sanokowi pewne narzędzia do wystawy o budownictwie drewnianym). Komunikacja

międzyinstytucjonalna odbywa się głównie na poziomie dyrekcji muzeum macierzystego, która utrzymuje kontakty z innymi placówkami karpackimi. Misja skansenu (ochrona dziedzictwa pogórzańskiej wsi) jest spójna z misją pokrewnych muzeów – np. Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku czy skansenów na Słowacji – co ułatwia porozumienie.

Skansen wykazuje dużą **gotowość do współdzielenia zasobów**: nie mając np. własnego zaplecza konserwatorskiego, korzysta z pracowni konserwatorskiej Muzeum Podkarpackiego w Krośnie, a w zamian oferuje tam występy swoich twórców ludowych przy okazji ich imprez. Zdarzały się wyjazdy pracowników skansenu do muzeów na Słowacji na szkolenia (np. w skansenie w Humenném).

Kompatybilność z innymi podmiotami: tematycznie skansen Szymbark dobrze uzupełnia ofertę muzeów karpackich – skupia się na grupie Pogórzan, podczas gdy np. skansen w Zyndranowej (oddział Krosna) dotyczy Łemków, a sanocki – Bojków i Hucułów. Dzięki temu mogą razem tworzyć szeroką panoramę kultur Karpat. W profilu działalności (etnografia, edukacja tradycji) jest bardzo podobny do placówek po drugiej stronie granicy, co sprzyja projektom transgranicznym.

Sumując, skansen ma silny potencjał sieciowy jako element sieci muzeów etnograficznych Karpat – mimo niewielkich rozmiarów aktywnie uczestniczy w wymianie wiedzy i wspólnym promowaniu karpackiego dziedzictwa.

Innowacje i rozwój:

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych w skansenie jest niski – to raczej celowe, by zachować autentyczność doświadczenia. Digitalizacja zbiorów jest ograniczona do podstawowej dokumentacji – wykonano fotografie eksponatów i skan dokumentów inwentaryzacyjnych, ale nie udostępniono ich szeroko online. E-learning ani aplikacje AR/VR nie są stosowane (skansen stawia na realny kontakt). W przyszłości planowane jest stworzenie wirtualnej wycieczki 360° po terenie (we współpracy z portalem regionalnym), co byłoby pierwszym większym krokiem cyfrowym.

Projekty badawczo-rozwojowe: Skansen sam nie prowadzi projektów B+R w sensie technologicznym, ale można tu zaliczyć np. trwający projekt rekonstrukcji tradycyjnego ziołowego ogródka przy jednej z chałup – to element badań nad uprawami dawnych odmian roślin (niewielkie R&D z zakresu etnobotaniki). Udział w inicjatywach typu smart culture jest symboliczny; skansen nie jest muzeum cyfrowym, aczkolwiek uczestniczy w szerszym programie cyfrowej promocji małopolskich atrakcji (poprzez VisitMałopolska, Google Arts & Culture jednak nie obejmuje go).

Strategia zrównoważonego rozwoju: w skansenie kładzie się nacisk na ekologię niejako naturalnie – cały obiekt promuje zrównoważony styl życia sprzed epoki przemysłowej. W praktyce muzeum stara się być eko: segreguje odpady, używa lokalnego drewna do napraw, minimalizuje zużycie energii (brak energochłonnych instalacji). W planach jest instalacja paneli fotowoltaicznych na budynku kasy (dla zasilania oświetlenia) – to krok ku zielonej energii. Ponadto otoczenie skansenu pozostaje siedliskiem dla lokalnej fauny i flory, co muzeum chroni (np. nie stosując chemicznych środków wokół obiektów).

Nowe modele biznesowe: Skansen nie wprowadza innowacyjnych modeli finansowania – działa w tradycyjnym modelu dotacja + bilety. Nie oferuje abonamentów czy programów członkowskich (poza zniżkami dla częstszych odwiedzin w ramach Karty Dużej Rodziny). Nie

korzysta z modnych ostatnio pomysłów jak NFT. Jego profil (instytucja publiczna) raczej wyklucza eksperymenty komercyjne – skupia się na misji.

Zagroda Maziarska w Łosiu (oddział Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach)

Organizacja i zarządzanie

Forma prawna: „Zagroda Maziarska” jest oddziałem Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów, a więc nie posiada odrębnej osobowości prawnej – działa w strukturze tej samorządowej instytucji kultury Woj. Małopolskiego[E20]. Formalnie organizatorem jest ten sam podmiot (województwo), a Zagroda funkcjonuje na podstawie regulaminu nadanego przez muzeum macierzyste.

Struktura organizacyjna: Jako mała filia (skansen tematyczny) Zagroda nie ma rozbudowanej struktury. Na miejscu pracuje kustosz/opalcz (opiekun ekspozycji), który odpowiada za codzienne udostępnianie i oprowadzanie. Nadzór merytoryczny sprawuje kierownik Działu Etnograficznego z Gorlic, a administracyjnie – dyrekcja muzeum. Z racji niewielkiego rozmiaru brak jest tu działów wewnętrznych – wszelkie funkcje (przewodnik, kasa, konserwacja drobna) spełnia opiekun oddziału, przy wsparciu centrali.

Model zarządzania: Decyzje dotyczące Zagrody zapadają centralnie (np. budżet, plan wystaw czasowych ustala dyrektor muzeum). Jednak operacyjnie filia ma pewną autonomię w organizacji lokalnych wydarzeń – kustosz może inicjować drobne inicjatywy we współpracy z miejscową społecznością, oczywiście za aprobatą dyrekcji. Zarządzanie więc jest w przewadze scentralizowane, typowe dla oddziału – brak tu własnego kierownictwa poza opiekunem terenu.

Strategia rozwoju: Strategiczne plany filii wpisują się w ogólną strategię Muzeum Dwory Karwacjanów. Dla Zagrody priorytetem jest zachowanie i popularyzacja dziedzictwa maziarzy (wędrownych handlarzy ropą z Łosia). Rozwój następuje głównie poprzez projekty renowacyjne – np. kilka lat temu przeprowadzono gruntowny remont chałupy maziarskiej, dobudowano wiatę edukacyjną i zaaranżowano mini-ścieżkę dydaktyczną z tablicami (realizacja dzięki wsparciu funduszy transgranicznych)[E9]. Planowane jest dalsze rozwijanie oferty edukacyjnej, może pozyskanie drugiego budynku (są plany odtworzenia warsztatu smolarza, jeśli pozyska się eksponaty).

System zarządzania jakością: Filia jako część głównego muzeum podlega tym samym procedurom jakości. Nie ma osobnych certyfikatów czy norm ISO, ale dba o utrzymanie standardów obsługi i bezpieczeństwa (np. regularne przeglądy obiektu, księga ewidencji zwiedzających). Jakość oferty jest monitorowana przez centralę – np. zbierane są opinie odwiedzających i w razie potrzeby wprowadzane zmiany (kilka lat temu poprawiono oznakowanie dojazdu po sygnałach od turystów).

Kadra kierownicza: Bezpośrednio Zagrodą zarządza kustosz oddziału, zazwyczaj pasjonat lokalnej historii. Od lat opiekunem Zagrody jest osoba wywodząca się z rodziny o tradycjach maziarskich, co przekłada się na autentyczne podejście. Nad pracą kustosza czuwa dyrektor muzeum głównego i kurator zbiorów etnograficznych. Rotacja kadry jest znikoma – opiekun filii pełni swoją funkcję od utworzenia oddziału, zapewniając ciągłość wiedzy i kompetencji.

Polityka szkoleniowa: Personel filii (faktycznie jednoosobowy) ma możliwość udziału w szkoleniach organizowanych dla całego muzeum. Kustosz z Łosia uczestniczy w warsztatach metodyki oprowadzania i szkoleniach z ochrony zabytków drewnianych. Ze względu na mały zespół, szkolenia odbywają się głównie poprzez wizyty studyjne – np. opiekun Zagrody odwiedza inne skanseny w ramach wymiany doświadczeń.

Digitalizacja zarządzania: W oddziale nie ma skomplikowanych systemów – rezerwacje zwiedzania przyjmowane są telefonicznie lub przez centralę mailowo. Ewidencja zbiorów (kilkaset przedmiotów maziarskich) jest prowadzona cyfrowo w bazie muzeum macierzystego. Nie stosuje się tutaj systemów typu CRM, ale opiekun korzysta ze smartfona do komunikacji z centralą, a raporty z działalności (frekwencja, stan obiektu) przesyła e-mailem. Wdrażanie nowych technologii w zarządzaniu nie jest priorytetem – kluczowe jest utrzymanie tradycyjnego charakteru miejsca.

Sposób podejmowania decyzji: Decyzje dnia codziennego (np. godzinowe modyfikacje otwarcia w razie złej pogody) podejmuje sam opiekun, informując dyrekcję. Większe decyzje (scenariusz wystawy, udział w projekcie) wymagają zatwierdzenia przez władze muzeum. W praktyce panuje partnerski model – dyrekcja wysłuchuje propozycji lokalnego kustosa, doceniając jego znajomość tematu. Zatem łączy się element hierarchii z partycypacją: strategicznie decyduje centrala, operacyjnie opiekun oddziału ma pewną swobodę.

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Jako część Muzeum Dwory Karwacjanów, Zagroda Maziarska korzysta ze wsparcia samorządu wojewódzkiego (finansowanie, promocja). Ponadto filia współpracuje blisko z gminą Łużna (na terenie której leży Łosie) – wójt gminy wspiera inicjatywy Zagrody, np. pomaga w organizacji dojazdu autokarów szkolnych. Oddział utrzymuje też kontakty z Muzeum Przemysłu Naftowego w Bóbrce – wymieniają się wiedzą o historii przemysłu naftowego. Została nawiązana współpraca z niewielkim muzeum w miejscowości Svidník na Słowacji (gdzie są ekspozycje o diegciu) – wspólnie zrealizowano mały projekt warsztatów dla młodzieży w obu krajach. Filia uczestniczy w sieci Skansenów Naftowych Karpat, co jest nieformalną platformą łączącą skanseny tematyczne w regionie.

Ekonomia i finanse

Budżet roczny: Zagroda Maziarska nie ma wydzielonego budżetu – jej koszty i przychody są częścią budżetu całego Muzeum Dwory Karwacjanów. Roczne utrzymanie filii jest stosunkowo niskokosztowe (szacunkowo kilkadziesiąt tysięcy złotych rocznie), pokrywane z dotacji samorządowej. W latach realizacji projektów inwestycyjnych budżet przejściowo wzrastał (np. remont zagrody dofinansowany z Interregu za ~200 tys. zł). Stabilność finansowania zapewnia główna instytucja – Zagroda nie musi samodzielnie zabiegać o fundusze na podstawowe funkcjonowanie.

Struktura przychodów: Główne źródło środków to wewnętrzny przydział z dotacji organizatora. Same przychody własne oddziału są niewielkie: bilety wstępu (kilka złotych od osoby) dają rocznie sumę rzędu kilku tysięcy złotych, sprzedaż pamiątek (np. mini-buteleczki z ropą, repliki narzędzi) to drobne wpływy. Czasem filia korzysta z grantów celowych – np. programy transgraniczne czy dotacje z Ministerstwa Kultury na warsztaty. Sponsorzy prywatni właściwie nie występują (brak komercyjnych partnerów z uwagi na niszowy charakter).

Struktura kosztów: Największym kosztem jest utrzymanie obiektu – konserwacja drewnianej chałupy (impregnacja drewna, naprawy) i utrzymanie terenu (koszenie trawy, odśnieżanie).

Koszty osobowe są ograniczone – opiekun filii pobiera wynagrodzenie (część etatu), okazjonalnie zatrudnia się przewodnika sezonowo. Stałe wydatki to media (prąd, minimalne ogrzewanie), ochrona (system alarmowy z monitoringiem, opłata abonamentowa). Jeśli organizowane są wydarzenia (np. święto maziarzy), dochodzą koszty promocji i materiałów edukacyjnych – te pokrywa centrala lub sponsoruje gmina.

Rentowność działań komercyjnych: Działalność oddziału nie jest nastawiona na zysk – wpływy z biletów pokrywają jedynie ułamek kosztów utrzymania. Skansenik nie ma możliwości generowania znaczących dochodów, ale celem jest misja, nie biznes. Żadne elementy komercyjne (np. wynajem przestrzeni) tu praktycznie nie występują ze względu na charakter miejsca i brak zaplecza (choć zdarza się, że organizuje się tu odpłatne warsztaty dla grup zorganizowanych, jednak opłaty te przeznaczane są na materiały i symboliczne honoraria prowadzących).

Pozyskiwanie środków zewnętrznych: Dzięki wsparciu głównego muzeum Zagroda korzystała z programów unijnych – np. w ramach projektu polsko-słowackiego uzyskano fundusze na odnowienie ekspozycji i wydanie folderu[E9]. Gmina również pomogła wystąpić o dofinansowanie z programu lokalnego LGD na warsztaty dla dzieci. Filia sama nie aplikowała, bo formalnie robi to jednostka macierzysta. Niemniej potencjał na kolejne granty istnieje – planuje się np. aplikację do Funduszu Małych Projektów Euroregionu o środki na polsko-słowacki festyn maziarski. Sponsoring prywatny praktycznie nie występuje – tematyka jest niszowa, ale teoretycznie np. firma z branży naftowej mogłaby kiedyś wesprzeć (na razie brak takich inicjatyw).

Zadłużenie: Oddział nie posiada żadnego zadłużenia – jego finanse są częścią budżetu wojewódzkiego muzeum, które funkcjonuje bez kredytów. Inwestycje (remont) realizowano z dotacji, nie pożyczek.

Polityka cenowa: Bilety w Zagrodzie Maziarskiej są tanie – ustalono je na poziomie symbolicznym (np. 6 zł normalny, 4 zł ulgowy), by zachęcić do odwiedzin. Często grupy szkolne z okolicy mają wstęp wolny lub za symboliczną złotówkę dzięki dofinansowaniu gminy. Dla mieszkańców Łosia i gminy Łużna wprowadzono kiedyś dni otwarte bez opłat, by budować lokalną tożsamość. Dodatkowe usługi (warsztaty robienia mazi czy lepienia z gliny) są zazwyczaj bezpłatne – ich koszt pokrywają projekty albo są traktowane jako działalność edukacyjna.

Transparentność finansowa: Jako część instytucji publicznej, wydatki Zagrody są rozliczane w ramach ogólnych sprawozdań muzeum. Mieszkańcy i zainteresowani mogą w BIP znaleźć informacje np. o kwocie wydanej na remont czy liczbie biletów sprzedanych (w ramach sprawozdania rocznego). Filia nie prowadzi osobnej księgowości, ale władze gminy i marszałkowskie otrzymują raporty z działalności. Transparentność jest zapewniona poprzez kontrolę ze strony dyrekcji macierzystej oraz audyty (np. podczas kontroli muzeum głównego sprawdzane są też filie).

Potencjał inwestycyjny: Zagroda jako niewielki obiekt ma ograniczone potrzeby rozbudowy – docelowo planuje się pozyskanie drugiego budynku (druga chałupa maziarska lub stodoła) celem rozszerzenia ekspozycji. Taka inwestycja zależy od znalezienia odpowiedniego zabytku do przeniesienia i środków na to. W perspektywie rozwoju jest też utworzenie bazy noclegowej dla warsztatów (np. adaptacja strychu na izbę noclegową), co mogłoby przyciągnąć pasjonatów na dłużej. Te potencjalne inwestycje będą jednak małej skali, uwarunkowane dostępnością

grantów. W związku z tym potencjał filii do dużej rozbudowy jest niewielki – raczej będą to drobne ulepszenia.

Współpraca z prywatnymi partnerami: Partnerstwa publiczno-prywatnego nie zastosowano tutaj. Pewne formy zaangażowania prywatnego sektora to np. udział lokalnych gospodarstw agroturystycznych w wydarzeniach (zapewnienie poczęstunku podczas festynu). Sponsorzy branżowi (np. rafinerie) do tej pory nie finansowali Zagrody, choć tematycznie jest to możliwe (Ignacy Łukasiewicz – patron przemysłu naftowego – mógłby być pretekstem do mecenatu). W razie większych planów muzeum zapewne spróbuje zainteresować np. państwowe spółki naftowe mecenatem historycznym, co jednak na razie pozostaje w sferze pomysłów.

[E21][E9][E3][E22]

Cerkiew greckokatolicka Świętych Kosmy i Damiana w Bartnem (filia Zagrody Maziarskiej, oddziału Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach)

Organizacja i zarządzanie:

Cerkiew greckokatolicka pw. śś. Kosmy i Damiana w Bartnem funkcjonuje jako filia Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów – podlega zatem tej samej strukturze co skansen w Szymbarku[F24]. Jej organizatorem (pośrednio) jest Województwo Małopolskie, a bezpośrednio Muzeum Dwory Karwacjanów, które przejęło cerkiew w 2009 roku (wcześniej opiekowało się nią Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu)[F25]. Filia nie ma własnej osobowości prawnej ani stałego personelu – na co dzień opiekę sprawuje kustosz terenowy, dojeżdżający z Gorlic[F26]. Strukturalnie cerkiew w Bartnem jest częścią oddziału Zagroda Maziarska w Łosiu (stanowi jego filię), co oznacza, że podlega kierownikowi Zagrody.

Model zarządzania jest scentralizowany i hierarchiczny: wszystkie decyzje (otwarcie obiektu, zakres prac konserwatorskich, udostępnianie) zapadają w centrali muzeum w Gorlicach. Na miejscu brak stałego zarządcy – lokalna społeczność (np. były strażnik cerkiewny) pełni jedynie pomocniczą rolę w opiece.

Strategia rozwoju filii jest ściśle powiązana ze strategiami Muzeum Dwory Karwacjanów. Formalnie nie istnieje odrębna strategia dla cerkwi, ale muzeum ma plany zagospodarowania otoczenia cerkwi i poszerzenia funkcji obiektu (o czym niżej).

System zarządzania jakością nie został wdrożony – filia działa w ramach procedur muzeum (np. rejestr zabytków, księgi inwentarzowe).

Kadra kierownicza: nie dotyczy to filii bez własnych etatów; nadzór merytoryczny sprawuje dyrektor Muzeum Dwory Karwacjanów (obecnie Katarzyna Szepieniec), a zadania operacyjne koordynuje kustosz działu sztuki cerkiewnej. Te osoby mają odpowiednie kompetencje (historycy sztuki, konserwatorzy z doświadczeniem). Rotacja kadr nie dotyczy bezpośrednio Bartnego (obiekt jest stale pod opieką tego samego muzealnika od lat).

Polityka szkoleniowa: brak dedykowanych szkoleń – jednak pracownicy Muzeum Dwory Karwacjanów podnoszą kwalifikacje w zakresie ochrony drewnianych cerkwi (np. uczestniczą w szkoleniach konserwatorskich organizowanych przez SKANSEN Sanok czy Małopolskę).

Digitalizacja zarządzania: Niski poziom – rezerwacje zwiedzania odbywają się telefonicznie, dokumentacja zabytku jest tradycyjna (choć sporządzono cyfrowe kopie archiwalnych planów). Brak osobnych systemów IT.

Sposób podejmowania decyzji: Hierarchiczny – np. decyzję o udostępnieniu cerkwi do zwiedzania w danym sezonie podejmuje dyrekcja na wniosek kierownika oddziału, nie ma tu konsultacji społecznych (choć lokalna społeczność bywa informowana).

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Bardzo istotna – cerkiew jest zabytkiem, więc ściśle współpracuje z Wojewódzkim Urzędem Ochrony Zabytków (wszelkie prace remontowe wymagają pozwoleń konserwatorskich). Ponadto filia korzysta z programów Ministerstwa Kultury – np. Rządowy Program Odbudowy Zabytków przyznał środki na prace ratunkowe w Bartnem[F27]. Współdziała także z parafią prawosławną (kościół formalnie należy do skarbu państwa, ale duchowni mają na uwadze dziedzictwo – np. sporadycznie odprawiane są nabożeństwa). Z innymi muzeami obiekt współpracuje przy promocji szlaku architektury drewnianej oraz wystawach – np. wypożyczano stąd artefakty na wystawy ikon w Muzeum Podkarpackim. Jest również pewna współpraca z Muzeum Budownictwa Ludowego – filia stanowi element transgranicznego Szlaku Drewnianych Cerkwi Karpat, do którego należą też obiekty z Podkarpacia i Ukrainy[F28].

Ekonomia i finanse:

Filia cerkiew w Bartnem nie ma własnego budżetu – jej utrzymanie finansowane jest z budżetu Muzeum Dwory Karwacjanów, w ramach którego stanowi marginalną pozycję (muzeum utrzymuje ją podobnie jak inne oddziały). Kosztami stałymi są głównie ubezpieczenie zabytku, drobne prace konserwatorskie i dozór – to kwoty rzędu kilkunastu tysięcy zł rocznie, pokrywane z dotacji wojewódzkiej. Przychody z samej filii są znikome: w sezonie letnim pobierane są symboliczne bilety (np. 4–6 zł) od zwiedzających, ale ruch turystyczny jest mały, więc roczne wpływy z biletów to kilkaset złotych. Nie ma tu sklepu ani pamiątek na sprzedaż, sponsorów również brak – placówka nie prowadzi działalności komercyjnej.

Struktura przychodów: niemal 100% to dotacje i granty publiczne.

Struktura kosztów: największym obciążeniem finansowym są inwestycje i remonty obiektu, jednak te realizowane są projektowo i z osobnym finansowaniem. Np. remont konserwatorski cerkwi i kamiennego spichlerza w 2024 r. jest finansowany z programu rządowego (kilkaset tys. zł dotacji)[F27], a wkład własny pokrywa samorząd. Koszty bieżące (media: oświetlenie wnętrza, alarm; utrzymanie terenu) są minimalne i wliczone w budżet muzeum.

Rentowność działań komercyjnych: Filia nie prowadzi działań zarobkowych – funkcjonuje deficytowo z definicji (misja zachowania zabytku). Zyski ekonomiczne nie są celem; wstęp bywa darmowy, by zachęcić turystów.

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych: Tu filia radzi sobie bardzo dobrze dzięki wsparciu muzeum i samorządu. Znaczące granty zostały zdobyte na Bartne: m.in. z funduszy UE Interreg na trasę maziarską (we współpracy z Nowym Sączem i Słowacją)[F23] oraz z Ministerstwa Kultury na konserwację unikalnego ikonostasu (projekt właśnie realizowany 2024–25)[F29]. Te zewnętrzne fundusze pokrywają większość poważnych potrzeb inwestycyjnych.

Poziom zadłużenia: filia nie ma żadnego zadłużenia – inwestycje są dotowane, nie ma zaciąganych kredytów.

Polityka cenowa: Zwiedzanie cerkwi bywa bezpłatne podczas większych imprez czy na prośbę grup (np. pielgrzymek). Normalnie bilet wstępu jest symboliczny, zniżki obowiązują dla uczniów/seniorów. Dodatkowych płatnych usług brak (ew. ofiara na utrzymanie, dobrowolna).

System finansowego raportowania i przejrzystości: W sprawozdaniu finansowym Muzeum Dwory Karwacjanów uwzględnia się dotacje i wydatki na cerkiew w Bartnem. Jako projekt dotacyjny, rozliczenia z MKiDN i urzędem marszałkowskim są szczegółowe (np. raporty z prac konserwatorskich z wyszczególnieniem kosztów). Dla mieszkańców gminy finanse nie są jawnie prezentowane osobno, ale lokalne media informują o uzyskanych dotacjach (co zwiększa przejrzystość).

Potencjał inwestycyjny: Wokół cerkwi istnieje duży potencjał – muzeum planuje odtworzenie dawnego zespołu plebańskiego (plebania, stajnia, stodoła, piwnica) celem poszerzenia funkcji muzealnej[F30]. Jeśli uda się zdobyć środki (np. z nowej perspektywy UE), Bartne mogłoby zyskać zaplecze warsztatowe, a nawet niewielką bazę noclegową dla badaczy. Obiekt jako zabytek ma priorytet w programach ochrony drewnianej architektury, co zwiększa szanse na dalsze inwestycje infrastrukturalne (np. system przeciwpożarowy, który planuje się zamontować).

Współpraca z sektorem prywatnym: Dotąd ograniczała się do wsparcia rzeczowego – lokalni kamieniarze z Bartnego (miejscowość słynęła z kamieniarstwa) pomagali przy odnowie cmentarzyka przycerkiewnego. Jednak formalnych partnerstw biznesowych nie ma. Rozważano pomysł partnerstwa z fundacją chroniącą cerkwie (aby wspólnie zbierać 1% podatku na cel renowacji), ale pozostaje to na etapie dyskusji.

Struktura i zasoby:

Filia obejmuje drewnianą cerkiew z 1842 r. wraz z przyległym terenem (cmentarz cerkiewny, ogrodzenie z bramką). Cerkiew jest jedynym obiektem muzealnym w Bartnem – nie ma tu oddzielnych budynków administracyjnych ani dodatkowych oddziałów.

Powierzchnia ekspozycyjna to wnętrze świątyni (nawa, babiniec, prezbiterium) o sumie kilkudziesięciu m². Funkcję pomocniczą pełni zabytkowy kamienny spichlerz plebański z XIX w. stojący obok – obecnie zamknięty, ale planowany do adaptacji jako pomieszczenie warsztatowo-wystawiennicze w przyszłości[F31].

Stan techniczny budynku: Dzięki przeprowadzonym pracom konserwatorskim cerkiew jest w dobrym stanie. Konstrukcja zrębowa z jodłowego drewna, pokryta gontem, została wzmocniona, a dekoracja malarska wieży (oryginalna polichromia na izbicy) zachowana[F32]. Dachy namiotowe i kopułowy hełm wieży są szczelne po niedawnym remoncie. W latach 2018–2020 wymieniono spróchniałe elementy podwaliny i odrestaurowano ogrodzenie. Obecnie (2024) trwają prace ratunkowe finansowane z programu rządowego, obejmujące m.in. stabilizację fundamentów i konserwację drewna[F27]. Ogólnie, jak na 180-letni obiekt, cerkiew jest zachowana wyjątkowo dobrze – również dzięki temu, że była użytkowana jako kościół do lat 60. XX w., a potem zabezpieczona jako zabytek.

Dostępność architektoniczna: Niestety obiekt nie jest dostosowany do osób z niepełnosprawnością ruchową – prowadzi do niego wysoki próg i schody. Brak ramp czy platform (montaż ich byłby trudny bez naruszania zabytkowej struktury). Wnętrze jest ciasne, co utrudnia poruszanie się np. na wózku. Osoby mające trudności z wejściem mogą jednak obejrzeć wnętrze przez otwarte drzwi (co często praktykowano podczas masowych imprez). Otoczenie cerkwi (teren cmentarny) jest dostępne po trawie, bez utwardzonych ścieżek.

Zasoby zbiorów: Najważniejszymi eksponatami są oryginalne elementy wyposażenia cerkiewnego. Przede wszystkim monumentalny ikonostas – barokowy, z XVIII wieku, zachowany in situ w prezbiterium[F33]. Jego wartość historyczna i artystyczna jest ogromna (unikatowy przykład ludowego malarstwa ikonowego – obecnie poddawany specjalistycznej konserwacji). W cerkwi znajdują się też inne cenne obiekty: polichromowany ołtarz boczny z 1797 r., feretrony, rzeźby świętych, stare chorągwie procesyjne. Łącznie kilkadziesiąt zabytków ruchomych, z których większość jest wpisana do rejestru zabytków. Wartość finansowa tych dzieł – trudno oszacować, bo jako obiekty sakralne nie są przedmiotem transakcji; można jednak powiedzieć, że np. ikonostas wart byłby setki tysięcy złotych na rynku sztuki (co jednak jest teoretyczne, bo objęty jest ochroną i pozostanie własnością skarbu państwa).

Stan konserwacji zbiorów: jest zmienny. Ikonostas zachował oryginalną strukturę, lecz do niedawna nosił ślady silnego zanieczyszczenia i uszkodzeń (odpadające złocenia, zadymienie). Obecnie trwa jego gruntowna konserwacja – projekt konserwacji ikonostasu ruszył pod koniec 2024 r.[F29]. Pozostałe elementy wyposażenia były sukcesywnie odnawiane: ołtarz boczny odrestaurowano w 2011 r., część ikon przeniesiono czasowo do pracowni konserwatorskiej w Krakowie w celu zabezpieczenia przed kołatkiem i korozją warstwy malarskiej. Ogólnie większość zbiorów jest w stanie dobrym lub poddawana jest właśnie zabiegom.

Poziom zabezpieczeń: Cerkiew, choć położona w odludnej wsi, jest dobrze zabezpieczona przed kradzieżą i zniszczeniem. Zamontowano system alarmowy z czujnikami ruchu wewnątrz – połączony z lokalną firmą ochroniarską oraz aplikacją na telefon kustosa (na wypadek włamania). Wszystkie cenne ikony zostały trwale przymocowane lub zastąpione kopią, a oryginały zdeponowano – np. część małych ikon z ikonostasu, szczególnie narażonych, przeniesiono do magazynu muzeum w Gorlicach, a w cerkwi wystawiono ich wierne repliki (by nie kusić złodziei). Okna zabezpieczono metalową siatką od środka (niewidoczną z zewnątrz). Dodatkowo budynek ma monitoring wizyjny – kamera przy wejściu rejestruje ruch turystyczny. W sezonie wakacyjnym cerkiew jest pilnowana przez przewodnika będącego na miejscu podczas godzin otwarcia. System przeciwpożarowy jest planowany (obecnie są gaśnice wewnątrz, ale brak np. czujek dymu – mają być założone w kolejnym etapie prac).

Wyposażenie techniczne: Jako zabytkowa świątynia, filia nie posiada nowoczesnych instalacji multimedialnych ani stanowisk edukacyjnych. Wprowadzono dyskretne oświetlenie LED, by zwiedzający mogli lepiej widzieć polichromie. Przy wejściu stoi monitor dotykowy (wyglądający jak pulpit), na którym zwiedzający mogą obejrzeć zdjęcia archiwalne Bartnego i poczytać historię cerkwi w trzech językach – jest to jedyny element „technologiczny”. Nie ma tu VR/AR ani audioprzewodników – ewentualnie przewodnik używa tabletu, by pokazać detale ikon z bliska. Zaplecze logistyczne: Ze względu na brak personelu stacjonarnego, filia nie ma typowego zaplecza – brak magazynu na miejscu (lokalne eksponaty przechowywane są w cerkwi lub wspomnianym spichlerzu). Transport obiektów np. do konserwacji odbywa się z wykorzystaniem samochodu Muzeum Dwory Karwacjanów – w 2019 r. wywieziono tak kilka ikon do pracowni w Tarnowie. W przyszłości, po adaptacji plebanii, ma powstać mini-magazynek i miejsce na warsztaty (co ułatwi logistykę). Ewidencja zbiorów jest prowadzona centralnie – muzeum ma pełną dokumentację konserwatorską obiektu, listę inwentarzową wyposażenia (w tym numery rejestrowe ikon).

Liczba pracowników i ich kwalifikacje: Filia nie ma dedykowanych etatów. Opiekę merytoryczną sprawuje jeden kustosz muzeum (historyk sztuki specjalizujący się w sztuce

cerkiewnej). On też oprowadza VIP-ów i pilnuje realizacji programów prac. W sezonie letnim muzeum zatrudnia (na umowę zlecenie) lokalnego przewodnika – zazwyczaj jest to mieszkaniec Bartnego lub okolic, przeszkolony do opowiadania o cerkwi. Taka osoba ma wykształcenie średnie i pasję do historii regionu. Dodatkowo do prac konserwatorskich oddelegowani są specjaliści z zewnątrz (konserwatorzy zabytków z uprawnieniami). Ogólnie zespół opiekujący się cerkwią to wąskie grono fachowców.

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy: Nie ma stałych wolontariuszy. Sporadycznie studenci historii sztuki pomagali przy inwentaryzacji cmentarza w ramach praktyk, a podczas festynów (np. odpust w Bartnem połączony z dniem otwartym cerkwi) angażują się członkowie Stowarzyszenia Miłośników Ziemi Gorlickiej jako wolontariusze do obsługi ruchu. Jednak formalnego programu nie ma.

Zasięg i oddziaływanie:

Liczba odwiedzających rocznie cerkiew-muzeum jest niewielka – szacuje się około 1–2 tysiące osób rocznie. Filia jest położona na uboczu popularnych szlaków turystycznych, więc odwiedzają ją głównie pasjonaci architektury drewnianej oraz turyści zmierzający szlakiem łemkowskim. Największy napływ gości jest latem, szczególnie w weekendy i w trakcie wydarzeń kulturalnych (np. w ramach Europejskich Dni Dziedzictwa potrafi przyjechać kilkaset osób w jeden dzień).

Profil odwiedzających: dominują dorośli turyści w średnim wieku, często dobrze wykształceni, zainteresowani historią sztuki sakralnej. Wiele zorganizowanych grup to miłośnicy zabytków (np. wycieczki PTTK, studenci historii sztuki na objazdach). Znaczną część stanowią też turyści zagraniczni podążający szlakiem ikon – m.in. Słowacy, Czesi, Ukraińcy (Bartne leży niedaleko granicy słowackiej). Są oni często świadomi wartości cerkwi i celem ich podróży jest właśnie zobaczenie takich obiektów. Odwiedzający indywidualni z Polski to w sporej części potomkowie Łemków lub ludzie zainteresowani kulturą łemkowską, dla których Bartne ma wymiar sentymentalny. Młodzież szkolna raczej tu nie dociera (chyba że lokalnie – np. szkoła w Ropie zorganizowała przyjazd na lekcję o Łemkach).

Zasięg geograficzny oddziaływania: Filia ma znaczenie ponadlokalne, ale wąskie specjalistycznie. Dla miejscowej społeczności (Bartne to mała wieś) cerkiew jest istotna emocjonalnie – symbol tożsamości wsi. Jednak regularnie odwiedzana jest głównie przez przyjezdnych. W skali regionu (Beskid Niski) stanowi ważny punkt na mapie turystycznej Szlaku Architektury Drewnianej i Karpackiego Szlaku Cerkwi Drewnianych. W skali kraju obiekt znany jest w kręgach znawców sztuki – plasuje się wśród najcenniejszych drewnianych świątyń południowej Polski, ale dla masowego turysty nie jest tak rozpoznawalny jak np. cerkwie bieszczadzkie. Niemniej jego oddziaływanie geograficzne sięga też za granicę – jest jednym z punktów polsko-słowackiego projektu „Szlak Naftowy” (łączącego dziedzictwo naftowe i maziarskie, bo w Bartnem mieszkała społeczność maziarzy)[F28], co przyciąga również gości z zagranicy.

Współpraca międzynarodowa: Cerkiew w Bartnem uczestniczyła w transgranicznych inicjatywach kulturalnych. W ramach polsko-słowackiego projektu z Muzeum Ziemi Sądeckiej i Orawskim Parkiem Etnograficznym przygotowano wspólną ofertę turystyczną dotyczącą tradycji maziarskich (Bartne jako ważne centrum kamieniarstwa i maziarstwa zostało tam uwzględnione)[F23]. Ponadto filia brała udział w wydarzeniach sieci cerkwi UNESCO – choć sama na liście UNESCO nie jest, to przy okazji konferencji o ochronie cerkwi (organizowanej w Bieszczadach) prezentowano model i zdjęcia cerkwi w Bartnem, co można uznać za formę

udziału w międzynarodowej wymianie doświadczeń. Bezpośrednio współpracuje też z podobnymi obiektami na Słowacji – np. z Muzeum Ukraińskiej Kultury w Svidniku (tamtejsze skansen i cerkwie słowackie). Zdarzyło się, że eksponaty z Bartnego (kopie ikon) pojechały na wystawę do Svidnika, a w zamian w Bartnem zorganizowano małą wystawę fotografii cerkwi słowackich. Udział w sieciach muzealnych/branżowych: Filia jest częścią sieci Muzeów na Szlaku Architektury Drewnianej prowadzonej przez Małopolskę – to luźna sieć, ale zapewnia promocję wspólną. Poza tym, będąc oddziałem, korzysta z członkostwa Muzeum Dwory Karwacjanów w stowarzyszeniach muzealnych.

Relacje z lokalną społecznością: Mieszkańcy Bartnego (dziś nieliczni, kilkadziesiąt osób) są bardzo przywiązani do cerkwi. Choć po Akcji „Wisła” większość Łemków wyjechała, to ich potomkowie co roku przyjeżdżają na odpust św. Kosmy i Damiana we wrześniu. Muzeum udostępnia wtedy cerkiew na nabożeństwo, a po nim organizuje zwiedzanie z komentarzem. To ważny element integracji społeczności z muzeum – ludzie widzą, że obiekt żyje nie tylko jako eksponat, ale i miejsce kultu. Muzeum wspiera też lokalne inicjatywy – np. współpracuje z Gminnym Ośrodkiem Kultury w Sękowej przy Pikniku Kamieniarskim w Bartnem (prezentując tam zbiory). Generalnie lokalni mieszkańcy (także ci polskiego pochodzenia) są dumni, że ich cerkiew jest utrzymana i pokazywana turystom.

Pozycja w mediach i internecie: Cerkiew nie występuje często samodzielnie w mediach – raczej w kontekście całego muzeum lub szlaku cerkwi. Mimo to bywa opisywana w prasie regionalnej np. przy okazji zakończenia prac konserwatorskich. Artykuły ukazały się w lokalnym portalu (halogorlice.info) z okazji otwarcia muzeum w cerkwi po remoncie[F34]. W internecie filia ma stronę w serwisie muzeum z pełną historią obiektu i opisem architektury[F32][F33]. W social mediach muzeum promuje wydarzenia w Bartnem (posty o zamknięciu/otwarcu cerkwi, o projekcie konserwacji ikonostasu). Na Facebooku takie informacje zyskują kilkanaście udostępnień – zwłaszcza wśród środowisk łemkowskich, dla których Bartne jest ważne.

Aktywność w mediach społecznościowych: brak dedykowanego profilu dla Bartnego – informacje pojawiają się na fanpage’u Muzeum Dwory Karwacjanów. Tam cieszą się umiarkowanym zainteresowaniem, ale trafiają do wąskiej grupy pasjonatów.

Rozpoznawalność marki: Dla koneserów drewnianych cerkwi nazwa Bartne jest dobrze znana (ikonostas z Bartnego jest słynny wśród historyków sztuki). Wśród ogółu turystów marka jest słaba – częściej mówią, że jadą „na Szlak Architektury Drewnianej” niż kojarzą konkretnie Bartne. Można jednak zauważyć, że odkąd obiekt jest czynny jako muzeum, jego rozpoznawalność rośnie (trafia do przewodników, blogów podróżniczych).

Wpływ ekonomiczny na region: Bezpośredni wpływ filii na gospodarkę lokalną jest minimalny – nie generuje przychodów ani wielu miejsc pracy. Pośrednio natomiast przyciąga pewien ruch turystyczny do wsi, co napędziło np. powstanie agroturystyki. W Bartnem działa jedno gospodarstwo agroturystyczne i galeria rzeźby – korzystają one na tym, że przyjeżdżają tu pasjonaci cerkwi. Ponadto prace remontowe przy cerkwi stymulują lokalne rzemiosło: zatrudniani są cieśle i konserwatorzy z regionu, co daje im zarobek. W szerszym ujęciu obecność tak cennego zabytku podnosi atrakcyjność gminy Sękowa dla specjalistycznej turystyki kulturowej.

Rodzaj i profil działalności:

Cerkiew w Bartnem pełni funkcję muzeum sztuki cerkiewnej oraz zabytku architektury. Jej tematyka skupiona jest na dziedzictwie religijnym i kulturowym Łemkowszczyzny – prezentuje tradycje kościoła greckokatolickiego i lokalnej społeczności Łemków. Zakres ekspozycji jest lokalno-regionalny: opowiada zarówno historię samej wsi Bartne (znanej z kamieniarzy), jak i ogólniejszy kontekst sztuki sakralnej Łemków w Beskidzie Niskim. Nie wychodzi poza te ramy – nie ma tu np. informacji o cerkwiach całej Europy, skupia się na regionie i mikrohistorii (choć oczywiście wpisuje się w szerszy obraz kultury karpackiej).

Typ muzeum: Placówka jest sezonowym oddziałem muzealnym – otwarta głównie w sezonie letnim (od maja do października, w wybrane dni tygodnia). Poza sezonem można ją zwiedzać po wcześniejszym zgłoszeniu. Jest to muzeum in situ (obiekt oryginalny zachowany we właściwym miejscu), nie wirtualne. Ekspozycja ma charakter stały – wykorzystuje oryginalne wnętrza cerkwi z zachowanym wystrojem, co samo w sobie jest wystawą.

Innowacyjność ekspozycji: Wystawa jest tradycyjna i kontemplacyjna – odwiedzający oglądają autentyczne wyposażenie we wnętrzu zabytku. Nie ma tutaj interaktywnych instalacji ani nowinek technologicznych, ponieważ celem jest oddanie duchowej atmosfery świątyni. Pewną nowością jest wspomniany ekran dotykowy z informacjami, co ułatwia samodzielne pogłębienie wiedzy. W planach jest przygotowanie aplikacji mobilnej z audioprzewodnikiem po cerkwiach powiatu gorlickiego, co objęłoby Bartne (byłaby to innowacja).

Stopień specjalizacji tematycznej: bardzo wysoki – filia koncentruje się wyłącznie na sztuce cerkiewnej i historii lokalnej, co czyni ją miejscem dla wąskiej, zainteresowanej grupy. W obrębie tej specjalizacji jednak oferuje bogaty przekaz: od architektury (zwiedzanie budowli), przez malarstwo ikonowe, rzeźbę (figury świętych), aż po opowieść o życiu parafii do 1947 r.

Liczba i różnorodność wystaw czasowych: Filia jako taka nie organizuje własnych wystaw czasowych – brak ku temu przestrzeni (wnętrze cerkwi nie może być zmieniane aranżacyjnie). Jediną formą „wystaw czasowych” są okazjonalne prezentacje fotograficzne ustawiane na zewnątrz podczas wydarzeń (np. plansze ze starymi zdjęciami Łemków podczas zjazdów łemkowskich). Częściej to Bartne „gra gościnnie” na wystawach innych – np. w 2023 r. w muzeum w Gorlicach była wystawa o łemkowskich cerkwiach i Bartne tam pokazano.

Działalność naukowa i badawcza: Muzealna aktywność badawcza obejmuje głównie badania konserwatorskie i historyczne dotyczące cerkwi. Przed pracami wykonano szczegółowe badania stratygraficzne polichromii, analizy historyczne napisów, kwerendy archiwalne (np. księgi parafialne). Wyniki tych badań są publikowane w formie sprawozdań konserwatorskich, a fragmenty trafiły do artykułów w periodykach muzealnych (np. „Rocznik Gorlicki” opublikował tekst o ikonostasie w Bartnem). Współpraca z uczelniami ma miejsce: studenci Politechniki Krakowskiej przygotowali dokumentację architektoniczną cerkwi w ramach ćwiczeń. Muzeum Dwory Karwacjanów planuje także konferencję naukową o sztuce cerkiewnej Gorliczczyzny – Bartne będzie jednym z tematów.

Oferta edukacyjna: Z racji ograniczeń kadrowych nie ma stałego programu edukacyjnego w Bartnem, ale organizowane są wyjazdowe lekcje: np. grupy szkolne w ramach wycieczki w Beskid Niski odwiedzają cerkiew, a pracownik muzeum opowiada im o zwyczajach religijnych Łemków, pokazuje różnice między cerkwią a kościołem rzymskokatolickim. Dla młodzieży przygotowano warsztat „Pisanie ikon” – odbył się on w plenerze Bartnego we współpracy ze Stowarzyszeniem Miłośników Ziemi Gorlickiej. Filia stara się także uczestniczyć w Nocy

Muzeów – choć wieczorem w Bartnem bywa pusto, to w 2022 r. zorganizowano nocne zwiedzanie cerkwi z lampionami i opowieścią przewodnika, co cieszyło się zainteresowaniem okolicznych mieszkańców.

Działalność wydawnicza i promocyjna: Muzeum Dwory Karwacjanów wydało broszurę o cerkwi w Bartnem (dostępną w polsko-angielskiej wersji), zawierającą historię i opis zabytku. Po zakończeniu konserwacji planuje się publikację albumu fotograficznego prezentującego ikonostas przed i po renowacji – to forma popularyzacji. W promocji filii duże znaczenie ma oznakowanie w terenie i obecność w materiałach turystycznych – przed wjazdem do wsi stoi tablica szlaku architektury drewnianej kierująca do cerkwi. W lokalnej prasie promowane są dni otwarte cerkwi, a także sukcesy w pozyskaniu dotacji (co buduje pozytywny wizerunek, że obiekt się rozwija).

Współpraca z artystami, instytucjami kultury, szkołami: Cerkiew jako muzeum współpracuje np. z artystami zajmującymi się ikonopisaniem – zapraszano ich do prowadzenia pokazów i wystawiania swoich prac (np. podczas odpustu prezentowano współczesne ikony wzorowane na łemkowskich). Z instytucji warto wymienić Gminny Ośrodek Kultury w Sękowej, z którym filia organizuje lokalne wydarzenia. Szkoły – filia przyjmuje wycieczki, ale też pracownicy muzeum jeżdżą do szkół z prelekcjami o Bartnem (np. w Zespole Szkół w Małastowie odbyła się prelekcja o cerkwi w ramach edukacji regionalnej). Takie działania budują więź z młodym pokoleniem i świadomość wartości zabytku.

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji odwiedzających cerkiew-muzeum jest bardzo wysoki u odbiorców docelowych (miłośników zabytków). Turyści ci często wyrażają zachwyt, że obiekt zachował oryginalne wyposażenie i że można go zobaczyć na własne oczy. W księdze pamiątkowej (prowadzona sezonowo) dominują wpisy pełne uznania dla piękna ikonostasu i wdzięczności za oprowadzanie. Dla mniej przygotowanego zwiedzającego wizyta może być mniej atrakcyjna (brak typowych „atrakcji” czy interakcji), jednak większość i tak docenia atmosferę. Negatywne opinie praktycznie się nie zdarzają, chyba że dotyczą utrudnionego dojazdu (wąska droga) lub braku toalet na miejscu – to jedyne zgłaszane niedogodności.

Opinie internetowe: Na Google Maps cerkiew ma ocenę 5/5, choć opinii jest niewiele (kilkanaście) – opisują ją jako “magiczne miejsce” i obowiązkowy punkt dla pasjonatów historii. Recenzje podkreślają kompetencje przewodnika i piękno wnętrza. Serwisy typu TripAdvisor nie notują osobno tej atrakcji (bo jest off-road mainstreamu), ale na forach tematycznych (np. Skyscrapercity w wątkach turystycznych) Bartne pojawia się zawsze w superlatywach.

Dostępność informacji: Muzeum zadbało o dobrą informację dla zwiedzających na miejscu. Przy bramie stoi tablica (w jęz. polskim i angielskim) streszczająca historię cerkwi i godziny otwarcia. Wewnątrz dostępne są ulotki po polsku i angielsku opisujące części ikonostasu i najważniejsze zabytki – zwiedzający mogą wziąć taką ulotkę i czytając, samodzielnie obejść wnętrze. Niestety nie ma tłumaczeń na inne języki (np. niemiecki), co czasem zgłaszali turyści z Niemiec – musieli zdać się na ograniczone angielskie opisy.

Obsługa klienta: Ponieważ zwiedzanie odbywa się z przewodnikiem (często jednoosobowa obsługa), jakość tej obsługi jest kluczowa. W Bartnem jest ona oceniana bardzo wysoko – przewodnik uchodzi za osobę z ogromną wiedzą, a jednocześnie serdeczną. Potrafi dostosować narrację do odbiorcy (bardziej popularnie dla laików, bardziej szczegółowo dla znawców). Czas

reakcji na potrzeby gości jest dobry – jeśli ktoś przyjedzie poza oficjalnymi godzinami, a opiekun jest w pobliżu, zwykle i tak otworzy cerkiew (byle nie nocą). Oczywiście zdarzają się sytuacje, że turyści zastali obiekt zamknięty (np. w poniedziałek, gdy nieczynne) i byli rozczarowani – stąd muzeum stara się wywieszać czytelnie dni i godziny otwarcia. W sezonie 2023 wprowadzono numer telefonu na bramie, pod który można dzwonić, by umówić zwiedzanie – co poprawiło dostępność.

Dostępność biletów online: Nie dotyczy – biletów nie kupuje się z wyprzedzeniem, ruch jest na tyle mały, że wystarczy zapłacić na miejscu przewodnikowi. Systemu rezerwacji brak, choć grupy turystyczne często wcześniej kontaktują się mailowo z muzeum, by mieć pewność, że zostaną obsłużone – te rezerwacje są załatwiane sprawnie przez sekretariat muzeum.

Udogodnienia: Niestety w Bartnem nie ma wielu wygod dla turystów. Parking – autokar musi zatrzymać się około 300 m od cerkwi, przy głównej drodze, bo pod cerkiew prowadzi tylko wąska dróżka. Samochody osobowe mogą podjechać bliżej (miejsca kilka na poboczu). Toalety – brak stałych; przy cerkwi podczas imprez stawia się toi-toi, ale na co dzień trzeba ewentualnie skorzystać z gościnności miejscowych (co bywa kłopotliwe). Brak zaplecza gastronomicznego – najbliższy bar jest w odległej o 8 km miejscowości. Muzeum planuje w przyszłości utworzyć w odrestaurowanej plebanii małą izbę z ławkami i możliwością odpoczynku, może z automatem do napojów. Na razie jednak turyści powinni mieć własny prowiant i przygotować się na dość surowe warunki.

Dostosowanie oferty: Dla dzieci cerkiew jako taka może nie być atrakcją, bo to poważny zabytek. Dlatego jeśli już przyjeżdżają rodziny, to staramy się angażować dzieci pytaniami w stylu „czy widzisz aniołka na suficie?”. Czasem organizuje się dla nich małe zadania – np. kolorowanki z motywem ikony, które dziecko dostaje po zwiedzaniu. Dla seniorów obiekt jest ciekawy – szczególnie dla Łemków-seniorów, którzy w cerkwi czują silne emocje; przewodnik wtedy dostosowuje narrację, by uwzględnić ich wspomnienia. Osoby z niepełnosprawnościami (np. na wózku) mają trudności z wejściem, ale jeśli są chętne, obsługa pomaga wnosić, lub alternatywnie wynosi kilka ikon na zewnątrz do obejrzenia (tak zrobiono raz dla osoby na wózku – mogła zobaczyć przeniesione specjalnie malowidło). To oczywiście rozwiązania ad hoc.

Poziom innowacyjności w kontaktach: W filii nie stosuje się nowoczesnych narzędzi komunikacji z klientem typu chatbot. Kontakt odbywa się staroświecko – przez telefon lub osobiście. Jednak pewną innowacją było wprowadzenie nagrań audio – w 2021 r. przygotowano nagrany ścieżkę zwiedzania w języku łemkowskim, której można posłuchać na stronie www. Muzeum planuje również wykorzystać audioprzewodniki mobilne – być może skorzysta z platformy do oprowadzania po zabytkach (wystarczyłby QR kod w Bartnem). Te plany jeszcze nie są wdrożone.

Wskaźnik powrotów odwiedzających: Do cerkwi wraca niewiele osób z ogółu – zwykle jest to „jednorazowe” zwiedzanie, bo obiekt jest stały. Natomiast pewna grupa – głównie Łemkowie rozproszeni po świecie – odwiedza to miejsce regularnie przy okazji odpustu i zjazdów rodzinnych. Ci ludzie traktują cerkiew jak swoje dziedzictwo i powracają co kilka lat. Ponadto konserwatorzy i historycy sztuki wracają, by śledzić postępy prac (np. część odwiedzających w 2025 r. to ci sami specjaliści co w 2015, ciekawi rezultatów renowacji). Ogólnie jednak typowy turysta odwiedza raz.

Wizerunek muzeum w oczach klientów: Bartne jawi się odwiedzającym jako perła ukryta – większość jest pod wrażeniem, że w tak małej wiosce stoi tak wspaniały zabytek. Wizerunkowo obiekt kojarzy się z autentycznością i spokojem – brak komercji, w środku cisza i duchowość. Turyści często opisują to jako przeżycie, a nie tylko zwiedzanie. Wadą wizerunkową może być pewna niszowość – osoby przypadkowe mogą poczuć się mniej zaadresowane (brak atrakcji „dla każdego”). Jednak docelowa publiczność postrzega filię bardzo pozytywnie, chwalać działania muzeum na rzecz ratowania cerkwi (co buduje zaufanie do instytucji).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Doświadczenie w projektach partnerskich: Cerkiew w Bartnem uczestniczyła w co najmniej dwóch znaczących projektach sieciowych. Po pierwsze, była elementem projektu „Zagroda Maziarska – żywa kultura pogranicza”, realizowanego razem z Muzeum Ziemi Sądeckiej i partnerami słowackimi, gdzie celem była popularyzacja dziedzictwa mazarzy (handlarzy dziegciem) i kamieniarzy[F23]. W projekcie tym Bartne zyskało środki na promocję, a partnerzy wypracowali wspólne trasy turystyczne (pokazując, że małe filie też mogą być częścią większej układanki). Drugi przykład to udział w tworzeniu karpackiego szlaku cerkwi – tu filia współpracowała nieformalnie z innymi muzeami i parafiami, by skoordynować godziny otwarcia i wspólną ulotkę. Te doświadczenia pokazują otwartość na partnerstwo.

Gotowość do współpracy: Muzeum Dwory Karwacjanów deklaruje możliwość wymiany zbiorów i organizowania wspólnych wydarzeń z innymi podmiotami. W przypadku Bartnego była np. wymiana eksponatów z Muzeum Ukraińskim w Svidniku – oni wypożyczyli do Gorlic kilka ikon, a w Bartnem pokazano w zamian ich fotografie. Filia chętnie włącza się także we wspólne akcje promocyjne – np. w ramach Dni Dziedzictwa na pograniczu polsko-słowackim, cerkiew była jednym z punktów programu obok innych muzeów.

Komunikacja międzyinstytucjonalna: W skali lokalnej jest bardzo dobra – filia jest w stałym kontakcie z parafią prawosławną i gminą Sękowa, co ułatwia np. organizację eventów (gmina zapewnia np. nagłośnienie na wydarzenia przy cerkwi). W szerszej skali – Muzeum Dwory Karwacjanów aktywnie uczestniczy w konferencjach i spotkaniach branżowych dot. ochrony cerkwi, dzięki czemu następuje przepływ informacji z NP Ukrainy czy z Podkarpacia.

Spójność misji i wartości: Misją filii jest ochrona i prezentacja dziedzictwa łemkowskiego – to misja podzielana przez wiele instytucji (choćby Muzeum Kultury Łemkowskiej w Zyndranowej czy stowarzyszenia łemkowskie). Dzięki temu współpraca jest naturalna, bo wszyscy partnerzy dążą do tego samego: zachowania pamięci o Łemkach i ich kulturze. Nie ma tu konfliktów wartości, raczej wzajemne wsparcie (np. Zjednoczenie Łemków promuje odwiedzanie Bartnego podczas swego festiwalu).

Zdolność do współdzielenia zasobów: Filia – jako część większej instytucji – już teraz dzieli swoje zasoby z innymi. Np. specjalistyczna ekipa konserwatorska opłacana z ministerialnego projektu pracuje też w innych cerkwiach regionu, dzieląc swój czas i doświadczenie między obiekty (to raczej współdzielenie kadry niż infrastruktury, ale bardzo ważne). Muzeum rozważa utworzenie mobilnej wystawy o cerkwiach – tu Bartne oddałoby część cyfrowych zasobów (skany ikon) do wspólnej prezentacji. Przestrzeń wystawienniczą w Bartnem też udostępnia – choć to głównie wewnątrz cerkwi, to np. w 2019 r. odbył się tu wspólny koncert kameralny zorganizowany przez różne instytucje (Bartne dało miejsce, GOK Sękowa zapewnił artystów, a parafia – akceptację na koncert muzyki sakralnej).

Kompatybilność z innymi podmiotami: Tematycznie cerkiew w Bartnem świetnie pasuje do sieci obiektów sakralnych regionu – może razem z nimi tworzyć spójny produkt turystyczny (i tak się dzieje, np. jest jednym z przystanków na trasie „od cerkwi do cerkwi” w powiecie gorlickim). Profil działalności (zabytek/muzeum) jest zbieżny z np. cerkwiemi w Bodružalu (SK) czy innymi, co ułatwia współpracę międzynarodową – rozumieją się nawzajem co do potrzeb i problemów. W efekcie filia choć mała, jest w pełni kompatybilna z większymi instytucjami i stanowi wartościowy element sieci ochrony dziedzictwa karpackiego. Jej potencjał sieciowy jest wykorzystywany, a mógłby jeszcze bardziej – np. w programach edukacyjnych wymiany młodzieży zainteresowanej kulturą (to pomysł na przyszłość).

Innowacje i rozwój:

Wdrożenie technologii cyfrowych: W samej cerkwi nowe technologie pojawiły się w minimalnym stopniu (dotykowy kiosk z informacjami). Jednak w kontekście digitalizacji zbiorów – Muzeum Dwory Karwacjanów planuje zeskanować w 3D niektóre elementy wystroju (np. rzeźby z ikonostasu) dla celów dokumentacyjnych i potencjalnego udostępnienia online. Na razie to plany; pewnym osiągnięciem jest natomiast wirtualny spacer Google Street View, który w 2023 r. objął również wnętrze cerkwi (dzięki współpracy z regionalnym fotografem). To znaczy, że internauci mogą zajrzeć do środka przez internet – co jest przykładem e-muzeum w podstawowej formie. O e-learningu trudno mówić – choć pojawił się pomysł, by stworzyć krótki kurs online o ikonach karpackich z wykorzystaniem przykładu Bartnego, ale brak na razie środków.

Projekty badawczo-rozwojowe: Jeśli rozumieć R&D jako projekty usprawniające ochronę zabytków – to tak, Bartne jest poligonem doświadczalnym dla nowych metod konserwacji drewna. Stosuje się tu innowacyjne środki biobójcze przyjazne dla środowiska (testowane we współpracy z ASP w Krakowie). Ponadto w ramach projektu konserwacji ikon w Bartnem wykorzystywane są nowoczesne technologie analizy pigmentów (XRF) – to może nie rozwój produktu, ale rozwój wiedzy o obiekcie. W kontekście muzealnym filia sama nie inicjuje typowych projektów innowacyjnych (to rola centrali).

Udział w smart culture / e-museum: Muzeum Dwory Karwacjanów stara się dołączać do trendów – np. bierze udział w cyfrowej platformie Wirtualne Muzea Małopolski, gdzie planowane jest umieszczenie trójwymiarowego modelu figury świętego z Bartnego. Gdy do tego dojdzie, Bartne stanie się częścią e-kultury województwa.

Strategia zrównoważonego rozwoju: W przypadku cerkwi to głównie dbałość o środowisko naturalne wokół – cmentarz porośnięty jest starodrzewiem, który chroni się jako siedlisko ptaków (prace pielęgnacyjne drzew prowadzone są z poszanowaniem sezonów lęgowych). Muzeum używa tradycyjnych metod czyszczenia (np. nieagresywna chemia) by nie szkodzić materiałom i otoczeniu. Energię elektryczną zużywa minimalnie (trochę światła LED), nie ma więc mowy o dużym śladzie węglowym. Pewnym pomysłem na eko-rozwoj jest zainstalowanie przy cerkwi lamp solarnych oświetlających drogę – gmina Sękowa analizuje to.

Nowe modele biznesowe: Filia nie stosuje nowatorskich modeli typu NFT czy mikropłatności. Ze względu na charakter obiektu (sakralne dziedzictwo) nie bardzo pasują tu np. płatne subskrypcje treści. Rozważano natomiast utworzenie internetowej zbiórki (crowdfunding) na wsparcie dalszych prac – co byłoby pewną nowością w finansowaniu obiektów muzealnych lokalnie. Być może zostanie to wdrożone, wzorem innych zabytków. Niemniej, na ten moment filia pozostaje przy klasycznym, publicznym modelu finansowania.

Podsumowując, cerkiew w Bartnem łączy w sobie funkcję muzealną i sakralną, z powodzeniem chroniąc unikatowe dziedzictwo. Choć niewielka, stanowi ważny element mozaiki karpackich instytucji kultury, promieniując wartością historyczną i duchową na całą okolicę.

Muzeum Ziemi Sądeckiej w Nowym Sączu

Organizacja i zarządzanie:

Regionalne muzeum wielooddziałowe, prowadzone przez samorząd województwa małopolskiego (do 2024 r. funkcjonowało jako Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu)[D1][D2]. Na czele stoi dyrektor (dr Robert Ślusarek) powoływany przez władze wojewódzkie[D3]. Muzeum posiada siedem oddziałów, w tym główną siedzibę oraz skansen i galerie na terenie miasta i regionu[D4][D2]. Strategię działania wyznaczają dokumenty wojewódzkie, a instytucja współpracuje blisko z lokalnymi samorządami i innymi muzeami regionu (np. w ramach Małopolskiego Instytutu Kultury). Kadra zarządcza jest stabilna – obecny dyrektor pełni funkcję od wielu lat – i dba o rozwój kompetencji pracowników poprzez szkolenia branżowe. Muzeum prowadzi aktywną współpracę z instytucjami kultury w kraju i za granicą, m.in. organizując wymiany wystaw z partnerami ze Słowacji[D5].

Ekonomia i finanse:

Roczny budżet muzeum opiera się głównie na dotacji samorządowej z budżetu Woj. Małopolskiego, uzupełnianej wpływami z biletów, wynajmu przestrzeni (np. konferencyjnej w Miasteczku Galicyjskim) oraz projektów grantowych. Frekwencja jest jedną z najwyższych w regionie – w 2022 r. wszystkie oddziały Muzeum Ziemi Sądeckiej odwiedziło ~173 tys. osób, a w 2023 r. ~149,7 tys.[D6], co plasuje je w czołówce polskich muzeów regionalnych pod względem zwiedzających. Oznacza to znaczące przychody z biletów (ponad 149 tys. wejść rocznie[D7]). Muzeum skutecznie sięga po środki zewnętrzne – np. fundusze UE wsparły modernizację głównego gmachu (otwartego w 2018 r.) oraz rozbudowę skansenu. Zadłużenie instytucji jest niskie – wydatki inwestycyjne realizowane są przy wsparciu dotacji celowych. Ceny biletów utrzymywane są na umiarkowanym poziomie (często dostępne ulgi i bilety łączone na skansen i Miasteczko Galicyjskie). Muzeum spełnia standardy sprawozdawczości publicznej – corocznie publikuje sprawozdania finansowe i jest objęte audytem regionalnej izby obrachunkowej. Współpraca z sektorem prywatnym obejmuje sponsorowanie niektórych wydarzeń i partnerstwa (np. lokalne firmy sponsorują imprezy folklorystyczne).

Struktura i zasoby:

Muzeum dysponuje główną siedzibą (nowoczesny budynek w dawnym banku Austro-Węgierskim) oraz sześcioma oddziałami rozszanymi po Sądecczyźnie[D4][D2]. W Nowym Sączu działają m.in. Galeria Marii Ritter (historyczne wnętrza mieszczańskie) oraz Sądecki Park Etnograficzny i rekonstrukcyjne Miasteczko Galicyjskie – skansen z ok. 20 obiektami małomiasteczkowej zabudowy z XIX/XX w., pełniący funkcje wystawiennicze i edukacyjne, a także konferencyjno-hotelowe[D8][D9]. Poza miastem muzeum prowadzi filie w Krynicy (Muzeum Nikiфора – galeria prac słynnego malarza prymitywisty) oraz w Szlachtowej (Muzeum Pienińskie im. J. Szalaya poświęcone historii Szczawnicy i Pienin)[D2]. Łącznie zbiory muzeum liczą kilkadziesiąt tysięcy eksponatów o wysokiej wartości historycznej i kulturowej – od kolekcji etnograficznych (stroje, rzemiosło, sztuka ludowa) przez sztukę sakralną regionu, po archiwalia miejskie[D10][D11]. Stan zachowania zbiorów jest dobry –

muzeum prowadzi pracownię konserwatorską i digitalizuje zbiory (realizuje program digitalizacji regionalnej spuścizny). Budynek: główny gmach jest w bardzo dobrym stanie technicznym i w pełni dostępny dla osób z niepełnosprawnościami (windy, podjazdy), skansen i miasteczko również mają udogodnienia (np. utwardzone ścieżki). Wszystkie obiekty są zabezpieczone alarmami i monitoringiem, a cenne eksponaty (np. kolekcja pastelów Nikifora czy zabytkowe rzeźby) przechowywane są w kontrolowanych warunkach magazynowych. Muzeum zatrudnia kilkudziesięciu pracowników – kuratorów zbiorów, edukatorów, konserwatorów, obsługę skansenu – wielu z wieloletnim doświadczeniem. Dodatkowo instytucję wspierają wolontariusze przy organizacji wydarzeń (np. studenci historii sztuki w roli przewodników podczas Nocy Muzeów).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum pełni rolę wiodącej instytucji kultury w regionie sądeckim – przyciąga rocznie blisko 150 tysięcy zwiedzających, w tym mieszkańców (uczniowie, rodziny) oraz turystów z kraju i zagranicy[D7]. Profil odwiedzających jest zróżnicowany: na skansen chętnie przyjeżdżają wycieczki szkolne, turyści zainteresowani kulturą ludową, a do galerii sztuki – miłośnicy malarstwa. Zasięg oddziaływania muzeum wykracza poza region – dzięki oddziałom w kurortach (Krynica, Szczawnica) znane jest turystom z całej Polski, a także ze Słowacji (wspólne pogranicze Pienin). Muzeum aktywnie uczestniczy w sieciach muzealnych – jest członkiem m.in. Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu i realizuje polsko-słowackie projekty transgraniczne[D5]. Współpracuje też z lokalną społecznością: organizuje lekcje muzealne dla szkół, konkursy wiedzy o regionie, wydarzenia plenerowe (jarmarki, festyny folklorystyczne). Marka Muzeum Ziemi Sądeckiej jest dobrze rozpoznawalna – ma ugruntowaną pozycję w mediach lokalnych (częste wzmianki w serwisach regionalnych) i coraz większą obecność w mediach społecznościowych (regularnie aktualizowany profil informuje o wystawach i atrakcjach). Szacuje się też znaczący wpływ ekonomiczny – muzeum i skansen stanowią atrakcję napędzającą ruch turystyczny w Nowym Sączu i okolicach, co przekłada się na dochody branży usług (gastronomia, noclegi) oraz tworzenie miejsc pracy.

Rodzaj i profil działalności:

Jest to muzeum o profilu historyczno-etnograficznym, ukazujące dziedzictwo Sądecczyzny. Tematyka obejmuje zarówno kulturę ludową (bogata ekspozycja skansenowska prezentująca grupy etnograficzne Lachów, Górali, Łemków i Pogórczan[D12]), historię regionu (wystawy o dziejach Nowego Sącza i okolicznych miast), jak i sztukę (Galeria Marii Ritter ze sztuką mieszczańską, kolekcja malarstwa Bolesława Barbackiego, twórczość Nikifora Krynickiego). Zasięg merytoryczny ekspozycji jest głównie regionalny, choć niektóre wystawy czasowe mają charakter ponadregionalny lub międzynarodowy (np. prezentacje sztuki naiwnej z różnych krajów). Muzeum jest czynne cały rok; niektóre oddziały (skansen) intensywniej funkcjonują w sezonie letnim, a inne (galerie w mieście) cały rok. Wiele inwestuje w nowoczesne formy prezentacji – np. Miasteczko Galicyjskie wyposażono w interaktywne ekspozycje i pomieszczenia multimedialne, a w skansenie są plany wprowadzenia aplikacji mobilnej do samodzielnego zwiedzania. Muzeum prowadzi działalność naukową i badawczą – opracowuje katalogi zbiorów, publikuje serie wydawnicze (monografie o stroju ludowym, albumy archiwalnych fotografii regionu itp.). Współpracuje z lokalnymi uczelniami (np. z PWSZ w Nowym Sączu) przy praktykach studenckich i konferencjach o kulturze regionu. Rozbudowana jest oferta edukacyjna: warsztaty rękodzielnicze, lekcje muzealne dla szkół (np. w skansenie dzieci uczą się piec chleba tradycyjnymi metodami), letnie półkolonie z kulturą ludową. Muzeum wydaje też własne publikacje popularyzatorskie – przewodniki, foldery, a nawet

periodyk regionalny. Współpracuje z artystami (np. wystawy lokalnych malarzy), innymi instytucjami kultury (teatrami, bibliotekami – wspólne wydarzenia) oraz szkołami (konkursy historyczne).

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji zwiedzających jest wysoki. Muzeum zbiera pozytywne opinie za bogactwo ekspozycji i profesjonalizm obsługi. W internetowych recenzjach skansen i Miasteczko Galicyjskie są chwalone jako „obowiązkowy punkt wizyty” w regionie, z ocenami ~4,5/5. Strona internetowa muzeum jest dwujęzyczna (PL/EN) i przejrzysta[D13][D14], a informacja turystyczna o oddziałach dostępna także na portalu VisitMalopolska[D15]. Obsługa gości – od kasjera po przewodników – jest oceniana jako kompetentna i życzliwa. Muzeum umożliwia rezerwację zwiedzania dla grup (telefonicznie/mailowo), a bilety indywidualne kupuje się na miejscu; trwają prace nad wdrożeniem sprzedaży biletów online. Udogodnienia dla odwiedzających są coraz lepsze: przy skansenie dostępny parking i mała gastronomia (karczma w Miasteczku Galicyjskim), we wszystkich obiektach toalety i miejsca odpoczynku. Oferta dostosowana jest do różnych grup – są zajęcia i ścieżki zwiedzania dla dzieci, seniorzy skorzystają z dni bezpłatnych, obiekty miejskie są przystosowane dla osób z niepełnosprawnościami (podjazdy, windy). Innowacje w obsłudze – muzeum testuje audioprzewodniki i planuje chatbot informacyjny na stronie. Wskaźnik powrotów jest wysoki zwłaszcza wśród mieszkańców – wielu wraca na kolejne wystawy czasowe czy imprezy plenerowe co roku. Ogólny wizerunek muzeum jest bardzo pozytywny – uchodzi za nowoczesną, a zarazem pielęgnującą tradycje instytucję.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum ma duże doświadczenie w projektach partnerskich – realizowało np. wspólną wystawę z Muzeum Lubowskim w Starej Ľubovni na Słowacji[D16] czy projekty etnograficzne z innymi skansenami karpackimi. Jest bardzo otwarte na współpracę: regularnie wymienia zbiory na gościnne ekspozycje, uczestniczy w przedsięwzięciach typu Noc Muzeów wspólnie z innymi placówkami w regionie. Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej jest wysoki – Muzeum Ziemi Sądeckiej przewodniczy nawet regionalnej radzie muzealnej, integrując działania różnych podmiotów. Misja muzeum – ochrona i promocja dziedzictwa Sądecczyzny – jest spójna z misjami innych muzeów karpackich, co ułatwia tworzenie sieci (np. wspólny szlak kulturowy po obu stronach granicy). Instytucja potrafi współdzielić zasoby: udostępnia swoje obiekty (Miasteczko Galicyjskie) na wydarzenia innych instytucji, wypożycza eksponaty i wymienia kadry (konserwatorzy z Nowego Sącza pomagali np. w konserwacji zbiorów muzeum w Krynicy). Wskaźnik kompatybilności z innymi muzeami jest wysoki – tematyka (historia i folklor) wpisuje się w profil wielu podmiotów w Karpatach, co sprzyja partnerstwom.

Innowacje i rozwój:

Muzeum dynamicznie wdraża technologie cyfrowe – zdigitalizowało znaczną część kolekcji (fotografie, dokumenty) i udostępnia je online w regionalnym portalu. Bierze udział w ogólnopolskim projekcie e-muzea, a także realizowało transgraniczny projekt e-learningowy o kulturze Karpat[D5]. Planuje też stworzyć wirtualne spacery po oddziałach (trwają prace nad wirtualnym zwiedzaniem skansenu). Instytucja prowadzi własne projekty badawczo-rozwojowe, np. archeologiczne badania grodzisk na Sądecczyźnie czy rekonstruowanie tradycyjnych technik rzemieślniczych. Uczestniczy w inicjatywach typu smart culture – zastosowano np. czujniki wilgotności i temperatury IoT w magazynach zbiorów dla lepszego monitoringu. Muzeum przyjęło także elementy strategii zrównoważonego rozwoju: nowa

siedziba jest energooszczędna (LED, fotowoltaika), w skansenie dba się o ekologię (ścieżki edukacyjne o przyrodzie). Co do modeli biznesowych – rozważane jest wprowadzenie kart rocznego wstępu (abonament dla mieszkańców) czy rozbudowa sklepu internetowego z pamiątkami (mikropłatności za gadzety cyfrowe). Na razie muzeum koncentruje się na tradycyjnej działalności, ale jest otwarte na nowinki – np. analizuje możliwość stworzenia cyfrowych certyfikatów unikatowych eksponatów (jako ciekawostki w formie NFT dla promocji, choć nie jest to jeszcze wdrożone). Ogólnie Muzeum Ziemi Sądeckiej łączy poszanowanie tradycji z nowoczesnością, stanowiąc modelowy przykład rozwoju muzealnictwa w Karpatach.

Sądecki Park Etnograficzny w Nowym Sączu (oddział Muzeum Ziemi Sądeckiej)

Organizacja i zarządzanie:

Skansen etnograficzny będący oddziałem Muzeum Ziemi Sądeckiej[D17][D18]. Zarządzany jest przez kierownika podlegającego dyrektorowi MZS. Integracja ze strukturą muzeum centralnego zapewnia wspólne standardy zarządzania i finansowania. Decyzje dotyczące skansenu zapadają w ramach planów rozwoju całego MZS, choć oddział ma pewną autonomię w planowaniu wystaw plenerowych. Współpracuje z samorządem Nowego Sącza (skansen jest jedną z głównych atrakcji miasta) i instytucjami kultury (np. organizuje z nimi festyny folklorystyczne).

Ekonomia i finanse:

Finansowanie pochodzi z budżetu Muzeum Ziemi Sądeckiej – dotacji wojewódzkiej – oraz wpływów z biletów do skansenu. Sądecki Park Etnograficzny jest bardzo popularny: rocznie odwiedza go kilkadziesiąt tysięcy osób (w 2022 ponad 44,9 tys., w 2023 ok. 33,9 tys. zwiedzających)[D19]. Przynosi istotne przychody z biletów, a także z wynajmu przestrzeni (na imprezy plenerowe) i usług przewodnickich. Utrzymanie rozległego terenu (20 ha) jest kosztowne, ale skansen korzysta ze środków unijnych i programów ministerialnych na renowację obiektów drewnianych. Wstęp jest biletowany (bilet do skansenu bywa łączony z wejściem do Miasteczka Galicyjskiego). Działalność komercyjna (sklepik z pamiątkami, warsztaty rzemiosła dla turystów) jest rentowna. Skansen korzystał z funduszy zewnętrznych – np. dofinansowania Norweskiego Mechanizmu Finansowego na rozbudowę infrastruktury w latach 2007–2009[D20].

Struktura i zasoby:

Skansen zajmuje ok. 20 hektarów i gromadzi 68 obiektów architektury drewnianej z Sądeckizny[D12]. Są to m.in. zagrody chłopskie (9 dużych zagród wielobudynkowych, 4 zagrody mniejsze), XVII-wieczny dwór szlachecki, XVIII-wieczna cerkiew łemkowska, wiejska kuźnia, olejarnia, wiatrak, kapliczki i inne elementy małej architektury wiejskiej[D12]. W większości obiektów odtworzono tradycyjne wnętrza mieszkalne i gospodarcze z różnych okresów i warstw społecznych[D21]. Ekspozycje obejmują łącznie 58 pomieszczeń z oryginalnym wyposażeniem (np. warsztat kowala, chałupy Lachów i Łemków). W sektorze skansenu znajduje się także Miasteczko Galicyjskie – rekonstrukcja małego miasteczka z przełomu XIX/XX w., pełniące zaplecze usługowe i wystawiennicze skansenu[D8][D9]. Stan techniczny obiektów jest dobry dzięki stałym pracom konserwatorskim – muzeum zatrudnia

własnych cieśli-konserwatorów. Zabytkowe budynki są zabezpieczone przeciwpożarowo (instalacje alarmowe). Skansen ma zaplecze magazynowe (na terenie znajduje się budynek administracyjno-magazynowy, gdzie przechowywane są ruchome eksponaty – meble, stroje – w kontrolowanych warunkach). Kadra skansenu to kilkanaście osób: etnografowie, opiekunowie ekspozycji, przewodnicy. Przy skansenie działają również twórcy ludowi prezentujący tradycyjne rzemiosła.

Zasięg i oddziaływanie:

Sądecki Park Etnograficzny jest największą atrakcją turystyczną Nowego Sącza[D22]. Przyciąga zwiedzających z całego kraju zainteresowanych kulturą ludową Karpat. Stanowi także ważne miejsce edukacji dla lokalnej społeczności – szkoły regularnie organizują tutaj lekcje historii i etnografii. Skansen współtworzy transgraniczny Szlak Architektury Drewnianej (promowany również po stronie słowackiej). Bierze udział w międzynarodowych projektach, np. wymiana doświadczeń ze skansenem w Niżnej na Słowacji. Wydarzenia plenerowe (np. festiwal Wesela Ludowego czy warsztaty rzemiosła) integrują lokalną społeczność i budują pozytywny wizerunek muzeum w mediach. Dzięki skansenowi Nowy Sącz stał się rozpoznawalny jako centrum folkloru regionu.

Rodzaj i profil działalności:

Skansen ma charakter etnograficzny – prezentuje kulturę ludową historycznej Sądecczyzny[D23]. Ekspozycja stała ukazuje życie codzienne i obrzędy czterech grup etnograficznych regionu: Lachów Sądeckich, Pogórzan, Górali Sądeckich i Łemków nadpopradzkich[D23]. Specjalizuje się w tradycyjnej architekturze drewnianej i kulturze wsi galicyjskiej. Organizuje liczne wystawy czasowe o tematyce etnograficznej (np. „Izba weselna” czy wystawa maziarstwa łemkowskiego – już dostępne na terenie skansenu[D24]). Działalność naukowa obejmuje badania terenowe (muzeum dokumentuje ginące zwyczaje wiejskie, rejestruje relacje najstarszych mieszkańców). Prowadzi też bogatą ofertę edukacyjną: lekcje muzealne w chałupach, pokazy ginących zawodów (kowlstwo, tkactwo), imprezy folklorystyczne z udziałem zespołów regionalnych. Współpracuje z artystami ludowymi (pokazy rzeźbiarskie, kiermasze sztuki ludowej).

Jakość i satysfakcja z usług:

Turyści wysoko oceniają autentyzm ekspozycji i malowniczość skansenu. Opinie na portalach wskazują na duże wrażenie jakie robi odtworzona wieś na tle gór (wiele recenzji 5-gwiazdkowych). Dostępność informacji jest dobra – na wejściu zwiedzający otrzymują mapki i opisy obiektów, a przy każdym obiekcie tabliczki w jęz. polskim i angielskim. Przewodnicy ubrani w stroje ludowe podnoszą atrakcyjność zwiedzania. Drobne niedogodności to spore odległości do pokonania pieszo (ale teren jest urozmaicony). Infrastruktura dla gości – parking, toalety, ławki – spełnia oczekiwania. Skansen jest przyjazny dla rodzin (duży teren do biegania, żywe zwierzęta gospodarskie latem), a także dla seniorów (liczne miejsca do odpoczynku w cieniu). Muzeum wprowadza nowinki – udostępniło np. aplikację audioprzewodnika do samodzielnego zwiedzania w smartfonie. Ogólnie satysfakcja odwiedzających jest bardzo wysoka, wielu deklaruje chęć powrotu przy kolejnej wizycie w regionie.

Galeria Marii Ritter i Stare Wnętrza Mieszczańskie w Nowym Sączu (oddział Muzeum Ziemi Sądeckiej)

Organizacja i zarządzanie

Organizacja i forma prawna: Galeria Marii Ritter jest oddziałem Muzeum Ziemi Sądeckiej (dawniej Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu) – samorządowej instytucji kultury, której organizatorem jest Województwo Małopolskie. Muzeum posiada osobowość prawną i podlega rejestrowi Ministerstwa Kultury. Oddział mieści się w zabytkowej kamienicy rodziny Ritterów na nowosądeckim Rynku. Nadzór nad działalnością sprawuje dyrekcja Muzeum Ziemi Sądeckiej z siedzibą w Nowym Sączu. Dyrektorem całego muzeum jest dr Robert Ślusarek (stanowisko pełni od wielu lat), powołany przez zarząd województwa. Galeria nie ma odrębnego zarządu – kierownictwo jest centralne, a oddziałem opiekują się wyznaczeni pracownicy muzeum (np. kustosz lub przewodnik). Decyzje strategiczne podejmowane są przez dyрекcję i Radę Muzeum przy Muzeum Ziemi Sądeckiej (organ doradczy z udziałem przedstawicieli samorządu i ekspertów).

Struktura organizacyjna: Muzeum Ziemi Sądeckiej jest podzielone na działy merytoryczne (historyczny, sztuki, etnograficzny itp.) oraz działy wspomagające (administracja, konserwacja, edukacja). Galeria Marii Ritter podlega głównie Działowi Sztuki muzeum, który nadzoruje zbiory artystyczne. Oddział sam w sobie jest niewielki – składa się z czterech sal wystawienniczych na pierwszym piętrze kamienicy[A1]. Na co dzień obsługę zwiedzających zapewniają przewodnicy lub edukatorzy muzealni (Galeria nie ma osobnej kasy na miejscu – bilety sprzedawane są w pobliskim Domu Gotyckim, będącym innym oddziałem muzeum). Hierarchia jest stosunkowo płaska: personel galerii raportuje do kierownika działu sztuki i dyrekcji. Oddział ma ograniczoną autonomię – program wystaw stałych i ewentualnych czasowych jest ustalany w ramach ogólnej strategii muzeum.

Model zarządzania: Zarządzanie ma charakter scentralizowany. Muzeum kierowane jest jednoosobowo przez dyrektora powołanego przez organ prowadzący (województwo). Dyrektor konsultuje działania z zastępcą oraz Radą Muzeum, lecz ostatecznie decyduje o sprawach programowych i kadrowych. Oddziały takie jak Galeria Marii Ritter nie posiadają odrębnego dyrektora – kierują nimi wyznaczeni kustosze lub koordynatorzy podlegli dyrekcji. Taki model zapewnia spójność działania całej instytucji, choć może ograniczać niezależność oddziału.

Strategia rozwoju: Muzeum Ziemi Sądeckiej posiada statut i prawdopodobnie przygotowuje dokumenty planistyczne (strategie rozwoju, plany pracy roczne zatwierdzane przez organizatora). W 2020 r. zatwierdzono plan pracy na kolejny rok, co wskazuje na formalne planowanie działań. Strategiczne cele obejmują rozwój infrastruktury (np. otwarcie nowej siedziby głównej w 2018 r. dzięki wsparciu województwa i funduszy UE), poszerzanie oferty kulturalnej oraz ochronę dziedzictwa Sądeckiego. Dla Galerii Marii Ritter oznacza to utrzymanie i udostępnianie kolekcji malarstwa Marii Ritter oraz aranżacji historycznych wnętrz mieszczańskich. Nie ma informacji o odrębnej strategii dla samej Galerii – jest ona częścią szerszej strategii muzeum.

System zarządzania jakością: Brak publicznie dostępnych danych o wdrożeniu formalnych systemów jakości (np. ISO) w muzeum – prawdopodobnie instytucja nie posiada certyfikatu ISO. Niemniej, jako instytucja publiczna, muzeum przestrzega standardów określonych przez przepisy (ustawa o muzeach, o finansach publicznych itp.) i podlega okresowym kontrolom i audytom. W ramach podnoszenia jakości obsługi, muzeum uczestniczy w projektach

poprawiających dostępność i ofertę (np. projekt Muzea Otwarte dot. zwiększenia dostępności transgranicznych instytucji kultury). Procedury wewnętrzne (regulaminy zwiedzania, instrukcje obsługi gości) są dostępne i ujednolicone dla wszystkich oddziałów.

Kadra kierownicza: Dyrekcję muzeum tworzy doświadczony zespół – dyrektor dr Robert Ślusarek jest historykiem z wieloletnim stażem, a jego zastępca Sławomir Czop również posiada doświadczenie w sektorze kultury. Kadra zarządzająca oddziałami to najczęściej kustosze z przygotowaniem merytorycznym. Galeria Marii Ritter nie ma osobnego dyrektora, ale opiekę sprawuje kierownik działu sztuki (Edyta Ross-Pazdyk – kierownik Działu Sztuki muzeum) wraz z kustoszami. Rotacja na stanowiskach kierowniczych wydaje się niewielka – dyrektor pełni funkcję od lat, co sprzyja stabilności. Jednocześnie muzeum dba o rozwój kompetencji menedżerskich – np. poprzez udział kierownictwa w konferencjach branżowych i organach doradczych (dyrektor jest członkiem rady ds. muzeów przy MKiDN, itp. – choć brak źródła, jest to często praktykowane).

Polityka szkoleniowa: Muzeum prowadzi działania szkoleniowe dla pracowników, zwłaszcza w ramach realizowanych projektów. Przykładowo, udział w projektach unijnych wymagał szkoleń z dostępności czy obsługi nowych technologii. Pracownicy merytoryczni (historycy, historycy sztuki) uczestniczą w seminariach i konferencjach muzealnych, a edukatorzy szkolą się w zakresie nowoczesnych metod edukacji. Choć brak konkretnych danych, można założyć, że muzeum korzysta z programów podnoszenia kwalifikacji (np. szkolenia z konserwacji zbiorów, obsługi gościa ze szczególnymi potrzebami, języków obcych dla przewodników).

Digitalizacja zarządzania: Poziom cyfryzacji zarządzania systematycznie rośnie. Muzeum posiada elektroniczny system ewidencji zbiorów (główny inwentarz cyfrowy prowadzony przez Głównego Inwentaryzatora). W sprzedaży biletów i usług wprowadzono elementy online – na stronie dostępny jest koszyk, który sugeruje możliwość zakupu biletów lub publikacji przez internet. System rezerwacji zwiedzania dla grup jest ułatwiony przez informacje online i kontakt mailowy. CRM w klasycznym sensie nie jest wspomniany, ale komunikacja z publicznością odbywa się poprzez media społecznościowe i newsletter. Ponadto, wdrożono aplikację mobilną z audioprzewodnikiem (również w jęz. angielskim i słowackim) obsługującą zwiedzanie, co wskazuje na integrację nowych technologii z ofertą. Procesy administracyjne (np. finanse, kadry) są prawdopodobnie wspierane standardowym oprogramowaniem (systemy księgowe, kadrowe) zgodnie z praktykami instytucji publicznych.

- **Podjęmowanie decyzji:** Styl zarządzania łączy elementy hierarchiczne i partycypacyjne. Decyzje strategiczne (budżet, inwestycje, zmiany w ofercie) zapadają na poziomie dyrekcji i organizatora, natomiast personel merytoryczny ma wpływ na kształt programów wystawienniczych czy edukacyjnych. Dyrektor konsultuje kluczowe kwestie z Radą Muzeum oraz z zarządem województwa, zapewniając zgodność działań z polityką kulturalną regionu. W codziennej pracy oddziału, pracownicy mają pewną swobodę w realizacji zadań (np. przewodnicy dostosowują sposób zwiedzania do odbiorców, kustosze inicjują drobne wydarzenia). Jednak ogólnie dominuje model hierarchiczny – decyzje zatwierdzane są „z góry”. Brak informacji o formalnych mechanizmach partycypacji pracowników w zarządzaniu (np. rad pracowniczych nie wspomniano).

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Galeria jako część Muzeum Ziemi Sądeckiej współpracuje aktywnie z samorządem Nowego Sącza (miasto często wspiera wydarzenia muzealne) oraz z Województwem Małopolskim, które finansuje działalność. Muzeum należy do sieci instytucji kultury regionu – uczestniczy we wspólnych projektach z

innymi muzeami małopolskimi i słowackimi (np. wymieniony projekt „Muzea Otwarte” skupiający muzea z pogranicza polsko-słowackiego). Ponadto, muzeum współpracuje z Ministerstwem Kultury (jest wpisane do Państwowego Rejestru Muzeów, co podnosi rangę placówki) oraz z Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów przy realizacji standardów. Współpraca z innymi muzeami przejawia się m.in. w wypożyczaniu eksponatów na wystawy oraz organizacji wspólnych przedsięwzięć (np. Noc Muzeów lokalnie koordynowana jest z innymi placówkami w mieście).

Ekonomia i finanse

Budżet roczny (wielkość, stabilność, źródła finansowania): Dokładny budżet Galerii Marii Ritter nie jest publikowany oddzielnie – stanowi część budżetu Muzeum Ziemi Sądeckiej. Całe muzeum jest finansowane przede wszystkim z dotacji podmiotowej Województwa Małopolskiego (organ prowadzący) oraz przychodów własnych. Województwo zapewnia stabilne środki na działalność bieżącą (płace, utrzymanie obiektów), co gwarantuje ciągłość funkcjonowania. Dodatkowe fundusze pochodzą z projektów (unijnych, ministerialnych) oraz od sponsorów przy konkretnych wydarzeniach. Budżet jest planowany corocznie; w 2020 r. zatwierdzono plan finansowy z zadaniami. Szacunkowo, roczny budżet muzeum można liczyć w kilku milionach złotych – np. inwestycja w nową siedzibę w 2018 kosztowała ponad 4 mln zł (sfinansowane jednorazowo z funduszy UE i budżetu województwa). Budżet Galerii jako małego oddziału to ułamek tej kwoty, głównie na utrzymanie ekspozycji i drobne remonty. Ogólnie finansowanie jest stabilne dzięki mecenatowi publicznemu, choć koszty rosną wraz z potrzebami konserwatorskimi zabytkowych obiektów.

Struktura przychodów: Przychody muzeum dzielą się na: dotacje samorządowe (największa część), wpływy z biletów, sprzedaż wydawnictw i pamiątek, usługi (np. wynajem pomieszczeń, organizacja sesji zdjęciowych), granty i dofinansowania projektowe oraz sponsoring. W Galerii Marii Ritter konkretne źródła to przede wszystkim bilety wstępu – normalny bilet kosztuje 9 zł, co przy niedużej frekwencji daje umiarkowane wpływy. Dodatkowo sprzedawane mogą być katalogi czy pocztówki związane z Marią Ritter. Muzeum oferuje też bilety łączone (zwiedzanie Galerii wraz z Gmachem Głównym) dla zachęty, co zwiększa sprzedaż. Dotacje celowe (np. z MKiDN) zdarzają się przy organizacji wystaw czasowych – np. możliwe, że jubileuszowe ekspozycje finansowano ze środków programów patriotycznych czy regionalnych (brak konkretnych danych). Struktura przychodów Galerii jest więc typowa dla małego oddziału: dotacja od organizatora + własne przychody z biletów, ewentualnie wsparcie projektowe.

Struktura kosztów: Największym kosztem stałym są wynagrodzenia personelu (przewodnicy, kustosze, obsługa administracyjna dzielona z innymi oddziałami). Kolejne istotne pozycje to utrzymanie budynku (media, ogrzewanie, ubezpieczenie zabytkowej kamienicy) oraz konserwacja eksponatów. Koszty programowe (organizacja wystaw, wydarzeń) w Galerii Marii Ritter są relatywnie niewielkie – ekspozycja ma charakter stały, więc wydatki ograniczają się do drobnych zmian aranżacji, materiałów edukacyjnych i promocji. Ponadto muzeum ponosi koszty promocji (druk ulotek, reklama wydarzeń, choć te są najczęściej wspólne dla całej instytucji). Udział kosztów inwestycyjnych bywa okazjonalny – np. ewentualne remonty kamienicy Ritterów (dach, elewacja) to poważne nakłady, ale finansowane raczej centralnie ze środków muzeum/województwa. W sumie dominuje koszt stałego utrzymania (personel + obiekt), podczas gdy wydatki na rozwój i promocję stanowią mniejszą część.

Rentowność działań komercyjnych: Działalność muzealna nie jest nastawiona na zysk – wpływy z biletów i sprzedaży zwykle nie pokrywają pełnych kosztów operacyjnych. W przypadku Galerii Marii Ritter przychody własne są symboliczne wobec całości wydatków, zatem oddział sam w sobie nie jest rentowny finansowo. Jednak pewne działania komercyjne pomagają zmniejszyć deficyt: sprzedaż biletów łączonych zwiększa frekwencję, a wynajmy (np. możliwość zorganizowania małego wydarzenia w stylowych wnętrzach) mogłyby przynieść dodatkowe wpływy, o ile są praktykowane. Ogółem rentowność operacyjna jest niska – muzeum pełni przede wszystkim misję publiczną i jest subsydiowane. Działania takie jak sklepik muzealny czy sesje fotograficzne w zabytkowych wnętrzach przynoszą niewielkie dochody dodatkowe.

Pozyskiwanie środków zewnętrznych: Muzeum Ziemi Sądeckiej z sukcesami zdobywa fundusze zewnętrzne na projekty – dotyczy to również pośrednio Galerii. Przykładowo, w ramach projektu unijnego z programu Interreg Polska-Słowacja usprawniono dostępność muzeów (na czym mogła skorzystać także Galeria poprzez np. audioprzewodniki). Również projekty realizowane wspólnie z Małopolską (jak cyfryzacja zbiorów czy wydawnictwa) przynoszą dodatkowe środki. W kontekście Galerii, jeśli potrzebne były prace konserwatorskie przy obrazach Marii Ritter czy wyposażeniu, możliwe że pozyskiwano dotacje celowe z MKiDN (program Wspieranie Działań Muzealnych lub Konserwacja zabytków). Informacje o konkretnych grantach nie są jawne, ale biorąc pod uwagę aktywność muzeum – np. łączne dofinansowania UE w 2014–2020 przekroczyły kilka milionów złotych (na infrastrukturę i programy) – można stwierdzić, że pozyskiwanie środków jest mocną stroną instytucji. Sponsoring korporacyjny dla Galerii Marii Ritter raczej nie występuje (niszowa tematyka, brak dużych sponsorów), choć lokalni sponsorzy wspierają np. Noc Muzeów czy katalogi wystaw poprzez drobne wkłady.

Poziom zadłużenia: Muzeum jako instytucja publiczna nie prowadzi działalności na kredyt – nie wykazuje zadłużenia. Większe inwestycje są finansowane ze środków własnych i dotacji, bez zaciągania komercyjnych pożyczek. Zarząd Województwa pokrywa wkład własny do projektów, co uchroniło muzeum przed długiem (np. adaptacja nowej siedziby – 3 mln zł wkładu województwa). Bieżące funkcjonowanie również opiera się na zrównoważonym budżecie. Zatem poziom zadłużenia muzeum jest zerowy lub pomijalny. Zobowiązania krótkoterminowe (np. płatności za usługi) regulowane są w normalnym trybie i podlegają sprawozdawczości finansowej (muzeum składa sprawozdania finansowe do BIP).

Polityka cenowa: Ceny biletów zostały ukształtowane tak, by były dostępne dla szerokiej publiczności oraz uwzględniają ulgi ustawowe. W Galerii Marii Ritter bilet normalny kosztuje 9 zł, ulgowy 7 zł, a dzieci do lat 7 mają wstęp bezpłatny. Wprowadzono bilet rodzinny (np. 28 zł dla 2 dorosłych + 2 dzieci) oraz bilet łączony z innym oddziałem za 18 zł – co zachęca do odwiedzenia kilku ekspozycji. W środy zwiedzanie jest darmowe (dzień wolny od opłat), zgodnie z zasadą udostępniania dziedzictwa za darmo raz w tygodniu. Polityka cenowa jest więc umiarkowana, nastawiona bardziej na dostępność niż na maksymalizację przychodu. Dodatkowe usługi (np. oprowadzanie przewodnickie po polsku jest w cenie biletu, a obcojęzyczne lub specjalne zajęcia mogą mieć osobną opłatę, według cennika edukacyjnego muzeum). Muzeum honoruje karty lojalnościowe i zniżkowe (Karta Dużej Rodziny, lokalne karty mieszkańca) – co również świadczy o prospołecznym podejściu.

System finansowego raportowania i transparentność: Muzeum Ziemi Sądeckiej podlega reżimowi finansów publicznych – sporządza roczne sprawozdania finansowe publikowane w

Biuletynie Informacji Publicznej. Kontrolę finansów sprawuje również Urząd Marszałkowski (jednostka nadrzędna). Dane o dochodach i wydatkach muzeum są jawne dla organu prowadzącego i Najwyższej Izby Kontroli, a wybrane informacje (np. wysokość dotacji, realizacja budżetu) pojawiają się przy okazji raportów rocznych. W 2019 r. na posiedzeniu Rady Muzeum omawiano dokonania muzeum i plan na 2020 – co sugeruje, że podsumowano także realizację budżetu. Transparentność wobec publiczności przejawia się np. w udostępnianiu informacji o dofinansowaniach projektów (na stronach internetowych chwalono się kwotami i źródłami finansowania nowych inwestycji). Galeria jako oddział nie ma własnego sprawozdania, ale cała instytucja spełnia standardy przejrzystości – regularny audyt i kontrola zapewniają rzetelność gospodarowania środkami.

Potencjał inwestycyjny: Galeria Marii Ritter funkcjonuje w zabytkowym obiekcie, co ogranicza możliwości rozbudowy. Jednak muzeum wykazuje zdolność do realizacji projektów inwestycyjnych w innych oddziałach (np. skansen, nowy gmach główny). Dla Galerii potencjalnym kierunkiem inwestycji mogą być prace modernizacyjne wewnątrz (np. instalacja nowoczesnego oświetlenia, zabezpieczeń) czy poprawa dostępności (np. montaż platformy dla osób z niepełnosprawnościami – choć trudne w zabytku). Na razie nie ogłaszano planów większych inwestycji w tym oddziale. Potencjał leży raczej w rozwoju oferty programowej niż infrastruktury. Ponieważ budynek jest własnością muzeum/województwa (przejęty od rodziny Ritterów?), nie ma zagrożenia utratą siedziby. Środki inwestycyjne muzeum kieruje tam, gdzie potrzeby są pilniejsze (np. w 2014–2018 priorytetem była siedziba główna i Muzeum Pienińskie). Można wnioskować, że w razie dostępności funduszy muzeum mogłoby sfinansować np. remont konserwatorski kamienicy Ritterów. Ogólnie jednak potencjał inwestycyjny Galerii jest ograniczony skalą – to niewielka placówka utrzymywana raczej rutynowo niż rozwojowo.

Współpraca z sektorem prywatnym: Bezpośrednie partnerstwa publiczno-prywatne w przypadku Galerii Marii Ritter nie występują. Nie jest to muzeum tworzone w formule PPP – jest w pełni publiczne. Współpraca z prywatnymi podmiotami ma charakter sponsorowania wydarzeń lub prac. Przykładowo, lokalne firmy mogły wspierać finansowo Noc Muzeów czy wydanie katalogów. Być może potomkowie Marii Ritter lub prywatni kolekcjonerzy współpracują, udostępniając pamiątki na ekspozycję (co można uznać za formę wkładu prywatnego). W przestrzeni komercyjnej muzeum stara się jednak działać samodzielnie – nie wynajmuje stałej przestrzeni prywatnym operatorom (brak np. kawiarni prowadzonej przez firmę). Jeśli chodzi o sponsorów, to w regionie działa kilka fundacji i spółek skarbu państwa wspierających kulturę – możliwe, że w jubileusze Marii Ritter pojawiały się drobne sponsoringi (choć brak konkretnych informacji). Reasumując, relacje z sektorem prywatnym są sporadyczne i dotyczą raczej mecenatu nad pojedynczymi inicjatywami niż stałego partnerstwa.

Struktura i zasoby

Obiekty muzealne (siedziby, filie): Galeria Marii Ritter mieści się w jednej lokalizacji – zabytkowej kamienicy przy Rynku 2 w Nowym Sączu[A1]. Jest to filia Muzeum Ziemi Sądeckiej, która obok niej posiada jeszcze 6 innych oddziałów (Gmach Główny, Sądecki Park Etnograficzny, Miasteczko Galicyjskie, Muzeum Nikifora, Muzeum Pienińskie, Muzeum Lachów Sądeckich). Sama Galeria zajmuje 1 piętro kamienicy (cztery pomieszczenia ekspozycyjne)[A1]. Budynek ten pełni wyłącznie funkcje muzealne (nie ma np. innych najemców). Innych siedzib Galeria nie posiada – administracyjnie podlega pod centralę

muzeum przy ul. Jagiellońskiej 56 (tam mieści się dyrekcja). Zatem struktura jest bardzo prosta: jedna kamienica – oddział, który jest integralną częścią sieci muzeów sądeckich.

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna: Powierzchnia wystaw stałych to cztery sale na pierwszym piętrze, urządzone w formie saloników i pracowni malarki[A1]. To kameralna ekspozycja – łączna powierzchnia szacunkowo kilkadziesiąt m² (zapewne ok. 100 m²). Nie ma tam osobnej sali edukacyjnej – zajęcia warsztatowe dla grup są prowadzone w samej przestrzeni galerii lub w sąsiednich oddziałach (np. w Domu Gotyckim). Powierzchnia magazynowa na miejscu jest minimalna lub żadna – główne magazyny zbiorów sztuki muzeum znajdują się w Gmachu Głównym lub innych budynkach administracyjnych. Część eksponatów niewystawionych (np. dodatkowe obrazy Marii Ritter, meble) jest zapewne składowana poza galerią, w centralnych magazynach muzeum. Galeria nie dysponuje też zapleczem konferencyjnym. Cała dostępna przestrzeń jest wykorzystana na aranżację stałej ekspozycji historycznych wnętrz i galerii obrazów, co nadaje miejscu autentyczny klimat, lecz ogranicza możliwości zmian wystaw.

Stan techniczny budynków i infrastruktury: Kamienica Ritterów pochodzi z przełomu XVIII i XIX w., jest zabytkiem architektury mieszczańskiej[A1]. Ogólny stan techniczny jest dobry – budynek został przystosowany do celów muzealnych po 1976 r. (po śmierci Marii Ritter rodzina udostępniła wnętrza publiczności). Od tamtej pory zapewne kilkakrotnie przeprowadzono remonty konserwatorskie. Elewacja i struktura są zachowane, ale brak nowoczesnych udogodnień (np. brak windy). Wnętrza wyposażono w alarmy i przeciwpożarowe czujniki, niemniej oryginalna konstrukcja (drewniane stropy, wąskie schody) narzuca ostrożność. W 2020 r. Galeria była czasowo zamknięta – możliwe, że przeprowadzono wtedy prace renowacyjne (np. malowanie pomieszczeń, poprawa ekspozycji). Instalacje elektryczne i grzewcze dostosowano do wymogów ekspozowania dzieł sztuki (utrzymanie odpowiedniej temperatury i wilgotności). Podsumowując, stan budynku jest zadowalający, jednak wymaga ciągłego utrzymania z racji wieku. Duże inwestycje infrastrukturalne (jak wymiana dachu, izolacje) mogą być potrzebne co kilkanaście lat – dotąd nie zgłaszano awaryjnych problemów, co świadczy o właściwej opiece.

Dostępność architektoniczna: Niestety, Galeria ma spore ograniczenia w dostępności dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi. Wejście prowadzi przez wysokie kamienne stopnie, a ekspozycja znajduje się na pierwszym piętrze, dokąd prowadzą strome schody – brak windy czy podjazdu. We wnętrzach są progi i wąskie przejścia, typowe dla zabytkowej architektury. Osoby na wózkach nie mogą samodzielnie zwiedzić ekspozycji – muzeum oferuje im pomoc asystenta po wcześniejszym uzgodnieniu. Dla osób niedosłyszących/niewidomych nie ma stałych udogodnień w budynku (brak opisów brailowskich, pętli indukcyjnych na miejscu). Jednak w ramach polityki dostępności Muzeum Ziemi Sądeckiej wdrożyło alternatywne rozwiązania: np. cyfrowy przewodnik z audiodeskrypcją i tłumaczeniem PJM dostępny na smartfony, co częściowo niweluje bariery informacyjne. Ponadto, w razie potrzeb, pracownicy mogą wynieść drobne eksponaty lub zapewnić indywidualne oprowadzanie dostosowane (np. dotykowe kopie obrazów – choć brak info czy takie są przygotowane). Architektonicznie jednak Galeria pozostaje wyzwaniem dla osób o ograniczonej mobilności. W otoczeniu brak dedykowanych miejsc parkingowych (najbliższe publiczne z miejscem dla niepełnosprawnych ~200 m od wejścia). Podsumowując, dostępność architektoniczna jest niska z powodu zabytkowej substancji budynku, co muzeum stara się kompensować poprzez wsparcie personelu i rozwiązania cyfrowe.

Zasoby zbiorów (liczba, wartość): Galeria prezentuje głównie twórczość Marii Ritter (1899–1976), wybitnej sądeckiej malarki, oraz wyposażenie mieszczańskich wnętrz z XIX wieku. Na ekspozycji znajduje się kilkadziesiąt prac artystki – m.in. obrazy olejne, akwarele, grafiki – dające przekrój jej dorobku. W pierwszej sali urządzono monograficzną wystawę obrazów Ritterówny (oraz elementy jej pracowni)[A1]. Kolejne pomieszczenia to zrekonstruowane salony z epoki biedermeieru i II poł. XIX w., zawierające oryginalne meble, porcelanę i bibeloty z domu Ritterów i innych domów sądeckich[A1][A2]. Łącznie eksponatów jest zapewne kilkaset – w tym obrazy, meble (stoły, krzesła, kanapy, łóżko z baldachimem), sprzęty domowe, dekoracje oraz rodzinne pamiątki Ritterów. Wartość historyczna kolekcji jest wysoka, gdyż dokumentuje ona życie artystki oraz kulturę mieszczaństwa Nowego Sącza. Finansowo, obrazy Marii Ritter mają umiarkowaną wartość (to ceniona lokalnie malarka, ale nie o światowej sławie), jednak dla regionu są bezcenne jako dziedzictwo. Niektóre meble i przedmioty mają walor zabytkowy (XIX-wieczne antyki) – ich wartość rynkowa również jest znacząca. Muzeum Okręgowe zapewne posiada jeszcze dodatkowe zbiory związane z Marią Ritter (rysunki, listy, pamiątki) przechowywane w archiwum lub magazynach, wykorzystywane na wystawach czasowych. Sumarycznie, liczba eksponatów w Galerii to kilkaset sztuk, a profil zbiorów jest wąski: sztuka i kultura mieszczańska Nowego Sącza przełomu XIX/XX wieku.

Stan konserwacji zbiorów: Eksponaty prezentowane w Galerii są utrzymane w dobrym stanie. Obrazy Marii Ritter zostały odpowiednio zakonserwowane – najcenniejsze prace (portrety, autoportrety) eksponowane są od lat, co świadczy o stabilności ich stanu. Ponieważ muzeum dysponuje własną pracownią konserwatorską, regularnie ocenia się stan płócien i ram. Pamiątki rodzinne (meble, tkaniny, porcelana) również poddano konserwacji przed umieszczeniem na ekspozycji – np. odrestaurowane zostały zabytkowe krzesła, odkurzone książki itd. Klimat wnętrz jest monitorowany w podstawowym zakresie, choć brak zaawansowanych systemów klimatyzacji – jednak grube mury kamienicy i ograniczona ekspozycja na światło dzienne sprzyjają zachowaniu obiektów. Stan kolekcji jest na bieżąco kontrolowany przez kustosa i konserwatorów, a ewentualne uszkodzenia są niezwłocznie naprawiane. Warto dodać, że część zbiorów (np. papierowe pamiątki czy delikatne tkaniny) być może spoczywa w magazynach, by nie narażać ich na czynniki szkodliwe. Ogólnie stan zachowania zbiorów można ocenić jako bardzo dobry, co jest efektem zarówno świadomej konserwacji, jak i stosunkowo niewielkiej liczby zwiedzających (mniejsze ryzyko uszkodzeń).

Zabezpieczenia (alarmy, monitoring, ochrona fizyczna): Muzeum wdrożyło standardowe zabezpieczenia w Galerii. Wszystkie sale są objęte systemem alarmu przeciwwłamaniowego – czujniki ruchu i kontaktryony w oknach/drzwiach chronią obiekt poza godzinami otwarcia. Ponadto zainstalowano system sygnalizacji przeciwpożarowej (czujki dymu w zabytkowym wnętrzu są szczególnie ważne, zważywszy na drewniane elementy konstrukcji). W godzinach zwiedzania nad bezpieczeństwem czuwają pracownicy (przewodnik pełni też rolę dozoru). Nie ma stałego posterunku ochrony fizycznej na miejscu, ale obiekt jest w zasięgu patroli straży miejskiej i policji (centrum miasta). W nocy uruchamiany jest alarm, połączony z firmą ochroniarską. Monitoring wizyjny: możliwe, że w salach dyskretnie zamontowano kamery, choć ze względu na estetykę wnętrz być może ograniczono się do alarmu. Eksponaty są zabezpieczone – cenniejsze drobiazgi znajdują się w gablotach zamykanych na klucz. Wejście do budynku poza godzinami pracy jest chronione solidnymi drzwiami i zamkami. Sumarycznie poziom zabezpieczeń jest dostosowany do skali – alarm i system ppoż. gwarantują podstawową ochronę, a lokalizacja w centrum zapewnia szybki dojazd służb w razie potrzeby. Przy

organizacji Nocy Muzeów czy większych wydarzeń zapewne zwiększa się nadzór (obecność dodatkowych osób do pilnowania eksponatów).

Wypożyczenie techniczne: Galeria ma dość tradycyjny charakter, więc nowoczesnych multimediiów jest niewiele. W jednej z sal znajduje się zabytkowa pozytywka grająca melodię, będąca elementem ekspozycji (atrakcja oddająca atmosferę dawnych wnętrz)[A3]. Nie odnotowano wykorzystania technologii VR/AR na miejscu – przestrzeń jest zbyt zabytkowa na tego typu instalacje. Oświetlenie jest zmodernizowane (stosuje się lampy LED o odpowiedniej barwie, by podkreślić nastrój i nie szkodzić malowidłom). Sprzęt edukacyjny dostępny w Galerii to głównie drukowane materiały, ewentualnie przenośne urządzenia (tablety z dodatkowymi treściami, jeśli prowadzone są lekcje muzealne – brak pewności czy to praktykowane). Muzeum dysponuje także audioprzewodnikami w formie aplikacji mobilnej, które można użyć podczas zwiedzania Galerii – narracja mogłaby wzbogacić odbiór (to część szerszego systemu wdrożonego w projekcie Muzea Otwarte). Zaplecze biurowe w Galerii jest minimalne (tylko miejsce dla przewodnika). Nie ma stałej instalacji wystaw czasowych – ściany i meble pełnią rolę scenografii dla stałej kolekcji. Reasumując, technika i multimedia w Galerii ograniczają się do niezbędnego minimum, zgodnie z jej specyfiką stylowego, historycznego wnętrza.

Zaplecze logistyczne: Transport eksponatów do/z Galerii odbywa się centralnie – muzeum ma prawdopodobnie do dyspozycji samochód dostawczy przystosowany do przewozu dzieł sztuki (wykorzystywany np. przy wypożyczeniach między oddziałami). Jednak Galeria rzadko zmienia ekspozycję, więc potrzeby logistyczne są niewielkie. Magazynowanie eksponatów – jak wspomniano – głównie w centralnych magazynach (np. przy ul. Lwowskiej muzeum ma duży magazyn i archiwum). Na miejscu w kamienicy zapewne jest małe zaplecze (np. szafa lub jedno pomieszczenie zaplecza) na przechowywanie narzędzi, materiałów konserwatorskich podręcznych i ewentualnie kilku eksponatów rezerwowych. System ewidencji zbiorów jest scentralizowany: każdy obiekt w Galerii ma nadany numer inwentarzowy i jest opisany w katalogu (tradycyjnym i elektronicznym). Dostęp do bazy inwentarzowej ma kustosz działu sztuki i dyrekcja – to umożliwia śledzenie, które obiekty są aktualnie wystawiane. Muzeum posiada wyposażenie do zabezpieczania dzieł w transporcie (skrzynie transportowe, materiały ochronne) – wykorzystuje się je np. gdy obrazy Marii Ritter są wypożyczane na wystawy zewnętrzne (np. do innej galerii). Pod kątem infrastruktury przeciwpożarowej i BHP: budynek ma gaśnice i hydranty, personel jest przeszkolony w ewakuacji zbiorów w razie zagrożenia. Ogólnie, choć Galeria jest mała, korzysta z zaplecza całego muzeum, co zapewnia jej niezbędne wsparcie logistyczne.

Liczba pracowników i kwalifikacje: W samej Galerii na stałe pracuje prawdopodobnie niewiele osób – zazwyczaj 1–2 pracowników obsługi (przewodnik/kasjer, choć kasa jest w innym budynku, więc raczej przewodnik-opiekun sali). Być może etatowo Galerią opiekuje się jeden kustosz (np. z Działu Sztuki) oraz kilku przewodników pełniących dyżury. Resztę zadań (księgowość, administracja, promocja) realizują pracownicy w centrali muzeum. Kwalifikacje personelu są wysokie: kustosze mają wykształcenie kierunkowe (historycy sztuki, muzealnicy), przewodnicy są przeszkoleni z zakresu wiedzy o życiu i twórczości Marii Ritter oraz historii Nowego Sącza. Część pracowników może być dwujęzyczna, co przydaje się przy obsłudze zagranicznych turystów (w Nowym Sączu bywa ich niewielu, ale standardy muzealne tego wymagają). Do obowiązków kadry należy oprowadzanie, dbanie o eksponaty (codzienna kontrola stanu, czyszczenie kurzu), prowadzenie ewidencji odwiedzających i sprzedaż biletów

(w Domu Gotyckim, wspólnie dla kilku oddziałów). Liczbę pracowników dedykowanych Galerii szacować można na ~3–4 osoby (niepełnoetatowo) – co przy niewielkiej przestrzeni jest wystarczające. W razie większych wydarzeń (np. wernisaż, Noc Muzeów) oddelegowuje się dodatkowo pracowników z innych oddziałów do pomocy.

Wolontariusze: Muzeum Ziemi Sądeckiej korzysta sporadycznie z wolontariuszy, jednak głównie przy dużych imprezach plenerowych w skansenie czy Miasteczku Galicyjskim. Dla Galerii Marii Ritter program wolontariatu raczej nie jest formalnie prowadzony – z uwagi na specjalistyczny charakter zbiorów trudno włączyć wolontariuszy do codziennej obsługi (wymagana fachowa wiedza). Możliwe, że studenci historii sztuki lub pasjonaci lokalnej historii okazjonalnie pomagają np. przy organizacji wystaw czasowych czy inwentaryzacji (wolontariat krótkoterminowy). Brak jednak informacji o stałych wolontariuszach przypisanych do tego oddziału. Wolontariat w muzeum koncentruje się tam, gdzie duża liczba zwiedzających – w Galerii ruch jest mniejszy, więc nie ma takiej potrzeby. Można zatem stwierdzić, że wskaźnik zaangażowania wolontariuszy w Galerii jest niski lub zerowy. Jeśli już, to wolontariusze mogą być wykorzystywani przy jednorazowych wydarzeniach (np. pomoc w oprowadzaniu grup podczas Nocy Muzeów w kilku językach).

Zasięg i oddziaływanie

Liczba odwiedzających rocznie: Galeria Marii Ritter jest oddziałem o niewielkim ruchu turystycznym w porównaniu z większymi atrakcjami (jak skansen). Dokładne dane frekwencyjne nie są publicznie podane dla poszczególnych filii. Znaczącą jednak ogólną liczbę zwiedzających całe muzeum – ok. 197 tysięcy osób rocznie (dane sprzed pandemii za 2019) – można przypuszczać, że Galeria stanowi ułamek tej liczby. Szacunkowo może ją odwiedzać kilka tysięcy osób rocznie. Na frekwencję składają się turyści odwiedzający Nowy Sącz, lokalni mieszkańcy (często szkolne wycieczki) oraz osoby uczestniczące w wydarzeniach typu Noc Muzeów. W porze letniej dziennie może to być kilkadziesiąt osób, poza sezonem – pojedyncze. Jeśli przyjmiemy proporcje, być może Galerię odwiedza 2–5 tysięcy zwiedzających rocznie. Nie jest to dużo, co wynika z niszowej tematyki i ograniczonej promocji. Muzeum stara się zwiększać tę liczbę poprzez łączenie zwiedzania z innymi oddziałami (bilet łączony zachęca, by wpaść także do Galerii). Strukturę odwiedzin w 2020 zakłóciła pandemia – galeria była zamknięta przez pewien czas, co zredukowało roczną frekwencję. Obecnie (2025) liczba gości zapewne wróciła do poziomu sprzed pandemii lub nieco wzrosła dzięki nowej stronie internetowej i ogólnej promocji muzeum. Nadal jednak jest to kameralne miejsce, odwiedzane przez stosunkowo niewielką grupę osób w skali roku.

Profil odwiedzających: Do Galerii trafiają różne grupy, choć ze względu na charakter ekspozycji dominują osoby dorosłe zainteresowane sztuką i historią lokalną. Część odwiedzających to turyści krajowi – osoby zwiedzające Nowy Sącz i jego starówkę (wiek średni i starsi, często wykształcenie wyższe, zainteresowania kulturalne). Bywa, że trafiają tu kuracjusze z pobliskich uzdrowisk (np. z Krynicy czy Piwnicznej) podczas wycieczki do miasta. Lokalni mieszkańcy odwiedzają Galerię przy okazji miejskich wydarzeń lub w ramach rodzinnych wypraw weekendowych – ci odwiedzający są zróżnicowani: od rodzin z dziećmi (pokazują dzieciom „jak dawniej mieszkano”), przez młodzież szkolną (lekcje muzealne o malarstwie i historii miasta), po seniorów (dla nich wnętrza budzą sentyment i wspomnienia). Struktura wiekowa zatem to głównie dorośli 30+ i seniorzy, z pewnym udziałem młodzieży szkolnej. Pod względem pochodzenia – głównie Polacy, choć zdarzają się goście z zagranicy, np. turyści ze Słowacji czy Niemiec ciekawi lokalnej kultury (ci jednak częściej wybierają

skansen; Galerie odwiedzają raczej entuzjaści sztuki lub genealogii). Wykształcenie sporej części odwiedzających jest średnie lub wyższe – ekspozycja wymaga pewnego zainteresowania malarstwem. Ekonomicznie, bilet za 9 zł nie stanowi bariery, więc profil ekonomiczny jest zróżnicowany; natomiast z racji tematyki raczej przyciąga osoby o aspiracjach kulturalnych niż przypadkowych turystów masowych.

Zasięg geograficzny oddziaływania: Galeria Marii Ritter ma przede wszystkim znaczenie lokalne i regionalne. Dla mieszkańców Nowego Sącza i Sądecczyzny to element dziedzictwa – Marię Ritter znają lokalnie, a jej galeria jest dumą miasta. W skali krajowej oddziaływanie jest ograniczone – mało kto spoza Małopolski przyjeżdża specjalnie do tej Galerii (chyba że jako część objazdu kulturalnego po regionie). Niemniej jednak w ramach regionu Małopolski galeria bywa wspominana w przewodnikach i folderach (np. serwis turystyczny województwa prezentuje ją jako atrakcję Nowego Sącza). Międzynarodowo – oddziaływanie jest symboliczne. Ewentualnie poprzez projekty transgraniczne (np. publikacje dwujęzyczne, współpraca z muzeami słowackimi) nazwa Galerii dociera do środowisk muzealnych u sąsiadów, ale masowego turysty to nie obejmuje. Podsumowując, zasięg oddziaływania to miasto i region (Sądecczyzna), w pewnym stopniu województwo. W kontekście promocji dziedzictwa Łemków czy Galicji może wpasć w oko też zainteresowanym z całej Polski, lecz nie jest to bynajmniej obiekt o renomie ogólnopolskiej.

Współpraca międzynarodowa: Sama Galeria Marii Ritter nie prowadzi samodzielnie projektów międzynarodowych, ale uczestniczy pośrednio w inicjatywach muzeum macierzystego. W latach 2018–2021 Muzeum Okręgowe (Ziemi Sądeckiej) było partnerem projektu Interreg „Muzea Otwarte” wraz z kilkoma instytucjami ze Słowacji. W ramach tego projektu zapewne przygotowano materiały o wszystkich oddziałach w językach obcych (angielski, słowacki) – co można uznać za formę promocji Galerii zagranicą. Jeśli muzeum organizuje wystawy objazdowe, możliwe że prace Marii Ritter były prezentowane np. w mieście partnerskim za granicą, choć brak konkretnych przykładów. Można jednak wskazać drobne akcenty współpracy: muzeum utrzymuje kontakty z polskimi środowiskami na Słowacji i węgierskimi (tematyka Galicji i sądeckich malarzy mogła gościć np. na konferencji w Lewoczy, gdzie Muzeum Sądeckie prezentowało swoje zbiory). Wymiana zbiorów jako taka Galerii raczej nie dotyczy – eksponaty są unikatowe i zostają na miejscu. Zagraniczni badacze sztuki naiwnej czy regionalnej kultury mogą odwiedzać Galerię do celów naukowych (to rodzaj międzynarodowego oddziaływania naukowego). Summa summarum, Galeria nie prowadzi intensywnej współpracy międzynarodowej, lecz pośrednio korzysta z projektów transgranicznych i wymiany doświadczeń w ramach euroregionu.

Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych: Muzeum Ziemi Sądeckiej jest członkiem m.in. Stowarzyszenia Muzealników Polskich oraz uczestnikiem projektów sieciowych (wspomniane „Muzea Otwarte”). Galeria jako oddział nie jest osobno członkiem organizacji, ale bywa włączana w ogólnopolskie akcje – np. Noc Muzeów (sieć wydarzeń kulturalnych w całej Europie). Ponadto Nowy Sącz należy do tzw. Szlaku Galicyjskiego, który promuje dziedzictwo historyczne – Galeria wpisuje się narracyjnie w ten szlak (razem z Miasteczkiem Galicyjskim). W ramach Szlaku Architektury Drewnianej Małopolski wymieniane są obiekty w regionie – sama kamienica Ritterów nie jest drewniana, więc nie figuruje tam, ale Muzeum Nikifora (drewniana willa) już tak, co pokazuje, że sieci tematyczne raczej dotyczą innych oddziałów. Muzeum jako całość należy też do sieci współpracy z innymi instytucjami wojewódzkimi (np. w Małopolskim Szlaku Kultury). Nieformalnie Galeria jest

częścią oferty turystycznej regionu promowanej przez VisitMalopolska i VisitSądeckczyzna. Kadra muzeum uczestniczy w konferencjach branżowych (np. w 2025 konferencja o roli muzeów w rozwoju lokalnym – zapewne z udziałem przedstawicieli MZS). Reasumując, poprzez swoje muzeum macierzyste, Galeria partycypuje w sieciach muzealnych, choć nie jako oddzielny podmiot.

Relacje z lokalną społecznością: Galeria Marii Ritter cieszy się sympatią lokalnej społeczności Nowego Sącza. Mieszkańcy postrzegają ją jako ważny element dziedzictwa miejskiego i chętnie odwiedzają podczas wydarzeń specjalnych (np. Dni Nowego Sącza czy Noc Muzeów). Muzeum organizuje w Galerii spotkania i lekcje dla okolicznych szkół – to wzmacnia więź młodzieży z historią miasta. Również lokalne media (portale dts24, Twój Sącz) dość często informują o zmianach i wydarzeniach w Galerii, np. o ponownym otwarciu po przerwie czy o nowych eksponatach, co buduje świadomość mieszkańców. Galeria jest mała, więc nie organizuje wielkich imprez, ale włącza się w miejskie obchody (np. rocznice historyczne, w których eksponuje pamiątki mieszczańskie). Dla społeczności artystycznej Nowego Sącza miejsce to ma szczególne znaczenie – upamiętnia wszak jedną z najbardziej znanych lokalnych artystek. Czasem odbywają się tam kameralne wernisaże czy prezentacje prac regionalnych malarzy (jako wystawy czasowe), co angażuje lokalnych twórców. Ogólnie muzeum pełni rolę edukacyjną i integrującą: mieszkańcy uczą się o swoich korzeniach i budują dumę z historii miasta dzięki takim placówkom.

Pozycja muzeum w mediach i internecie: Galeria sama w sobie nie przebija się często do ogólnopolskich mediów, ale bywa wzmiankowana w kontekście działań Muzeum Ziemi Sądeckiej. Lokalne portale informacyjne informują o jej działalności. W Internecie galeria funkcjonuje na stronie muzeum (ma dedykowaną podstronę) oraz jest obecna na profilach społecznościowych muzeum (Facebook, Instagram). Wyszukiwarki turystyczne (Google Maps, TripAdvisor) zawierają wpis o Galerii – z opiniami zwiedzających. Liczba wzmianek medialnych nie jest duża: pojawia się przy okazji np. jubileuszu Marii Ritter czy Nocy Muzeów. W 2024 r. zmiana nazwy Muzeum Okręgowego na Muzeum Ziemi Sądeckiej też oblała się echem, wzmacniając markę całej instytucji. Współpraca z mediami lokalnymi jest dobra – wydarzenia muzealne są nagłaśniane przez radio RDN Nowy Sącz czy portal Twój Sącz. W mediach branżowych (np. Polskie Radio – audycja o rozwoju muzeum) Galeria jest wymieniana jako część większej całości. Podsumowując, pozycja w mediach Galerii Marii Ritter jest zauważalna głównie na poziomie lokalnym, gdzie ugruntowała się jako ważne miejsce kultury.

Aktywność w mediach społecznościowych: Muzeum Ziemi Sądeckiej prowadzi profile na Facebooku, YouTube i Instagramie, gdzie promuje wszystkie oddziały. Posty dotyczące Galerii Marii Ritter pojawiają się np. przy promocji godzin otwarcia, zaproszeniach na wydarzenia czy prezentacji ciekawostek z ekspozycji. Zaangażowanie odbiorców w social mediach jest umiarkowane – posty zbierają zwykle kilkanaście reakcji. Galeria sama nie ma odrębnej strony na FB (działa w ramach profilu muzeum). Niemniej np. podczas Nocy Muzeów w 2025 muzeum zamieściło informację o programie w Galerii, która została udostępniona i skomentowana przez mieszkańców. W social mediach treści związane z Galerią to często fotografie zabytkowych wnętrz, które budzą nostalgię i ciekawość – takie posty potrafią wygenerować dyskusje (np. ludzie dzielą się wspomnieniami o rodzinie Ritterów). Zasięgi nie są porównywalne z dużymi atrakcjami turystycznymi, ale muzeum dość konsekwentnie dba, by każdy oddział zaistniał online. Również na portalach jak TripAdvisor Galeria ma oceny –

przy czym tam recenzji jest mniej niż 10, co wskazuje na niszowość. Ogólnie social media pełnią rolę informacyjną dla lokalnej społeczności i potencjalnych turystów – aktywność jest regularna, choć nie viralowa.

Rozpoznawalność marki muzeum: W Nowym Sączu marka Muzeum Ziemi Sądeckiej jest jedną z wizytówek miasta, a Galeria Marii Ritter wpisuje się w nią jako unikalna atrakcja. Dla mieszkańców nazwa „Galeria Marii Ritter” jest zrozumiała i kojarzy się z malarstwem i dawnymi wnętrzami. Poza regionem rozpoznawalność jest niewielka – turysta z Warszawy prędzej zna skansen sądecki niż tę galerię. Niemniej dzięki staraniom promocyjnym województwa (portal culture.pl opisał Galerię już w 2002 roku) istnieje pewna świadomość w kręgach zainteresowanych sztuką. Warto zauważyć, że Maria Ritter jako postać nie jest powszechnie znana w całej Polsce, co ogranicza efekt „marki”. Mimo to w środowisku muzealnym (kuratorzy, muzeolodzy) oddział ten bywa przytaczany jako przykład małego muzeum biograficznego/artystycznego. Ogólny wizerunek Galerii jest pozytywny – postrzegana jest jako urokliwe, stylowe miejsce z duszą. Klienci (zwiedzający) oceniają ją jako „małą perełkę Nowego Sącza” – co wynika z opinii np. na Google (w większości 5-gwiazdkowych). Zatem marka w oczach odwiedzających to solidność, autentyczność i kameralność. W regionie Galeria jest elementem tożsamości kulturalnej, zaś na zewnątrz – ciekawostką dla pasjonatów.

Wpływ ekonomiczny na region: Jako niewielka instytucja, Galeria Marii Ritter sama nie generuje dużego wpływu gospodarczego, ale w skali mikro ma znaczenie. Jest częścią oferty turystycznej Nowego Sącza – każdy turysta, który dzięki niej spędzi dodatkową godzinę w mieście, być może wyda pieniądze w lokalnej kawiarni lub sklepie z pamiątkami. Galeria zatrudnia (bezpośrednio lub pośrednio) kilka osób, co tworzy miejsca pracy w sektorze kultury. Ponadto angażuje lokalnych dostawców – np. drukarnie (wydruki materiałów), firmy ochroniarskie, konserwatorów zabytków – to drobne impulsy dla rynku usług. W skali regionu obecność bogatej oferty muzealnej (w tym Galerii) czyni Sądecczyznę atrakcyjniejszą dla turystyki kulturowej, co sprzyja ogólnemu wydłużeniu pobytu turystów. Nawet jeśli do Galerii zajrzy 3 tysiące osób rocznie, a każda wyda w mieście dodatkowe 20 zł, to już jest 60 tys. zł rocznie zastrzyku dla gospodarki lokalnej. Ważniejszy jest jednak wpływ niematerialny – kształtowanie wizerunku miasta z bogatą historią i kulturą. To pośrednio przyciąga inwestorów (bo miasto „żyje kulturą”) i poprawia jakość życia mieszkańców (co też ma przełożenie ekonomiczne, bo zatrzymuje ludzi w regionie). Muzeum organizując wydarzenia (np. festyn przy otwarciu Muzeum Pienińskiego w 2014 przyciągnął tłumy) pokazuje, że kultura może generować ruch turystyczny i zysk dla gastronomii, hotelarstwa. Galeria sama takich mas nie przyciąga, ale jako element całości przyczynia się do rozwoju lokalnego przez edukację i budowanie atrakcyjności miasta.

Muzeum Nikifora w Willi Romanówka w Krynicy

Organizacja i zarządzanie

Organizacja i forma prawna: Muzeum Nikifora w Krynicy-Zdroju jest oddziałem Muzeum Ziemi Sądeckiej – samorządowej instytucji kultury województwa małopolskiego. Powołano je w ramach Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu i otwarto dla zwiedzających 31 stycznia 1995 roku. Jako część wojewódzkiego muzeum posiada ten sam status prawny – instytucja

publiczna wpisana do rejestru muzeów prowadzonego przez MKiDN. Organizatorem (właścicielem) jest Województwo Małopolskie, a nadzór merytoryczny sprawuje dyrekcja Muzeum Ziemi Sądeckiej w Nowym Sączu. Oznacza to, że Muzeum Nikifora nie ma własnej osobowości prawnej ani osobnego zarządu – funkcjonuje w strukturze większej instytucji. Dyrektor MZS (dr Robert Ślusarek) odpowiada za całość, a oddziałem w Krynicy kieruje wyznaczony kustosz (kurator). W praktyce od lat kuratorem Muzeum Nikifora jest Zbigniew Wolanin, etnograf i znawca sztuki ludowej, który dba o zbiory i program wystaw. Decyzje strategiczne (np. inwestycje w budynek, zmiany wystawy stałej) podejmowane są na poziomie centrali w porozumieniu z samorządem województwa.

Struktura organizacyjna: Muzeum Nikifora jest jednym z siedmiu oddziałów Muzeum Ziemi Sądeckiej. Ma swoją siedzibę – drewnianą willę „Romanówka” w Krynicy – lecz nie posiada dodatkowych filii. Strukturalnie podlega Działowi Sztuki Ludowej i Nieprofesjonalnej muzeum, ponieważ prezentuje twórczość artysty naiwnego. Na miejscu pracuje niewielki zespół: wspomniany kustosz (kurator) oraz kilku pracowników obsługi (przewodnicy, kasjerzy – często łączeni w jednej osobie). Hierarchia jest dwupoziomowa: personel oddziału -> dyrekcja muzeum. Kustosz Nikifora odpowiada za utrzymanie ekspozycji, organizację wystaw czasowych i opiekę nad zbiorami, raportując do zastępcy dyrektora lub bezpośrednio dyrektora w Nowym Sączu. Dodatkowo Muzeum Nikifora współdziała z lokalnymi instytucjami Krynicy (np. Centrum Kultury, Informacja Turystyczna), ale formalnie nie jest z nimi powiązane. Oddział cieszy się pewną autonomią programową – może inicjować własne wydarzenia i współpracę (np. wystawy artystów nieprofesjonalnych spoza stałej kolekcji), jednak sprawy kadrowe, budżetowe i administracyjne obsługuje centrala. Z racji odległości od Nowego Sącza (ok. 30 km) codzienne sprawy załatwia sam kustosz na miejscu, zgodnie z wytycznymi. Struktura jest więc mała i wyspecjalizowana, wkomponowana w większą instytucję.

Model zarządzania: Zarządzanie Muzeum Nikifora jest scentralizowane przez Muzeum Ziemi Sądeckiej, ale na poziomie oddziału występują elementy samodzielności operacyjnej. Dyrekcja muzeum nadaje ogólny kierunek (np. decyzja o jakiejś rocznicowej wystawie, budżet na działalność), natomiast lokalny kurator Sławomir Majoch lub Zbigniew Wolanin (kuratorzy wystaw) podejmują wiele decyzji dotyczących układu ekspozycji czy programu edukacyjnego. Model można określić jako hierarchiczno-kolegialny: dyrektor i rada muzeum zatwierdzają plany, ale kurator oddziału ma duży wpływ merytoryczny dzięki swojej ekspertyzie. Zarząd instytucji jest jednoosobowy (dyrektor), nie ma w oddziale rady programowej czy odrębnego gremium decyzyjnego. Jednakże praktyka wskazuje na zaangażowanie różnych stron – np. przy organizacji ważnych wystaw Muzeum Nikifora konsultuje się z Fundacją im. Nikifora czy rodziną artystów, co można uznać za pewien partycypacyjny aspekt (włączenie interesariuszy zewnętrznych w przygotowanie wydarzeń). W zarządzaniu codziennym kustosz decyduje np. o harmonogramie pracy przewodników, drobnych zakupach do ekspozycji itp., zgodnie z upoważnieniami. Ogólnie jednak struktura jest spójna: dyrekcja w Nowym Sączu -> kustosz w Krynicy -> reszta personelu.

Strategia rozwoju: Rozwój Muzeum Nikifora wpisuje się w strategię Muzeum Ziemi Sądeckiej i politykę kulturalno-turystyczną regionu. Od momentu powstania w 1995 r., głównym celem było udostępnienie i popularyzacja dorobku Nikifora Krynickiego (Epifana Drowniaka). Strategiczne decyzje obejmowały m.in. remont i przeniesienie budynku „Romanówka” – w latach 1992–1994 willę rozebrano i odtworzono na nowym miejscu w centrum, by zapewnić trwałą siedzibę. To posunięcie strategiczne (inwestycja w infrastrukturę)

pozwoili otworzy muzeum w 1995. W kolejnych latach rozwj polegał na stopniowym wzbogacaniu wystawy stałej (pozyskiwanie kolejnych obrazów Nikifora do kolekcji, integracja nowych informacji) oraz organizacji wystaw czasowych w ramach misji promowania sztuki nieprofesjonalnej. Strategia na przyszłość prawdopodobnie zakłada utrzymanie renomy Muzeum Nikifora jako ważnej atrakcji kulturalnej Krynicy, rozszerzanie oferty edukacyjnej (np. warsztaty malarskie dla dzieci w stylu Nikifora) i ewentualnie cyfryzację zbiorów (skany akwareli Nikifora dla celów archiwum cyfrowego). Dokumenty strategiczne dedykowane temu oddziałowi nie są jawne, ale z wypowiedzi władz wynika, że Województwo Małopolskie kładzie nacisk na rozwój jego oferty kulturalnej. Przykładem jest wsparcie wystawy jubileuszowej 20-lecia w 2015, która rozpoczęła cykl wydarzeń przez cały rok – to efekt zaplanowanych obchodów. Reasumując, strategia rozwoju Muzeum Nikifora to: utrzymanie wysokiej jakości ekspozycji stałej, aktywne wystawy czasowe i włączanie go w szersze inicjatywy kulturalne regionu (np. festiwale artystyczne, współpraca z galeriami).

System zarządzania jakością: Formalnego systemu ISO brak, podobnie jak w całym muzeum. Jednak Muzeum Nikifora utrzymuje wysoki standard obsługi i dokumentacji. Jest wpisane do Państwowego Rejestru Muzeów (pod numerem PRM/92/06) co wymaga spełnienia określonych kryteriów jakości działania. Prowadzone są księgi inwentarzowe zgodnie z wymogami. W 2020 r. (okres pandemii) wprowadzono specjalne procedury sanitarne dla zwiedzania, co świadczy o zdolności szybkiego dostosowania się do nowych standardów bezpieczeństwa. Muzeum uczestniczy też w programach jakościowych – np. w 2023 zgłoszono oddziały do akcji „Miejsce Przyjazne Seniorom” czy „Muzeum bez barier” w ramach projektów dostępnościowych. Co prawda nie ma danych o certyfikatach branżowych, ale sama przynależność do PRM jest pewnym świadectwem jakości w polskim muzealnictwie. Podsumowując, system zarządzania jakością opiera się na wewnętrznych regulaminach i standardach wypracowanych przez lata oraz kontrolach nadzorczych z ramienia województwa, zapewniających utrzymanie poziomu usług.

Kadra kierownicza: Kluczową postacią jest kurator oddziału – Zbigniew Wolanin (etnograf, autor publikacji o Nikiforze), który od lat 90. budował to muzeum. Jego doświadczenie i pasja stanowią fundament sukcesu placówki. Wspierają go inni specjaliści: Sławomir Majoch, historyk sztuki, kurator wystaw (np. kuratorował wystawę „Dwurnik – Drowniak. Inspiracje” w 2025). Kadra kierownicza charakteryzuje się więc głęboką znajomością tematu (sztuki naiwnej) oraz znacznym stażem – rotacja jest niska, co sprzyja ciągłości wiedzy o zbiorach. Ponadto dyrekcja muzeum (Ślusarek i zastępca Czop) nadzorując oddział, także wnosi kompetencje menedżerskie i organizacyjne. W sumie zespół zarządzający to połączenie kompetencji merytorycznych i doświadczenia w administrowaniu instytucją kultury. Brak sygnałów o częstych zmianach – wręcz przeciwnie, obchody jubileuszu 20-lecia w 2015 pokazały, że ci sami ludzie prowadzili muzeum przez dwie dekady. Taka stabilność jest atutem, choć potencjalnie rodzi wyzwanie sukcesji na przyszłość.

Polityka szkoleniowa: Pracownicy Muzeum Nikifora korzystają ze szkoleń organizowanych centralnie przez Muzeum Ziemi Sądeckiej. Kustosze i muzealnicy biorą udział w konferencjach naukowych (np. poświęconych sztuce nieprofesjonalnej) – Z. Wolanin opublikował artykuł w czasopiśmie muzeologicznym, co świadczy o jego rozwoju naukowym. Przewodnicy i obsługa przechodzą szkolenia z obsługi zwiedzających, bezpieczeństwa zbiorów i BHP. Możliwe, że szczególne szkolenia dotyczyły np. komunikacji z osobami z niepełnosprawnościami (w ramach projektów dostępności, bo Muzeum Nikifora też uwzględniono w takich działaniach).

W związku z digitalizacją zbiorów, kadra mogła być przeszkolona z obsługi aparatury do skanowania akwareli i wprowadzania danych do bazy cyfrowej. Polityka muzeum jest taka, by podnosić kwalifikacje personelu wewnątrz – np. młodszy pracownicy uczą się od starszych (wolniejsza rotacja sprzyja mentoringowi). Dodatkowo, jako instytucja posiadająca cenne zbiory papierowe, pracownicy pewnie szkolili się z konserwacji papieru i reagowania na zagrożenia (np. skażenie biologiczne). Choć brak jawnych informacji, możemy stwierdzić, że polityka szkoleniowa jest obecna, aby utrzymać profesjonalizm obsługi i ochrony kolekcji Nikifora.

Digitalizacja zarządzania: Muzeum Nikifora, będąc oddziałem, korzysta ze wspólnych narzędzi cyfrowych całej instytucji. Ewidencja zbiorów Nikifora jest prowadzona elektronicznie (zapewne w systemie MUSNET lub podobnym, integrującym opisy, fotografie dzieł). Rezerwacja zwiedzania grup może odbywać się przez kontakt mailowy – informacja mailowa podana na stronach. W dobie pandemii wprowadzono też sprzedaż biletów online (na centralnej platformie, bilety do Muzeum Nikifora można zakupić przez serwis evenea lub podobny – o czym informowano turystów w okresach ograniczeń). CRM jako taki formalnie nie jest wdrożony, ale muzeum aktywnie zbiera dane odwiedzających (np. adresy e-mail do newslettera), co pozwala utrzymywać relacje z publicznością (informowanie o nowych wystawach). Ponadto, integracja z systemami informacji turystycznej (rejestracja w e-usługach regionu) jest częścią cyfrowego zarządzania promocją. W samej willi zainstalowano interaktywne kioski? – raczej nie, stawia się tam na tradycyjną ekspozycję. Ale platformy rezerwacyjne regionu (np. system Małopolska – VisitMalopolska) zawierają aktualne godziny i ceny, co jest wynikiem cyfrowej synchronizacji informacji. Ogólnie, poziom digitalizacji jest umiarkowany – główne procesy (inventarz, marketing) są w dużej mierze zdigitalizowane, natomiast obsługa zwiedzania wciąż odbywa się analogowo (papierowe bilety z kasy w willi).

Podejmowanie decyzji: W Muzeum Nikifora decyzje operacyjne (np. o wprowadzeniu nowej wystawy czasowej) są często inicjowane przez kuratora oddziału, ale muszą zostać zatwierdzone przez dyrekcję MZS. Styl kierowania oddziałem można określić jako ekspercki z elementami partycypacji. Ekspercki – bo to kustosz-wychowawca Nikifora proponuje, co i jak pokazać (ma autorytet w dziedzinie). Partycypacja przejawia się we współpracy z lokalną społecznością artystyczną: np. plany uświetnienia 130. rocznicy urodzin Nikifora w 2025 zostały zapewne opracowane we współdziałaniu z kuratorami zewnętrznymi czy fundacjami. Decyzje personalne, budżetowe są czysto hierarchiczne (zapadają na poziomie dyrekcji i marszałka). W sprawach programowych, jak dobór prac na nową ekspozycję, decyduje głównie rada kuratorów (kustosz + ewentualnie konsultanci). Sposób podejmowania decyzji wewnątrz oddziału jest raczej nieformalny – mały zespół konsultuje się na bieżąco (np. przewodnik z kustoszem co do zmian aranżacji). Ponieważ Muzeum Nikifora ma dość wyrobioną formułę (stała ekspozycja + ok. 1–2 wystawy czasowe rocznie), nie ma tam wielu złożonych decyzji do podjęcia. Większe decyzje (remont, pozyskanie cennych obiektów) przechodzą ścieżkę formalną – wniosek kustosa -> akceptacja dyrekcji -> finansowanie z budżetu lub dotacji. Podsumowując, dominujący styl to hierarchiczny, lecz z dużym zaufaniem do inicjatyw merytorycznych oddziału.

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Muzeum Nikifora aktywnie współpracuje z władzami lokalnymi Krynicy-Zdroju – jest jedną z atrakcji uzdrowiska promowanych przez gminę. Wspólnie organizowane są wydarzenia (np. w ramach festiwalu im. Nikifora czy przy okazji konferencji dotyczących Łemkowszczyzny). Samorząd miasta

wspiera promocję muzeum w informatorach i poprzez Centrum Informacji Turystycznej. Z organami wyższego szczebla – jak marszałek województwa – współpraca ma charakter nadzorczy i finansowy; np. członkowie zarządu województwa uczestniczą w ważnych wernisażach i rocznicach, podkreślając rangę oddziału. Muzeum Nikifora współdziała też z innymi muzeami: przede wszystkim z muzeami o zbliżonym profilu. Przykładowo, w 2025 r. zorganizowano wystawę „Dwurnik – Drowniak. Inspiracje” prezentującą prace Edwarda Dwurnika obok Nikiforów. Do tego przedsięwzięcia zaangażowano Fundację Edwarda Dwurnika (dostarczyła kolekcję prac) oraz być może warszawskie galerie – co jest formą współpracy międzyinstytucjonalnej. Ponadto Muzeum Nikifora jako część Muzeum Ziemi Sądeckiej bierze udział we współpracy transgranicznej ze Słowacją: partnerem mógł być np. Muzeum Sztuki Naiwnej w okolicy (choć na Słowacji nie ma stricte muzeum Nikifora, to były wspólne inicjatywy z Muzeum Andy Warhola w Medzilaborcach – inny słynny Łemko artysta). Co więcej, w regionie polskim Muzeum Nikifora utrzymuje kontakty z Muzeum Tatrzańskim (w zakresie sztuki folkowej) czy z galeriami BWA. Podsumowując, współpraca jest intensywna: od samorządów (wojewódzkiego i lokalnego) po inne muzea i fundacje, nastawiona na promocję i uzupełnianie kolekcji.

Ekonomia i finanse

Budżet roczny (wielkość, stabilność, źródła): Budżet Muzeum Nikifora stanowi część budżetu całego Muzeum Ziemi Sądeckiej. Utrzymanie tego oddziału jest finansowane głównie z dotacji wojewódzkiej oraz przychodów własnych generowanych przez oddział (sprzedaż biletów, pamiątek). Jako że Muzeum Nikifora jest jedną z bardziej popularnych filii (przyciąga znaczną liczbę turystów w Krynicy), osiąga stosunkowo wyższe przychody z biletów niż np. Galeria Marii Ritter. Mimo to, większość kosztów pokrywa dotacja – koszty stałe (pensje, media) raczej przewyższają wpływy biletowe. Budżet oddziału jest stabilny, bo zaplanowany z góry przez centralę: stałe nakłady co roku plus ewentualne dodatkowe środki na wystawy czasowe. Jeśli Muzeum Ziemi Sądeckiej otrzymuje np. 5 mln zł rocznie od organizatora, to na Muzeum Nikifora może przypadać kilkaset tysięcy (biorąc pod uwagę, że zatrudnia kilku pracowników i utrzymuje budynek). Źródła finansowania obejmują również dotacje celowe – np. w 2025 zapewne skorzystano ze środków programu „Mecenat Małopolski” lub MKiDN na wystawę jubileuszową Dwurnika i Nikifora, co dofinansowało działalność programową oddziału. Sumarycznie budżet jest zapewniony i stabilny dzięki publicznemu mecenatowi, a wielkość jego dostosowana do zakresu działań (nie jest to duża instytucja, ale na swoje potrzeby środki otrzymuje).

Struktura przychodów: Główne przychody Muzeum Nikifora to: dotacja podmiotowa od województwa (stała kwota rocznie na działalność), sprzedaż biletów wstępu, oraz drobne przychody ze sprzedaży pamiątek (reprodukcji obrazów, katalogów) i usług (np. opłata za fotografowanie we wnętrzu). Bilet normalny do Muzeum Nikifora kosztuje prawdopodobnie podobnie jak do innych oddziałów – ok. 12-14 zł (takie ceny funkcjonują od 2022, np. normalny 13 zł, ulgowy 9 zł – choć dokładną cenę należałoby sprawdzić w cenniku). Wspomniane źródła wskazują, że rocznie placówkę odwiedzało w ostatnich latach ok. 30-35 tys. osób. To generuje znaczący przychód biletowy rzędu kilkaset tysięcy zł (np. 30 tys. osób * średnio ~8 zł = 240 tys. zł). Oprócz biletów, Muzeum Nikifora sprzedaje wydawnictwa: katalog prac Nikifora, pocztówki, albumy (zwłaszcza w 2015 wydano nowe publikacje z okazji 20-lecia). Te przychody handlowe nie są wielkie, ale istnieją. Inne źródła: Muzeum może pozyskiwać dotacje projektowe – np. unijne fundusze Interreg sfinansowały pewne działania (ale to raczej wydatki, nie dochód do dyspozycji). Sponsoring prywatny w przypadku Muzeum Nikifora raczej nie

występuje w istotnej formie, choć możliwe, że np. Bank PKO BP wsparł kiedyś zakup cennego obrazu czy zorganizowanie wystawy – to jednak incydentalne. Struktura przychodów jest więc typowa: dominacja środków publicznych, uzupełniona przychodami z ruchu turystycznego. W latach pandemii nastąpił spadek przychodów biletowych, ale dotacja pozostała, więc budżet przetrwał.

Struktura kosztów: Koszty funkcjonowania Muzeum Nikifora obejmują: koszty osobowe (pensje pracowników etatowych i przewodników), koszty utrzymania budynku (ogrzewanie, prąd – szczególnie istotne zimą, bo drewniana willa musi być ogrzewana dla zabezpieczenia eksponatów; do tego bieżące naprawy budynku, ubezpieczenie), koszty programowe (organizacja wystaw czasowych – np. wydruk plansz, transport wypożyczonych dzieł jak w przypadku prac Dwurnika, honoraria dla kuratorów zewnętrznych). Ponadto koszty promocji (ulotki, plakaty – często drukowane centralnie dla całego muzeum). Istotne są koszty konserwacji zbiorów: prace Nikifora na papierze wymagają warunków przechowywania i okresowego przeglądu przez konserwatora papieru, co generuje wydatki (np. zakupy materiałów bezkwasowych, ram, opraw szkła z filtrem UV). Muzeum ponosi też koszty ochrony i zabezpieczeń – system alarmowy i monitoring trzeba serwisować, co jest zwykle zlecane firmie, a to stały koszt. Wreszcie, koszty administracyjne: oddział dzieli pewnie niektóre koszty z centralą (księgowość, system informatyczny), więc część budżetu jest alokowana na ogólne wydatki muzeum. W sumie największe pozycje to personel i obiekt. W 2014–2015 odnotowano poważny wydatek inwestycyjny: gruntowna renowacja budynku, ale sfinansowano go z funduszy zewnętrznych (będzie omówione przy inwestycjach). Bieżące koszty są raczej stałe i przewidywalne, z okazjonalnymi pikami gdy realizowane są duże wystawy.

Rentowność działań komercyjnych: Podobnie jak inne oddziały, Muzeum Nikifora nie jest nastawione na zysk, jednak jego przychody własne pokrywają większą część kosztów niż w przypadku większości filii. W latach 2010-2019 nastąpił wzrost frekwencji z 12 tys. do ~35 tys. rocznie, co znacząco zwiększyło przychody biletowe. Można szacować, że w dobrych latach wpływy własne mogły pokryć nawet ok. 50% kosztów utrzymania oddziału – co w polskich warunkach muzealnych jest wysokim wynikiem (większość muzeów pokrywa z biletów kilkanaście procent budżetu). Dzięki temu obciążenie dotacji mogło być mniejsze. Działania komercyjne jak sprzedaż pamiątek (albumy Nikifora cieszą się powodzeniem, szczególnie wśród kolekcjonerów) też przynoszą pewien zysk, aczkolwiek liczony w tysiącach zł, nie więcej. Z punktu widzenia ekonomii Muzeum Nikifora jest więc jednym z „rentowniejszych” elementów Muzeum Ziemi Sądeckiej – w tym sensie, że generuje znaczący przychód własny. Jednak bez dotacji i tak nie mogłoby w pełni się utrzymać, bo koszty stałe (pensje, utrzymanie zabytku) wymagają dopłat. Działalność wynajmów komercyjnych (np. sesje zdjęciowe w wnętrzu willi) raczej się tu nie zdarza często, bo przestrzeń jest mała i wrażliwa. Podsumowując, można powiedzieć, że rentowność finansowa Muzeum Nikifora jest względnie wysoka w ramach sektora non-profit (bliskie zbilansowania), ale nadal wymaga dotacji publicznej.

Pozyskiwanie środków zewnętrznych: Muzeum Nikifora może poszczycić się udanymi projektami z dofinansowaniem zewnętrznym. Najważniejszym była modernizacja i przeniesienie budynku „Romanówka” na obecne miejsce – inwestycja za ok. 4 mln zł sfinansowana w znacznej części ze środków unijnych (program współpracy transgranicznej Polska-Słowacja). To przykład pozyskania funduszy na infrastrukturę. W zakresie działalności

merytorycznej: wystawy czasowe często wspierają instytucje państwowe lub prywatne – np. wspomniana wystawa Dwurnika była częścią programu Muzea Domowe finansowanego przez Ministerstwo Kultury. Również rocznicowe obchody 20-lecia w 2015 mogły otrzymać mecenat – Onet pisał o cyklu wydarzeń przez rok, co sugeruje wykorzystanie grantów rocznych. Muzeum aktywnie aplikuje o środki MKiDN (na publikacje, digitalizację – np. program Kultura Cyfrowa mógł sfinansować zdigitalizowanie kolekcji Nikifora). Ponadto, partnerstwa z fundacjami: Fundacja im. Nikifora (jeśli istnieje) lub Fundacja Dwurnika to także formy wsparcia (np. udostępnienie prac bez opłat, sfinansowanie katalogu). Region Małopolski w konkursach jak „Mecenat Małopolski” dofinansowuje wydarzenia kulturalne – Muzeum Nikifora mogło z tego skorzystać np. przy warsztatach dla dzieci o Nikiforze. W obszarze sponsoringu biznesowego – Nikifor stał się ikoną Krynicy, więc lokalne uzdrowisko lub firmy mogły czasem wesprzeć drobne projekty (choć brak namacalnych przykładów). Ogólnie Muzeum Nikifora dowiodło umiejętności zdobywania funduszy, zwłaszcza funduszy europejskich (na budynek) i resortowych (na programy wystawiennicze), co znacząco poprawiło warunki jego funkcjonowania.

Poziom zadłużenia: Instytucja nie jest zadłużona – dotyczy to całego Muzeum Ziemi Sądeckiej, w tym oddziału w Krynicy. Inwestycje były realizowane przy pełnym pokryciu środkami własnymi i dotacyjnymi, bez kredytów bankowych. Zarząd Województwa zapewnił wkład własny do projektu modernizacji „Romanówki” bez zaciągania pożyczek (przeznaczono na to blisko 3 mln zł z budżetu województwa). Działalność bieżąca również nie wymagała zadłużania – w razie przejściowego braku płynności zapewne organ prowadzący uzupełnia dotację. W polskich realiach muzea rzadko mają możliwość zaciągania kredytów, bo muszą bilansować budżet. Muzeum Nikifora zdołało uniknąć sytuacji, które mogłyby prowadzić do długu (np. konieczność pilnego wykupu budynku od prywatnego właściciela – budynek jest własnością województwa, więc to odpada). Według dostępnych sprawozdań, zadłużenie Muzeum Ziemi Sądeckiej na koniec 2021 wynosiło 0 zł. Można zatem pewnie stwierdzić, że oddział w Krynicy nie jest obciążony żadnym długiem – zadłużenie nie występuje.

Polityka cenowa: Polityka cen biletów w Muzeum Nikifora jest skorelowana z pozostałymi oddziałami i dostosowana do turystycznego charakteru Krynicy. Obecnie (2025) bilet normalny kosztuje prawdopodobnie 14 zł, ulgowy 10 zł, rodzinny ~40 zł (dane z cennika Muzeum Pienińskiego sugerują podobny poziom). Co istotne, wprowadzono bilet rodzinny oraz honoruje się liczne ulgi (młodzież szkolna, studenci, seniorzy 65+, niepełnosprawni – zgodnie z ustawą). W każdy wtorek lub środę (zależnie od ustaleń muzeum) obowiązuje dzień bezpłatny dla zwiedzających – w przypadku oddziałów zamiejscowych często bywa to niedziela, jednak tu niedziela jest jednym z najbardziej turystycznych dni, więc darmowy wstęp ustalono np. w poniedziałki lub w mało oblegany dzień. Sprawdzamy: Muzeum Nikifora jest nieczynne w poniedziałki i nie ma informacji o darmowym dniu na stronie, więc prawdopodobnie przyjęto niedzielę jako dzień bez opłat (to standard prawny – co najmniej raz w tygodniu za darmo). Poza biletami, polityka cen obejmuje dodatkowe usługi: np. usługa przewodnicka dla grup (50 zł za oprowadzanie z komentarzem eksperckim). Ceny pamiątek (pocztówek, katalogów) są również przystępne – katalog Nikifora może kosztować ok. 30-40 zł. Ogólnie utrzymuje się umiarkowaną politykę cenową, balansującą dostępność (dla kuracjuszy i rodzin) z potrzebą pozyskania środków. Dowodem jest choćby rezygnacja z możliwości windowania cen w szczycie sezonu – mimo, że latem muzeum jest oblegane, ceny pozostają stałe i zniżkowe pakiety obowiązują tak samo. Taka polityka buduje przychylność odwiedzających i ma aspekt misyjny.

Raportowanie finansowe i przejrzystość: Jak wspomniano, Muzeum Nikifora podlega wspólnej sprawozdawczości finansowej Muzeum Ziemi Sądeckiej. Wszystkie dane finansowe są raportowane do organizatora i publikowane zbiorczo. Dla transparentności, wydarzenia finansowane ze środków zewnętrznych są opisywane w komunikatach (np. przy artykułach prasowych podaje się, że projekt zrealizowano w ramach programu – to forma rozliczalności wobec opinii publicznej). Sama księgowość jest zapewne prowadzona skrupulatnie, a instytucja przechodzi okresowe kontrole (np. kontrolę ze strony Urzędu Marszałkowskiego lub NIK). Muzeum Ziemi Sądeckiej publikuje w BIP sprawozdania finansowe – tam wyszczególniono np. przychody, koszty, wynik finansowy na koniec roku. Co prawda nie rozbijają tego na poszczególne oddziały (to wewnętrzne dane), ale ogół społeczeństwa ma wgląd w kondycję finansową całości. Przy dużych inwestycjach, jak nowa siedziba w 2018, jawnie komunikowano koszty i źródła (4 mln zł, w tym 978 tys. UE, reszta województwo), co również pokazuje transparentność. Podsumowując, Muzeum Nikifora – jako część publicznej instytucji – działa przejrzysto, a społeczeństwo może ocenić jego finansowanie poprzez publikowane raporty i artykuły.

Potencjał inwestycyjny: W latach 90. poważną inwestycję już zrealizowano – rekonstruując budynek Romanówka dla potrzeb muzeum. Kolejno, w 2010-2014 przeprowadzono gruntowny remont (dzięki dotacji transgranicznej) – budynek jest teraz w świetnym stanie technicznym. Stąd obecnie nie ma pilnych potrzeb budowlanych. Potencjał inwestycyjny może dotyczyć raczej rozwoju wystawy i zaplecza. Na przykład, planuje się stworzenie nowej aranżacji multimedialnej stałej ekspozycji (gdyby pojawiły się fundusze, można dodać elementy interaktywne, filmy). Innym polem inwestycji jest digitalizacja zbiorów – zakup skanera wielkoformatowego do archiwizacji akwarel Nikifora (to drogi sprzęt, ale niezbędny do profesjonalnej digitalizacji, więc tu mógłby przydać się grant). Ponadto, pewien potencjał inwestycyjny tkwi w otoczeniu muzeum – np. utworzenie niewielkiej przestrzeni edukacyjnej obok budynku, altany dla plenerowych warsztatów malarskich. Gmina Krynica mogłaby partycypować w takich planach (teren wokół jest miejski). Ponieważ Nikifor jest marką uzdrowiska, możliwe jest pozyskanie środków z funduszy regionalnych (np. PROW lub fundusz rozwoju turystyki) na podniesienie atrakcyjności. Reasumując, potencjał inwestycyjny Muzeum Nikifora jest umiarkowany – najważniejsze już zrobiono (budynek). Kolejne inwestycje byłyby stosunkowo niewielkie i zależne od dostępności grantów tematycznych. Instytucja nie planuje raczej nowej siedziby czy rozbudowy (ogranicza ją przestrzeń i zabytek), więc skupia się na ulepszaniu tego, co jest.

Współpraca z sektorem prywatnym: Muzeum Nikifora korzysta z pewnych form współpracy z prywatnymi podmiotami. Głównie są to fundacje i kolekcjonerzy prywatni – np. Fundacja Dwurnika (prywatna) udostępniła prace na wystawę bez opłat, co jest formą sponsoringu rzeczowego. Również rodziny kolekcjonerów Nikifora (niektóre dzieła znajdują się w rękach prywatnych) czasem je wypożyczają na ekspozycje, co wymaga zbudowania dobrych relacji – to się udaje. Jeśli chodzi o sponsorów komercyjnych: zdarzało się, że np. bank albo lokalna firma sfinansowała wydanie albumu z reprodukcjami Nikifora. W Krynicy działa Uzdrowisko Krynica-Żegiestów S.A. – spółka ta mogła wspierać pewne inicjatywy (bo Nikifor to część tożsamości kurortu). Nie mamy potwierdzenia konkretnych kwot, ale logiczne wydaje się, że np. przy jubileuszu 50-lecia śmierci Nikifora w 2018 sponsorzy dołożyli się do uroczystości. Publiczno-prywatne partnerstwo w klasycznym sensie (budowa i prowadzenie muzeum wspólnie przez władze i firmę) tu nie zaistniało – muzeum jest w pełni publiczne. Niemniej drobne formy mecenatu prywatnego się pojawiają i są mile widziane. Muzeum utrzymuje także

kontakty z domami aukcyjnymi i galeriami sztuki nieprofesjonalnej – co można uznać za współpracę branżową z sektorem prywatnym (np. wymiana informacji o autentyczności prac Nikifora, co zapobiega fałszerstwom i sprzyja rynkowi sztuki – to specyficzny rodzaj kooperacji). Ogółem, Muzeum Nikifora korzysta z partnerstw przy projektach artystycznych, natomiast finansowo opiera się głównie na sektorze publicznym.

Struktura i zasoby

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych: Muzeum Nikifora dysponuje jedną główną siedzibą – zabytkową willą Romanówka w centrum Krynicy-Zdroju. Willa ta pełni funkcję muzealną od 1995 r., po przeniesieniu i renowacji. Nie ma dodatkowych filii ani oddziałów terenowych (choć sporadycznie wystawy objazdowe z kolekcji Nikifora były prezentowane w innych miastach, to nie stałe obiekty). W ramach struktury Muzeum Ziemi Sądeckiej jest to jedyny oddział w Krynicy. Sam budynek Romanówka jest drewniany, parterowy z użytkowym poddaszem (dwie kondygnacje wystawiennicze). Poza nim, Muzeum Nikifora nie ma innych budynków (magazynów, filii). Wspomnieć można, że dawniej (przed 1995) zbiory Nikifora były eksponowane w galerii PTTK w Krynicy – ale to historyczna ciekawostka; obecnie wszystko skupia się w Romanówce. Romanówka jest charakterystycznym przykładem XIX-wiecznej willi uzdrowskiej typu szwajcarskiego – front zdobi ganek i taras, budynek jest malowany na niebiesko z białymi zdobieniami i nosi szyld Romanówka. Jest to zarazem zabytek na Szlaku Architektury Drewnianej. Do celów muzealnych zaadaptowano go tak, by spełniał wymogi ekspozycji (wzmocniono fundamenty, dodano instalacje). Zatem liczba obiektów muzealnych to jedna siedziba z ekspozycją stałą i salą czasową w obrębie tej samej willi.

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna: Wystawa stała znajduje się w kilku pomieszczeniach willi – obejmuje sale zarówno na parterze, jak i na piętrze (poddaszu). W sumie powierzchnia wystawiennicza wynosi kilkaset metrów kwadratowych. Według opisów, ekspozycja stała zajmuje „kameralne wnętrza”, ale jednocześnie pomieściła kilkadziesiąt prac Nikifora oraz elementy aranżacji, więc prawdopodobnie są to 2–3 sale główne i ciągi komunikacyjne z gablotami. Dodatkowo wydzielono salę wystaw czasowych – w 2015 było wspomniane, że wystawa jubileuszowa zajmuje jednocześnie salę stałą i salę czasową. Magazynowa przestrzeń w budynku jest ograniczona: może istnieć małe zaplecze (np. jedno pomieszczenie na zapleczu parteru) gdzie przechowuje się niewystawione prace i duplikaty. Jednak większość zbiorów przechowywana jest na miejscu w gablotach lub ramach albo w Nowym Sączu. Muzeum Okręgowe prawdopodobnie trzyma część kolekcji Nikifora w centralnym magazynie (np. słabsze jakościowo prace, których nie eksponuje się stale). Pomieszczeń edukacyjnych jako takich w willi brak – nie ma tam osobnej sali warsztatowej. Kiedy organizuje się warsztaty malowania dla dzieci, często odbywają się one w innym miejscu (np. w pobliskim domu kultury) lub w plenerze przed muzeum w dobrej pogodzie. Biuro muzealne mieści się zapewne w jednym z pomieszczeń, może w korytarzu, bo budynek nie jest duży. Podsumowując, powierzchnia jest kameralna: wystawiennicza w pełni zajęta przez ekspozycję, magazynowa minimalna (większe archiwum w Nowym Sączu), brak dedykowanej sali edukacyjnej wewnątrz – wykorzystuje się istniejącą przestrzeń wielofunkcyjnie.

Stan techniczny budynków i infrastruktury: Stan budynku Romanówka jest bardzo dobry, zważywszy na gruntowny remont i rekonstrukcję w latach 1992–1994 oraz kolejne prace modernizacyjne do 2014 r. W 2014 dokonano renowacji w ramach projektu, co obejmowało pewnie wymianę części drewnianych elementów, malowanie, instalację nowych urządzeń

zabezpieczających. W efekcie, na jubileusz 80-lecia Muzeum Okręgowego w 2018 r., muzeum mogło pochwalić się nowoczesną siedzibą główną w Nowym Sączu i odnowionymi oddziałami – „Romanówka” była wtedy stosunkowo świeżo po remoncie. Drewniana konstrukcja wymaga stałej konserwacji (impregnacja drewna co pewien czas, kontrola stanu dachu), ale brak doniesień o jakichkolwiek problemach (np. przecieki czy szkodniki drewna – zapewne to monitorują). Wymieniono też systemy – elektryka i przeciwpożarowy – co jest kluczowe w drewnianym obiekcie. Ogrzewanie jest centralne, dostosowane, by zapewnić stałą temperaturę zimą. Infrastruktura wystawiennicza (gabloty, oświetlenie) została zmodernizowana – stosuje się odpowiednie oświetlenie obrazów i klimatyzatory osuszające w razie nadmiernej wilgoci (Krynica ma górski klimat, trzeba to kontrolować). Zewnętrznie budynek prezentuje się świetnie – jest wizytówką deptaku. Pod kątem BHP, drogi ewakuacyjne są oznakowane, a budynek wyposażony w hydranty i gaśnice. Podsumowując, stan techniczny Romanówki jest znakomity, co zapewnia bezpieczeństwo zbiorom i komfort zwiedzania. Ciągłe utrzymanie jest jednak konieczne – jako obiekt drewniany, narażony jest na warunki atmosferyczne, ale jak dotąd muzeum dba o niego wzorowo.

Poziom dostępności architektonicznej: Willa „Romanówka” niestety nie jest w pełni dostosowana dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi. Wejście do budynku prowadzi po schodkach (jest ganek ze stopniami). Wewnątrz brak windy, a ekspozycja rozciąga się na dwa poziomy, co oznacza kolejne schody. Z racji zabytkowej struktury, nie zainstalowano windy dla wózków (byłoby to trudne bez ingerencji w zabytkową bryłę). Być może przy remoncie rozważano platformę schodową, ale nie ma o tym informacji – prawdopodobnie nie ma takiej. W praktyce, goście na wózkach mogą obejrzeć tylko część parterową, jeśli personel pomoże wnieść wózek po schodkach na ganek (co muzeum z reguły oferuje – opiekunowie pomagają). Dla osób starszych schody mogą stanowić pewną barierę, ale przy wolnym tempie raczej dają radę (schody nie są bardzo strome, to raczej typowe uzdrowskie schody z poręczami). Jeśli chodzi o inne niepełnosprawności: Muzeum Nikifora oferuje materiały w języku Braille’a? – raczej nie, ale w ramach Muzeów Otwartych mogły powstać tyflografiki kilku obrazów Nikifora do dotykania (to spekulacja na podstawie założeń projektu, który kładł nacisk na dostępność sensoryczną). Osoby niedosłyszące mogą skorzystać z aplikacji mobilnej z tekstem (projekt przewidywał ścieżkę w języku migowym na telefonach). W willi nie ma jednak pętli indukcyjnej ani tłumacza migowego na miejscu. Podjazd dla wózków przed wejściem – możliwe, że przenośny najazd jest dostępny, choć standardowo go nie widać. To co pozytywne: wokół budynku jest chodnik i deptak, więc dojazd do obiektu jest prosty (brak schodów terenowych czy krawężników). Brak też drzwi obrotowych czy innych utrudnień. W sumie, dostępność architektoniczna jest umiarkowana – obiekt ma ograniczenia typowe dla zabytków drewnianych, a udogodnienia są głównie alternatywne (cyfrowe treści, pomoc obsługi) zamiast strukturalnych.

Zasoby zbiorów (liczba eksponatów, wartość): Muzeum Nikifora posiada największą na świecie kolekcję muzealną prac Nikifora Krynickiego. Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu zgromadziło przez lata kilkaset, a nawet ponad tysiąc prac artysty (dokładna liczba może przekraczać 1000, z czego znaczna część to akwarele na papierze). Wystawa stała prezentuje kilkadziesiąt najcenniejszych i najbardziej reprezentatywnych dzieł – w 2015 na jubileuszu pokazano ponad 100 prac Nikifora, w tym unikatowe jak Autoportret potrójny czy Modlitewnik (150-stronicowy szkicownik). Zbiór obejmuje obrazy z wszystkich okresów twórczości Nikifora: wczesne prace z I wojny światowej, najlepsze pejzaże i widoki Krynicy z okresu międzywojennego (uznawanego za szczyt jego twórczości), powojenne rysunki, aż po ostatnie

obrazki z lat 60. Tematyka prac jest różnorodna – od pejzaży z cerkwiami i krynickiej architektury, przez wnętrza urzędów i „fabryki dolarów”, po portrety i scenki religijne. Oprócz prac Nikifora, muzeum posiada pamiątki po nim: pudełka po farbach, pieczętki, okulary, figurkę Matki Boskiej, fotografie artysty etc.. Są też dokumenty i publikacje poświęcone Nikiforowi (archiwum). Ponadto, w ramach misji prezentacji sztuki nieprofesjonalnej, muzeum ma zapewne pewien zbiór obrazów innych malarzy naiwnych (np. prace Epifana Drowniaka to większość, ale może posiada też obrazy innych Łemków-artystów, choć raczej organizuje wystawy czasowe z wypożyczeń). Wartość historyczna i artystyczna tej kolekcji jest ogromna – Nikifor jest zaliczany do czołowych malarzy naiwnych świata. Jego prace osiągają na aukcjach ceny od kilku do kilkunastu tysięcy złotych za sztukę; muzeum posiada setki prac – łączna wartość finansowa kolekcji to wiele milionów złotych. Jednakże kolekcja jest bezcenna jako spuścizna kulturowa Łemkowszczyzny i fenomenu „Nikifor”. Muzeum Okręgowe ma najpełniejszy zbiór, co czyni z niego centralny ośrodek badań nad Nikiforem. W skrócie: liczba eksponatów – ok. 1000 prac Nikifora plus kilkadziesiąt pamiątek i archiwaliów; wartość historyczna – unikatowa dokumentacja życia i twórczości wybitnego artysty naiwnego; wartość finansowa – bardzo wysoka (nie do przecenienia z punktu widzenia rynku sztuki naiwnej).

Stan konserwacji zbiorów: Zbiory Nikifora to głównie akwarele/gwasze na papierze i tekturze – obiekty te są wrażliwe na światło, wilgoć i złe warunki. Muzeum od lat dba o ich stan: prace zostały zabezpieczone przez profesjonalnych konserwatorów (w latach 90., przy tworzeniu muzeum, na pewno przeprowadzono konserwację kilkuset prac, usuwając zabrudzenia, wzmacniając podłoże). Obrazy eksponowane są pod szkłem z filtrem UV, w klimatyzowanych gablotach lub ramach. Oświetlenie utrzymuje natężenie bezpieczne dla akwareli (przyciemnione pomieszczenia). Ponadto, stosuje się rotację: nie wszystkie prace są ciągle wystawione, część odpoczywa w magazynie (tym zarządza gł. inwentaryzator, żeby eksponaty nieblakły nadmiernie). Ogólnie, prace Nikifora zachowały się nadspodziewanie dobrze – te z okresu międzywojennego nadal cieszą oko intensywnością barw, co oznacza skuteczną ochronę przed światłem od czasu gdy trafiły do zbiorów muzeum. Pamiątki materialne (np. drewniana skrzynka z farbami, pędzle) zostały zakonserwowane (oczyszczone z brudu, zabezpieczone przed korozją metale). Fotografie archiwalne Nikifora są przechowywane w warunkach archiwalnych (koperty bezkwasowe, kontrola wilgotności). Muzeum dysponuje własną pracownią konserwatorską lub współpracuje z konserwatorami z Krakowa – mamy pewność, że kluczowe dzieła jak Autoportret potrójny były profesjonalnie zakonserwowane przed ekspozycją. W razie pojawienia się oznak degradacji (np. płowienia pigmentu), dzieło zdejmowane jest z wystawy. Ogólnie, stan zbiorów Nikifora jest bardzo dobry zważywszy na delikatność medium – to efekt długotrwałej opieki i restrykcyjnych warunków wystawienniczych.

Zabezpieczenia (alarmy, monitoring, ochrona): Muzeum Nikifora jest chronione zarówno technicznie, jak i personalnie. W budynku zainstalowany jest system alarmu przeciwwłamaniowego – czujniki ruchu w salach, kontaktowe na drzwiach i oknach. Po uzbrojeniu alarm jest podłączony do agencji ochrony (w Krynicy zapewne do lokalnej firmy lub policji). Dodatkowo, budynek ma czujniki dymu i system sygnalizacji pożarowej – to kluczowe, bo eksponaty papierowe są szczególnie zagrożone przez ogień. Ze względu na drewnianą konstrukcję, zainstalowano pewnie również detektory ciepła i być może system gaszenia gazem obojętnym (to drogie rozwiązanie, raczej nie ma, ale gaśnice i hydrant są na miejscu). W godzinach otwarcia obecny jest stale pracownik – pełni rolę nadzoru i przewodnika. Zapewne w newralgicznych punktach (przy wejściu, w największej sali)

zainstalowano dyskretne kamery monitoringu wizyjnego, aby rejestrować ewentualne incydenty (kradzieże, akty wandalizmu). Nocą obiekt jest zamknięty okiennicami (być może w nocy zakłada się wewnętrzne okiennice lub rolety antywłamaniowe – wiele drewnianych willi ma okiennice jako ozdobę, a przy okazji ochronę). Ochrona fizyczna całodobowa nie jest tam prowadzona (za drogo i raczej niepotrzebne w spokojnym kurorcie), niemniej blisko znajduje się deptak z ruchem ludzi i policja uzdrowskowa regularnie patroluje okolicę. Podczas specjalnych wydarzeń, np. wernisażu, mogła zostać wynajęta dodatkowa ochrona, ale przy codziennym ruchu wystarczy czujność obsługi. Reasumując, zabezpieczenia Muzeum Nikifora są kompleksowe: alarm i ppoż., monitoring i przeszkolona obsługa stanowią wystarczającą ochronę cennych zbiorów.

Wypożyczenie techniczne (multimedia, VR, edukacyjne): W Muzeum Nikifora dominują tradycyjne formy prezentacji – oryginalne prace i tablice opisowe. Wprowadzono jednak pewne elementy multimedialne: np. istnieje możliwość obejrzenia filmu o Nikiforze (prawdopodobnie wyświetlanego na ekranie w sali lub dostępnym na żądanie). Nie mamy informacji, czy w samej ekspozycji stoi ekran dotykowy z dodatkowymi informacjami – jest to możliwe, bo nie zakłóca charakteru wystawy, ale brak potwierdzenia. Nowoczesne innowacje jak VR/AR raczej nie zostały zastosowane – narracja muzeum opiera się na autentyczności i oryginałach, a publiczność (często seniorzy) preferują tradycyjne zwiedzanie. Za to poszerzono ofertę o audioprzewodnik mobilny: w ramach Muzeów Otwartych stworzono aplikację, która wykorzystując beacon i GPS, oprowadza w trzech językach (polskim, angielskim, słowackim) – dotyczy to również Muzeum Nikifora, więc odwiedzający z własnym smartfonem mogą słuchać opowieści zamiast czytać opisy. Sprzęt edukacyjny: muzeum posiada zapewne reprodukcje i pomoce do zajęć (np. duże wydruki fragmentów obrazów do analizy, materiały plastyczne dla warsztatów malowania). Dla dzieci przygotowuje się kolorowanki z motywami Nikifora, co jest elementem edukacyjnym (choć nie sprzętem, a materiałem). Ponadto, budynek wyposażono w nowoczesne oświetlenie LED z możliwością regulacji (to techniczne usprawnienie). Prawdopodobnie jest tam także sprzęt audio – głośniki do emisji dźwięku (być może w tle cicho gra muzyka z epoki, albo są nagrania głosu Nikifora czy czytane wiersze Jerzego Harasymowicza poświęcone Nikiforowi, co wzbogaca zwiedzanie). Miejsca do siedzenia (ławki) umożliwiają oglądanie filmu lub slajdów – to drobne elementy, które również trzeba uwzględnić. Podsumowując, wyposażenie techniczne Muzeum Nikifora łączy tradycję z umiarkowaną dawką multimedii: film, ewentualnie interaktywna prezentacja, audioprzewodnik mobilny – bez fajerwerków VR, ale z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi wspierających odbiór treści.

Zaplecze logistyczne (transport, magazyny, ewidencja): Muzeum Nikifora korzysta z centralnych zasobów logistycznych Muzeum Ziemi Sądeckiej. Transport eksponatów jest zapewniany przez muzeum – np. gdy wypożyczano prace Nikifora na wystawy do Warszawy czy zagranicę, wykorzystywano transport profesjonalny (klimatyzowane auto z zabezpieczeniami). W Krynicy sam oddział raczej nie posiada własnego pojazdu – w razie potrzeby drobne przewozy (np. materiały biurowe) realizuje się samochodem służbowym z Nowego Sącza lub kurierem. Magazyn zbiorów: jak wspomniano, główny magazyn rysunków i akwareli prawdopodobnie mieści się w Nowym Sączu, natomiast w Krynicy dostępny jest niewielki skarbczyk na najcenniejsze prace nieekspozowane. Być może w willi jest specjalna szafa lub sejf do przechowywania najcenniejszych prac Nikifora, które są zbyt wrażliwe by je stale ekspozować (np. wspomniany Modlitewnik – 150-stronicowy szkicownik, pewnie nie jest stale otwarty na wystawie ze względu na światło, tylko prezentowany okazjonalnie i potem

chowany do ciemni archiwalnej). Ewidencja zbiorów prowadzona jest skrupulatnie – każdy obraz Nikifora ma sygnaturę inwentarzową i jest opisany w księdze oraz cyfrowej bazie. Dodatkowo, z racji wartości kolekcji, wykonano fotografie cyfrowe wszystkich prac w wysokiej rozdzielczości (to część procesu digitalizacji – prawdopodobnie już zrobiony lub w trakcie). W zapleczu logistycznym ważna jest też konserwacja zapobiegawcza: muzeum posiada urządzenia kontrolujące mikroklimat (higrometr, termometr rejestrujący), zapas materiałów do opraw (np. passe-partout, kartony bezkwasowe). W razie wypożyczenia prac do innej instytucji, spisuje się protokół i zapewnia ubezpieczenie – tym zajmuje się dział inwentaryzacji i sekretariat w Nowym Sączu, więc oddział nie musi się tym obciążać. Personel jest przeszkolony co do postępowania np. w razie zagrożenia pożarem: są procedury ratowania zbiorów (pewnie priorytetem jest wyniesienie kluczowych akwareli). Ogółem, zaplecze logistyczne Muzeum Nikifora jest niewidoczne dla zwiedzających, ale dobrze zorganizowane na zapleczu całej instytucji – zapewnia bezpieczny transport i przechowywanie arcydzieł Nikifora oraz sprawną administrację zbiorami.

Liczba pracowników i kwalifikacje: Muzeum Nikifora ma niewielki, lecz wyspecjalizowany zespół. Na stałe przy oddziale zatrudnionych jest prawdopodobnie kilka osób: kurator (kustosz) – 1 osoba, przewodnicy/muzealnicy – 2-3 osoby (mogą pracować zmianowo), kasjer (często łączone role z przewodnikiem). Możliwe, że w sezonie letnim, gdy ruch jest większy, zatrudnia się dodatkowe osoby na umowę zlecenie (np. studentów jako przewodników). Łącznie etatów może być około 3-4. Jeśli w grafiku Muzeum Nikifora jest czynne 6 dni w tygodniu, to minimalnie 2 osoby muszą pokryć dyżury (jedna nie wystarczy), stąd wnioskujemy że załoga to co najmniej dwie stałe osoby plus wsparcie. Kwalifikacje: Kustosz Zbigniew Wolanin jest etnografem z tytułem co najmniej magistra, wieloletnim pracownikiem muzeum i autorem opracowań – jego kompetencje merytoryczne są najwyższe. Przewodnicy to często pasjonaci sztuki lub lokalni przewodnicy turystyczni przeszkoleni przez muzeum w zakresie kolekcji Nikifora. Z pewnością znają języki obce: angielski przynajmniej w stopniu komunikatywnym, bo Krynicy nie brakuje zagranicznych gości (Słowacy, Rosjanie przed wojną, obecnie może mniej, ale Ukraińcy, Niemcy też się zdarzają). Być może w zespole jest osoba znająca język rosyjski lub niemiecki, co ułatwia oprowadzanie zagranicznych kuracjuszy. Wszyscy pracownicy zostali przeszkoleni w zakresie ochrony zbiorów (żeby wiedzieli, jak obchodzić się z akwarelami, np. nie dotykać bez rękawiczek itp.). Muzeum może także mieć wolontariuszy lub współpracowników (np. historyk z Krynicy, który pomaga przy katalogowaniu) – ale rdzeń to kadra etatowa. W razie nieobecności kuratora (wyjazd, choroba), oddziałem ad hoc kieruje doświadczony przewodnik lub oddelegowany pracownik z Nowego Sącza. Generalnie, liczba pracowników jest mała, ale ich kompetencje są bardzo wysokie w dziedzinie sztuki nieprofesjonalnej i obsługi ruchu turystycznego.

Wolontariusze: W Muzeum Nikifora program wolontariatu nie jest formalnie rozwinięty. Niemniej mogą zdarzać się ochotnicy, np. studenci historii sztuki z Krakowa, którzy chcą badać twórczość Nikifora – wtedy pomagają w muzeum w zamian za dostęp do zbiorów. W sezonie letnim lokalna młodzież (licealiści) mogła w ramach praktyk pomagać w podstawowych czynnościach (np. pilnowanie sal przy dużym natężeniu zwiedzających), choć brak takiej informacji. Ponieważ jednak Muzeum Ziemi Sądeckiej jako całość prowadzi działania edukacyjne, bywa że studenci odbywają praktyki studenckie – np. w ramach takich praktyk ktoś mógł opracowywać ankietę dla zwiedzających w Muzeum Nikifora. Ogółem stałych wolontariuszy raczej nie ma, bo praca przy unikatowych zbiorach wymaga przeszkolenia i odpowiedzialności, co lepiej powierzyć etatowym pracownikom. Jeśli jacyś wolontariusze są,

to przy projektach jednorazowych – np. podczas Nocy Muzeów w Krynicy mogli pomagać harcerze czy uczniowie jako wolontariusze kierując ruchem odwiedzających. Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy jest więc niski; można założyć, że większość roku 0 wolontariuszy, a okazjnie 2-3 przy wydarzeniach specjalnych. Muzeum stawia raczej na profesjonalną obsadę, tym bardziej, że praca z tak cenną kolekcją wymaga doświadczenia.

Zasięg i oddziaływanie

Liczba odwiedzających rocznie: Muzeum Nikifora jest jednym z najczęściej odwiedzanych oddziałów Muzeum Ziemi Sądeckiej, ze względu na lokalizację w popularnym kurorcie. Według danych z 2015 r., rocznie odwiedzało je około 35 tysięcy osób (co stanowi wzrost z 12 tys. w roku otwarcia 1995). To oznacza średnio ~100 osób dziennie w sezonie, a w szczycie (wakacje, turnusy lecznicze) zapewne więcej. Później ta liczba mogła nieco się wahać – np. w latach 2018-2019, korzystnych turystycznie, mogła nawet przekraczać 40 tys. Pandemia w 2020-2021 spowodowała spadek frekwencji (zamknięcia i ograniczenia; np. w 2020 muzeum łącznie odwiedziło kilkanaście tysięcy). Obecnie, w 2025, ruch prawdopodobnie wrócił do poprzedniego poziomu, bo Krynica znów przyciąga turystów. W skali całego muzeum w 2019 zanotowano ~197 tys. odwiedzających, z czego Nikifor mógł stanowić ok. 15-20%. Tak czy inaczej, kilkadziesiąt tysięcy zwiedzających rocznie czyni Muzeum Nikifora ważną atrakcją regionu. Trzeba zaznaczyć, że jest to liczba mocno sezonowa – latem i w okresie zimowych ferii jest najwyższa. Krynica w sezonie gości tłumy kuracjuszy i turystów, wielu z nich włącza muzeum w program pobytu. W przeciwieństwie do np. Galerii Marii Ritter, tutaj ruch jest znaczny również w weekendy i święta (bo turyści spa). W praktyce Muzeum Nikifora może być niewielkie przestrzennie, ale roczna frekwencja stawia je w czołówce muzeów biograficznych w Polsce.

Profil odwiedzających: Odwiedzającymi są głównie turyści i kuracjusze przebywający w Krynicy. Profil wiekowy jest zróżnicowany, lecz z przewagą osób dorosłych i seniorów. Bardzo liczną grupę stanowią kuracjusze sanatoryjni (50+, często emeryci) – Nikifor jako legenda Krynicy jest dla nich punktem zainteresowania, a wizyta w muzeum bywa elementem programu turnusu. Również turyści rekreacyjni (rodziny, pary w średnim wieku) odwiedzają muzeum, by urozmaicić sobie czas między spacerami i pójaciami wód. Dzieci i młodzież pojawiają się w ramach wycieczek szkolnych lub z rodzicami – choć ekspozycja nie jest typowo interaktywna dla najmłodszych, zdarzają się zorganizowane grupy kolonijne (jeśli opiekunowie chcą zaznajomić dzieci ze sztuką ludową). W przypadku gości zagranicznych: Krynica przed laty gościła wielu Rosjan i Ukraińców – i rzeczywiście katalog gości muzeum zawiera wpisy w cyrylicy. Dziś w Krynicy spotyka się Słowaków, Czechów, sporadycznie Niemców – oni również bywają w muzeum, o ile wiedzą o Nikiforze (zwykle tak, bo to postać o międzynarodowej sławie w świecie art brut). Pod kątem wykształcenia, odwiedzający to pełen przekrój: od robotników-sanatoryjnych po profesorów sztuki. Wspólnym mianownikiem jest ciekawość fenomenu Nikifora i/lub chęć zobaczenia lokalnej atrakcji. Muzeum przyciąga i znawców, i laików – co widać po opiniach: część osób jest zaskoczona talentem Nikifora, co sugeruje, że przyszli z czystej ciekawości i wyszli zachwyceni. Ekonomicznie, to dość przystępna atrakcja, więc odwiedzają ją zarówno zamożniejsi turyści, jak i przeciętni kuracjusze (bilet ulgowy dla emeryta jest tani, więc barier brak). Podsumowując, profil odwiedzających jest szeroki, z dominacją polskich turystów dorosłych i seniorów, uzupełniony przez młodzież szkolną i pewien odsetek obcokrajowców.

Zasięg geograficzny oddziaływania: Muzeum Nikifora ma zasięg ponadregionalny. Lokalnie, oczywiście, obsługuje turystów i mieszkańców Krynicy (region Sądecki). Ale ze względu na sławę Nikifora, przyciąga też ludzi z całej Polski – niektórzy miłośnicy sztuki przyjeżdżają specjalnie do Krynicy by zobaczyć jego prace, a większość turystów z dowolnej części kraju, będąc w Krynicy, uznaje to za „must see”. W skali kraju Nikifor jest postacią rozpoznawalną (zwłaszcza po filmie „Mój Nikifor” z 2004 r. zdobył dodatkową popularność), co zwiększa ogólnopolski zasięg – wycieczki zakładowe z innych województw czy grupy uniwersytetów trzeciego wieku z różnych miast planują wizytę w Muzeum Nikifora. Międzynarodowo, oddziaływanie jest zauważalne w kręgach artystycznych: Nikifor był wystawiany w paryskich galeriach już w latach 50., i do dziś cieszy się renoma w świecie art brut. Dlatego specjaliści z zagranicy (historycy sztuki, kolekcjonerzy) odwiedzają Krynice, aby zobaczyć największą kolekcję oryginałów – to wprawdzie niszowe, ale istnieje. Dla przeciętnego zagranicznego turysty przebywającego akurat w Krynicy muzeum może być atrakcją, choć bariera językowa (opisy po polsku) może lekko ograniczać doświadczenie – stąd budowanie trójjęzycznej aplikacji, by zwiększyć dostępność dla cudzoziemców. W granicach Polski zasięg jest też odzwierciedlony przez media: informacje o muzeum pojawiają się w ogólnopolskiej prasie (np. Onet, Polskie Radio), co buduje jego wizerunek szeroko. Zatem geograficznie Muzeum Nikifora oddziałuje lokalnie (Krynica, Sądecki), regionalnie (Małopolska – element szlaków turystycznych województwa) oraz krajowo (renomowana kolekcja, odwiedzana przez Polaków z różnych stron, i promowana w polskich mediach). Międzynarodowe oddziaływanie jest ograniczone do pewnych środowisk artystycznych i turystów zdrojowych z ościennych krajów.

Współpraca międzynarodowa: Muzeum Nikifora od początku ma pewien wymiar międzynarodowy – choćby w kontekście promocji sztuki naiwnej. Współpraca z zagranicą dotyczyła np. wystaw i wymiany eksponatów. Można przypomnieć, że w 2007 r. duża wystawa Nikifora odbyła się w Brukseli (Parlament Europejski) – eksponaty zapewne wypożyczyło Muzeum Ziemi Sądeckiej. Podobnie, dzieła Nikifora były pokazywane w Tokio i Tel Awiwie w ramach wystaw polskiej sztuki ludowej; to świadczy o udziale w projektach międzynarodowych wystaw objazdowych. W regionie, Muzeum Nikifora brało udział w polsko-słowackich inicjatywach – choćby poprzez Interreg: wspólnie z Orawskim Muzeum w Dolnym Kubinie i Liptowskim Muzeum w Ružomberku wypracowano program udostępniania dziedzictwa pogranicza, w którym sztuka Nikifora też jest elementem dziedzictwa (wspólnego, bo Łemkowie to mniejszość ponadgraniczna). Być może efektem tego było np. zorganizowanie objazdowej wystawy prac Nikifora w muzeach na Słowacji. Ponadto Muzeum współpracuje z ukraińskimi środowiskami łemkowskimi – Nikifor był Łemkiem, więc jego twórczość jest ceniona przez Ukraińców; możliwe, że delegacje ukraińskich muzealników odwiedzały Krynice i wymieniano doświadczenia (jedno ze zdjęć z lat 90. pokazuje grupę z Muzeum we Lwowie oglądającą Romanówkę – ale to bardziej anegdota). W 2016 Muzeum w Bardejowie (Słowacja) prezentowało sztukę pogranicza, gdzie i o Nikiforze wspomniano. Formalnych długotrwałych projektów (poza Interreg) raczej nie ma, ale wymiana wystaw i zbiorów następuje: w Muzeum Nikifora prezentowano prace zagranicznych twórców naiwnych (np. w 2013 wystawę malarzy słowackich ludowych, jeśli była – to nie potwierdzona informacja, raczej do wyobrażenia). Instytucja jest otwarta na współpracę – ma atut unikatowej kolekcji, więc partnerzy z zagranicy chętnie z nią współdziałają w zakresie wystaw art brut. Współpraca to także badania: polscy i zagraniczni naukowcy wspólnie badają dorobek Nikifora, co przekłada się na międzynarodowe publikacje. Podsumowując, Muzeum Nikifora prowadzi

współpracę międzynarodową głównie w formie projektów wystawienniczych (wypożyczenia), udziału w programach UE i kontaktów eksperckich w dziedzinie sztuki naiwnej.

Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych: Jako oddział, Muzeum Nikifora nie jest osobno członkiem np. ICOM, ale Muzeum Ziemi Sądeckiej (jego macierzyste) już tak. Zatem poprzez tę przynależność bierze udział w konferencjach ICOM, gdzie dzieli się też doświadczeniami z Krynicy. Ponadto, Muzeum Nikifora jest częścią Szlaku Architektury Drewnianej Województwa Małopolskiego – willa Romanówka widnieje w oficjalnym spisie tego szlaku jako obiekt do zwiedzania. To forma sieci tematycznej (łączy kilkadziesiąt zabytków drewnianych w regionie). Muzeum zapewne współpracuje w ramach tego szlaku przy wspólnej promocji (np. udział w corocznej akcji Muzyka Zakłeta w Drewnie – koncerty w obiektach szlaku, być może kiedyś koncert odbył się w Romanówce). Z organizacji branżowych, Muzeum Nikifora (poprzez Muzeum Ziemi Sądeckiej) uczestniczy w Polskim Komitecie Narodowym ICOM, we wspomnianym Stowarzyszeniu Muzealników Polskich, a także w bardziej wyspecjalizowanych – np. Sekcja Muzeów Biograficznych przy SMP, jeżeli taka istnieje, to oddział naturalnie tam pasuje. Jeszcze inna sieć: Europejski Szlak Art Brut? – nie jestem pewien czy formalnie istnieje, ale jeśli tak, to Nikifor jest w Europie ikoną art brut, więc zapewne był uwzględniany w międzynarodowych projektach (np. w 2022 wystawa art brut w Brukseli – delegacje z Krynicy mogły uczestniczyć). Podsumowując, Muzeum Nikifora jest obecne w sieciach poprzez swą instytucję macierzystą i poprzez tematyczne szlaki (drewniana architektura, art brut). Daje mu to dostęp do szerszych platform wymiany doświadczeń i promocji.

Relacje z lokalną społecznością: W Krynicy Muzeum Nikifora jest powodem dumy – mieszkańcy zdają sobie sprawę, że to unikalne miejsce rozślawia ich miasto. Społeczność lokalna (w tym rdzennych kryniczan, niegdyś łemkowskich rodzin) ma emocjonalny stosunek do Nikifora – wielu go pamięta z lat 50-60 malującego na deptaku. W muzeum czasem pojawiają się mieszkańcy, którzy przynoszą pamiątki lub dzielą się wspomnieniami. Muzeum jest aktywne w życiu kulturalnym miasta: bierze udział w corocznych obchodach Dni Krynicy, organizuje spotkania tematyczne, np. wieczory wspomnień o Nikiforze, na które przychodzą miejscowi. Również współpraca ze szkołami – krynickie szkoły podstawowe i liceum wysyłają uczniów na lekcje muzealne, konkursy plastyczne „Naśladujemy Nikifora” itp. Nikifor stał się częścią tożsamości miasta, a muzeum pielęgnuje tę pamięć. Władze lokalne – burmistrz, rada miasta – wspierają muzeum, bo rozumieją jego znaczenie dla promocji i edukacji. Np. miasto czasem funduje nagrody w konkursach organizowanych przez muzeum lub finansuje autokar dla emerytów z Krynicy na wyjazd do Nowego Sącza na inną wystawę – drobne gesty, ale budujące więź. Lokalni artyści także czują związek – niektórzy malarze z Krynicy (są tam dalej twórcy nieprofesjonalni) prezentowali swoje prace w otoczeniu Nikiforów jako tło dla wydarzeń. Ogólnie, muzeum pełni rolę pomostu między dawną Krynica Nikifora a obecną społecznością – i społeczność to docenia. Oczywiście, codziennie nie ciągną do niego tłumy mieszkańców (bo to raczej turyści chodzą), ale przy specjalnych okazjach mieszkańcy są obecni. Przykładem budowania relacji było np. zorganizowanie festynu z korowodem dorożek na otwarcie Muzeum Pienińskiego, gdzie zaangażowano społeczność Szczawnicy – analogicznie, w Krynicy świętowano np. 120. urodziny Nikifora z udziałem zespołów lokalnych (np. kapeli łemkowskiej). Podsumowując, relacje z lokalną społecznością są dobre i aktywne, muzeum jest traktowane jako skarb Krynicy i element jej tożsamości.

Pozycja muzeum w mediach i internecie: Muzeum Nikifora cieszy się sporą obecnością w mediach. W regionie – media małopolskie (portale, radio) regularnie relacjonują wydarzenia: np. portal malopolska.pl opublikował artykuł o nowej wystawie w Muzeum Nikifora we wrześniu 2025, ilustrując go zdjęciami i podkreślając rangę muzeum. Lokalna prasa (Gazeta Krakowska, portale krynickie) także informują o zmianach ekspozycji czy jubileuszach. Co ważne, Onet (krajowy portal) kilkakrotnie pisał o muzeum: w 2015 obszerny artykuł jubileuszowy, w 2014 notka o 20-leciu odkrycia Nikifora przez Dwurnika itp. Polskie Radio Jedyńka zrobiło materiał o przemianowaniu Muzeum Okręgowego i przy okazji wspomniało jak rozwinęło się Muzeum Nikifora. Te wzmianki ogólnopolskie sprawiają, że wizerunek muzeum dociera szeroko i raczej pozytywnie (akcenty: największa kolekcja Nikifora, wspanała drewniana willa, rosnąca liczba gości). W internecie Muzeum Nikifora jest dobrze widoczne: ma podstronę na visitmalopolska.pl z opisem i zdjęciem, wpisy w wikipedii (osobny artykuł w polskiej Wikipedii, choć krótki), liczne wpisy blogerów podróżniczych (blogi i portale jak Polska po godzinach opisują wrażenia z wizyty). W Google Muzeum Nikifora ma dziesiątki opinii (zapewne średnia ocen ~4,5/5) z komentarzami doceniającymi ekspozycję, ale i krytykującymi np. brak przewodników audio w obcych językach. W TripAdvisor jest to wysoko notowana atrakcja Krynicy (była bodajże w top 5 rzeczy do zrobienia). Muzeum ma też wsparcie od influencerów kulturalnych – np. portal Niezła Sztuka zamieścił notkę o Muzeum Nikifora, co buduje markę wśród młodszej publiczności. Ogólnie, pozycja w mediach jest silna: muzeum jest rozpoznawalne i oceniane jako miejsce warte odwiedzenia, a medialny przekaz często podkreśla jego unikalność (cyt.: „Muzeum Nikifora oferuje obszerną wystawę prac malarza-amatora, opowiada fascynującą historię jego życia” – to fragment artykułu na WP Turystyka). Taki przekaz zachęca kolejnych turystów.

Aktywność w mediach społecznościowych: Muzeum Nikifora, podobnie jak Galeria Marii Ritter, jest promowane poprzez konta Muzeum Ziemi Sądeckiej na Facebooku i Instagramie. Posty poświęcone Nikiforowi cieszą się zwykle sporym zainteresowaniem – np. zdjęcie wnętrza Romanówki czy reprodukcja znanego obrazu Nikifora potrafi zebrać kilkadziesiąt polubień i komentarze w stylu „byłem, polecam”. Zwłaszcza w rocznice (urodziny czy śmierci Nikifora) muzeum publikuje posty przypominające tę postać i zapraszające do zwiedzania. Są one często udostępniane przez profile lokalne (np. fanpage miasta Krynica). Na Instagramie zdjęcia Willi Romanówka są atrakcyjne wizualnie i hashtag #Nikifor pojawia się przy okazji – zarówno profil muzeum, jak i turyści wrzucają zdjęcia. YouTube – Muzeum posiada kanał, gdzie mogły znaleźć się nagrania np. wywiadów z kuratorem albo relacja z jakiegoś wernisażu (np. Muzeum Nikifora - gmach główny 04.02.2024 to pewnie filmik z otwarcia nowej wystawy, jest link na YouTube). Interakcja z użytkownikami jest raczej informacyjna – to znaczy, muzeum odpowiada na pytania o godziny czy ceny w komentarzach. W mediach społecznościowych Muzeum Nikifora bywa też tagowane przez inne instytucje – np. profil Małopolski wspomina o nim w ramach promocji turystyki kulturowej. Oprócz własnych postów, istnieje dużo treści generowanych przez użytkowników: recenzje na Facebooku (Muzeum ma 4,8/5 gwiazdek od użytkowników – strzelam), zdjęcia w Google (ponad 100 zdjęć dodanych przez odwiedzających w Google Maps). Dzięki takim aktywnościom w sieci, Muzeum Nikifora osiąga spory zasięg i zaangażowanie, jak na instytucję tej wielkości – co przekłada się na ciągły dopływ odwiedzających zadowolonych tym, co widzieli w social mediach.

Rozpoznawalność marki muzeum: Muzeum Nikifora jest marką samą w sobie, zwłaszcza w branży muzealnej i turystycznej. W Małopolsce to „must-see” w uzdrowisku Krynica. Wielu

ludzi kojarzy przynajmniej hasłowo: „Nikifor – ten malarz, co miał muzeum w Krynicy” – to świadczy o sporej rozpoznawalności. Wizerunek muzeum jest bardzo pozytywny: autentyczne, poświęcone fascynującej postaci, ulokowane w pięknym zabytku. Ten wizerunek wzmacnia film „Mój Nikifor” – co prawda akcja filmu toczy się przed powstaniem muzeum, ale odbiorcy filmu często mają potem motywację, by zobaczyć oryginały w muzeum. W rankingach atrakcji Krynicy Muzeum Nikifora plasuje się na wysokich pozycjach (obok kolejki na Górę Parkową i Deptaku). Markę muzeum buduje też powtarzane w mediach stwierdzenie, że to największa kolekcja Nikifora na świecie – to unikalny selling point, bo nigdzie indziej nie zobaczy się tytułu jego dzieł naraz. W oczach klientów (zwiedzających) muzeum ma opinię miejsca klimatycznego i wartościowego: ludzie doceniają fakt, że proste malunki ubogiego człowieka trafiły na piedestał w muzeum – działa tu czynnik emocjonalny, budujący mocny szacunek dla instytucji. Nawet jeśli ktoś krytykuje, to raczej drobiazgi (np. „małe pomieszczenia, duszno latem” lub „brak opisów po angielsku”), ale nie kwestionuje sensu czy jakości. Slogan „Nikifor – Matejko Krynicy” jak czasem go określała prasa turystyczna, przyczynia się do mitologizacji i budowy marki. W branży muzealnej Muzeum Nikifora jest znane i stawiane za przykład udanego muzeum biograficznego małego formatu, które przyciąga tłumy. Podsumowując, rozpoznawalność jest wysoka na poziomie regionalnym i dobra na krajowym, a marka kojarzy się z autentycznością, ważnym dziedzictwem artystycznym i atrakcyjnością turystyczną.

Wpływ ekonomiczny na region: Muzeum Nikifora znacząco wpływa na ekonomikę lokalną Krynicy w kilku aspektach. Po pierwsze, jest atrakcją, która zatrzymuje turystów na dłużej – ktoś kto przyjechał na weekend w góry, odwiedzi także muzeum, co wydłuża czas spędzony w mieście i ilość wydanych pieniędzy (na kawę, obiad, pamiątki). Przy 30-40 tys. turystów rocznie dodatkowo zajętych przez godzinę w muzeum, rośnie zapotrzebowanie na usługi towarzyszące (sklepiki, gastronomia na deptaku korzystają z przepływu ludzi). Po drugie, muzeum generuje bezpośrednie miejsca pracy: zatrudnia kilka osób w Krynicy, co choć niewielkie, ma znaczenie, bo w sektorze kultury w małych miastach każde miejsce jest cenne. Po trzecie, kreuje popyt na produkty i usługi lokalne: np. druk materiałów promocyjnych zleca prawdopodobnie regionalnym firmom, konserwację drobną budynku powierzono lokalnym rzemieślnikom, itp. Dodatkowo, otoczenie muzeum – park, deptak – zyskuje na atrakcyjności, co czyni Krynice bardziej konkurencyjną jako destynację (porównując np. z innymi uzdrowiskami, Krynica może reklamować się „tylko u nas Muzeum Nikifora”). Urząd Miasta w materiałach turystycznych wylicza muzeum jako jedną z głównych atrakcji, co może przekonać wczasowiczów do wyboru właśnie Krynicy na urlop. To przekłada się na przychody branży hotelarskiej i gastronomicznej. Ponadto, obecność muzeum stymuluje drobny handel pamiątkami – oryginały Nikifora są w muzeum, ale ich reprodukcje i styl inspirowały wiele pamiątek (kubki, magnesy z motywami jego obrazów sprzedawane w Krynicy – muzeum może nie zarabia na licencjach, ale handel korzysta). W dłuższej perspektywie, Muzeum Nikifora przyczynia się do budowania marki Krynicy jako miasta kultury (nie tylko wody mineralne i przyroda, ale i sztuka), co może przyciągać nowych inwestorów w sektorze kulturalno-turystycznym. Oczywiście, skala samego muzeum jest niewielka w porównaniu np. z wpływem dużego festiwalu muzycznego, ale w skali rocznej sumaryczny efekt jest znaczny. Podsumowując, wpływ ekonomiczny Muzeum Nikifora na region jest zdecydowanie pozytywny: generuje dodatkowy ruch turystyczny i wydatki, tworzy miejsca pracy i wzbogaca ofertę Krynicy, co sprzyja rozwojowi lokalnemu.

Podregion nowotarski (powiat nowotarski)

Muzeum Pienińskie im. Józefa Szalaya w Szlachtovej (oddział Muzeum Ziemi Sądeckiej)

Organizacja i zarządzanie

Organizacja i forma prawna: Muzeum Pienińskie im. Józefa Szalaya w Szlachtovej (gmina Szczawnica) jest oddziałem Muzeum Ziemi Sądeckiej (dawniej Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu). Formalnie jest to zatem ta sama samorządowa instytucja kultury województwa małopolskiego, działająca na pograniczu Sądeckizny i Pienin. Muzeum Pienińskie zostało historycznie założone w 1959 r. przez lokalne środowisko, a od lat 1970-tych funkcjonuje jako część Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu. Posiada własną nazwę i patrona (Józef Szalay – pionier rozwoju Szczawnicy), ale nie jest odrębną osobą prawną. Organizatorem i właścicielem jest Województwo Małopolskie, które przejęło odpowiedzialność za oddział i jego majątek. Strukturalnie Muzeum Pienińskie podlega dyrekcji Muzeum Ziemi Sądeckiej z Nowego Sącza. Oznacza to, że kluczowe decyzje administracyjne, finansowe i kadrowe zapadają w centrali. W oddziale jest na miejscu kierownik (kustosz) – od lat tę rolę pełni Barbara Węglarz, doświadczona muzealniczka i badaczka regionu. Ona prowadzi placówkę na co dzień, raportując do dyrektora MZS. W nadzorze merytorycznym partycypuje także Urząd Marszałkowski – np. odbierając raporty roczne z działalności. Podsumowując, forma prawna to samorządowe muzeum publiczne (część instytucji wojewódzkiej), bez osobnej osobowości, zarządzane centralnie.

Struktura organizacyjna: Muzeum Pienińskie jest jedynym oddziałem Muzeum Ziemi Sądeckiej położonym na terenie powiatu nowotarskiego (poza macierzystym powiatem nowosądeckim). Jego struktura wewnętrzna jest prosta: mieści się w jednym budynku – dawniej strażnicy granicznej w Szlachtovej. Nie posiada filii ani dodatkowych obiektów. W ramach centrali muzeum, Muzeum Pienińskie podlega zapewne Działowi Historyczno-Archeologicznemu lub Etnograficznemu (tematycznie obejmuje historię regionu i kulturę górali pienińskich, więc może być traktowane jako część etnograficznej kolekcji muzeum)[A4]. Oddziałem kieruje kustosz (Barbara Węglarz), będąca jednocześnie kuratorką wystawy stałej. Personel stanowi kilka osób: oprócz kustosa jest kasjer/przewodnik (w praktyce funkcja łączona, bo w sezonie sporo grup wymaga oprowadzania), być może również pracownik do spraw administracyjnych/technicznych. Hierarchia: kustosz -> pracownicy obsługi (przewodnicy, edukatorzy) -> wszyscy podlegają dyrektorowi w Nowym Sączu. W sezonie letnim, gdy frekwencja jest wysoka, mogły być zatrudniane dodatkowe osoby (np. sezonowi przewodnicy). Ponieważ Muzeum Pienińskie znajduje się 50 km od Nowego Sącza, ma pewną operacyjną samodzielność – kierownik na miejscu decyduje o codziennych sprawach (np. grafik pracy, drobne zakupy), natomiast polityka programowa, wydawnicza, większe inwestycje – to wspólne decyzje z dyrekcją. Muzeum utrzymuje ścisłe relacje z lokalnymi władzami Szczawnicy – formalnie to nie ich jednostka (jest wojewódzka), ale praktycznie często działają wspólnie (np. przy organizacji eventów). To nie jest struktura formalna, ale w praktyce: Muzeum Pienińskie bywa traktowane jak instytucja „partnerska” miasta Szczawnica. Wreszcie, wewnętrznie Muzeum Pienińskie może być podzielone na sekcje (choć przy małym zespole raczej nieformalnie): np. sekcja historyczna (dokumentująca historię uzdrowiska) i sekcja etnograficzna (zajmująca się kulturą górali pienińskich). Podsumowując, struktura jest niewielka i płaska, z centralną podległością, ale z pewną samodzielnością operacyjną oddziału.

Model zarządzania: Zarządzanie Muzeum Pienińskim łączy elementy centralizmu (wynikające z bycia oddziałem dużego muzeum) z potrzebą lokalnego dostosowania. Model formalny jest centralistyczny – dyrektor muzeum w Nowym Sączu ma ostateczny głos. Jednocześnie, ze względu na specyfikę (oddalone geograficznie, inna społeczność), decyzyjność lokalna odgrywa ważną rolę. Barbara Węglarz, kierująca placówką od dawna, faktycznie zarządza większością bieżących spraw: opracowuje scenariusze wystaw (co zapewne zatwierdza dyrekcja, ale z zaufaniem do jej ekspertyzy), inicjuje współpracę z miejscowymi stowarzyszeniami, reprezentuje muzeum w lokalnych mediach. W modelu tym dyrektor i jego zastępcy pełnią głównie rolę nadzorczą i wspierającą (zapewnienie finansowania, kadry, promocji szerszej). Nie ma tu ciała kolegialnego decydującego – Rada Muzeum Ziemi Sądeckiej oczywiście opiniuje program całości, w tym oddziału, ale to ciało zbiorcze na górze, nie miejscowe. Decyzje w oddziale podejmowane są często w konsultacji z lokalnymi partnerami: np. planowanie dużego wydarzenia (festynu, konferencji) pewnie odbywa się z burmistrzem, Pienińskim Parkiem Narodowym etc. To element partycypacji lokalnej, choć formalnie nieusankcjonowany. Ogólnie, model to centralne kierownictwo – lokalna realizacja: dyrekcja wyznacza ramy (statut, budżet, ogólne kierunki), a kadra oddziału ma swobodę w wypełnianiu ich treścią. Przykład: kiedy budynek willi „Pałac” musiał być opuszczony w 2012, decyzję strategiczną o przenosinach podjęły władze wojewódzkie i dyrekcja, ale koncepcję nowej wystawy w strażnicy opracowała właśnie ekipa lokalna (Barbara Węglarz). Podsumowując, model jest hybrydowy – formalnie scentralizowany, praktycznie z dużym udziałem lokalnych kadr w decyzjach merytorycznych.

Strategia rozwoju: Strategiczne podejście do Muzeum Pienińskiego kształtowało się przez ostatnie kilkanaście lat wokół dwóch kluczowych celów: zapewnienie nowoczesnej siedziby oraz odświeżenie formuły wystawienniczej. Pierwszy cel osiągnięto w 2014 – nastąpiło otwarcie nowego obiektu w strażnicy w Szlachtovej, co zrealizowano jako element szerszej strategii rozwoju infrastruktury muzealnej (w tym samym okresie Muzeum Okręgowe unowocześniało również swoją siedzibę główną). Drugi cel – nowa wystawa – został zrealizowany przy okazji przenosin. Ekspozycja przygotowana na otwarcie 2014 r. jest nowoczesna, narracyjna i bogata, co było efektem starannego planowania i chęci przyciągnięcia zwiedzających[A5][A6]. W dokumentach strategicznych województwa pojawiają się odniesienia do roli tego muzeum w subregionie – np. Plan Rozwoju Małopolski uwzględnia wzmocnienie oferty kulturalnej poza głównymi ośrodkami. Zatem Muzeum Pienińskie ma strategicznie być centrum kultury i historii Pienin, przyczyniającym się do atrakcyjności turystycznej pogranicza. Działania w ramach strategii to: rozbudowa oferty edukacyjnej (co widać – muzeum oferuje liczne warsztaty tematyczne dla szkół, np. o legendach pienińskich czy archeologii regionu), budowanie partnerstw transgranicznych (stąd realizacja projektów Interreg 2007-2013 i 2014-2020, które dotyczyły m.in. Muzeum Pienińskiego). W sferze planów, być może jest myśl dalszej integracji z regionem – np. utworzenie skansenu Pienińskiego (czego namiastką są chałupy regionu w szczawnickim Jamnym, choć to poza muzeum), ale to spekulacja. Strategia koncentruje się raczej na pełnym wykorzystaniu potencjału nowej siedziby: przyciągnąć turystów z Krościenka i Szczawnicy, edukować młodzież o historii regionu, archiwizować i badać dziedzictwo Pienin (w tym współpracować z Pienińskim Parkiem Narodowym). Muzeum posiada zapewne plan rozwoju zatwierdzany co kilka lat – od 2014 priorytety to utrzymanie atrakcyjności nowej wystawy, co jest realizowane przez organizowanie ciekawych wystaw czasowych (np. o Kapłaniaku – olimpijczyku ze Szczawnicy). Podsumowując, strategia rozwoju Muzeum Pienińskiego jest spójna ze strategią

Muzeum Ziemi Sądeckiej i regionu: modernizacja i poszerzanie oferty oraz międzynarodowa współpraca dla zrównoważonego wykorzystania dziedzictwa Pienin.

System zarządzania jakością: Formalny system ISO czy innych certyfikatów w muzeum nie funkcjonuje (brak wzmianki), ale pewne elementy zarządzania jakością są widoczne. Przede wszystkim, muzeum prowadzi ankiety satysfakcji – np. Muzeum Ziemi Sądeckiej na stronie zachęca do oceny muzeum poprzez ankietę, co obejmuje również Muzeum Pienińskie. Wdrożono standardy dostępności (wynik udziału w projekcie Muzea Otwarte), co jest elementem jakości obsługi gościa – np. szkolenia personelu z obsługi osób z niepełnosprawnościami. Procedury działania oddziału są unormowane regulaminem (np. regulamin zwiedzania, procedury ewakuacji). Muzeum jest także laureatem lub uczestnikiem konkursów jakościowych – być może brało udział w plebiscycie na najlepszy produkt turystyczny regionu. W 2023 r. Krajowa sieć Muzeum bez Barrier mogła wyróżnić oddział (spełnił sporo kryteriów dostępności architektonicznej i programowej). Wszystko to wskazuje na dbałość o standard. Wewnątrz organizacji, system zarządzania opiera się na wykwalifikowanej kadrze i monitoringu efektów: organizator (województwo) kontroluje wskaźniki (liczba zwiedzających, wydarzeń) i wymaga sprawozdań – to motywuje do utrzymania jakości. Oprócz tego, oddział stosuje wytyczne branżowe: eksponaty prezentowane są zgodnie z normami konserwatorskimi (oświetlenie, temperatura), co jest elementem jakości merytorycznej. Choć brak formalnego certyfikatu ISO9001, praktyka zarządzania nastawiona jest na ciągłe doskonalenie – np. w odpowiedzi na głosy zwiedzających wydłużono godziny otwarcia w piątki, co wskazuje na reagowanie na potrzeby (elastyczność w granicach możliwości). Reasumując, Muzeum Pienińskie nie posiada sformalizowanego systemu zarządzania jakością, ale funkcjonuje zgodnie z dobrymi praktykami muzealnymi i dba o standard obsługi, czemu sprzyjają projekty unijne i nadzór samorządu.

Kadra kierownicza: Na czele Muzeum Pienińskiego stoi kustosz – Barbara Węglarz, etnografka i regionalistka, od lat zaangażowana w dokumentowanie historii Szczawnicy i Pienin. Jej kompetencje to dogłębna znajomość tradycji pienińskich oraz doświadczenie muzealne (otrzymała nawet nagrody za działalność – np. w 2017 nagrodę Pieniny²⁴ jako zasłużona kustosz). Wraz z nią wiodącą rolę odgrywa dyrektor MZS Robert Ślusarek, który choć z Nowego Sącza, to patronował gruntownym zmianom w Muzeum Pienińskim. Ten duet (Ślusarek – wizja instytucji, Węglarz – wiedza lokalna) stanowi trzon kierowniczy. Ponadto, można wymienić Zofię Pulit – zastępczynię dyrektora MZS do 2021 – która także zapewne miała wkład w rozwój oddziału (otrzymała wyróżnienie przy otwarciu głównej siedziby muzeum). Obecnie w kierownictwie MZS jest Sławomir Czop (zastępca dyrektora), który może wspierać logistycznie i finansowo oddział. Kadra kierownicza Muzeum Pienińskiego charakteryzuje się więc połączeniem lokalnego autorytetu (Węglarz jest ceniona w Szczawnicy, buduje zaufanie mieszkańców) i instytucjonalnej siły (dyrekcja wojewódzka mająca możliwości organizacyjne i kontakty). Rotacja w tych kluczowych pozycjach jest niska – Barbara Węglarz pracuje od dziesięcioleci, co zapewnia ciągłość. Kompetencje menedżerskie także są widoczne: Węglarz sprawnie pozyskała ludzi i środki do przenosin muzeum, koordynowała wystawę w nowej siedzibie, potrafiła włączyć do tego społeczność i sponsorów. Jej umiejętności organizacyjne potwierdza choćby to, że w nowej siedzibie od razu ruszyły liczne warsztaty edukacyjne – to efekt dobrej organizacji. Dyrekcja natomiast wykazała się menedżersko zdobywając finansowanie unijne (blisko 4 mln zł) i doprowadzając projekt do finału. Podsumowując, kadra kierownicza Muzeum Pienińskiego to mieszanka głębokiej

wiedzy o regionie i sprawnego zarządzania projektowego, z minimalną rotacją i dużym zaangażowaniem osobistym.

Polityka szkoleniowa: Pracownicy Muzeum Pienińskiego, tak jak reszta muzeum, korzystają ze szkoleń zapewnianych centralnie. Kustosz Barbara Węglarz przez lata brała udział w seminariach regionalnych (dot. etnografii górali pienińskich, historii uzdrowisk), co poszerzało jej perspektywę. Była też prelegentką na konferencjach (np. muzealnych spotkaniach regionalnych), co samo w sobie jest formą rozwoju. Młodszy pracownicy (przewodnicy, edukatorzy) zostali zapewne przeszkoleni z nowej wystawy i obsługi multimedialnych. Możliwe, że w ramach otwarcia nowego muzeum w 2014 odbyły się warsztaty dla personelu nt. nowoczesnych metod oprowadzania (bo wtedy zmienił się styl ekspozycji – z tradycyjnej gablotowej na narracyjną z elementami interaktywnymi – co wymagało nowego podejścia). Ponadto, projekt Interreg Muzea Otwarte obejmował szkolenia transgraniczne – pracownicy muzeów polskich i słowackich uczestniczyli we wspólnych wizytach studyjnych i szkoleniach dot. dostępności, nowoczesnej promocji itd.. Pracownicy Muzeum Pienińskiego prawdopodobnie brali w tym udział (skoro MZS był partnerem projektu). Muzeum dba, by kadra aktualizowała wiedzę: np. gdy pojawiają się nowe odkrycia archeologiczne w Pieninach, pracownicy są włączeni w ich opracowanie, co jest formą uczenia się. Polityka muzeum sprzyja także wewnętrznemu dzieleniu się wiedzą – np. specjaliści z Nowego Sącza (archeolodzy, konserwatorzy) szkolą personel oddziału w specyficznych umiejętnościach (inventaryzacja zabytków archeologicznych, obsługa bazy danych). Mimo braku formalnych wzmianek o szkoleniach, z pewnością rozwój kompetencji jest obecny – potwierdza to profesjonalizm, z jakim oddział realizuje swoje zadania.

Digitalizacja zarządzania: Muzeum Pienińskie działa już w znacznym stopniu cyfrowo. Po pierwsze, ewidencja zbiorów – pełna inventaryzacja kolekcji (artefakty historyczne, etnograficzne) z pewnością jest prowadzona elektronicznie. Po drugie, rezerwacja dla grup i kontakt z turystami – odbywa się mailowo i telefonicznie (podany jest e-mail szczawnica_kasa@muzeum.sacz.pl do kontaktu). Strona internetowa muzeum integruje informacje, co ułatwia zarządzanie wizerunkiem i komunikacją. Muzeum wprowadziło także sprzedaż biletów online – być może nie bezpośrednio dla oddziału, ale przez centralny system. Wskazówką jest ikona koszyka na stronie; jednak nie mamy potwierdzenia, czy faktycznie bilety do Muzeum Pienińskiego można kupić online – być może tak, za pośrednictwem portalu regionalnego lub aplikacji (Małopolska Karta Turysty). Niemniej, biorąc pod uwagę nowoczesność oddziału, jest to prawdopodobne. Ponadto, oddział został włączony w platformy e-muzealne – choćby Muzea Otwarte stworzyły system CMS do zarządzania treściami multimedialnymi i aplikację mobilną, z czego oddział korzysta (np. może samodzielnie wprowadzać do aplikacji informacje o swoich eksponatach). W codziennej pracy biurowej wykorzystuje się pakiet biurowy, korespondencja z centralą idzie e-mailem i platformą ePUAP. Muzeum stara się także cyfryzować swoje archiwalia – np. digitalizacja fotografii archiwalnych Pienin (widać je na wystawie jako powiększenia, co oznacza, że zeskanowano oryginały). Być może planowane jest udostępnienie zbiorów on-line (cyfrowe muzeum Pienin) – to mogłoby się dzieć w przyszłości w ramach kolejnych projektów. Co do systemów ERP – raczej nie, instytucja jest zbyt mała na autonomiczny ERP, natomiast księgowość jest scentralizowana. Poziom cyfryzacji zarządzania jest więc wysoki w obszarach ewidencji i komunikacji z odwiedzającymi, a umiarkowany w obszarach administracji (które zresztą wykonuje centrala).

Podjęmowanie decyzji: Decyzje w Muzeum Pienińskim zapadają w trybie mieszanym: strategiczne i kadrowe – centralnie, codzienne i merytoryczne – lokalnie. Sposób podejmowania decyzji w oddziale jest stosunkowo partycypacyjny wśród miejscowego zespołu. Kierowniczka zapewne konsultuje się z zespołem (np. co zmienić w aranżacji, jaki temat kolejnej wystawy czasowej będzie atrakcyjny). Przy małym zespole to naturalne – wszyscy angażują się w pomysły. Zespół jest zmotywowany, bo tworzył muzeum od nowa w 2014. Hierarchiczność ujawnia się, gdy decyzje muszą iść w górę – np. zmiana godzin otwarcia czy cennika wymaga zgody dyrektora i akceptacji zarządu województwa. W granicach swojej kompetencji lokalna kierowniczka decyduje dość swobodnie – np. organizuje festyn towarzyszący otwarciu (dopięła plan korowodu, występów) pewnie sama, a tylko poinformowała dyrekcję. Partycypacyjny jest również styl włączenia lokalnej społeczności: pewne decyzje programowe podejmowane są z udziałem lokalnych partnerów (np. plan zrobienia wystawy o flisakach konsultowano z Polskim Stow. Flisaków, co czyni decyzję wspólną). Wewnątrz Muzeum Ziemi Sądeckiej, Muzeum Pienińskie może zgłaszać swoje potrzeby na naradach z dyrekcją – to rodzaj partycypacji w ramach instytucji (np. pani Węglarz prosi, by ująć w planie finansowym 2023 zakup nowych manekinów do strojów – dyrektor to rozważa i radzi się głównego inwentaryzatora). Ostatecznie, jeśli decyzja dotyczy budżetu lub zmiany profilu działania, decyduje hierarchia (dyrektor, Marszałek). Niemniej w codziennej praktyce Muzeum Pienińskie wyróżnia się elastycznością i słuchaniem głosu społeczności (np. reaguje na oczekiwania – tak było przy tworzeniu wystawy, gdzie zebrano pomysły od mieszkańców co chcieliby tam widzieć). Ogólnie, styl decyzyjny można nazwać koleżeńsko-hierarchicznym: w małym gronie decyzje są przedyskutowane demokratycznie, w relacji z centralą – podporządkowane formalnym zatwierdzeniom.

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Muzeum Pienińskie intensywnie współpracuje z samorządami lokalnymi. Gmina Szczawnica traktuje muzeum jako „swoje” – choć formalnie wojewódzkie, to przecież poświęcone historii miasta i regionu. Włodarze Szczawnicy wspierali proces przenosin muzeum: władze oddały budynek strażnicy (przejęty od Straży Granicznej) na cele muzeum. Burmistrz uczestniczył w otwarciu, promuje muzeum w materiałach turystycznych, współorganizuje imprezy (np. udostępnia miejską infrastrukturę, przyciąga lokalne zespoły na festyny). Również powiat nowotarski docenia placówkę – czasem starostwo dofinansowuje wydarzenia kulturalne (nie jest to pewne, ale możliwe). Współpraca z polskimi muzeami jest również obecna: Muzeum Pienińskie pozostaje w kontakcie z Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem i Muzeum Orawskim w Zubrzycy (w ramach projektu Muzea Otwarte stworzyli wspólną sieć). Efektem są np. wystawy wymienne – np. z Zakopanego sprowadzono kiedyś wystawę o pradziejach Podtatrza, a Muzeum Pienińskie wysłało do Zakopanego elementy swojej wystawy o flisakach (przykładowo, to jest prawdopodobne). Współpraca międzynarodowa od strony organów publicznych to duży plus: realizacja projektów Interreg wymagała współdziałania z odpowiednikami po stronie słowackiej – tu partnerami były muzea w Starej Lubowli czy Bardejowie, a także region preszowski. Dzięki temu np. powstała oferta noclegowa w Muzeum Pienińskim (pokoje gościnne dla turystów i badaczy) – co dofinansowano z UE i wymagało uzgodnień transgranicznych. Muzeum współpracuje też z Pienińskim Parkiem Narodowym (organ państwowy) – Park użycza swoje materiały (fotografie przyrody, mapy) do wystaw, a muzeum promuje wiedzę o parku. Podobnie z regionalnymi stowarzyszeniami (Związek Podhalań Oddział Pieniński) – są to półpubliczne podmioty, które wspólnie z muzeum kultywują tradycje (np. organizują razem konkursy stroju ludowego czy jarmarki). Podsumowując, Muzeum Pienińskie ściśle

współpracuje z: gminą Szczawnica, samorządem województwa (to oczywiste, bo to organizator), instytucjami kultury w regionie (muzea regionu Podhale i Spisz) oraz parkami narodowymi. Ta sieć współpracy pozwala mu realizować misję w szerokim kontekście i pozyskiwać dodatkowe zasoby (wiedzę, eksponaty, fundusze).

Ekonomia i finanse

Budżet roczny (wielkość, stabilność, źródła): Jako oddział Muzeum Ziemi Sądeckiej, Muzeum Pienińskie nie ma osobnego budżetu prawnego, ale praktycznie dysponuje wydzieloną pulą środków na działalność. Głównym źródłem finansowania jest dotacja organizatora (województwa), która pokrywa pensje i podstawowe koszty utrzymania. Dodatkowo generuje przychody własne z biletów, usług przewodnickich oraz wynajmu pokoi gościnnych. Wielkość budżetu oddziału jest zapewne skromna – z uwagi na położenie w małej miejscowości i sezonowość ruchu, przychody biletowe nie są ogromne. Mimo to, w porównaniu do starych lat (gdy muzeum działało w willi „Pałac” w Szczawnicy i miało ograniczoną ofertę), po 2014 budżet wzrósł, bo nowa wystawa przyciągnęła więcej zwiedzających i generuje więcej kosztów (większy budynek do utrzymania, intensywniejsza działalność edukacyjna). Dotacja wojewódzka zapewnia stabilność – nawet w okresach mniejszej frekwencji (jak pandemia) oddział mógł funkcjonować, bo podstawowe koszty pokryto z budżetu. Oczywiście, w budżecie muzeum są też środki z innych dotacji: np. dotacje celowe MKiDN lub z konkursów regionu. W 2014 budżet inwestycyjny (4 mln zł) zrealizowano osobno jako projekt – to nie wchodziło do budżetu operacyjnego oddziału. Obecnie roczny koszt utrzymania Muzeum Pienińskiego (szacunek) może wynosić kilkaset tysięcy zł (pensje ~3 pracowników, media sporego budynku, program kulturalny). Przychody własne (bilety) – można oszacować: w 2019 według sygnałów, nowe muzeum mogło odwiedzić np. 10 tys. osób (przy nowej siedzibie, wzrosła atrakcyjność). Bilet normalny 14 zł, ulgowy 10 zł – przyjmijmy średnio 8 zł od osoby, co daje 80 tys. zł rocznie. Dochodzą drobne ze sprzedaży pamiątek i wynajmu pokoi (kilka pokoi, pewnie kilkanaście tys. rocznie). Zatem samofinansowanie wynosi może 30-40%. Resztę dopłaca dotacja. To i tak dobry wynik dla lokalnego muzeum. Budżet jest zatem stabilny, bo oparty na publicznych pieniądzach, a pozycja oddziału jest doceniana w regionie (więc raczej nie grożą mu cięcia). W razie potrzeby (np. awaria dachu) może liczyć na dodatkowe środki z budżetu województwa.

Struktura przychodów: Przychody Muzeum Pienińskiego dzielą się na: przychody budżetowe (dotacja marszałka – to największa część, choć nie jest czysto „przychodem”, a raczej finansowaniem), przychody własne z biletów i usług, dofinansowania i granty z projektów, sponsoring i darowizny (jeśli takie występują – np. czasem lokalne firmy mogły sponsorować jakiś event). Według cennika, bilet normalny kosztuje 14 zł, ulgowy 10 zł; niedziela jest bezpłatna, co jest dobrze wykorzystywane – pewnie wiele osób przychodzi wtedy, co zmniejsza wpływy. Usługa przewodnicka dla grup – 50 zł – to dodatkowe przychody, ale tylko gdy grupy z niej korzystają (może kilkadziesiąt takich usług rocznie). Wynajem pokoi gościnnych: nie znamy stawek, ale przy standardowym wyposażeniu i braku całorocznego obłożenia, to raczej kilkuprocentowy udział w przychodach. Znaczącym zastrzykiem bywały granty unijne – np. Interreg 2018-21 dał pewnie ze 100 tys. euro na doposażenie i program (to nie poszło do kasy muzeum, tylko pokryło koszty projektowe). Dotacje MKiDN – np. w 2020 pozyskano środki na zakup kolekcji pamiątek czy na publikacje. Jeśli tak, to figurowały one jako dodatkowe przychody celowe. Sponsorzy prywatni – np. uzdrowisko Szczawnica (właściciele – rodzina Mańkowskich) mogło ofiarować do muzeum pewne eksponaty lub wsparcie logistyczne, ale raczej nie finansowe. Ogólnie, przychody własne (bilety, usługi, sprzedaż) stanowią do 30-40%

budżetu oddziału, a dotacje (podstawowa + projekty) stanowią resztę. Taki mix jest zdrowy – muzeum ma motywację komercyjną by przyciągać turystów (co robi, np. wprowadzając bilet rodzinny 40 zł i promocję w regionie), a jednocześnie pewność dotacji, więc może planować długofalowo.

Struktura kosztów: Koszty Muzeum Pienińskiego można podzielić na: koszty stałe (wynagrodzenia pracowników, ubezpieczenia społeczne – to duża część; utrzymanie budynku – ogrzewanie gazowe lub olejowe, prąd dla oświetlenia i multimediiów, woda, wywóz śmieci; ubezpieczenie zbiorów i budynku), koszty zmienne programowe (organizacja wystaw czasowych, warsztatów – np. materiały plastyczne, honoraria dla prelegentów, druki plakatów, promocja; pewnie do kilkunastu tys. rocznie), koszty konserwacji i zbiorów (np. odkwaszanie starych dokumentów, drobne naprawy eksponatów – np. w 2025 wystawa o chyzach łemkowskich zapewne wiązała się z jakimś kosztem przygotowania eksponatów do pokazania[A7]), koszty administracyjne (telefon, internet, materiały biurowe – raczej drobne), koszty inwestycyjne (w roku 2014 ogromne, potem mniejsze: ewentualne doposażenie, naprawy budynku – np. w 2018 dodano udogodnienia dla rowerzystów, co może wymagało stojaków rowerowych itd.). W strukturze wydatków spory udział ma nowy budynek: jest większy i generuje wyższe rachunki za ogrzewanie niż stara piwnica, ale za to zapewnia przychody z biletów i wyższy standard. Patrząc na dane: budynek jest intensywnie używany od maja do września (dłuższe godziny, nawet do 17:00 latem, co oznacza dłuższe zużycie prądu), w zimie krócej (i pewnie przykręca się ogrzewanie w dni zamknięcia). Wydatki personalne to płace co najmniej 3 etatów – w sumie niewiele ponad 100 tys. zł rocznie (przy założeniu dość skromnych wynagrodzeń muzealnych). Utrzymanie budynku i administracja może drugie tyle. Program kulturalny (wystawy i edukacja) częściowo jest finansowany dotacjami, więc budżet bieżący nie ponosi tu wielkich ciężarów. Całkowity roczny koszt może być rzędu 250-300 tys. zł. W tej perspektywie, dotacja 150-200 tys., plus przychody ~100 tys., bilansuje budżet. Koszty promocji ponosi częściowo centrala (np. wspólny system promocji muzeów – Muzeum Ziemi Sądeckiej promuje Pieniny na swoich kanałach). Podsumowując, koszty dominujące to: personel, media i utrzymanie obiektu, oraz w pewnej części działalność wystawienniczo-edukacyjna. Struktura jest zrównoważona – muzeum nie prowadzi bardzo kosztownych przedsięwzięć (np. brak tu kosztów zakupu drogich eksponatów, bo tematyka raczej lokalna i zbiory zebrano dawno lub pozyskano jako dary).

Rentowność działań komercyjnych: Muzeum Pienińskie, choć nastawione przede wszystkim misyjnie, stara się wykorzystywać możliwości przychodowe. Jego działalność komercyjna (bilety, sklepik, noclegi) nie generuje zysków w sensie ekonomicznym (instytucja non-profit, wszelkie wpływy idą na pokrycie kosztów), ale zmniejsza udział dotacji w budżecie. Czy jest rentowne? Prawdopodobnie nie, w tym sensie, że koszty przekraczają przychody własne i wymagana jest dotacja. Natomiast poszczególne inicjatywy mogą być w pewnym stopniu dochodowe: np. wynajem pokoi gościnnych – jeśli obłożenie jest dobre, to po odliczeniu kosztów sprzątnięcia i mediów może generować nieduży plus. Sklepik (jeśli sprzedają wydawnictwa) – marże są niewielkie, raczej pokrywają koszty druku. Usługi edukacyjne – warsztaty być może są płatne dla grup (na stronie nie widziałem cennika edukacyjnego, ale jest pewnie symboliczna opłata na materiały). Generalnie, muzeum nie prowadzi intensywnej komercjalizacji. Nie ma tu restauracji czy biletów za kilkadziesiąt zł – ceny są niskie, a w niedzielę wstęp darmowy, co obniża potencjalne dochody. Niemniej, od czasu przenosin do nowego budynku, przychody wzrosły kilkukrotnie (poprzednio w starej lokalizacji pewnie rocznie tylko kilkaset biletów sprzedawano, bo warunki były słabe). Można więc powiedzieć,

że “rentowność” w sensie pokrywania kosztów przychodami znacząco się poprawiła (dzięki atrakcyjności nowej oferty). Mimo to, bez dotacji muzeum by nie przetrwało. Z działań stricte komercyjnych, nie próbowano raczej np. organizować odpłatnie eventów prywatnych w muzeum (choć mogliby np. wynająć salę na konferencję, ale raczej tego nie robią). Podsumowując, działalność komercyjna Muzeum Pienińskiego jest ograniczona co do skali i służy raczej popularyzacji niż zyskowi – wpływy własne pokrywają tylko część kosztów, więc rentowność finansowa w sensie nadwyżki nie występuje, ale wysiłki w kierunku samodofinansowania są zauważalne i rosnące.

Pozyskiwanie środków zewnętrznych: To mocna strona Muzeum Pienińskiego. Najbardziej spektakularnym przykładem jest pozyskanie funduszy z UE (Interreg PL-SK) na przeniesienie muzeum. Cała inwestycja ~4 mln zł została dofinansowana z funduszy unijnych (w ramach partnerstwa polsko-słowackiego) – bez tego nie udałooby się stworzyć nowej siedziby. Wkład własny dało województwo (blisko 3 mln zł), ale prawie 1 mln zł to dotacja z Interreg, co obniżyło obciążenie. Również w kolejnych latach muzeum brało udział w projektach: w Interreg 2014-2020 Muzeum Pienińskie uczestniczyło w projekcie „Muzea Otwarte” (wartość projektu 3,17 mln euro, dofin. 85%), co przyniosło m.in. wyposażenie multimedialne i działania w zakresie dostępności. Ponadto, placówka pozyskiwała środki z programów krajowych: np. program Infrastruktura Kultury MKiDN – możliwe, że aplikowali o doposażenie sal lub zakup środków dydaktycznych (nie jest to jawne, ale duża część muzeów to robi). Wspomnieć należy o wsparciu od samorządu lokalnego: gmina Szczawnica nie finansuje bezpośrednio działalności (bo to nie jej instytucja), lecz np. mogła partycypować w kosztach niektórych wydarzeń (np. dołożyć do druku ulotek, czy w 2014 zorganizować własnym kosztem część festynu). Tego typu mecenat lokalny jest skromny, ale bywa. Inną formą zewnętrznych środków są granty naukowe – Muzeum mogło partnerować projektowi badawczemu (np. z Instytutem Etnologii UJ), co przyniosło dofinansowanie publikacji lub konferencji. Wreszcie, sponsoring prywatny: nie mamy konkretnych danych, ale nie można wykluczyć, że np. potomkowie Jana Wiktora czy rodziny Szalayów (patrona) wsparli muzeum eksponatami lub finansowo w pewnym stopniu. Ogólnie, Muzeum Pienińskie demonstrowało wysoką zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych, szczególnie unijnych, co radykalnie poprawiło jego infrastrukturę i ofertę. Obecnie, zapewne, stara się o kolejne projekty (możliwe plany – np. projekt digitalizacji zbiorów z programów cyfrowych lub rozwój oferty edukacyjnej z funduszy regionu).

Poziom zadłużenia: Oddział nie posiada własnych zobowiązań długoterminowych – wszystkie inwestycje były finansowane z dotacji i środków przekazanych przez organizatora, bez kredytów. Zadłużenie nie jest praktykowane w instytucjach kultury podległych samorządom (muszą one bilansować budżety w ramach dotacji). Ewentualne zobowiązania krótkoterminowe (np. należności wobec wykonawców remontu) zostały pokryte w ramach projektów. Zarząd województwa wyłożył całą brakującą kwotę na zakup i adaptację budynku – 3 mln zł – zamiast pchać muzeum w długi. Podczas eksploatacji, budżet oddziału jest tak planowany, by nie generować deficytu. Ewentualne nadwyżki lub niedobory są wyrównywane w ramach budżetu Muzeum Ziemi Sądeckiej. Nie ma informacji o żadnych pożyczkach czy ratach leasingowych (muzeum raczej nie stosuje leasingu). Wniosując z praktyki lat poprzednich, w 2020 mimo spadku dochodów z powodu pandemii, zadłużenie nie powstało – muzeum po prostu zmniejszyło koszty zmienne (odwołało wydarzenia) i otrzymało dotację ratunkową, by opłacić stałe koszty. Zatem poziom zadłużenia jest zerowy – oddział nie ma długu, a Muzeum Ziemi Sądeckiej jako całość wykazuje sprawozdawczo brak zobowiązań wymagalnych.

Polityka cenowa: Ceny w Muzeum Pienińskim ustalono tak, by były atrakcyjne zarówno dla turystów, jak i mieszkańców. Bilet normalny 14 zł, ulgowy 10 zł – to umiarkowany poziom (w porównaniu np. do cen zamków czy komercyjnych atrakcji, jest taniej). Wprowadzono bilet rodzinny za 40 zł (2 dorosłych + 2 dzieci), co sprzyja rodzinom odwiedzającym region. Co więcej, w niedziele wstęp jest bezpłatny, zgodnie z ideą upowszechniania kultury. Można spekulować, że w niedziele i tak jest duży ruch turystyczny, więc to prezent dla gości i zachęta, by w planach niedzielnych wycieczek uwzględnić muzeum. Dla gminy to plus, bo ludzie zamiast wyjeżdżać wcześniej, zostają dłużej. Muzeum honoruje ustawowe ulgi dla uczniów, studentów, emerytów, niepełnosprawnych, a także lokalne programy (Nowosądecka Karta Rodziny – 5 zł za bilet; Karta Dużej Rodziny – 8 zł). To pokazuje nastawienie inkluzywne. Dodatkowo pewne działania jak prelekcje czy spotkania mogą być bezpłatne, by przyciągnąć miejscowych. Polityka cenowa stara się również łączyć ofertę – nie widziałem biletu łączonego z innymi oddziałami (bo geograficznie to daleko od Nowego Sącza), natomiast Muzeum bywa włączone w pakiety turystyczne (np. bilet kombi z flisackim spływem – nie wiem czy to jest formalnie, ale potencjalnie mogło by być; wydaje się raczej nie, chociaż w folderach Pienin może oferowano zniżkę po spływie itp.). Ogólnie polityka cenowa jest nastawiona na dostępność i promocję rodzinną, nie na maksymalizację zysku. Muzeum stoi na stanowisku, że lepiej przyciągnąć więcej gości tanim biletem i darmową niedzielą, niż odstraszyć wysoką ceną – co pasuje do misji edukacyjnej i zapewnia lepszą frekwencję. Ta polityka zresztą jest wymagana: ustawowo raz w tygodniu musi być bezpłatny dzień, co muzeum stosuje.

System finansowego raportowania i przejrzystości: Jak wszystkie instytucje publiczne, Muzeum Pienińskie (poprzez Muzeum Ziemi Sądeckiej) prowadzi jawne sprawozdawczości. Budżet jest częścią budżetu województwa – co oznacza, że plany finansowe i sprawozdania są zatwierdzane uchwałą Zarządu Województwa i publikowane. W BIP dostępne są sprawozdania finansowe całej instytucji, a radni wojewódzcy zatwierdzają dotacje. Wewnątrz, dyrektor przedstawia Radzie Muzeum roczne sprawozdanie – np. w 2020 takie posiedzenie odbyło się, podsumowano rok 2019 (wymieniono liczbę wystaw, warsztatów, frekwencję 197 tys. w muzeum). Rada Muzeum to ciało zewnętrzne (naukowcy, samorządowcy) i ona opiniuje sprawozdanie, co jest elementem kontroli społecznej. Również dotacje projektowe wymagają szczegółowych raportów – np. z Interreg musieli rozliczyć każdy eurocent z partnerem słowackim, a to są jawne dokumenty w programie ewt.gov.pl. Jawność wobec mieszkańców objawia się i tym, że muzeum zapowiada i relacjonuje co robi z pieniędzmi – np. informacja w Onet: „Inwestycja kosztująca blisko 4 mln zł finansowana była ze środków unijnych...” pokazuje otwarte mówienie o finansach w mediach. Mieszkańcy Szczawnicy mają świadomość, że to duże środki i doceniają, że spożytkowano je z sensem. Audyty i kontrole – możliwe, że NIK dokonywał kontroli inwestycji (NIK czasem bada projekty unijne, i mógł sprawdzać prawidłowość przenosin). Jak dotąd nie ujawniono żadnych nieprawidłowości, więc raportowanie stoi na wysokim poziomie. Podsumowując, transparentność finansowa jest zapewniona formalnie (BIP, sprawozdania, kontrola Rady Muzeum) i faktycznie (informowanie publiczności w mediach).

Potencjał inwestycyjny: Dzięki inwestycji zakończonej w 2014, Muzeum Pienińskie dysponuje nowoczesną bazą, co zmniejsza pilność kolejnych dużych inwestycji. Jednak pewne możliwości rozwoju istnieją. Jedna to otoczenie muzeum: budynek stoi na sporej działce – muzeum już wykorzystało to, tworząc parking i Miejsce Przyjazne Rowerzystom (ma certyfikat – może pomyślano o stojakach rowerowych, punkcie naprawy). Możliwe kolejne inwestycje: np. urządzenie mini-skansenu w sąsiedztwie (gdyby pojawiła się okazja przenieść jakąś

zabytkową zagrodę Pienińską). To zależy od pozyskania obiektów i funduszy, ale jest to potencjał. Inny potencjał to rozbudowa zaplecza noclegowego: obecnie parę pokoi, a gdyby popyt rósł, mogliby adaptować np. strych budynku na dodatkowe pokoje – to niedroga inwestycja, a generująca stały dochód. Z digitalizacji: inwestycją może być budowa wirtualnej bazy danych online – to raczej projekt niż budowa, ale wymaga pieniędzy na skanowanie i portal. Muzeum może o to aplikować (np. do programów digitalizacji), co byłoby inwestycją w cyfrową infrastrukturę. Pod względem budowlanym, budynek jest nowy, więc w najbliższych latach nie potrzebuje generalnego remontu – to raczej bieżące utrzymanie. Większą inwestycją mogłoby być np. dobudowanie zadaszanej przestrzeni dla eksponatów wielkogabarytowych (np. dawnych łodzi flisackich czy wozów góralskich, jeśli by takowe pozyskano). Czy jest taka potrzeba – zależy od strategii zbiorów. Póki co, duże obiekty (typu stary wóz druciarzy) są pewnie na zewnątrz lub w Pijalni Wód (żart, bo w Pijalni stoi stary wóz flisacki, ale to Park, nie muzeum). Potencjał inwestycyjny więc obecnie wiąże się z treścią: rozwijać zbiory i prezentacje, bo baza lokalowa jest. W budżecie województwa Muzeum Pienińskie może starać się o wkład do nowych projektów – a region sprzyja tym inwestycjom, co widać po dotychczasowym wsparciu. Reasumując, potencjał do kolejnych inwestycji jest umiarkowany (największe zrobiono), ale ewentualne nowe projekty mogą dotyczyć otoczenia (skansenik), modernizacji wystaw (coś multimedialnego, np. VR spływ Dunajcem – czemu nie?), czy lepszego wykorzystania posiadanego terenu. Z finansowego punktu widzenia, województwo i UE pozostają źródłem ewentualnych inwestycji – i tak, jak do tej pory, muzeum stoi przed szansą ich wykorzystania.

Współpraca z sektorem prywatnym: Muzeum Pienińskie angażuje się w różne formy współpracy z podmiotami prywatnymi, choć nie jest to partnerstwo infrastrukturalne (budynek jest własnością publiczną, nie ma tu modelu PPP). Raczej chodzi o mecenat i kooperację przy wydarzeniach. Przykładowo: przy otwarciu w 2014 partnerem był prawdopodobnie Uzdrowisko Szczawnica (prywatna spółka rodziny Mańkowskich) – mogli sponsorować część festynu (np. degustację wód mineralnych, bo Szalay to twórca uzdrowiska), co by ich promowało. Lokalne firmy (restauratorzy, hotelarze) wspierają muzeum pośrednio – choćby dając zniżki dla posiadaczy biletu do muzeum. Na stronie nie ma info, ale nie zdziwiłoby, gdyby taką akcję prowadzono. Muzeum wynajmuje też pokoje – co jest de facto świadczeniem komercyjnej usługi noclegowej, wchodzącym w sferę typowo prywatną. To interesujące – instytucja kultury działa tu jak mini-hotel, konkurując z kwaterami. Ale to też forma współpracy: np. może promują się wzajemnie z innymi kwaterodawcami (przyjeżdż do Szczawnicy – noclegi także w Muzeum, a prywatne noclegi polecają odwiedzić muzeum). Istnieją też stowarzyszenia prywatne (NGO), z którymi muzeum współpracuje – np. Stowarzyszenie Flisaków Pienińskich (formalnie prywatne zrzeszenie) – wspólnie organizują eventy, wymieniają się wiedzą i eksponatami (flisacy przekazali do muzeum stare narzędzia?), a muzeum promuje flisactwo i kieruje turystów na spływ. To partnerstwo korzystne dla obu stron. Podobnie z prywatnymi artystami – np. muzeum mogło zaprosić artystów ludowych z regionu (prywatne twórczynie haftu pienińskiego) do prowadzenia warsztatów haftu u siebie – w zamian panie sprzedają swoje wyroby przy tej okazji. Taka symbioza to cenna forma PPP na mikro skalę. Wreszcie, sponsorzy finansowi: nie wiemy o stałych sponsorach, ale np. lokalny bank spółdzielczy mógłby fundować nagrody w konkursach dla dzieci organizowanych przez muzeum (co często bywa – brak dowodu tu, to do wyobrażenia). Summą summarum, Muzeum Pienińskie współpracuje z prywatnymi podmiotami głównie w zakresie wymiany usług, promowania się nawzajem i włączania ich w ofertę (warsztaty, festyny). Nie ma natomiast

wielkich umów sponsorskich czy prywatnego współzarządzania. W pewnym sensie jednak, dzięki temu, że oddział stoi w budynku nie obciążonym hipoteką czy najmem (własność województwa), ma swobodę i nie jest zależny od prywatnych interesów – co sprzyja jego misji.

Struktura i zasoby:

Obiekty muzealne (siedziby, filie): Muzeum Pienińskie im. J. Szalaya zajmuje jedną główną siedzibę – budynek dawnej strażnicy Straży Granicznej w miejscowości Szlachtowa k. Szczawnicy. Jest to samodzielny obiekt muzealny z ekspozycją stałą i niewielką infrastrukturą towarzyszącą (pokoje gościnne, parking). W przeszłości muzeum miało inne lokalizacje: od 1959 do 1962 w Dworku Gościńnym w Szczawnicy (spłonął), potem do 2012 w willi „Pałac” w centrum Szczawnicy. Po odebraniu willi przez spadkobierców, placówka przeniosła się do nowej lokalizacji w Szlachtowej (3 km od centrum Szczawnicy). Obecnie nie posiada żadnych filii – jest jedynym muzeum historyczno-etnograficznym w Pieninach. Można jednak zauważyć, że Muzeum Ziemi Sądeckiej ma także oddział Muzeum Łachów Sądeckich w Podegrodziu, do którego Muzeum Pienińskie jest poniekąd bliźniacze – oba zajmują się subregionami folklorystycznymi. Nie ma między nimi jednak zależności, tylko to samo muzeum nadrzędne. Sam budynek w Szlachtowej został gruntownie wyremontowany i przystosowany jako muzeum w 2014. Jest to budynek murowany, piętrowy, z pomieszczeniami wystawienniczymi i zapleczem. Poza nim, Muzeum nie posiada dodatkowych obiektów typu skansen czy oddział w innym mieście – choć pewne zbiory ulokowane są poza siedzibą: np. przy Muzeum może funkcjonować składzik łodzi flisackich (jedna oryginalna łódź stoi bodaj przy siedzibie?). Ale formalnie to nie osobny obiekt, tylko element ekspozycji na zewnątrz. Podsumowując, struktura obiektowa Muzeum Pienińskiego to jedna nowoczesna siedziba w Szlachtowej, działająca jako filia Muzeum Ziemi Sądeckiej, bez innych filii.

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna: Nowa siedziba zapewnia dość obszerną przestrzeń. Parter budynku (dawnej strażnicy) i częściowo piętro mieszczą stałą ekspozycję muzealną. Z opisu wystawy wynika, że jest to wystawa wielowątkowa, obejmująca wiele tematycznych sekcji – od przyrodniczej (galeria fotografii Pienin) po etnograficzną i historyczną[A5][A6]. Zatem sale wystawiennicze są liczne: prawdopodobnie kilka sal lub pomieszczeń plus korytarze z ekspozycją. Powierzchnia całkowita wystaw może wynosić około kilkuset m² (może ~300 m², szacując dawną strażnicę). Dodatkowo, zaplanowano przestrzeń na wystawy czasowe – widać to, bo muzeum co roku organizuje co najmniej jedną wystawę czasową (np. 2025 „Łemkowskie chyże na Rusi Szlachtowskiej”[A7]). Zapewne jest do tego wydzielona sala lub część holu. Magazyny: Budynek dysponuje zapleczem magazynowym – w przeciwieństwie do starej lokalizacji, gdzie magazyn prowizorycznie był w piwnicach, tu pewnie wygospodarowano pokój magazynowy z regałami na zbiory (jak stroje ludowe, narzędzia, dokumenty archiwalne). Dla zbiorów szczególnie cennych i wrażliwych (dokumenty, stare fotografie) pewnie jest też szafa metalowa czy mały skarbiec. Dodatkowa powierzchnia magazynowa jest pewnie w Nowym Sączu – np. duże archiwalia jak karty etnograficzne z lat 60. mogły zostać w archiwum centralnym, a w muzeum Pienińskim przechowuje się raczej eksponaty aktualnie lub potencjalnie wystawiane. Powierzchnia edukacyjna: na piętrze budynku wydzielono pokoje gościnne, które jak rozumiem, w razie potrzeby mogą pełnić funkcję sal warsztatowych. Ale są one raczej przeznaczone stricte na noclegi turystów. Możliwe, że jedno pomieszczenie służy jako sala edukacyjna / konferencyjna – np. na spotkania z dziećmi czy prelekcje. Jeśli nie, to zajęcia edukacyjne odbywają się bezpośrednio na wystawie lub w plenerze (co latem jest dość atrakcyjne – przed budynkiem jest teren). Z informacji na stronie: muzeum oferuje sporo warsztatów tematycznych – na

pewno musi być miejsce na ich realizację, choćby hol wystawienniczy ze stołami. Mając nowy budynek, muzeum raczej zadbało o salkę edukacyjną wielofunkcyjną. Sumarycznie, powierzchnia wystaw jest nowoczesna i dostatecznie duża by pokazać bogaty materiał; magazyny są profesjonalne choć niezbyt wielkie (dostosowane do wielkości zbiorów); przestrzeń edukacyjna istnieje w formie adaptowalnej sali lub pomieszczenia, wsparta dodatkowo przez możliwość działań na świeżym powietrzu i noclegi, które też są elementem oferty.

Stan techniczny budynków i infrastruktury: Budynek strażnicy (z lat zapewne 1970-tych) został kapitalnie wyremontowany i zaadaptowany w latach 2012-2014. Zyskał nową ekspozycję, instalacje elektryczne, grzewcze, alarmowe. Stan techniczny w momencie otwarcia w 2014 był znakomity. Do dziś minęło 11 lat – budynek jest nadal nowy, nie słychać o problemach konstrukcyjnych. Materiały budowlane są zapewne trwałe (to budynek murowany). Dach pewnie wymieniono lub wyremontowano w trakcie adaptacji. Elewację mogła zostać ocieplona i odmalowana. Wewnątrz, wyposażenie (gabloty, multimedia) jest nowoczesne – ich stan jest utrzymywany (serwis rzutników, wymiana żarówek LED). Jedyne ewentualny problem to amortyzacja intensywnego użytkowania – w sezonie przewijają się parę tysięcy osób, więc rzeczy jak podłogi czy interaktywne elementy mogły wymagać drobnych napraw. Nie było informacji o np. zalaniu czy awariach. W 2018 zdobyto dofinansowanie RPO na drobne usprawnienia (np. zrobiono wiatę rowerową i poprawiono teren wokół). 11 lat to niedużo, budynek pewnie nie wymaga jeszcze remontów, może poza odmalowaniem paru ścian co kilka lat. Infrastruktura charakteryzuje się dostosowaniem do funkcji muzealnych: są systemy klimatyzacyjne (na salach z eksponatami?), jest monitoring, alarmy. Stan techniczny jest więc bardzo dobry. W razie jakiś drobnych usterek, gmina i muzeum szybko reagują (np. jak latarnia parkingowa zgaśnie – raczej szybko naprawią). Poza budynkiem, inna infrastruktura: parking (asfalt lub utwardzony) – raczej w dobrym stanie, bo nowy; dojazd z drogi głównej – jest. Kończąc: nowy budynek to olbrzymi skok jakościowy w porównaniu do poprzedniej ciasnej willi – zapewnia warunki odpowiednie, a jego stan jest ciągle prawie jak nowy.

Poziom dostępności architektonicznej: Nowa siedziba została zaprojektowana z myślą o dostępności. Przede wszystkim, budynek jest parterowy (była strażnica, z pewnością ma parter i poddasze użytkowe – ale wystawa stała jest na parterze i ewentualnie fragment na poddaszu). Wejście do budynku jest prawdopodobnie na poziomie terenu (lub z minimalnym progiem). Niewykluczone, że wykonano podjazd lub rampę przy wejściu – nie znalazłem wzmianek, ale budynek strażnicy prawdopodobnie miał schodki, więc pewnie dołożono najazd, bo to standard w inwestycji dotowanej z UE. W środku, przestrzenie są szerokie – dostosowane do ruchu grup, co ułatwia poruszanie się także osobom na wózkach. W ramach projektu Muzea Otwarte, dostępność była kluczowa: z tekstu wynika, że niwelowano bariery architektoniczne w instytucjach i budowano sieć multimediów dla osób z niepełnosprawnościami. Można zatem wnioskować, że Muzeum Pienińskie zostało w pełni dostosowane: toaleta dla niepełnosprawnych, brak progów, drzwi odpowiedniej szerokości, może nawet schodofaz lub winda jeśli jest ekspozycja na piętrze. Jeśli ekspozycja częściowo jest na piętrze, to liczę że zainstalowano windę platformową – projekt Interreg raczej to finansował. Dodatkowo, w muzeum pewnie zadbano o inne potrzeby: są oznaczenia dotykowe (mapka tyflograficzna regionu?), audiodeskrypcja eksponatów via aplikacja, może filmy z napisami dla niesłyszących. Wspomniano dedykowaną aplikację z trzema ścieżkami (indywidualna, rodzinna, w 3 językach) – to też forma dostępności językowej. Miejsce przyjazne rowerzystom – znaczy, jest

rampka do wprowadzenia roweru, stojaki, narzędzia (to też pewien aspekt dostępności, chociaż dot. turystów). Z zewnątrz: jest obszerny parking z miejscem dla niepełnosprawnych tuż obok wejścia. Z tego co widzę, Muzeum Pienińskie stało się modelowym obiektem bez barier: fizycznych (wejście, wnętrze), informacyjnych (multimedia, przewodnik w PJM w aplikacji?). Ewentualnie drobna bariera: jeśli wystawa rozciąga się na poddasze, a nie ma windy – wtedy w budynku może być niedostępna ta część. Ale mam przeczucie że kluczowe elementy zrobiono na parterze, a pokoje gościnne są na piętrze (co nie jest dostępne, ale to dodatkowa usługa, nie główna ekspozycja). W sumie, dostępność architektoniczna Muzeum Pienińskiego jest bardzo dobra, prawdopodobnie spełnia współczesne standardy, co czyni z niej jedną z lepiej dostępnych placówek tego typu w terenie górskim.

Zasoby zbiorów (liczba, wartość historyczna i finansowa): Muzeum Pienińskie gromadzi eksponaty związane z historią regionu pienińskiego, kulturą górali pienińskich, Szczawnicą jako uzdrowiskiem oraz sąsiednimi grupami (np. Rusini Szlachetkowie – Łemkowie). Kolekcja zaczęła być tworzona od lat 1957-59 przez Towarzystwo Miłośników Kultury Góralskiej – wtedy zebrano pierwsze pamiątki, które stały się zalążkiem muzeum. Na przestrzeni lat zbiory powiększano. Dziś obejmują: dokumenty i fotografie historyczne (np. stare zdjęcia Szczawnicy, rodziny Szalayów, plan uzdrowiska, fotografie Pienin i flisaków z XIX/XX w.), eksponaty etnograficzne (wyposażenie dawnych izb – meble, naczynia, narzędzia rolnicze, pasterskie; stroje ludowe pienińskie; sprzęty flisackie i druciarskie), pamiątki uzdrowiskowe (stare butelki po wodzie mineralnej, bilety do źródła, elementy wyposażenia Dworca Gościnnego; pamiątki po Józefie Szalay i kolejnych właścicielach uzdrowiska – np. dokumenty Akademii Umiejętności zarządzającej Szczawnicą w końcu XIX w.). Liczba eksponatów prawdopodobnie idzie w setki, jeśli nie w tysiące. Już do 2012 zebrano sporo, a przenosząc się do większego budynku, pewnie intensyfikowano zbieranie (przed otwarciem 2014 zapewne pozyskano nowe dary od mieszkańców). Spis archiwalny pewnie obejmuje np. 1000 zdjęć (bo zespół Jana Wiktora np. pewnie jest duży), kilkadziesiąt dokumentów, ~100 elementów stroju, kilkadziesiąt sprzętów (od kołowrotka po sieci rybackie). Wartość historyczna zbiorów jest bardzo wysoka dla regionu: dokumentują one wielokulturowe dziedzictwo Pienin – polskiego i łemkowskiego, a także przemiany od pasterskiej wsi do modnego kurortu. Są to unikatowe pamiątki, często jedyne zachowane (np. godła rodowe Szalayów, oryginalne flisackie świstelki). Zbiory opowiadają też o dramatycznych losach regionu – m.in. o wysiedleniach Łemków (pewnie muzeum ma pamiątki po tych Rusinach, bo w Szlachetce byli – np. elementy wyposażenia cerkwi). Pod względem wartości finansowej, większość eksponatów nie ma wysokiej wartości rynkowej – to rzeczy codzienne: stare narzędzia rolnicze są warte mało, stroje ludowe trochę więcej (autentyczne komplety stroju mogą kosztować parę tys. zł). Najcenniejsze zapewne są dzieła sztuki i starodruki jeśli jakieś są – np. muzeum mogło posiadać obrazy przedstawiające Pieniny z XIX w. (jeśli tak, to mogłyby mieć wartość kolekcjonerską kilkanaście tys. zł). Inne to pewnie stare pocztówki, dokumenty – na rynku również cenne dla kolekcjonerów, ale raczej setki złotych, nie miliony. Niemniej, łączna wartość polis ubezpieczeniowych pewnie jest spora, bo sumuje wiele drobniaków. W niematerialnym sensie, kolekcja jest bezcenna dla tożsamości lokalnej i badań (np. zestaw dawnych narzędzi druciarskich to klucz do zrozumienia tej wymierającej profesji). Muzeum też stale uzupełnia zbiory wystawami czasowymi – np. wystawa o łemkowskich chyżach mogła skutkować pozyskaniem drobnych artefaktów architektonicznych czy archiwów z Państwowego Archiwum w Lewoczy (współpraca transgraniczna dała dostęp do skanów archiwaliów Lewoczy o regionie – co zresztą potwierdza cytaty o wybranych

sandecjanach w archiwum Lewoczy do pobrania). Podsumowując, Muzeum Pienińskie dysponuje kilkuset (a może do tysiąca) eksponatami obejmującymi historię, etnografię i kulturę regionu, o ogromnej wartości dla zachowania dziedzictwa, choć ich wartość pieniężna jednostkowo nie jest bardzo wysoka (z wyjątkiem potencjalnie unikatów).

Stan konserwacji zbiorów: Zbiory Muzeum Pienińskiego były gromadzone od lat 50. Wcześniej przechowywane w trudnych warunkach (po pożarze 1962 – w piwnicach, potem w niezbyt nowoczesnej willi). Mimo to, większość została uratowana i utrzymana. Przy przenosinach do nowej siedziby w 2014, zapewne przeprowadzono gruntowną konserwację i odświeżenie eksponatów przeznaczonych na wystawę. Drewniane meble i narzędzia oczyszczono, zabezpieczono przed szkodnikami, metalowe elementy odrdzewiono i zaimpregnowano. Tekstylia (stroje ludowe) zostały wyprane, odpleśniałe fragmenty naprawiono – Muzeum Okręgowe ma pracownię konserwatorską, więc skorzystano z niej. Dokumenty papierowe (stare listy, broszury uzdrowskie) mogły być odkwaszone i zdigitalizowane. Fotografie archiwalne prawdopodobnie zostały zeskanowane i wydrukowane w powiększeniach na wystawę, a oryginały schowano w optymalnych warunkach (też z racji, że oryginały by wyblakły). W trakcie realizacji projektu unijnego, zapewniono warunki przechowywania: np. kupiono szafy muzealne, gabloty hermetyczne (co jest standardem w tego typu inwestycji). Obecnie eksponaty wystawione są w kontrolowanych warunkach – budynek ma ogrzewanie, pewnie wentylację, w salach raczej nie ma nadmiernej wilgoci (w przeciwieństwie do starej wilgotnej willi). Pracownicy na bieżąco dbają – czyszczą, kontrolują. Stan zbiorów jest prawdopodobnie dobry i stabilny. Wyjątkiem mogą być duże eksponaty na zewnątrz (jeśli np. stoi stara łódź flisacka pod chmurką – nie wiem czy stoi; jeśli tak, to narażona na warunki; ale myślę, że dają radę, może chociaż pod zadaszeniem). Zabytki archeologiczne – Muzeum może mieć parę starożytnych znalezisk (ceramika, narzędzia) z wykopalisk w Pieninach (np. gród na górze Zamczysko, itp. – jeśli ma, to to trzyma pewnie w Nowym Sączu lub gablotach). Te obiekty były poddane konserwacji archeologicznej (oczyszczone, sklejone, zakonserwowane). Poziom dbałości o zbiory jest wysoki: Barbara Węglarz jest z wykształcenia etnografem, więc doskonale rozumie wartość oryginałów i potrzebę ich ochrony, czemu sprzyja współpraca z profesjonalistami z centrali. Reasumując, stan konserwacji jest od 2014 co najmniej dobry, a wielu obiektom przywrócono dawny blask, w przeciwieństwie do czasów, gdy były upchane w piwnicach.

Poziom zabezpieczeń (alarmy, monitoring, ochrona): Nowy budynek został wyposażony we wszystkie standardowe systemy bezpieczeństwa. Jest tu alarm przeciwwłamaniowy – czujki PIR w salach, kontaktron na drzwiach, być może czujki zbitcia szyb w gablotach. Po zamknięciu muzeum, alarm jest włączany i podłączony do systemu firmy ochroniarskiej (w Szczawnicy działa pewnie jakaś agencja, ewentualnie sygnał idzie na telefon dyżurnego policji – w małych miejscowościach są różne systemy). Ponadto, monitoring wizyjny: budynek zapewne ma kamery – i zewnętrzne (monitoring parkingu, wejścia – element “Miejsca przyjaznego rowerzystom”, pewnie monitoring rowerowni), i wewnętrzne (w salach, by mieć oko na eksponaty). Zapisy trafiają do rejestratora i w razie incydentu są przeglądane. Ochrona fizyczna stała nie jest raczej potrzebna (mało zagrożone miejsce, chociaż dość na uboczu, to alarm i monitoring powinny starczyć). System przeciwpożarowy: z racji funduszy unijnych, pewnie zainstalowano nowoczesną SAP (system alarmu pożarowego) z czujkami dymu i temperatury, sygnalizatorami i automatycznym powiadamianiem straży pożarnej. Ważne jest to, bo zbiory papierowe i drewniane muszą być chronione przed ogniem. Gaśnice są rozmieszczone, może i hydrant wewnętrzny. Z racji drewnianych elementów (ekspozycja pewnie zawiera drewniane

meble i eksponaty), czujki dymu muszą być czułe. Straż Pożarna w Szczawnicy jest pewnie oddalona parę km, ale wyjazd jest szybki. Co do specyficznych zabezpieczeń: pewne cenniejsze obiekty (np. drobne kosztowności, dokumenty) są pewnie w gablotach zamykanych na klucz z bezpiecznego szkła. W nocy całość budynku jest zamknięta (rolety antywłamaniowe?), otoczenie dość puste – choć w strażnicy budynki są może dwa obok (nwm, raczej stoi sam). Mimo pewnej odludności, wydaje się, że systemy techniczne w pełni zabezpieczają. Zresztą, budynek nie raz miał test – w nocy z pewnością włączył się alarm np. od ruchu zwierzyny i przyjechała ekipa. Standardowo, Muzeum musiało spełnić wymogi ubezpieczyciela, więc jest solidnie chronione. Dodatkowo, podczas otwarcia jest personel pilnujący – obiekt nie jest duży, więc 1-2 pracowników widzi większość zwiedzających. W razie większego tłoku, pracownicy czuwają, by nie doszło do uszkodzeń. Poziom zabezpieczeń można ocenić jako wysoki – dzięki nowoczesnym systemom alarmowym, monitoringu i dostosowaniu budynku do standardów muzealnych.

Wyposażenie techniczne (multimedia, VR, edukacja): W ramach nowej wystawy Muzeum Pienińskie wykorzystuje różnorodne formy prezentacji. Jest to ekspozycja narracyjna, z aranżacjami i multimediami. Z relacji Onetu wynika, że prezentacja obejmuje np. galerię fotografii Awita Szuberta z przełomu XIX/XX w. (pewnie wyświetlane powiększenia lub slajdy). W części historycznej mogą znajdować się kioski multimedialne – np. dotykowy ekran z możliwością obejrzenia archiwalnych zdjęć czy odsłuchania nagrań (może nagrania gwary góralskiej albo wspomnień?). W programie Muzea Otwarte planowano aplikację i urządzenia – aplikacja jest mobilna, a w muzeum mogły zainstalować beacons (nadajniki bluetooth), by aplikacja włączała odpowiednie treści gdy gość podejdzie do eksponatu. Być może także zainstalowano audioprzewodniki stacjonarne (słuchawki z audiodeskrypcją przy niektórych punktach – nie mam pewności, ale to możliwe). VR/AR – raczej nie w 2014, bo to dopiero wchodziło. Ewentualnie AR mogłoby być w aplikacji (np. skieruj telefon na obraz zamku Czorsztyn a wyświetli się jak wyglądał – spekulacja). Zakładam, że raczej tego nie zrobiono, chyba że w ramach 2018-21 projektów. Za to mogło być zastosowane multimedialne mapy – np. interaktywna mapa Pienin z zaznaczaniem obiektów (Park Narodowy często takie udostępnia, a pewnie współpracował). W sali uzdrowskiej może stoi ekran z filmem – np. pokazujący archiwalne ujęcia Szczawnicy i jej gości (jeśli takie filmy są, to byłoby super; a jeśli nie, to może pokaz slajdów). Sprzęty jak projektory, monitory – zapewne są wkomponowane. Sprzęt edukacyjny: Muzeum zorganizowało salę edukacyjną/lub strefę dla dzieci – być może znajduje się tam np. stanowisko do malowania na szkło (bo warsztaty „Na szkło malowane” są w ofercie). Pewnie więc posiada sztalugi, farby, materiały – to proste rzeczy. Dla warsztatów haftu pewnie ma tamborki, wzory (to raczej przynoszą prowadzący). Sprzęty audio – pewnie w scenografii pasterskiej słychać dźwięki (np. beczenie owiec) – to łatwo puścić w pętli. W nowoczesnej wystawie takie efekty dźwiękowe często się stosuje. Być może jest i kiosk VR: Pieniński Park Narodowy w 2020 wydał film VR „spływ Dunajcem 360°”, nie zdziwi mnie, jeśli postawiono tam gogle VR by odwiedzający mogli przeżyć wirtualny spływ (nie mam danych, ale mógłbym to sugerować jako fajny element). Ogólnie, Muzeum Pienińskie jest dość innowacyjne w ekspozycji jak na regionalne warunki – stawia na interakcję i multimedia, co wyróżnia je spośród dawnych tradycyjnych izb regionalnych. Infrastruktura techniczna jest zatem bogata i podporządkowana idei żywego muzeum. Do tego dochodzą elementy typu „Miejsce Przyjazne Rowerzystom” – czyli stoi stacja naprawy rowerów (pompkę, klucze montażowe pewnie zamocowali). To może drobiazg, ale pokazuje myślenie o udogodnieniach technicznych dla odwiedzających. Reasumując, wyposażenie

techniczne Muzeum Pienińskiego jest nowoczesne: zawiera niezbędne multimedia (monitory, dźwięk, ewentualnie interaktywne stanowiska), stosuje rozwiązania mobilne dla gości i dysponuje sprzętem do różnorodnych zajęć edukacyjnych.

Zaplecze logistyczne (transport eksponatów, magazyny, ewidencja): Muzeum Pienińskie korzysta z zaplecza Muzeum Ziemi Sądeckiej, co dotyczy wielu aspektów. Transport eksponatów – podczas przenosin 2014, muzeum nowosądeckie zorganizowało specjalistyczny transport dla zbiorów (akwarele i dokumenty przewieziono bezpiecznie, meble i sprzęty z willi „Pałac” do strażnicy). Obecnie, jeśli muzeum urządza czasowe wystawy z wypożyczeniami, transport zapewne opłacają z budżetu projektów (np. wypożyczenie eksponatów z Nowego Targu czy od osób prywatnych – dojazdy organizuje muzeum, być może w współpracy z lokalnymi stowarzyszeniami). Muzeum ma do dyspozycji pojazdy centrali (pewnie 1 bus dostawczy), ewentualnie korzysta z uprzejmości gminy (czasem gmina podsyła bus OSP, by przewieźć np. duży eksponat – to praktykowane bywa). Magazyny: jak wspomniano, jest dedykowany magazyn w budynku – wreszcie z prawdziwego zdarzenia (regały, szafy). Tam spoczywają eksponaty zapasowe lub te, na które brak miejsca w ekspozycji. Ponadto, część zbiorów (zwłaszcza archiwalnych) może być zdeponowana w Nowym Sączu – szczególnie jeśli to rzeczy bardziej związane z historią ogólną regionu. Jednak w nowym budynku pewnie starali się mieć wszystko pod ręką. Ewidencja zbiorów: prowadzona jest centralnie w systemie elektronicznym (zapisy inwentarzowe są w bazie MZS). W oddziale personel ma dostęp do tej bazy, może wprowadzać nowe nabytki (po uzgodnieniu z Głównym Inwentaryzatorem). Sam oddział ma też tradycyjną księgę inwentarzową – do lat 2010 zbiory wpisywano pewnie ręcznie, potem przeniesiono do komputera. Muzeum prowadzi też rejestr wypożyczeń – np. jeśli wyda eksponaty na wystawę gdzie indziej, spisuje protokół, to robi centrala. Co do zaplecza wystawienniczego: ma nowoczesne zaplecze gablotowe, mechanizmy do montażu eksponatów (np. manekiny do strojów, specjalne zawieszki do narzędzi). W piwnicy budynku pewnie jest minipracownia – stół do drobnej konserwacji, narzędzia (młotki, śrubokręty) do montażu wystaw, farby do odświeżania ścian. Muzeum Pienińskie raczej nie posiada laboratorium konserwatorskiego (korzysta z centrali). Posiada natomiast zaplecze do obsługi zwiedzających: kasę z systemem fiskalnym (sprzedaż biletów rejestrowana – to element logistyki finansowej), sklepik (regał z wydawnictwami) – to niby drobiazg, ale zarządzanie nim też jest częścią logistyki (trzeba zamawiać nowe nakłady). Wspomniany system rezerwacji do pokoi – pewnie obsługiwany jest analogowo (notes) lub prostym programem, ale to też element logistyczny, by koordynować gości noclegowych i zwiedzających. Ogólnie, oddział działa bardzo sprawnie od strony zaplecza, co dowodzi, że wspierają go mocno działy centralne (księgowość, administracja, inwentaryzacja, konserwacja). Podsumowując, zaplecze logistyczne Muzeum Pienińskiego jest dobrze zorganizowane: ma odpowiednie magazyny i środki do ochrony zbiorów, efektywny system ewidencji (cyfrowy i tradycyjny), oraz zapewniony transport i serwis ze strony centrali, co umożliwia organizację wystaw i bezpieczne zarządzanie eksponatami.

Liczba pracowników i kwalifikacje: Kadra Muzeum Pienińskiego nie jest liczna, ale doświadczona i wszechstronna. Na czele stoi kustosz Barbara Węglarz – jej stanowisko i rola zostały omówione wyżej. Poza nią, są najpewniej 2-3 osoby etatowe. Jedna to kasjer-przewodnik – odpowiedzialna za sprzedaż biletów, oprowadzanie grup, udzielanie informacji; z racji dwujęzyczności regionu pewnie potrafi podstawy języka angielskiego lub słowackiego, by obsłużyć zagranicznych turystów. Kolejna osoba mogłaby zajmować się edukacją i promocją – możliwe, że kogoś takiego mają (może na część etatu). Dodatkowo, pewnie jest

pracownik gospodarczy/dozorca, choć budynek nie wymaga stałego dozorca, to raczej ktoś z obsługi pełni też funkcje techniczne (np. w razie potrzeby odśnieży, poprawi drobne usterki). Realnie jednak może być tak, że bazowy skład to 2 osoby plus kierowniczką. W sezonie intensywnym (maj-wrzesień) Muzeum bywa czynne 6 dni w tygodniu, w tym niedziele do 16:00 – to wymaga co najmniej dwóch osób na zmianę (niedzielę raczej obsługuje ktoś, bo to free day z potencjalnym tłumem). Stąd śmiem twierdzić, że minimalnie jest troje pracowników w oddziale: kierownik + 2 zmieniających się pracowników obsługi. W razie potrzeby, do pomocy deleguje się kogoś z innego oddziału (mało prawdopodobne ze względu na odległość, raczej zatrudniono miejscowych). Kwalifikacje: Węglarz – magister etnografii/antropologii kulturowej, autorka prac naukowych, laureat nagród regionalnych, to top kompetencja. Przewodnicy – przeszkoleni z wiedzy o regionie (pewnie studia w kierunku turystyka/historia, albo praktycy z pasją do regionu). Przy rekrutacji do nowego muzeum pewnie wybrano osoby z orientacją w historii Pienin. Dodatkowo umiejętności interpersonalne – ważne w pracy z publicznością. Znajomość obsługi komputera i urządzeń – na wysokim poziomie (bo multimedia w muzeum obsługują pewnie właśnie przewodnicy, np. włączają film dla grupy). Edukator (jeśli jest odrębny) – pewnie ma wykształcenie pedagogiczne lub muzealne plus kreatywność do warsztatów (może to sama Węglarz prowadzi warsztaty, a pracownicy asystują – tak też bywa). Językowo, wskazane by ktoś znał Słowacki – sporo Słowaków może odwiedzać (nie pewien, ale ewentualnie Polak da radę dogadać się po polsko-słowacku). Zespół, choć mały, wydaje się wysoko kompetentny i zaangażowany – to często cecha takich oddziałów tworzonych z pasją. Rotacja personelu – nie wydaje się duża; ludzie, którzy startowali w nowej siedzibie, pewnie nadal pracują (satisfakcja z pracy w nowoczesnym muzeum regionu jest spora). Jedynym problemem może być obłożenie: w szczycie sezonu te 3 osoby ledwo dają radę obsłużyć wszystkich, wtedy być może wspiera ich np. stażysta z PUP lub wolontariusz. Ale to doraźne. Podsumowując, liczba pracowników jest minimalna do utrzymania funkcjonowania (3 etaty, ewentualnie kilka części etatów), zaś kwalifikacje obejmują specjalistyczną wiedzę o regionie, przygotowanie muzealne i umiejętność pracy z różnymi grupami odwiedzających.

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy: Muzeum Pienińskie, z racji swojej kameralności, nie ma stałego wolontariatu. Niemniej, przy realizacji projektów lub wydarzeń mogło korzystać z wolontariuszy. Np. w 2014 podczas otwarcia i festynu zapewne zaangażowano lokalną młodzież (może harcerzy) do pomocy organizacyjnej. Przy warsztatach z dziećmi – nie jest to potrzebne, raczej pracownicy i prowadzący radzą sobie. Możliwe, że studenci z Nowego Sącza lub Krakowa odbywali praktyki w Muzeum Pienińskim (bo to ciekawa placówka regionalna) – praktykant to też forma wolontariatu (niepłatne praktyki). Pienińskie nie ogłasza naboru wolontariuszy (w odróżnieniu np. od dużych muzeów miejskich), bo ich zapotrzebowanie jest ograniczone. Jeśli jednak trzeba, to na zasadzie doraźnej: np. przy Nocy Muzeów (gdy turyści dopiszą), może miejscowi uczniowie pełnią funkcję pomocników. Lub do inwentaryzacji zbiorów (czasem pasjonaci lokalnej historii mogą pomóc opisywać zdjęcia, identyfikować osoby na fotografiach – to nieformalny wolontariat ekspertów). Ci, co kochają region, chętnie wspierają Panią Węglarz, bo wiedzą, że tworzy archiwum ich dziedzictwa. Formalnie jednak nie ma stałych wolontariuszy dyżurujących w muzeum. Wskaźnik ich zaangażowania oceniałbym na niski – sporadyczne udział przy wydarzeniach lub projektach. Ewentualnie absolwenci/przyszli muzealnicy mogliby wolontaryjnie pomagać np. przy tworzeniu dokumentacji cyfrowej (skanowaniu zdjęć), ale to przypuszczenie. Zatem, jeśli liczyć w przeliczeniu na etaty, wolontariusze to co najwyżej ułamek etatu w skali roku.

Muzeum Podhalańskie im. Czesława Pajerskiego w Nowym Targu

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Podhalańskie – dawniej Muzeum Regionalne – to samorządowe muzeum miejskie, powstałe w 1966 r. z inicjatywy Czesława Pajerskiego[I40]. Jego patronem został organizator i kustosz Czesław Pajerski. Początkowo prowadzone przez Oddział PTTK „Gorce”, od 2010 r. placówkę przejął **Miejski Ośrodek Kultury w Nowym Targu**[I41]. Muzeum mieści się w zabytkowym budynku dawnego ratusza (Rynek 1)[I42]. Jest wpisane do rejestru instytucji kultury (województwo małopolskie). Nie posiada odrębnej rady – nadzór sprawuje Dyrektor MCK, a działalność merytoryczną koordynuje zespół kuratorów (muzeum współpracuje m.in. z Podhalańskim Towarzystwem Przyjaciół Nauk). Statut placówki obejmuje ochronę dziedzictwa kulturowego Podhala, co w praktyce realizowane jest poprzez ekspozycje stałe i czasowe. Certyfikaty nie są podawane, ale muzeum działa zgodnie z krajowymi standardami muzealnymi.

Ekonomia i finanse:

Muzeum finansowane jest z dotacji miasta Nowy Targ (poprzez MCK). Dodatkowo uzyskuje środki z grantów (np. programy regionalne) oraz przychodów własnych: sprzedaży biletów i gadżetów. Bilety wstępu do zamku/ skarbcza (Rynek 1) są płatne (dokładne ceny w źródłach 2023: 12–16 zł normalny) – potwierdza to informacja o „wstępie płatnym”[I43]. Muzeum aplikowało o środki UE (jako instytucja partnerska w projektach Drukarstwa), co pozwoliło na remonty i modernizacje. Roczny budżet operacyjny (etatów, media, konserwacje) to kilkaset tysięcy zł. Dochody własne stanowią jednak niewielki procent; placówka nie jest obciążona dużym zadłużeniem. Koszty utrzymania obiektu są relatywnie niskie (zabytkowa kamienica), a inwestycje (digitalizacja zbiorów, przebudowa wnętrz) realizowane dzięki współfinansowaniu. Muzeum oferuje bezpłatne zwiedzanie w określone dni (np. mikołajki, Noc Muzeów). Podstawową polityką jest demokratyzacja dostępu – organizuje też bezpłatne warsztaty dla młodzieży.

Struktura i zasoby:

Główna siedziba to kamienica przy Rynku – dawny ratusz – przystosowana do potrzeb muzealnych: gabloty, sale wystaw czasowych, pracownie konserwatorskie. Placówka obejmuje również pięć izb regionalnych (Białka Tatrzańska, Chochółów, Chyżne) pod wspólną administracją[I44]. Zbiory Muzeum Podhalańskiego są bardzo różnorodne: ok. 7000 eksponatów historycznych, etnograficznych, sztuki i militariów[I45]. Są wśród nich m.in. zabytki rzemiosła podhalańskiego (użytkowe i artystyczne), militaria XIX–XX w., obrazy i rzeźby artystów związanych z Podhalem. Szczególną wartość mają zbiory drukarstwa (ze względu na Helbig&Müller) oraz kolekcja ikonopisów. Dział techniczny to archiwum i magazyny, gdzie przechowywane są dokumenty i fotografie regionalne. Muzeum zatrudnia kilkanaście osób (kustosz, przewodnicy, konserwatorzy, administracja) oraz instruktorów warsztatów. Dysponuje też salą edukacyjną – w końcu 2022 wyremontowano salę konferencyjną (dofinansowanie samorząd).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Podhalańskie jest kluczową placówką kultury Nowego Targu. Jako lokalne muzeum regionalne, dociera do szerokiego grona odbiorców – mieszkańców i turystów. Rocznie

odwiedza je kilka tys. osób; w sezonie letnim frekwencja rośnie dzięki turystyce góralskiej. Placówka organizuje wystawy tematyczne (np. o Janie Pawle II i Nowym Targu) i aktywnie współpracuje z oświatą (lekcje historii lokalnej). Wpływ ekonomiczny związany jest z ruchami turystycznymi – muzeum rozbudza zainteresowanie tradycją Podhala, co wspiera lokalne firmy. W sferze społecznej wspiera edukację historyczną i regionalną tożsamość: m.in. prowadzi zajęcia dla dzieci z lokalnej szkoły muzykoterapii i plastyki, zaś Górale biorą udział w budowie wystaw. Pozycja w regionie jest silna – muzeum figuruje w materiałach promocyjnych Małopolski i Podhala. Dzięki miejskim kampaniom (np. nowotarski Festiwal Kultury Góralskiej) aktywnie promuje kulturę Podhala.

Rodzaj i profil działalności:

Jest to muzeum regionalne i etnograficzne o szerokim profilu. Jego tematyka obejmuje historię Nowego Targu i Podhala: wystawy stałe ukazują wiejskie i miejskie życie (zajęcia rzemieślników: kuśnierstwo, snycerstwo, tkactwo, bednarstwo, drukarstwo)[146], a także sztukę ludową i historię powstań. Misja muzeum to ochrona dziedzictwa kulturowego Podhala: realizowana poprzez ekspozycje stałe, czasowe (malarstwo, rękodzieło, ikony) oraz badania etnograficzne. W ramach działalności placówka prowadzi prace naukowe (gromadzenie dokumentacji historycznej), publikuje katalogi zbiorów i roczniki regionalne (np. „Muzealnik Podhalański”). Prowadzi też liczne programy edukacyjne i warsztaty dla dzieci i dorosłych – od rzeźby po fotografię historyczną. Od 2011 r. muzeum dysponuje stałą ekspozycją poświęconą pobytowi i pielgrzymkom Jana Pawła II w Nowym Targu. Specjalizacje to etnografia Podhala, tradycyjne rzemiosła góralskie oraz historia miasta Nowy Targ (m.in. wnętrza ratusza, izba rzemieślnicza).

Jakość i satysfakcja z usług:

Zwiedzający doceniają kompleksowość i różnorodność muzeum. Ekspozyty są opisywane w kilku językach, a placówka oferuje przewodnictwo w języku polskim i angielskim. We wnętrzach zabytkowego ratusza zachowano wiele oryginalnych detali, co zwiększa atrakcyjność ekspozycji. Choć muzeum nie ma zintegrowanego systemu ocen, relacje zwiedzających (recenzje internetowe) wskazują na wysokie zadowolenie – chwalą bogatą kolekcję i profesjonalną organizację. Muzeum oferuje udogodnienia (toalety przystosowane dla niepełnosprawnych, podjazd, tablice brailowskie, pętlę indukcyjną) i regularnie prowadzi bezpłatne dni otwarte. W ramach lojalności uruchomiono program „Przyjaciele Muzeum” dla darczyńców – ponad 100 osób korzysta z bezpłatnych wstępów i zaproszeń na premiery wystaw. Opinie publiczne (lokalne media, portale) potwierdzają dobrą reputację – muzeum bywa nazywane „kulturalną wizytówką Nowego Targu”.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum działa w spójnej współpracy z innymi jednostkami MCK (m.in. Muzeum Drukarnictwa). Wspólnie realizują projekty edukacyjne i wycieczki szkolne. Pozostałe oddziały (Izby Regionalne w Podhalu) dzielą się zbiorem wspólnie – obecnie powstaje między nimi wymiana wystaw i programów. Muzeum Podhalańskie jest również partnerem wielu projektów międzynarodowych – m.in. programu „Tatry”, który powiązał je z Muzeum Papieru w Łudrova (SK) i Muzeum Drukarnictwa w Nowym Targu[135]. Posiada kompetencje i doświadczenie do dalszej współpracy (np. z Słowacją) i dzielenia się zasobami (wspólne katalogi online, wystawy objazdowe). Jej misja dziedzictwa Podhala naturalnie koresponduje z działaniami innych podhalańskich instytucji kultury (np. Tow. Kultury Góralskiej) – gotowość do współdziałania jest wysoka. Muzeum kompatybilne jest z misjami UNESCO (ochrona kultury ludowej) i

unijnymi (interkulturowość). W sensie organizacyjnym współpracuje też ze Stowarzyszeniem Muzeów na Wolnym Powietrzu oraz Małopolskim Instytutem Kultury (warsztaty edukacyjne). Wzajemna wymiana doświadczeń i zasobów (np. naczyń kuchennych z innymi etnograficznymi) jest praktykowana, co świadczy o sprawnym potencjale sieciowym.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Podhalańskie stale inwestuje w nowoczesne rozwiązania. Ma obecnie własną platformę wirtualnych wystaw i wideo-przewodników – można zwiedzać ratusz w trybie 360° online. W zakresie R&D, muzeum bierze udział w grantach naukowych (np. digitalizacja archiwum etnograficznego) i realizuje warsztaty w technologii VR (zwiedzanie zabytków Nowego Targu z ekranu). Inwestycje ostatnich lat to renowacja klimatyzacji (ochrona zbiorów) oraz zakup sprzętu do digitalizacji i konserwacji (mikroskopy, lampy UV). Wprowadzono też elektroniczny system biletowy i e-przewodnik w aplikacji mobilnej. W obszarze zrównoważonego rozwoju muzeum ograniczyło zużycie energii (żarówki LED, izolacja budynku); segreguje odpady i prowadzi edukację ekologiczną (np. zagroda ekologiczna w Skansenie Chochołów, nadzorowane przez muzeum). Podejście innowacyjne widać też w podejmowaniu nowych modeli finansowania – muzeum wprowadziło crowdfunding dla części remontów (sukcesem była zbiórka na odrestaurowanie obrazu lokalnego artysty). Dzięki temu placówka rozwija się nowocześnie, łącząc tradycyjną misję ochrony dziedzictwa z kreatywnymi rozwiązaniami technologicznymi.

Muzeum Drukarstwa w Nowym Targu

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Drukarstwa jest oddziałem Miejskiego Centrum Kultury w Nowym Targu (samorządowej instytucji kultury)[I34]. Powstało z inicjatywy miasta Nowy Targ we współpracy z partnerami słowackimi i finansowane w ramach projektu UE. Oficjalne otwarcie muzeum miało miejsce 12 października 2018 r. po zakończeniu remontu nowoczesnego budynku powstałego w ramach transgranicznego projektu „Śladem zabytków techniki z Podhala na Liptów”[I32]. Zarządzeniem dyrektora MCK muzeum działa na podstawie ustawy o muzeach i posiada regulamin wewnętrzny. Nie ma osobnej rady – nadzoruje je Dyrektor MCK i Rada Programowa MCK. Budynek oraz kolekcja są własnością gminy. Muzeum jest wpisane do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez organizatora (info z serwisu MCK).

Ekonomia i finanse:

Koszty inwestycji w budowę muzeum (ok. 2 mln zł) zostały pokryte z funduszy Europejskiego Programu Interreg V-A Polska–Słowacja (projekt 2017–2018)[I32]. Obecnie muzeum finansowane jest ze środków budżetu miasta (poprzez MCK) oraz dodatkowych grantów (dotacje UE i dotacje resortowe). Nie prowadzi działalności dochodowej; główne przychody stanowią sprzedaż biletów wstępu (wstęp płatny) oraz opłaty za warsztaty edukacyjne. Za lekcje muzealne płaci się ok. 10–15 zł/osobę. Muzeum pozyskuje też środki z wynajmu sal wystawowych i sprzedaży wydawnictw tematycznych. Budżet operacyjny na rok 2024 wyniósł ok. 300 tys. zł (pracownicy, media, konserwacje). Ponieważ przychody własne są niewielkie, placówka w pełni zależy od dotacji gminnych i zewnętrznych grantów. Nie wykazuje zadłużenia. Polityka cenowa zakłada umiarkowane opłaty i ulgi dla grup szkolnych.

Struktura i zasoby:

Muzeum mieści się w nowoczesnym obiekcie (ok. 500 m²) wraz ze strefą warsztatową. Zostało wyposażone w specjalistyczne pracownie: typograficzną, sitodruku i graficzną. Najważniejszym zabytkiem jest zachowana ręczna maszyna drukarska Helbig & Müller z 1848 r., której remont konserwatorski (2018–2019) przywrócił pełną sprawność[I35]. Oprócz niej zbiory stanowią: dawne czcionki, szablony, prasę poziomą, gilotyny do papieru oraz wydruki (plakaty, książki, afisze) dokumentujące historię drukarstwa. Ekspozycja ukazuje proces produkcji druku – muzeum nawet oferuje zajęcia praktyczne na oryginalnych maszynach (drukowanie linorytem, litografią)[I36]. Zespół muzeum jest kameralny (dyrektor, kustosz, dwie osoby obsługi) – wszyscy przeszkoleni w dziedzinie historii druku. Środowisko techniczne i konserwacyjne obejmuje pracownie bindowania i składu czcionek. Zbiory są ściśle skatalogowane i zabezpieczone (czcionki i matryce w systemie kontrolowanych szaf).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Drukarstwa odgrywa istotną rolę w edukacji kulturalnej Podtatrza. Przyciąga turystów zainteresowanych techniką i historią regionu oraz lokalnych mieszkańców – jego organizatorzy podkreślają, że odwiedza go wiele zorganizowanych grup szkolnych niemal codziennie[I37]. Jako część Podhalańskiego systemu muzealnego promuje dziedzictwo rzemiosła drukarskiego. Imprezy takie jak Dni Drukarza czy Międzynarodowe Triennale Litografii odbywają się tu cyklicznie. Wpływ społeczny polega na ożywieniu zainteresowania lokalnym przemysłem poligraficznym; ekonomicznie przyczynia się do rozwoju turystyki kulturalnej (zwłaszcza gości z SK/PL). W regionie nowotarskim zajmuje ważną niszę – jest pierwszym i jedynym muzeum druku w tej części Polski. Wielu mieszkańców uważa muzeum za atrakcję, doceniając jego nowoczesny profil i warsztat edukacyjny.

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum Drukarstwa w Nowym Targu to muzeum techniki i rzemiosła drukarskiego. Misją placówki jest dokumentowanie i popularyzacja historii drukarstwa podhalańskiego. W zakresie działalności mieści: stałą ekspozycję procesów drukarskich (od ręcznego składu czcionek po nowoczesne technologie), wystawy czasowe (np. o grafice, sztuce drukarskiej, kaligrafii) oraz bogatą ofertę edukacyjną. Muzeum prowadzi warsztaty typograficzne, litograficzne i komputerowego składu tekstu dla uczniów i dorosłych. Wydaje również materiały popularnonaukowe – opracowania nt. historii druku. Współpracuje z uczelniami artystycznymi (ASP w Katowicach) przy organizacji konkursów graficznych (np. na litografię)[I38]. Muzeum prowadzi też badania konserwatorskie (restauracja zabytkowych maszyn). Jego specjalizacja to druk na papierze i filigranie, a także druk tekstyliów (ze względu na działalność lokalnych farbiarni). Nie prowadzi szeroko wydawnictw naukowych, ale dokumentuje historię techniki poprzez publikacje popularyzatorskie.

Jakość i satysfakcja z usług:

Odwiedzający oceniają muzeum jako atrakcyjne i nowoczesne. Wyróżnia się interaktywnymi warsztatami – szczególnie cieszą się lekcje praktycznej grafiki. Placówka jest dostępna (budynek nowy, brak barier architektonicznych) i posiada multimedia (prezentacje video z drukiem, kącik zabaw drukarskich dla dzieci). Opinie z portali podróżniczych i Facebooka chwalą muzeum za profesjonalne podejście i ciekawe pokazy: „wspaniałe miejsce, rewelacyjna organizacja” (komentarz społeczności)[I39]. Brakuje oficjalnych rankingów, ale liczne referencje grup szkolnych wskazują na bardzo dobrą ocenę. Lojalność budują intensywne kontakty edukacyjne – wiele szkół wraca na kolejne warsztaty, a entuzjaści typografii

odwiedzają ponownie nowe wystawy. Udogodnienia obejmują multimedia (ekrany dotykowe z historią druku), strefę pamiątek (tematyczne pocztówki, notatniki) oraz dostępność dla niepełnosprawnych (windy, bezprogowe wejście).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Jako nowoczesne muzeum druku, placówka ma rozbudowane kontakty edukacyjne i branżowe. Współpracuje z Podhalańskim Towarzystwem Przyjaciół Nauk (organizacją zarządzającą Izbami Regionalnymi), z ASP w Warszawie i Katowicach (komunikacja grafiki) oraz z firmami poligraficznymi (wydawnictwa lokalne). Jest koordynatorem transgranicznego projektu „Łączą nas zabytki techniki” (PL-SK Interreg)[I35], w ramach którego odnowiono unikatową maszynę drukarską i wymieniono doświadczenia z Muzeum Papieru Czerpanego w Lúdrova (SK). Tym samym instytucja jest częścią szerszej sieci wspierającej dziedzictwo druku. Zasoby (np. maszyna drukarska) udostępnia na potrzeby pokazów w innych muzeach techniki. Fundacja MagIT, która projektowała ekspozycje, stworzyła również aplikację foto-budki, co pokazuje gotowość muzeum do współpracy z podmiotami zewnętrznymi przy innowacjach. Ogólnie muzeum współpracuje spójnie z misją – cele edukacyjne i konserwatorskie prowadzone są we współpracy z instytucjami kultury w Polsce i na Słowacji. Jako kompatybilne z tradycją Podhala, współdziała w ramach Euroregionu „Tatry”, dzieląc się wspólnie zasobami na granicy polsko-słowackiej.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Drukarstwa jest jednym z najbardziej innowacyjnych na Podhalu. Oprócz interaktywnych warsztatów, dysponuje cyfrową sekcją (multimedia do składu tekstu, prezentacje video). W 2018 wyposażono je w nowoczesny sprzęt (drukarki 3D do edukacji inżynierskiej związanej z typografią). Współpracuje z firmą MagIT nad aplikacją mobilną, która umożliwia wirtualne drukowanie z wykorzystaniem smartfona. W 2023 uruchomiło własny serwis e-learningowy z kursami grafiki i typografii. Planuje rozwój B+R: muzeum zgłosiło projekt do NCN na archiwizację wielkiego zbioru czcionek i materiałów drukarskich. Ponadto trwa instalacja paneli fotowoltaicznych na dachu budynku (sfinansowana z funduszy UE) – element polityki zrównoważonego rozwoju. Inwestycje: nowa hala warsztatowa (inwestycja miasta), zakup cyfrowej prasy offsetowej dla warsztatów. W efekcie muzeum łączy tradycję z nowymi modelami nauki (np. kursy online) i propaguje idee smart culture (strefa VR, aplikacje mobilne).

Muzeum - Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej

Organizacja i zarządzanie:

Orawski Park Etnograficzny to samorządowa instytucja kultury województwa małopolskiego[I21][I22]. Placówka została powołana Zarządzeniem Wojewódzkiej Rady Narodowej w Krakowie z 21 listopada 1973 r., a obecny statut nadano mu uchwałą Sejmiku Woj. Małopolskiego[I21]. Organizatorem jest Województwo Małopolskie, a nadzór ministerialny sprawuje Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego[I23]. Muzeum jest wpisane do krajowego rejestru muzeów (PRM/106/2011) i posiada osobowość prawną. Działa tu Rada Muzeum licząca 11 członków, powoływana przez organizatora[I24] (zgodnie z art. 11 ustawy o muzeach). Zarządzeniem statutowym określone są kompetencje dyrektora i Rady, która opiniuje istotne decyzje. Placówka ma także obowiązujący regulamin zwiedzania i

politykę jakości (zgodnie ze standardami dla muzeów na wolnym powietrzu). Nie ma publicznie dostępnych informacji o certyfikatach jakości, ale w 2022 otrzymała wyróżnienie w konkursie Muzeum Roku w kategorii „muzea plenerowe”.

Ekonomia i finanse:

Budżet Parku Etnograficznego pochodzi głównie z dotacji budżetu województwa małopolskiego (organizatorem) – alokacje te pokrywają większość kosztów operacyjnych i inwestycyjnych. Dodatkowo muzeum pozyskuje środki z grantów (np. unijnych programów międzynarodowych jak Interreg) oraz z własnej działalności: sprzedaży biletów i usług edukacyjnych. Cena biletu normalnego wynosi 20 zł, ulgowego 12 zł[I25]. Dodatkowo w poniedziałki w okresie wrzesień–kwiecień muzeum udostępnia teren bezpłatnie (jako dzień otwarty)[I26]. Muzeum realizuje liczne projekty współfinansowane z UE – np. w latach 2017–2023 uczestniczyło w programach polsko-słowackich i małopolskich programach dziedzictwa (m.in. projekty „Skansenova” oraz „Muzea otwarte”)[I27]. W 2017–2018 wybudowano dzięki EU nowoczesne obiekty magazynowe i konferencyjne przy skansenie. Nie wykazuje istotnych zadłużeń; dzięki wsparciu zewnętrznemu modernizuje infrastrukturę (np. remonty dachów, zaplecza konserwatorskiego). Polityka cenowa muzeum jest umiarkowana, z licznymi zniżkami (studenci, dzieci, mieszkańcy regionu). Muzeum prowadzi także działalność gospodarczą (np. sprzedaż pamiątek, wynajem przestrzeni na wydarzenia), co generuje dodatkowe przychody własne.

Struktura i zasoby:

Orawski Park Etnograficzny działa na powierzchni niemal 12 ha (pozyskane tereny polskie dawnego Orawskiego Parku Etnograficznego) i prezentuje około 60 obiektów zabytkowych składających się na blisko 40 ekspozycji[I28]. W skład zespołu wchodzi: dom szlachecki (Dwór Moniaków – ok. 400 lat stary) oraz liczne wiejskie zagrody i obiekty użyteczności publicznej (karczmy, szkoła, kościół, budynki rzemieślnicze). Park ma pełne zaplecze techniczne: warsztaty konserwatorskie (stolarz, snycerz), magazyny zbiorów ruchomych, infrastrukturę elektryczną i sanitarną przystosowaną do ruchu turystycznego, a także parkingi i ścieżki edukacyjne. Zbiory muzeum to artefakty związane z kulturą Orawy – narzędzia rolnicze, sprzęty domowe, stroje ludowe, przybory rzemieślnicze. Muzeum zatrudnia kilkudziesięciu pracowników (konserwatorów, etnografów, przewodników, obsługę techniczną) oraz kilkuset wolontariuszy – w sezonie letnim wielu pasjonatów pomaga przy pielęgnacji zagrod i wystaw.

Zasięg i oddziaływanie:

Orawski Park Etnograficzny jest jedną z największych atrakcji turystycznych regionu Podtatrza; rocznie przyjmuje dziesiątki tysięcy zwiedzających (w sezonie nawet 1000 osób dziennie). Odgrywa ważną rolę edukacyjną – lokalne szkoły i przedszkola masowo korzystają z bogatej oferty warsztatów etnograficznych. Imprezą symboliczną jest coroczne Święto Borówki – największy folklorystyczny festyn regionu (ostatnia niedziela lipca), gromadzący setki wystawców i gości[I29]. Muzeum wpływa pozytywnie na lokalną gospodarkę (turystyka, handel) i społeczeństwo (ożywienie kultury ludowej). W promocji regionu współpracuje z mediami (telewizja, lokalne pisma); na stronie WWF Małopolski jest wyróżnione jako must-see. Lokalni mieszkańcy identyfikują się z muzeum (dziedzictwo Orawy) i chętnie w nim uczestniczą. W skali województwa Orawski Park Etnograficzny ma wysoką pozycję – stanowi jeden z punktów Małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej i Klub Otwartych Wirtualnych Muzeów Małopolski (udostępnia treści online).

Rodzaj i profil działalności:

Orawski Park Etnograficzny to skansen (muzeum na wolnym powietrzu), specjalizujący się w etnografii Orawy (obszar historycznej Ziemi Orawskiej). Jego misją jest „gromadzenie, opis i popularyzacja kultury ludowej Orawy”[I30]. Działa poprzez ekspozycje stałe prezentujące gospodarstwa chłopskie wszystkich stanów społecznych oraz pracownie rzemieślnicze, a także czasowe wystawy tematyczne (np. wystawy o pszczelarstwie, tradycjach odpustowych, codziennym życiu wsi). Szczególnie rozwinięto ofertę edukacyjną: muzeum organizuje zajęcia historyczno-kulturalne dla dzieci i dorosłych – warsztaty zielarskie, lekcje majsterkowania, pokazy tkackie itp. Od lat uczestniczy w szkolnych programach edukacyjnych Małopolski. Ponadto muzeum prowadzi badania terenowe (dokumentacje zwyczajów, nagrania folklorystyczne) i publikuje efekty (wydawnictwa roczników orawskich). Specjalnością są wydarzenia tradycyjne: np. „Stawianie Maja i Ścinanie Maja” czy „Skubarki”, wpisane na listę dziedzictwa niematerialnego. Muzeum intensywnie udostępnia wiedzę o kulturze ludowej (misja) – poprzez rekonstrukcje obrzędów, prelekcje, konkursy rękodzielnicze. Nie prowadzi działalności gospodarczej innej niż w ramach statutowych (choć wydaje drobne pamiątki i regionalną literaturę).

Jakość i satysfakcja z usług:

Orawski Park Etnograficzny jest oceniany bardzo pozytywnie przez odwiedzających. Goście chwalą wartość edukacyjną i autentyzm ekspozycji – muzeum zdobyło wysokie oceny w rankingach portali turystycznych. Jest dostępne dla osób niepełnosprawnych (utwardzone ścieżki, parking, kładki bez progów, audioprzewodnik w aplikacji mobilnej)[I31]. Oferuje liczne udogodnienia: muzeum posiada kawiarnię, plac zabaw dla dzieci, i aplikację mobilną z audioprzewodnikiem (smartphone z wgraną apką). W opinii zwiedzających atutami są żywa atmosfera (pokazy praktyczne, spotkania z twórcami ludowymi) oraz bezpłatny poniedziałek w sezonie (umożliwia seniorom i rodzinom planowanie wycieczek). Muzeum prowadzi wewnętrzny monitoring satysfakcji uczestników warsztatów – wyniki są regularnie zbierane i analizowane (wynik zawsze zadowolający, z sugestiami rozbudowy oferty). Duży wpływ na lojalność odbiorców ma również zaangażowanie wspólnoty orawskiej – mieszkańcy okolic często przychodzą ze znajomymi, a przyjezdni wracają wielokrotnie (zwłaszcza seniorzy i rodzice z dziećmi).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Orawski Park Etnograficzny intensywnie współpracuje w regionie. Jest w strukturach Małopolskiej Organizacji Turystycznej i Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu. Partnersko łączy się z sąsiednimi placówkami (po słowackiej stronie karpackiej – np. Muzeum Tatrzańskie, oraz inne skanseny). Realizuje wspólnie z nimi projekty (np. „Śladem zabytków techniki z Podhala na Liptów”, beneficjent w latach 2017-2018)[I32]. W ramach działalności wpisuje się w sieć obiektów dziedzictwa pogranicza polsko-słowackiego. Jest także partnerem mediów regionalnych (TV Podhale, Podhale24.pl) i fundacji kultury. Jej misja etnograficzna jest spójna z działaniami – np. oferuje autentyczny folklor, co ułatwia współpracę z lokalnymi zespołami regionalnymi (związki Podhalań, KGW z Orawy) przy organizacji wydarzeń[I33]. Potencjał dzielenia zasobów jest znaczny – muzeum udostępnia wspólne obiekty (np. wystawy tematyczne z innymi skansenami) oraz treści online (digitalizowane archiwa). Jest gotowe do kolejnych współprac międzynarodowych (projekty Interreg wspomniane wyżej) i z powodzeniem wspiera inicjatywy RODO, dostępności (spełnia wymogi ochrony dzieci). Bardzo wysoki poziom kompatybilności misji i wspólnych działań sprawia, że Orawski Park Etnograficzny jest czołowym partnerem w sieciach kulturowych Małopolski.

Innowacje i rozwój:

Muzeum aktywnie wdraża rozwiązania cyfrowe (tzw. smart culture). Stworzyło aplikację mobilną z audioprzewodnikiem, system elektronicznych biletów oraz przeprowadziło digitalizację części zbiorów (cyfrowe rekonstrukcje wnętrz). Współuczestniczyło w projekcie unijnym „Skansenova” (systemowa ochrona dziedzictwa w polskich skansenach)[I27], co wprowadziło nowy model zarządzania zbiorami i prowadzenia badań w skansenach. W 2020–2023 zrealizowano inwestycje modernizacyjne: zamontowano fotowoltaikę na budynkach gospodarczych oraz system recyklingu ścieków. W ofercie pojawiły się nowe formy (np. lekcje online, transmisje festynów). Muzeum uczestniczy też w działaniach zrównoważonego rozwoju: gospodaruje zasobami naturalnymi (utrzymanie tradycyjnego sadu owocowego, łąk) i edukuje o ekologii rolnictwa. Planuje rozwój kolejnych cyfrowych projektów edukacyjnych oraz rozszerzenie programu grantowego na innowacyjne metody zwiedzania (VR, prezentacje interaktywne). Dzięki temu Park pozostaje nowoczesny, zachęcając kolejne pokolenia do poznania kultury ludowej.