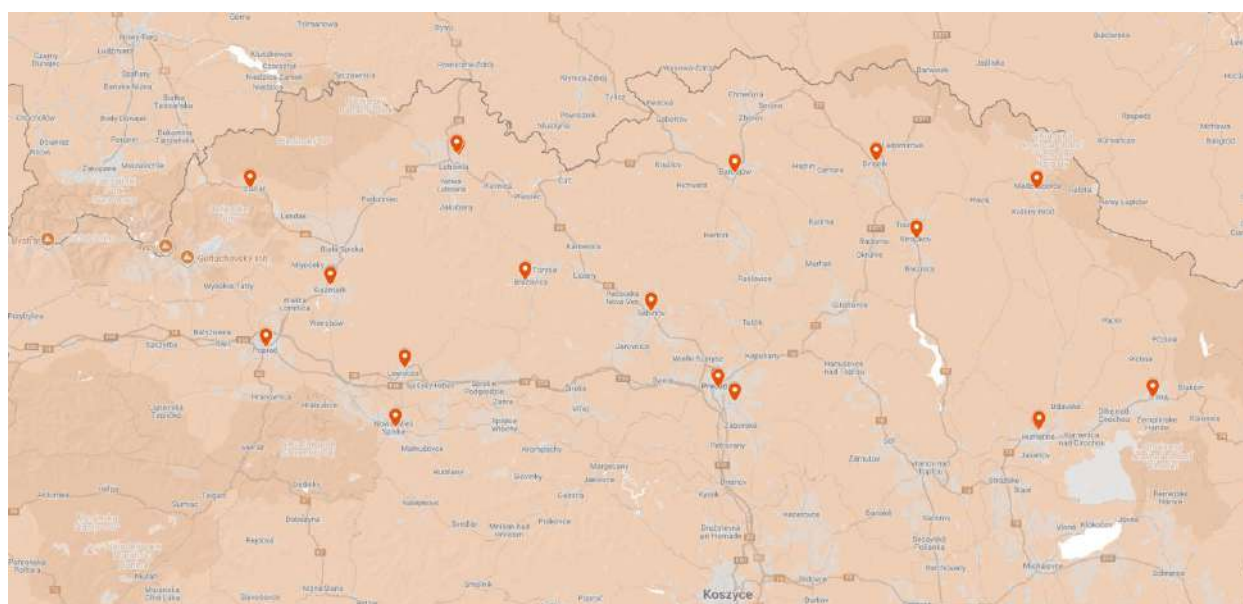


Rozdział IV. Potencjał instytucjonalny muzeów – Słowacja

Na terenie Słowacji wskazano i poddano analizie 20 placówek muzealnych położonych w Preszowskim Kraju Samorządowym (okresy: Stará Ľubovňa, Kežmarok, Poprad, Sabonov, Bardejov, Svidník, Stropkov, Medzilaborce, Snina, Humenné, Levoča, Prešov) oraz w okresie Spišská Nová Ves w Koszyckim Kraju Samorządowym. Ich rozmieszczenie przedstawiono na poniższej mapie:

Mapa 4: Rozmieszczenie karpackich placówek muzealnych z terenu Słowacji poddanych analizie



Historyczny Spisz (okresy: Stará Ľubovňa, Kežmarok, Poprad, Levoča w Kraju Preszowskim i okres Spišská Nová Ves w Kraju Koszyckim)

Zamek-muzeum w Lubowli (Ľubovnianske múzeum – hrad Stará Ľubovňa)

Organizacja i zarządzanie:

Ľubovnianske múzeum zarządza zamkiem w Starej Ľubovni i przyległym skansenem. Jest instytucją samorządową – jego założycielem i organem prowadzącym jest również **Prešovský kraj** (PSK)[P51]. Muzeum działa jako rozpočtová organizácia (odpowiednik jednostki budżetowej), co oznacza finansowanie z budżetu regionalnego i podległość władzom wojewódzkim. Na czele stoi dyrektor (od wielu lat tę funkcję pełni Mgr. Dalibor Mikulík), który kieruje kilkusobowym zarządem (zastępca ds. ekonomicznych, główny inżynier zamku itp.)[P52]. Struktura organizacyjna obejmuje działy merytoryczne (historyczny, etnograficzny) oraz administracyjne. Co istotne, muzeum sprawuje opiekę nad dwoma odmiennymi oddziałami – średniowiecznym zamkiem oraz skansenem pod zamkiem – stąd struktura jest dwudzielna.

Kierownictwo muzeum przyjęło model zarządzania kolegialnego: decyzje strategiczne (np. plany wystaw, inwestycje w zamek) omawia się we wspólnym gronie, choć ostateczne decyzje podejmuje dyrektor. Istnieją dokumenty strategiczne – muzeum posiada kilkuletni plan rozwoju uwzględniający zarówno ochronę zabytkowych murów, jak i rozwój oferty edukacyjnej. Jakość zarządzania potwierdzają przyznane certyfikaty – Ľubovnianske múzeum zostało uhonorowane m.in. nagrodą „Zarządca Zabytku Roku”, co poświadcza profesjonalizm w gospodarowaniu unikalnym obiektem. Kadra kierownicza cechuje się stabilnością – dyrektor Mikulík pełni funkcję od ponad dekady, z powodzeniem łącząc wiedzę muzealniczą z menedżerskimi umiejętnościami (wypromował zamek na jedną z najpopularniejszych atrakcji regionu).

Polityka szkoleniowa jest widoczna – pracownicy podnoszą kwalifikacje (np. kursy obsługi ruchu turystycznego, szkolenia z zarządzania zabytkami). W zakresie cyfryzacji zarządzania, muzeum wdrożyło nowoczesny system rezerwacji biletów online oraz wewnętrzny system ewidencji zbiorów kompatybilny z SNM[P53][P54].

Decyzje podejmowane są w stylu partycypacyjnym – dyrekcja konsultuje zmiany (np. nowy regulamin zwiedzania) z pracownikami i lokalnymi władzami. Muzeum ściśle współpracuje z organami publicznymi – miastem Stará Ľubovňa i Ministerstwem Kultury (przy projektach renowacji), a także z innymi muzeami (np. wymiana wystaw z sąsiednimi placówkami na Spiszu).

Ekonomia i finanse:

Ľubovnianske múzeum jest najpopularniejszą instytucją kultury w regionie pod względem frekwencji, co przekłada się na znaczące wpływy finansowe.

Budżet roczny wynosi kilkaset tysięcy euro – w 2023 r. dochody przekroczyły 200 tys. € tylko z tytułu biletów (łącznie zamek i skansen odwiedziło ponad 205 tys. osób[P55]). Stabilność zapewnia dotacja od PSK pokrywająca koszty stałe (utrzymanie zamku, pensje ~30 etatów). Struktura przychodów jest zróżnicowana: oprócz dotacji (~50% budżetu), istotną część stanowią wpływy komercyjne – bilety (zamek oraz wieża widokowa, skansen), sprzedaż

pamiątek i lokalnych produktów (np. miody, nalewki), usługi przewodnickie, a także wynajem przestrzeni na imprezy okolicznościowe. Muzeum aktywnie pozyskuje sponsorów i granty – np. Ministerstwo Kultury współfinansowało niedawną rekonstrukcję murów i baszt za 1,2 mln € (650 tys. € z funduszy ministerstwa, 567,5 tys. € z wkładu samorządu jako organu prowadzącego)[P56].

Struktura kosztów obejmuje utrzymanie zabytkowej infrastruktury (remonty murów zamkowych, konserwacja ekspozycji), płace personelu (przewodnicy sezonowi znacząco zwiększają koszty latem), inwestycje (np. budowa nowych tras turystycznych), marketing i promocję.

Rentowność działań komercyjnych jest wysoka – zamek generuje nadwyżkę, którą muzeum reinwestuje w dalszy rozwój (np. nowe atrakcje).

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych to jedna z mocnych stron: placówka skutecznie sięga po fundusze unijne (Interreg, projekty transgraniczne – np. wspólny produkt turystyczny z polskim zamkiem w Niedzicy), dotacje z funduszy norweskich (programy ochrony dziedzictwa) i sponsoring lokalnych firm (np. browar regionalny sponsoruje wydarzenia). Poziom zadłużenia muzeum jest zerowy – instytucja działa w ramach możliwości finansowych i dzięki rosnącym przychodom własnym nie wymaga kredytów.

Polityka cenowa jest przemyślana: bilety na zamek mają różne opcje (trasa podstawowa, trasa rozszerzona z wejściem na wieżę), cennik jest dynamiczny (w sezonie wyższe stawki, poza sezonem zniżki), co pomaga regulować ruch i maksymalizować przychody.

System finansowego raportowania jest przejrzysty – muzeum publikuje wyniki finansowe w Biuletynie Informacji Publicznej, a także przechodzi regularne audyty (ostatni wykazał prawidłowe gospodarowanie środkami). Wysoka frekwencja i efektywne zarządzanie sprawiają, że potencjał inwestycyjny jest znaczny – muzeum planuje dalsze projekty (m.in. budowę centrum obsługi turystów) i dysponuje środkami na wkład własny.

Współpraca z sektorem prywatnym jest rozwinięta: formuła partnerstwa publiczno-prywatnego została wykorzystana np. przy aranżacji kawiarni zamkowej (prowadzona przez prywatnego dzierżawcę, ale we współpracy z muzeum), a liczni sponsorzy (banki, firmy ubezpieczeniowe) wspierają wydarzenia kulturalne na zamku.

Struktura i zasoby:

Głównym obiektem muzeum jest Zamek Ľubovňa – rozległy średniowieczny zamek górski, którego początki sięgają XIV wieku. Zamek składa się z dobrze zachowanej wieży obronnej, murów obwodowych, pałacu i zabudowań gospodarczych. Na teren zamku prowadzi brama z mostem zwodzonym. Muzeum zagospodarowało te przestrzenie na ekspozycje: w wieży i podziemiach urządzono wystawę archeologiczną i historyczną (np. oryginalne dokumenty i militaria), w pałacu prezentowane są dawne wnętrza szlacheckie (część z wyposażeniem rodu Zamoyskich, ostatnich właścicieli)[P57]. Ważnym zasobem są zbiory muzealne – choć większość ekspozycji to inscenizacje wnętrz, muzeum posiada bogatą kolekcję zabytków: m.in. archiwalia zamkowe, kolekcję broni, strojów, monety i przedmioty codzienne z różnych epok, a także wyjątkowy skarb – kolekcję polskich klejnotów koronnych, które były tu przechowywane w XVII w. (obecnie repliki, oryginały wywieziono do Polski). Łącznie muzeum dysponuje kilkunastoma tysiącami eksponatów własnych i depozytów.

Stan zachowania zabytków jest dobry – zamek przeszedł szereg remontów: niedawno odnowiono mury obronne, barokowe kasematy i studnię zamkową[P58]. Obecnie planowana jest dalsza restauracja dziedzińca i kaplicy. Infrastruktura edukacyjna obejmuje sale wystaw czasowych, salę multimedialną oraz pomieszczenia warsztatowe (np. dawna kuchnia zamkowa zaadaptowana na salę warsztatów historycznych).

Muzeum dba o **dostępność**: choć zamek jako taki ma ograniczenia (teren górzysty, wiele schodów), to zorganizowano alternatywne trasy dla osób o ograniczonej mobilności (np. dostęp na dziedzińiec i do części pomieszczeń parterowych). Z kolei skansen u podnóża zamku to oddzielny kompleks (opisany poniżej), obejmujący 25 obiektów architektury ludowej na terenie 1,5 ha.

Zaplecze logistyczne muzeum jest profesjonalne: posiada system ewidencji zbiorów zgodny z SNM (ESEZ 4G)[P59], własne magazyny (w jednym ze skrzydeł zamku klimatyzowane pomieszczenia na zbiory wrażliwe) oraz warsztat konserwatorski.

Personel liczy ok. 30 stałych pracowników, w tym przewodników, konserwatora zabytków i specjalistów ds. promocji. W sezonie letnim dołączają sezonowi przewodnicy (studenci historii) i odtwórcy historyczni (animatory). Wskaźnik wolontariatu jest umiarkowany – muzeum współpracuje z grupami rekonstrukcyjnymi (wolontariusze pomagają przy imprezach, np. jako rycerze podczas pokazów), a także z lokalnym stowarzyszeniem „Przyjaciele Zamku Ľubovňa” (którego członkowie społecznie wspierają drobne prace porządkowe i animacyjne).

Zasięg i oddziaływanie:

Ľubovnianski zamek to największa atrakcja turystyczna regionu – w 2024 r. odnotowano rekordowe 205 tys. odwiedzających (najwięcej spośród instytucji kultury PSK)[P57][P60]. W ciągu letnich miesięcy maj–wrzesień muzeum przyciągnęło ponad 193 tys. turystów, co stanowiło wzrost o 18 tys. rok do roku[P61].

Profil odwiedzających: ~83% to Słowacy (rodziny, szkoły, seniorzy) – zamek stał się celem wakacyjnych wycieczek krajowych[P62]. Pozostałe ~17% to goście zagraniczni – dominują Polacy (historyczne powiązania zamku z polską koroną), Czesi, a także turyści z Węgier, Niemiec czy Rosji[P62].

Zasięg geograficzny muzeum jest więc międzynarodowy – prowadzi ono materiały informacyjne w kilku językach i obsługuje wycieczki zagraniczne. Zamek i skansen tworzą unikalny dwuelementowy kompleks oferujący różnorodne doświadczenia – zwiedzający mogą poznać życie arystokracji na zamku i kulturę ludową w skansenie[P63]. Ta komplementarność zwiększa atrakcyjność – jak zauważa dyrektor, turyści „nie omijają skansenu, gdy już przyjadą na zamek”, dostając dwie perspektywy: „na górze rezydencja królewska, na dole wiejska osada”[P63].

Muzeum uczestniczy w międzynarodowej współpracy – jest partnerem w sieci zamków i pałaców pogranicza (wymiana know-how z zamkami w Polsce, np. Niedzica, i na Węgrzech). Bierze udział w projektach unijnych promujących dziedzictwo pogranicza (Interreg „Karpackie twierdze” itp.). Należy także do stowarzyszeń branżowych (Asocjacja Zamków Słowackich). Relacje z lokalną społecznością są znakomite – zamek to duma miasta Stará Ľubovňa, mieszkańcy są zaangażowani w organizację wydarzeń (np. statysci przy rekonstrukcjach historycznych). Muzeum organizuje liczne wydarzenia kulturalne cenione przez lokalnych odbiorców: koncerty, festyny, Noc na zamku z inscenizacjami.

W mediach instytucja ma silną pozycję – każdy sezon letni jest szeroko opisywany (media regionalne i ogólnokrajowe informują o rekordach frekwencji[P57]).

W internecie muzeum jest bardzo widoczne: strona i profile w social mediach (Facebook: ponad 30 tys. obserwujących) publikują regularnie treści, a filmy promocyjne zdobywają tysiące wyświetleń. Marka zamku Ľubovňa jest jedną z najlepiej rozpoznawalnych wśród atrakcji kulturalnych Słowacji – zamek bywa wymieniany obok Oravskiego czy Spišskiego jako obowiązkowy punkt wycieczek.

Muzeum przekłada się też na wpływ ekonomiczny w regionie: napędza ruch turystyczny (lokalne pensjonaty, gastronomia odnotowują wzrost obrotów), tworzy miejsca pracy (pośrednio kilkadziesiąt w usługach) i stymuluje rozwój infrastruktury (miasto inwestuje w drogi dojazdowe, parkingi).

Rodzaj i profil działalności:

Ľubovnianske múzeum ma profil historyczno-etnograficzny.

Tematyka zamku koncentruje się na historii średniowiecza i epoki nowożytnej (szczególnie okres, gdy na zamku przechowywano polskie insygnia koronne, a także czasy gdy był siedzibą węgierskich magnatów). Wystawy zamkowe obejmują więc wątki narodowe (polskie i słowackie) oraz regionalne. Skansen natomiast prezentuje kulturę ludową Spiša i Šariša z XIX/XX w. – stanowi uzupełnienie narracji historycznej o życiu niższych warstw społecznych. Dzięki temu zakres merytoryczny całego muzeum rozciąga się od poziomu lokalnego (miasto i powiat Stará Ľubovňa) po kontekst międzynarodowy (relacje polsko-węgiersko-słowackie). Muzeum działa przez cały rok: zamek czynny jest także zimą (choć z ograniczeniami pogodowymi), organizowane są specjalne nocne zwiedzania i imprezy sezonowe. Ekspozycje są w większości stałe, ale muzeum dba o ich odświeżanie – np. po renowacji udostępniono nową trasę przez odnowiony pałac Ľubomirskich[P64]. Wprowadzono też elementy interaktywne: multimedia w salach (np. hologram rycerza opowiadającego legendy, mapping na makiecie zamku ilustrujący jego dzieje). Stopień specjalizacji tematycznej jest wysoki – zamek skupia się np. na historii więzienia zamkowego (unikatowa wystawa tortur), a skansen na ginących zawodach (pokazy kowalstwa, garncarstwa).

Co roku organizuje się kilka wystaw czasowych – np. wystawę historycznych fotografii, ekspozycję czasową o św. Hubercie (tradycjach łowieckich) czy prezentacje sztuki współczesnej w scenerii zamku.

Działalność naukowa obejmuje badania archiwalne (publikacje nt. historii rodu Ľubomírskich, monografie o architekturze obronnej zamku), a także prace etnograficzne (skansen publikuje zbiory podań ludowych). Muzeum współpracuje z uniwersytetami – np. archeolodzy prowadzili wykopaliska na dziedzińcu, a wyniki opublikowano wspólnie z katedrą archeologii.

Oferta edukacyjna jest bogata: lekcje zamkowe dla szkół (tematy od życia rycerzy po dawne tańce dworskie), warsztaty w skansenie (pieczenie chleba, wyrób masła, tworzenie lalek „motanek”).

Muzeum wydaje własne materiały – przewodniki (także w języku polskim i angielskim), broszury dla dzieci, a nawet komiks historyczny o zamku. Prowadzi też intensywną działalność promocyjną – np. w 2023 zrealizowano projekt „Skryty pokład Ľubovně” z grą terenową dla turystów i okoliczną kampanią w mediach. Współpraca z artystami i instytucjami kultury jest widoczna na zamku w formie wydarzeń: koncerty muzyki dawnej, spektakle teatralne (np.

coroczny musical zamkowy, który w 2020 roku obejrzało 12 371 widzów[P65]) czy plenery malarskie.

Muzeum działa też ze szkołami – lokalna młodzież jest zapraszana do udziału w żywych lekcjach, a nauczyciele współtworzą scenariusze zajęć (np. konkursy historyczne). Tak szeroki profil czyni Ľubovnianske múzeum instytucją dynamiczną, łączącą funkcje zamku, skansenu, centrum edukacji i animacji kultury regionalnej.

Rodzaj i profil działalności:

Satysfakcja odwiedzających jest bardzo wysoka, co znajduje odzwierciedlenie w rekordowej frekwencji i znakomitych opiniach. W badaniach ankietowych 95% gości ocenia wizytę jako bardzo udaną, podkreślając profesjonalizm przewodników i atrakcyjność pokazu. Muzeum cieszy się „doskonałą” opinią na Google (ocena 4,8/5 przy tysiącach recenzji) oraz TripAdvisor (certyfikat jakości). Zwiedzający chwalą zwłaszcza autentyczną atmosferę zamku, piękne widoki z wieży oraz żywe prezentacje (przewodnicy w strojach z epoki, pokazy walk rycerskich).

Dostępność informacji jest wzorcowa: strona internetowa jest aktualna, bogata w treść (również w języku polskim i angielskim), działa rezerwacyjna infolinia. Personel obsługi klienta zbiera pochwały za kompetencje i uprzejmość – przewodnicy znają biegle historie i anegdoty, a kasjerzy komunikują w kilku językach.

Sprzedaż biletów online i system rezerwacji wycieczek szkolnych działają sprawnie, unikając kolejek.

Udogodnienia dla gości są na wysokim poziomie: przy zamku jest duży parking, działa klimatyczna kawiarnia, sklepik z pamiątkami regionalnymi (sery, miody, rękodzieło). Toalety i miejsca odpoczynku (ławki) są dostępne na trasie zwiedzania.

Muzeum dba o różne grupy odbiorców: dzieci mają dedykowane atrakcje (przebieralnia w stroje rycerskie, poszukiwanie „duchów zamku” z latarką), seniorzy mogą korzystać z ulg i ławek, niepełnosprawni – choć teren zamku jest trudny – mogą zwiedzić skansen i dolne partie zamku z pomocą personelu. W innowacyjnych kontaktach z publicznością muzeum również przoduje: oferuje np. audioprzewodniki w formie aplikacji mobilnej, a nawet wprowadziło chatbota na stronie do odpowiadania na najczęstsze pytania turystów. Zadowolenie gości przekłada się na wysoki wskaźnik powrotów – sporo turystów odwiedza zamek wielokrotnie (np. co roku latem na nowe wydarzenia).

Wizerunek muzeum w oczach klientów jest doskonały: uchodzi za profesjonalnie zarządzany zabytek i atrakcję wartą odwiedzenia, co potwierdzają liczne artykuły (tytuły prasowe określają zamek Ľubowla mianem „perły pogranicza”).

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum ma bogate doświadczenie w projektach partnerskich i sieciowych. Realizowało m.in. wielostronny projekt „Muzea bez granic”, łączący instytucje ze Słowacji, Polski i Czech (wymiana wystaw i wspólna promocja). Współpraca jest kluczowa także lokalnie – muzeum aktywnie uczestniczy w życiu regionu: było głównym partnerem w projekcie „Stará Ľubovňa – Miasto Kultury 2021” (organizacja wydarzeń kulturalnych w mieście)[P66].

Gotowość do współpracy przejawia się choćby tym, że muzeum wymienia eksponaty – np. wypożyczyło część swoich zbiorów (dawne stroje szlacheckie) muzeum w Koszycach na wystawę czasową, zaś od SNM w Bratysławie pozyskało depozyt cennych arrasów zdobiących

salę zamkową. Komunikacja międzyinstytucjonalna jest znakomita: dyrektor muzeum pełni też funkcję w radzie Euroregionu Tatry, co sprzyja kontaktom z innymi podmiotami kultury. Misja i wartości muzeum – zachowanie dziedzictwa pogranicza, edukacja transgraniczna – są zbieżne z misjami partnerów (np. polskich zamków), co ułatwia tworzenie spójnych projektów.

Muzeum potrafi współdzielić zasoby: m.in. prowadzi program wymiany pracowników z innymi muzeami (staże kustoszy, dzielenie się specjalistami konserwacji). Infrastruktura zamku wykorzystywana jest też przez innych – np. ruiny zamku udostępniono filmowcom przy produkcji serialu historycznego (co dało dodatkowy dochód i promocję).

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami jest bardzo wysoki – profil zamku (historia wielokulturowa) idealnie uzupełnia się np. z sąsiednim skansenem w Nowym Sączu, z którym planowane są wspólne bilety.

Sumując, muzeum w Ľubovni jest węzłem sieci kulturalnej regionu i buduje pomosty między różnymi kulturami – co czyni je wzorcowym przykładem partnerstwa w muzealnictwie.

Innowacje i rozwój:

Instytucja dynamicznie się rozwija, inwestując w nowe technologie. Prowadzi zaawansowaną digitalizację zbiorów – w 2023 r. zeskanowano ponad 750 obiektów 3D (monety, broń, elementy stroju) w ramach projektu krajowego digitalizacji[P33], a zdigitalizowane obiekty udostępniane są na platformie Slovakiana. Muzeum brało udział w inicjatywie SmartMuseum – testując beacony i aplikację do oprowadzania po zamku (z elementami AR – turyści mogą przez telefon zobaczyć rekonstrukcję nieistniejących budowli). W ostatnich latach zrealizowano kilka projektów badawczo-rozwojowych: np. projekt rewitalizacji studni zamkowej z wykorzystaniem nowoczesnych metod inżynieryjnych czy wspólnie z politechniką – opracowanie czujników monitorujących stan murów (kontrola wilgotności). Muzeum aktywnie uczestniczy w idei smart culture – oferuje cyfrowe bilety, a także wdrożyło inteligentny system liczenia odwiedzających (czujniki w bramie zliczające turystów w czasie rzeczywistym).

W zakresie zrównoważonego rozwoju muzeum ma opracowaną strategię – korzysta z energii odnawialnej (na budynku kasy zamontowano panele słoneczne do zasilania oświetlenia ścieżek), zarządza gospodarką odpadami podczas imprez (wprowadziło kubki wielorazowe na festiwalach), a w planach jest odtworzenie ogrodów zamkowych z uprawą dawnych odmian roślin metodami ekologicznymi.

Instytucja eksperymentuje też z nowymi modelami biznesowymi: rozważa wprowadzenie kart członkowskich dla miłośników zamku (abonament roczny ze specjalnymi przywilejami) oraz sprzedaż unikatowych pamiątek cyfrowych (np. limitowana seria cyfrowych zdjęć dronem zamku – podobna do NFT – jako forma wsparcia finansowego). Dzięki temu muzeum stale zwiększa swoją atrakcyjność i odporność na zmiany rynku turystycznego. Ogółem, rozwój Ľubovnianskego múzea jest przykładem na udane łączenie tradycji i innowacji w celu przyciągnięcia nowych pokoleń odbiorców i zapewnienia trwałości dziedzictwa.

Skansen w Lubowli (Ľubovniansky skanzen, Skanzen pod Ľubovnianskym hradem), oddział Muzeum w Lubowni (Ľubovnianske múzeum)

Organizacja i zarządzanie:

Skansen pod Ľubovnianskym hradem powstał w 1985 roku i jest integralną częścią Ľubovnianskeho múzea[P67]. Nie stanowi osobnej jednostki prawnej – działa pod tym samym zarządem i dyrekcją co zamek. Zarządzanie skansenem powierzono wyznaczonemu kuratorowi (etnografowi), który podlega dyrektorowi muzeum. Organizacyjnie funkcjonuje więc centralny model (wspólny budżet i administracja z zamkiem) z pewną niezależnością operacyjną skansenu (np. własny regulamin, osobny harmonogram imprez). Instytucje nadzorujące są te same co w przypadku zamku – organem prowadzącym jest PSK, a nadzór merytoryczny sprawuje Ministerstwo Kultury (skansen figuruje w państwowej sieci muzealnej). Inwestorem w przypadku projektów skansenu jest muzeum (lub PSK), co gwarantuje spójność planowania rozwoju z całą instytucją. Skansen posiada własną radę konserwatorską – ze względu na zabytkowy charakter obiektów, każda ingerencja (remont) jest konsultowana z konserwatorem zabytków wojewódzkim. Kadra kierownicza skansenu (kurator, kierownik techniczny) jest stała i doświadczona – wielu pracowników od lat opiekuje się tym miejscem, co zapewnia ciągłość wiedzy. Decyzje dotyczące programów edukacyjnych skansenu podejmowane są w porozumieniu z zespołem muzeum, często w sposób partycypacyjny – uwzględnia się sugestie przewodników i lokalnej społeczności. Dzięki temu skansen jest zarządzany sprawnie, spójnie z misją muzeum zamkowego, ale i z poszanowaniem specyfiki instytucji na wolnym powietrzu.

Ekonomia i finanse:

Skansen nie ma wydzielonego budżetu – jego finansowanie jest częścią budżetu Ľubovnianskeho múzea. Niemniej, z punktu widzenia ekonomii, przynosi on istotny wkład w przychody muzeum. Bilety do skansenu sprzedawane są łącznie z biletami na zamek lub osobno – generując roczne wpływy rzędu dziesiątek tysięcy euro (prawie każdy z 205 tys. odwiedzających zamek odwiedza też skansen, co przekłada się na wysokie przychody)[P63]. Koszty utrzymania skansenu obejmują konserwację obiektów drewnianych (malowanie, gonty, impregnacja – to stałe pozycje budżetu), utrzymanie zieleni i ścieżek oraz obsługę (przewodnicy, etnograf). W latach 2015–2025 skansen zrealizował kilka dużych projektów dofinansowanych – np. w ostatniej dekadzie dobudowano 6 nowych obiektów i utworzono 4 nowe ekspozycje dzięki dotacjom[P68]. Dwie najnowsze ekspozycje (modrotisk i kuźnia) otwarto z okazji 40-lecia skansenu w 2025 r. przy wsparciu sponsorów i środków MK (grant na rozwój ekspozycji)[P46]. Zewnętrzne fundusze są pozyskiwane również poprzez programy transgraniczne – skansen uczestniczy w polsko-słowackich mikroprojektach (np. warsztaty rzemiosł ludowych z partnerami z Nowego Sącza). Koszty personalne skansenu są względnie niskie (kilka etatów), ale rosną w sezonie (umowy zlecenia dla animatorów). Rentowność komercyjna skansenu jest trudna do wyodrębnienia, lecz można stwierdzić, że działania komercyjne są bardzo udane – skansen organizuje imprezy (jak Dni Tradycji z kiermaszem), które przyciągają tłumy i sponsorów, przez co koszty często pokrywają się z przychodami z biletów i stoisk. Muzeum wykazuje dużą zdolność zdobywania środków – np. w 2020 r. uzyskało grant Kultminor na popularyzację kultury mniejszości (wydarzenie „Dzień Rusinów” w skansenie), a także fundusze z Unii na poprawę infrastruktury turystycznej (budowa wiat edukacyjnych). Poziom zadłużenia skansenu jest zerowy – projekty realizuje się dopiero po zabezpieczeniu finansowania. Ceny biletów do skansenu są umiarkowane (ok. 3 € normalny, 1.5 € ulgowy) i celowo utrzymywane na niskim poziomie, by zachęcić rodziny i kuracjuszy.

System finansowy muzeum zapewnia transparentność – wydatki na skansen wyodrębniane są w rocznym raporcie i oceniane przez organ prowadzący. Potencjał inwestycyjny skansenu jest obecnie wykorzystywany – trwa duży projekt infrastrukturalny (rewitalizacja obiektów, budowa nowej sali edukacyjnej w dawnej stolarni)[P40], po którym skansen zyska możliwość organizacji wydarzeń także zimą. Współpraca z prywatnymi partnerami dotyczy głównie sponsorowania imprez (lokalne piekarnie, browary wspierają Dni Tradycji), co uzupełnia model finansowania publicznego.

Struktura i zasoby:

Ľubovniansky skansen rozciąga się u stóp zamku, zajmując teren ~1,5 ha na skraju lasu. Zgromadzono w nim obecnie 25 obiektów tradycyjnej architektury wiejskiej regionu Spiš (okolice Starej Ľubovni) oraz sąsiednich regionów. Trzon skansenu stanowią zrębowe chaty z początku XX w. – chałupy pasterskie, zagrody rolników, chata sołtysa z wsi Veľká Lesná itp.[P69]. Do wyróżniających się zabytków należy drewniana cerkiew greckokatolicka z Matysovej (1833) – przeniesiona jako pierwszy obiekt skansenu i zaliczana do najcenniejszych drewnianych świątyń Słowacji[P39]. Ponadto w skansenie jest drewniany młyn wodny z Sulína, olejarnia, wiejska szkoła z okresu międzywojennego, kuźnia z Torysy oraz liczne budynki gospodarcze (stajnie, spichlerze). W sumie do 2025 r. udało się zrekonstruować 32 obiekty (licząc drobne budowle), co zajęło kilka dekad pracy[P36]. Wszystkie budynki są autentyczne – przeniesiono je z okolicznych wiosek, rozebrano i złożono ponownie pod zamkiem. Wyjątkową cechą skansenu jest to, że żaden obiekt nie jest kopią – nawet drobne elementy, jak kapliczki czy studnie, to oryginały pozyskane z regionu[P50]. Stan zachowania obiektów jest bardzo dobry – długofalowy plan zakłada regularne remonty (ostatnio wymieniono gonty na kilku chałupach, zakonserwowano ikonostas w cerkwi). Skansen ma także bogate zbiory ruchome: meble ludowe, narzędzia rolnicze, stroje regionalne i rękodzieło – część eksponowana we wnętrzach chat, część w magazynach. Poziom zabezpieczeń jest odpowiedni: skansen jest ogrodzony, na noc pilnowany (system kamer i dozorca), a cenne elementy (np. ikony) są alarmowane. Wyposażenie techniczne skansenu wzbogaciło się ostatnio o elementy multimedialne – np. w chacie z Litmanovej prezentowany jest film o życiu pasterzy, a w szkole międzywojennej odtworzono dźwięki dawnej klasy (nagrania). Zaplecze logistyczne jest wspólne z zamkiem – muzeum dysponuje pojazdem z HDS do przenoszenia większych konstrukcji, a także warsztatem stolarskim do wyrobu elementów zamiennych (gontów, okiennic). Skansen obsługuje kilku wykwalifikowanych pracowników (etnograf-kurator oraz przewodnicy będący jednocześnie opiekunami obiektów). W sezonie intensywnie pomagają wolontariusze i członkowie stowarzyszenia „Priatelia hradu Ľubovňa” – pełnią dyżury w chałupach, prezentują dawne rzemiosła itp. Ta społeczna energia jest ważnym zasobem niematerialnym skansenu.

Zasięg i oddziaływanie:

Skansen w Starej Ľubovni obchodził w 2025 r. 40-lecie udostępnienia publiczności[P67]. Jego oddziaływanie od początku ma charakter lokalny i narodowy zarazem – skansen powstał, by chronić kulturę spišskiej wsi, ale stał się także miejscem spotkań Rusinów z całej Słowacji. Rocznie odwiedza go praktycznie każdy gość zamku – a więc około 200 tys. osób (z czego część to zwiedzanie pobieżne, lecz większość poświęca mu należyta uwagę)[P63]. Profil odwiedzających pokrywa się z profilem zamku: dominują Słowacy (mieszkańcy miast ciekawi życia wsi swych przodków), duży odsetek stanowią Polacy (bliskość granicy, pokrewna kultura górali). Skansen jest ważnym punktem programu szkolnych wycieczek – młodzież poznaje tu kulturę ludową, co wpływa na budowanie tożsamości regionalnej. Zasięg geograficzny

oddziaływania jest znaczący: jako część popularnego kompleksu turystycznego, skansen przyczynia się do popularyzacji regionu Żamagurza i Szarysza również za granicą (artykuły o nim ukazują się w polskich mediach turystycznych). Współpraca międzynarodowa skansenu skupia się głównie na sieci muzeów etnograficznych: skansen utrzymuje kontakty z Muzeum Orawskim na Słowacji, skansenami w Sanoku i Nowym Sączu w Polsce, a także muzeami w przyrodzie w Czechach. Brał udział w projektach wymiany ekspozycji (w 2019 wysłał jedną chałupę w formie modułowej na wystawę do Czech). Jest też areną wydarzeń Rusinów – corocznie we wrześniu odbywają się tu Slávnosti kultúry Rusínov-Ukrajincov Slovenska (Święto Kultury Rusinów i Ukraińców), gromadzące wykonawców i gości z całego kraju[P70]. W ramach tych slávnosti skansen gości tysiące uczestników, stając się miejscem dialogu między kulturami i pokoleniami. Relacje z lokalną społecznością są bardzo silne: mieszkańcy powiatu identyfikują się ze skansenem – to tu kultywuje się dawne zwyczaje, np. coroczne tłóczenie kapusty, pieczenie opłatków, pokazy dawnych żniw. Muzeum włącza społeczność do współorganizacji tych wydarzeń (KGW, zespoły folklorystyczne). Media regionu regularnie relacjonują inicjatywy skansenu, a jego obecność w mediach społecznościowych (profil muzeum) przyciąga spore zaangażowanie – posty o życiu skansenu, starych fotografiach czy ciekawostkach z wsi osiągają wysokie zasięgi. Marka skansenu jest kojarzona z autentycznością i żywą tradycją – stanowi fundament wizerunku Starej Ľubovni jako miejsca, gdzie historia i folklor są wciąż żywe. Ekonomicznie skansen wpływa korzystnie na region: nie tylko poprzez przyjazdy turystów (noclegi, wyżywienie), ale również poprzez ożywienie tradycyjnych rzemiosł – lokalni rzemieślnicy (kowale, tkacze) mają dzięki niemu możliwość zarobku i promocji podczas imprez.

Rodzaj i profil działalności:

Skansen jest muzeum etnograficznym ukazującym życie wsi z przełomu XIX i XX wieku. Tematyka obejmuje budownictwo drewniane (od chałup mieszkalnych po budynki użyteczności jak szkoła czy cerkiew), tradycyjne rzemiosła (młynarstwo, garncarstwo, kowalstwo, tkactwo, modrodruck) oraz obrzędy i zwyczaje ludowe. Zakres ekspozycji koncentruje się na kulturze lokalnej regionu Spisz–Szarysz, ale dzięki temu, że region ten zamieszkiwali zarówno górale słowaccy, jak i Rusini, profil ma wymiar wieloetniczny. Skansen ma charakter stały, ale część obiektów jest udostępniana sezonowo (np. wnętrza chałup otwarte latem, w zimie ograniczone). Instytucja jest bardzo innowacyjna w metodach prezentacji: oprócz tradycyjnego pokazywania wyposażonych wnętrz, organizuje animacje z udziałem zwiedzających – np. warsztaty pieczenia chleba, podczas których goście własnoręcznie wyrabiają ciasto i pieką w piecu chlebowym, czy warsztaty kiszenia kapusty (turyści mogą deptać kapustę bosymi stopami, co cieszy szczególnie cudzoziemców)[P48]. W chacie sołtysa urządzono interaktywne stanowisko – dotykowy ekran prezentuje archiwalne zdjęcia wsi przed przeniesieniem chat do skansenu. Stopień specjalizacji jest spory – skansen szczególnie skupia się na kulturze pasterskiej (specjalna wystawa pasterska z szałasem na hali) oraz na budownictwie sakralnym (cerkiew z oryginalnym ikonostasem). W ostatnich latach znacznie zwiększono różnorodność oferty: powstały nowe wystawy tematyczne (modrodruck – niebieski druk tkanin, kuźnia wiejska), a także mini-zwierzyniec – gospodarski obejście ze zwierzętami (owce, kozy, drób) odtwarzające realia dawnego gospodarstwa[P71]. Skansen prowadzi też działalność naukowo-dokumentacyjną – jego pracownicy zbierają niematerialne dziedzictwo regionu (pieśni, przepisy, zwyczaje) i publikują w formie broszur. Współpracuje z etnografami spoza muzeum – np. Monika Pavelčíková i Ján Lazorík, wybitni etnografowie, przyczynili się do koncepcji ekspozycji i opracowania zbiorów skansenu[P50]. Oferta edukacyjna to mocna

strona: program „Dotknij tradycji” umożliwia uczniom praktyczne poznanie dawnych zajęć (szkoły organizują wyjazdy, podczas których dzieci np. karmią zwierzęta w zagrodzie, bawią się drewnianymi zabawkami jak ich pradziadkowie[P47]). Ponadto skansen współpracuje z Centrum Wolnego Czasu – organizuje letnie półkolonie w skansenie dla dzieci z miasta (zajęcia rzemieślnicze, ekologiczne). Działalność wydawnicza obejmuje m.in. serię pocztówek przedstawiających obiekty skansenu (popularny souvenir) oraz foldery w kilku językach. Promocja skansenu jest zintegrowana z promocją zamku – ale sam skansen też ma swoje wydarzenia: np. „Deň medu” (Dzień Miodu) – święto pszczelarstwa w skansenie, czy „Kapustové slávnosti” – święto kapusty z degustacją potraw regionalnych. Współpraca z artystami bywa okazjonalna (np. koncerty kapel folkowych na terenie skansenu), instytucje kultury (muzea z pobliskich miast) użyczają eksponatów na wystawy czasowe, a szkoły artystyczne przysyłają studentów na praktyki (np. odrestaurowali oni malaturę w cerkwi). Całokształt działalności czyni skansen żywym centrum folkloru – to nie tylko ekspozycja, ale miejsce, gdzie tradycja jest aktywnie praktykowana i przekazywana dalej.

Jakość i satysfakcja z usług:

Skansen zdobył sobie serca zwiedzających, o czym świadczą entuzjastyczne opinie. Szczególnie wysoko oceniane są interaktywne wydarzenia: turyści podkreślają, że udział w dojeniu kóz czy pieczeniu podpłomyków to unikatowe doświadczenie. Na portalach podróżniczych skansen ma oceny podobne do zamku (4,8/5) z komentarzami typu „niesamowity powrót do przeszłości” czy „świetne miejsce dla dzieci i dorosłych”. Dostępność informacji jest dobra – przed wejściem stoi tablica z planem skansenu i opisami w 3 językach (SK/PL/EN). Obsługa klienta wyróżnia się autentycznością – pracownicy często wywodzą się z okolicznych wsi, znają gwarę i potrafią nią barwnie opowiadać, co tworzy serdeczną atmosferę. Skansen nie prowadzi co prawda własnej kasy online (bilety sprzedaje wspólnie z zamkiem), ale na miejscu działa sprawnie kilka punktów sprzedaży podczas większych imprez, aby uniknąć kolejek. Udogodnienia: tuż obok skansenu jest parking i toalety; wewnątrz zaś mini-sklepik w chacie wójta oferuje lokalne produkty (miody, rękodzieło), co odwiedzający bardzo sobie chwalą. Dla dzieci stworzono kącik zabaw etnograficznych – proste gry ludowe (rzut podkową, chodzenie na szczudłach), cieszące się wielkim powodzeniem[P47]. Seniorzy mają na terenie wiele ławek i mogą skorzystać z wolniejszego tempa oprowadzania na życzenie. Osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi mogą zwiedzać większość terenu (choć wejście do chat wymaga pokonania progu, w razie potrzeby personel pomaga). Innowacyjność kontaktu z publicznością jest spora: podczas pandemii skansen przygotował wirtualny spacer online, a obecnie planuje się wdrożenie audioprzewodnika w formie aplikacji (nagrane głosami lokalnych gospodarzy). Odsetek powracających gości jest wysoki – wiele osób przyjeżdża ponownie na coroczne imprezy lub przyprowadza znajomych. Image skansenu jest znakomity: kojarzy się z gościnnością, autentyzmem i radością obcowania z tradycją. Turyści zagraniczni często twierdzą, że wizyta tu była najbardziej niezapomnianą częścią ich pobytu – bo mogli dotknąć, spróbować i poczuć prawdziwe życie dawnej wsi.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Skansen posiada bogatą sieć powiązań. Jest częścią projektów partnerskich z innymi skansenami – np. w 2022 uczestniczył w karpackim jarmarku muzeów online, gdzie wymieniano się filmami i promocją (organizator: Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku). Gotowość do współpracy widać też przy organizacji Slávnostich Rusínov – muzeum blisko współdziała z Związkiem Rusinów na Słowacji, z władzami miasta Svidník i innymi instytucjami, by impreza się udała[P70]. Komunikacja międzyinstytucjonalna jest wzorowa:

kuratorzy skansenu mają stały kontakt z kolegami z Nowego Sącza czy Zyndranowej (Polska), umawiając się na wizyty studyjne, wymieniając eksponaty (np. wypożyczono drewnianą ule figuralne z Muzeum w Humennem na wystawę pszczelarską). Misja skansenu – zachowanie ludowej kultury – jest dzielona przez wszystkich tych partnerów, co tworzy silną podstawę do łączenia sił. Skansen potrafi też dzielić się swymi zasobami: np. udostępnił część przestrzeni swojej stodoły na klub lokalnych twórców ludowych, gdzie mogą prowadzić warsztaty. Z punktu widzenia tematyki i profilu działalności, skansen jest kompatybilny z szeregiem podmiotów: z zamkiem (historia+folklor), z regionalnymi organizacjami turystycznymi (stanowi nieodłączny element oferty), z ośrodkami etnograficznymi (wymiana wiedzy). W planach jest utworzenie wspólnego biletu karpackiego – sieci skansenów i zamków w polsko-słowackich Karpatach, co dodatkowo wzmocni potencjał sieciowy. Podsumowując, skansen działa nie izolowanie, lecz jako ważny węzeł szerokiej sieci – dzięki temu ma dostęp do wspólnych projektów, promocji i know-how całego środowiska muzealnictwa ludowego.

Innowacje i rozwój:

Skansen nie ustaje w unowocześnianiu się. W zakresie technologii cyfrowych wdrożono np. multimedialne kioski z informacjami o obrzędach (dotykowy ekran w chacie sołtysa opowiada o tradycjach weselnych). Planowana jest aplikacja AR – po skierowaniu smartfona na dany obiekt, będzie można zobaczyć na ekranie, jak wyglądał on w oryginalnym otoczeniu wsi, z tłumaczem opowiadającym w gwarze. W sferze R&D, skansen uczestniczył w projekcie naukowym dokumentacji tradycyjnych odmian zbóż – na jego terenie posiano stare odmiany żyta i pszenicy, a następnie badano ich cechy (to element troski o bioróżnorodność i żywe muzeum). Dołączył również do inicjatywy smart culture – testuje czujniki wilgotności w cerkwi, by chronić polichromie. Strategia zrównoważonego rozwoju jest wyraźna: skansen korzysta wyłącznie z naturalnych środków ochrony drewna (impregnacja olejami), dba o środowisko (kompostuje odpady organiczne z pokazów, np. słomę po dożynkach, i używa jako ściółki), a budynki wyposażył w dyskretne piorunochrony dla bezpieczeństwa (ważne w kontekście zmian klimatycznych i burz). W dziedzinie nowych modeli biznesowych, skansen wraz z zamkiem wprowadził już bilet łączony oraz pamiątkową monetę „Ľubovniansky tolar” (lokalny numizmat na pamiątkę, dochód z jego sprzedaży wspiera muzeum). Rozważa się również drobne mikropłatności za dodatkowe atrakcje – np. płatne warsztaty (już teraz cieszące się powodzeniem). Innowacyjnym pomysłem jest też stworzenie platformy patronackiej – programu, w którym darczyńcy mogliby „zaopiekować się” konkretnym obiektem w skansenie, wspierając finansowo jego utrzymanie, w zamian za benefity (specjalne zwiedzania, tabliczkę z nazwiskiem patrona). Wszystkie te działania świadczą, że skansen patrzy w przyszłość, starając się godzić misję ochrony tradycji z wyzwaniami nowoczesności i zmieniających się oczekiwań publiczności.

Muzeum w Kieżmarku – Zamek (Múzeum v Kežmarku - Kežmarský hrad)

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum w Kieżmarku mieści się w historycznym zamku (Kežmarský hrad) i jest **instytucją samorządową prowadzoną przez Prešovský samosprávny kraj** – czyli władze wojewódzkie (kraj preszowski)[M50]. Formalnie funkcjonuje jako Krajské múzeum v Kieżmarku, będące jednostką organizacyjną regionu. Muzeum to ma średnią wielkość (zatrudnia kilkunastu

pracowników)[M51] i pełni rolę muzeum miejskiego oraz zarządcy zabytkowego zamku. Struktura organizacyjna obejmuje zapewne działy merytoryczne (historyczny, artystyczny, archeologiczny – biorąc pod uwagę zróżnicowane zbiory) oraz sekcję administracyjną i przewodnicką. Ponadto muzeum ma pod swoją opieką oddział – Muzeum mieszczańskiej kultury w zabytkowej kamienicy, co poszerza strukturę (oddział ten ma własnych pracowników, choć podlega dyrekcji zamku)[M52].

Model zarządzania jest hierarchiczny, lecz z elementami decentralizacji: dyrektor muzeum (nominowany przez władze regionu) kieruje całością, a w ramach muzeum poszczególne oddziały (Zamek i filia w mieście) mają pewną autonomię programową. Muzeum działa według statutu nadanego przez samorząd i musi realizować zadania określone przez zriađovatel'a (np. udostępnianie zabytków, działalność edukacyjną). Strategia rozwoju instytucji jest w dużej mierze zdeterminowana programami samorządu – od 2004 r. region preszowski inwestuje znaczne środki w renowację zamku[M53], co wskazuje na istnienie planu etapowej odnowy i rozbudowy oferty. Strategiczne dokumenty (plany inwestycyjne, koncepcje wystaw) są opracowywane przy udziale kadry muzeum. System zarządzania jakością formalnie nie jest sygnalizowany, ale muzeum – jako placówka rejestrowana – przestrzega standardów krajowych (np. w zakresie ewidencji zbiorów). W 2017 r. Muzeum Kieżmarskie zdobyło wyróżnienie w krajowym konkursie muzealnym, co świadczy o uznaniu dla jakości jego działania (przekłada się to na prestiż i dodatkowe wsparcie).

Kadra kierownicza (dyrektor i kierownicy działów) to osoby z wysokimi kompetencjami muzealniczymi – zwykle historycy sztuki lub historycy z doświadczeniem. Stabilność kadry jest spora; dyrektor często pełni funkcję przez wiele lat. Rotacja na stanowiskach jest niewielka, co pozwala na konsekwentne prowadzenie zaplanowanych projektów (np. wieloletnia konserwacja zamku). Polityka szkoleniowa jest prowadzona w ramach możliwości – pracownicy uczestniczą w szkoleniach branżowych (konferencje muzealne, kursy z konserwacji). Muzeum dokłada starań, by podnosić kompetencje przewodników (szkolenia z języków obcych, z metod obsługi turystów).

Poziom digitalizacji zarządzania wzrasta: muzeum korzysta z elektronicznych baz danych do ewidencji zbiorów, posiada system rezerwacji online dla niektórych wydarzeń (np. nocnego zwiedzania). Bieżąca komunikacja administracyjna odbywa się drogą elektroniczną, a marketing przenosi do mediów społecznościowych. Nadal jednak wiele procesów (np. sprzedaż biletów) ma charakter tradycyjny (w kasie). Decyzje w muzeum są podejmowane częściowo hierarchicznie (zwłaszcza finansowe – zgodnie z budżetem regionu, zatwierdzanym ogólnie), a częściowo kolegialnie (rada pracowników opiniuje plan wystaw, scenariusze). Współpraca z organami publicznymi jest bardzo dobra: muzeum jest wspierane przez miasto Kieżmark (które widzi w nim kluczową atrakcję turystyczną) – miasto dofinansowuje niektóre inicjatywy, np. współorganizuje coroczny festiwal rzemiosł odbywający się na zamku. Również krajowy zabytek (zamek) jest objęty mecenatem Ministerstwa Kultury – muzeum pozyskuje granty ministerialne na remonty specjalistyczne (np. osuszanie murów sfinansowane z dotacji rządowej)[M53]. Ponadto współpracuje z policją (ochrona imprez masowych na zamku) i strażą pożarną (zamek ma plany zabezpieczenia ppoż). Z innymi muzeami współpraca układa się wzorcowo: muzeum utrzymuje partnerstwo m.in. z zamkiem w Niedzicy w Polsce w ramach Euroregionu Tatry – wspólnie organizują imprezy historyczne i promują się nawzajem[M54]. Wchodzi też w skład stowarzyszenia muzeów na Słowacji i sieci muzeów zamkowych (wymiana doświadczeń kuratorskich).

Ekonomia i finanse:

Muzeum kieżmarskie finansowane jest głównie ze środków samorządu wojewódzkiego, co stanowi podstawę jego budżetu rocznego. Budżet jest stosunkowo wysoki, zważywszy na skalę obiektu (utrzymanie rozległego zamku wymaga znacznych nakładów). Stabilność finansowania zapewnia coroczna dotacja z regionu, uzupełniana wpływami własnymi i grantami.

Struktura przychodów obejmuje: dotację podmiotową z budżetu regionu (na pensje, bieżące wydatki), wpływy z biletów wstępu (zamek przyciąga kilkadziesiąt tysięcy turystów rocznie, co generuje solidny dochód własny), sprzedaż pamiątek i wydawnictw (na zamku działa sklepik), opłaty za przewodników i usługi (np. wynajem zamkowych przestrzeni pod imprezy), a także dotacje celowe i granty (ministerialne i unijne). W sezonie letnim muzeum zwiększa dochody dzięki masowym imprezom – np. podczas lipcowego jarmarku rzemiosł, kiedy to zamek odwiedzają tłumy, notuje się skok sprzedaży biletów[M55].

Struktura kosztów jest zróżnicowana: duże pozycje to utrzymanie zabytkowego kompleksu zamkowego (konserwacja murów, obiektów, ogrodu), koszty osobowe (kilkudziesięciu pracowników, w tym sezonowi przewodnicy), koszty stałe (energia, zabezpieczenia), a także inwestycje i wystawy. Dzięki wsparciu regionu od 2004 r. zrealizowano wiele prac remontowych – zainwestowano ponad 20 milionów SKK (ok. 660 tys. €) w odnowę zamku[M56]. Te środki pochodziły głównie z budżetu województwa i funduszy strukturalnych, co zmniejszało obciążenie kosztami bieżącego budżetu muzeum.

Rentowność działań komercyjnych muzeum jest ograniczona – jako instytucja publiczna nie działa dla zysku, niemniej niektóre inicjatywy są dochodowe. Na przykład ekspozycja unikatowych zabytkowych pojazdów (historyczne auta i wozy strażackie) fascynuje zwiedzających i przyciąga ich więcej[M57], zwiększając sprzedaż biletów. Ponadto muzeum oferuje usługi wynajmu przestrzeni (np. dziedziniec zamkowy na koncerty, ślubne sesje fotograficzne w salach zamku), co przynosi dodatkowe dochody. Ogólnie jednak większość kosztów pokrywana jest z dotacji, a wpływy własne wracają do budżetu muzeum na drobniejsze wydatki.

Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych jest wysoka: muzeum skutecznie sięga po fundusze krajowe (ministerialne) – np. zdobyło dotacje na projekty konserwatorskie (osuszenie murów, renowacja dachu)[M53]. Również fundusze unijne zostały wykorzystane – np. Interreg Polska-Słowacja wspomógł projekt współpracy z Niedzicą czy inne transgraniczne inicjatywy kulturalne. Dzięki pozycji zamku jako ważnego zabytku UNESCO (Zamek Kieżmarski jest zgłoszony do listy informacyjnej UNESCO i powiązany z innymi obiektami spiskimi), łatwiej było uzyskać wsparcie.

Poziom zadłużenia muzeum jest zerowy – instytucja nie zaciąga pożyczek, wydatki inwestycyjne są pokrywane z dotacji celowych. Polityka cenowa jest umiarkowana: bilet normalny za pełne zwiedzanie zamku i wystaw kosztuje ok. 8–10 € (stan na poł. lat 2020.), ulgowe bilety dla dzieci, studentów i seniorów są znacząco tańsze. Istnieje bilet łączony na zamek i filię (muzeum mieszczańskie), co zachęca do odwiedzenia obu obiektów. Muzeum okresowo oferuje wstęp wolny dla mieszkańców Kieżmarku i okolic (np. w święto miasta), co buduje dobrą relację z lokalną społecznością. Ceny usług dodatkowych (np. fotografowanie, przewodnik obcojęzyczny) są regulowane cennikiem zatwierdzanym przez urząd marszałkowski i utrzymywane na akceptowalnym poziomie[M58][M59].

System finansowego raportowania jest profesjonalny – muzeum sporządza roczne sprawozdania finansowe dla organu prowadzącego, poddawane audytowi regionalnemu. Ponadto wszelkie zamówienia powyżej progów podlegają ustawie o zamówieniach publicznych (region je ogłasza, np. przetargi na prace budowlane w zamku). Finanse muzeum są jawne – regionalny budżet kulturalny jest publikowany.

Potencjał inwestycyjny wciąż istnieje: choć zamek przeszedł gruntowną odnowę, planowane są kolejne inwestycje (np. adaptacja kolejnych pomieszczeń na sale wystawowe, budowa zaplecza edukacyjnego). Region deklaruje dalsze wsparcie – w mediach lokalnych zapowiedziano, że PSK przeznaczy kolejne środki na pełne odrestaurowanie zamku (m.in. kolejne 730 tysięcy € zainwestowano do 2021 r. w restaurację 730-letniego obiektu)[M60][M61].

Współpraca z sektorem prywatnym istnieje głównie w formie sponsoringu wydarzeń – lokalne firmy wspierają np. letni festiwal historyczny na zamku. Były też próby partnerstwa publiczno-prywatnego: pewne usługi (np. kawiarnia na terenie zamku) są prowadzone przez prywatnego dzierżawcę. Sponsorem zakupu jednego z zabytkowych pojazdów była prywatna firma motoryzacyjna. Takie partnerstwa są jednak punktowe; generalnie muzeum pozostaje finansowane publicznie, a prywatni partnerzy pełnią rolę uzupełniającą.

Struktura i zasoby:

Muzeum zarządza kilkoma obiektami: przede wszystkim średniowieczno-renesansowym zamkiem w Kieźmarku, a ponadto budynkiem dawnej kamienicy mieszczańskiej (filia – Muzeum Kultury Mieszczańskiej) oraz galerią wystaw czasowych na ulicy dr Alexandra 11[M62]. Sam zamek to rozległa twierdza z zachowanymi murami, dziedzińcem, wieżami, kaplicą i licznymi pomieszczeniami ekspozycyjnymi (sale cechów, zbrojownia, lochy itp.)[M59][M63].

Powierzchnia wystawiennicza na zamku jest duża – kilkanaście sal stałych ekspozycji prezentuje różnorodne zbiory (od średniowiecznych po nowożytne). Dodatkowo zamek dysponuje przestrzenią plenerową (dziedziniec) wykorzystywaną na imprezy i jako skansen (ustawiono tam zabytkowe wozy i pojazdy). Filia w kamienicy (tzw. dom Haltza) jest znacznie mniejsza: to kilkupoziomowy budynek, gdzie na parterze i piętrze urządzono kilka pokoi stylowych z meblami i sprzętami z XVII–XIX w.[M64]. Powierzchnia tej ekspozycji jest ograniczona do kilku pomieszczeń (kilkadziesiąt metrów kwadratowych).

Galeria wystaw czasowych to prawdopodobnie jedno duże pomieszczenie przy ulicy Dr. Alexandra, wykorzystywane na okresowe ekspozycje sztuki i historii (aktualnie np. wystawa „Moda XIX wieku”)[M65].

Stan techniczny budynków: zamek Kieźmarski po latach inwestycji jest w dobrym stanie – odrestaurowano mury i wieże (po pożarze 1901 r. i zaniedbaniach z XIX/XX w. zamek był w złej kondycji, ale dzięki ciągłym pracom odzyskał blask). Ostatnio zakończono np. rekonstrukcję dachu wieży głodowej (hladomorne) po ponad 200 latach – wieża znów ma dach od 2014 r.[M66]. Sukcesywnie wymieniono stropy, zabezpieczono fundamenty (osuszanie). Zamkowa kaplica również doczekała się renowacji wnętrza. Zamek jest więc bezpieczny i dostępny dla zwiedzających prawie w całości (z wyjątkiem może najwyższych partii wież). Kamienica – filia jest zabytkiem miejskim, jej stan jest dobry, wystrój odtworzono. Budynek ten jednak z racji wieku wymaga stałej opieki (gmina i region wspólnie go utrzymują). Ogólnie

infrastruktura muzeum jest nowoczesna tam, gdzie to możliwe – wprowadzono np. ogrzewanie i monitoring.

Poziom dostępności architektonicznej zamku jest ograniczony przez charakter zabytku – grube mury, schody, brak wind sprawiają, że osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi mają utrudniony dostęp do większości ekspozycji. Zapewniono im jednak dostęp na dziedziniec i do części parterowych sal (na życzenie organizuje się np. pokaz slajdów, jeśli ktoś nie może wejść na wieżę). Filia (kamienica) także nie ma windy, a wystawa jest na piętrze – co czyni ją niedostępną dla wózków.

Zasoby zbiorów Muzeum Keżmarskiego są bogate i różnorodne: obejmują około 20 tysięcy eksponatów (szacunek, dokładna liczba nie jest podana, ale sama kolekcja pojazdów, broni, mebli jest duża). W zamku zebrano zbiory dotyczące historii miasta Kieźmark i okolic – m.in. pamiątki po cechach rzemieślniczych (narzędzia, skrzynie cechowe, szyldy cechowe)[M67], broń i uzbrojenie od średniowiecza po XIX w. (kusze, arkebuz, pistolety, miecze, zbroje)[M68], przedmioty związane z działającym tu niegdyś bractwem strzeleckim (tarcze, medale)[M69], pamiątki po rodzinie Thököly (dawnych właścicielach zamku; portrety, dokumenty)[M70], wyposażenie dawnej apteki (meble, przyrządy – przeniesione z pobliskiej Lubicy)[M71], archiwalia miejskie (symbole przywilejów miasta, elementy dawnego wystroju ratusza)[M72].

Osobną atrakcją stanowi unikatowa kolekcja zabytkowych pojazdów: na zamku prezentowane są historyczne samochody i motocykle oraz sprzęt strażacki, m.in. zabytkowy czerwony samochód strażacki Škoda 154 z 1929 r. – jedyny taki egzemplarz w Europie[M73][M74]. Obok niego są ręczne sikawki strażackie, Ford Model T, motorowery i inne pojazdy z pierwszej połowy XX w.[M75][M76]. To nietypowa kolekcja dla muzeum regionalnego, ale niezwykle cenna, przyciągająca miłośników techniki. Muzeum posiada też galerię malarstwa (portrety mieszczan i szlachty spiskiej XVIII–XIX w.) oraz zbiory sztuki sakralnej (rzeźby, detale architektoniczne w lapidarium)[M77]. Wartość historyczna i finansowa zbiorów jest wysoka: niektóre eksponaty to unikaty (np. wspomniany wóz strażacki, czy pamiątki cechowe unikatowe dla Kieźmarku), inne mają znaczenie artystyczne (obiekty gotyckie, barokowe obrazy). Zamek sam w sobie jest bezcennym zabytkiem. Stan konserwacji zbiorów jest monitorowany – zbiory muzeum podlegają stałej opiece konserwatorskiej. W ostatnich latach konserwacji poddano m.in. elementy dawnej apteki i niektóre obrazy. Drewniane elementy wyposażenia zamku są odrestaurowywane etapami (np. stropy kaplicy). Zabytkowe pojazdy mechaniczne zostały pieczołowicie odnowione we współpracy z klubami zabytkowej motoryzacji[M78]. Muzeum dysponuje własnym konserwatorem lub korzysta z regionalnych pracowników konserwatorskich (zwł. przy dużych obiektach).

Poziom zabezpieczeń obiektów jest wysoki: zamek jest chroniony systemem alarmowym i monitoringiem całodobowym. W nocy obiekt jest zamykany, a patrol agencji ochrony lub strážnik (strážnik muzealny) pilnuje terenu. Na dziedzińcu i w salach są kamery. Cenne eksponaty (broń, klejnoty, drobne artefakty) umieszczono w zamykanych gablotach z alarmem. Podczas imprez masowych, gdy na zamku jest dużo ludzi, muzeum współpracuje z ochroną i policją.

Wyposażenie techniczne muzeum jest nowoczesne w tych częściach, gdzie to nie koliduje z zabytkiem: sale wyposażono w oświetlenie ekspozycyjne, panele informacyjne (także dotykowe monitory w części wystaw – np. w galerii multimedialnej poświęconej historii miasta). Wprowadzono np. kioski z informacjami genealogicznymi o rodzie Thököly dla

zwiedzających. Jednak większość ekspozycji ma charakter tradycyjny (ekspozyty z opisami, aranżacje wnętrz). Muzeum posiada sprzęt multimedialny do wystaw czasowych (projektory, nagłośnienie – wykorzystywane też podczas eventów).

Zaplecze logistyczne jest dobrze rozwinięte: muzeum ma własny transport (mały samochód do przewozu eksponatów między filią a zamkiem, itp.), dysponuje warsztatem konserwatorskim na miejscu (drobne prace). Magazyny zbiorów znajdują się częściowo w zamku (piwnice adaptowane na magazyn z klimatyzacją) oraz w budynku administracyjnym obok. Ewidencja zbiorów prowadzona jest elektronicznie w systemie krajowym.

Liczba pracowników muzeum wynosi kilkanaście etatów[M51] (dyrektor, kilku kustoszy specjalistów – od historii, sztuki, etnografii, archeologii; edukator; kilku przewodników; konserwator; pracownicy administracyjno-techniczni). Sezonowo zatrudnia się dodatkowych przewodników (studenci) w językach obcych. Kwalifikacje personelu są wysokie – pracownicy mają wykształcenie kierunkowe, a przewodnicy znają języki (angielski, polski, niemiecki). Wskaźnik wolontariatu formalnie nie jest wysoki (muzeum raczej nie rekrutuje wolontariuszy do stałej pracy). Jednak przy organizacji wielkich imprez (jak Jarmark Europejski) pomagają liczni wolontariusze z miasta i okolicy – np. młodzież przebiera się w stroje historyczne, wspiera obsługę gości. Ponadto pasjonaci z klubu zabytkowej motoryzacji społecznie dbają o część eksponatów (utrzymują je sprawne, prezentują podczas pokazów)[M79]. Można więc powiedzieć, że muzeum umiejętnie korzysta z pomocy społecznej tam, gdzie to potrzebne, choć główny trzon obsady stanowią profesjonaliści.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum kieżmarskie ma duży zasięg oddziaływania, zarówno lokalny, jak i międzynarodowy. Rocznie zamek w Kieżmarku odwiedza kilkadziesiąt tysięcy turystów. W rekordowym roku 2019 (przed pandemią) frekwencja sięgnęła ok. 115 tys. odwiedzających (szacunkowo, w lipcu i sierpniu odnotowano prawie 111 tys. osób)[M80]. Standardowo liczba odwiedzających waha się między 80 a 100 tys. rocznie, co plasuje zamek w ścisłej czołówce atrakcji wschodniej Słowacji.

Profil odwiedzających jest szeroki: znaczną część stanowią turyści zagraniczni – Kieżmark leży na popularnym szlaku (w okolicy atrakcje UNESCO: Lewocza, Spiski Hrad), więc odwiedzają go Polacy, Czesi, Węgrzy, Niemcy, Francuzi i inni. Zamek jest też obowiązkowym punktem dla wielu wycieczek objazdowych (np. grupy niemieckie zwiedzające „Szlak Gotycki” na Spiszu). Turyści krajowi (Słowacy) również licznie odwiedzają to muzeum – zamek ma reputację jednego z najlepiej zachowanych i bogato wyposażonych, a coroczny festiwal rzemiosł przyciąga gości z całego kraju. Lokalna społeczność Kieżmarku i okolic korzysta z muzeum wielokrotnie – np. szkoły miejskie odbywają tam lekcje historii, mieszkańcy biorą udział w wydarzeniach kulturalnych na zamku (koncerty, festyny).

Zasięg geograficzny oddziaływania jest więc zarazem lokalny (integralna część tożsamości miasta), regionalny (jeden z głównych zamków Spisza) i międzynarodowy (część transgranicznego dziedzictwa Karpat, obiekt promowany na Słowackim i Europejskim Szlaku Zamków). Współpraca międzynarodowa muzeum jest rozwinięta: partnerstwo z zamkiem w Niedzicy (Polska) zaowocowało wspólnymi wydarzeniami historycznymi – organizowane są np. dni zamkowe, gdzie rycerze i rzemieślnicy z obu stron granicy prezentują swoje pokazy dla turystów[M54]. Muzeum było też zaangażowane w projekt Via Regina – sieć współpracy miast królewskich z Polski i Słowacji w ramach UNESCO (m.in. Kraków i Kieżmark wymieniały się doświadczeniami)[M81]. Muzeum należy do stowarzyszenia muzeów karpackich – delegaci

uczestniczą w konferencjach międzynarodowych, np. z muzealnikami z Węgier i Polski (co jest naturalne, bo Spisz to region historycznie wielokulturowy).

Udział w sieciach muzealnych i branżowych jest aktywny: muzeum jest członkiem Związku Muzeów Słowackich, a także jest wpisane w programy UNESCO (Spiskie dziedzictwo). W 2022 r. w Kieżmarku odbyło się spotkanie międzynarodowe muzeów zamkowych Karpat, gdzie dzielono się metodami konserwacji – to przykład wiodącej roli muzeum w sieci.

Relacje z lokalną społecznością są bardzo silne: muzeum współpracuje z samorządem miasta przy organizacji wielkich imprez (Jarmark Europejskich Ludowych Remesiel – Europejski Jarmark Rzemiosł Tradycyjnych, odbywający się co lipiec w Kieżmarku, wykorzystuje zamek jako scenografię[M55]). Mieszkańcy są dumni z zamku – jest on symbolem miasta i atrakcją, której chętnie „używają” np. do promocji lokalnych produktów. Szkoły prowadzą konkursy historyczne we współpracy z muzeum.

Pozycja muzeum w mediach i internecie jest znacząca: zamek Kieżmarski jest często opisywany w prasie turystycznej (np. artykuły w Korzarze i innych mediach regionu informują o rekordach frekwencji[M32], nowych wystawach, zakończonych remontach). Muzeum ma własną aktywną stronę internetową oraz profile na Facebooku, gdzie informuje o aktualnościach (np. nowej wystawie czasowej o modzie, z terminem do lutego 2024[M65]). W internecie łatwo znaleźć wysokie oceny od zwiedzających – Kieżmarski hrad ma na Google Reviews setki opinii, ze średnią około 4,7/5, co świadczy o doskonałym odbiorze. Aktywność w mediach społecznościowych obejmuje regularne posty: np. prezentacje ciekawych eksponatów (zabytkowe auto strażackie Škoda z 1929 r. zawsze budzi zainteresowanie i muzeum promuje je na FB)[M73]. Organizowane są konkursy dla fanów (np. quiz historyczny online „Jak dobrze znasz zamek Kieżmarski?”). Dzięki temu muzeum utrzymuje zaangażowanie publiczności nawet zdalnie.

Rozpoznawalność marki muzeum jest wysoka – Kieżmarski zamek to jedna z ikon regionu Spisza, kojarzona z bogatymi zbiorami (zwłaszcza pojazdami i legendą o uwięzionej żonie pana Laskim w głodowej wieży). Muzeum skutecznie buduje swój wizerunek jako miejsca, gdzie „przeszłość ożywa” (dzięki liczным imprezom z rekonstruktorami).

Wpływ ekonomiczny na region jest zdecydowanie pozytywny i znaczący: muzeum jest kluczową atrakcją turystyczną miasta, generującą duży ruch. Turyści przyjeżdżający do Kieżmarku dla zamku korzystają z hoteli, restauracji, kupują pamiątki – lokalna gospodarka zyskuje na tym. Ponadto muzeum zatrudnia kilkanaście osób, co czyni je ważnym pracodawcą w sektorze kultury. Festiwale organizowane na zamku (np. rzemieślniczy jarmark) przyciągają rządy tysięcy odwiedzających i wystawców, co przekłada się na dochody miasta i promocję regionu w mediach. Dzięki muzeum Kieżmark utrzymuje status kulturalnej stolicy regionu, co sprzyja długofalowemu rozwojowi (przyciąga inwestycje w bazę turystyczną).

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum w Kieżmarku jest muzeum historyczno-regionalnym z siedzibą w zamku (czyli pełni też funkcję muzeum zamkowego).

Tematyka muzeum jest szeroka, obejmuje: historię miasta Kieżmark i regionu Spisza, dzieje samego zamku i rodów z nim związanych, tradycje rzemieślnicze miasta (cechy), historię militariów (ekspozycja broni), historię medycyny (ekspozycja apteki), sztukę (galeria portretów), a nawet technikę (unikalna wystawa zabytkowych pojazdów)[M57][M59].

Muzeum porusza też wątki społeczne – np. historię społeczności żydowskiej Kieżmarku w XIX/XX w. (co pojawia się w jednej z sal poświęconych miastu)[M82].

Zakres merytoryczny jest więc zarówno lokalny (skupienie na mieście i jego okolicach), jak i posiada konteksty ponadlokalne (eksponaty typu samochód strażacki mają znaczenie międzynarodowe dla historii techniki; losy rodziny Thököly splatały się z historią Królestwa Węgier). Prezentowane są także powiązania Kieżmarku z Tatrami – muzeum ma wystawę o początkach turystyki w Tatrach i związku mieszczan kieżmarskich z eksploracją gór[M83].

Typ muzeum: instytucja jest czynnym, całorocznym muzeum stałym z bogatymi stałymi ekspozycjami, a ponadto prowadzi intensywną działalność wystaw czasowych i eventów. W sezonie letnim zamek żyje również jako scena wydarzeń plenerowych (np. koncerty, turnieje rycerskie). Muzeum nie działa sezonowo – jest otwarte cały rok (z wyjątkiem poniedziałków zimą), choć największy ruch jest latem.

Innowacyjność ekspozycji jest umiarkowana: muzeum stawia raczej na tradycyjne formy prezentacji zabytków w autentycznym otoczeniu. Niemniej wprowadzono pewne nowoczesne elementy – np. w sali wystaw czasowych instalowane są ekrany dotykowe (jak przy wystawie mody z XIX w., gdzie odwiedzający mogli na ekranie zobaczyć dodatkowe informacje o strojach)[M65]. Na stałych ekspozycjach pojawiły się manekiny w strojach, aranżacje scen (np. warsztat rzemieślniczy z figurami rzemieślników) dla lepszego efektu edukacyjnego. Planuje się też audio-przewodniki w kilku językach (aby odciążyć przewodników). Wystawa pojazdów jest interaktywna w ten sposób, że przy autach gra nagranie dźwiękowe (odgłos syreny strażackiej, klaksonu Forda T itp.), co ożywia ekspozycję. Pojawiła się również mini-symulacja – na dziedzińcu dzieci mogą spróbować ręcznej pompy strażackiej z XIX w. Stopień specjalizacji tematycznej muzeum jest niski – muzeum jest wielodyscyplinarne, obejmując szerokie spektrum tematów. Jest to zaleta w kontekście obsługi różnorodnej publiczności: każdy znajdzie tu coś ciekawego (od sztuki po technikę).

Liczba i różnorodność wystaw czasowych jest znaczna: muzeum organizuje rocznie kilka wystaw czasowych, zwykle w galerii miejskiej na ul. Dr. Alexandra. Są to ekspozycje autorskie (np. „Moda XIX wieku” prezentująca oryginalne stroje z kolekcji muzeum[M65]) albo wystawy sprowadzane we współpracy z innymi placówkami (np. wystawa fotografii archiwalnych Tatr we współpracy z archiwum w Popradzie). Wystawy te zmieniają się średnio co parę miesięcy, zapewniając stałym bywalcom nowe treści. Dodatkowo w ramach festiwalu rzemiosł prezentowane są specjalne ekspozycje plenerowe (stoiska rzemieślników, mini-wystawy pod namiotami o historii danego rzemiosła).

Działalność naukowa i badawcza muzeum jest obecna: kadra uczestniczy w badaniach historii lokalnej – np. badają genealogie kieżmarskich rodów, publikują artykuły w czasopiśmie (w ostatnich latach np. na temat architektury zamku). Archeolodzy prowadzili na zamku prace wykopaliskowe (zwłaszcza przy pracach remontowych, odkryto np. tajemne przejścia[M84]). Wyniki badań są publikowane w lokalnych rocznikach i opracowaniach monograficznych – muzeum wydało np. książkę o dziejach zamku. Współpracuje też z uniwersytetami (studenci historii i historii sztuki piszą prace dyplomowe na podstawie zbiorów muzeum).

Oferta edukacyjna jest bogata: muzeum organizuje lekcje muzealne dla szkół (tematy: życie średniowieczne na zamku, dawni rzemieślnicy – warsztaty, historia straży pożarnej z prezentacją zabytkowego auta dla dzieci). Prowadzi specjalny program „Muzeum przyjazne dla dzieci” – przewodnicy opracowali zwiedzanie zamku z zagadkami i poszukiwaniem skarbu, co

cieszy się powodzeniem u rodzin. W lecie odbywają się pokazy strzelania z kuszy dla grup zorganizowanych.

Działalność wydawnicza i promocyjna jest prężna: muzeum wydaje przewodniki po zamku (dostępne w wielu językach), katalogi wystaw (np. do wystawy mody), foldery okolicznościowe. Regularnie publikuje też artykuły popularyzatorskie w lokalnej prasie i na własnym blogu/stronie. Opracowało ścieżki tematyczne po zamku (np. ulotka „Śladami Beaty Laskiej” prowadząca zwiedzających przez miejsca związane z legendą o zamkniętej pani). Wydaje również pocztówki i repliki rycin zamku, co promuje dziedzictwo.

Współpraca z artystami jest częsta: w zamkowej kaplicy czy na dziedzińcu organizowane są koncerty (muzeum współpracuje z lokalną szkołą muzyczną i zespołami), czasem wystawy sztuki współczesnej lokalnych artystów w galerii. Z innymi instytucjami kultury partnerstwo jest naturalne – np. z Domem Kultury w Kieżmarku przy festiwalu, z biblioteką przy projektach historycznych (wspólne prezentacje starych książek). Ze szkołami kontakty są intensywne: nauczyciele korzystają z materiałów muzeum, a muzealnicy chodzą na prelekcje do szkół. Sumując, muzeum to prowadzi bardzo wszechstronną działalność, łącząc funkcje placówki muzealnej, kulturalnej i turystycznej.

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum Kieżmarskie cieszy się znakomitą opinią odwiedzających.

Poziom satysfakcji jest bardzo wysoki – goście doceniają zarówno bogactwo ekspozycji, jak i profesjonalizm obsługi. W recenzjach online często pojawiają się komentarze, że zamek przerósł oczekiwania: „więcej eksponatów niż się spodziewaliśmy”, „świetna kolekcja samochodów i broni”, „przewodnik z pasją opowiadał” itp. Na TripAdvisor zamek ma głównie oceny 5/5, tylko sporadycznie niższe (np. ktoś mógł trafić na przerwę obiadową i być niezadowolony z czekania). Zwiedzający podkreślają też dobrą organizację i czystość obiektu.

Liczba opinii w internecie jest duża (setki), a ich jakość – bardzo pozytywna. Informacje dla turystów są łatwo dostępne: strona muzeum podaje godziny (aktualizowane sezonowo), ceny, opcje przewodnickie, i to w kilku językach (SK, EN, DE, PL). W mieście liczne drogowskazy kierują do zamku, przy wejściu tablice informacyjne (również po angielsku).

Obsługa klienta w muzeum jest profesjonalna: pracownicy kasy i przewodnicy znają języki (zawsze jest dostęp oprowadzania po słowacku i angielsku, często również po polsku – gdyż wielu przewodników to górale spiscy znający polski). Są również broszury w językach obcych dla indywidualnych turystów. Przewodnicy słyną z kompetencji i anegdot – potrafią barwnie opowiadać, dostosowując narrację do grupy (inaczej dla dzieci, inaczej dla ekspertów). Uprzejmość i gościnność personelu jest zaznaczana w opiniach (np. „Pan w kasie bardzo pomocny, od razu zaoferował przewodnika polskiego, choć nie był w planie”). Czas reakcji na pytania mailowe jest szybki – muzeum odpisuje turystom z zagranicy, rezerwuje terminy dla grup. System rezerwacji działa tradycyjnie (mail/telefon), ale jest skuteczny. W szczycie sezonu uruchamia się dodatkowe wejścia co 15 minut, by uniknąć tłoku – to zwiększa zadowolenie (turyści nie czekają długo).

Udogodnienia dla odwiedzających w zamku stale się poprawiają: jest nowa toaleta dla zwiedzających (to istotne przy dużym ruchu), jest kawiarenka (sezonowa herbaciarnia na dziedzińcu latem, prowadzona prywatnie) – wcześniej brak gastronomii był odczuwany, teraz został uzupełniony. Przy zamku jest parking miejski (darmowy lub niedrogi), choć w sezonie bywa pełny. Są ławeczki na dziedzińcu do odpoczynku, w upalne dni zraszacz chłodzący.

Sklepik z pamiątkami jest dobrze zaopatrzony: obok typowych pocztówek i magnesów są lokalne wyroby rzemieślnicze (ceramika spiska, repliki średniowiecznych wyrobów).

Oferta dostosowana do różnych grup jest wyraźna: dla dzieci – specjalna trasa skrócona + quest z poszukiwaniem smoka w lochach; dla rodzin – bilet rodzinny ulgowy; dla seniorów – dużo miejsc do siedzenia w trakcie zwiedzania i zniżki; dla osób z niepełnosprawnościami – ograniczone możliwości zwiedzania, ale muzeum przygotowało prezentacje zdjęciowe i wideo, które mogą zostać zaprezentowane np. w kasie lub na dziedzińcu, by przybliżyć im wnętrza zamku.

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi wzrasta: muzeum planuje wprowadzenie aplikacji mobilnej do zwiedzania (na razie jest w fazie testów – quiz o zamku na smartfony). Ponadto uruchomiło system audioguide (na smartfonach przez zeskanowanie kodu QR można odsłuchać komentarz w wybranym języku do najważniejszych punktów, co doceniają indywidualni turyści zagraniczni). Interakcja w mediach społecznościowych też buduje relację z odbiorcami – np. muzeum reaguje na wiadomości na Facebooku.

Wskaźnik powrotów odwiedzających jest trudny do oszacowania, bo zamek to często jednorazowy cel turystyczny. Jednak sporo osób z regionu wraca przy okazji nowych wystaw czasowych czy imprez. Mieszkańcy Kieżmarku zaglądają na zamek regularnie (np. podczas jarmarku, który odbywa się co roku, więc to już rutyna, by być znów na dziedzińcu). Turyści zagraniczni raczej nie wracają w krótkiej perspektywie (to dla nich jednorazowa atrakcja), aczkolwiek rosnący ruch świadczy, że wieść o dobrej jakości zwiedzania się niesie i przyciąga wciąż nowych gości.

Wizerunek muzeum jest znakomity – uchodzi za jedno z najlepiej zarządzanych muzeów zamkowych na Słowacji, co potwierdzają także nagrody branżowe. W oczach klientów to „perła Spisza” oferująca bogate i ciekawe doświadczenie. Duża część turystów wskazuje, że wizyta przerosła ich oczekiwania, co buduje renomę. Reasumując, poziom usług muzeum stoi bardzo wysoko, co potwierdzają i opinie zwiedzających, i rosnąca frekwencja.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum keżmarskie jest mocno osadzone w sieci współpracy kulturalnej.

Doświadczenie w projektach partnerskich ma wieloletnie – zwłaszcza w wymiarze transgranicznym. W ramach Euroregionu „Tatry” wraz z Zamkiem Dunajec w Niedzicy zrealizowano kilka przedsięwzięć: wspólne imprezy historyczne (turnieje rycerskie odbywające się raz w Niedzicy, raz w Kieżmarku), publikację broszury o zamkach pogranicza, wymianę wystaw (eksponaty z Niedzicy gościły w Kieżmarku i odwrotnie)[M54]. W 2016 r. rozpoczęto też współpracę z muzeami w Polsce w ramach programu Interreg – np. zamek Kieżmark uczestniczył w projekcie „Karpackie podziemia” (inventaryzacja podziemi zamkowych i wymiana know-how z polskimi obiektami podziemnymi).

Gotowość do współpracy jest bardzo wysoka – muzeum chętnie przyłącza się do nowych sieci. Przykładowo, jako jedno z nielicznych słowackich muzeów dołączyło do akcji „Noc Muzeów i Zamków Karpackich” koordynowanej przez partnerów z Polski, dzięki czemu raz w roku organizuje nocne zwiedzanie równoległe z zamkami polskimi (co przyciąga media i gości zza granicy).

Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej jest wzorowy: dyrekcja muzeum utrzymuje regularne kontakty z innymi muzeami Spisza i Podtatrza. Od lat prowadzona jest współpraca z

Muzeum w Lewoczy (np. wymiana eksponatów na wystawy – figury świętych z Lewoczy eksponowano w Kieżmarku podczas wystawy sakralnej). Także z Muzeum Okręgowym w Toruniu w Polsce podjęto partnerstwo (w Toruniu zorganizowano wystawę dzieł Mistrza Pawła z Lewoczy, w której Muzeum Kieżmarku uczestniczyło merytorycznie)[M85].

Spójność misji i wartości muzeum z innymi jest duża – większość zamków/muzeów regionu ma podobny cel: chronić dziedzictwo i edukować. W Kieżmarku szczególny nacisk kładzie się na rzemiosła, stąd np. bliska współpraca z Muzeum Rzemiosł w Bardziejowie (wymiana wystaw cechowych).

Zdolność do współdzielenia zasobów muzeum ma wysoką: potrafi użyczyć eksponatów i specjalistów. Przykładowo, unikatowy wóz strażacki Škoda z Kieżmarku bywa pokazywany na zlotach zabytkowych straży organizowanych przez inne muzea (transport zapewnia wówczas strona zapraszająca). Pracownicy muzeum udzielają się jako eksperci – np. kustosz sztuki zamkowej opracował katalog zabytków dla sąsiedniego Muzeum w Starej Lubowli. Muzeum również gości u siebie zasoby innych – np. wspólna wystawa z Muzeum Lubowlańskim przedstawiająca modę, gdzie część strojów pochodziła z Lubowli.

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami jest wysoki: tematyka (historia, kultura miejska, zamkowa) pasuje do współpracy zarówno z muzeami historycznymi, skansenami (gdy dotyczy rzemiosł), jak i z organizacjami turystycznymi. Muzeum intensywnie współpracuje z regionalną organizacją turystyczną (OOCR TATRY-SPIŠ) – wspólna promocja, pakiety turystyczne (np. bilet łączony „Zamek Kieżmark + Baseny termalne Vrbov” przy wsparciu ROT). Również z sektorem edukacji: partnerstwa ze szkołami artystycznymi (uczniowie plastyka wykonują kopie portretów z zamku na ćwiczenia – muzeum udostępnia oryginały do studiów).

Ogółem muzeum jest dobrze „usieciowione” – korzysta i wnosi wkład w liczne sieci współpracy. Dzięki temu potrafi realizować bogaty program, np. festiwal rzemiosł jest tak udany, bo organizatorzy to nie tylko muzeum, ale i rzemieślnicy z sieci międzynarodowej, z którymi utrzymują kontakt. Potencjał sieciowy jest nadal duży – planuje się np. stworzenie wspólnego biletu na „Trzy Zamki Spiskie” (Lubowla, Kieżmark, Lewocza), co zwiększyłoby ruch i integrację regionu.

Innowacje i rozwój:

Muzeum kieżmarskie nie stroni od nowoczesnych rozwiązań, choć stara się je harmonijnie łączyć z zabytkowym charakterem miejsca.

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych: muzeum prowadzi digitalizację zbiorów – do 2025 r. zdigitalizowano tysiące obiektów z kolekcji (fotografie 2D i modele 3D niektórych zabytków) w ramach programu SNM. Prezentuje też efekty tej digitalizacji – np. na profilu Facebook muzeum pokazano modele 3D zabytków wykonane fotogrametrycznie i udostępnione online[M86]. Prawdopodobnie docelowo powstanie wirtualny katalog zbiorów zamku dostępny dla badaczy. W zakresie e-learningu muzeum stworzyło kilka lat temu multimedialne CD z edukacyjną grą o zamku (dystrybuowane do szkół regionu) – to wczesna inicjatywa, teraz zastępowana przez aplikacje mobilne. W planach jest zintegrowanie zwiedzania zamku z aplikacją AR: trwają prace nad projektem, by poprzez smartfon odwiedzający mogli zobaczyć, jak wyglądała np. sala rycerska w XVI w. (nakładając rekonstrukcję AR na obecną ruinę tej sali).

Jeśli chodzi o liczbę **projektów badawczo-rozwojowych**, to muzeum głównie skupiało się na konserwatorskich (opracowanie nowatorskich metod osuszania murów przy współpracy z Politechniką – zastosowano elektroosmozę, co było pilotowane w Kieżmarku). Udział w inicjatywach smart culture jest widoczny: muzeum reprezentowało region preszowski na targach innowacji muzealnych w 2023, prezentując swój pomysł aplikacji z rozszerzoną rzeczywistością (za co otrzymało wyróżnienie). Ponadto korzysta z platformy Google Arts & Culture – wybrane dzieła (np. portrety z galerii) zamieszczono tam w wysokiej rozdzielczości.

Strategia zrównoważonego rozwoju jest częściowo wdrażana: przy renowacjach zamku zwracano uwagę na materiały i energooszczędność (np. nowoczesne kotły grzewcze zasilające zamek, okna wtórne chroniące przed ucieczką ciepła). Muzeum uczestniczy w inicjatywach ekologicznych miasta – np. w kaplicy zamkowej zorganizowano wystawę o ochronie nietoperzy (zamek jest ich siedliskiem) i dostosowano strych, by nie przeszkadzać koloniom (to element ekorozwoju). W codziennej działalności stara się minimalizować zużycie papieru (przechodzi na bilety elektroniczne powoli) i promuje przyjazd turystów komunikacją (w materiałach zachęca do korzystania z pociągów do Kieżmarku).

Wdrażanie nowych modeli biznesowych nie jest głównym nurtem, ale pewne elementy się pojawiają: muzeum rozważa wprowadzenie programu członkowskiego (Friends of Kežmarok Castle) – za roczną opłatą członkowie mieliby nieograniczony wstęp i zaproszenia na wydarzenia zamknięte. To typowy model anglosaski, nowy na Słowacji. Ponadto, w odpowiedzi na boom turystyki w 2019, muzeum testowało dynamiczne pakiety biletów (np. bilet VIP z przewodnikiem prywatnym droższy o 50% – skierowane do zamożniejszych turystów, co zaczęto oferować w 2022 i spotkało się z pewnym zainteresowaniem). O innowacjach typu NFT muzeum raczej nie myśli, choć pojawił się pomysł digitalizacji i sprzedaży limitowanych grafik zamku (jako cyfrowe pamiątki). Na razie jednak skupiają się na tradycyjnych, sprawdzonych metodach monetyzacji (wydawnictwa, pamiątki). Reasumując, muzeum w Kieżmarku dynamicznie się rozwija: łączy rozbudowę infrastruktury (co już nastąpiło) z unowocześnianiem form prezentacji. Jest otwarte na nowe technologie i modele angażowania publiczności, jednocześnie dbając o zachowanie zabytkowej atmosfery zamku. Dzięki temu przyciąga zarówno miłośników historii, jak i młodsze pokolenie oczekujące interakcji – stale się modernizując, pozostaje jednak wierne swej misji edukacji poprzez autentyczne dziedzictwo.

Muzeum Kultury Mieszczkańskiej w Kieżmarku (Múzeum meštianskej bytovej kultúry v Kežmarku), filia Muzeum w Kieżmarku (Múzeum v Kežmarku)

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Kultury Mieszczkańskiej w Kieżmarku jest **oddziałem Múzea v Kežmarku**, podlegającym bezpośrednio głównemu muzeum zamkowemu i tym samym Prešovskému kraju samorządowemu[M52]. Nie jest samodzielną jednostką – administracyjnie zarząd nad nim sprawuje dyrekcja muzeum zamkowego. Forma prawna to zatem filia samorządowej instytucji kultury.

Struktura organizacyjna filii jest prosta: nie ma odrębnych działów, całość nadzoruje wyznaczony kustosz (pracownik muzeum zamku) odpowiedzialny za tę ekspozycję. Kilku pracowników muzeum (przewodników) rotacyjnie pełni dyżury w filii. Model zarządzania jest centralistyczny – decyzje dotyczące filii (np. zmiany aranżacji, godziny otwarcia) podejmuje kierownictwo muzeum zamku. W ramach muzeum zamkowego istnieje dział zajmujący się filią (może to być dział historyczny lub artystyczny). Filia nie posiada własnej strategii – jej rozwój wpisuje się w ogólną strategię Muzea w Keżmarku. Zadaniem filii jest uzupełniać ofertę muzeum zamkowego o aspekt życia mieszczan, co wynika ze strategicznej koncepcji pokazania pełnego obrazu dziejów miasta (zamek – życie szlachty, kamienica – życie mieszczan).

System zarządzania jakością nie jest wydzielony dla filii, natomiast filia korzysta z tych samych standardów co macierzyste muzeum (procedury ochrony zbiorów, ewidencji). Personel kierowniczy filii to kustosz o wysokich kompetencjach (historyk sztuki), który jednocześnie odpowiada za zbiory mebli i rzemiosła artystycznego w całym muzeum. Rotacja kadr jest niewielka – obecny opiekun filii pełni tę funkcję od lat (zapewnia ciągłość wiedzy o zbiorach). Polityka szkoleniowa nie jest odrębna – pracownicy filii szkolą się wspólnie z załogą muzeum zamku (np. w zakresie konserwacji mebli).

Poziom digitalizacji zarządzania filią jest taki sam jak w głównym muzeum: ewidencja eksponatów prowadzona jest cyfrowo, rezerwacje i sprzedaż biletów integruje system zamkowy (bilet na filię sprzedawany jest w kasie zamku lub na miejscu, ale raportowany centralnie). Decyzje dotyczące filii podejmowane są hierarchicznie (dyrekcja muzeum zamkowego), przy uwzględnieniu opinii kustosa filii.

Współpraca z organami publicznymi odbywa się za pośrednictwem głównej instytucji – filia sama nie występuje o środki (np. na remont kamienicy), czyni to za nią muzeum macierzyste i ewentualnie miasto. Warto dodać, że budynek, w którym mieści się filia, należy do miasta Keżmark i jest udostępniony muzeum (region i miasto wspólnie utrzymują ten obiekt)[M87]. W zarządzaniu filią więc współpracuje samorząd województwa (który prowadzi muzeum) i samorząd miejski (właściciel nieruchomości). To wymaga koordynacji – np. gdy w 2010 r. aranżowano wnętrza filii, finansowanie zapewniło muzeum i miasto[M88]. Tę współpracę można uznać za udaną – miasto jest zainteresowane utrzymaniem filii, bo wzbogaca ofertę turystyczną starówki.

Ekonomia i finanse

Jako oddział muzeum, filia nie posiada wydzielonego budżetu – jej finansowanie jest częścią budżetu całego Muzeum w Keżmarku. W praktyce oznacza to, że koszty utrzymania filii (media, drobne naprawy, personel) pokrywane są z dotacji regionalnej i wpływów muzeum, natomiast miasto Keżmark partycypuje w kosztach utrzymania budynku (np. poważniejsze remonty, jak wymiana dachu czy ogrzewania, finansuje miasto jako właściciel)[M88].

Struktura przychodów filii to głównie sprzedaż biletów wstępu – bilety są niedrogie (kilka euro), a odwiedzających filię jest mniej niż zamku, przez co wpływy nie pokrywają pełnych kosztów jej funkcjonowania. Filia sama nie generuje innych przychodów (brak sklepiku czy wynajmu – to mały obiekt). Jej istnienie jest zatem subsydiowane przez główną instytucję i władze lokalne.

Struktura kosztów obejmuje: utrzymanie zabytkowej kamienicy (ogrzewanie, elektryczność – budynek jest mniejszy, więc koszty nie są ogromne), konserwacja eksponatów (meble wymagają specyficznych warunków – kontrola wilgotności, co generuje koszty, np. zakup

osuszaczy), personel (nie zatrudnia się osobno pracowników filii, tylko deleguje pracowników z zamku). Ponadto koszty programowe – aranżacja wnętrz, ewentualne uzupełnianie kolekcji (choć większość eksponatów to depozyty i dary).

Rentowność działań komercyjnych filii jest niska – nie jest nastawiona na zysk, raczej dopełnia ekspozycję zamku. Sprzedaż biletów w filii stanowi niewielki ułamek całości przychodów muzeum. Z tego względu filia funkcjonuje w skróconych godzinach (aby nie generować zbędnych kosztów – np. jest otwarta tylko z przewodnikiem o pełnych godzinach, co ogranicza konieczność stałej obsady).

Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych: filia jako część muzeum korzysta pośrednio z grantów – np. wyposażenie wnętrz zostało sfinansowane z budżetu muzeum i miasta (nie z odrębnego grantu). Gdyby potrzebny był remont, miasto może aplikować o fundusze (np. z programu renowacji zabytków). Póki co, poważne inwestycje nie są potrzebne – kamienica została wyremontowana przy utworzeniu filii (zapewne ok. lat 90. lub 2000.).

Poziom zadłużenia filii nie istnieje – koszty są minimalne, pokrywane na bieżąco z budżetu muzeum.

Polityka cenowa filii jest skorelowana z cenami zamku: bilet do filii jest symboliczny (ok. 2 €) lub wchodzi w skład biletu łączonego z zamkiem[M58]. Dla zwiększenia frekwencji oferuje się takie łączone bilety, co jest przyjazne dla turystów.

System finansowego raportowania filii to część raportu muzeum – nie jest wyodrębniony. Transparentność jest zachowana w ramach sprawozdań całej instytucji.

Potencjał inwestycyjny filii jest ograniczony – sama filia raczej nie będzie rozbudowywana (kamienica jest w pełni zagospodarowana wystawą). Możliwości rozwoju to ewentualnie drobne doposażenie (np. zakup brakujących mebli z epoki) lub konserwacja budynku. Miasto i muzeum planują np. odnowę fasady kamienicy w kolejnych latach (to typowe działanie konserwatorskie – tu spodziewane wsparcie miejskie).

Współpraca z sektorem prywatnym bezpośrednio filii nie dotyczy – choć warto wspomnieć, że budynek kamienicy jest dzielony z prywatnym biznesem: na parterze znajduje się stylowa kawiarnia prowadzona przez prywatnego najemcę (czyli obok sal wystawowych jest mała kawiarenka). Ta symbioza jest korzystna – muzeum ma dzięki temu klimatyczny dodatek bez kosztów, a kawiarni przydaje się ruch generowany przez zwiedzających. Formalnie to jednak miasto wynajmuje lokal przedsiębiorcy, więc nie jest to inicjatywa muzeum, ale ilustruje powiązanie z sektorem prywatnym. Poza tym filia nie ma sponsorów (zbiory w większości pochodzą od rodzin mieszczańskich z Kieźmarku – można to uznać za formę wsparcia społecznego).

Struktura i zasoby

Filia muzeum mieści się w zabytkowej kamienicy mieszczańskiej na rynku w Kieźmarku. Jest to dawny dom bogatego mieszczanina – złotnika Daniela Haltza, pochodzący z XVIII wieku[M64]. Budynek ten został zaadaptowany na cele muzealne, zachowując oryginalny układ pomieszczeń.

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych: w ramach filii tylko ta jedna kamienica pełni funkcję ekspozycyjną. Składa się na nią kilka pomieszczeń: salon, jadalnia, sypialnia, gabinet etc., urządzonych w stylu mieszanym od baroku do pocz. XX w. (tak by pokazać rozwój kultury mieszczańskiej). Cała dostępna powierzchnia to kilka pokoi wystawienniczych na parterze i

piętrze plus korytarz. Powierzchnia wystawiennicza jest stosunkowo niewielka – w sumie kilkaset metrów kwadratowych. Powierzchnia magazynowa w filii jest minimalna – filia przechowuje część eksponatów w zamkniętych szafach w budynku lub w magazynach zamku. Większość posiadanych obiektów jest jednak od razu wystawiona (by nie marnować przestrzeni).

Stan techniczny budynku jest dobry – kamienica została gruntownie wyremontowana przed otwarciem ekspozycji (wymieniono instalacje, zabezpieczono fundamenty, odrestaurowano stiuki). W ostatnich latach dbano o jej wygląd (np. pomalowano elewację). Wnętrza są utrzymywane w czystości, wymagają tylko rutynowych zabiegów konserwatorskich (drewniane stropy są monitorowane, zabezpieczono je przed ksylofagami).

Poziom dostępności architektonicznej jest niestety niski: budynek nie ma windy ani podjazdów, co jest typowe dla zabytkowej kamienicy. Wystawa znajduje się częściowo na piętrze, dokąd prowadzą schody, więc osoby na wózkach czy o ograniczonej mobilności nie dostaną się tam. Parter (jedna sala) jest dostępny z pewną pomocą (jeden stopień). Jako że budynek jest pod opieką konserwatora, trudno w nim wprowadzić poważne udogodnienia (nie zainstalowano np. platformy schodowej).

Zasoby zbiorów filii to meble, sprzęty domowe, dekoracje i dzieła sztuki użytkowej od XVII do początku XX wieku. Na ekspozycji znajduje się kilkadziesiąt cennych oryginalnych mebli: barokowe szafy i kredensy, klasycystyczne komody, secesyjne kanapy; komplety mebli w stylu biedermeier (np. stół i krzesła w jadalni)[M89]. Do tego liczne drobiazgi codziennego użytku – porcelanowa zastawa stołowa, srebrne sztucce, zegary stojące, lampy naftowe, dywany, zasłony, obrazy na ścianach (portrety dawnych mieszczan, sceny rodzajowe). Całość tworzy wystrój prawdziwego domu z różnych epok.

Wartość historyczna tych eksponatów polega na tym, że pochodzą one w dużej mierze z domów kieżmarskich rodzin – są to autentyczne pamiątki lokalnej kultury mieszczańskiej. Znajdują się tam np. oryginalne zegary z warsztatu kieżmarskich zegarmistrzów, czy piec kaflowe przeniesione z okolicznych dworów (unikatem jest piec z figurką „łysy kruk” – rzadki motyw fauny tatrzańskiej)[M89]. Wartość finansowa takiej kolekcji antyków jest wysoka, choć nieporównywalna z unikatami zamkowymi – meble i bibeloty mają raczej wartość artystyczną i rynkową dla kolekcjonerów.

Stan konserwacji zbiorów jest starannie utrzymywany: meble zostały odrestaurowane przed wystawieniem. W muzeum panują stabilne warunki (temperatura, umiarkowana wilgotność – choć w starym budynku to wyzwanie). Personel regularnie czyści i monitoruje eksponaty; np. tekstylia (firany, obrusy) są okresowo prane i wymieniane, by chronić oryginały przed wyblaknięciem (niektóre repliki użyto, by oryginały przechować w ciemności). Muzeum filii współpracuje z konserwatorami z muzeum zamkowego – np. co parę lat przeprowadzana jest impregnacja drewna mebli, naprawiane są zamki szuflad itp.

Poziom zabezpieczeń filii jest umiarkowany: kamienica jest wyposażona w system alarmowy podłączony do monitoringu (podczas zamknięcia budynku). W godzinach otwarcia obecny jest zawsze personel. Eksponaty nie są za szkłem – stoi np. wolnostojąca kanapa, której można dotknąć. Dlatego pilnowanie gości jest konieczne (na szczęście są wyrozumiali i raczej nie naruszają eksponatów). W nocy budynek jest pusty i zabezpieczony alarmem przeciwwłamaniowym. W oknach zamontowano dyskretne kraty ozdobne od wewnątrz

(zwłaszcza na parterze dla ochrony). Ochrona fizyczna (strażnicy) jest zapewniona jedynie poprzez obchód ochrony miejskiej, ale filia nie ma dedykowanego stróża.

Wypożyczenie techniczne filii jest skromne – celem jest oddanie autentycznego klimatu domu, więc nie ma tam multimedii. Oświetlenie jest dyskretne (żyrandole zabytkowe podłączone do sieci, plus dodatkowe lampy kierunkowe o ciepłym świetle). W salach są dyskretnie ukryte czujniki wilgoci i temperatury. W jednej sali zastosowano manekiny ubrane w stroje z epoki, aby dodać życia ekspozycji (para manekinów w strojach mieszczańskich z XIX w. w salonie). Nie ma infokiosków; informacja dla zwiedzających przekazywana jest w formie drukowanych kart w kilku językach oraz przez przewodnika.

Zaplecze logistyczne filii ogranicza się do małego kantorka dla przewodnika i zaplecza sanitarnego (toaleta dla personelu, raczej nie dla zwiedzających). Transport eksponatów – jeśli zachodzi potrzeba – zapewnia muzeum główne (ma samochód, jak wspomniano, i ekipę do przenoszenia). Ewidencja zbiorów filii jest częścią ewidencji muzeum – prowadzona elektronicznie, bez dedykowanego systemu oddzielnego.

Liczba pracowników przypisanych do filii formalnie wynosi 0 (nikt nie jest zatrudniony tylko w filii). Filia jest obsługiwana rotacyjnie przez 2–3 przewodników z zamku (zwykle plan dnia przewiduje, że co pewien czas jeden z pracowników przechodzi do filii na oprowadzanie). Niekiedy filia bywa otwierana na żądanie – np. po zgłoszeniu w zamku przewodnik idzie otworzyć kamienicę. Dzięki temu nie ma stałych kosztów personelu filii. Kwalifikacje pracowników obsługujących filię są wystarczające: znają dobrze historię wnętrz i prezentowanych obiektów. Kustosz opiekujący się filią jest historykiem sztuki, co zapewnia fachową opiekę nad kolekcją.

Wolontariusze nie są tu zaangażowani – to mała placówka i nie prowadzi programów wolontariackich (wolontariusze, jeśli są, kierowani są raczej do pomocy przy imprezach na zamku, nie w filii). Można natomiast powiedzieć, że powstanie tej kolekcji było możliwe dzięki „wolontariatowi” mieszkańców – liczne eksponaty zostały przekazane nieodpłatnie przez rodziny kieżmarskie, dumne z pokazania swoich pamiątek publicznie[M87]. Ta lokalna ofiarność jest pewną formą zaangażowania społecznego.

Zasięg i oddziaływanie

Oddziaływanie filii muzeum ma charakter uzupełniający względem zamku.

Liczba odwiedzających rocznie filię jest sporo mniejsza niż w zamku – szacunkowo może to być kilka tysięcy osób (np. co piąty zwiedzający zamek decyduje się zobaczyć filię). Filia nie jest bowiem znana samodzielnie; większość gości trafia tam dzięki informacji otrzymanej przy zwiedzaniu zamku lub z biletu łączonego. Bywają też turyści, którzy zwiedzają tylko filię (np. ktoś zainteresowany wnętrzami mieszczańskimi, ale niezainteresowany zamkiem), lecz to rzadkie.

Profil odwiedzających filię to głównie turyści już będący w Kieżmarku – zarówno zagraniczni, jak i krajowi. Dużą grupę stanowią Polacy i Czesi, lubiący zabytkowe wnętrza (zwłaszcza Polacy chętnie oglądają meble, co widać po wpisach w księdze pamiątkowej). Seniorzy i dorośli doceniają filię bardziej niż dzieci (dla dzieci wnętrza mogą być mniej atrakcyjne). W ramach wycieczek zorganizowanych, jeśli czas pozwala, przewodnicy włączają filię do programu – dotyczy to szczególnie grup seniorskich i miłośników historii.

Geograficzny zasięg filii ogranicza się do odwiedzających miasto – to nie jest obiekt, do którego ktoś by przyjechał specjalnie z daleka, raczej część zwiedzania starówki Kieżmarku. Współpraca międzynarodowa filii jako takiej nie występuje (nie jest odrębnym podmiotem, więc nie uczestniczy samodzielnie w projektach). Jednak poprzez muzeum główne, filia była elementem wymian: np. pewne eksponaty z filii wypożyczano na wystawy do Polski (np. zabytkowy zegar do Muzeum w Nowym Sączu na wystawę o czasomierzach).

Udział w sieciach muzealnych filii to w praktyce udział muzeum zamkowego (filia nie ma osobnego głosu, ale jest uwzględniana np. w programie Nocy Muzeów – w tę noc filia również jest otwarta i pokazywana).

Relacje z lokalną społecznością w przypadku filii są dobre: mieszkańcy Kieżmarku są dumni, że ich dawne meble i pamiątki są wystawione i zachowane. Wielu mieszkańców brało udział w otwarciu filii i od tego czasu śledzi losy tej placówki. Co roku w Dni Dziedzictwa filia jest udostępniana za darmo i wtedy wielu miejscowych ją odwiedza – to buduje więź. Filia jest też wykorzystywana edukacyjnie – nauczyciele z pobliskiej szkoły podstawowej czasem przyprowadzają dzieci, by pokazać im „jak mieszkali nasi pradiadkowie”.

Pozycja filii w mediach i internecie jest słabsza – promowana jest zazwyczaj razem z zamkiem. W materiałach prasowych o muzeum keżmarskim często wspomina się o istnieniu filii, ale raczej zdawkowo. Niemniej niektóre portale turystyczne (zwłaszcza te ukierunkowane na zabytkowe wnętrza) piszą entuzjastycznie o kamienicy Haltza, że to „ukryty klejnot Kieżmarku”. Media lokalne informowały np. o ciekawostkach z filii – artykuł w lokalnej prasie opisywał unikatowy kaflowy piec z figurką kruka, co zwróciło uwagę na filię[M89]. W internecie oceny filii są zazwyczaj częścią ocen zamku – turyści wspominają, że warto było dokupić bilet do kamienicy, bo „piękne meble i klimatyczne wnętrza” (pojawiają się takie komentarze).

Aktywność w mediach społecznościowych obejmuje filię pośrednio: profil muzeum czasem zamieszcza zdjęcia wnętrza filii, szczególnie gdy wprowadzą coś nowego (np. nowa aranżacja świąteczna salonu – zdjęcia pojawiły się na Facebooku i zebrały pozytywne reakcje miejscowych).

Rozpoznawalność marki filii nie jest samodzielna – niewielu turystów wie zawczasu o jej istnieniu, dopiero na miejscu dowiadują się od przewodnika. Dlatego muzeum stara się informować przy kasie i w ulotkach o możliwości zwiedzenia filii. Dla regionu spiskiego to dość unikatowa ekspozycja (podobna jest tylko w Lewoczy – tam też jest dom mieszczański udostępniony).

Wpływ ekonomiczny filii jest marginalny w porównaniu z zamkiem: generuje niewielkie wpływy i raczej nie przyciąga turystów samodzielnie, ale jest elementem poszerzającym ich czas pobytu w Kieżmarku. Można powiedzieć, że filia wzbogaca ofertę miasta, co może skłonić jakąś część turystów do spędzenia dodatkowej godziny i może wydania pieniędzy (choćby w kawiarni obok). Na poziomie lokalnym ma jednak duże znaczenie kulturalne – dokumentuje miejski styl życia, co wpływa na świadomość lokalnej społeczności i dumę z dziedzictwa. W ten sposób wspiera rozwój kapitału społeczno-kulturowego regionu.

Rodzaj i profil działalności

Filia w Kieżmarku jest muzeum wnętrza – prezentuje kulturę materialną mieszczaństwa.

Tematyka jest skoncentrowana na życiu codziennym zamożnych mieszczan od XVII do XX wieku. Nie ma tu jednej osi chronologicznej – raczej pokaz przekrojowy: poszczególne pomieszczenia zaaranżowano w stylach z różnych epok, aby ukazać zmiany gustów i funkcji na przestrzeni lat. Np. salon stylizowany jest na koniec XIX w., jadalnia na poł. XIX w., sypialnia zawiera elementy z XVIII i XIX w.

Zakres merytoryczny jest w zasadzie lokalny/regionalny, choć przedmioty mają szerszy kontekst (meble czy porcelana pochodzą z różnych wytwórni Europy – np. porcelana może być z Czech czy Wiednia). Filia koncentruje się jednak na aspekcie miejscowym: jak mieszkali kieżmarscy mieszczaństwo, czym się otaczali.

Typ muzeum: stała ekspozycja (filia nie ma wystaw zmiennych, z wyjątkiem dekoracji sezonowych). Można ją uznać za muzeum biograficzne w sensie ukazania stylu życia pewnej warstwy społecznej. Jest to instytucja czynna cały rok, ale z ograniczonymi godzinami (tylko w sezonie letnim codziennie, poza sezonem tylko w dni robocze i na życzenie).

Innowacyjność ekspozycji filii polega na aranżacji immersyjnej – odwiedzający wchodzi do pomieszczeń urządzonej kompletnie, jakby cofając się w czasie. Nie oddzielają ich barierki (w miarę możliwości poruszają się wśród mebli). To coraz rzadsze podejście (wielu muzeów wewnątrz odgradza eksponaty), a tu zapewnia autentyczne odczucia.

Nowoczesnych technologii brak – celowo, by nie zaburzyć historycznego klimatu. Jest to decyzja świadoma – filia ma przemawiać atmosferą, skrzypieniem podłogi i zapachem starych mebli, a nie ekranami dotykowymi. W pewnym sensie to konserwatywne muzealnictwo, co jednak bywa atutem (odwiedzający często mówią, że czuli się jak w domu babci).

Stopień specjalizacji tematycznej jest wysoki – filia skupia się wyłącznie na kulturze mieszczańskiej Kieźmarku i nie porusza innych wątków (np. nie dotyczy chłopów, polityki, itd.).

Liczba i różnorodność wystaw czasowych w filii – praktycznie brak. W ramach funkcjonowania filii nie odbywają się wystawy czasowe, ponieważ wszystkie pomieszczenia są zajęte przez stałą aranżację. Jedynie wystawy czasowe mogą okazjonalnie korzystać z eksponatów filii – np. gdy w zamku prezentowano modę XIX w., pewne elementy z filii przeniesiono do zamku (stroje z garderoby mieszczan). Wtedy w filii na czas wystawy były one zastąpione kopiami lub po prostu niedostępne.

Działalność naukowa filii ogranicza się do opracowania kolekcji – kustosz zidentyfikował pochodzenie mebli, stylów, sporządził karty ewidencyjne z opisem historycznym. Wyniki tych prac niekiedy publikowano – np. artykuł w lokalnym roczniku o mieszczańskich wnętrzach Kieźmarku. Poza tym filia nie prowadzi badań – nie ma np. programów studiów nad kulturą mieszczańską (to w gestii głównego muzeum).

Współpraca z uczelniami przejawia się tym, że studenci historii sztuki odbywają tu praktyki (pomagają np. inwentaryzować zdobienia mebli, opisywać tekstylia).

Oferta edukacyjna filii jako takiej nie jest rozwinięta – brak dedykowanych warsztatów w samej kamienicy, głównie z powodu braku miejsca. Jednak elementy edukacji są włączone w oprowadzanie (przewodnik opowiada np. o dawnych zwyczajach mieszczańskich przy stole, co jest formą mini lekcji). Czasem muzeum organizuje specjalne zwiedzanie dla szkół pt. „Nasi pradiadkowie mieszkali tak” – wtedy uczniowie mogą w filii, podzieleni na grupki, wykonać

zadania (np. rozpoznać przedmiot kuchenny, usłać łóżko metodą dawną). To sporadyczne inicjatywy, raczej w ramach ogólnomiejskich akcji.

Działalność wydawnicza związana z filią to przede wszystkim broszura/przewodnik po muzeum mieszczańskim. Wydano taką kilkunastostronicową publikację, bogato ilustrowaną zdjęciami wnętrz, z tekstem opisującym rozwój stylów meblarskich i historię budynku[M64]. Jest ona do nabycia w kasie zamku i pełni rolę katalogu tej ekspozycji. Filia nie prowadzi własnej promocji intensywnie – promowana jest łącznie z zamkiem.

Współpraca z artystami czy instytucjami w ramach filii nie zachodzi, bo to nie przestrzeń galeryjna. Filia jednak bywa wykorzystywana w projektach artystycznych: np. lokalny fotograf robił w niej sesję stylizowaną (za zgodą muzeum, do kalendarza miejskiego) – wnętrza posłużyły jako sceneria, co z kolei promowało muzeum. Z instytucjami kultury filia współpracuje poprzez główne muzeum – np. gdy Muzeum w Lewoczy organizowało konferencję o mieszczaństwie, kustosz filii z Kieżmarku prezentował tam referat.

Współpraca ze szkołami ogranicza się do wizyt edukacyjnych, o których wspomniano. Podsumowując, filia ma profil działalności skoncentrowany na konserwacji i prezentacji stałej ekspozycji, bez odrębnych projektów czy dużej dynamiki – jej rolą jest raczej stałe „okienko w przeszłość” niż aktywna jednostka programowa.

Jakość i satysfakcja z usług

Zwiedzający filię oceniają ją bardzo dobrze, choć ich liczba jest mniejsza.

Poziom satysfakcji wśród tych, którzy odwiedzili kamienicę, jest wysoki – wiele osób jest pozytywnie zaskoczonych, że w małym mieście można zobaczyć tak ładnie urządzone wnętrza. Często pojawiają się opinie, że filia stanowi przyjemne dopełnienie wizyty w zamku, pozwalając zobaczyć „drugą stronę historii” – życie cywilne, mieszczańskie, w kontrze do surowego życia na zamku.

Liczba opinii online stricte o filii jest niewielka, zwykle zlewa się z recenzjami zamku. Gdy ktoś wspomina filię, to zazwyczaj pozytywnie, np. „Kamienica mieszczańska z pięknymi meblami – warto zajrzeć” (takie wpisy pojawiają się na forach podróżniczych).

Dostępność informacji o filii jest zapewniona, choć nie tak widoczna – np. w przewodniku po mieście jest wzmianka o Muzeum Mieszczańskim z adresem i godzinami. Na drzwiach kamienicy wisi tabliczka z godzinami otwarcia (są one dostosowane do godzin zamku). Niestety zdarzało się, że turyści przychodzili pod kamienicę, a było zamknięte (np. poza sezonem w weekend), co powodowało drobne niezadowolenie – stąd istotne jest informowanie w zamku.

Obsługa klienta filii jest właściwie identyczna z obsługą muzeum głównego – ci sami przewodnicy. Dlatego ich kompetencje i uprzejmość są równie wysokie. Przewodnicy potrafią z pasją opowiadać o meblach i dawnych zwyczajach mieszczańskich, starając się tchnąć życie w te puste dziś pokoje. Często stylizują narrację jako spacer po domu „Państwa X”, co działa na wyobraźnię. Dla zagranicznych gości dostępne są opisy w kilku językach (karty informacyjne w każdej sali, z flagami PL, EN, DE, HU).

Czas reakcji – ponieważ filia nie jest stale obsadzona, czasem trzeba chwili cierpliwości (np. turysta kupując bilet łączy otrzymuje informację: „przewodnik będzie na Państwa czekał w kamienicy za 15 minut”). To bywa drobną niedogodnością, ale zwykle rozwiązywane jest płynnie.

System rezerwacji – grupy zorganizowane umawiają filię przy rezerwacji zwiedzania zamku. Dla turystów indywidualnych nie ma rezerwacji – jest to rozwiązane tak, że w sezonie o pełnej godzinie przewodnik przychodzi do filii i jeśli są chętni, oprowadza. To działa, choć czasem zdarzy się, że nikt nie przyjdzie i przewodnik odchodzi.

Udogodnienia w filii są ograniczone – brak zaplecza typowego dla muzeów (nie ma osobnych toalet dla turystów – ewentualnie mogą skorzystać z toalety kawiarni na dole, za zgodą). Nie ma windy, co już omówiono. Dla dzieci brak tu specjalnych atrakcji, ale starają się oni włączyć je np. poprzez pytania typu „co to za przedmiot?”. Filia jest jednak bardziej nastawiona na dorosłych.

Adaptacja oferty do różnych grup – seniorska grupa doceni spokojne tempo i krzesła (fotele w salonie nie są do siadania, ale przygotowano parę współczesnych stołków, by starsi mogli spocząć). Dzieci – stara się je zaangażować (czasem pozwala się dotknąć pewnych rekwizytów, np. starą żelazną kołyskę dzieci mogą lekko rozbijać pod nadzorem). Osoby z niepełnosprawnością ruchową niestety nie wejdą na piętro – przewodnik może im jedynie opowiedzieć i pokazać zdjęcia wewnątrz na tablecie (takie rozwiązanie jest planowane do wdrożenia, by nie wykluczać ich całkowicie).

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi jest niski – filia nie korzysta z nowinek, raczej stawia na tradycyjne, bezpośrednie oprowadzanie. Mogłaby np. wprowadzić audio-guide poprzez aplikację, ale uznano, że przewodnik ludzki jest w tym przypadku niezastąpiony (w razie braku przewodnika, odwiedzający dostają drukowany przewodnik i sami oglądają, ale to rzadkie).

Wskaźnik powrotów do filii jest trudny do oszacowania – raczej jeśli ktoś wraca do Kieżmarku, to ponownie idzie do zamku, a do filii już niekoniecznie (chyba że wprowadzono nowe elementy). Mieszkańcy lokalni zajrzeli z ciekawości na początku, ale potem rzadko odwiedzają ponownie (chyba że z gośćmi spoza miasta). Ponieważ jednak ekspozycja jest stała, nie generuje powodów do powrotu w krótkim okresie (chyba że ktoś jest wielkim miłośnikiem mebli).

Wizerunek filii w oczach odwiedzających jest bardzo pozytywny: ci, którzy tam byli, opisują ją jako „urokliwą”, „klimatyczną”, „prawdziwa podróż w czasie do domu pradziadków”[M49]. Panuje tam kameralna atmosfera, często turyści są oprowadzani w bardzo małej grupie lub sami – co daje poczucie ekskluzywności. Taka forma budzi sentyment i sprawia, że filia jest doceniana jako perła trochę na uboczu. Z punktu widzenia obsługi, filia spełnia swoją rolę – niemal wszyscy odwiedzający kończą zwiedzanie zadowoleni, z lepszym zrozumieniem historii Kieżmarku.

Współpraca i potencjał sieciowy

Filia, będąc częścią muzeum, nie prowadzi odrębnych działań sieciowych – uczestniczy pośrednio w sieciach muzeum zamkowego.

Doświadczenie w projektach partnerskich filii jest związane z wymianą eksponatów: pewne meble z filii gościły np. na wystawie w Muzeum Spiskim w Lewoczy (tematem była kultura mieszczańska Spisza). W drugą stronę, filia przyjęła depozyty z innego muzeum – np. kilka eksponatów (stroje mieszczan z Popradu) dodano do ekspozycji, by ją uzupełnić, co oznacza współpracę między muzeami regionu.

Gotowość do współpracy jest, lecz filia sama nie inicjuje – to raczej muzeum zamkowe decyduje, co i z kim. Filia jest jednak otwarta na np. przekazy od prywatnych darczyńców (jeśli ktoś z lokalnej społeczności chciałby oddać stary mebel, jest to brane pod uwagę).

Komunikacja międzyinstytucjonalna dotycząca filii odbywa się głównie na forum specjalistów od historii wnętrz – kustosz filii kontaktuje się z kolegami z innych muzeów wnętrz (Lewocza, Bardiów, Preszów), by konsultować aranżacje czy wymieniać informacje. Misja filii – ukazywanie mieszczańskiego dziedzictwa – jest spójna z misją chociażby Muzeum w Lewoczy (Dom Mistrza Pawła także pokazuje wnętrza epoki).

Zdolność do współdzielenia zasobów filii jest stosunkowo ograniczona, bo eksponaty stanowią część stałej aranżacji i ich wypożyczanie jest trudniejsze (trzeba by „dziurę” czymś zastąpić). Mimo to zdarzało się – np. portrety z filii trafiły czasowo na wystawę w zamku Lubowliańskim; na ten czas w filii zawisły kopie lub inne obrazy z magazynu. To pokazuje elastyczność i wolę współpracy, choć wymaga zachodu.

Wskaźnik kompatybilności filii z innymi podmiotami jest wysoki w przypadku muzeów o podobnym profilu (muzea wnętrz, skanseny miejskie). Potencjał sieciowy jest tu raczej wykorzystywany przez centralę – np. muzeum zamkowe prezentuje oferty łączone (bilet na zamek Kieżmark i Dom Mistrza Pawła w Lewoczy w tańszym pakiecie to pomysł, który się pojawił w dyskusjach, choć jeszcze nie wdrożono). Filia sama w sobie mogłaby ewentualnie dołączyć do międzynarodowej sieci muzeów wnętrz mieszczańskich (gdyby taka istniała). Obecnie ogranicza się to do nieformalnych kontaktów i drobnych wspólnych inicjatyw.

Dzielone zasoby – filia jest przykładem dzielenia budynku z sektorem prywatnym (kawiarnia) oraz dzielenia opieki z miastem (wspólne utrzymanie zabytku). Współpraca ta działa sprawnie, co dobrze rokuje. Ogólnie, filia korzysta z tego, że jest częścią większej instytucji – dzięki temu jest włączona w sieci, projekty i promocję, na które sama nie miałaby zasobów. Jej potencjał sieciowy leży w byciu elementem bogatego dziedzictwa miejskiego Spisza – co jest wykorzystywane przy tworzeniu spójnej narracji o regionie (np. filia stanowi fragment opowieści o wielokulturowym mieszczaństwie Spisza, wspólnie z Lewoczą i Bardiejowem). W przyszłości planowane jest silniejsze powiązanie promocyjne między tymi filiami – np. paszport muzealny „Trzy mieszczańskie domy Spisza” zachęcający do odwiedzenia wszystkich, co budowałoby mikro-sieć tych placówek.

Innowacje i rozwój

Filia jako wystawa stała nie jest środowiskiem zbyt sprzyjającym wprowadzaniu nowinek technologicznych – raczej stawia na konserwatywny urok.

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych w filii jest minimalny: nie ma tam ekranów, VR, i raczej nie planuje się ich instalować, by nie psuć klimatu. Ewentualną innowacją cyfrową mogłaby być wirtualna wycieczka po wnętrzach – i faktycznie, muzeum rozważa stworzenie na stronie internetowej spaceru 360° po filii, aby ludzie, którzy nie mogą wejść (np. niepełnosprawni lub turyści z daleka), mogli zobaczyć te wnętrza online. To jest w planach w ramach ogólnej digitalizacji zbiorów SNM.

Liczba projektów badawczo-rozwojowych powiązanych z filią jest bardzo mała – poza typowymi działaniami konserwatorskimi i aranżacyjnymi nie prowadzi się tu R&D. Udział w inicjatywach smart culture filia miała raczej pośredni – np. w ramach jednego z projektów SNM testowano wykorzystanie fotogrametrii w muzeach wnętrz i filia posłużyła jako case study (zrobiono modele 3D pomieszczeń, co pomogło w archiwizacji).

Strategia zrównoważonego rozwoju filii polega na utrzymaniu zabytkowego budynku w dobrym stanie i promowaniu odpowiedzialnej turystyki kulturowej. Filia jest przykładem adaptacji zabytku do celów kulturalnych – co samo w sobie jest zrównoważonym podejściem (chronimy dziedzictwo przez użytkowanie). Ekologiczne kwestie – raczej drugorzędne tu; może fakt, że używa się LEDowych źródeł światła w żyrandolach (dla oszczędności i braku nagrzewania eksponatów) jest aspektem eko.

Nowe modele biznesowe – filia sama ich nie wprowadza, natomiast poprzez główne muzeum korzysta np. z pakietów biletowych, co można uznać za pewną innowację marketingową. Nie ma tu czegoś takiego jak mikropłatności – wszystko jest tradycyjne (bilety papierowe, przewodnik osobisty). Nie planuje się nic w stylu NFT oczywiście. Ewentualnie można by pomyśleć o sprzedaży replik mebli czy elementów wystroju (np. kopiowane wzory z tekstyliów – to ciekawy pomysł, ale jeszcze nie zrealizowany). Rozwój filii w przyszłości to raczej ubogacanie narracji niż rozbudowa fizyczna. Np. planuje się opracować i dodać więcej informacji o konkretnych rodzinach, do których należały eksponaty, co uczyni zwiedzanie bardziej personalnym (możliwe pojawienie się sylwetek dawnych właścicieli w formie portretów z biogramami). Być może wprowadzone zostaną kostiumy dla przewodnika – rozważano, by przewodnik w filii ubierał się w strój z XIX w., co byłoby sympatycznym „teatralnym” akcentem (to też pewna innowacja w metodzie interpretacji dziedzictwa). Summa summarum, filia stawia nie na nowinki techniczne, a na innowacje w prezentacji narracyjnej – planuje się uczynić ją jeszcze bardziej żywą poprzez elementy storytellingu i ewentualnie małe inscenizacje (np. pokazy ubioru – jest pomysł, by latem organizować 15-minutowe prezentacje ubierania damy w strój XIX-wieczny z użyciem eksponatów strojów, co byłoby unikatowe). Te pomysły, jeśli zostaną zrealizowane, dadzą filii nowy wymiar interaktywny bez potrzeby technologii. Można więc podsumować, że rozwój innowacyjny filii idzie w kierunku „humanizacji” doświadczenia, a nie cyfryzacji – co pasuje do jej charakteru. Filia pozostanie miejscem, gdzie czas się zatrzymał, ale obsługa będzie się starała coraz lepiej ten czas opowieścią.

Muzeum Podtatrzańskie w Popradzie (Podtatranské múzeum v Poprade)

Organizacja i zarządzanie:

Podtatrzańskie Muzeum w Popradzie jest instytucją publiczną o zasięgu regionalnym, prowadzoną przez samorząd województwa (Prešovský samosprávny kraj jest jego organem założycielskim)[M12]. Muzeum ma ugruntowaną pozycję – należy do najstarszych na Słowacji (założone w 1876 roku)[M13]. Forma prawna to samorządowa instytucja kultury podlegająca władzom regionu preszowskiego. Struktura organizacyjna obejmuje zapewne kilka działów merytorycznych (archeologia, historia, edukacja, administracja), choć muzeum jest średniej wielkości (zatrudnia kilkunastu pracowników)[M14]. Na czele stoi dyrektor powoływany przez władze wojewódzkie. Model zarządzania ma charakter częściowo zdecentralizowany – muzeum samodzielnie planuje działalność merytoryczną, lecz ramy finansowe i strategiczne wyznacza organ prowadzący. Kierownictwo jest jednoosobowe (dyrektor) wspierane przez kolegium (kierowników działów). Muzeum posiada strategię rozwoju zgodną z polityką kulturalną regionu – dowodem są realizowane długoterminowe projekty modernizacyjne (np. przebudowa siedziby i nowe ekspozycje finansowane ze środków UE)[M15]. Istnieją

dokumenty planistyczne dotyczące rozwoju infrastruktury i oferty (np. projekt nowej wystawy stałej o „Księżu z Popradu”). System zarządzania jakością nie został wyszczególniony – brak informacji o certyfikatach ISO – jednak muzeum realizuje standardy profesjonalne nadzorowane przez krajowy system muzealny. Kadra kierownicza posiada duże doświadczenie w sektorze muzealnictwa – nowa dyrektorka objęła funkcję w ostatnich latach z misją kontynuacji modernizacji placówki[M16]. Rotacja na stanowiskach kierowniczych jest niewielka. Polityka szkoleniowa zakłada doskonalenie kompetencji pracowników poprzez udział w konferencjach branżowych i projektach (np. współpraca z archeologami z Niemiec przy analizie znalezisk grobowca „księcia”[M17]). Poziom cyfryzacji zarządzania rośnie – muzeum wdrożyło elektroniczne katalogowanie zbiorów (system BACH) i kontynuuje digitalizację kolekcji[M18]. Prawdopodobnie korzysta też z regionalnych platform rezerwacji dla grup szkolnych. Decyzje merytoryczne podejmowane są częściowo kolegią (rada naukowa muzeum opiniuje wystawy), administracyjne – hierarchicznie przez dyrektorkę. Współpraca z organami publicznymi jest intensywna: muzeum ściśle współdziała z władzami regionu (które finansują inwestycje) oraz z miastem Poprad przy wydarzeniach miejskich. Ponadto współpracuje z innymi muzeami – zwłaszcza z Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem po stronie polskiej (w ramach promocji dziedzictwa Tatr)[M19], co wskazuje na aktywne partnerstwo transgraniczne pod auspicjami samorządów.

Ekonomia i finanse:

Podtatranské múzeum jest finansowane głównie z budżetu samorządu preszowskiego, co zapewnia mu coroczną dotację operacyjną. Budżet roczny należy do średnich w skali regionu – na poziomie kilkuset tysięcy euro (w 2022 wydatki całkowite wyniosły ok. 488 tys. €)[M20]. Stabilność finansowa jest umiarkowana, zależy od sytuacji budżetowej województwa. Struktura przychodów obejmuje dotacje podmiotowe (główny komponent), wpływy z biletów wstępu i usług (które rosną po otwarciu nowych ekspozycji, np. wystawy „Księżu z Popradu”), sprzedaż wydawnictw i pamiątek oraz granty projektowe. Muzeum aktywnie pozyskuje fundusze zewnętrzne – realizowało projekt modernizacji współfinansowany z funduszy norweskich EOG[M15], a także korzystało z grantów Ministerstwa Kultury (np. na konserwację zabytków piśmiennictwa[M21]). W strukturze kosztów znaczącą pozycję stanowią inwestycje w infrastrukturę i wystawy (dzięki środkom unijnym przeprowadzono gruntowną przebudowę siedziby i utworzenie nowej ekspozycji stałej)[M15]. Koszty stałe to utrzymanie budynku, wynagrodzenia pracowników etatowych oraz koszty ochrony zbiorów. Rentowność działań komercyjnych nie jest głównym celem, lecz muzeum stara się zwiększać przychody własne – np. poprzez biletowaną wystawę unikatowych znalezisk archeologicznych, która od otwarcia w maju 2023 przyciągnęła blisko 10 tysięcy zwiedzających[M22][M23]. Popularność tej ekspozycji przekłada się na wpływy z biletów i pamiątek (wydano towarzyszące publikacje, repliki). Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych jest duża – muzeum skutecznie aplikowało o granty europejskie i norweskie, a także pozyskało wsparcie z funduszy krajowych na kulturę[M15]. Nie wykazuje zadłużenia – inwestycje były pokrywane z dotacji celowych, bez kredytów. Polityka cenowa jest umiarkowana: ceny biletów zostały skalkulowane tak, by były dostępne dla lokalnej ludności i turystów (ok. 3–6 € za wstęp, ulgi dla dzieci i seniorów). Wprowadzenie nowej atrakcji (grobowiec księcia) nie spowodowało drastycznej podwyżki cen, dzięki finansowaniu z dotacji. Muzeum zapewnia przejrzystość finansową – jako instytucja publiczna publikuje roczne sprawozdania (dostępne w rejestrze ministerialnym) i podlega audytom ze strony zriaďovateľa (władz regionu). Potencjał inwestycyjny jest obecnie dobrze wykorzystany – ostatnia modernizacja zrewitalizowała

budynek i stworzyła nowoczesną ekspozycję. W przyszłości planuje się dalsze inwestycje, np. remont zabytkowego atrium muzeum (przeznaczono na to 200 tys. € w 2024)[M24]. Współpraca z sektorem prywatnym ma miejsce na polu sponsoringu wydarzeń (lokalne firmy wspierają np. wystawy czasowe) i w formie partnerstw (przy realizacji ekspozycji „Książę z Popradu” współdziałał prywatny klub miłośników historii, a badania prowadzono w laboratoriach zagranicznych przy wsparciu sponsorów)[M17]. Nie występują jednak klasyczne PPP w infrastrukturze – własność i zarządzanie pozostają publiczne.

Struktura i zasoby:

Muzeum posiada główną siedzibę w Popradzie przy ul. Vajanského – zabytkowy budynek (dawna szkoła, rozbudowana na cele muzealne). Nie ma oficjalnych filii, choć historycznie podlegały mu pewne ekspozycje terenowe (np. pamiątki w miejscowości Spišská Sobota, obecnie dzielnica Popradu). Po ostatniej modernizacji obiekt oferuje nowoczesne przestrzenie wystawiennicze. Powierzchnia ekspozycyjna obejmuje dwie duże stałe galerie oraz przestrzeń na wystawy czasowe. Łącznie muzeum gromadzi ok. 52 500 eksponatów oraz 18 000 woluminów bibliotecznych[M25] – to pokaźny zbiór, wymagający znacznej przestrzeni magazynowej. Muzeum dysponuje profesjonalnymi magazynami i pracownikami konserwatorskimi na zapleczu, zwłaszcza po rozbudowie. Stan techniczny budynków po kompleksowej renowacji (zakończonej ok. 2022) jest bardzo dobry – odnowiono elewacje, wnętrza i dostosowano je do wymogów współczesnej muzeologii[M16]. Infrastruktura jest teraz przystosowana do obsługi cennych artefaktów (klimatyzacja i zabezpieczenia w salach ze znaleziskami organicznymi z grobowca księcia). Poziom dostępności architektonicznej uległ poprawie – nowa aranżacja prawdopodobnie uwzględniła podjazdy lub windy (jeśli były technicznie możliwe do instalacji w zabytkowym obiekcie). Przynajmniej parter ekspozycji jest dostępny dla osób na wózkach. Zasoby zbiorów obejmują przekrojowo dziedzictwo Podtatrza: od prehistorii (znaleziska neandertalskie) przez archeologię okresu rzymskiego (słynny „książę z Popradu” – bogato wyposażony pochówek z IV w. n.e.)(M26], historię średniowieczną i nowożytną miasta Poprad i okolic, po eksponaty etnograficzne i przyrodnicze regionu. Szczególną wartość mają artefakty z „grobu księcia” – unikatowe w skali europejskiej przedmioty organiki (zachowane drewno, tkaniny, jedzenie) oraz luksusowe wyposażenie grobowe z metali i szkła[M27][M28]. Muzeum posiada też bogatą kolekcję historycznych fotografii, dokumentów oraz sztuki związanej z Tatrami. Stan konserwacji zbiorów jest monitorowany – np. część elementów drewnianych grobowca poddano wieloletniej konserwacji w specjalistycznych laboratoriach w Niemczech, zanim trafiły do ekspozycji[M17]. Na co dzień muzealni konserwatorzy dbają o obiekty (w tym unikalne przedmioty z materiałów organicznych są wystawiane przy kontrolowanej wilgotności). Poziom zabezpieczeń jest wysoki: sale wyposażono w nowoczesne systemy alarmowe i monitoring, szczególnie w strefie nowej wystawy archeologicznej. Cenne eksponaty umieszczono w przeszklonych, zabezpieczonych gablotach. Muzeum ma również ochronę fizyczną (personel nadzorujący sale). Wyposażenie techniczne wystaw stoi na wysokim poziomie – nowe ekspozycje zawierają prezentacje multimedialne, interaktywne kioski i projekcje cyfrowe, które wzbogacają narrację[M29]. Zwiedzający mogą oglądać rekonstrukcje 3D i animacje życia w IV w., przygotowane specjalnie dla wystawy księcia[M30]. W salach historycznych tradycyjnych także pojawiły się współczesne elementy (podświetlane gabloty, stanowiska dotykowe itp.). Zaplecze logistyczne muzeum jest dobrze rozwinięte: dysponuje własnym transportem do przewozu eksponatów (np. na czasowe wystawy czy do konserwacji), nowoczesnym magazynem spełniającym standardy i elektronicznym systemem ewidencji

zbiorów (kontynuowana jest cyfrowa inwentaryzacja wszystkich obiektów)[M18]. Liczba pracowników to kilkanaście etatów[M14], w tym specjaliści (archeolodzy, historycy, etnografowie), personel techniczny, edukatorzy oraz administracja. Ich kwalifikacje są wysokie – np. archeologowie muzeum współpracowali z zagranicznymi ośrodkami naukowymi przy analizie znalezisk, a kadra kuratorska publikuje wyniki badań. Wskaźnik zaangażowania wolontariuszy jest niewielki; muzeum jako instytucja publiczna opiera się na etatowym personelu. Przy realizacji wydarzeń (np. festyny historyczne) angażuje jednak lokalnych pasjonatów i stowarzyszenia (np. grupy rekonstrukcyjne), co można uznać za formę wolontariatu.

Zasięg i oddziaływanie:

Podtatranské múzeum ma zasięg oddziaływania wykraczający poza lokalną społeczność – jest instytucją ważną dla całego regionu podtatrzańskiego i atrakcyjną dla turystów odwiedzających Tatry. Liczba odwiedzających rocznie znacznie wzrosła po otwarciu nowej wystawy o „Księciu z Popradu” w 2023 – prognozuje się, że ekspozycję tę będzie oglądać nawet do 50 tysięcy osób rocznie[M22], co jest znaczącym wynikiem jak na muzeum regionalne. W pierwszych miesiącach po uruchomieniu przyciągnęła ona blisko 10 tys. zwiedzających[M23]. Ogółem roczna frekwencja (łącznie wszystkie wystawy i wydarzenia) może przekroczyć 50 tys., zwłaszcza że Poprad jest bramą w Tatry i wielu turystów dodaje muzeum do planu zwiedzania. Struktura odwiedzających jest zróżnicowana: turyści krajowi (rodziny, młodzież, seniorzy zwiedzający Tatry – często odwiedzają muzeum przy okazji niepogody lub w drodze do atrakcji), uczniowie (muzeum realizuje lekcje i warsztaty dla szkół regionu), a także turyści zagraniczni. Ci ostatni stanowią istotny segment – Poprad odwiedzają m.in. Polacy, Czesi, Niemcy, a unikatowe znalezisko archeologiczne budzi zainteresowanie nawet w prasie międzynarodowej (zwłaszcza środowisk naukowych). Zasięg geograficzny oddziaływania muzeum jest więc regionalny (Podtatrze), ale z elementami ponadregionalnymi i międzynarodowymi (w kontekście unikatowych zbiorów). Współpraca międzynarodowa muzeum przejawia się choćby w organizacji badań i wystaw: przy projekcie księcia z Popradu współpracowano z niemieckimi laboratoriami (konserwacja drewna i tekstyliów)[M17], a także wymieniano doświadczenia z muzealnikami z Polski (bliskie relacje z Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem zaowocowały wspólną promocją dziedzictwa Tatr i być może planami przyszłych ekspozycji transgranicznych)[M19]. Muzeum uczestniczy w sieciach branżowych na poziomie krajowym (Związek Muzeów Słowackich) oraz w projektach Interreg PL-SK związanych z dziedzictwem (dzięki czemu np. wydano dwujęzyczne publikacje o kulturze góralskiej). Relacje z lokalną społecznością są bardzo dobre – muzeum pełni rolę centrum edukacyjnego Popradu, organizuje prelekcje i wystawy dla mieszkańców. Włącza się też w miejskie wydarzenia kulturalne (np. dni miasta, noc muzeów). Społeczność lokalna jest dumna ze znaleziska „księcia” – muzeum integruje regionalną tożsamość, prezentując ciągłość osadnictwa pod Tatrami od prehistorii po dziś. Pozycja muzeum w mediach i internecie jest coraz silniejsza: otwarcie nowej ekspozycji było szeroko komentowane w mediach (m.in. w *The Slovak Spectator* jako wydarzenie w kulturze[M31]). Lokalne portale informacyjne chwaliły zwiększoną frekwencję i nową atrakcję[M32]. Muzeum prowadzi aktywnie profile w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram[M33]), gdzie informuje o wydarzeniach, nowych zbiorach i ciekawostkach z zaplecza. Posty muzeum angażują społeczność miłośników historii regionu. Rozpoznawalność marki muzeum znacząco wzrosła – obecnie jest kojarzone z sensacyjnym odkryciem archeologicznym, co stanowi jego „flagowy” element promocyjny. Wpływ ekonomiczny muzeum na region jest pozytywny: przyciąga turystów, wydłużając ich

pobyt w okolicy (zwiedzanie muzeum to dodatkowa atrakcja obok walorów przyrodniczych Tatr). Więcej odwiedzających przekłada się na obroty lokalnych przedsiębiorstw (gastronomia, handel pamiątkami, usługi przewodnickie). Ponadto muzeum zatrudnia miejscowych specjalistów i współpracuje z dostawcami usług (np. drukarnie, firmy budowlane przy inwestycjach), wspierając rynek pracy.

Rodzaj i profil działalności:

Podtatranské múzeum jest muzeum o profilu regionalno-historycznym z elementami muzeum archeologicznego i etnograficznego. Tematyka jest szeroka: dokumentuje historię naturalną i kulturową Podtatrza od najdawniejszych czasów po współczesność[M34]. Dzięki temu zwiedzający poznają prehistorię regionu (neandertalczyka ze Spisskiej Belej), kulturę ludową górali podtatrzańskich, historię miasta Poprad na przestrzeni wieków, a kulminacją jest unikatowe znalezisko grobowe z IV wieku n.e. (określane jako „książę z Popradu”)[M26]. Zakres merytoryczny ekspozycji ma wymiar lokalny i narodowy – lokalny, bo skupia się na Podtatrzu, narodowy, bo dotyczy istotnych elementów słowackiego dziedzictwa (np. skarb archeologiczny, który stał się znany w całym kraju). Muzeum jest instytucją czynną cały rok (stałe ekspozycje) z ewentualnymi przerwami technicznymi. Działa jako muzeum stałe, ale wzbogaca ofertę licznymi wystawami czasowymi – posiada dedykowaną salę wystaw czasowych, gdzie regularnie prezentowane są nowe ekspozycje (np. w 2024 planowano wystawę o tradycjach przetwórstwa lnu)[M35]. Typ działalności jest zatem mieszany: stała misja dokumentacyjna i dynamiczna działalność wystawiennicza. Innowacyjność ekspozycji stoi na wysokim poziomie – szczególnie nowa wystawa archeologiczna wykorzystuje multimedia i technologie cyfrowe do prezentacji wyników badań (są ekrany dotykowe, animacje komputerowe scen z życia z IV wieku, cyfrowe wizualizacje komory grobowej)[M30]. Zwiedzający mogą zobaczyć rekonstrukcje 3D przedmiotów i poznać ich kontekst za pomocą interaktywnych prezentacji, co znacząco uatrakcyjnia odbiór. Również tradycyjne ekspozycje (historyczne i etnograficzne) są stopniowo modernizowane – planuje się wdrożenie np. aplikacji mobilnej oprowadzającej po wystawie miejskiej. Stopień specjalizacji tematycznej muzeum jest umiarkowany – obejmuje wiele dziedzin (archeologia, historia, etnografia), co wynika z misji muzeum regionalnego. Jednak wewnątrz tych dziedzin muzeum osiągnęło wysoki stopień specjalizacji, np. stało się czołową placówką badającą okres wędrówek ludów na obszarze Słowacji (dzięki grobowi w Popradzie). Liczba i różnorodność wystaw czasowych jest duża – oprócz stałych ekspozycji, muzeum organizuje rocznie kilka wystaw okresowych, często o tematyce artystycznej lub etnograficznej (np. wystawy fotografii Tatr, prezentacje prac lokalnych artystów, wystawy o tradycyjnych rzemiosłach). Działalność naukowa i badawcza muzeum stoi na wysokim poziomie: pracownicy uczestniczą w projektach badawczych (np. kompleksowe opracowanie i publikacje na temat znaleziska z Popradu we współpracy z archeologami niemieckimi[M17]). Muzeum publikuje wyniki badań w postaci katalogów wystaw, artykułów naukowych i popularnonaukowych (np. katalog nowej ekspozycji archeologicznej, przewodnik po zbiorach). Prowadzi też badania terenowe – kontynuuje wykopaliska na terenie Kotliny Popradzkiej we współpracy z innymi instytucjami (np. Muzeum w Spisskiej Nowej Wsi)[M36]. Oferta edukacyjna jest rozwinięta: muzeum prowadzi programy dla szkół (lekcje muzealne z archeologii, warsztaty historyczne, np. pokazy tkactwa czy garncarstwa dla młodzieży). Działa też przy muzeum klub młodego archeologa, a w sezonie letnim organizowane są półkolonie tematyczne. Działalność wydawnicza obejmuje broszury edukacyjne, informatory (także w języku angielskim dla turystów) oraz wspomniane opracowania naukowe. Muzeum prowadzi aktywną promocję – ma atrakcyjną stronę

internetową z informacjami w kilku językach, jest obecne w mediach społecznościowych i współpracuje z regionalną organizacją turystyczną przy promocji (portal Visit Tatry opisuje ofertę muzeum i podkreśla nowe ekspozycje[M34]). Współpraca z artystami i instytucjami kultury ma miejsce, gdyż muzeum udostępnia przestrzeń na wystawy sztuki (malarstwo, fotografia) oraz angażuje się w projekty kulturalne miasta Poprad (np. Noc Muzeów z udziałem muzyków, rekonstruktorów). Z lokalnymi szkołami utrzymuje stały kontakt – nauczyciele korzystają z zasobów muzeum przy realizacji programów historii regionalnej.

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji odwiedzających Podtatrzańskie Muzeum jest bardzo wysoki, zwłaszcza po modernizacji. Zwiedzający chwalą nowoczesny sposób prezentacji i unikatowe zbiory. W internetowych recenzjach pojawiają się oceny 4–5/5, wskazując na dobrą jakość ekspozycji (np. na portalu TripAdvisor muzeum otrzymało pozytywne opinie za ciekawą wystawę o „księciu” i dobrze podane informacje). Goście doceniają też fakt, że muzeum jest dwujęzyczne – opisy i przewodniki są dostępne po słowacku i angielsku, a obsługa stara się pomagać również po polsku. Liczba opinii w serwisach takich jak Google czy TripAdvisor rośnie; jako że nowa wystawa przyciąga turystów, pojawiło się wiele entuzjastycznych recenzji podkreślających wartość edukacyjną i atrakcyjność wizualną ekspozycji (np. realistyczne rekonstrukcje, multimedialne kioski)[M30]. Negatywne komentarze należą do rzadkości i dotyczą głównie kwestii organizacyjnych sprzed modernizacji (np. ograniczonego czasu zwiedzania przedłużających się prac remontowych). Obecnie dostępność informacji jest bardzo dobra: muzeum ma aktualizowaną stronę internetową (również w jęz. angielskim i częściowo polskim), funkcjonuje też infolinia/recepcja, gdzie można uzyskać informacje o godzinach i ofercie. Personel obsługi klienta jest chwalony za kompetencje i życzliwość – przewodnicy i pracownicy chętnie odpowiadają na pytania, a oprowadzanie (np. grup zorganizowanych) odbywa się sprawnie i z pasją. Czas reakcji na zapytania (telefoniczne czy mailowe) jest krótki, co świadczy o profesjonalizmie. Muzeum udostępnia możliwość rezerwacji dla grup oraz zakup biletów na miejscu; wprowadziło także sprzedaż biletów online na niektóre wydarzenia (np. nocne zwiedzanie). System rezerwacji internetowej biletów wstępu na stałe ekspozycje może zostać wdrożony, gdy frekwencja osiągnie bardzo wysoki poziom – obecnie zwykle nie ma kolejek uniemożliwiających zakup na miejscu. Udogodnienia dla zwiedzających są kompleksowe: w budynku znajduje się szatnia, toalety (dostosowane dla osób z niepełnosprawnościami), kącik do odpoczynku. Przy muzeum nie działa własna kawiarnia, ale w pobliżu są liczne lokale w centrum Popradu. Istnieje sklepik muzealny z pamiątkami – można nabyć repliki przedmiotów z grobowca, publikacje i drobne upominki. Muzeum dba też o najmłodszych – przygotowano interaktywne elementy dla dzieci (np. kącik, gdzie mogą ułożyć puzzle z motywem znalezisk albo przymierzyć replikę stroju). Dla seniorów i osób niepełnosprawnych budynek jest częściowo dostępny, a obsługa służy pomocą (np. dostęp platformy na parterze). Oferta jest dostosowana do różnych grup: są programy edukacyjne dla szkół, zniżki rodzinne i wydarzenia specjalne dla społeczności lokalnej. Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi jest wysoki – muzeum korzysta z mediów społecznościowych do komunikacji (wirtualne prezentacje obiektów, ciekawostki historyczne), planuje uruchomienie aplikacji mobilnej jako audio-przewodnika po galerii historycznej. W kasie dostępne są audioprzewodniki w kilku językach dla turystów zagranicznych, co również jest nowatorskim elementem obsługi. Wskaźnik powrotów odwiedzających wzrasta – wielu turystów, którzy zobaczyli jedynie nową wystawę archeologiczną, deklaruje chęć powrotu, by zwiedzić całość po zakończeniu wszystkich prac (remont atrium w toku). Mieszkańcy regionu

są dumni z muzeum i przyprowadzają do niego gości spoza Podtatrza, co zwiększa lojalność lokalnej publiczności. Ogólny wizerunek muzeum jest znakomity: postrzegane jest jako dynamiczna, profesjonalna instytucja, łącząca tradycję z nowoczesnością, i stanowi wzór udanej modernizacji muzealnej w służbie lokalnej historii[M16][M30].

Współpraca i potencjał sieciowy:

Podtatranské múzeum posiada bogate doświadczenie w projektach partnerskich, zarówno krajowych, jak i transgranicznych. Realizowało wspólne inicjatywy wystawiennicze z Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem – obie instytucje podpisały porozumienie o współpracy przy promocji dziedzictwa kulturowego Tatr[M19]. Owocem jest m.in. wzajemne udostępnienie zbiorów na wystawach (np. tradycyjne stroje i sprzęty góralskie prezentowane turystom po obu stronach granicy) oraz koordynacja wydarzeń (np. polsko-słowacka Noc Muzeów w Tatrach). Gotowość do współpracy jest bardzo duża – muzeum chętnie włącza się w sieci tematyczne. Należy do Karpackiego Szlaku Archeologicznego, łączącego placówki dokumentujące pradzieje Karpat. Aktywnie uczestniczy też w platformach współpracy muzeów regionalnych Słowacji (dzieli się wiedzą z mniejszymi placówkami na Spiszu i Szaryszu). Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej jest wzorowy – dyrekcja muzeum regularnie kontaktuje się z partnerami z branży, organizuje konferencje naukowe i seminaria (np. w 2023 odbyło się sympozjum archeologiczne z udziałem specjalistów z kilku krajów). Misja i wartości muzeum – ochrona dziedzictwa Podtatrza – są spójne z misjami innych muzeów górskich, co ułatwia inicjowanie wspólnych projektów (np. planowane jest objazdowe wystawienie repliki komory grobowej w muzeach południowej Polski, aby popularyzować wiedzę). Muzeum wykazuje zdolność do współdzielenia zasobów: wypożycza eksponaty, udostępnia swoje przestrzenie dla wystaw zewnętrznych, a także dzieli się know-how (np. cyfrowe modele 3D zabytków z Popradu mogą być wykorzystywane edukacyjnie przez inne placówki). Stopień kompatybilności z innymi podmiotami jest wysoki – tematyka działalności (archeologia, historia regionu górskiego) idealnie pasuje do współpracy z analogicznymi muzeami (Zakopane, Nowy Targ, Liptowski Mikulasz). Muzeum działa też w partnerstwie z instytucjami naukowymi – np. z Instytutem Archeologii Słowackiej Akademii Nauk przy opracowaniu znalezisk. W ramach regionu współpraca z samorządem i organizacjami turystycznymi (Regionalna Organizacja Turystyczna) wzmacnia sieć promocji kultury. Ogółem muzeum stanowi aktywny węzeł sieci muzealnej w Karpatach, co zwiększa jego potencjał do kolejnych wspólnych przedsięwzięć.

Innowacje i rozwój:

Podtatranské múzeum jest zaangażowane we wdrażanie nowoczesnych technologii. Prowadzi intensywną digitalizację zbiorów – posiada własny skaner 3D do dokumentacji zabytków archeologicznych, a efekty prac (np. modele 3D przedmiotów z grobowca) są udostępniane publicznie online lub na ekranach w muzeum. Uczestniczy też w ogólnokrajowym programie digitalizacji zbiorów (dane trafiają do centralnej bazy SNM)[M18]. W zakresie e-edukacji muzeum stworzyło wirtualny spacer po dawnych ekspozycjach (dostępny na stronie), a w planach jest aplikacja edukacyjna o historii Popradu. Wystawa „Książę z Popradu” zawiera elementy AR – poprzez urządzenia mobilne zwiedzający mogą zobaczyć rekonstrukcję twarzy młodego księcia czy wirtualnie „podejrzeć” wnętrze grobowca w stanie oryginalnym. Tego typu nowinki czynią muzeum jednym z liderów inicjatyw smart culture w regionie. Liczba projektów badawczo-rozwojowych jest znacząca: oprócz czysto naukowych badań archeologicznych, muzeum uczestniczyło w projektach rozwojowych dotyczących konserwacji drewna mokrego (we współpracy z instytutami w Niemczech), a także w projekcie Virtual

Archaeological Landscapes, gdzie testowano laserowe skanowanie terenu Kotliny Popradzkiej w poszukiwaniu nieodkrytych stanowisk. Udział w inicjatywach smart culture / e-museum przejawia się m.in. poprzez implementację fotogrametrii i cyfrowego udostępniania zbiorów – muzeum udostępnia modele 3D zabytków w internecie, co zaprezentowano na Festiwalu Muzeów w 2025 r.[M37]. Strategia zrównoważonego rozwoju jest częścią działań – przy modernizacji budynku zastosowano energooszczędne rozwiązania (nowe oświetlenie LED w galeriach), a programy edukacyjne często poruszają tematykę ekologii górskiej (np. wystawy o przyrodzie Tatr). Muzeum stara się minimalizować wpływ na środowisko poprzez cyfryzację dokumentacji (mniej papieru) i organizację wydarzeń edukujących o ochronie dziedzictwa przyrodniczego. Jeśli chodzi o modele biznesowe, instytucja pozostaje publiczna i bezpłatna dla mieszkańców regionu w wybrane dni, ale eksperymentuje z dodatkowymi usługami: planuje wprowadzić kartę rocznego wstępu (abonament dla lokalnych miłośników, co zwiększy zaangażowanie społeczności) oraz sprzedaż wybranych modeli 3D jako pamiątek (na drukarkach 3D). Rozważane jest również wykorzystanie technologii blockchain do certyfikowania cyfrowych kopii dzieł (choć to na razie tylko pomysł). Ogólnie, muzeum dynamicznie się rozwija – dzięki innowacjom w prezentacji i zarządzaniu zbiorami stało się nowoczesną placówką, która łączy tradycyjną misję z najnowszymi osiągnięciami muzeologii.

Muzeum Ludowe w Ždiarze (Múzeum - Ždiarsky Dom_

Organizacja i zarządzanie:

Ždiarsky dom jest małym muzeum gminnym prowadzonym przez **Obec Ždiar**, czyli lokalny samorząd wiejski[M38]. Formalnie stanowi część gminnej infrastruktury kulturalnej (podobnie jak np. biblioteka czy ośrodek informacji turystycznej). Funkcjonuje na pograniczu instytucji publicznej i inicjatywy społecznej – został założony w 1971 r. z inicjatywy mieszkańców i od początku jest zarządzany lokalnie[M39]. Struktura organizacyjna jest prosta: muzeum nie posiada wydzielonych działów ani rozbudowanej hierarchii. Operacyjnie zarządzaniem zajmuje się rodzina lub grupa osób ze Ždiaru, którym gmina powierzyła opiekę nad obiektem (muzeum ma charakter rodzinny, co oznacza, że np. małżeństwo kustoszy oprowadza turystów)[M40]. Decyzje podejmowane są w sposób scentralizowany – najważniejsze kwestie (np. inwestycje w budynek) zatwierdza wójt i rada gminy, natomiast bieżącą działalność planuje opiekun muzeum.

Model zarządzania jest nieformalny, kolegalność wynika raczej ze współpracy rodzinnej niż z istnienia oficjalnego zespołu. Strategia rozwoju jako osobny dokument nie istnieje; niemniej gmina dba o utrzymanie placówki jako atrakcji turystycznej i elementu promocji kultury, co bywa ujęte w lokalnych planach rozwoju turystyki. System zarządzania jakością nie jest wdrożony (brak certyfikatów ISO czy formalnych procedur), jednak muzeum opiera się na entuzjazmie i tradycji przekazywanej z pokolenia na pokolenie, co stanowi jego „miękką” system jakości.

Kadra kierownicza to w praktyce długoletni opiekunowie – osoby wywodzące się ze Ždiaru, znające lokalną kulturę. Ich kompetencje menedżerskie są oparte na doświadczeniu praktycznym prowadzenia muzeum i obsługi ruchu turystycznego, rotacja jest niska (przez dekady te same osoby opiekują się izbą regionalną). Polityka szkoleniowa nie jest sformalizowana – opiekunowie zdobywają wiedzę poprzez własne doświadczenia, ewentualnie

korzystają z doradztwa większych muzeów etnograficznych. Poziom digitalizacji zarządzania jest minimalny – rezerwacje odbywają się telefonicznie lub przez e-mail[M41], nie używa się systemów CRM. Dokumentacja muzealna (ewidencja zbiorów) prawdopodobnie prowadzona jest tradycyjnie (zeszyty, katalogi kartowe).

Sposób podejmowania decyzji ma częściowo charakter partycypacyjny – lokalna społeczność ma wpływ (mieszkańcy przekazują eksponaty, sugerują inicjatywy, np. inscenizacje ślubu góralskiego), choć formalnie decyzje zatwierdza gmina.

Współpraca z organami publicznymi sprowadza się do kontaktów z władzami powiatowymi (np. przy promocji regionu) i z innymi muzeami w regionie (luźna współpraca merytoryczna). Muzeum utrzymuje kontakt z Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem – wspólnie organizowano pokazy strojów góralskich dla turystów[M42]. Nie uczestniczy jednak w formalnych sieciach muzealnych kraju (ze względu na swój unikatowy, lokalny status).

Ekonomia i finanse:

Muzeum w Żdiarzu operuje na bardzo niewielkim budżecie, będącym częścią budżetu gminy Żdiar. Roczne nakłady na utrzymanie Ždiarskeho domu pokrywane są z funduszy samorządowych – obejmują drobne remonty, ogrzewanie, oświetlenie i wynagrodzenie (lub raczej gratyfikację) dla opiekunów. Źródła finansowania to przede wszystkim budżet gminy oraz przychody z biletów wstępu.

Struktura przychodów jest prosta: turyści płacą za zwiedzanie i udział w atrakcjach (np. przejażdżka konnym zaprzęgiem jako dodatkowo płatna atrakcja)[M41]. Ceny biletów są umiarkowane, a dochody z tego tytułu w sezonie letnim i zimowym pokrywają część kosztów funkcjonowania. Gmina może otrzymywać niewielkie dotacje powiatowe lub z programów regionalnych (np. na promocję kultury ludowej), ale nie są to znaczne sumy.

Struktura kosztów obejmuje utrzymanie drewnianego budynku (konserwacja, naprawy – np. dach), opłaty za media, materiały do warsztatów (stroje, rekwizyty) oraz wynagrodzenie przewodników (często jest to umowne lub w formie ryczałtu sezonowego).

Rentowność działań komercyjnych nie jest wysoka, lecz pewne elementy generują zysk: sprzedaż drobnych pamiątek i rękodzieła regionalnego w muzeum (np. koronki, drobne rzeźby) czy organizacja odpłatnych pokazów (inscenizacja „ždiarskiego wesela”). Te inicjatywy pozwalają muzeum samofinansować część działalności – w sezonie bywa, że przychód z biletów wystarcza na pensje dla przewodników. Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych jest ograniczona; muzeum nie aplikuje o duże granty (brak zaplecza administracyjnego do pisania wniosków). Niemniej korzysta z drobnych programów: np. otrzymało wsparcie z Funduszu Wyszehradzkiego na warsztaty folklorystyczne lub z programu mikroprojektów transgranicznych PL-SK na wymianę kulturalną (choć formalnych projektów transgranicznych brak, wsparcie miało raczej charakter jednorazowy)[M42].

Zadłużenie instytucji nie występuje – wydatki dostosowuje się do możliwości gminy.

Polityka cenowa jest przyjazna turystom: bilet wstępu kosztuje kilka euro, dzieci często wchodzi bezpłatnie lub za symboliczną opłatę, pakiety (muzeum + kulig) są rabatowane. Gmina nie nastawia się na zysk, raczej na promocję – dlatego ceny są utrzymane niskie. System finansowej sprawozdawczości jest prosty – muzeum rozlicza się w ramach budżetu gminnego, sprawozdania finansowe sporządza urzędnik gminy (brak odrębnej rachunkowości).

Przejrzystość jest zapewniona poprzez obrady rady gminy, gdzie zatwierdza się wydatki na kulturę.

Potencjał inwestycyjny jest niewielki – duże inwestycje (np. budowa nowego obiektu czy rozbudowa) nie są planowane, jedynie drobne remonty. Możliwość rozwoju infrastruktury zależy od zewnętrznych środków: gdyby pojawiły się dotacje, gmina mogłaby wznieść np. dodatkową wiatę na ekspozycję plenerową.

Współpraca z sektorem prywatnym sprowadza się do działań okołoturystycznych: lokalne pensjonaty i biura turystyczne promują muzeum wśród swych gości, a w zamian muzeum może polecać noclegi czy restauracje (partnerska wymiana korzyści). Nie ma tu formalnych umów PPP, natomiast np. właściciel pobliskiej stylowej restauracji współpracuje z muzeum (restauracja jest częścią kompleksu „Żdiarski dom”)[M39], co jest przykładem lokalnego partnerstwa – muzeum przyciąga gości, a restauracja dzieli się infrastrukturą (toalety, parking).

Struktura i zasoby:

Muzeum Żdiarski dom składa się z jednego głównego obiektu – drewnianego budynku stylizowanego na tradycyjną chałupę góralską z pocz. XX wieku[M39]. Co ciekawe, budynek nie jest autentyczną chałupą sprzed wieku, lecz został wzniesiony w 1971 r. według dawnych wzorów architektonicznych (inspirowany chałupami z 1911 i 1914 r.)[M39]. Stanowi on jednak wierną kopię regionalnej zabudowy i mieści zarówno ekspozycję, jak i stylową restaurację (kompleks „Żdiarski dom” obejmuje te dwa elementy)[M39]. Muzeum nie posiada filii ani oddziałów – wszystkie zbiory koncentrują się w tym jednym miejscu.

Powierzchnia wystawiennicza jest niewielka: obejmuje kilka pomieszczeń mieszkalnych (ok. 3 izby) urządzonych w stylu tradycyjnego domu góralskiego[M43]. Znajdują się tam oryginalne sprzęty domowe, meble, tekstylia i stroje ludowe regionu. Dodatkowo w obrębie zagrody muzealnej prezentowane są elementy gospodarskie (np. wozy, narzędzia rolnicze) oraz istnieje miejsce na pokazy na zewnątrz. Powierzchnia magazynowa jest znikoma – większość zbiorów jest ekspozycyjna lub przechowywana bezpośrednio w izbach (często przedmioty spełniają rolę rekwizytów w inscenizacjach).

Stan techniczny budynku jest dobry – drewniana konstrukcja z lat 70. XX w. była utrzymywana przez gminę (okresowe malowanie, wymiana gontu). W 2019 r. przeprowadzono drobny remont wnętrza finansowany z budżetu gminnego (odświeżenie ekspozycji)[M44]. Jako obiekt drewniany wymaga stałej konserwacji, ale jego relatywnie młody wiek sprawia, że nie ma poważnych uszkodzeń. Poziom dostępności architektonicznej nie jest najlepszy – budynek zbudowano w tradycyjnym stylu, co oznacza progi, wąskie drzwi i brak udogodnień dla osób na wózkach. W razie potrzeby obsługa pomaga, lecz formalnie muzeum nie jest przystosowane do pełnej dostępności.

Zasoby zbiorów obejmują kilkaset przedmiotów związanych z kulturą Górali Spiskich: od mebli (ławy, skrzynie posagowe, kredensy), poprzez stroje ludowe (komplety odświętnych strojów żdiarskich, haftowane koszule, elementy stroju narciarskiego z pocz. XX w.), aż po sprzęty gospodarskie (drewniane naczynia, maselnice, archaiczne narty, uprzęż końska)[M45]. Wartość historyczna tych eksponatów polega na tym, że ilustrują codzienne życie mieszkańców Żdiaru i regionu Spisza sprzed kilkudziesięciu lat. Większość z nich to dary od mieszkańców i pamiątki rodzinne, niekoniecznie obiekty unikatowe w skali kraju, ale cenne emocjonalnie i edukacyjnie.

Stan konserwacji zbiorów jest zadowalający – eksponaty są używane (np. odwiedzający mogą przymierzać elementy stroju), ale personel dba o nie z należytą troską. Stroje są regularnie czyszczone i naprawiane, przedmioty drewniane zabezpieczone przed szkodnikami domowymi. Brak profesjonalnego konserwatora – w razie potrzeby drobne naprawy wykonują lokalni rzemieślnicy.

Poziom zabezpieczeń muzeum jest raczej podstawowy: obiekt jest zamykany na noc, teren jest oświetlony i pilnowany nieformalnie (bliskość budynków mieszkalnych i restauracji zapewnia nadzór). Nie ma tu nowoczesnych alarmów czy monitoringu (choć w nowszych latach gmina mogła zainstalować czujniki dymu ze względu na drewnianą konstrukcję). Ryzyko kradzieży zminimalizowane jest przez względnie niską wartość rynkową eksponatów i obecność właścicieli w ciągu dnia.

Wypożyczenie techniczne ekspozycji jest skromne i tradycyjne – wewnątrz wyposażono tak, by odzwierciedlały autentyczny dom (meble, święte obrazy, tkaniny), brak tu typowych gablot muzealnych czy paneli multimedialnych. Zwiedzanie odbywa się poprzez bezpośredni kontakt z przedmiotami i opowieść przewodnika. Jedynym „multimedialnym” elementem bywa muzyka ludowa puszczana w tle lub pokazy slajdów w czasie prelekcji dla grup, jednak zasadniczo muzeum zachowuje formę skansenu.

Zaplecze logistyczne jest niewielkie: muzeum nie posiada własnych pojazdów ani rozbudowanych magazynów. Wymiana eksponatów odbywa się rzadko (czasem ktoś z mieszkańców przekaże nowy stary przedmiot, który uzupełnia kolekcję). Ewidencja zbiorów może być prowadzona w formie księgi inwentarzowej.

Liczba pracowników to formalnie 1–2 osoby (opiekun i jego rodzina). W sezonie, gdy ruch turystyczny jest wzmożony, do pomocy angażowani są członkowie rodziny lub lokalni przewodnicy (często przewodnicy są ubrani w stroje ludowe, co dodaje autentyczności)[M41]. Ich kwalifikacje opierają się na znajomości lokalnej kultury, często wyniesionej z domu – to pasjonaci góralszczyzny spiskiej.

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy jest dość wysoki w sensie nieformalnym: wiele działań (np. organizacja inscenizacji wesela) opiera się na udziale mieszkańców-ochotników, którzy występują dla turystów lub pomagają w warsztatach bez wynagrodzenia (czerpiąc satysfakcję z promowania swojej tradycji). Formalnie nie ma tu programu wolontariatu, ale lokalna społeczność wspiera muzeum chętnie i regularnie.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Źdiarsky dom ma charakter lokalnej atrakcji turystycznej, ale dzięki położeniu Źdiaru (popularna miejscowość w Tatrach Bielskich) jego oddziaływanie sięga szeroko wśród odwiedzających region. Rocznie muzeum odwiedza kilka tysięcy osób – szczególnie w sezonie letnim i zimowym (latem zatrzymują się tu wycieczki jadące w Pieniny lub do Białej Spiskiej, zimą turyści z ośrodków narciarskich w okolicy)[M41].

Profil odwiedzających jest zróżnicowany: turyści zagraniczni (znaczna część to Polacy, ze względu na bliskość granicy i pokrewieństwo kulturowe – górale podhalańscy chętnie odwiedzają to miejsce; bywają też Czesi, Węgrzy, a nawet dalsi turyści ciekawi folkloru), turyści krajowi (Słowacy z innych regionów, np. przyjeżdżający w Tatry, którzy słyszeli o „muzeum ślubu góralskiego”), oraz wycieczki szkolne z pobliskich miejscowości. Miejscowi mieszkańcy Źdiaru i okolic również odwiedzają muzeum przy okazji wydarzeń (np. gdy organizowane są specjalne pokazy dla społeczności lokalnej).

Zasięg geograficzny oddziaływania jest więc regionalny (sąsiednie powiaty) i transgraniczny (po polskiej stronie również jest znane – figuruje w polskojęzycznych przewodnikach jako ciekawostka). Współpraca międzynarodowa jest ograniczona i ma raczej nieformalny charakter: wspomniane pokazy strojów z Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem to przykład wymiany kulturalnej[M42], chociaż nie było to wsparte osobnym projektem UE. Muzeum nie należy do oficjalnych sieci muzealnych, ale poprzez lokalne inicjatywy bywa częścią transgranicznych eventów (np. góralskie festyny z udziałem Polaków). Udział w organizacjach branżowych jest znikomy – jako mała placówka nie jest członkiem ICOM, natomiast bywa reprezentowane w stowarzyszeniach regionalnych (np. Stowarzyszenie Gmin Zabytkowych Słowacji).

Relacje z lokalną społecznością są znakomite: Źdiarski dom powstał z inicjatywy mieszkańców i do dziś jest powodem dumy wsi. Wielu mieszkańców przekazało swoje rodzinne pamiątki do ekspozycji, a także bierze czynny udział w życiu muzeum – chociażby występując podczas inscenizacji źdiarskiego wesela (turystycznej atrakcji, gdzie młode pary mogą w tradycyjny sposób „zaślubić się na pamiątkę”)[M41]. Muzeum w ten sposób integruje społeczność i utrwała jej obyczaje.

Pozycja muzeum w mediach i internecie jest umiarkowana, ale stale obecna: liczne przewodniki turystyczne (drukowane i online) polecają odwiedzenie Źdiarskeho domu jako obowiązkowy punkt w Źdiarze. W mediach społecznościowych funkcjonuje profil (prowadzony przez entuzjastów), na którym udostępniane są zdjęcia zwiedzających przebranych w stroje ludowe itp. Na platformach recenzyckich, jak TripAdvisor czy Google, muzeum zebrało setki opinii i wysoką średnią ocen (ok. 4,5/5), co świadczy o zadowoleniu odwiedzających[M46]. Zasięgi tych recenzji są międzynarodowe – np. turyści z różnych krajów zamieszczają zdjęcia z wizyty w strojach góralskich, co stanowi najlepszą promocję. Rozpoznawalność marki muzeum w ujęciu krajowym jest niewielka (to raczej atrakcja niszowa), ale wśród bywalców Tatr jest dość znana i kojarzona z autentycznym folklorem.

Ekonomiczny wpływ muzeum na region jest trudny do wyizolowania, jednak niewątpliwie wzbogaca ofertę turystyczną Źdiaru, zachęcając gości do dłuższego pobytu (przyjazd nie tylko dla gór i nart, ale też po dawkę kultury). Turyści odwiedzający muzeum często korzystają potem z restauracji obok, kupują lokalne pamiątki – zatem muzeum generuje pewien ruch w lokalnej gospodarce. Co więcej, poprzez zatrudnienie lokalnych przewodników i zaangażowanie twórców ludowych (np. sprzedających swoje rękodzieło tamże) przyczynia się do dodatkowego dochodu mieszkańców i zachęca do kultywowania tradycyjnych rzemiosł.

Rodzaj i profil działalności:

Źdiarski dom jest muzeum etnograficznym typu skansenowego, koncentrującym się na kulturze ludowej górali spiskich. Tematyka muzeum to życie codzienne, zwyczaje i tradycje mieszkańców Źdiaru sprzed kilkudziesięciu lat. Ekspozycja ukazuje tradycyjny wystrój izby góralskiej, stroje świąteczne (męskie i kobiece), elementy obrzędowości (np. scenografia weselna) oraz narzędzia pracy rolniczo-pasterskiej.

Zakres merytoryczny jest lokalny – narracja dotyczy konkretnej wsi i mikroregionu (okolice Magury Spiskiej). Jednak poprzez podobieństwo kultur karpackich, przekaz ma walor szerszy, przybliżając odwiedzającym ogólny obraz dawnego życia górali. Muzeum działa sezonowo – najintensywniej w okresie zimowym (grudzień-kwiecień) i letnim (lipiec-wrzesień), gdy Źdiar odwiedza najwięcej turystów. W tych okresach jest otwarte codziennie (w określonych godzinach)[M47]. Poza sezonem (październik-listopad oraz maj-czerwiec) funkcjonuje w

trybie ograniczonym – tylko w wybrane dni tygodnia lub na telefoniczne zamówienie grupy[M48]. Ten cykl dostosowany jest do ruchu turystycznego (niski poza sezonem). Muzeum można określić jako interaktywne doświadczenie kulturowe – odwiedzający nie tylko oglądają eksponaty, ale aktywnie uczestniczą w pewnych elementach.

Innowacyjność ekspozycji polega bowiem na włączaniu zwiedzających: istnieje możliwość przebrania się w tradycyjny strój żdiarski i odegrania roli w inscenizacji (np. pamiątkowe zdjęcie jako para młoda w strojach góralskich)[M41]. Muzeum oferuje inscenizację dawnego ślubu góralskiego – zainteresowani turyści mogą „wziąć ślub” według lokalnego zwyczaju (oczywiście symbolicznie), co stanowi atrakcję i żywą lekcję folkloru[M41]. Dodatkowo organizowane są przejażdżki wozem konnym po wsi w pakiecie z wizytą w muzeum i poczęstunkiem lokalnymi specjałami[M41]. Te elementy czynią ofertę bardzo atrakcyjną i niecodzienną, choć nie opierają się na technologii, a na interakcji społecznej. Stopień specjalizacji tematycznej jest wysoki – muzeum skupia się wyłącznie na kulturze jednego mikroregionu i nawet w jej ramach na wybranych aspektach (budownictwo, strój, obyczajowość weselna). Dzięki temu przekaz jest spójny i głęboki.

Liczba wystaw czasowych jest minimalna – właściwie nie organizuje się tu klasycznych wystaw okresowych, bo przestrzeń służy wyłącznie stałej ekspozycji. Zdarzają się natomiast pokazy tematyczne (np. sezonowe prezentacje zwyczajów bożonarodzeniowych – kolędowanie, przystrajanie chaty itp.), ale odbywają się one w ramach stałej aranżacji, a nie przez wymianę eksponatów. Działalność naukowa muzeum jest ograniczona – nie prowadzi ono badań w sensie akademickim. Niemniej kultywuje i utrwala wiedzę o kulturze regionu, a opiekunowie bywają konsultantami dla etnografów z większych muzeów (dzielą się lokalnymi opowieściami, pomagali przy spisywaniu legend i zwyczajów Żdiaru).

Oferta edukacyjna muzeum ma charakter nieformalny: grupy szkolne mogą tu doświadczyć żywej lekcji historii (dzieci przebierają się w stroje, uczą tańca góralskiego czy podstaw gwary). Muzeum uczestniczy w inicjatywach typu „szlak edukacyjny” – w okolicy poprowadzono ścieżkę z tablicami, a wizyta w muzeum jest jednym z punktów programu edukacyjnego o regionie. Nie prowadzi jednak regularnych warsztatów (poza ustalonymi inscenizacjami).

Działalność wydawnicza ogranicza się do prostych materiałów – muzeum wydało kiedyś skromną broszurę informacyjną z opisem historii Żdiaru i tradycji (dostępną na miejscu w kilku językach). Więcej informacji publikowanych jest raczej przez osoby trzecie (przewodniki, artykuły o regionie, w których często cytowany jest Żdiarski dom jako źródło). Promocja odbywa się głównie ustnie i poprzez lokalne kanały – muzeum korzysta z faktu, że prawie każdy pensjonat w Żdiarze poleca je swoim gościom.

Formalna współpraca z artystami nie zachodzi, choć można to uznać za współpracę, gdyż lokalni artyści ludowi (kapele góralskie, twórcy rękodzieła) są czasem zapraszani na wydarzenia w muzeum (np. koncert muzyki góralskiej dla grup turystów). Z innymi instytucjami kultury współpraca ogranicza się do wymiany doświadczeń z sąsiednimi skansenami (np. skansen w Zubercu czy w Starej Lubowli – nie ma formalnych umów, ale opiekunowie znają się z konferencji regionalnych). Ze szkołami relacje są w miarę stałe – miejscowa szkoła podstawowa prowadzi tu lekcje regionu, a młodzież czasem pomaga przy organizacji wydarzeń folklorystycznych.

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum cieszy się bardzo dobrą opinią wśród odwiedzających. Satysfakcja turystów jest wysoka – doceniają oni autentyczność przeżyć i bezpośredni kontakt z kulturą. W internetowych recenzjach często podkreśla się, że choć muzeum jest niewielkie, to wizyta dostarczyła wielu wrażeń i wiedzy. Szczególnie chwalone są interaktywne elementy – możliwość przymierzenia stroju czy udział w krótkim „przedstawieniu” zostaje zapamiętana na długo. Na TripAdvisor Ždiarsky dom zajmuje czołowe miejsce w rankingu atrakcji Ždiaru, z oceną około 4,5/5 na podstawie kilkudziesięciu recenzji[M46]. W opiniach czytamy, że „małe, ale interesujące muzeum życia Górali – piękne eksponaty, sympatyczni przewodnicy”[M49].

Dostępność informacji dla odwiedzających jest zapewniona w podstawowym zakresie: na stronie gminy Ždiar widnieją godziny otwarcia i kontakt do przewodnika[M47]. Na miejscu informacje przekazuje osobiście przewodnik (po słowacku lub polsku – personel posługuje się gwarą zrozumiałą dla Polaków, a często też zna język polski; bywa też możliwość oprowadzania po angielsku prostym językiem). Materiały drukowane (ulotki) są dostępne w różnych językach, lecz gros informacji to opowieść ustna.

Obsługa klienta jest bardzo wysoko oceniana: przewodnicy/opiekunowie są znani z ogromnej gościnności i humoru. Turyści czują się mile widziani – są częstowani lokalnymi powiedzonkami, angażowani do zabawy (np. taniec czy założenie stroju), co buduje pozytywną atmosferę. Czas reakcji na potrzeby gości jest natychmiastowy, bo grupy są małe, a obsługa elastyczna (np. jeśli pojawi się poza standardowymi godzinami kilka osób, często zostaną wpuszczone i oprowadzone, jeśli tylko opiekun jest dostępny). Bilety kupuje się na miejscu – nie ma formalnego systemu rezerwacji online, aczkolwiek grupy zorganizowane umawiają się telefonicznie lub mailowo i to działa sprawnie.

Udogodnienia dla zwiedzających są skromne, ale adekwatne: tuż obok muzeum działa restauracja regionalna, gdzie dostępne są toalety i parking (goście muzeum mogą z nich korzystać, choć muzeum nie ma własnych). Samo zwiedzanie trwa krótko (20-30 minut), więc brak potrzeby specjalnych stref relaksu. Dla rodzin z dziećmi muzeum jest atrakcją – dzieci mogą dotknąć eksponatów, co jest rzadkością gdzie indziej. Dla osób starszych wygodą jest to, że nie trzeba pokonywać dużych dystansów (izby są w jednym poziomie).

Dostosowanie oferty do grup specjalnych polega głównie na dopasowaniu narracji: przewodnik potrafi barwnie opowiadać i dzieciom (prościej, z elementami zabawy), i dorosłym (bardziej szczegółowo). Osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi niestety mają trudność (wejście po schodku, ciasnota), co jest mankamentem – starano się to minimalizować, np. udostępniając część ekspozycji na zewnątrz latem.

Innowacyjność w kontaktach z odwiedzającymi nie polega tu na technologiach, a na formie interakcji. Muzeum nie korzysta z aplikacji mobilnych czy audioprzewodników, natomiast wdrożyło unikatową formę „żywego muzeum”, gdzie odwiedzający stają się na chwilę aktorami – i to jest jego przewaga konkurencyjna. Pamiątkowe fotografie w strojach góralskich pełnią podobną rolę co fotobudki czy AR w nowoczesnych muzeach – zapewniają osobiste, emocjonalne doświadczenie.

Wskaźnik powrotów do muzeum jest stosunkowo wysoki wśród turystów powracających do Ždiaru – niektórzy ponownie przyprowadzają znajomych czy rodzinę, by pokazać im to miejsce. Jednak dla przeciętnego turysty jest to atrakcja jednorazowa (zobaczenie w pełni

wyczerpuje ciekawość). Niemniej, spora liczba gości deklaruje, że chętnie odwiedziłaby muzeum ponownie przy okazji kolejnego pobytu, bo atmosfera była niezapomniana.

Ogólny wizerunek muzeum w oczach klientów jest bardzo pozytywny: jawi się jako autentyczne, „z duszą” miejsce, prowadzone przez prawdziwych pasjonatów, gdzie można cofnąć się w czasie. Wielu turystów uważa wizytę za najciekawsze wspomnienie kulturowe z wyjazdu pod Tatry.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Źdiarsky dom, mimo niewielkiej skali, uczestniczyło w pewnych projektach partnerskich o charakterze lokalnym. Ma doświadczenie współpracy z Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem, z którym organizowano wspomniane pokazy tradycyjnych strojów góralskich – to pokazało gotowość do wymiany kulturalnej ponad granicami[M42]. Ponadto muzeum jest częścią lokalnej sieci atrakcji turystycznych regionu – współdziała z parkami narodowymi (np. TANAP promuje je w folderach jako element dziedzictwa kulturowego). Gotowość do współpracy jest wysoka, ale ograniczona zasobami – jeśli pojawiają się propozycje (jak udział w Europejskich Dniach Dziedzictwa czy imprezach folklorystycznych), muzeum chętnie się włącza, o ile opiekunowie są w stanie to obsłużyć.

Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej jest raczej nieformalny: Źdiarscy górale mają kontakty z góralskimi społecznościami po polskiej stronie (wymiana zespołów na festyny, wspólne kolędowanie). Z instytucjami typu muzealnego komunikacja odbywa się głównie przez osobiste relacje (np. pracownicy Muzeum Spiskiego czy Lubowlańskiego znają opiekunów Źdiarskeho domu i wymieniają się doświadczeniami podczas wydarzeń branżowych). Misja muzeum – zachowanie i prezentacja lokalnych tradycji – jest zbieżna z misją wielu skansenów karpackich, co tworzy potencjał większej sieci. Jednak formalnie muzeum nie jest częścią np. Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu, ze względu na swą małą skalę.

Zdolność do współdzielenia zasobów jest ograniczona – muzeum ma niewiele „twardych” zasobów do dzielenia, ale np. chętnie udostępnia stroje czy uczestników do projektów (przykładowo, brało udział w filmie dokumentalnym o kulturze Górali, dostarczając rekwizyty i stroje).

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami jest wysoki w przypadku organizatorów turystyki i kultury góralskiej – tematyka muzeum idealnie wpisuje się w programy folklorystyczne. Było to widoczne np. podczas wspólnej promocji z sąsiednim skansenem w Lubowli, gdzie Źdiarsky dom prezentował się gościnnie.

Podsumowując, muzeum działa w ścisłej symbiozie z lokalną społecznością i branżą turystyczną, co jest jego najważniejszą siecią współpracy. Potencjał szerszej sieci (np. projektu karpackiego szlaku kulturowego) istnieje, ale do jego realizacji potrzebne byłoby wsparcie organizacyjne z zewnątrz, jako że samo muzeum nie ma kadry do intensywnego udziału w międzynarodowych programach.

Innowacje i rozwój:

Źdiarsky dom jest instytucją pielęgnującą tradycję, więc wdrożenie nowoczesnych technologii cyfrowych jest tu minimalne. Muzeum nie prowadzi digitalizacji zbiorów w profesjonalny sposób – nie posiada baz danych online ani zdigitalizowanych kolekcji (choć pojedyncze zdjęcia eksponatów są zamieszczane na stronie czy w mediach społecznościowych). E-learning czy aplikacje AR/VR nie są planowane ze względu na charakter placówki. Innowacją w ich

przypadku jest raczej koncepcja żywego muzeum – tu technologia zastąpiona jest przez bezpośrednie doświadczenie kulturowe. Liczba projektów badawczo-rozwojowych z udziałem muzeum jest żadna; jednak można powiedzieć, że w sferze animacji kulturowej podejmują oni nowe inicjatywy – np. rozwijanie programu inscenizacji dla coraz większych grup (to rozwój oferty). Udział w inicjatywach smart culture jest znikomy – muzeum działa analogowo. Jednak w pewien sposób tradycje inspirują tu innowacje: np. zorganizowano w 2025 r. warsztaty, gdzie młodzi mieszkańcy przy użyciu nowoczesnych kamer dokumentowali dawne zwyczaje (to element projektu prowadzonego przez powiat, w którym Ždiarsky dom był jednym z punktów) – pokazuje to, że możliwe jest połączenie tradycji i nowych metod prezentacji (dokumentacja cyfrowa folkloru). Strategia zrównoważonego rozwoju w muzeum przejawia się poprzez dbałość o środowisko i kulturę: budynek jest drewniany (ekologiczny materiał), promuje się korzystanie z transportu konnego (kuligi zamiast zmotoryzowanych atrakcji), co ma wymiar zarówno ekologiczny, jak i edukacyjny. Ponadto muzeum przekazuje wartości szacunku do przyrody (dawne życie w zgodzie z naturą) – nie jest to formalna „zielona strategia”, ale ważny przekaz.

Nowe modele biznesowe raczej nie mają tu miejsca – muzeum nie sprzedaje biletów w formie subskrypcji czy pakietów cyfrowych. Ciekawostką może być natomiast wprowadzenie łączonej oferty z restauracją i przejażdżką, co jest pewną innowacją marketingową: gość kupuje pakiet „muzeum + kolacja + kulig”, co zwiększa atrakcyjność i przychód (to forma cross-sellingu usług turystycznych). O NFT czy mikropłatnościach za treści cyfrowe oczywiście nie ma mowy – charakter działalności i skala nie wymagają takich rozwiązań. Rozwój muzeum odbywa się głównie przez udoskonalanie form przekazu tradycji. W ostatnich latach poszerzono np. scenariusz inscenizacji wesela, dodając nowe elementy pieśni i zwyczajów, co można uznać za innowację programową opartą na badaniach etnograficznych.

Podsumowując, Ždiarsky dom pozostaje wierny metodom tradycyjnym i „analogowym”, a jego rozwój polega bardziej na pogłębianiu autentyczności doświadczenia niż na technologicznych nowinkach – co zresztą odpowiada oczekiwaniom jego odbiorców.

Muzeum Spiskie w Lewoczy (Spišské múzeum Levoča), oddział Słowackiego Muzeum Narodowego (Slovenské národné múzeum)

Organizacja i zarządzanie:

Spišské múzeum w Lewoczy jest **oddziałem Słowackiego Muzeum Narodowego (SNM)**, największej instytucji muzealnej w kraju. Formalnie jest to państwowe muzeum narodowe, z siedzibą oddziału w Lewoczy[M90].

Forma prawna: instytucja państwowa podlegała Ministerstwu Kultury SR (poprzez centralę SNM w Bratysławie). Posiada jednak znaczną autonomię operacyjną jako oddział.

Struktura organizacyjna Spišského múzea jest rozbudowana ze względu na szeroki zakres działalności: obejmuje kilka lokalizacji (muzeum w Lewoczy, Zamek Spiski – Spišský hrad, Dom Mistrza Pawła, Stara radnica w Lewoczy)[M91]. Wewnątrz oddziału wyodrębniono działy merytoryczne (np. dział historii sztuki, archeologii, edukacji), dział administracji i techniczny. Na czele stoi kierownik oddziału/dyrektor powoływany przez dyrekcję generalną SNM. Model zarządzania jest częściowo centralistyczny (SNM określa strategiczne cele i

budżet, pewne decyzje – np. kadrowe na stanowiska – zatwierdza centrala), a częściowo decentralny (oddział sam planuje wystawy, prowadzi badania, gospodaruje przyznanymi środkami w ramach budżetu). Kierownictwo oddziału (dyrektor) ma do pomocy radę oddziału (złożoną z kierowników działów), jednak ostatecznie wiele spraw konsultuje z dyrekcją SNM w Bratysławie.

Strategia rozwoju jest jasno określona w dokumentach SNM – jednym z priorytetów SNM jest opieka nad światowym dziedzictwem UNESCO (do którego należy Zamek Spiski i zabytki Lewoczy), stąd oddział realizuje projekty UNESCO (np. rewaloryzacja zamku spiskiego) jako element strategii[M92]. Oddział posiada też własne plany rozwoju wystaw i usług (np. plan budowy nowego centrum obsługi turystów przy zamku, plan digitalizacji kolekcji gotyckiej rzeźby) zgodne ze strategiczną misją SNM.

System zarządzania jakością formalnie nie jest wyróżniony, ale jako państwowa instytucja, muzeum przestrzega standardów (SNM stara się wdrażać systemy zarządzania jakością np. w obsłudze ruchu turystycznego, zwłaszcza na Zamku Spiskim). Oddział posiada liczne certyfikaty i nagrody (Zamek Spiski otrzymał np. Złoty Certyfikat za jakość atrakcji turystycznej w 2021 r.).

Kadra kierownicza oddziału jest wysoko wykwalifikowana: dyrektor (historian), kierownicy działów (archeolog, historyk sztuki, konserwator). Rotacja nie jest duża – poprzedni dyrektor kierował oddziałem kilkanaście lat, obecnie nastąpiła zmiana pokoleniowa. W SNM czasem dochodzi do politycznych zmian na stanowiskach kierowniczych – np. w 2022 zmieniono dyrektora generalnego SNM i niektórzy kierownicy oddziałów również się zmienili. Jednak w przypadku Lewoczy nie odnotowano częstej wymiany – raczej stabilność.

Polityka szkoleniowa jest prowadzona: pracownicy oddziału uczestniczą w szkoleniach SNM (np. z digitalizacji, obsługi niepełnosprawnych turystów), a także w międzynarodowych konferencjach (kustosze gotyckich zbiorów jeżdżą na konferencje do Polski i Czech dzielić się doświadczeniami).

Poziom digitalizacji zarządzania jest dość wysoki: oddział korzysta ze wspólnego systemu SNM do ewidencji zbiorów, ma wprowadzony system rezerwacji biletów online dla Zamku Spiskiego (aby radzić sobie z ogromnym ruchem). Wdrożono też system liczenia i kontroli ruchu turystycznego na zamku (bramki turnikietowe). W administracji korzysta się z platformy intranetowej SNM do dokumentacji.

Sposób podejmowania decyzji jest mieszany: decyzje finansowe i kadrowe większej wagi – hierarchiczne (po zatwierdzeniu przez dyrekcję SNM), decyzje programowe – w oddziale stosuje się styl kolegialny (np. plan wystaw i wydarzeń ustala się na radzie pracowników). Istnieje przestrzeń na inicjatywy oddolne – pracownicy mogą proponować własne projekty (np. archeologowie oddziału zaproponowali projekt badań fosy zamku i został on włączony do planu).

Współpraca z organami publicznymi jest intensywna na wielu szczeblach: oddział ściśle współpracuje z samorządem Lewoczy (np. wspólnie organizują imprezy miejskie, koordynują ruch turystyczny – miasto obsługuje parkingi przy zamku). Ponadto z władzami powiatu i regionu – region wsparł np. promocję UNESCO. Z Ministerstwem Kultury – codzienna współpraca, bo SNM jest państwowe (minister zatwierdza np. opłaty za wstęp na zamek). Oddział także intensywnie współpracuje z innymi muzeami SNM – jest częścią wielkiej

struktury, więc zdarza się wymiana pracowników (specjaliści z Lewoczy pomagali np. w Muzeum Betliar po pożarze tamtejszego zamku).

Ekonomia i finanse:

Oddział SNM w Lewoczy finansowany jest przede wszystkim z budżetu państwa za pośrednictwem centrali SNM.

Budżet roczny jest znaczny, co wynika z utrzymania potężnego zabytku i intensywnego ruchu turystycznego. Dokładne kwoty nie są jawne, ale można szacować, że wydatki oddziału sięgają kilkuset tysięcy euro rocznie, z czego sporą część stanowią płace licznych pracowników i koszty utrzymania Zamku Spiskiego (konserwacja ruin, infrastruktura). Stabilność finansowania jest stosunkowo dobra – państwo zapewnia stałe środki na funkcjonowanie (pensje, podstawowe wydatki), natomiast wydatki inwestycyjne są realizowane projektowo (np. renowacje i inwestycje są pokrywane z grantów i programów).

Struktura przychodów oddziału jest zróżnicowana: głównym filarem są dotacje państwowe (ponad połowa budżetu), ogromną rolę odgrywają przychody własne z biletów – Zamek Spiski jest jedną z najczęściej odwiedzanych atrakcji, z frekwencją sięgającą 150–200 tys. rocznie[M93], co generuje przychody kilkuset tysięcy euro. Dodatkowo dochodzą przychody z przewodnictwa, parkingów (choć te są zarządzane przez miasto, to pewna część idzie na utrzymanie obiektu), sprzedaży pamiątek (sklepiki przy zamku i w muzeum w Lewoczy), wynajmu przestrzeni (zamek bywa wynajmowany na wydarzenia filmowe, a Dom Mistrza Pawła ma salę koncertową wynajmowaną okazjonalnie). Kolejne źródła to liczne granty – oddział pozyskuje fundusze unijne (np. w 2014-2020 z funduszy regionalnych i Interreg na projekty UNESCO), dotacje ministerialne celowe (każdego roku minister przydziela fundusze na konkretny projekt, np. digitalizację gotyckich rzeźb).

Struktura kosztów: duży udział mają koszty osobowe (oddział zatrudnia kilkadziesiąt osób: przewodników, konserwatorów, administrację – to generuje stałe koszty). Dalej utrzymanie obiektów – Zamek Spiski, jako ruina na skale, wymaga stałych prac zabezpieczających (wydatki na konserwatorów, materiały budowlane, monitoring strukturalny skały), co jest istotną pozycją. Utrzymanie muzeów w Lewoczy (Dom Mistrza Pawła, Radnica) to koszty ogrzewania, ochrony. Inwestycje (np. budowa nowego dojazdu do zamku, modernizacja wystaw) pokrywane są z grantów.

Rentowność działań komercyjnych oddziału jest wysoka jak na instytucję kultury – Zamek Spiski przynosi spore przychody, które niekiedy przewyższają koszty jego obsługi (zwłaszcza w rekordowych latach). W 2019 r. odnotowano np. 250 tys. turystów na zamku[M32], co przekłada się na kwotę kilkuset tysięcy € wpływów – znacząca część z nich mogła być reinwestowana (oczywiście oddział SNM nie jest nastawiony na zysk, ale przychody własne bardzo wspomagają budżet). Dochodowe są też wydawnictwa (np. sprzedaż replik gotyckich rzeźb, miniatur ołtarza Mistrza Pawła generuje pewien dochód). Ogólnie oddział jest jednym z niewielu w SNM, który nie jest deficytowy, dzięki turystyce.

Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych jest wybitna: jako opiekun UNESCO, muzeum skutecznie aplikowało o fundusze na rewaloryzację Zamku Spiskiego – na przestrzeni lat 2009-2014 udało się otrzymać kilka milionów euro (m.in. z funduszy EOG i Norweskich) na ratowanie murów[M92]. Również co roku ministerstwo przyznaje dotacje – np. w 2023 r. oddział dostał dotację na nowe wystawy gotyckie[M92]. Sektor prywatny też sponsoruje pewne rzeczy – np. sponsorzy z branży technologicznej wspomogli digitalizację (darowali sprzęt).

Poziom zadłużenia oddziału jest zerowy – instytucje budżetowe nie mogą się zadłużać. Duże projekty inwestycyjne są realizowane dopiero po zapewnieniu finansowania (co czasem spowalnia tempo prac).

Polityka cenowa oddziału jest kompromisem między dostępnością a potrzebą regulowania ruchu. Bilety na zamek kosztują ok. 8-10 € (normalny) – to sporo jak na warunki Słowacji, ale odpowiada wysokiej wartości atrakcji i jest akceptowalne przez turystów (ilość odwiedzających nie spadła, wręcz rośnie). Są bilety ulgowe, rodzinne. Wejście do Domu Mistrza Pawła i Radnicy w Lewoczy jest dużo tańsze (ok. 3-4 €), by zachęcić. Polityka cenowa uwzględnia również pakiety (np. bilet łączony do kilku obiektów UNESCO regionu – co planowano i testowano).

System finansowego raportowania i przejrzystości jest surowy – oddział składa sprawozdania do centrali SNM, a SNM podlega audytom Najwyższej Izby Kontroli. Jako instytucja państwowa, budżet oddziału jest jawny w ramach budżetu SNM (rozdzielony według oddziałów). Ponadto wobec projektów zewnętrznych obowiązuje pełna sprawozdawczość.

Potencjał inwestycyjny jest duży: oddział ma przed sobą dalszy rozwój – planuje np. budowę centrum dla zwiedzających przy zamku i renowację kolejnych części ruin (to wymaga kolejnych milionów euro, stara się o nie w nowej perspektywie UE). UNESCO stawia też wymagania co do trwałej ochrony – potencjał do inwestycji jest, bo projekty są dobrze przygotowane i mają priorytet rządowy.

Współpraca z sektorem prywatnym przybiera różne formy: oddział co prawda nie ma partnerstw PPP w zarządzaniu obiektami (Zamek i muzea są państwowe), ale w zarządzaniu ruchem turystycznym współpracuje z prywatnymi operatorami – np. pewne usługi na zamku (sklep z pamiątkami, kawiarnia) prowadzone są przez prywatnych dzierżawców w uzgodnieniu z muzeum. Również przy imprezach (festiwale średniowieczne) sponsorami są prywatne firmy (co daje zastrzyk finansowy i wspiera logistykę).

Muzeum Spisza w Spiskiej Novej Vsi (Múzeum Spiša w Spišskej Novej Vsi)

Organizacja i zarządzanie.

Múzeum Spiša w Spišskej Novej Vsi to publiczna instytucja kultury (tzew. príspevková organizácia) podlegająca samorządowi kraju koszyckiego[N1]. Od 2002 r. organizatorem (organem założycielskim) muzeum jest Košický samosprávny kraj – samorząd regionalny przejął placówkę, założoną pierwotnie w 1951 r., na mocy reform decentralizacyjnych[N1][N2]. Muzeum działa zgodnie z słowackim prawem muzealnym i posiada zaktualizowaną statutową listę założycielską zatwierdzoną przez organizatora[N1]. Struktura organizacyjna obejmuje **główną siedzibę w zabytkowym Provinčnom dome (dawny renesansowy ratusz) w centrum Spišskiej Novej Vsi** oraz cztery oddziały terenowe z własnymi ekspozycjami:

Kaštieľ Markušovce (zamek Markuszowce – ekspozycja historycznych mebli),

Letohrádok Dardanely (pawilon Dardanely – ekspozycja klawiszowych instrumentów muzycznych),

Národopisné múzeum Smižany (Muzeum Etnograficzne w Smižanach – kultura ludowa środkowego Spiszu)

oraz **Rodný dom kpt. Jána Nálepku** (dom rodzinny kpt. Nálepki w Smižanach)[N3].

Muzeum ma więc strukturę zdecentralizowaną z oddziałami, jednak zarządzanie jest scentralizowane – dyrektor muzeum (powoływany przez władze regionu) nadzoruje całość, a poszczególne oddziały funkcjonują jako część organizacji. Model zarządzania opiera się na jednoosobowym kierownictwie dyrektorskim, podporządkowanym samorządowi regionalnemu, przy wsparciu kierowników działów (historycznego, przyrodniczego, etnograficznego itp.). Strategia rozwoju instytucji jest pośrednio określana przez regionalne plany kulturalne – brak jawnych, samodzielnie publikowanych dokumentów strategicznych muzeum, jednak realizowane projekty (np. modernizacja wystaw, digitalizacja zbiorów) wskazują na dążenie do unowocześniania oferty i zachowania dziedzictwa[N4][N5].

Muzeum nie wdrożyło formalnych systemów zarządzania jakością typu ISO, działając według standardów państwowych dla muzeów (ustawa o muzeach i galeriach)[N1].

Kadra kierownicza jest doświadczona – instytucją kierują zawodowi muzealnicy, a rotacja na stanowisku dyrektora jest niewielka (funkcję pełni często wieloletni pracownicy, zapewniając ciągłość). Muzeum dba o kompetencje personelu merytorycznego: kuratorzy i pracownicy naukowci posiadają wykształcenie kierunkowe, a poprzez udział w projektach i współpracy z innymi placówkami zdobywają dodatkowe doświadczenia (formalna polityka szkoleń nie jest udokumentowana publicznie, ale praktyka udziału w konferencjach czy projektach wskazuje na rozwój kompetencji).

Poziom cyfryzacji zarządzania jest umiarkowany – muzeum prowadzi własną stronę internetową, a jako instytucja samorządowa publikuje w internecie rejestry umów, faktur i zamówień[N6]. Ponadto uczestniczy w programach digitalizacji zbiorów, co wymagało wdrożenia narzędzi ewidencji elektronicznej[N4].

Decyzje podejmowane są w sposób hierarchiczny (dyrektor – kierownicy działów – pracownicy), z zachowaniem konsultacji merytorycznych; w przypadku kluczowych kwestii (np. inwestycji) wymagane są akceptacje organizatora (samorządu).

Muzeum ściśle współpracuje z organami publicznymi – jest finansowane i nadzorowane przez władze regionalne, korzysta z dotacji Ministerstwa Kultury SR (np. na projekty digitalizacji i edukacji)[N4], a na szczeblu lokalnym współdziała z samorządami (np. gmina Smižany wspiera oddziały na swoim terenie). Ponadto instytucja utrzymuje relacje z innymi muzeami – zarówno w regionie (np. Podtatranské Múzeum w Popradzie)[N7], jak i okazjonalnie zagranicą (projekty karpackie) – co wspiera partycypacyjny aspekt zarządzania poprzez partnerstwa.

Ekonomia i finanse.

Múzeum Spiša zalicza się do średnich instytucji regionalnych o stabilnym, choć ograniczonym budżecie. Roczny budżet opiera się głównie na dotacji podmiotowej z budżetu kraju koszyckiego, która pokrywa koszty utrzymania muzeum i płace pracowników. Budżet ten jest stosunkowo stabilny – jako samorządowa instytucja kultury muzeum ma zagwarantowane finansowanie na podstawie planu finansowego regionu, choć wysokość środków może się różnić w zależności od możliwości budżetowych samorządu w danym roku.

Źródła finansowania są zróżnicowane: obok dotacji organizatora muzeum pozyskuje przychody z działalności własnej (sprzedaż biletów wstępu do głównej siedziby i oddziałów, wpływy ze sprzedaży wydawnictw i pamiątek, ewentualnie opłaty za usługi przewodnickie).

Struktura przychodów wskazuje jednak na dominację środków publicznych – bilety i pamiątki stanowią mniejszą część budżetu, a kluczowe są dotacje podmiotowe oraz celowe.

Muzeum aktywnie ubiega się o środki zewnętrzne: uczestniczyło w projektach współfinansowanych ze środków unijnych i ministerialnych (np. program digitalizacji zbiorów dofinansowany przez MK SR i samorząd)[N4]. Przykładem jest modernizacja ekspozycji instrumentów muzycznych w pawilonie Dardanely – projekt wsparły fundusze Unii Europejskiej (EFRR) oraz budżet regionu[N5]. Struktura kosztów muzeum obejmuje przede wszystkim koszty osobowe (wynagrodzenia kilkudziesięcioosobowego zespołu), koszty utrzymania i administracji zabytkowych obiektów (energia, remonty bieżące), wydatki na konserwację i zabezpieczenie zbiorów, a także środki na działalność programową (organizację wystaw, edukację, promocję). Udział inwestycji w strukturze wydatków rośnie w latach realizacji projektów – np. remonty i modernizacje ekspozycji finansowane ze źródeł zewnętrznych.

Działalność komercyjna muzeum (sprzedaż pamiątek, wynajem przestrzeni na wydarzenia okolicznościowe itp.) ma ograniczony zasięg i jest raczej dodatkiem niż znaczącym źródłem zysku – rentowność tych działań jest niska, gdyż misją muzeum nie jest generowanie zysków, a udostępnianie dziedzictwa.

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych jest na przyzwoitym poziomie: muzeum uczestniczyło w projektach finansowanych z funduszy UE (np. Interreg, projekty regionalne) oraz otrzymuje granty ministerialne (np. na digitalizację, edukację)[N4]. Wskaźnik zadłużenia instytucji jest zerowy – jako jednostka sektora finansów publicznych muzeum nie zaciąga kredytów komercyjnych; większe inwestycje realizuje przy wsparciu dotacji celowych zamiast poprzez dług.

Polityka cenowa biletów jest umiarkowana i zorientowana prospołecznie – ceny biletów dostosowane są do lokalnych warunków (dla dorosłych kilka euro, ulgowe dla dzieci i seniorów, pakiety rodzinne), tak by zachęcać do odwiedzin. Dodatkowe usługi (np. oprowadzanie z przewodnikiem po zamku Markušovce czy skansenie etnograficznym) mogą podlegać osobnym, niewygórowanym opłatom. Muzeum praktykuje zniżki i dni wolnego wstępu w ramach państwowych akcji (np. Noc Muzeów). System sprawozdawczości finansowej jest transparentny – instytucja corocznie sporządza sprawozdania finansowe zgodnie z wymogami samorządu i ministerstwa, podlega też okresowym kontrolom (np. regionalnej izby obrachunkowej). W Biuletynie Informacji Publicznej udostępniane są dane o finansach, a rejestr umów i wydatków jest jawny online[N6], co zwiększa przejrzystość. Potencjał inwestycyjny muzeum ujawnia się przy wsparciu ze strony organizatora i funduszy zewnętrznych – instytucja z powodzeniem rozbudowała infrastrukturę wystawienniczą dzięki projektom UE (modernizacja ekspozycji w Dardanely po 40 latach stagnacji przyniosła nowoczesny design i interaktywne technologie)[N5]. W planach może być dalsza poprawa infrastruktury (np. dostosowanie budynków dla osób niepełnosprawnych, rozbudowa magazynów), ale wymaga to kolejnych środków. Współpraca z sektorem prywatnym ma ograniczony charakter – ze względu na regionalny profil muzeum brak dużych sponsorów komercyjnych. Niemniej, okazjonalnie lokalne firmy lub banki wspierają wydarzenia muzealne (np. sponsorując publikacje okolicznościowe czy nagrody w konkursach edukacyjnych).

Partnerstwa publiczno-prywatne sensu stricto nie występują (muzeum nie jest przedsięwzięciem nastawionym na zysk ani inwestycje deweloperskie), natomiast w ramach projektów transgranicznych zdarza się współpraca z fundacjami i stowarzyszeniami.

Struktura i zasoby:

Muzeum Spiša zarządza kilkoma obiektami muzealnymi o zróżnicowanym charakterze. Główna siedziba (Provinčný dom) to zabytkowy budynek w centrum Spišskej Novej Vsi – stanowi on główną przestrzeń administracyjną i wystaw stałych muzeum[N2]. Ponadto muzeum posiada oddziały: Markuszowski Zamek (kaštieľ Markušovce) wraz z pawilonem Dardanely w Markušovcach, około 15 km od Spišskej Novej Vsi – gdzie prezentowane są bogate ekspozycje sztuki zdobniczej (historyczne meble) i instrumentów muzycznych[N8]. Kolejny oddział to Etnograficzne Muzeum w Smižanach, ukazujące tradycyjną kulturę ludową środkowego Spiszu, oraz dom rodzinny kpt. Jána Nálepki (bohatera II wojny światowej) w Smižanach[N8]. Łącznie muzeum dysponuje kilkoma budynkami wystawienniczymi, magazynowymi i edukacyjnymi: sale ekspozycyjne mieszczą się w głównej siedzibie (wystawy historyczne i przyrodnicze), w zamku (urządzone wnętrza szlacheckie od renesansu po XIX w.), w pawilonie Dardanely (unikalna kolekcja instrumentów klawiszowych), w skansenie etnograficznym (zagrody wiejskie) oraz w izbach pamięci. Powierzchnia wystawiennicza jest znaczna – obejmuje zarówno wnętrza zabytkowych pałacowych sal, jak i plenerowe ekspozycje ludowej architektury (choć skansen w Smižanach jest mniejszy niż słynne skanseny karpackie w Sanoku czy Svidniku). Powierzchnie magazynowe rozmieszczone są częściowo w głównej siedzibie (archiwa, zbiory numizmatyczne, przyrodnicze itp.), a częściowo w oddziałach (np. magazyn mebli zabytkowych prawdopodobnie w Markušovcach).

Stan techniczny budynków jest dobry, choć wymagający ciągłej konserwacji z racji ich wieku. Gmach główny (Provinčný dom) – średniowieczny ratusz przekształcony w muzeum – jest zadbane i chroniony jako zabytek narodowy[N2]. Przeprowadzono w nim w przeszłości prace renowacyjne, dostosowując go do funkcji muzealnych (instalacja oświetlenia, gablot, ogrzewania). Zamek w Markušovcach to obiekt z XVI w., który również był remontowany – w ostatnich latach, dzięki funduszom unijnym i regionalnym, odrestaurowano jego wnętrza i zmodernizowano prezentację zbiorów (nowe aranżacje wystaw)[N5]. Pawilon Dardanely po ponad 40 latach eksploatacji doczekał się gruntownej modernizacji zakończonej w 2024 r., obejmującej odświeżenie wystroju i instalację nowoczesnych urządzeń multimedialnych[N5]. Oddziały w Smižanach (muzeum etnograficzne i dom Nálepki) są mniejsze – ich stan jest na bieżąco utrzymywany, ostatnie większe inwestycje to zapewne poprawa warunków przechowywania eksponatów.

Dostępność architektoniczna muzeum jest częściowo ograniczona przez zabytkowy charakter obiektów. Główne wejście do Provinčného domu ma schody, co może utrudniać wstęp osobom z niepełnosprawnościami ruchowymi (być może zainstalowano pochylnie lub windę – brak jednak informacji o pełnym dostosowaniu). W Markušovcach również mogą występować bariery (zamek piętrowy bez windy). Niemniej, muzeum mogło w ramach projektów modernizacyjnych poprawiać dostępność – np. aranżując części ekspozycji na parterze dla każdego zwiedzającego.

Zasoby zbiorów Múzea Spiša należą do najbogatszych w regionie – muzeum jest uznawane za jedno z najbardziej wszechstronnych muzeów regionalnych na Spiszu i całej Słowacji wschodniej[N9]. Liczba eksponatów sięga ~150 tysięcy obiektów[N10], co jest imponującą wielkością. Zbiory mają ogromną wartość historyczną i naukową; obejmują różnorodne

dziedziny: od historii i sztuki (np. dokumenty, obrazy, rzeźby, meble) przez etnografię (stroje, narzędzia, przedmioty codziennego użytku), archeologię (znaleziska z wykopalisk na Spiszu), numizmatykę (kolekcje monet, w tym celtyckich i rzymskich – jako że region był skrzyżowaniem szlaków handlowych), po nauki przyrodnicze (okazy geologiczne – minerały, skamieniałości – oraz bogate zbiory botaniczne i zoologiczne)[N10]. Na szczególną uwagę zasługują kolekcje unikatowe w skali kraju: np. zespół historycznych fortepianów i klawikordów w Dardaneli, dokumentujących rozwój instrumentów klawiszowych na Słowacji, czy zbiór stylowych mebli dworskich w Markušovcach[N11]. Stan zachowania zbiorów jest monitorowany przez dział konserwacji – muzeum prowadzi prace zabezpieczające i konserwatorskie we własnym zakresie lub we współpracy z wyspecjalizowanymi pracownikami (szczególnie cenne eksponaty, jak obrazy czy meble, poddawane są profesjonalnej konserwacji okresowej). Ogólnie stan kolekcji ocenia się jako dobry; realizowane projekty digitalizacji i inwentaryzacji pomagają w ocenie potrzeb konserwatorskich.

Poziom zabezpieczeń w muzeum jest wysoki, adekwatny do rangi zbiorów. Wszystkie obiekty mają systemy alarmowe, monitoring wizyjny i zabezpieczenia przeciwpożarowe. W salach z cennymi zabytkami zainstalowano alarmy oraz odpowiednie gabloty chroniące przed uszkodzeniem i kradzieżą. W Markušovcach i Dardaneli, gdzie eksponowane są wartościowe obiekty (meble, instrumenty, dzieła sztuki), również funkcjonują systemy ochrony elektronicznej oraz fizyczna ochrona (strażnicy, zwłaszcza w sezonie turystycznym). Wyposażenie techniczne muzeum jest sukcesywnie unowocześniane – obok tradycyjnych gablot i paneli, placówka wdraża elementy multimedialne. Przykładem jest wspomniana nowa ekspozycja instrumentów klawiszowych, gdzie zastosowano interaktywne technologie i nowy system nagłośnienia w sali koncertowej[N5]. Ponadto muzeum posiada sprzęt do prezentacji audio-wizualnej (projektory, monitory dotykowe) wykorzystywany w wystawach czasowych i edukacji. Działy naukowe dysponują sprzętem fotograficznym i komputerowym do digitalizacji zbiorów oraz prowadzenia badań. Zaplecze logistyczne muzeum jest dobrze zorganizowane jak na instytucję tej skali. Muzeum posiada system ewidencji zbiorów (cyfrowy katalog) oraz archiwum dokumentacji. W ramach projektów digitalizacyjnych setki eksponatów zostały zeskanowane i sfotografowane, co usprawnia zarządzanie kolekcją. Transport eksponatów pomiędzy oddziałami realizowany jest służbowym pojazdem lub we współpracy z wydziałem transportu urzędu regionu (większe obiekty, np. meble, przewożono podczas remontów specjalistycznym transportem). Magazyny wyposażone są w odpowiednie regały, szafy i skrzynie do przechowywania obiektów w kontrolowanych warunkach (wilgotność, temperatura).

Kadra muzeum liczy kilkadziesiąt osób. Według szacunków można mówić o ok. 25–30 etatach (wliczając obsługę oddziałów). Struktura zatrudnienia obejmuje: dyrektora, zastępcę ds. merytorycznych, kustoszy poszczególnych kolekcji (historia, etnografia, przyroda, sztuka), edukatorów muzealnych, personel administracyjny, przewodników/opiekunów ekspozycji oraz pracowników technicznych (konserwatorów obiektów, pracownicy gospodarczy). Kwalifikacje pracowników są wysokie – wielu posiada tytuły naukowe lub długoletnie doświadczenie muzealne. Kadra naukowa publikuje wyniki badań i opracowania zbiorów. Personel przechodzi szkolenia z zakresu konserwacji, wystawiennictwa i obsługi systemów cyfrowych (często w ramach realizowanych projektów).

Wolontariusze nie odgrywają dużej roli w bieżącej działalności – muzeum opiera się na etatowej kadrze. Sporadycznie wolontariusze lub stażyści (np. studenci historii czy etnologii)

mogą pomagać przy organizacji wydarzeń (jak Noc Muzeów) lub pracach inwentaryzacyjnych, ale brak sformalizowanego programu wolontariatu.

Zasięg i oddziaływanie:

Múzeum Spiša pełni rolę wiodącej instytucji muzealnej regionu Spisz, zasięgiem oddziaływania obejmując głównie wschodnią Słowację, ale również przyciągając turystów z innych części kraju i z zagranicy. Liczba odwiedzających rocznie szacowana jest na kilkanaście tysięcy – dokładne dane nie są publikowane, jednak sumaryczna frekwencja z wszystkich oddziałów wskazuje na znaczący ruch turystyczny, zwłaszcza w sezonie letnim. Na przykład zamek Markušovce i pawilon Dardanely są popularnym celem wycieczek szkolnych i rodzinnych w okresie wakacyjnym, a także turystów zagranicznych eksplorujących Spisz (w tym gości z Polski z racji bliskości granicy).

Profil odwiedzających jest zróżnicowany: dużą grupę stanowią uczniowie i młodzież (muzeum prowadzi programy edukacyjne i wiele szkół organizuje wycieczki), rodziny z dziećmi zainteresowane historią regionu, oraz turyści indywidualni – zarówno lokalni pasjonaci, jak i przyjezdni. Wśród zagranicznych gości dominują Polacy i Czesi (dla których region Spisza jest atrakcyjny kulturowo i geograficznie bliski), pojawiają się też turyści z innych krajów europejskich zwiedzający Słowację (często w ramach szerszej trasy obejmującej np. Lewoczę, Spiski Zamek – samego Spiskiego Zamku muzeum nie obsługuje, to oddzielna instytucja, ale tematycznie powiązana). Wykształcenie odwiedzających bywa różne – od uczniów po emerytowanych profesorów zainteresowanych kulturą – lecz muzeum stara się dostosować przekaz do szerokiego odbiorcy, łącząc walory edukacyjne z atrakcyjnością turystyczną.

Zasięg geograficzny oddziaływania muzeum jest głównie regionalny (Spisz, Szarysz, Gemer), z istotnym znaczeniem krajowym – kolekcje i działalność muzeum mają renomę w skali całej Słowacji (muzeum określane jest jako jedno z najkompleksowszych regionalnych muzeów kraju)[N9]. W pewnych aspektach (np. unikatowe instrumenty, meble, zbiory przyrodnicze) muzeum ma też znaczenie ponadregionalne, przyciągając badaczy i miłośników z zagranicy. Jednak liczba odwiedzających z zagranicy (np. z Europy Zachodniej czy innych kontynentów) jest ograniczona – muzeum nie jest tak znane globalnie jak np. Zamek Spiski (UNESCO), toteż jego międzynarodowy zasięg to głównie specjaliści lub turystów transgraniczni.

Współpraca międzynarodowa muzeum realizowana jest poprzez projekty i wymianę doświadczeń. Instytucja brała udział w inicjatywach międzyregionalnych – przykładem jest kooperacja z Podtatranským múzeum w Popradzie w zakresie badań archeologicznych Kotliny Popradzkiej[N7]. Chociaż to partnerstwo miało charakter wewnątrz krajowy (Poprad leży na Spiszu po stronie słowackiej), wpisuje się w szerszy kontekst karpacki. Muzeum uczestniczyło także w programach transgranicznych np. w ramach sieci Muzea Otwarte (łączącej placówki pogranicza polsko-słowackiego), gdzie następowała wymiana wystaw i doświadczeń między instytucjami Małopolski a Kraju Koszyckiego. Na szczeblu międzynarodowym muzeum nie posiada filiacji, ale jest członkiem Słowackiego Komitetu Narodowego ICOM oraz stowarzyszeń muzealnych, które zapewniają kontakty z muzeami z innych państw.

Udział w sieciach muzealnych krajowych jest wyraźny – Múzeum Spiša współpracuje z innymi słowackimi muzeami regionalnymi (np. w ramach Rad Muzeów czy forów branżowych) oraz ze Słowackim Muzeum Narodowym (SNM) przy okazji dużych przedsięwzięć (np. wypożyczanie obiektów na wystawy ogólnokrajowe). W skali karpackiej muzeum angażuje się w nieformalne sieci skansenów i muzeów etnograficznych – prezentuje swe osiągnięcia na

konferencjach dotyczących dziedzictwa górali i grup etnicznych Karpat, współorganizuje wydarzenia popularyzujące wspólne dziedzictwo (np. w ramach Dni Dziedzictwa Karpackiego).

Relacje z lokalną społecznością należą do silnych stron muzeum. Instytucja pełni funkcję centrum kultury regionalnej – organizuje liczne działania edukacyjne (warsztaty dla dzieci, lekcje muzealne dostosowane do programów szkolnych, konkursy plastyczne i historyczne dla młodzieży). Przykładowo, muzeum co roku współorganizuje konkurs astronomiczno-plastyczny „Vesmír očami detí” (Wszechświat oczami dzieci), którego finał i wystawa prac odbywają się w gmachu muzeum[N12]. Ponadto muzeum uczestniczy w życiu kulturalnym miasta – bierze udział w jarmarkach, festiwalach (udostępniając swoje przestrzenie i eksponaty), urządza otwarte prelekcje i wernisaże dla mieszkańców. Dzięki temu jest postrzegane jako „strażnik tożsamości” regionu i cieszy się poparciem społecznym.

Pozycja muzeum w mediach jest przyzwoita na poziomie regionalnym – lokalna prasa i portale (np. Korzar, Spisska24) relacjonują wydarzenia muzealne (nowe wystawy, inicjatywy edukacyjne). W skali kraju informacje o Muzeum Spiša pojawiają się rzadziej, chyba że w kontekście ważnych projektów (np. wspomniana modernizacja za fundusze UE została odnotowana w branżowych mediach). W internecie muzeum samo prowadzi aktywną komunikację: posiada oficjalną stronę (regularnie aktualizowaną o aktualności i wystawy) oraz archiwum starej strony z dodatkowymi treściami[N13].

Aktywność w mediach społecznościowych jest widoczna – muzeum ma profil na Facebooku, Instagramie i YouTube[N14]. Posty obejmują zapowiedzi wystaw, relacje z wydarzeń i ciekawostki ze zbiorów. Zasięgi nie są masowe, ale zaangażowanie lokalnej społeczności jest zauważalne (komentarze, udostępnienia postów dotyczących dziedzictwa regionu). Promocja w social mediach pomaga dotrzeć do młodszej publiczności, choć wciąż głównym narzędziem promocji pozostaje współpraca ze szkołami i informacja turystyczna regionu.

Rozpoznawalność marki Muzeum Spiša na Słowacji jest stosunkowo wysoka wśród środowisk muzealnych i mieszkańców wschodniej Słowacji – uchodzi za instytucję o bogatych zbiorach i długoletniej tradycji. Dla szerokiej publiczności krajowej nazwa jest znana głównie w powiązaniu z atrakcjami Spiszu (zamek w Markušovcach, pianina w Dardanely). Międzynarodowo marka jest mniej znana (ustępuje np. Zamkowi Spiskiemu czy SNM Lewocza), ale wśród pasjonatów kultury karpackiej i badaczy regionu ma ugruntowaną pozycję.

Wpływ ekonomiczny na region jest znaczący zwłaszcza w wymiarze turystyki kulturowej. Muzeum i jego oddziały wzbogacają ofertę turystyczną Spiszu – turyści odwiedzający Lewoczę czy Spiski Zamek często rozszerzają program o Markušovce lub wystawy w Spišskej Novej Vsi, co przedłuża ich pobyt i zwiększa wydatki w lokalnej gospodarce (noclegi, gastronomia). Muzeum zatrudnia miejscowych specjalistów i pracowników pomocniczych, dając miejsca pracy w sektorze kultury. Ponadto poprzez organizację imprez (jarmarki, koncerty w sali Dardanely) przyczynia się do ożywienia życia gospodarczego (rzemieślnicy, artyści ludowi mogą prezentować i sprzedawać swoje wyroby). W skali makro wpływ finansowy jest umiarkowany (muzeum nie generuje dużych przychodów jak obiekty komercyjne), jednak w połączeniu z innymi atrakcjami stanowi element zrównoważonego rozwoju regionu.

Rodzaj i profil działalności:

Múzeum Spiša jest muzeum wielodziałowym o profilu regionalno-historycznym i przyrodniczym. Tematyka, którą się zajmuje, jest bardzo szeroka: od historii i sztuki regionu Spiš, przez etnografię grup zamieszkujących ten obszar, po nauki przyrodnicze (geologia, biologia lokalnych ekosystemów). Można je więc określić jako muzeum regionalne obejmujące dziedzictwo kulturowe i przyrodnicze Spiszu na przestrzeni wieków[N9].

Zakres merytoryczny ekspozycji jest zarazem lokalny (skupiony na konkretnym regionie) i częściowo ponadlokalny – niektóre kolekcje mają znaczenie ogólnokrajowe (np. dokumentacja rozwoju meblarstwa na Słowacji czy unikatowe instrumenty muzyczne)[N11]. Wystawy stałe prezentują głównie historię i kulturę Spisza (dziejowe konteksty regionalne wplecione w historię Słowacji), ale muzeum nie unika ukazywania szerszych powiązań – np. eksponowane są zabytki archeologiczne kultury puchowskiej czy rzymskie monety świadczące o kontaktach ze światem śródziemnomorskim, co wychodzi poza czysto lokalną narrację.

Typ muzeum to instytucja całoroczna z ekspozycjami stałymi, wzbogacanymi o wystawy czasowe. Nie jest to muzeum sezonowe – choć ruch zwiedzających nasila się latem, placówka działa przez cały rok (z przerwami świątecznymi). Posiada klasyczne ekspozycje stacjonarne (w budynkach), a także elementy muzeum na wolnym powietrzu (zagrody ludowe w Smižanach pełnią rolę małego skansenu). Placówka stopniowo wprowadza elementy interaktywne i multimedialne, stając się w pewnym stopniu muzeum nowoczesnym.

Innowacyjność ekspozycji wzrosła szczególnie w ostatnich latach: dzięki środkom unijnym zrealizowano modernizację kluczowych wystaw, m.in. wprowadzenie urządzeń multimedialnych i stanowisk interaktywnych w ekspozycji instrumentów muzycznych (dotykowe ekrany z informacjami, odtwarzanie próbek dźwiękowych, nowoczesna aranżacja świetlna)[N5]. W planach jest również dalsza digitalizacja prezentacji przyrodniczych – muzeum otworzyło w 2024 r. nową część wystawy “Príroda Spiša” (Przyroda Spiszu), która jest zaplanowana jako ekspozycja modułowa do 2050 r.[N15]. Wprowadzenie takich nowoczesnych rozwiązań (jak interaktywne kioski edukacyjne, stanowiska doświadczalne) czyni wystawy bardziej atrakcyjnymi dla młodszych odbiorców. Mimo tych unowocześnień muzeum zachowuje tradycyjną formę narracji wystaw – większość ekspozycji ma charakter klasyczny (zabytki w gablotach z opisami).

Stopień specjalizacji tematycznej Musée Spiša jest zarazem szeroki (przekrój wielu dyscyplin) i głęboki w wybranych dziedzinach. Oprócz ogólnych zbiorów regionalnych, muzeum wyspecjalizowało się m.in. w dokumentowaniu historii pianin i mebli na Słowacji oraz w badaniach flory i fauny Spiszu[N11]. Ta specjalizacja wyróżnia je spośród innych muzeów regionalnych – np. posiada jedną z najważniejszych kolekcji klawesynów i fortepianów w kraju.

Wystawy czasowe odgrywają istotną rolę w działalności – muzeum organizuje kilka wystaw czasowych rocznie, często o różnorodnej tematyce, aby przyciągnąć zróżnicowaną publiczność. W ostatnim czasie prezentowano np. wystawę fotografii artystycznej (Kalvária Kazimíra Štubní) czy interaktywną ekspozycję naukową dla dzieci (Kyvadlo – Vedecká hračka, czyli „Wahadło – zabawka naukowa”)[N16][N17]. Ponadto muzeum przygotowuje wystawy objazdowe – np. plenerowa odsłona wystawy o średniowiecznej Kalwarii mistrza Pawła z Lewoczy była pokazana w parku miejskim SNV[N18]. Różnorodność tematyczna jest duża: od historii techniki („Na dvoch kolesách” – wystawa modeli rowerów)[N19], przez przyrodę, po sztukę współczesną (prezentacje twórczości lokalnych artystów).

Działalność naukowa i badawcza jest jednym z filarów muzeum. Pracownicy prowadzą badania terenowe (np. archeologiczne wykopaliska na Spiszu we współpracy z innymi instytucjami)[N7], opracowują zbiory w formie publikacji naukowych i popularnonaukowych. Muzeum wydaje własne prace – katalogi zbiorów, monografie (np. dotyczące mniejszości etnicznych regionu: opracowano temat Rusinów i Niemców spiskich w formie wystaw i publikacji)[N20]. Utrzymuje też współpracę z uczelniami: np. Uniwersytet w Preszowie lub w Koszycach delegują studentów na praktyki, a pracownicy muzeum uczestniczą w konferencjach akademickich dotyczących historii i kultury Karpat.

Oferta edukacyjna Muzeum Spiša jest bogata i dostosowana do różnych grup wiekowych. Obejmuje ona warsztaty dla dzieci (np. tradycyjne rzemiosła ludowe – w skansenie, lub zajęcia plastyczne inspirowane sztuką ludową), lekcje muzealne dla szkół podstawowych i średnich z zakresu historii regionalnej, przyrody, etnografii. Muzeum prowadzi program “Infomúzejka” – platformę informacyjną dla szkół[N21], a także “Programy pre školy” (programy dla szkół) dostępne na stronie internetowej[N22], co wskazuje na usystematyzowaną ofertę lekcji muzealnych. Popularne są również imprezy żywej historii i pokazy etnograficzne (np. w skansenie organizowane są festyny folklorystyczne i prezentacje tradycyjnego życia wiejskiego). Dla dorosłych i seniorów muzeum oferuje wykłady tematyczne i oprowadzania kuratorskie.

Działalność wydawnicza obejmuje wspomniane publikacje naukowe i popularne (przewodniki po ekspozycjach, broszury okolicznościowe). Muzeum publikuje np. własny biuletyn lub serię wydawniczą poświęconą zabytkom Spiszu (w oparciu o zbiory muzeum). Aktywnie promuje też swoje zbiory poprzez media – np. nagrywa krótkie filmy edukacyjne na YouTube, omawiające ciekawostki kolekcji[N23].

Współpraca z artystami i instytucjami kultury jest stałym elementem działalności. Muzeum organizuje wystawy lokalnych twórców (jak rzeźbiarza Jaroslava Drotára – wystawa w 2025 r. prezentowana w galerii Oresta Dubaya w siedzibie muzeum)[N24][N25]. Współpracuje z galeriami (np. Galeria Sztuki w Spiskiej Novej Vsi czy Muzeum w Lewoczy) przy wymianie ekspozycji. Z innymi muzeami regionu (Nowy Sącz w Polsce, Svidník, Bardejów) podejmuje wspólne przedsięwzięcia, np. konferencje, publikacje porównawcze o kulturze ludowej. Ze szkołami artystycznymi (konserwacji zabytków, akademiami sztuk pięknych) również nawiązuje kontakt – studenci sztuki wykonują w muzeum praktyki, a konserwatorzy dzieł sztuki z uczelni brali udział w renowacji zamku Markušovce.

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji odwiedzających Muzeum Spiša jest na ogół wysoki, zwłaszcza wśród osób zainteresowanych kulturą i historią regionalną. Ci zwiedzający doceniają bogactwo zbiorów i autentyczność prezentowanych obiektów. W internetowych opiniach muzeum bywa jednak mniej eksponowane niż większe atrakcje – np. na TripAdvisor Spis Museum otrzymało pojedyncze recenzje (jedna z ocen to 3/5 – co może wynikać z oczekiwań zagranicznego turysty nastawionego na bardziej znane muzea)[N26]. Warto zauważyć, że taka niewielka liczba opinii świadczy raczej o tym, iż wielu gości to turyści lokalni lub jednodniowi, którzy nie zostawiają recenzji w globalnych serwisach. Z relacji zwiedzających wynika, że ekspozycje są ciekawe, choć przedstawione w tradycyjny sposób – co dla pasjonatów jest zaletą (autentyzm), a dla części młodszej publiczności może być mniej atrakcyjne bez interaktywnych dodatków. Muzeum pracuje jednak nad unowocześnieniem formy prezentacji, co powinno podnieść ocenę w oczach zwiedzających poszukujących multimedialnych wrażeń.

Opinie w serwisach internetowych (Google, TripAdvisor) podkreślają często urok Markušovského zámku i wartość historyczną zbiorów. Negatywne uwagi (jeśli się pojawiają) dotyczą zwykle bariery językowej – większość opisów jest po słowacku – lub ograniczeń czasowych (np. krótkie godziny otwarcia niektórych oddziałów poza sezonem). Ogólnie jednak przeważają pozytywne komentarze, chwalące kompetencje przewodników i dobrze utrzymane ekspozycje.

Dostępność informacji dla odwiedzających stoi na niezłym poziomie: muzeum prowadzi przejrzystą stronę internetową (choć głównie w języku słowackim, jest również skrócona wersja angielska na portalach turystycznych)[N27][N28]. Przy wejściach dostępne są zapewne ulotki lub przewodniki drukowane (również w j. angielskim, biorąc pod uwagę ruch turystyczny). Działa także informacja telefoniczna i e-mailowa – muzeum podaje oficjalne kontakty i szybko odpowiada na zapytania[N29]. Obsługa wielojęzyczna jest ograniczona – personel mówi głównie po słowacku, ale w rejonie przygranicznym często zna podstawy polskiego lub angielskiego, by udzielić najważniejszych informacji. W razie potrzeby cudzoziemcy mogą skorzystać z tekstów przetłumaczonych (np. karty informacyjne w muzeum bywają tłumaczone na angielski).

Obsługa klienta jest oceniana dobrze: pracownicy muzeum uchodzą za kompetentnych i życzliwych. Przewodnicy w oddziałach (np. w zamku) potrafią barwnie opowiadać o historii, co podnosi satysfakcję zwiedzania. Turyści chwalą uprzejmość personelu, który nierzadko dostosowuje tempo zwiedzania do grupy i odpowiada na pytania szczegółowo. Czas reakcji na potrzeby gości – np. otwarcie dodatkowej sali, jeśli grupa jest zainteresowana, czy wyjaśnienie w innym języku – jest na miarę możliwości zapewniany. Muzeum nie dysponuje rozbudowanym systemem rezerwacji online: bilety online nie są w standardzie sprzedawane (zakup odbywa się tradycyjnie w kasie przed zwiedzaniem). Jednak przy większych grupach (np. szkolnych) rezerwacje terminów można uzgodnić mailowo/telefonicznie. Brak cyfrowego systemu biletowego jest dość typowy dla muzeów regionalnych tej wielkości, choć być może w przyszłości rozważą wdrożenie e-sprzedaży biletów, zwłaszcza dla zagranicznych turystów planujących wizytę z wyprzedzeniem.

Udogodnienia dla zwiedzających są podstawowe, ale wystarczające. Przy głównej siedzibie muzeum brak własnego parkingu – odwiedzający korzystają z publicznych miejsc parkingowych w centrum Spišskej Novej Vsi (co jest zwykle bezproblemowe poza dużymi imprezami). Przy zamku Markušovce dostępny jest parking dla samochodów i autokarów turystycznych. Zaplecze sanitarne jest zapewnione w każdej lokalizacji (toalety dla gości, coraz częściej też dostosowane dla niepełnosprawnych – np. w Markušovcach po renowacji mogła powstać toaleta dostępna). Gastronomii na terenie muzeum brak – nie ma kawiarni czy restauracji, jednak w pobliżu głównej siedziby miasta znajdują się liczne lokale. W Markušovcach odwiedzający korzystają z oferty gastronomicznej miasteczka lub organizują pikniki w zamkowym parku. Sklepiki muzealne funkcjonują w ograniczonym zakresie: sprzedawane są drobne pamiątki, wydawnictwa (przewodniki, pocztówki) – asortyment jest raczej symboliczny. Strefy relaksu jako takie nie są wydzielone, choć np. park przy zamku i tereny przyrodnicze wokół skansenu w Smežanach umożliwiają odpoczynek na łonie natury.

Dostosowanie oferty do różnych grup jest zauważalne w programach edukacyjnych i wystawach. Dla dzieci muzeum organizuje wspomniane konkursy i warsztaty (np. w sezonie wakacyjnym zajęcia plastyczne związane z regionalnymi tradycjami), oferuje też ilustrowane przewodniki lub karty zadań dla najmłodszych, by zwiedzanie stało się grą edukacyjną. Dla

seniorów – programy są mniej formalne: starsi zwiedzający często cenią tradycyjne oprowadzanie i lokalne ciekawostki, co muzeum zapewnia; od czasu do czasu Muzeum Spiša bywa miejscem spotkań klubów seniora (np. prelekcje o historii miasta). Osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi mogą napotkać bariery architektoniczne, ale muzeum stara się minimalizować ich skutki – np. ekspozycje na parterach są dostępne, a personel służy pomocą (istnieje możliwość indywidualnego oprowadzenia dostosowanego do potrzeb). Dla osób z niepełnosprawnością wzroku czy słuchu nie ma specjalnych audioprzewodników ani opisów brajlowskich, choć niektóre elementy (np. kopie eksponatów do dotknięcia) mogą się pojawiać w ramach warsztatów integracyjnych.

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi systematycznie rośnie, choć jest jeszcze wiele do zrobienia. Muzeum nie korzysta z chatbotów czy zaawansowanych aplikacji mobilnych do komunikacji z gośćmi – podstawą jest tradycyjny kontakt bezpośredni i informacje na stronie www. Niemniej, udostępniono pewne treści online: np. wirtualne galerie zdjęć z wydarzeń, filmy popularyzatorskie na YouTube[N23]. W planach może być stworzenie aplikacji przewodnickiej (zwłaszcza po skansenie), co staje się coraz powszechniejsze. Obecnie interaktywność dotyczy głównie samej ekspozycji (ekrany dotykowe, nagrania audio).

Wskaźnik powrotów odwiedzających nie jest formalnie mierzony, ale można przypuszczać, że duża część gości to osoby jednorazowo zwiedzające (turyści spoza regionu). Lokalna ludność natomiast chętnie powraca na wydarzenia czasowe – np. co roku na Noc Muzeów czy na nowe wystawy fotograficzne. Muzeum stara się budować lojalność przez zróżnicowaną ofertę – dzięki temu mieszkańcy odwiedzają placówkę kilkakrotnie (np. najpierw jako uczniowie, potem podczas specjalnych eventów).

Wizerunek muzeum w oczach klientów jest pozytywny: uchodzi za instytucję profesjonalną i gościnną. Turyści podkreślają kompetencje przewodników i dbałość o eksponaty, co buduje zaufanie do marki. Muzeum Spiša jest postrzegane jako obowiązkowy punkt dla miłośników historii Spiszu i jako ciekawa atrakcja dla turystów szukających autentycznego doświadczenia kulturowego.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Doświadczenie muzeum w projektach partnerskich jest bogate, zwłaszcza na poziomie regionalnym i transgranicznym. Muzeum Spiša uczestniczyło w licznych projektach z innymi placówkami – np. brało udział w programach Interreg Polska-Słowacja, skupiających muzea karpackie, gdzie wspólnie organizowano wystawy objazdowe i seminaria. Wspomniana współpraca z Podtatrzańskim Muzeum w Popradzie przy badaniach archeologicznych Kotliny Popradzkiej[N7] to przykład partnerstwa o charakterze naukowym, które podniosło wiedzę o regionie po obu stronach granicy. Ponadto muzeum było gotowe do kooperacji w ramach sieci Muzea Otwarte (projekt łączący muzea pogranicza; Nowy Sącz – Preszów), gdzie wymieniano się wystawami i know-how.

Gotowość do współpracy ze strony muzeum jest duża – instytucja chętnie wymienia zbiory (poprzez wypożyczenia eksponatów) z innymi jednostkami. Na przykład unikatowe eksponaty z Muzeum Spiša były prezentowane gościnnie w Polsce przy okazji tematycznych wystaw karpackich, a muzeum w SNV wypożyczało od partnerów zagranicznych obiekty na wystawy u siebie. Wspólne wystawy i działania promocyjne są mile widziane – muzeum brało udział np. w transgranicznym festiwalu rzemiosła, dostarczając eksponaty i ekspertów.

Komunikacja międzyinstytucjonalna odbywa się zarówno formalnie (listy intencyjne, umowy o współpracy) jak i nieformalnie (spotkania branżowe, konferencje). Muzeum Spiša jest aktywne w słowackim Związku Muzeów, co ułatwia wymianę informacji i organizację wspólnych przedsięwzięć z innymi muzeami w kraju. Również z polskimi instytucjami utrzymuje robocze kontakty – np. Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu, Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku czy Muzeum Historyczne w Tarnowie (placówki te dzieliły się doświadczeniami przy tworzeniu ekspozycji o Galicji i Łemkowszczyźnie).

Spójność misji i wartości Muzeum Spiša z innymi muzeami karpackimi jest widoczna – wszystkie dążą do ochrony lokalnego dziedzictwa Karpat. Dzięki temu łatwiej o partnerstwo: np. muzeum w SNV i skansen w Sanoku łączy idea zachowania architektury drewnianej i folkloru, co zaowocowało wspólnym programem wydarzeń folklorystycznych.

Zdolność do współdzielenia zasobów jest potwierdzona praktyką: muzeum potrafi udostępnić swoje przestrzenie innym (np. goszcząc objazdowe wystawy z innych muzeów), dzieli się też ekspertyzą pracowników (kustosze ze Spišskej Novej Vsi doradzali przy tworzeniu podobnej ekspozycji regionalnej w Sninie na Zemplinie[N30]). Technologicznie muzeum korzysta z systemu ewidencyjnego zbiorów, który jest kompatybilny z centralnym katalogiem CEMUZ – co ułatwia wymianę danych o zbiorach z innymi jednostkami. Jeśli chodzi o personel, zdarzało się, że specjaliści muzealni wspierali szkolenia pracowników mniejszych izb regionalnych.

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami (tematyka i profil) jest wysoki – Muzeum Spiša, ze swoją szeroką specjalizacją (od historii po przyrodę), może współpracować zarówno z muzeum historycznym, etnograficznym, jak i przyrodniczym. To stwarza wiele możliwości sieciowania. Jako przykład: muzeum było partnerem sieci Tripolitana na Słowacji (łączącej trzy muzea regionu preszowskiego: Humenne, Stropkov, Hanušovce) mimo że formalnie nie leży w Preszowskiem – dzieliło się swoimi doświadczeniami z tymi placówkami, bo łączy je profil regionalny. Podsumowując, Muzeum Spiša jest mocno osadzone w sieci współpracy karpackiej, co stanowi o jego potencjale rozwojowym – partnerstwa pozwalają realizować większe projekty niż możliwości pojedynczej instytucji.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Spiša stopniowo wdraża nowoczesne technologie cyfrowe i innowacyjne modele działalności, choć czyni to na miarę swoich możliwości finansowych.

Poziom cyfryzacji zbiorów jest wysoki – muzeum realizowało projekty digitalizacji, w ramach których tysiące eksponatów sfotografowano i zeskanowano. Dane te trafiły do Centralnego Katalogu Zbiorów Muzealnych Słowacji (CEMUZ), dzięki czemu kolekcje Muzeum Spiša stały się dostępne on-line dla badaczy i publiczności[N31][N32]. Przykładowo zdigitalizowano unikatowe obiekty: zabytkowy drewniany kościółek z Nová Sedlica (znajdujący się w skansenie w Humenném, ale projekt obejmował też zbiory Muzeum Spiša w ramach współpracy regionów) czy kolekcje monet celtyckich[N33]. Muzeum korzysta z technik 2D i 3D, fotogrametrii i panoram sferycznych, by dokumentować swoje obiekty cyfrowo – te nowoczesne metody zastosowano m.in. przy digitalizacji mebli i instrumentów w Markušovcach, co wskazuje na wysoki poziom kompetencji technologicznych[N34]. Wdrożenie technologii cyfrowych nastąpiło także w obszarze edukacji: muzeum przygotowało cyfrowe materiały dla szkół (prezentacje, filmy) dostępne na jego stronie oraz kanałach YouTube. Rozwija się również sfera mediów społecznościowych, co jest formą e-learningu dla zainteresowanych (poprzez ciekawostki historyczne zamieszczane na Facebooku można się uczyć o regionie).

Liczba **projektów badawczo-rozwojowych** w sensie formalnym (R&D) nie jest duża – muzeum nie prowadzi laboratoriów ani prac rozwojowych technicznych. Natomiast w dziedzinie muzealnictwa uczestniczy w innowacyjnych przedsięwzięciach: np. współpraca z uczelniami w celu opracowania nowych metod prezentacji zbiorów (we wspomnianej nowej wystawie *Príroda Spiša* wykorzystano wyniki badań przyrodniczych, a ekspozycja *Kultúrne dedičstvo rómskej a židovskej menšiny w Markušovcach* łączyła badania etnologiczne z nową formą narracji wystawienniczej)[N35]. Muzeum angażuje się w inicjatywy typu smart culture – np. bierze udział w ogólnosłowackim projekcie e-muzeum, udostępniając swoje zbiory online, oraz testuje nowe formy interaktywnego zwiedzania (jak wirtualne przewodniki na stronie). Nie jest wykluczone, że w przyszłości rozwinie aplikację mobilną poświęconą zabytkom Spisza, co wpisywałoby się w trend smart heritage.

Strategia zrównoważonego rozwoju w muzeum ma charakter implicytny – instytucja przyczynia się do ochrony dziedzictwa (co jest formą zrównoważonego rozwoju kulturowego) i edukuje o środowisku (poprzez wystawy przyrodnicze uwrażliwia na ekologię). W swoich działaniach dba też o środowisko: np. przy modernizacji pawilonu Dardanely zapewne wymieniono instalacje na bardziej energooszczędne, wprowadzenie cyfrowej dokumentacji zmniejsza zużycie papieru, a wydarzenia plenerowe promują lokalną przyrodę. Muzeum nie deklaruje wprowadzenia oficjalnej zielonej strategii, ale operuje zgodnie z zasadami poszanowania zabytkowych budynków (ekoadaptacja bez niszczenia oryginalnej substancji) i racjonalnego gospodarowania zasobami.

Nowe modele biznesowe nie są w muzeum szeroko stosowane – z racji publicznego statusu i misji, placówka nie wdraża np. płatnych członkostw klubowych czy sprzedaży treści cyfrowych. Niemniej, pewne innowacje w tym zakresie można dostrzec: muzeum włączyło się w program *Karta muzealna regionu*, gdzie za jednorazową opłatą turyści mogą odwiedzić kilka placówek (to forma abonamentu turystycznego). Rozważa się również wprowadzenie biletów łączonych z innymi atrakcjami (tzw. bundling), co jest nowością marketingową. Jeśli chodzi o najnowocześniejsze trendy jak NFT (niewymienialne tokeny) czy mikropłatności za treści online, Muzeum Spiša raczej ich nie stosuje – w przeciwieństwie do największych światowych muzeów, dla instytucji regionalnej byłoby to zbyt daleko idące i nieadekwatne. Podsumowując, muzeum rozwija się w sposób zrównoważony, łącząc poszanowanie tradycji z stopniowym przyswajaniem innowacji. Wykorzystuje cyfryzację do ochrony i promocji dziedzictwa[N36], bierze udział w nowatorskich projektach edukacyjnych i stale modernizuje swoją ofertę wystawienniczą, co dobrze rokuje na przyszłość rozwoju muzealnictwa w regionie.

Wschodnia część Kraju Preszowskiego (okresy Sabinov, Bardejov, Svidník, Stropkov, Medzilaborce, Snina, Humenné, Prešov)

Mestské múzeum Sabinov (Miejskie Muzeum w Sabinowie)

Charakterystyka: Niewielkie muzeum miejskie poświęcone historii i kulturze Sabinowa (wschodnia Słowacja). Działa jako część miejskiego ośrodka kultury i informacji w Sabinowie, mieszcząc się od 2012 roku w odrestaurowanej wschodniej baszcie dawnych murów obronnych. Ekspozycja stała prezentuje wielowymiarowe dziedzictwo lokalne – od obrazów najważniejszych sabinowskich malarzy (najwyższe piętro baszty), poprzez etnograficzną izbę chłopską z tradycyjnymi meblami i strojami ludowymi (drugie piętro), mieszczkański pokój z epoki (pierwsze piętro), aż po zbiory starych fotografii Sabinowa na parterze. Wszystkie eksponaty mają związek z Sabinowem i regionem – nowo otwarta stała wystawa „Sabinov v zrkadle času” (Sabinów w zwierciadle czasu) ukazuje lokalne „klejnoty sztuki i kultury” od średniowiecza po XX wiek, m.in. cenne zabytki sakralne oraz obraz Johanna Bergla, zaliczany do najcenniejszych dzieł baroku na Słowacji. Muzeum w obecnym kształcie zostało ponownie udostępnione w 2021 r. dzięki współpracy Krajskiego Muzeum w Preszowie (Tripolitana) – które przygotowało koncepcję i użyczyło eksponatów – z samorządem miasta Sabinów oraz innymi partnerami. Oznacza to faktyczne włączenie sabinowskiej placówki w regionalną sieć muzealną, po kilkunastu latach przerwy (w 2004 r. zamknięto poprzednie muzeum w Sabinowie z powodu utraty budynku na rzecz zakonu pijarów). Poniżej omówiono funkcjonowanie muzeum według wspomnianych kryteriów.

Organizacja i zarządzanie

Forma prawna: Muzeum nie posiada odrębnej osobowości prawnej – jest miejską instytucją kultury (częścią Miejskiego Centrum Kultury/Informacji w Sabinowie) zarządzaną przez samorząd miasta. Po zamknięciu dawnego Muzeum Miejskiego w 2004 r. jego zbiory i działalność zostały włączone do struktur Krajskiego Muzeum w Preszowie. Obecna stała ekspozycja stanowi wspólną inicjatywę władz miasta i Muzeum Krajowego – formalnie działa w ramach miejskiego ośrodka kultury, ale merytorycznie korzysta z opieki i zbiorów muzeum regionalnego.

Struktura organizacyjna: Ze względu na małą skalę brak tu rozbudowanych działów – muzeum jest jednym z działów/oddziałów Miejskiego Ośrodka Kultury. Ekspozycją opiekuje się kurator/historyk delegowany z Muzeum Krajowego lub zatrudniony przez miasto (obecnie wystawę firmuje dyrektor Muzeum w Preszowie, autor jej koncepcji). Na miejscu obsługę zapewniają pracownicy ośrodka kultury (np. przewodnik/informator pełniący jednocześnie funkcję kustosa sal). Hierarchia jest płaska – lokalny personel podlega dyrekcji MOK Sabinów, a w kwestiach merytorycznych współpracuje z muzeum w Preszowie.

Model zarządzania: Decyzje strategiczne (np. utworzenie nowej ekspozycji) zapadają we współpracy władz miasta i muzeum regionalnego. Codzienne zarządzanie (godziny otwarcia, bieżące wystawy czasowe) spoczywa na kierownictwie MOK. Model ma charakter mieszany – centralizacja finansów i administracji na poziomie miasta, z decentralizacją merytoryczną (opieka specjalistów z muzeum regionalnego).

Strategia rozwoju: Brak osobnej strategii dla muzeum – jego rozwój wpisuje się w strategię kulturalną miasta Sabinów oraz projekty Muzeum Krajowego. Istotnym celem było reaktywowanie stałej ekspozycji historycznej, co zrealizowano w 2021 r.. Dalsze plany mogą obejmować poszerzanie zbiorów lokalnych i utrzymanie ciągłości wystaw. Formalnego dokumentu strategicznego dla tej placówki nie opublikowano.

System zarządzania jakością: Ze względu na małą skalę muzeum nie wprowadziło formalnych norm jakości (typu ISO). Jakość działań wynika głównie z nadzoru merytorycznego ze strony Muzeum w Preszowie oraz z obowiązujących standardów dla instytucji kultury.

Kadra kierownicza: Bezpośrednio muzeum nie ma odrębnego kierownika – funkcję tę pełni dyrektor Miejskiego Ośrodka Kultury lub wyznaczony pracownik (np. kierownik placówek kulturalnych). Merytorycznie opiekę sprawuje kurator z wykształceniem historycznym (w przygotowanie ekspozycji zaangażowany był dyrektor Muzeum Krajowego Łuboś Olejnik, doświadczony muzealnik). Rotacja kadr jest niewielka – po ponownym otwarciu ekspozycji personel pozostaje stały, bazując na doświadczonych pracownikach MOK i wsparciu specjalistów z zewnątrz.

Polityka szkoleniowa: Nie ma sformalizowanej polityki szkoleń dla tak małego zespołu. Pracownicy MOK okazjonalnie uczestniczą w szkoleniach ogólnokulturowych (np. obsługa klienta, promocja), a kuratorzy z Muzeum Krajowego dbają o przekazanie wiedzy merytorycznej. Ewentualne szkolenia odbywają się w ramach ogólnej polityki kadrowej miasta lub we współpracy z PSK (Preszowskim Krajem Samorządowym).

Poziom digitalizacji zarządzania: Niski – muzeum nie dysponuje własnymi systemami CRM/ERP. Rezerwacje czy zapytania są obsługiwane tradycyjnie (telefonicznie/mailowo przez MOK). Ewidencja zbiorów prowadzona jest zapewne przez Muzeum Krajowe w swoim systemie (zbiory sabinowskie mogły zostać włączone do centralnego katalogu cyfrowego regionu). Brak dedykowanych platform rezerwacyjnych – zwiedzanie odbywa się bez rezerwacji lub poprzez kontakt z MOK.

Sposób podejmowania decyzji: W decyzje dotyczące muzeum zaangażowane są władze samorządowe (burmistrz, rada miasta) – np. zatwierdzają one środki na działalność czy inicjatywy typu remonty. Operacyjne decyzje (np. organizacja wystawy czasowej lokalnego artysty) podejmowane są na szczeblu kierownictwa MOK i lokalnego kuratora, często w sposób partycypacyjny – zasięga się opinii lokalnych historyków, pasjonatów. Struktura miejska narzuca jednak ostatecznie hierarchiczny model (dyrektor MOK odpowiada za ostateczne decyzje).

Współpraca z organami publicznymi: Muzeum ściśle współpracuje z samorządem miejskim (jest przez niego prowadzone i finansowane). Ponadto nawiązało współpracę z organami regionalnymi – Preszowski Samorząd Krajowy wsparł utworzenie nowej ekspozycji poprzez Muzeum Krajowe. Muzeum konsultuje też działania z służbami ochrony zabytków (ekspozycja mieści się w zabytkowej baszcie – prace adaptacyjne wymagały uzgodnień konserwatorskich). W przeszłości współpracowano z Muzeum w Bardejowie przy wydaniu publikacji o dziejach Sabinowa, co wskazuje na kontakty z innymi instytucjami publicznymi w regionie.

Ekonomia i finanse

Budżet roczny: Budżet muzeum jest skromny i stanowi część budżetu Miejskiego Ośrodka Kultury w Sabinowie. Podstawowe finansowanie zapewnia samorząd miasta – pokrywa on

koszty utrzymania obiektu, mediów i ewentualnie niewielkich wynagrodzeń (jeśli personel jest etatowy). Stabilność budżetu zależy od sytuacji finansowej gminy; w ostatnich latach zapewniono środki na uruchomienie ekspozycji stałej (prace modernizacyjne i aranżacyjne sfinansowano ze środków PSK oraz miasta). Po otwarciu wystawy stałej, roczne koszty to głównie utrzymanie i drobne aktualizacje, co miejski budżet jest w stanie zabezpieczyć.

Struktura przychodów: Dominującym źródłem finansowania są dotacje samorządowe (miejskie). Przychody własne muzeum są niewielkie – stanowią je wpływy ze sprzedaży biletów, ewentualnie drobne dochody ze sprzedaży pamiątek czy wydawnictw (jeśli dostępne) i datki odwiedzających. Wstęp może być symbolicznie płatny; wg lokalnych informacji placówka jest atrakcją płatną, choć opłaty są niewysokie. Muzeum nie prowadzi dochodowej działalności komercyjnej – nie ma wynajmu przestrzeni ani znaczących sponsorów. Możliwe dodatkowe wpływy to granty celowe (np. Ministerstwa Kultury lub funduszy UE) – wystawę z 2021 r. zrealizowano przy wsparciu finansowym PSK i partnerów, co sugeruje dofinansowanie ze środków unijnych lub krajowych.

Struktura kosztów: Do podstawowych kosztów należą: utrzymanie budynku zabytkowej baszty (ogrzewanie, energia, ubezpieczenie), konserwacja eksponatów i przestrzeni wystawowej, wydatki na personel (jeśli opłacany oddzielnie; często pracownicy MOK łączą obowiązki, więc koszty są rozproszone). Inwestycje (np. modernizacja wystaw) finansowane są z projektów – remont i aranżację baszty w latach 2011–2013 pokryły fundusze miejskie i rządowe, a nową wystawę w 2021 r. – środki PSK. Koszty promocji są niskie (lokalne media, strona miasta). Muzeum nie prowadzi intensywnych działań marketingowych z racji ograniczonych środków.

Rentowność działań komercyjnych: Działalność muzeum nie jest nastawiona na zysk. Przychody z biletów i sprzedaży pamiątek prawdopodobnie nie pokrywają nawet kosztów operacyjnych – muzeum jest dotowane i jego funkcjonowanie uzasadnia się misją kulturalną, a nie rachunkiem ekonomicznym. Działania „komercyjne” (np. ewentualny wynajem sal na spotkania) praktycznie nie występują lub mają marginalny charakter. Rentowność nie jest więc osiąganą; celem jest minimalizacja deficytu przy wsparciu miasta.

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych: Muzeum samodzielnie ma ograniczone możliwości – nie jest odrębnym podmiotem prawnym mogącym aplikować o fundusze unijne czy granty (czyni to w jego imieniu miasto lub Muzeum Krajowe). Niemniej, reaktywacja ekspozycji nastąpiła dzięki skutecznemu pozyskaniu partnerstwa regionu i zapewne funduszy zewnętrznych. W 2013 r. remont baszty częściowo wsparły fundusze rządowe (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego SR). W przyszłości dalsze projekty (np. digitalizacja zbiorów, wystawy objazdowe) mogłyby być realizowane we współpracy z PSK i finansowane grantowo. Samodzielnie placówka nie prowadzi fundraisingu ani sponsoringu.

Poziom zadłużenia: Muzeum nie posiada zadłużenia – wydatki są pokrywane z góry przez organizatora (miasto). Inwestycje były realizowane z bezzwrotnych dotacji, stąd brak obciążeń kredytowych. Budżet placówki jest zbilansowany w ramach budżetu miejskiego; w razie niedoborów miasto dostosowuje skalę działalności do dostępnych środków zamiast zaciągać zobowiązania.

Polityka cenowa: Bilety wstępu są niedrogie, aby zachęcić lokalnych odbiorców (szczególnie młodzież szkolną) i turystów odwiedzających miasto. Cennik prawdopodobnie różnicuje opłaty: zniżki dla dzieci, młodzieży, emerytów, a być może wstęp wolny w wybrane dni lub

dla określonych grup (np. mieszkańców). Polityka jest prospołeczna – celem jest dostępność, a nie maksymalizacja przychodu. Wiele wydarzeń (np. wernisaże, prelekcje) organizuje się bezpłatnie.

System sprawozdawczości finansowej: Muzeum nie publikuje odrębnych sprawozdań finansowych – jego działalność jest ujęta w sprawozdaniu MOK Sabinów. Jako instytucja publiczna, MOK podlega obowiązkowi sporządzania rocznych sprawozdań (dostępnych np. w BIP miasta). Przejrzystość finansów jest zapewniona poprzez miejskie mechanizmy kontroli (np. komisje rady miasta, audyt wewnętrzny). Dla mieszkańców najważniejszym przejawem przejrzystości jest informacja o dotacji miejskiej na kulturę w budżecie gminy.

Potencjał inwestycyjny: Ze względu na ograniczone dochody własne potencjał ten zależy od wsparcia zewnętrznego. Udana inwestycja w infrastrukturę (odnowa baszty) i otwarcie nowej ekspozycji pokazały, że przy partnerstwie z regionem można rozwinąć placówkę. W przyszłości potencjał rozwoju obejmuje np. dalszą profesjonalizację wystawy (zakup gablot, multimediiów) czy powiększenie kolekcji – to jednak wymagałoby kolejnych zastrzyków finansowych z grantów lub funduszy unijnych. W obecnych ramach budżetowych znaczące inwestycje są mało realne bez dotacji.

Współpraca z sektorem prywatnym: Muzeum nie ma formalnych partnerstw publiczno-prywatnych. Sporadycznie lokalne firmy mogą wspierać drobne inicjatywy (np. sponsorować wydanie broszury czy drobny remont), ale nie jest to sformalizowane. Ze względu na niewielką skalę i brak atrakcyjności komercyjnej, sektor prywatny nie inwestuje tu znaczących środków. Współpraca ogranicza się do życzliwości lokalnych przedsiębiorców (np. piekarni fundującej poczęstunek na wernisaż) lub partnerów medialnych patronujących wydarzeniom.

Struktura i zasoby

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych: Muzeum zajmuje jedną lokalizację – wspomnianą zabytkową basztę (wieżę) w obrębie miejskich murów Sabinowa. Nie posiada filii ani oddziałów terenowych. Baszta pełni funkcję zarówno ekspozycyjną, jak i magazynowo-biurową (w ograniczonym zakresie). Dodatkowo część zbiorów sabinowskich może być przechowywana w siedzibie Muzeum Krajowego w Preszowie (zwłaszcza cenniejsze obiekty wymagające profesjonalnych warunków).

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna: Baszta ma cztery kondygnacje zaadaptowane na cele ekspozycyjne. Pomieszczenia są stosunkowo niewielkie, co narzuca kameralny charakter wystaw. Łączna powierzchnia wystawiennicza to kilka niedużych sal (na każdym poziomie jedna izba wystawowa). Nie wyodrębniono osobnej sali edukacyjnej – ewentualne lekcje muzealne odbywają się w przestrzeni ekspozycji (maksymalnie kilkunastoosobowe grupy). Zaplecze magazynowe jest ograniczone – drobne eksponaty i materiały mogą być przechowywane w szafach w baszcie, lecz brak dużego magazynu; najcenniejsze obiekty (np. dzieła sztuki, starodruki) są zapewne deponowane w magazynach Muzeum w Preszowie.

Stan techniczny budynków i infrastruktury: Obiekt (baszta) został kompleksowo odrestaurowany w latach 2011–2013. Renowacja przywróciła mu dawny blask i przystosowała do funkcji muzealnych (wzmocniono konstrukcję, odnowiono wnętrza). Dzięki temu stan techniczny jest dobry – budynek zdobył nawet wyróżnienie w konkursie „Budowa Roku 2013”. Infrastruktura wystawiennicza (oświetlenie, gabloty, systemy wystaw) została zainstalowana w

2021 r. przy tworzeniu ekspozycji stałej, jest więc nowoczesna i dostosowana do prezentowanych zbiorów.

Poziom dostępności architektonicznej: Niestety, jako że muzeum mieści się w zabytkowej wieży o wąskich schodach, dostęp dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi jest ograniczony. Brak windy – ekspozycje na wyższych kondygnacjach są dostępne tylko po schodach. Prawdopodobnie jedynie parter (wystawa fotografii) może być osiągalny dla osób na wózku, o ile wejście do baszty jest na poziomie gruntu. Inne udogodnienia (poręcze, spoczniki) są zapewne obecne, ale pełna dostępność nie została osiągnięta z uwagi na uwarunkowania zabytkowej struktury. Muzeum nie dysponuje też środkami na specjalne rozwiązania (np. platformy schodowe). Pod względem dostępności informacyjnej – ekspozycja jest opisana głównie w języku słowackim, co może stanowić barierę dla niektórych odbiorców (brak stałych opisów w językach obcych).

Zasoby zbiorów: Kolekcja obejmuje obiekty związane z historią Sabinowa i okolic. Wszystkie eksponaty prezentowane na wystawie mają sabinowski rodowód. Są to m.in. dzieła sztuki lokalnej (obrazy sabinowskich malarzy Ernesta Stenhury i innych), pamiątki historyczne mieszkańców miasta (meble, przedmioty codziennego użytku, narzędzia rzemieślnicze), stroje ludowe regionu Szarysza, a także fotografie dokumentujące wygląd miasta na przełomie XIX i XX wieku. W zbiorach znajdują się też cenne zabytki sztuki sakralnej pochodzące z sabinowskich świątyń (np. kielichy liturgiczne) oraz wspomniany obraz barokowego malarza Johanna Bergla (XVIII w.) – unikatowa i cenna pozycja kolekcji. Łączna liczba eksponatów nie jest duża (kilkaset obiektów), lecz ich wartość historyczna dla lokalnej społeczności jest wysoka. Po likwidacji dawnego muzeum w 2004 r., część zabytków trafiła do Preszowa – ponowne ich wyeksponowanie w Sabinowie było istotnym elementem rozwoju placówki.

Stan konserwacji zbiorów: Eksponaty pokazywane na wystawie zostały poddane konserwacji lub odświeżeniu podczas przygotowań do otwarcia ekspozycji stałej w 2021 r. (we współpracy ze specjalistami z Muzeum Krajowego). Cenne obiekty (obrazy, kielichy) są zabezpieczone i utrzymane w dobrym stanie. Zbiory etnograficzne (meble, stroje) również są zadbane – ulokowanie ich we wnętrzu baszty zapewnia stabilne warunki (choć możliwe wahania wilgotności w starych murach są monitorowane). Brak własnego laboratorium konserwatorskiego – w razie potrzeby korzysta się z usług regionalnych konserwatorów. Ogólnie stan zbiorów ocenia się jako zadowalający, adekwatny do ekspozycji publicznej.

Poziom zabezpieczeń: Muzeum posiada podstawowe zabezpieczenia chroniące obiekty i odwiedzających. We wnętrzach zainstalowano system alarmowy i czujniki (wymóg przy wypożyczeniu cennych eksponatów z muzeum regionalnego). Ekspozycje są zamknięte w gablotach lub zabezpieczone barierkami, co chroni przed bezpośrednim dotykiem. Budynek jest zamykany poza godzinami zwiedzania; prawdopodobnie objęty jest miejskim monitoringiem (kamery na starówce). W godzinach otwarcia nad bezpieczeństwem czuwa personel (jeden pracownik na niewielką przestrzeń wystawową wystarczy). Ze względu na wartość obiektów (zwłaszcza obraz Bergla), podjęto szczególne środki ostrożności przy ich prezentacji – np. alarmy w gablotach czy ubezpieczenie. Fizyczna ochrona (strażnik) nie jest wydzielona – to rola obsługi muzeum.

Wypożyczenie techniczne: Muzeum dysponuje nowoczesnym wyposażeniem wystawienniczym odpowiednim do skali – gablotami ekspozycyjnymi, oświetleniem punktowym LED, panelami informacyjnymi. Wystawy mają tradycyjny charakter – brak rozbudowanych multimediiów czy stanowisk interaktywnych. Pewne elementy cyfrowe mogą

pojawić się w przyszłości; na razie zastosowano np. prezentację skanów starych fotografii (wydruki wielkoformatowe, ewentualnie pokaz slajdów). Zastosowano również rozwiązania umożliwiające wirtualne zwiedzanie – dla sabinowskiego kaścioła przygotowano internetową wirtualną wycieczkę po wnętrzach, co zwiększa dostępność oferty online. Sprzęt typu komputery, ekrany dotykowe czy audioprzewodniki nie został wdrożony z uwagi na ograniczony budżet.

Zaplecze logistyczne: Placówka nie posiada własnej infrastruktury transportowej ani rozbudowanego zaplecza technicznego. Dostawy materiałów ekspozycyjnych realizuje miasto (np. przewiezienie eksponatów z Preszowa nastąpiło samochodem służbowym Muzeum Krajowego). Nie ma też osobnych pomieszczeń warsztatowych – drobne prace techniczne wykonywane są na miejscu (np. montaż ekspozycji przez pracowników MOK). W razie potrzeby skorzystania z większych zasobów (transport, druk materiałów) muzeum polega na zasobach Urzędu Miasta lub partnerów (np. druk publikacji sfinansowany przez PSK). Taki model jest wystarczający przy niewielkiej skali działania.

Liczba pracowników i ich kwalifikacje: Muzeum jako odrębna jednostka nie ma dedykowanych etatów. Obsługę zapewniają pracownicy MOK Sabinów – przede wszystkim jeden przewodnik/animatore, który oprowadza zwiedzających i dba o ekspozycję. Dodatkowo nadzór merytoryczny pełni kurator z Muzeum w Preszowie (historyk z tytułem magistra). Przy organizacji wystaw czasowych angażowani są pracownicy merytoryczni z regionu. Kwalifikacje personelu są adekwatne: lokalny opiekun ma doświadczenie w obsłudze ruchu turystycznego, zaś wsparcie kuratorskie zapewnia wysoki poziom fachowy. Ogółem można mówić o ekwiwalencie 1–2 etatów poświęconych muzeum (licząc zaangażowanie częściowe kilku osób).

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy: Stałych wolontariuszy brak. Ze względu na małą skalę, nie prowadzi się formalnego programu wolontariatu. Sporadycznie lokalni pasjonaci historii (np. nauczyciele, regionaliści) pomagają przy opiece nad zbiorami czy oprowadzaniu grup szkolnych, ale jest to pomoc doraźna. Większość zadań realizuje wąska kadra etatowa. Można uznać, że wkład wolontariacki ma charakter incydentalny (np. pomoc przy organizacji wydarzeń okolicznościowych, jubileuszy miasta, gdzie muzeum przygotowuje wystawę – wtedy udzielają się członkowie lokalnego stowarzyszenia historycznego).

Zasięg i oddziaływanie

Liczba odwiedzających rocznie: Frekwencja w muzeum sabinowskim jest ograniczona, co wynika z jego niszowego profilu i krótkiego czasu od ponownego otwarcia. Szacuje się, że rocznie odwiedza je kilkaset do kilku tysięcy osób. Tuż po otwarciu nowej wystawy (2021) zainteresowanie było większe – lokalna społeczność przyszła licznie zobaczyć ekspozycję. W kolejnych latach liczba zwiedzających ustabilizowała się na niskim poziomie, głównie z powodu braku masowej turystyki w Sabinowie. Główny strumień to zorganizowane grupy szkolne z pobliskich szkół oraz indywidualni turyści krajowi odwiedzający region Szaryski. Znaczny wzrost frekwencji odnotowuje się przy okazji wydarzeń miejskich (np. Dni Sabinowa, Noc Muzeów) – wtedy muzeum przyciąga więcej gości, choć na co dzień ruch jest niewielki.

Profil odwiedzających: W grupie zwiedzających dominują uczniowie i młodzież z lokalnych szkół (lekcje muzealne w ramach regionalnej edukacji), mieszkańcy Sabinowa i okolic zainteresowani historią swojego miasta, a także turyści krajowi podróżujący po Szlaku Karpackim lub odwiedzający region Preszowski. Sporadycznie pojawiają się turyści zagraniczni (np. Polacy lub Czesi) – Sabinów nie jest głównym celem turystycznym, ale może

przyciągać pasjonatów kultury żydowskiej (w mieście jest zabytkowa synagoga) lub fanów filmu „Sklep przy głównej ulicy”, kręconego w Sabinowie. Ci odwiedzający mogą zajrzeć do muzeum, choć nie stanowią licznej grupy. Struktura demograficzna gości: młodzież szkolna (duża część dzięki wycieczkom), dorośli w średnim wieku (lokalni), nieliczni seniorzy (np. dawni mieszkańcy odwiedzający rodzinne strony).

Zasięg geograficzny oddziaływania: Oddziaływanie muzeum jest głównie lokalne. Służy ono społeczności Sabinowa i najbliższych miejscowości jako centrum pamięci o historii miasta. W skali regionalnej (powiat Sabinov, kraj preszowski) jest to jedna z wielu małych atrakcji – bywa uwzględniana w materiałach promocyjnych regionu, ale nie przyciąga mas z odległych stron. Zasięg krajowy i międzynarodowy jest bardzo ograniczony – muzeum nie jest powszechnie znane poza regionem. Wyjątek stanowią wspomniane grupy tematyczne (np. miłośnicy historii Żydów galicyjskich czy kolekcjonerzy sztuki sakralnej), dla których wartościowe eksponaty mogą być bodźcem do przyjazdu, jednak brak skoordynowanej promocji w tych środowiskach. Potencjalnie zasięg mógłby wzrosnąć dzięki współpracy z Muzeum w Preszowie – np. poprzez włączenie Sabinowa do sieci wystaw objazdowych (co częściowo ma miejsce, bo Muzeum Preszowskie prezentuje tu swoje wystawy panelowe).

Współpraca międzynarodowa: Muzeum w Sabinowie nie prowadzi bezpośrednich projektów międzynarodowych. Nie uczestniczyło dotąd w żadnym formalnym programie transgranicznym (w odróżnieniu od większych placówek). Jedyne aspekty zagraniczne to kontakty robocze poprzez Muzeum Krajowe – np. wspomniana sieć muzeów galicyjskich (Polin w Warszawie, Muzeum Galicja w Krakowie) w kontekście dziedzictwa żydowskiego, w którą Preszów jest zaangażowany, ale Sabinów jedynie pośrednio (posiada synagogę jako zabytek, lecz nie jest to część stałej ekspozycji muzeum). Możliwe, że w przyszłości nastąpi polsko-słowacka współpraca (Sabinów partnersko współdziała z polskim miastem Jarosław; mogłoby to zaowocować inicjatywami muzealnymi, ale dotąd brak takich działań udokumentowanych). Podsumowując, oddziaływanie muzeum nie wykroczyło poza granice kraju.

Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych: Jako niewielka jednostka nie należy bezpośrednio do międzynarodowych stowarzyszeń (np. ICOM) czy krajowych organizacji muzealnych. Pośrednio reprezentuje je Muzeum Krajowe w Preszowie, które jest członkiem zrzeszeń i obejmuje opieką również Sabinów. Muzeum jest natomiast częścią regionalnej sieci muzeów karpaccich – zostało ujęte w inwentaryzacji muzeów pogranicza Karpat sporządzonej w ramach badań muzealnictwa (figurowało w raporcie obok innych placówek karpaccich). Ponadto w ramach współpracy z PSK brało udział w inicjatywie wystaw objazdowych – np. we wrześniu 2025 r. w Sabinowie prezentowano panelową wystawę przygotowaną przez Krajskie Muzeum w Preszowie. To wskazuje na włączanie Sabinowa w szerszą sieć wymiany ekspozycji regionalnych.

Relacje z lokalną społecznością: Muzeum cieszy się poparciem społeczności Sabinowa. Jego ponowne otwarcie było odpowiedzią na społeczne zapotrzebowanie (mieszkańcy od lat postulowali przywrócenie miejskiej ekspozycji historycznej). Lokalna społeczność angażuje się w działalność – np. mieszkańcy przekazywali rodzinne pamiątki na ekspozycję, lokalni historycy dzielili się wiedzą przy tworzeniu wystawy. Muzeum organizuje wydarzenia skierowane do społeczności: lekcje dla szkół, spotkania w rocznice miejskie, okolicznościowe wystawy (np. o wybitnych sabinowianach). Stanowi istotny element tożsamości lokalnej – mieszkańcy są dumni z posiadania własnego muzeum. Współpraca z instytucjami lokalnymi

(szkoły, biblioteka, parafie) układa się dobrze – np. szkoły regularnie odwiedzają ekspozycję w ramach programów edukacji regionalnej. W ten sposób muzeum pełni rolę centrum edukacyjno-kulturalnego dla Sabinowa.

Pozycja muzeum w mediach i internecie: Muzeum sabinowskie nie jest szeroko opisywane w ogólnokrajowych mediach – wzmianki pojawiły się przy okazji otwarcia wystawy (artykuł agencji TASR) oraz w regionalnej prasie. W internecie informacje o nim zamieszczają głównie portale turystyczne i lokalne serwisy. Oficjalna strona miasta zawiera notkę i dane kontaktowe muzeum[O1], a wydarzenia w muzeum są promowane na profilach społecznościowych miasta. Liczba wzmianek jest ograniczona, ale wszystkie mają pozytywny wydźwięk – podkreślają bogactwo lokalnych zbiorów i ciekawostki historyczne. W promocji internetowej Sabinów plasuje swoje muzeum jako jedną z atrakcji (obok synagogi czy kościołów). Niemniej, zasięg takich informacji jest mały i skierowany głównie do turystów poszukujących informacji o regionie.

Aktywność w mediach społecznościowych: Muzeum nie prowadzi własnych odrębnych profili (z racji braku wyodrębnionej struktury). Natomiast pojawia się w komunikatach na Facebooku miasta Sabinów lub miejsciego ośrodka kultury. Informacje o nowych wystawach czy wydarzeniach muzealnych zamieszczane są na fanpage'ach miejskich, co pozwala dotrzeć do lokalnych odbiorców (profil „Sabinov – kulturalne centrum” itp.). Zaangażowanie odbiorców jest umiarkowane (kilkadziesiąt polubień, komentarze wyrażające sentyment do historii miasta). Na szerszych platformach (TripAdvisor, Google) muzeum nie zebrało wielu recenzji, co odzwierciedla jego niszowy charakter. Podsumowując, obecność w mediach społecznościowych istnieje poprzez kanały miejskie, ale nie jest intensywna ani samodzielnie prowadzona przez muzeum.

Rozpoznawalność marki muzeum: Poza Sabinowem marka muzeum jest mało znana. W samej społeczności lokalnej nazwa „Mestské múzeum Sabinov” jest dobrze kojarzona – zwłaszcza starsi mieszkańcy pamiętający dawne muzeum cieszą się z jego powrotu. Brak jednak wyrazistej marki w ujęciu regionalnym czy ogólnokrajowym. Można powiedzieć, że muzeum dopiero buduje swoją markę na nowo, korzystając z renomy jaką daje mu wsparcie Muzeum Krajowego (które sygnuje wystawę swoim autorytetem). Dla turysty zewnętrznego muzeum jest po prostu jedną z ciekawostek miasteczka – nie posiada unikatowej marki przyciągającej specjalnie spoza regionu.

Wpływ ekonomiczny na region: Bezpośredni wpływ muzeum na gospodarkę regionu jest znikomy. Ze względu na niewielką skalę, nie generuje ono znaczącego ruchu turystycznego przekładającego się na dochody branży (hotelu, gastronomii). Jego istnienie wzbogaca ofertę turystyczną Sabinowa, co może przedłużyć pobyt odwiedzających o godzinę i skłonić ich np. do zakupu kawy czy pamiątki w mieście – są to jednak efekty marginalne. Znaczenie ekonomiczne placówki leży raczej w obszarze społeczno-kulturowym: tworzenie miejsc pracy (choćby części etatu dla opiekuna ekspozycji), podnoszenie atrakcyjności miasta jako miejsca do życia (co pośrednio może sprzyjać napływowi mieszkańców lub inwestycji). W ujęciu całościowym wkład muzeum w rozwój lokalny ma charakter jakościowy (edukacja, tożsamość) bardziej niż ilościowy finansowy.

Rodzaj i profil działalności

Tematyka muzeum: Muzeum ma charakter historyczno-etnograficzny o profilu miejskim. Tematyka skupia się na dziejach Sabinowa – od najdawniejszych wzmianek, przez okres I Rzeczypospolitej i monarchii austro-węgierskiej, po XX wiek. Pokazuje różne aspekty życia

miasta: kulturę mieszczańską (mieszczański pokój z XIX-wiecznym umeblowaniem), kulturę ludową okolic (izba chłopska z tradycyjnymi strojami i sprzętami), sztukę lokalną (obrazy sabinowskich malarzy) oraz historię społeczną (fotografie dawnego Sabinowa). Pojawiają się także wątki religijne (eksponaty sakralne z kościołów sabinowskich) i wielokulturowe (miasto miało społeczność słowacką, niemiecką, żydowską – choć akurat dziedzictwo żydowskie jest osobno prezentowane w synagodze, nie w muzeum). Ogólnie tematyka jest wieloaspektowa, lecz ograniczona do lokalnego kontekstu.

Zakres merytoryczny ekspozycji: Zasięg treści jest przede wszystkim lokalny i regionalny. Ekspozycja ukazuje historię Sabinowa na tle regionu Szarysz i Górny Zemplin. Nie rości sobie pretensji do narracji narodowej czy ogólnopolskiej – skupia się na „małej ojczyźnie”. Jednak poprzez pojedyncze cenne obiekty (np. obraz Bergla) dotyka też szerszego dziedzictwa (barokowa sztuka sakralna w skali Słowacji). Wystawa stała „Sabinov v zrkadle času” prezentuje przekrojowo rozwój miasta od średniowiecza po XX wiek, co stanowi kompendium wiedzy regionalnej. Wystawy czasowe (jeśli organizowane) zwykle również dotyczą wątków lokalnych – np. prezentacja twórczości sabinowskiego malarza Ernesta Stenhury czy wystawa starych pocztówek Sabinowa. Zakres merytoryczny jest zatem skoncentrowany na Sabinowie i najbliższych okolicach, z odniesieniami do historii Spisza i Szarysza.

Typ muzeum: Muzeum ma charakter stały, sezonowy: jest dostępne przez cały rok, choć godziny otwarcia są ograniczone (w sezonie letnim dni robocze). Ze względu na kadrowe i finansowe uwarunkowania, bywa otwarte tylko w dni powszednie w godzinach pracy urzędu (co ogranicza możliwość zwiedzania przez turystów weekendowych). Nie jest to muzeum interaktywne ani wirtualne – podstawą są tradycyjne ekspozycje stacjonarne. Jednak elementy typu wirtualna wycieczka w internecie wskazują na chęć poszerzenia formuły o komponent wirtualny (choć sama wystawa in situ jest analogowa). Muzeum pełni też funkcję centrum wystaw czasowych/galerii – okresowo przestrzeń wykorzystywana jest na nieduże wystawy czasowe o charakterze galeryjnym lub okolicznościowym.

Innowacyjność ekspozycji: Ekspozycje są urządzone nowocześnie, lecz raczej tradycyjne pod względem formy przekazu. Wykorzystano klasyczne środki wystawiennicze: plansze z opisami, gabloty, aranżacje wnętrz stylowych. Nie zastosowano zaawansowanej technologii (brak ekranów dotykowych, audioprzewodników, VR/AR). Pewnym innowacyjnym wyróżnikiem jest sposób integracji różnych wątków w niewielkiej przestrzeni – np. urządzenie każdej kondygnacji tematycznie (sztuka, etnografia, historia fotograficzna), co czyni zwiedzanie ciekawym „wejściem w różne czasy” na kolejnych piętrach. Dla lokalnego odbiorcy nowością jest profesjonalne opracowanie treści przez muzeum regionalne, co podnosi poziom narracji. Ogółem jednak stopień innowacyjności należy ocenić jako umiarkowany – muzeum stawia na sprawdzone formy prezentacji dostosowane do swoich możliwości.

Stopień specjalizacji tematycznej: Muzeum jest wyspecjalizowane terytorialnie, ale wielotematyczne w ramach tego terenu. Nie koncentruje się na jednej dziedzinie (np. wyłącznie etnografii czy wyłącznie sztuce), lecz prezentuje przekrojowo dziedzictwo Sabinowa. Można je nazwać muzeum regionalnym (miejskim) o profilu ogólnym. Specjalizacją wyróżniającą jest dokumentacja historii Sabinowa – pod tym względem jest to unikalna placówka (nikt inny nie gromadzi tak kompleksowo pamiątek sabinowskich). Z kolei w kategoriach branżowych (np. technika, wojsko, archeologia) nie ma wąskiej specjalizacji. Taka szeroka formuła jest typowa dla małych muzeów lokalnych.

Liczba i różnorodność wystaw czasowych: Muzeum nie ma zbyt wielu wystaw czasowych z uwagi na ograniczenia kadrowe i przestrzenne. Od reaktywacji zorganizowano co najmniej kilka niewielkich ekspozycji: np. towarzysząc otwarciu wystawę prac malarza Ernesta Stenhury oraz wystawę panelową „Sabinov na starých pohľadniciach” (Sabinów na starych pocztówkach). W kolejnych latach można spodziewać się okazjonalnych wystaw (np. z okazji jubileuszy miasta, prezentacji zbiorów użyczonych przez Muzeum w Preszowie). Niemniej trzon oferty stanowi wystawa stała – wystawy czasowe pojawiają się 1–2 razy do roku i zwykle są to niewielkie ekspozycje fotograficzne lub artystyczne w jednej sali. Różnorodność tematyczna tych wystaw jest związana z Sabinowem (sztuka lokalna, historia miejska, wydarzenia rocznicowe).

Działalność naukowa i badawcza: Muzeum samo nie prowadzi badań naukowych ani nie zatrudnia kadry naukowej. Jednak przy tworzeniu ekspozycji posłużono się wynikami badań historycznych nad Sabinowem – wykorzystano opracowania regionalistów, archiwalia, a współautorem koncepcji był historyk (dyrektor Muzeum Krajowego). Można więc mówić o aspekcie badawczym w przygotowaniu wystawy (została poprzedzona kwerendą archiwalną i opracowaniem historii miasta od podstaw). Aktualnie działalność badawcza ogranicza się do zbierania informacji o eksponatach i lokalnej historii na potrzeby wystaw i publikacji popularnych. Muzeum nie wydaje własnych publikacji naukowych ani nie prowadzi projektów badawczych – te funkcje spełnia Muzeum Krajowe w Preszowie, które metodologicznie opiekuje się Sabinowem. Jeśli powstają nowe opracowania o Sabinowie (np. artykuły historyczne), to raczej z inicjatywy zewnętrznych badaczy, przy wsparciu informacyjnym muzeum.

Oferta edukacyjna: Placówka ma do spełnienia ważną rolę edukacyjną dla miejscowej młodzieży. Oferuje lekcje muzealne i oprowadzania dostosowane do programów szkolnych – np. tematy jak „Życie codzienne w dawnym Sabinowie”, „Strój ludowy okolic Sabinowa” itp. Nauczyciele chętnie korzystają z możliwości zorganizowania zajęć w muzeum, co przybliży uczniom historię ich miasta. Muzeum uczestniczy też w inicjatywach edukacyjnych miasta – np. grach miejskich o tematyce historycznej, konkursach wiedzy o Sabinowie. Dla odwiedzających indywidualnych przygotowano podstawowe materiały informacyjne (broszurki, legendy do eksponatów). Nie ma rozbudowanych programów typu warsztaty (brak infrastruktury), ale przy szczególnych wydarzeniach muzeum organizuje np. prezentacje dawnych rzemiosł czy degustacje tradycyjnych potraw (wspólnie z innymi instytucjami lokalnymi). Podsumowując, oferta edukacyjna jest dostosowana do lokalnych potrzeb – głównie działalność dydaktyczna dla szkół i popularyzacja wiedzy historycznej wśród mieszkańców.

Działalność wydawnicza i promocyjna: Muzeum nie prowadzi własnej serii wydawniczej. Niemniej w związku z wystawą stałą wydano prawdopodobnie folder informacyjny lub katalog wystawy (dokumentujący eksponaty sabinowskie, być może przygotowany przez Muzeum w Preszowie). Ponadto pracownicy Muzeum Krajowego publikują artykuły z zakresu historii Sabinowa – np. Rastislav Žitný z Muzeum w Preszowie udzielał informacji mediom o dziejach muzealnictwa sabinowskiego, co świadczy o opracowaniu tych dziejów w formie tekstu. Możliwe, że powstał artykuł naukowy nt. historii Muzeum w Sabinowie (np. w periodyku muzealnym). Działalność promocyjna muzeum opiera się głównie na mediach lokalnych i materiałach miejskich – wydawane są ulotki turystyczne uwzględniające muzeum, informacje pojawiają się na stronach internetowych i FB miasta. Muzeum samo nie ma budżetu na

kampanie promocyjne, więc korzysta z nośników miejskich i regionalnych (foldery „Kraj preszowski zaprasza” itp.). Ogółem, promocja jest skromna, adekwatna do lokalnego charakteru placówki.

Współpraca z artystami, instytucjami kultury, szkołami: W ramach swojej działalności muzeum aktywnie współdziała z lokalnymi instytucjami. Przykładowo, zorganizowano wystawę prac miejscowego malarza (Ernesta Stenhury) przy współpracy z rodziną artysty i miejscowymi twórcami. Muzeum utrzymuje kontakty ze szkołami – jest częstym celem wycieczek edukacyjnych, a nauczyciele z Sabinowa konsultują z nim programy regionalne. Ponadto współpracuje z Miejską Biblioteką (np. wspólne inicjatywy w ramach lokalnych wydarzeń, wymiana informacji o historii miasta). Dobra jest też kooperacja z parafiami – wypożyczenie zabytków sakralnych na wystawę wymagało uzgodnień z proboszczami, co zakończyło się sukcesem (cenne przedmioty liturgiczne są pokazywane publicznie). Na poziomie regionalnym muzeum korzysta z partnerstwa z Muzeum Krajowym oraz Muzeum w Bardejowie (razem wydano publikację o Sabinowie). Z artystami – oprócz malarzy – współpraca obejmuje lokalne stowarzyszenia (np. Podvihorlatská paleta – grupa artystów amatorów, której wystawę gościł Sabinów). Te przykłady pokazują, że muzeum pełni rolę platformy, gdzie spotykają się różne środowiska kulturalne miasta. Współpraca ma zasięg przede wszystkim lokalny i regionalny, brak natomiast kontaktów z instytucjami zagranicznymi czy wielkimi muzeami narodowymi (co zrozumiałe przy tej skali).

Jakość i satysfakcja z usług

Poziom satysfakcji odwiedzających: Brak formalnych badań ankietowych, jednak z relacji ustnych wynika, że zwiedzający wysoko oceniają nową ekspozycję. Mieszkańcy Sabinowa cenią fakt, że muzeum prezentuje „ich” historię w atrakcyjny sposób – wielu z nostalgią ogląda stare fotografie i eksponaty przekazane przez ich rodziny. Odwiedzający doceniają estetykę ekspozycji (gustownie zaaranżowane wnętrza baszty, efektowne połączenie części etnograficznej i artystycznej). Zwracają uwagę na unikatowe eksponaty (np. obraz barokowy robi wrażenie swoją wartością). Ogólnie satysfakcja jest wysoka wśród gości, którzy są zainteresowani tematyką – mogą oni poszerzyć wiedzę o mieście w przystępnej formie. Oczywiście dla turystów oczekujących spektakularnych atrakcji muzeum może wydać się skromne, ale jako mała placówka spełnia oczekiwania swojej grupy docelowej (lokalnej społeczności i pasjonatów regionu).

Liczba i jakość opinii w serwisach internetowych: Muzeum nie jest szeroko recenzowane online – na Google Maps czy TripAdvisor brak lub bardzo mało opinii (co wynika z niewielkiej liczby turystów zagranicznych). Pojedyncze oceny (jeśli wystawione) są pozytywne i podkreślają urok lokalnej ekspozycji. W mediach społecznościowych (Facebook) reakcje na posty o muzeum były życzliwe – mieszkańcy często komentowali zdjęcia wystawy wspomnieniami i pochwałami dla inicjatywy. Ogólnie można stwierdzić, że opinie są nieliczne, ale pozytywne, co świadczy o dobrej jakości usług wobec skromnej skali działania.

Dostępność informacji: Informacje o muzeum są dostępne na oficjalnej stronie miasta Sabinów (adres, godziny otwarcia, krótki opis)[O1]. Przy wejściu do muzeum widnieje regulamin i cennik (także w języku angielskim – co najmniej podstawowe dane przetłumaczono). W muzeum brak osobnej infolinii, ale pytania kierować można do MOK lub punktu informacji turystycznej. Dzięki integracji z MOK, turyści mogą uzyskać informacje w punkcie Info przy rynku. Materiały promocyjne (ulotki, folder) są dostępne w centrum informacji w co najmniej dwóch językach (słowacki i angielski/polski). Strona Muzeum

Krajowego (Tripolitana) również wymienia Sabinów i informuje o aktualnych wydarzeniach (np. o wystawie panelowej prezentowanej w Sabinowie). Obsługa wielojęzyczna jest ograniczona – na miejscu personel posługuje się głównie językiem słowackim, choć podstawy angielskiego czy polskiego są znane (region przygraniczny, wiele osób rozumie polski). Podsumowując, informacje są dostępne dość łatwo, choć głównie dla osób już będących w Sabinowie lub celowo szukających (nie ma intensywnej promocji na zewnątrz).

Obsługa klienta: Obsługą zwiedzających zajmuje się zazwyczaj jedna osoba pełniąca rolę przewodnika i kasjera zarazem. Z relacji wynika, że pracownicy MOK są kompetentni i uprzejmi – chętnie opowiadają o eksponatach, dostosowują narrację do wieku odbiorców (inaczej dla dzieci, inaczej dla dorosłych). Ponieważ ruch jest niewielki, obsługa ma czas na indywidualne podejście – np. oprowadza samotnego turystę, odpowiada na pytania. Czas reakcji na zapytania (telefon/mail) jest dobry dzięki biurowi MOK czynnemu w dni robocze. Można zauważyć, że dla lokalnych odwiedzających pracownicy często sami są znani (tworzy się przyjazna, nieformalna atmosfera). Brak formalnego systemu skarg – ewentualne uwagi są zgłaszane bezpośrednio personelowi i rozwiązywane od ręki (np. prośba o dodatkowe objaśnienie eksponatu). Ograniczeniem obsługi jest bariera językowa – jeśli pojawi się turysta zagraniczny, personel stara się pomóc (często w Sabinowie znajomość podstaw polskiego czy angielskiego jest obecna), ale nie zapewnia profesjonalnego przewodnika w obcym języku. Mimo to ocena jakości obsługi jest pozytywna, oparta na życzliwości i pasji lokalnych opiekunów muzeum.

Dostępność biletów online, system rezerwacji: Muzeum nie prowadzi sprzedaży biletów online – nie ma takiej potrzeby przy małej skali zwiedzania. Bilety kupuje się na miejscu, tuż przed zwiedzaniem (zwykle brak kolejek, więc nie jest to utrudnienie). Rezerwacje grupowe odbywają się telefonicznie lub mailowo – szkoła dzwoni do MOK, umawia termin i godzinę. To proste rozwiązanie wystarcza w obecnych warunkach. Nie istnieje też dedykowana platforma rezerwacyjna – wykorzystuje się bezpośredni kontakt. Podsumowując, brak zaawansowanych systemów sprzedaży/rezerwacji, co jednak nie wpływa negatywnie na doświadczenie odbiorców (skala odwiedzin jest zarządzalna ręcznie).

Udogodnienia (parking, gastronomia, sklepy, toalety, strefy relaksu): Muzeum jako takie nie oferuje rozbudowanych usług dodatkowych. Parking: odwiedzający mogą korzystać z ogólnodostępnych miejsc parkingowych w centrum Sabinowa (w pobliżu baszty jest kilka miejsc; samo miasto jest małe, więc parkowanie nie stanowi problemu). Gastronomia: muzeum nie ma kawiarni ani automatu – goście korzystają z okolicznych restauracji i kawiarni na rynku (promień kilkuset metrów). Sklepik z pamiątkami: brak dedykowanego sklepiku muzealnego. Czasem na recepcji dostępne są pocztówki ze starymi widokami Sabinowa lub drobne wydawnictwa, ale to raczej inicjatywa informacji turystycznej. Toalety: w budynku baszty prawdopodobnie urządzono niewielką toaletę dla zwiedzających (po remoncie 2013 r. obiekt spełnia podstawowe standardy). Jeśli nie – odwiedzający mogą skorzystać z toalet MOK lub pobliskich punktów (aczkolwiek z racji, że muzeum jest częścią MOK, najpewniej w baszcie jest sanitariat). Strefy relaksu: brak typowej strefy wypoczynku wewnątrz (mało miejsca), ale sam układ ekspozycji (kilka kondygnacji) wymusza przerwy w trakcie wspinania – np. ławeczka w sali wystawowej na chwilę odpoczynku. Na zewnątrz, u stóp baszty, znajduje się skwer miejski z ławkami, gdzie można przysiąść po zwiedzaniu. Podsumowując, udogodnienia są podstawowe – muzeum zapewnia najważniejsze potrzeby (informacja, toaleta), natomiast szerszą infrastrukturę (jedzenie, zakupy pamiątek) odwiedzający realizują w obrębie miasta.

Dostosowanie oferty do różnych grup: Muzeum stara się być przyjazne dla różnych grup wiekowych. Dla dzieci przygotowano ciekawą ekspozycję etnograficzną – mogą zobaczyć, jak wyglądała dawna izba, stroje ludowe; często organizuje się dla nich zgadywanki czy opowieści o życiu ich pradziadków, co trafia do młodej wyobraźni. Dla młodzieży szkolnej oferta to lekcje historii lokalnej – co wpisuje się w program nauczania regionalnego. Osoby starsze (seniorzy) szczególnie cenią część fotograficzną – mogą wspominać dawne czasy, rozpoznawać miejsca i ludzi na zdjęciach. Muzeum nie ma specjalnej oferty dla osób z niepełnosprawnościami – tu barierą jest architektura. Merytorycznie jednak przekaz jest prosty i zrozumiały, co czyni go dostępnym dla szerokiego odbiorcy (tekst wystawowy nie jest specjalistyczny, raczej popularny). Brakuje dodatkowych udogodnień typu napisy brajlem czy tłumaczenia na język migowy – skala nie pozwala na to. Pod kątem językowym, jak wspomniano, materiały są głównie po słowacku; dla zagranicznych grup można by przygotować przewodnik tłumaczący, lecz na razie takich grup jest mało, więc radzą sobie one z podstawowym angielskim opisem i pomocą przewodnika. Reasumując, oferta jest uniwersalna dla lokalnej społeczności, choć nie specjalizowana np. pod turystów zagranicznych czy osoby niepełnosprawne.

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi: W tym obszarze muzeum dopiero stawia pierwsze kroki. Nie korzysta z nowoczesnych narzędzi typu chatboty czy aplikacje mobilne do oprowadzania. Pewnym krokiem jest przygotowanie wirtualnej panoramy wnętrza dostępnej online – to innowacja w promocji, dająca potencjalnemu odwiedzającemu przedsmak wizyty. Kontakt z publicznością odbywa się tradycyjnie: osobiście podczas zwiedzania oraz przez telefon/mail przy umawianiu grup. Muzeum nie stosuje rewolucyjnych form komunikacji (brak np. newslettera, choć informacje pojawiają się na Facebooku MOK). Mając ograniczone zasoby, placówka skupia się na bezpośrednim, osobistym kontakcie – co w małej społeczności sprawdza się, bo buduje relacje (znajoma twarz przewodnika, indywidualne podejście). Taka forma – choć nie nowoczesna technologicznie – zapewnia pozytywne odczucia u zwiedzających, którzy czują się zaopiekowani.

Wskaźnik powrotów odwiedzających (lojalność): Dla wielu osób jest to muzeum „na jedną wizytę”, gdyż ekspozycja stała nie ulega częstym zmianom. Jednak odnotowuje się pewną lojalność lokalnych zwiedzających: mieszkańcy Sabinowa odwiedzają muzeum ponownie przy okazji nowych wystaw czasowych lub gdy oprowadzają znajomych spoza miasta. Szkoły lokalne przychodzą regularnie z kolejnymi rocznikami uczniów, co generuje stały dopływ młodej publiczności. Niektórzy pasjonaci regionu również wracają, aby dokładniej zbadać eksponaty lub wziąć udział w wydarzeniu specjalnym (np. spotkaniu autorskim czy prelekcji). Mimo to, większość turystów spoza Sabinowa odwiedza muzeum jednorazowo. Ogólny poziom powrotów można ocenić jako średni – głównie mieszkańcy i edukacja szkolna zapewniają powtarzalność odwiedzin, natomiast brak np. programów członkowskich czy biletów rocznych, które zwiększałyby formalnie lojalność.

Wizerunek muzeum w oczach klientów: Wizerunek placówki wśród korzystających jest bardzo pozytywny. Muzeum postrzegane jest jako „perła lokalna” – niewielkie, ale mające duszę i znaczenie dla tożsamości miasta. Mieszkańcy odbierają je z dumą, często podkreślając, że Sabinów znów ma swoje muzeum z prawdziwego zdarzenia. Odwiedzający doceniają autentyczność i lokalność ekspozycji – w przeciwieństwie do dużych, bezosobowych muzeów, tutaj doświadczają rodzinnej atmosfery i pasji opowiadaczy. Negatywnych opinii właściwie brak; jedyne uwagi krytyczne mogłyby dotyczyć ograniczeń (np. krótkie godziny otwarcia, brak weekendów), ale rozumie się, że wynika to z warunków działania. Zatem w oczach

klientów muzeum jawi się jako wiarygodne, serdeczne miejsce, gdzie można bliżej poznać historię Sabinowa.

Współpraca i potencjał sieciowy

Doświadczenie w projektach partnerskich i sieciowych: Sabinowskie muzeum ma niewielkie doświadczenie we własnych projektach, ale włączone jest w szersze sieci poprzez swoich patronów. W przeszłości współdziałało z Muzeum w Bardejowie (woj. preszowskie) przy przygotowaniu publikacji o mieście – był to oddolny projekt historyczny (wydanie książki lub albumu) pokazujący zdolność współpracy międzyinstytucjonalnej. Obecnie, poprzez Muzeum Krajowe (Tripolitanę), Sabinów partycypuje pośrednio w inicjatywach transgranicznych i branżowych. Przykładem jest projekt „Muzea otwarte” polsko-słowackie, w ramach którego Muzeum Orawskie i Muzeum w Starej Lubowli wymieniały ekspozycje – Sabinów jako placówka pod patronatem PSK może być uwzględniany w tego typu działaniach partnerskich (choć wprost nie brał udziału). W regionie PSK funkcjonuje koncepcja tworzenia sieci atrakcji („Kraj unikátov” – region unikatów), w którą wpisano sabinowską basztę i muzeum jako jeden z punktów. Ogólnie jednak muzeum to dopiero rozwija kompetencje partnerskie, korzystając z doświadczenia większych instytucji.

Gotowość do współpracy: Placówka jest otwarta na współpracę – jej reaktywacja była efektem kooperacji miasta z regionem, co pokazuje gotowość do partnerstw. Muzeum chętnie gości wystawy wypożyczone (np. ekspozycja panelowa z Preszowa w 2025 r.), co świadczy o elastyczności i chęci współdzielenia przestrzeni z innymi. Również w przyszłości, jeśli pojawią się oferty wspólnych projektów (np. objazdowa wystawa tematyczna karpacka), Sabinów zapewne weźmie udział. Dzięki wsparciu Muzeum Krajowego ma zaplecze merytoryczne do podjęcia kooperacji. Ponadto władze lokalne Sabinowa są aktywne w sieciach miast (np. miast partnerskich), co może przełożyć się na gotowość do współpracy muzealnej. Podsumowując, muzeum – mimo skromności – jest otwarte i chętne do współdziałania, jeśli tylko znajdą się partnerzy i zasoby.

Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej: Komunikacja z innymi instytucjami kultury odbywa się głównie za pośrednictwem MOK i Muzeum Krajowego. Jest ona na dobrym poziomie – przykładowo, Muzeum w Preszowie informuje Sabinów o swoich inicjatywach, udostępnia wystawy, przekazuje eksponaty, co wymaga sprawnej komunikacji formalnej i personalnej. Również wymiana informacji z innymi muzeami regionu (np. Bardejów) istnieje dzięki sieci kontaktów między kustoszami. W ramach lokalnym, komunikacja z biblioteką, szkołami jest bezpośrednia i częsta (wspólne planowanie wydarzeń). Ponieważ muzeum nie ma osobnego działu PR, komunikacja zewnętrzna leży w gestii dyrekcji MOK oraz wydziału promocji miasta – te jednostki dbają, by muzeum było uwzględnione w materiałach turystycznych, aby inne miasta regionu wiedziały o jego istnieniu. Mimo braku formalnego systemu komunikacji między muzeownikami (Sabinów nie należy np. do Rady Muzeów), nieformalna sieć kontaktów działa sprawnie.

Spójność misji i wartości z innymi muzeami: Misją sabinowskiego muzeum jest zachowanie i popularyzacja dziedzictwa lokalnego – co jest w pełni spójne z misją muzeów regionalnych w Karpatach. Wartości takie jak ochrona tradycji, edukacja regionalna, wzmacnianie tożsamości są wspólne dla placówek po obu stronach granicy. Dlatego też, gdy dochodzi do współpracy (np. między Sabinowem a Bardejowem czy Preszowem), istnieje naturalne porozumienie co do celów. Nie występują tu konflikty misji – wszyscy partnerzy dążą do podobnych rezultatów (udostępnienie historii mieszkańcom, rozwój kulturalny regionu).

Sabinów nie realizuje odmiennych, sprzecznych celów; przeciwnie – stanowi uzupełnienie sieci muzeów karpackich poprzez dokumentację specyfiki lokalnej.

Zdolność do współdzielenia zasobów: Muzeum z powodzeniem współdzieli zasoby z Muzeum Krajowym – np. cenne eksponaty z kolekcji wojewódzkiej zostały przekazane na wystawę w Sabinowie, a z drugiej strony sabinowskie zbiory znajdują się w inwentarzu muzeum regionalnego. To pokazuje elastyczność we wspólnym korzystaniu z kolekcji. Również przestrzeń wystawiennicza jest udostępniana partnerom (przykład: wystawa panelowa z Preszowa goszcząca w Sabinowie). Gdy zajdzie potrzeba, miasto Sabinów dzieli się także swoimi zasobami – np. użycza zabytkową basztę jako miejsce wydarzeń regionalnych. Kadry również są dzielone: kurator z Preszowa opiekuje się Sabinowem, a pracownik Sabinowa może pomagać przy eventach regionalnych. Wszystko to wskazuje, że muzeum ma dużą zdolność do kooperatywnego wykorzystywania zasobów – zarówno ludzkich, finansowych (dzielony budżet projektowy), jak i rzeczowych (ekspozycje, obiekty).

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami: Profil działalności muzeum Sabinów (miejski, historyczno-kulturowy) jest kompatybilny z wieloma instytucjami w regionie. Muzea o podobnym charakterze (np. Muzeum w Bardejowie, Muzeum w Starej Lubowli) mogą łatwo znaleźć wspólne obszary – chociażby wymiana doświadczeń w edukacji regionalnej. Nawet bardziej wyspecjalizowane placówki (np. Muzeum Okręgowe w Jarosławiu po stronie polskiej) mogłyby współpracować dzięki zbliżonej tematyce pogranicza galicyjskiego. Sabinów nie prowadzi działalności kontrowersyjnej ani zupełnie odmiennej, która utrudniałaby współdziałanie – wręcz przeciwnie, jego uniwersalny profil historyczno-etnograficzny czyni go „łącznikiem” mogącym uzupełniać projekty innych (np. w projekcie o architekturze drewnianej Karpat mógłby wnieść wiedzę o lokalnym budownictwie, w projekcie o tradycjach rzemieślniczych – eksponaty narzędzi z Sabinowa itp.). Zatem potencjał sieciowy jest wysoki, ograniczony raczej brakiem kadr i środków niż niekompatybilnością tematyczną.

Innowacje i rozwój

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych: Muzeum Sabinów dopiero zaczyna korzystać z narzędzi cyfrowych. Digitalizacja zbiorów prowadzona jest przy udziale Muzeum Krajowego – wybrane eksponaty (fotografie, dokumenty) zeskanowano i zarchiwizowano cyfrowo na potrzeby wystawy. Być może włączono je także do krajowej bazy zbiorów (Slovakiana). Dla publiczności wprowadzono namiastkę cyfrowej oferty w postaci wspomnianej wirtualnej wycieczki 3D po wnętrzach kaścioła – dostępnej online, co otwiera ekspozycję dla internautów spoza Sabinowa. Nie ma jednak zaawansowanych aplikacji e-learning ani rozszerzonej rzeczywistości wewnątrz muzeum. Strona internetowa miasta zawiera podstawowe informacje, ale nie ma dedykowanego portalu muzeum z bogatymi treściami. Możliwe, że w przyszłości – przy kolejnych projektach – zwiększy się stopień cyfryzacji (np. audioprzewodnik mobilny czy wirtualna galeria starych zdjęć). Na ten moment poziom implementacji nowych technologii ocenić należy jako niski do umiarkowanego.

Liczba projektów badawczo-rozwojowych: Muzeum jako takie nie realizuje projektów R&D w znaczeniu technologicznym. Jego rozwój dokonał się poprzez projekt kulturalny (reaktywacja wystawy stałej) – to jednak projekt głównie konserwatorsko-edukacyjny, nie badawczo-naukowy. Nie uczestniczyło w programach typu Horizon czy grantach innowacyjnych. Jego wkład w rozwój muzealnictwa ma wymiar raczej treściowy (nowe opracowanie historii Sabinowa) niż technologiczny. Warto odnotować, że w skali regionu Muzeum Krajowe prowadzi pewne projekty rozwojowe (digitalizacja zbiorów regionalnych,

współpraca transgraniczna), a Sabinów może pośrednio z tego korzystać. Jednak samodzielnie placówka nie była inicjatorem takich projektów.

Udział w inicjatywach smart culture / e-museum: Bezpośrednio muzeum nie bierze udziału np. w inicjatywie Smart Museum czy dużych programach e-kultury. Pośrednio – poprzez Tripolitanę – może być objęte działaniami cyfrowymi (np. wspólny portal muzeów PSK, integracja z platformami wirtualnymi). Jak dotąd, najbardziej „smart” elementem jest wspomniana wirtualna prezentacja wnętrz online, co wpisuje się w trend e-muzeów udostępniających zbiory zdalnie. Brak jednak np. aplikacji mobilnej pozwalającej zwiedzać Sabinów z rozszerzoną rzeczywistością (choć taki potencjał istnieje przy bogatej historii miasta). Być może przyszłe projekty transgraniczne w ramach sieci karpackich muzeów będą adresować e-kulturę – na razie Sabinów odgrywa w nich rolę drugoplanową.

Strategia zrównoważonego rozwoju: Muzeum nie posiada sformalizowanej strategii ESG czy planu ekologicznego. Niemniej, jego działalność jest z natury zrównoważona – adaptacja zabytkowej baszty do nowych funkcji to przykład zrównoważonego wykorzystania dziedzictwa (chroni zabytek poprzez nadanie mu funkcji społecznie użytecznej). W codziennym działaniu muzeum generuje minimalny ślad środowiskowy (małe zużycie energii, brak inwestycji ingerujących w środowisko). Ewentualne aspekty proekologiczne to edukacja – poprzez wystawy muzeum przypomina o dawnych, mniej konsumpcyjnych sposobach życia (co może inspirować do refleksji nad zrównoważonym rozwojem). Nie bierze jednak udziału w żadnych programach ekologicznych ani nie wdrożyło „zielonych” technologii (np. panele słoneczne – nie, ze względu na zabytek). Podsumowując, zrównoważony rozwój jest obecny implícite (poprzez ochronę dziedzictwa), lecz nie ma odrębnej strategii.

Wdrażanie nowych modeli biznesowych: W sferze modeli biznesowych muzeum funkcjonuje tradycyjnie – jako instytucja publiczna finansowana z dotacji. Nie eksperymentuje z innowacyjnymi modelami jak abonamenty kulturalne czy monetyzacja treści cyfrowych (NFT itp.). Poniekąd elementem nowego podejścia jest wynajem przestrzeni baszty na drobne wydarzenia (MOK oferuje wynajem sal miejskich, baszta może służyć za scenę np. kameralnego ślubu czy sesji fotograficznej – co jest praktykowane w niektórych miastach). Jeśli takie usługi są świadczone, to raczej incydentalnie. Sabinów nie wprowadził też odpłatnych usług online czy programów patronackich. Rozważać można w przyszłości włączenie muzeum w pakiety turystyczne (bilet łączony z innymi atrakcjami regionu) – to również model budujący nową wartość. Na razie jednak tych rozwiązań nie wdrożono. Muzeum skupia się na wypełnianiu klasycznej misji, a nie generowaniu przychodów poprzez innowacyjne modele biznesowe.

Podsumowanie (Sabinów): Miejskie Muzeum w Sabinowie stanowi przykład reaktywacji lokalnej placówki muzealnej dzięki współpracy samorządu z instytucją regionalną. Mimo ograniczeń finansowo-kadrowych, udało się stworzyć atrakcyjną ekspozycję ściśle związaną z tożsamością miasta. Muzeum działa efektywnie na skalę mikro – integruje społeczność, edukuje młodzież i zachowuje cenne pamiątki. Jego rozwój wpisuje się w szerszy trend wzmacniania małych muzeów w Karpatach, które uzupełniają ofertę większych jednostek regionalnych. Przypadek Sabinowa pokazuje, że oddolna inicjatywa (pasja lokalna) w połączeniu z ogólnym wsparciem (ekspertyza i zbiory muzeum krajowego) pozwala tchnąć nowe życie w muzealnictwo małych miast karpackich

Muzeum Ludowe w Brezowicy (Ľudové múzeum v Brezovici)

Charakterystyka: Ľudové múzeum v Brezovici to bardzo małe, społecznościowe muzeum typu izby regionalnej, zlokalizowane we wsi Brezovica (powiat Sabinov, region preszowski). Placówka powstała z inicjatywy oddolnej mieszkańców, pragnących zachować pamięć o życiu i tradycjach swojej wsi. Muzeum nie ma formalnego statusu państwowego czy samorządowego – funkcjonuje przy świetlicy wiejskiej/klubie jako lokalna izba pamięci, prowadzona przez grupę pasjonatów i wolontariuszy. Prezentuje głównie eksponaty etnograficzne i historyczne przekazane przez mieszkańców Brezovicy. Zwiedzanie odbywa się po wcześniejszym umówieniu – brak stałych godzin otwarcia, co jest typowe dla tego typu oddolnych inicjatyw. Poniżej przedstawiono analizę działalności muzeum ludowego w Brezowicy według przyjętych kryteriów, z zastrzeżeniem, że dostępne informacje są niepełne (placówka nie prowadzi rozbudowanej dokumentacji publicznej, a jej aktywność ma charakter nieformalny).

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna: Muzeum ludowe w Brezowicy nie jest odrębną jednostką prawną. Działa nieformalnie w strukturze gminy Brezovica – prawdopodobnie jako część lokalnego domu kultury lub biblioteki. Możliwe, że jest prowadzone pod auspicjami organizacji pozarządowej: we wsi działa stowarzyszenie kulturalne (adres email wskazuje na OZ – občianske združenie – o nazwie Kasínehio 97). Sugeruje to, że za muzeum odpowiada właśnie to stowarzyszenie mieszkańców, we współpracy z urzędem gminy. Instytucja nie figuruje w rejestrze muzeów państwowych, jej status jest podobny do izby regionalnej będącej inicjatywą społeczną.

Struktura organizacyjna: Ze względu na mikroskalę nie istnieje formalna struktura działowa. Działalność koordynuje kilkusobowy komitet zaangażowanych mieszkańców (np. nauczyciel historii, sołtys, lokalny pasjonat). Hierarchia jest płaska – decyzje podejmowane są kolektywnie przez grupę inicjatywną i zatwierdzane nieformalnie przez władze gminy (wójt zapewne wspiera inicjatywę). Nie ma wyodrębnionych stanowisk typu dyrektor czy główny kustosz – faktycznym liderem jest społecznik, który zainicjował muzeum. Zakres autonomii jest pełny w ramach wioski, natomiast formalnie placówka podlega regulacjom gminnym (np. w zakresie udostępnienia lokalu).

Model zarządzania: Zarządzanie ma charakter oddolny, wspólnotowy. Muzeum jest prowadzone w modelu wolontariackim – lokalni mieszkańcy sami organizują zbiory, urządzenie ekspozycji i oprowadzanie. Nie ma tu profesjonalnej kadry muzealnej; decyzje zapadają w sposób konsensualny wśród zaangażowanych osób. Model jest zdecentralizowany – brak nadrzędnej instytucji kultury. Pewien nadzór sprawuje urząd gminy (zapewnia przestrzeń i drobne środki), ale do codziennego zarządzania się nie wtrąca. To typowe dla wiejskich izb regionalnych: zarząd kolegiálny złożony z entuzjastów, bez wyraźnej hierarchii.

Strategia rozwoju instytucji: Muzeum nie posiada sformalizowanej strategii ani planu długofalowego na piśmie. Jego celem jest zachowanie dziedzictwa wsi – co realizuje poprzez gromadzenie i prezentację pamiątek z ostatnich ~100 lat historii Brezovicy. Rozwój odbywa się organicznie: w miarę pozyskiwania nowych eksponatów, uzupełnia się ekspozycję. Można przypuszczać, że społeczność ma wizję stopniowego wzbogacania zbiorów (np. zbiórka starych fotografii, kompletowanie kolekcji narzędzi rolniczych) oraz organizowania od czasu do czasu tematycznych pokazów dla mieszkańców. Brak jednak formalnych dokumentów planistycznych – kierunek wytyczają pasja i potrzeby chwili.

System zarządzania jakością: Nie ma wdrożonych systemów jakości typu ISO w takiej inicjatywie. Jakość działalności jest oceniana wewnętrznie przez społeczność – miarą sukcesu jest zadowolenie gości (głównie swoich sąsiadów). Procedury są nieformalne; np. kwestie ewidencji zbiorów czy bezpieczeństwa opierają się na zdrowym rozsądku i poradach ewentualnie uzyskanych od profesjonalistów z zewnątrz. Brak formalnych audytów czy kontroli (poza ewentualnym nadzorem gminy co do stanu lokalu).

Kadra kierownicza: Nie ma etatowej kadry kierowniczej. Rolę lidera pełni inicjator muzeum (np. miejscowy emerytowany nauczyciel, który zaczął gromadzić pamiątki – rzeczywista osoba nie jest publicznie podana, ale przypuszczalnie taka stoi za projektem). Do pomocy ma grono współpracowników – sołtys wsi, członkowie stowarzyszenia, czasem młodzież. Ich kompetencje menedżerskie są ograniczone do doświadczeń życiowych; nie są to zawodowi menedżerowie kultury, lecz społeczność działa według zasady „pomagamy sobie wzajemnie”. Rotacja w tej „kadrze” jest niewielka – to grupka zapaleńców, którzy kontynuują rozpoczęte dzieło już od kilku lat (FB stowarzyszenia sugeruje, że muzeum działa co najmniej od ok. 2016 r.).

Polityka szkoleniowa i rozwoju pracowników: Formalnie nie istnieje. Wolontariusze uczą się poprzez praktykę. Czasem mogą brać udział w spotkaniach czy warsztatach organizowanych np. przez muzeum powiatowe (jeśli takie wsparcie jest oferowane małym izbom). Jednak nie ma systemowych szkoleń. Wiedza o ekspozycji wynika z osobistych doświadczeń (np. starsi ludzie pamiętający dawne czasy przekazują ją dalej).

Poziom digitalizacji zarządzania: Bardzo niski. Zarządzanie odbywa się analogowo – np. katalog eksponatów jest zapewne prowadzony w zeszycie lub prostym arkuszu. Nie używa się narzędzi CRM, bo nie ma stałych „klientów” do zarządzania. Brak systemu rezerwacji – terminy zwiedzania ustala się telefonicznie. Komunikacja wewnętrzna między organizatorami – poprzez spotkania osobiste lub rozmowy telefoniczne. Jedynym elementem cyfrowym w działalności jest obecność na Facebooku: stowarzyszenie prowadzące muzeum zamieszcza posty o nowościach (np. informacja, że muzeum funkcjonuje już 6 lat i zostało wpisane na listę top atrakcji regionu w 2022 r.). Ogółem, cyfryzacja nie odgrywa znaczącej roli.

Sposób podejmowania decyzji: Decyzje zapadają kolektywnie w małej grupie założycielskiej. Prawdopodobnie raz na jakiś czas zbiera się komitet (np. przy okazji przygotowania wydarzenia) i omawia co dalej – np. czy przyjąć jakieś nowe eksponaty, jak je wyeksponować. Decyzje te są partycypacyjne, bo opierają się na konsensie zaangażowanych mieszkańców. Struktura wsi sprzyja nieformalnym konsultacjom – członkowie społeczności mogą zgłaszać pomysły (np. „pokażmy na dożynki stare narzędzia rolnicze, zorganizujemy wystawę tematyczną”). Wszelkie poważniejsze decyzje (jak przeniesienie muzeum do innego budynku, pozyskanie grantu) wymagałyby aprobaty władz gminy, ale te prawdopodobnie wspierają inicjatywę i ufają liderom. Stąd styl zarządzania jest oddolny, demokratyczny i dostosowany do lokalnych realiów (wszyscy się znają i wspólnie decydują).

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Muzeum ludowe utrzymuje luźną współpracę z gminą Brezovica – urząd gminy udostępnił budynek (być może dawną szkołę lub świetlicę) na potrzeby ekspozycji. Władze lokalne patronują inicjatywie, co widać np. w promocji – region Šariš umieścił to muzeum na liście atrakcji turystycznych, zapewne za aprobatą gminy. Co do współpracy z muzeami zawodowymi – oficjalnie brak. Jednak możliwe, że opiekunowie izby kontaktowali się z Muzeum w Sabinovie lub w Bardejovie w poszukiwaniu porad (raport o muzeach karpackich wspomina, że dla najmniejszych placówek,

np. izb pamięci w Brezovicy, brak dostępnych danych – co wskazuje, że nie były one objęte formalną współpracą z większymi jednostkami). Summa summarum, współpraca z organami publicznymi ogranicza się do poziomu lokalnego, a z innymi muzeami praktycznie nie istnieje (poza ewentualnym nieformalnym networkingiem poprzez regionalne wydarzenia).

2. Ekonomia i finanse

Budżet roczny muzeum: Muzeum nie dysponuje wyodrębnionym budżetem. Jego działalność opiera się na pracy wolontariuszy i wsparciu rzeczowym gminy. Roczne wydatki są minimalne – obejmują np. opłacenie ogrzewania i oświetlenia pomieszczenia, ewentualnie drobne materiały do ekspozycji (gablutki, wieszaki). Te koszty pokrywa prawdopodobnie gmina w ramach utrzymania świetlicy. Muzeum nie generuje przychodów pozwalających na samodzielne finansowanie; wszelkie dodatkowe potrzeby (np. druk plakatów) zaspokajane są albo ze środków stowarzyszenia (składki członków), albo przez drobne dotacje celowe (np. gmina może przyznać kilkaset euro z funduszu kultury). Budżet roczny można ocenić na symboliczny – rzędu kilkuset euro w gotówce plus wsparcie rzeczowe i praca społeczna warta kilkakrotnie więcej. Stabilność finansowa zależy od dobrej woli władz w pokrywaniu podstawowych rachunków (co jest wysoce prawdopodobne, gdyż koszty są znikome).

Struktura przychodów: Muzeum nie ma formalnych przychodów z działalności. Wstęp jest bezpłatny, ewentualnie zwiedzający mogą zostawić dobrowolny datek (co zdarza się od osób spoza wsi jako forma wsparcia inicjatywy). Głównym „przychodem” są dotacje w naturze: gmina opłaca media i udostępnia budynek, mieszkańcy przekazują eksponaty oraz wykonują prace (co można traktować jako wkład o wartości finansowej). Stowarzyszenie może pozyskiwać drobne dotacje grantowe – np. od władz powiatowych czy z programów mikroprojektów – jednak brak informacji, by takie pozyskało. Być może w 2022 r. muzeum zostało wyróżnione w plebiscycie regionalnym (wpisane do listy top atrakcji) i otrzymało jakąś małą nagrodę finansową, ale to spekulacja. Podsumowując, przychody finansowe prawie nie występują – instytucja opiera się na finansowaniu publicznym (pokrycie kosztów utrzymania przez gminę) oraz pracy społecznej (która zastępuje konieczność wydatków).

Struktura kosztów: Koszty stałe to utrzymanie obiektu – media (prąd, ogrzewanie), sprzątanie (wykonywane społecznie, więc bez kosztu). Ponadto drobne koszty materiałów ekspozycyjnych: np. zakup farby do pomalowania ścian czy półek (co zresztą zostało zrobione – w 2022 odmalowano wnętrze muzeum społecznie). Inne wydatki mogą obejmować: transport eksponatów (mieszkańcy własnymi autami), wykonanie tablic opisowych (ktoś drukuje lub pisze odręcznie). Zasadniczo budżet pieniężny jest wydawany prawie wyłącznie na opłaty za energię i ogrzewanie. Koszty osobowe nie występują (brak płac). Inwestycje – jeśli potrzeba np. zakupić gablotę czy manekin – realizowane są poprzez darowizny lub w ramach budżetu gminy (gdy jest przychylność). Struktura kosztów to więc głównie koszty funkcjonowania infrastruktury, z pomijalnymi wydatkami programowymi (treść programu dostarczają sami ludzie i istniejące przedmioty).

Rentowność działań komercyjnych: Muzeum nie prowadzi żadnych działań komercyjnych, zatem kwestia rentowności nie ma zastosowania. Wszystkie przedsięwzięcia są nieodpłatne, organizowane w celach społecznych i edukacyjnych. Można powiedzieć, że nie istnieje żadna komercyjna działalność mogąca generować zyski lub straty – stąd nie mierzy się rentowności. Sukces inicjatywy mierzony jest raczej w kategoriach społecznych (liczba zaangażowanych mieszkańców, ilość zachowanych pamiątek) niż finansowych.

Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych: Dotychczas działalność opierała się na lokalnych zasobach, więc nie testowano intensywnie możliwości pozyskania większych funduszy zewnętrznych. Granty UE czy krajowe wymagają sformalizowanego podmiotu – tu stowarzyszenie mogłoby aplikować o małe granty (np. z programów mikroregionu lub fundacji), lecz nie ma danych, by to zrobiło. Realnie pozyskiwane są jednak pewne środki: np. umieszczenie na liście atrakcji regionu Šariš mogło wiązać się z dofinansowaniem promocyjnym przez Organizację Turystyczną (np. stworzenie tablicy informacyjnej). Poza tym stowarzyszenie może otrzymywać drobne dotacje od powiatu Sabinov lub od sponsora prywatnego (o ile takowy się trafi). Wskaźnikiem jest choćby fakt, że muzeum rozwija się już 6 lat – to sugeruje, że potrafi zapewnić sobie minimalne potrzebne finansowanie, czy to z gminy, czy drobnych grantów. Ogólnie jednak zdolność pozyskiwania znaczących środków jest ograniczona.

Poziom zadłużenia: Nie dotyczy – muzeum nie zaciągało żadnych zobowiązań finansowych. Działa w ramach dostępnych środków, więc nie generuje długu. W razie braku funduszy raczej wstrzymuje pewne działania niż pożyczka pieniądze (społeczność nie ryzykowałaby zadłużenia dla takiej inicjatywy).

Polityka cenowa: Wstęp do muzeum jest bezpłatny – co jest świadomą polityką, mającą zachęcić mieszkańców i turystów do odwiedzin. Ewentualne datki są dobrowolne, a wpływy z nich nieregularne. Nie prowadzi się sprzedaży biletów, więc nie ma typowej polityki cenowej z ulgami czy abonamentami. Można powiedzieć, że polityka cenowa to „wejście wolne – zapraszamy”. Ta otwartość jest elementem misji integracyjnej – żeby każdy (nawet mniej zamożny) mógł poznać historię wsi. Jeśli organizowane byłyby jakieś specjalne warsztaty, zapewne również byłyby darmowe lub za symboliczną opłatą pokrywającą materiały.

System finansowego raportowania i przejrzystości: Jako że nie ma wyodrębnionego budżetu, nie ma też skomplikowanej sprawozdawczości. Stowarzyszenie prowadzące muzeum musi zapewne rozliczyć dotacje, jeśli takowe otrzymało (wtedy składa odpowiednie sprawozdanie fundatorowi). Gmina może wymagać podstawowego rozliczenia wydatków na utrzymanie (ale raczej to jest ujęte w ogólnym budżecie gminnej instytucji). Ogółem finanse są przejrzyste w tym sensie, że są tak niewielkie i proste, iż społeczność mniej więcej wie, na co idą (np. „pozwoli gmina, to kupimy gablotę, inaczej zrobimy z tego co mamy”). Nie ma audytów zewnętrznych. W przypadku stowarzyszenia – zgodnie z prawem – raz do roku zatwierdza ono sprawozdanie finansowe na walnym zgromadzeniu, co zapewnia formalną kontrolę. Można podsumować, że przejrzystość jest na wystarczającym poziomie, choć bez formalizmu właściwego dużym instytucjom (tu społeczna kontrola pełni rolę mechanizmu przejrzystości).

Potencjał inwestycyjny (możliwość rozwoju infrastruktury): Potencjał ten jest bardzo ograniczony, ale nie zerowy. Jeśli społeczności udało się zdobyć np. fundusze z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich lub inicjatyw transgranicznych, mogłaby poprawić infrastrukturę (np. wyremontować dach budynku, poszerzyć ekspozycję o kolejne pomieszczenie). Dotąd muzeum zdołało utrzymać się i drobno rozwinąć (np. estetyzacja wnętrza po 6 latach, co zostało odnotowane na Facebooku). W gminie jak Brezovica możliwości inwestowania w kulturę są skromne, ale zaangażowanie mieszkańców często potrafi zastąpić pieniądze (np. sami wykonują remonty). W razie pojawienia się zewnętrznych programów (np. mikrodotacje na zachowanie dziedzictwa wsi), jest potencjał ich wykorzystania – trzeba jednak aktywności i wiedzy, a z tym bywa różnie. Ogólnie,

infrastruktura może się rozwijać małymi krokami, głównie dzięki pracy własnej i drobnym zastrzykom finansowym. O wielkich inwestycjach (nowy obiekt, skansen itp.) nie ma mowy w aktualnych realiach.

Współpraca z sektorem prywatnym (partnerstwa, sponsorzy): W kontekście Brezowicy sektor prywatny to lokalni przedsiębiorcy (np. właściciel sklepu, tartaku, rolnicy). Muzeum nie ma formalnych sponsorów, ale korzysta z życzliwości prywatnych osób: np. ktoś może przekazać materiały budowlane, inny pożyczyć narzędzia czy pomóc przewieźć eksponat traktorem. Takie drobne wsparcie się zdarza i jest nieformalną formą PPP – wspólny cel społeczny integruje mieszkańców, w tym prowadzących biznesy. Nie zawarto żadnych umów partnerstwa publiczno-prywatnego, bo skala na to nie wskazuje. Jeśli pojawia się potrzeba (np. wydrukowanie plakatów na wydarzenie), często lokalna firma robi to po kosztach lub gratis dla dobra wsi. Ten rodzaj sponsorstwa jest niereklamowany i opiera się na sąsiedzkiej pomocy. Reasumując, formalnego partnerstwa PPP brak, ale prywatni aktorzy wspierają muzeum w ramach społecznej odpowiedzialności i więzi lokalnych.

Struktura i zasoby

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych: Muzeum dysponuje jednym pomieszczeniem ekspozycyjnym (ew. kilkoma małymi pomieszczeniami) w budynku wiejskim. Według opisu regionalnego znajduje się w nim stała ekspozycja prezentująca wiejski dom i dawne narzędzia. Możliwe, że muzeum mieści się w budynku dawnej szkoły lub świetlicy, gdzie wydzielono jedną izbę (lub ciąg izb) na wystawę. Nie jest to osobny budynek muzealny; nie ma filii ani oddziałów – to jedna izba pamięci. Część eksponatów (większe maszyny rolnicze, wozy) jeśli istnieją, może być ulokowana np. w stodole czy pod wiatą – ale bardziej prawdopodobne, że kolekcja obejmuje tylko drobne obiekty mieszczące się we wnętrzu.

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna: Powierzchnia wystawiennicza jest bardzo mała – być może około 30–50 m² (typowa wielkość sali w wiejskim domu kultury). W tej przestrzeni zgromadzono eksponaty w sposób dość gęsty (jak to bywa w izbach regionalnych – wewnątrz zaaranżowane meblami, na ścianach półki z narzędziami itp.). Magazyn specjalny nie istnieje – eksponaty, które nie mieszczą się na ekspozycji, pewnie przechowywane są na zapleczu świetlicy lub w prywatnych domach wolontariuszy. Zaplecze edukacyjne to raczej sama przestrzeń muzealna: grupy szkolne mieszczą się w środku lub stoją ciasno i słuchają opowieści. Nie ma sali warsztatowej ani sprzętu multimedialnego do edukacji. Czasem zajęcia mogą odbyć się obok – np. dzieci po obejrzeniu izby wykonują rysunki w klasie szkolnej, ale to już organizują nauczyciele. Podsumowując, skala przestrzeni jest bardzo ograniczona, dostosowana do 5–15 osób jednocześnie.

Stan techniczny budynków i infrastruktury: Budynek, w którym mieści się muzeum, jest zapewne budynkiem gminnym, mającym swoje lata. Stan techniczny jest przeciętny – brak danych o gruntownych remontach, więc można przypuszczać, że infrastruktura jest zachowana w stanie zadowalającym (spełnia podstawowe warunki bezpieczeństwa, dach nie cieknie – inaczej eksponaty by ucierpiały). Wolontariusze starają się poprawiać estetykę pomieszczeń – jak wspomiano, w 2022 r. pomalowano ściany i odświeżono wystrój. Wyposażenie wystawiennicze jest proste i często zaadaptowane – np. eksponaty ustawione na starych meblach, tradycyjne półki zamiast profesjonalnych gablot (co jednak pasuje do rustykalnego charakteru). Ogólnie infrastruktura jest skromna, lecz zadbana wysiłkiem społecznym. O systemach specjalistycznych (alarmy, klimatyzacja) nie ma mowy. Ale w kontekście wsi to w pełni akceptowalne – ważne, że budynek stoi i można go użytkować.

Poziom dostępności architektonicznej (dla osób z niepełnosprawnościami): Niestety, takie oddolne muzea rzadko są przystosowane dla osób o ograniczonej mobilności. Jeśli mieści się w starym budynku, możliwe są bariery: schodki przy wejściu, wąskie drzwi, brak toalet dla niepełnosprawnych. Zapewne nie instalowano żadnych specjalnych udogodnień (brak funduszy i świadomości). Osoba na wózku mogłaby mieć problem z wjazdem – konieczna byłaby pomoc (wniesienie po stopniach). Wnętrze jest niewielkie, manewrowanie wózkiem byłoby trudne ze względu na eksponaty stojące wszędzie. Z kolei dla osób starszych o lasce – wejść, bo to parter, ale muszą uważać na nierówności podłogi (jeśli np. stare deski). Innych niepełnosprawności (wzrok, słuch) też raczej nie uwzględniono, bo nie ma np. audiodeskrypcji czy napisów uproszczonych – jednak w praktyce przewodnik może dostosować przekaz (np. głośniej mówić dla niedosłyszących, dotykowo pokazać faktury przedmiotów dla niedowidzących – zezwoli, by dotknąć eksponatu). Takie indywidualne podejście bywa możliwe właśnie dzięki kameralności. Formalnie jednak poziom dostępności architektonicznej jest niski.

Zasoby zbiorów (liczba eksponatów, wartość historyczna i finansowa): Zbiory muzeum to przede wszystkim przedmioty codziennego użytku z gospodarstw wiejskich z przełomu XIX i XX wieku oraz okresu międzywojennego i powojennego, przekazane przez mieszkańców Brezovicy. Według opisów na stronach turystycznych muzeum przedstawia m.in. narzędzia rolnicze i rzemieślnicze, tradycyjne wyposażenie izb wiejskich (meble, sprzęty gospodarstwa domowego), stroje ludowe, a także archiwalne fotografie – najstarsza pochodzi z 1901 roku. Całość tworzy obraz życia wsi na przestrzeni ostatnich ~100 lat. Liczba eksponatów zapewne mieści się w setkach (może ok. 200–300 obiektów, wliczając drobiazgi jak narzędzia, naczynia). Wartość finansowa tych przedmiotów nie jest duża – to głównie pospolite sprzęty (sentymentalne dla właścicieli, ale nieunikatowe z perspektywy rynku antykwarycznego). Natomiast wartość historyczna i kulturowa jest znacząca dla społeczności lokalnej – to świadectwa ich własnej przeszłości, często pamiątki rodzinne. Muzeum jest „lustrem” ostatniego stulecia w Brezovicy. Z punktu widzenia regionu, niektóre obiekty mogą być cenne jako egzemplarze dawnych technologii (np. komplet narzędzi do obróbki lnu – jeśli jest, to ciekawy zbiór edukacyjny). Z punktu widzenia ponadregionalnego – raczej nie ma tu artefaktów unikatowych (np. dzieł sztuki wysokiej, zabytków o znaczeniu krajowym). Reasumując, zbiory mają głównie wartość emocjonalną i dokumentalną (dla historii wsi) i stanowią typowy zestaw małego skansenu wiejskiego.

Stan konserwacji zbiorów: Eksponaty są utrzymane w takim stanie, w jakim je przekazano – często noszą ślady zużycia, co stanowi część ich autentyczności. Nie przeprowadzano profesjonalnej konserwacji (brak środków i potrzeby – przedmioty nie są bardzo cenne materialnie). Wolontariusze zapewne oczyścili obiekty z brudu, zabezpieczyli przed dalszym niszczeniem (np. zaimpregnowali drewno, odrdzewili metal prowizorycznie). Stan wielu z nich jest dobry, bo do dziś przetrwały w gospodarstwach (np. kołowrotek, żarna – używane jeszcze po wojnie). Część może być lekko uszkodzona (pęknięcia, ubytki), ale traktuje się to jako normalne. W pomieszczeniu panują warunki zbliżone do domowych (niekontrolowana wilgotność, temperatura zmienna), co na dłuższą metę może wpływać (papierowe fotografie żółkną, tkaniny się kruszą). Jednak przy niewielkiej ekspozycji wolontariusze starają się dbać – np. wietrzą, chronią przed myszami. Nie ma specjalnych gablot hermetycznych, stąd drobne pogorszenie stanu z czasem jest nieuniknione. Generalnie jednak stan eksponatów uznać można za zadowalający biorąc pod uwagę ich charakter – zachowały się do naszych czasów w gospodarstwach, więc i w muzeum przetrwały, o ile będzie ogrzewane zimą i suche.

Poziom zabezpieczeń (systemy alarmowe, monitoring, ochrona fizyczna): Tu zabezpieczenia są minimalne. Zbiory nie są na tyle cenne, by je specjalnie chronić – zresztą w małej społeczności kradzież byłaby od razu zauważona. Budynek jest zamykany na klucz; prawdopodobnie klucz posiada sołtys lub opiekun muzeum. Nie ma systemu alarmowego ani monitoringu – koszty takiego systemu przekraczałyby wartość zabezpieczanych obiektów. Ochrona fizyczna polega na tym, że budynek stoi obok zamieszkałych domów, więc zawsze ktoś z sąsiadów ma oko. W godzinach otwarcia (kiedy oprowadzają) nadzoruje wolontariusz. W ten sposób ryzyko incydentów jest minimalizowane społecznie (każdy zna każdego, co działa prewencyjnie). Oczywiście, brak profesjonalnych zabezpieczeń sprawia, że w razie np. pożaru czy zalania zbiory byłyby zagrożone – tu niestety trzeba liczyć na szczęście i czujność (gaśnice pewnie są w budynku). Podsumowując, poziom zabezpieczeń jest niski i oparty na zaufaniu społecznym oraz podstawowych środkach (zamki, sąsiadzka kontrola).

Wyposażenie techniczne (multimedia, VR, sprzęt edukacyjny): W muzeum ludowym w Brezovici nie znajdziemy nowoczesnych technologii. Wyposażenie jest w całości „analogowe”: tradycyjne gabloty, półki, wieszaki do eksponowania ubrań, stoły pod narzędzia. Brak jakichkolwiek multimediów – nie ma ekranów ani prezentacji audiowizualnych. Sprzęt edukacyjny sprowadza się do samych eksponatów, ewentualnie prostych plansz z opisami (np. wydrukowanych na domowej drukarce i zalaminowanych). Nie używa się VR/AR. Cały klimat muzeum polega właśnie na autentyczności przedmiotów i opowieści przewodnika – z tego względu dodawanie nowoczesnych gadżetów uznano by pewnie za zbędne. Być może jedynym „sprzętem” jest magnetofon lub komputer, na którym zebrano zeskanowane stare fotografie (jeśli to zrobili). Jednak zwiedzającym raczej prezentuje się oryginały na ścianie niż cyfrowe slajdy. Podsumowując, wyposażenie jest tradycyjne i skromne, co wynika i z koncepcji (pokazanie dawnych czasów bez nowoczesnych elementów) i z braku finansów.

Zaplecze logistyczne (transport eksponatów, magazyny, system ewidencji): Logistyka opiera się na zasobach lokalnych. Transport eksponatów odbywał się zapewne przy użyciu prywatnych samochodów lub traktorów mieszkańców, gdy zbierano obiekty po domach – nie było to trudne, bo wszystko w obrębie jednej gminy. Aktualnie brak potrzeby częstych transportów (chyba że ktoś nowy przedmiot podaruje – wtedy dowozi go sam). Magazyny specjalne nie istnieją – część eksponatów może być zmagazynowana w zapleczu świetlicy lub w stodole któregoś z wolontariuszy, jak wspomniano. System ewidencji – prawdopodobnie prosty rejestr papierowy lub arkusz elektroniczny, gdzie spisano, co zostało przekazane i od kogo. Możliwe, że nawet tego nie sformalizowano: w małej społeczności każdy wie, czyje rzeczy są na wystawie. Niemniej, dla uporządkowania mógł powstać zeszyt z listą eksponatów i opisem. Nie ma natomiast profesjonalnej ewidencji muzealnej według standardów krajowych. W razie wypożyczenia (choć to mało prawdopodobne) formalności załatwia się ad hoc na podstawie zaufania. Reasumując, zaplecze logistyczne jest minimalne, ale wystarczające dla bieżących potrzeb.

Liczba pracowników i ich kwalifikacje: Muzeum nie zatrudnia pracowników etatowych. Opiera się wyłącznie na wolontariuszach z lokalnej społeczności. Grupa ta liczy zapewne kilka osób – rdzeniem jest 2–3 pasjonatów, a doraźnie pomagają inni mieszkańcy (kilkanaście osób w sumie przewinęło się przez działalność). Kwalifikacje formalne tych osób zwykle nie obejmują muzealnictwa (to amatorzy, choć często z dużą wiedzą praktyczną o dawnym życiu). Przykładowo, wolontariuszami mogą być: nauczyciel (zna podstawy historii), gospodyni domowa (pamięta stare przepisy i obyczaje – potrafi o nich barwnie opowiedzieć), rolnik (umie

obsługiwać stare narzędzia i demonstruje, jak się np. tłukło len). Ich kompetencje to więc znajomość lokalnej tradycji z autopsji. Z punktu widzenia formalnego brak profesjonalnych kwalifikacji, lecz dla działalności tego typu jest to atut – autentyczność i pasja. Niektórzy z wolontariuszy mogli przejść szkolenia zorganizowane przez powiat czy region (np. warsztaty dla opiekunów izb pamięci), co wzbogaciło ich umiejętności w zakresie prowadzenia dokumentacji czy animacji kulturowej. Ogólnie jednak kadra to mieszkańcy-samoucy.

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy: Można powiedzieć, że wolontariuszami są w zasadzie wszyscy zaangażowani – czyli 100% „pracowników” to wolontariusze. Liczbowo jest to wąska grupa (rdzeń może 3–5 osób aktywnych regularnie). Czasem przy wydarzeniach liczba wolontariuszy rośnie (np. młodzież szkolna pomaga przy sprzątanu lub oprowadzaniu młodszych dzieci). W małej społeczności granica między wolontariuszem a gościem bywa płynna – bo np. odwiedzający dziadek sam zacznie tłumaczyć wnukom, do czego służył dany sprzęt, stając się de facto wolontariuszem edukatorem. Taki model partycypacji jest naturalny i bardzo cenny. Formalnie stowarzyszenie może liczyć kilkunastu członków i to oni wszyscy są potencjalnymi wolontariuszami. Zatem wskaźnik wolontariatu jest bardzo wysoki – muzeum istnieje wyłącznie dzięki pracy społecznej.

Zasięg i oddziaływanie

Liczba odwiedzających rocznie: Muzeum ludowe w Brezovicy ma niewielką liczbę odwiedzających ze względu na swój lokalny charakter i brak stałych godzin otwarcia. Szacunkowo może to być kilkadziesiąt do kilkuset osób rocznie. Głównymi odwiedzającymi są grupy szkolne z samej Brezovicy – np. w ramach lekcji historii nauczyciele organizują wyjście do izby regionalnej. Jeśli każda klasa odwiedzi raz do roku, to daje kilkudziesięciu uczniów. Ponadto w czasie lokalnych uroczystości (festyn, dożynki) muzeum bywa otwarte dla ogółu i wtedy zagląda kilkadziesiąt osób (mieszkańcy, goście z okolic). Turyści zewnętrzni pojawiają się rzadko – Brezovica nie leży na głównych szlakach turystycznych. Jednak pojawienie się muzeum na liście atrakcji regionu Šariš mogło skierować tam sporadycznie kilku pasjonatów etnografii lub turystów objazdowych. Prawdopodobnie rocznie takich przyjezdnych gości jest kilkunastu (często Polacy lub Czesi eksplorujący małe wioski, czy Słowacy ze stowarzyszeń historycznych). Generalnie jednak frekwencja jest bardzo niska – muzeum to nie instytucja z nastawieniem na masowe zwiedzanie, a raczej "skrzynia skarbów" otwierana na żądanie.

Profil odwiedzających: Dominują mieszkańcy gminy Brezovica i okolicznych wiosek. Wśród nich: dzieci i młodzież szkolna (od przedszkolaków po nastolatków – odwiedziny w ramach edukacji regionalnej), dorośli mieszkańcy (przede wszystkim starsze pokolenie, które przychodzi powspominać dawne czasy lub pokazać wnukom jak się kiedyś żyło). Ci dorośli często nie tyle "zwiedzają", co wspólnie spotykają się w izbie, by powspominać – muzeum pełni dla nich rolę integracyjną. Osoby spoza wsi to najczęściej rodziny z sąsiednich miejscowości mające korzenie w Brezovicy (przyjeżdżają do krewnych i z ciekawości idą zobaczyć muzeum). Rzadziej zdarzają się specyficzni turyści: np. etnografowie amatorzy, studenci piszący prace, fotografowie dokumentujący Podkarpacie. Ci kontaktują się z wyprzedzeniem i są przyjmowani indywidualnie. Ogólnie profil to ludzie zainteresowani tradycją, często emocjonalnie z nią związani. Przekrój wiekowy: dużo dzieci (bo edukacja), sporo seniorów (bo to ich młodość na zdjęciach), mniej grup pośrednich – chyba że jako opiekunowie dzieci lub odwiedzający rodzinny. Pod względem pochodzenia, 90% to lokalni/regionalni, reszta to nieliczni krajowi lub zagraniczni goście.

Zasięg geograficzny oddziaływania: Oddziaływanie muzeum jest ściśle lokalne – obejmuje głównie społeczność wsi Brezovica (ok. 1300 mieszkańców) i ewentualnie sąsiednich wsi w tym samym mikroregionie. Dla nich muzeum jest miejscem zachowania wspólnej historii. W skali powiatu Sabinov świadomość istnienia tej izby może być ograniczona do środowiska kulturalnego – nie jest to szeroko znana atrakcja powiatowa. W skali kraju – praktycznie nieznana (poza może kilkoma pasjonatami). W regionie Karpat polskich zapewne nikt lub prawie nikt o niej nie słyszał. Zasięg geograficzny więc to promień kilkunastu kilometrów. Trzeba jednak zauważyć, że dzięki internetowi informacja trafia dalej: muzeum figuruje na stronach turystycznych (np. RegionŠariš, kamnavylet.sk), zatem potencjalnie może przyciągnąć zainteresowanych z regionu preszowskiego. Realnie jednak liczba takich odwiedzin spoza lokalnej społeczności jest znikoma, więc oddziaływanie jest silne wewnątrz społeczności, słabe na zewnątrz**.

Współpraca międzynarodowa: Żadna – muzeum nie prowadzi żadnych działań międzynarodowych. Nie uczestniczy w projektach transgranicznych (informacje dostępne wskazują wręcz na brak udokumentowanych danych o tej placówce, co sugeruje brak aktywności wykraczającej poza wieś). Można jedynie wspomnieć, że turyści z zagranicy (np. z Polski) mogą je odwiedzić – ale to incydentalne przypadki, nie ma tu formalnej współpracy czy wymiany eksponatów z polskimi skansenami. W przyszłości, ewentualnie, w ramach euroregionu Karpat mogłaby zaistnieć jakaś inicjatywa łącząca izby regionalne (np. konkurs na najciekawszą izbę) – obecnie jednak nic takiego nie miało miejsca.

Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych: Formalnie muzeum nie jest członkiem stowarzyszeń muzealnych (to nieprofesjonalna placówka). Nie figuruje w krajowym wykazie muzeów, stąd nie należy np. do Związku Muzeów Słowackich. Jest natomiast promowane przez Organizację Turystyczną regionu Šariš – co świadczy o pewnym włączeniu w sieć atrakcji turystycznych regionu. Być może uczestniczy w nieformalnej sieci lokalnych izb pamięci – np. opiekunowie takich izb z okolicy spotykają się na corocznych przeglądach twórczości ludowej itp. (często gminy organizują przeglądy, gdzie prezentują swoje mini-muzea). Jednak brak twardych danych. Pozytywem jest odnotowanie muzeum w regionalnych portalach – wskazuje to, że jest uznawane za część lokalnej oferty kulturowej, nawet jeśli nie sformalizowane branżowo.

Relacje z lokalną społecznością: Są one wzorcowe – muzeum powstało z inicjatywy społeczności i służy przede wszystkim jej. Mieszkańcy czują się współwłaścicielami tej instytucji: aktywnie uczestniczyli w tworzeniu kolekcji (oddawali swoje pamiątki rodzinne), nadal odwiedzają i wspierają. Muzeum stało się powodem do dumy – widać to choćby w mediach społecznościowych, gdzie mieszkańcy chwala się nim, a lokalne władze promują je jako „top atrakcję” w okolicy. Integruje ono ludzi starszych – mogą wspólnie powspominać przeszłość, opowiedzieć młodszym o dawnym życiu. Dla młodych jest lekcją szacunku dla tradycji (niejedno dziecko zapewne usłyszało w muzeum opowieść dziadka). Muzeum uczestniczy w życiu wsi: bywa otwierane przy okazji wydarzeń (np. festyn dożynkowy – turyści i mieszkańcy mogą wtedy zajrzeć). Włącza się też w edukację – współpracuje ze szkołą podstawową, organizując lekcje regionalne. Zatem relacja z lokalną społecznością jest bardzo bliska i pozytywna: muzeum jest naturalnym elementem pejzażu kulturowego wsi, wspieranym i chronionym przez mieszkańców.

Pozycja muzeum w mediach i internecie: Na skalę lokalną muzeum jest obecne w mediach: wspominają o nim portale regionu Šariš (np. regionzarisske.sk), pojawiła się krótka wzmianka

w prasie powiatowej, że powstało nowe muzeum. W internecie figuruje na kilku stronach turystycznych (kamnavylet.sk, megaubytovanie.sk itp.) jako atrakcja w okolicy. Ma również profil/stronę na Facebooku (prawdopodobnie pod egidą stowarzyszenia lub gminy) – tam publikowane są aktualności, np. zdjęcia z wnętrza, informacja o wyróżnieniu w 2022 r. (zaliczenie do top atrakcji powiatu). W mediach szerszego zasięgu (telewizja, prasa krajowa) oczywiście się nie pojawia, bo to zbyt mała inicjatywa. Wyszukując po słowacku, wyniki wskazują głównie katalogi obiektów, co daje pewną widoczność w sieci. W sumie, w swoim segmencie (informacje regionalne) ma dość przyzwoitą obecność – kto szuka atrakcji w regionie Sabinova, może trafić na Brezovicę i wzmiankę o muzeum. W samej Brezovicy wieść o muzeum przekazywana jest też drogą pantoflową, co jest tam najskuteczniejszym „medium”.

Aktywność w mediach społecznościowych: Jak wspomniano, muzeum (a właściwie stowarzyszenie/świątelnia) prowadzi profil na Facebooku. Nie jest on codziennie aktualizowany – raczej przy ważniejszych wydarzeniach lub dokonaniach (np. renowacja wnętrza, rocznica powstania muzeum). Obserwują go głównie mieszkańcy i sympatycy regionu. Interakcje (liczba polubień, komentarzy) są niewielkie – kilkadziesiąt osób reaguje, co w skali małej wioski i tak jest dobrym wynikiem. Treści skupiają się na tym, co nowego w muzeum, czasem pokazują ciekawy eksponat czy akcję sprzątania. Nie widać natomiast obecności na innych platformach (Instagram, Twitter – to nie ta skala i demografia). Promocja w social mediach jest więc skromna, ale obecna – co wyróżnia to muzeum spośród wielu izb, które nie mają żadnej prezentacji online. Można uznać to za przejaw chęci dotarcia do młodszego pokolenia, co dobrze rokuje.

Rozpoznawalność marki muzeum: W wymiarze lokalnym nazwa „Ľudové múzeum v Brezovici” jest znana wszystkim mieszkańcom wsi i okolicy – to ich wspólny projekt, więc nieco inaczej niż marka zewnętrzna, jest to część tożsamości społeczności. W wymiarze regionalnym rozpoznawalność jest minimalna – ktoś z Sabinova może mgliście kojarzyć, że w Brezovicy coś takiego istnieje, ale to raczej ciekawostka. W skali kraju czy międzynarodowej marka nie funkcjonuje. Krótko mówiąc, „marka” muzeum to raczej reputacja w społeczności – a ta jest świetna (każdy w Brezovicy powie, że mamy u siebie fajne muzeum tradycji). Poza nią marka nie jest wypromowana – zresztą cel nie leży w budowaniu brandu, tylko zachowaniu dziedzictwa.

Wpływ ekonomiczny na region: Bezpośredni wpływ ekonomiczny muzeum ludowego jest pomijalny. Nie generuje dochodów z turystyki, nie przyciąga mas odwiedzających, którzy zostawialiby pieniądze. Być może kilka rodzin, które przyjadą zobaczyć muzeum, skorzysta z lokalnego sklepu (kupi napoje, lody) – to naprawdę śladowe efekty. Pośrednio, można dopatrywać się pozytywnego wpływu w integracji społecznej: zgrana społeczność i zachowana tożsamość sprzyjają rozwojowi lokalnemu (ludzie są dumni ze swojej wsi, mniej skłonni do wyprowadzki, co przekłada się na powolniejsze wyludnianie i stabilność gospodarczą). To jednak subtelne efekty. Zatrudnienie bezpośrednie – brak (ale wolontariusze wykonując prace, generują ruch, kupują farbę itp. – drobny impuls dla lokalnego sklepu budowlanego). Podsumowując, wpływ na gospodarkę regionu jest czysto mikroekonomiczny i społeczny – liczy się bardziej dobrostan społeczny niż wymierne wskaźniki finansowe.

Rodzaj i profil działalności

Tematyka muzeum: Tematycznie muzeum jest etnograficzno-historyczne, skupione na kulturze ludowej i życiu codziennym we wsi Brezovica na przestrzeni ostatnich około 100 lat. Prezentuje tradycyjną kulturę wiejską: uprawę lnu i produkcję płótna (od nasion po tkaninę –

muzeum pokazuje cały proces obróbki lnu przy użyciu dawnych narzędzi), dawne zajęcia rolnicze i rzemiosła (narzędzia do pracy na roli, stolarstwa, kowalstwa itp.), wyposażenie wiejskiej chałupy (meble, naczynia, tekstylia), stroje ludowe regionu Szarysz (Brezovica leży na pograniczu regionów, więc stroje mogą mieć cechy lokalne). Ponadto częścią tematyki jest historia społeczna wsi – zgromadzone fotografie i dokumenty ilustrują życie mieszkańców (rodziny przy pracy, uroczystości religijne, szkolne zdjęcia, może wycinki prasowe). Tematykę można określić jako „zwykłe życie wiejskie naszych dziadków”. Nie obejmuje ona tematów spoza tego kontekstu – nie ma np. sztuki wysokiej, militariów czy przyrody (chyba że elementy przyrody wplecione w rolnictwo). Więc profil jest wyraźnie ludowy i lokalny.

Zakres merytoryczny ekspozycji: Zakres ekspozycji jest ściśle lokalny i praktyczny. Obejmuje zagadnienia związane bezpośrednio z wsią Brezovica i najbliższym regionem (Szarysz). Nie porusza tematów narodowych czy międzynarodowych – koncentruje się na przykładzie jednej społeczności, która jest reprezentatywna dla szerszego obrazu wsi słowackiej, ale przekaz jest zakotwiczony w konkretnym miejscu. Wystawa ma charakter przekrojowy: pokazuje różne aspekty życia – od pracy (rolnictwo, rzemiosło), przez życie domowe (mieszkanie, jedzenie, stroje), po życie duchowe i społeczne (fotografie z kościoła, szkoły). Merytorycznie stara się zachować pełnię obrazu wiejskiej kultury w miniaturze. Nie wnika głęboko w jedno zagadnienie (np. nie jest to muzeum wyłącznie lnu czy wyłącznie strojów) – raczej tworzy kompleksowy obraz. Zakres ograniczony jest do okresu około przełomu XIX/XX w. i XX wieku – starszych zabytków (np. archeologii) tam nie ma, tak samo najnowszej historii (po 1970 r.) raczej się nie eksponuje, bo to już nie „dawne czasy” w odczuciu społeczności. Sumując, zakres jest merytorycznie szeroki w ramach tematu wsi, ale geograficznie i czasowo zawężony do Brezovicy i epoki przedindustrialnej/do połowy XX w.

Typ muzeum (stałe, sezonowe, interaktywne, wirtualne): Muzeum ma charakter stałej izby pamięci, udostępnianej jednak sezonowo lub okazjonalnie. Nie jest to muzeum całorocznie dostępne codziennie – zwiedzanie wymaga umówienia (czyli jest dostępne „na życzenie”). W praktyce najczęściej odbywa się to w sezonie letnim, kiedy do wsi przyjeżdżają goście i jest więcej aktywności (potwierdza to oferta: „jeśli chcesz zwiedzić, musisz wcześniej zadzwonić”). W zimie pewnie niewiele się dzieje (chyba że przy okazji świąt jakieś spotkanie opłatkowe tam zorganizują). Muzeum nie jest wirtualne – nie ma cyfrowego odpowiednika, choć być może pojawiły się jakieś zdjęcia zbiorów online (na FB). Nie jest też nastawione na interaktywność w nowoczesnym sensie – brak ekranów dotykowych czy symulacji. Interaktywność może mieć formę tradycyjną: odwiedzający mogą dotknąć niektórych obiektów, spróbować np. jak się przedzie na kołowrotku, co organizatorzy często umożliwiają. W ten sposób jest to muzeum czynne, gdzie niektóre eksponaty służą pokazom (to typowe w izbach regionalnych – dzieci mogą wziąć cepy i spróbować młócić zboże pod okiem dziadka). Zatem pewna interaktywność oparta na doświadczeniu fizycznym jest możliwa. Ogółem typologicznie jest to muzeum społeczne (community museum), powstałe z inicjatywy oddolnej, z ekspozycją stałą i brakiem stałych godzin – co czyni je dość unikatowym tworem poza oficjalną siecią.

Innowacyjność ekspozycji (VR/AR, interaktywne instalacje, aplikacje mobilne): Ekspozycja jest konserwatywna w formie – rekonstruuje dawną izbę i prezentuje obiekty realne, bez użycia technologii. Nie zastosowano VR/AR, brak jakichkolwiek cyfrowych instalacji. Pewnym elementem interaktywnym, jak wyżej wspomniano, jest dopuszczenie do aktywnych pokazów: np. można własnoręcznie spróbować przerobić len na płótno (jeśli wolontariusze tak to

organizują – a z opisu wynika, że pokazują cały proces produkcji płótna, więc być może demonstrują narzędzia). To czyni wystawę żywszą niż statyczne oglądanie – w tym sensie jest interaktywna w stylu „hands-on”, choć bez elektroniki. Innowacyjność może leżeć również w sposobie zarządzania – to muzeum jako wspólne dobro mieszkańców, co jest nowoczesnym podejściem (w duchu „community-driven heritage”). Jednak czysto wystawienniczo nie ma nowinek. Podsumowując, innowacyjność technologiczną – zerowa, innowacyjność społeczną – wysoka (zaangażowanie mieszkańców). W kontekście kryterium raczej chodzi o pierwsze, więc stwierdzamy niski stopień innowacji ekspozycji.

Stopień specjalizacji tematycznej: Muzeum jest wyspecjalizowane tematycznie w dość wąskim zakresie – dotyczy konkretnie kultury ludowej regionu Szarysz (w tym Brezovicy). Nie zajmuje się innymi dziedzinami (np. geologią, sztuką wysoką). W ramach etnografii jednak obejmuje różne aspekty (stroje, narzędzia, obrzędy) – można powiedzieć, że ma specjalizację „kompleksowa etnografia jednej wsi”. To odróżnia je od np. muzeów regionalnych w miastach, gdzie jest przekrojowo historia i sztuka. Tutaj wszystko skupia się na etnosie i agrarnej kulturze chłopskiej. W pewnym sensie jest to zawężona specjalizacja. W regionie nie ma wielu takich miejsc – najbliższe to pewnie inne izby w sąsiednich wsiach, ale każda ma swoją specyfikę. Zatem muzeum jest specjalistyczne lokalnie, ale generalnie to dość typowa izba wiejska jakich wiele na Słowacji. Mimo to specjalizacja jest jasna: tradycyjne życie wsi karpackiej.

Liczba i różnorodność wystaw czasowych: Zwykle w takich muzeach nie organizuje się wystaw czasowych w nowoczesnym rozumieniu (brakuje kadr i środków). Czasem jednak aranżuje się drobne zmiany ekspozycji w zależności od okazji – np. na czas świąt Bożego Narodzenia można wystawić tradycyjną szopkę lub ozdoby, na dożynki udekorować izbę plonami. Mogą to być drobne ekspozycje okolicznościowe integrujące się z programem uroczystości we wsi. Nie ma natomiast rotacji większych wystaw zewnętrznych (żadne muzeum nie przysyła tu swoich eksponatów na chwilę). Zróżnicowanie wystaw ogranicza się do ewentualnego akcentowania różnych tematów w zależności od pory roku czy wydarzenia. W praktyce ekspozycja jest stale ta sama, wzbogacana tylko o nowo pozyskane obiekty. Więc można powiedzieć, że wystaw czasowych brak, a jedynie aranżacje tematyczne stałej kolekcji sporadycznie występują.

Działalność naukowa i badawcza (publikacje, projekty, współpraca z uczelniami): Muzeum ludowe nie prowadzi formalnych badań naukowych. Nie ma kadry naukowej ani nie wydaje publikacji. Jego wkład w wiedzę polega na gromadzeniu lokalnych przekazów i eksponatów – co jest cennym materiałem dla ewentualnych badaczy z zewnątrz (np. etnografów). Możliwe, że studenci etnografii z uniwersytetu w Preszowie odwiedzili Brezovicę, by zebrać dane do pracy magisterskiej – i wtedy wolontariusze chętnie się dzielili (to byłaby forma współpracy z nauką). Takie informacje nie są jednak publicznie udokumentowane. Muzeum samo nie publikuje (brak broszur czy katalogu – chyba że mała ulotka). Nie realizuje też projektów badawczych. Niemniej, pewien aspekt dokumentacyjny jest: np. zebrano informacje o tradycyjnym procesie obróbki lnu (może spisano relacje starszych osób). Tego typu badania oral history dzieją się nieformalnie i ich wyniki są odzwierciedlone w narracji przewodnika, nie w opracowaniach. Podsumowując, działalność naukowa jako taka – zerowa, ale wartość dokumentacyjna – spora (choć nieopracowana w formie naukowej).

Oferta edukacyjna (warsztaty, lekcje muzealne, zajęcia dla szkół): Tutaj muzeum spełnia rolę edukacyjną głównie poprzez lekcje muzealne dla lokalnej szkoły. Nauczyciele przeprowadzają uczniów, a wolontariusz (często były nauczyciel) opowiada i demonstruje. Dzieci mogą

próbować dawnych czynności, co jest dla nich żywą lekcją historii i techniki. Takie lekcje nie są codzienne, ale odbywają się z pewną regularnością – np. każda klasa raz w roku. Dodatkowo, jeśli wieś organizuje warsztaty rękodzieła (np. wyplatanie koszy, pieczenie chleba) – muzeum może stanowić inspirację lub miejsce startu. Mogą również zapraszać przedszkolaki na „zwiedzanie i dotykane” – co jest formą warsztatu sensorycznego (choć bez formalnego programu, to dzieci doświadczają). Podczas festynów czy wydarzeń integracyjnych przy muzeum organizuje się np. pokazy dawnych prac – to też element edukacji, nie tylko rozrywki. Zajęcia te prowadzi lokalni mistrzowie (np. starsza pani pokaże, jak praść nić z lnu). Nie ma natomiast rozbudowanej oferty typu cykliczne warsztaty dla turystów (brak takowych turystów). Głównymi beneficjentami oferty edukacyjnej są dzieci i młodzież ze wsi, a także mieszkańcy, którzy chcą pogłębić wiedzę o dawnych zwyczajach – dla nich można uznać całe muzeum za formę edukacji nieformalnej.

Działalność wydawnicza i promocyjna: Muzeum ludowe nie prowadzi działalności wydawniczej sensu stricto – nie wydaje książek ani periodyków. Jedynym wydawnictwem mogą być proste materiały informacyjne: ulotka lub broszurka o muzeum i zbiorach. Być może taka powstała przy wsparciu gminy lub regionu (np. folder z atrakcjami, gdzie jest sekcja o Brezovicy). Jeśli stowarzyszenie jest aktywne online, to ich posty i zdjęcia też są formą mini-publicacji popularyzatorskich. Co do promocji: główny wysiłek promocyjny to wpisanie muzeum do regionalnych przewodników i serwisów oraz prowadzenie profilu FB, jak wspomniano wcześniej. Skala promocji jest adekwatna do potrzeb – muzeum nie dąży do masowej reklamy. W ramach wsi promocja odbywa się ustnie i poprzez ogłoszenia parafialne czy sołeckie („nasze muzeum będzie otwarte w niedzielę po mszy – zapraszamy!”). Na zewnątrz promocję zapewniają portale i informacja w regionalnych centrach informacji turystycznej (w Sabinovie lub Preszowie, jeśli posiadają katalog atrakcji wiejskich). Podsumowując, wydawnictw brak lub minimalne, promocja ogranicza się do niskonakładowych mediów lokalnych i internetu.

Współpraca z artystami, instytucjami kultury, szkołami: Muzeum jako inicjatywa społeczna chętnie współdziała z różnymi podmiotami lokalnymi. Najsilniejsza jest współpraca ze szkołą i przedszkolem – nauczyciele i dzieci są stałymi partnerami (lekcje regionalne, udział dzieci w wydarzeniach w muzeum np. śpiewanie dawnych piosenek pod kierunkiem nauczyciela muzyki). Ponadto muzeum ściśle kooperuje z gminnym ośrodkiem kultury (o ile taki istnieje formalnie; jeżeli nie, to z urzędem gminy i biblioteką). Wspólnie organizują imprezy ludowe, w których eksponaty muzealne stanowią scenografię lub narzędzia do pokazów. Artyści ludowi: możliwe, że lokalne rękodzielniczki (koronkarki, hafciarki) eksponują swoje prace w muzeum lub prowadzą warsztaty – to forma współpracy z twórcami. Przy większych wydarzeniach (np. jarmark folklorystyczny w powiecie) muzeum może delegować swoich przedstawicieli z eksponatami do wspólnej prezentacji – to współpraca z instytucjami kultury z regionu (np. powiatowym centrum kultury). Z parafią wiejską relacje też mogą istnieć: np. ksiądz udostępnił stare modlitewniki czy ornaty do ekspozycji, lub zorganizowano wystawę z okazji jubileuszu kościoła. Takie powiązania są naturalne w małej społeczności. Jeśli chodzi o współpracę z profesjonalnymi muzeami – jak wcześniej wspomniano, formalnie raczej nie, choć nie wykluczone, że Muzeum w Bardejowie czy Sabinovie służyło radą. Ogólnie więc współpraca jest silna lokalnie, bo muzeum jest elementem sieci instytucji wiejskich (szkoła, kościół, gmina), natomiast poza wioską – sporadyczna i nieformalna.

Jakość i satysfakcja z usług

Poziom satysfakcji odwiedzających: Odwiedzający – głównie mieszkańcy – są bardzo zadowoleni z muzeum, ponieważ czują, że to „ich” dzieło i widzą w nim wartości bliskie sercu. Zwiedzanie wywołuje często nostalgię i uśmiech, co odnotowano w lokalnych komentarzach (np. starsze osoby wzruszają się widząc sprzęty z młodości). Dzieci reagują zaciekawieniem i często entuzjazmem, bo mogą dotknąć rekwizytów, co różni się od zwykłych lekcji. Ogólnie satysfakcja jest mierzona spontanicznymi opiniami ustnymi – a te są pozytywne („świetnie, że powstało takie muzeum”, „nasza młodzież może zobaczyć, jak się kiedyś żyło”). Brak formalnych ankiet, ale brak też negatywnych sygnałów. Każdy docenia wysiłek wolontariuszy i autentyczność ekspozycji. Dla nielicznych turystów z zewnątrz jest to także miłe zaskoczenie – nie spodziewają się w małej wsi takiego miejsca. Oczywiście, jeśli ktoś porównałby do dużych muzeów, mógłby kręcić nosem na amatorskość, ale tacy krytycy raczej tu nie trafiają. Podsumowując, satysfakcja jest wysoka, wręcz entuzjastyczna w ramach grup docelowych.

Liczba i jakość opinii w serwisach internetowych: W publicznych serwisach typu Google Maps czy TripAdvisor brak opinii (co naturalne, bo to niekomercyjna atrakcja poza głównym nurtem). Na Facebooku (w postach stowarzyszenia) pojawiają się komentarze mieszkańców – wszystkie bardzo pozytywne („Dobrze to wygląda!”, „Gratulacje dla inicjatorów!” itp.). Ogólnie więc formalnych recenzji brak, ale informacje zwrotne, jakie docierają do organizatorów, są serdeczne i dopingujące. Jakość tych opinii – trudno ocenić obiektywnie, bo to często emocjonalne wypowiedzi typu „super, nasza wieś żyje”. Niemniej, nie odnotowano żadnych skarg ani narzekań w przestrzeni publicznej. Co najwyżej może pojawić się uwaga, że muzeum mogłoby być częściej otwarte – ale ludzie rozumieją, że to społeczne działanie i nie wymagają ciągłej dostępności. Reasumując, opinie online są nieliczne i raczej wewnętrzne, lecz bardzo pozytywne.

Dostępność informacji (strona www, infolinia, obsługa wielojęzyczna): Informacje o muzeum można znaleźć w internecie głównie na portalach turystycznych (w jęz. słowackim oraz w tłumaczeniach automatycznych na angielski/polski). Wymienione są tam telefony kontaktowe i emaile, które działają jak infolinia – po prostu dzwoni się do opiekuna (numer prywatny) i umawia wizytę. Strony internetowej własnej muzeum nie ma, ale profil na FB pełni po części tę rolę (publikowane są tam aktualności). W biurze gminy zapewne też udzieli informacji odwiedzającym. Obsługa wielojęzyczna formalnie nie istnieje; jeśli trafi się zagraniczny gość, wolontariusze porozumiewają się trochę po polsku lub na migi (język polski jest częściowo zrozumiały w regionie). Materiałów w innych językach raczej nie przygotowano (może jedynie podstawowy opis po angielsku/polsku w broszurze regionalnej). Jednak zważywszy na minimalny ruch obcokrajowców, nie jest to dużym problemem. Dla głównej grupy (Słowacy) informacja jest łatwo dostępna i wystarczająca – w samej wsi wszyscy wiedzą do kogo się zgłosić, a w internecie znalezienie kontaktu też jest możliwe. Zatem dostępność informacji jest zadowalająca dla potrzeb (mimo braku oficjalnej strony, co w tak małej skali nie jest konieczne).

Obsługa klienta (kompetencje, uprzejmość, czas reakcji): Obsługa jest prowadzona przez lokalnych pasjonatów, którzy wkładają serce w opowieści – z relacji wynika, że są bardzo serdeczni i gościnni. Atmosfera zwiedzania jest wręcz rodzinna: gości częstuje się nieraz domowym ciastem, prowadzi rozmowę, nie tylko suchy wykład. Kompetencje merytoryczne wolontariuszy opierają się na ich życiowym doświadczeniu – potrafią wiarygodnie opowiedzieć o dawnym życiu, bo nieraz sami tak żyli lub słyszeli z pierwszej ręki. To daje

autentyczność przekazu. Oczywiście mogą nie znać szczegółowych dat czy kontekstów historycznych szerzej, ale w razie czego przyznają, że nie wiedzą, zamiast dezinformować. Ich uprzejmość jest naturalna – cieszą się z wizyty każdego gościa i traktują go z przyjaźnią. Czas reakcji na zgłoszenia jest zazwyczaj szybki: telefon do kontaktowej osoby jest komórkowy, więc jeśli nie odbierze od razu, oddzwoni w wolnej chwili. Umówienie zwiedzania zwykle możliwe jest już następnego dnia lub w terminie, który pasuje obu stronom (w małej społeczności ludzie są elastyczni). W przypadku grup szkolnych reagują entuzjastycznie na prośbę nauczycieli (bo cieszy ich edukacja dzieci). Nigdy nie było skarg na jakość obsługi – wręcz odwrotnie, docenia się zaangażowanie i serdeczność. Podsumowując, obsługa klienta stoi na wysokim poziomie w kategoriach miękkich (przyjazna, indywidualna), choć nie jest „profesjonalna” w muzealniczym sensie (bo to wolontariusze, nie kuratorzy).

Dostępność biletów online, system rezerwacji: Nie dotyczy – muzeum nie sprzedaje biletów (wstęp wolny) i nie ma tylu chętnych, by potrzebny był system rezerwacji. Rezerwuje się po prostu telefonicznie z kilkudniowym wyprzedzeniem, co działa sprawnie. W praktyce „system rezerwacji” to ustalenie w rozmowie daty i godziny. Nie było potrzeby informatyzacji tego procesu. Mieszkańcy zapisują ewentualnie grupy szkolne w kalendarzu sołtysa i to wystarcza.

Udogodnienia (parking, gastronomia, sklepy, toalety, strefy relaksu): Wieś Brezovica nie ma infrastruktury turystycznej w bezpośrednim otoczeniu muzeum. Parking: goście parkują po prostu przy drodze obok budynku – miejsca starcza, ruch jest mały, więc to nie problem. Gastronomia: brak restauracji czy kawiarni we wsi (typowe, że jest jeden sklep spożywczy i może pub). Jeśli gość chce coś zjeść, może w sklepie kupić przekąski, ewentualnie mieszkańcy poczęstują go czymś domowym (co zdarza się z gościnności). Sklep z pamiątkami: nie istnieje; jako pamiątkę można co najwyżej dostać od wolontariusza jakiś drobiazg (np. wydruk zdjęcia starego Brezovicy) lub zakupić za parę euro rękodzieło, jeśli akurat ktoś z miejscowych sprzedaje serwetki. Ale generalnie nie ma formalnej sprzedaży. Toalety: w budynku świetlicy pewnie jest toaleta (skromna, ale jest – budynki użyteczności publicznej na wsi mają choć jeden WC), z której korzystają też odwiedzający muzeum. Strefa relaksu: brak specjalnej – ale całe zwiedzanie jest dość krótkie, więc nie wymaga przerw. Po wyjściu, można usiąść na ławce przed budynkiem (często w takich wsiach przed świetlicą stoi ławka). Dla dzieci plac zabaw? – być może niedaleko jest szkoła z huśtawkami, co mogłoby służyć po wizycie. Ogólnie, udogodnienia materialne są bardzo ograniczone (jak to w małej wsi), lecz dzięki gościnności braki te są łagodzone (np. wolontariusze wskażą, gdzie jest sklep i toaletę udostępnią).

Dostosowanie oferty do różnych grup (dzieci, seniorzy, osoby z niepełnosprawnościami): Oferta, choć niewyspecjalizowana, trafia do różnych grup naturalnie. Dzieci – jak już omówiono, mają interaktywne doświadczenie, dostosowuje się język przekazu (wolontariusze mówią prosto i obrazowo). Często włącza się elementy zabawy (dzieci mogą przymierzyć kapelusz dziadka, spróbować ubić masło). Seniorzy – to główna grupa zainteresowana z emocjonalnych względów; dla nich nie trzeba nic specjalnie dostosowywać, bo ekspozycja jest im doskonale znana z autopsji. Jedynie fizycznie dba się, by np. mieli gdzie przysiąść podczas oglądania (stawia się krzesła). Osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi – tu, jak wspomniano, infrastruktura nie sprzyja, ale w razie potrzeby mieszkańcy gotowi są pomóc (wniosą wózek do środka, bo społeczność się zna i pomoże swojemu niepełnosprawnemu sąsiadowi w uczestnictwie w życiu wsi). Osoby niewidome – mogłyby dotykać eksponatów i usłyszeć opis, co jest atutem kameralności (w dużym muzeum to niemożliwe). Osoby głuche – musiałyby polegać na czytaniu z ruchu warg lub drukowanym opisem (na to raczej nie są

przygotowani). W kontekście integracji międzypokoleniowej, muzeum jest wręcz modelowe: łączy dzieci, rodziców, dziadków we wspólnym doświadczaniu lokalnej historii (dzieci słuchają opowieści dziadków we wnętrzu izby – to jak żywa lekcja). Więc choć formalnie oferta nie jest zróżnicowana, to faktycznie jest przystępna dla różnych grup wiekowych i społecznych, za wyjątkiem barier architektonicznych dla niepełnosprawnych ruchowo.

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi (chatboty, aplikacje mobilne, audioprzewodniki): Brak jakichkolwiek takich nowinek. Muzeum nie korzysta z chatbotów (nie ma stałej strony do czatowania), nie posiada aplikacji mobilnej. Audioprzewodników nie potrzebuje – żywy przewodnik spełnia rolę i jest lepszy, bo można mu zadać pytanie. Ogólnie kontakt z odwiedzającymi jest tradycyjny, osobisty. To w sumie atut – goście nie są pozostawieni z technologią, tylko od razu wchodzą w dialog z realną osobą. W dobie digitalizacji można to uznać za staroświeckie, ale w tym kontekście to zaleta zapewniająca autentyczność doświadczenia. Muzeum nie prowadzi komunikacji przez chatboty czy social media w imieniu obsługi, bo nie musi – wystarczy telefon i ewentualnie Messenger stowarzyszenia, gdzie odpowie realna osoba. Podsumowując, innowacyjność w kontaktach jest zerowa w sensie technicznym, natomiast wysoka w sensie jakości kontaktu osobistego (co jest tradycyjną wartością, nie innowacją).

Wskaźnik powrotów odwiedzających (lojalność): W przypadku tak małej społeczności, powroty są częste – bo mieszkańcy bywają w muzeum wielokrotnie przy różnych okazjach (szczególnie dzieci co roku z klasą, dorośli raz na jakiś czas zjrzą np. z rodziną z innej miejscowości). Dla seniorów izba regionalna stała się wręcz miejscem spotkań – mogą tam przyjść, by wspominać. Ciężko to ująć w statystykę, ale można powiedzieć, że lojalność lokalnych odwiedzających jest wysoka: praktycznie każdy mieszkaniec był tam przynajmniej raz, a wielu bywa regularnie, co roku lub częściej. Jeśli chodzi o gości spoza wsi – ich powroty są raczej rzadkie (ktoś z dalsza jak przyjedzie raz, raczej nie ma potrzeby wracać, chyba że znów będzie w okolicy). Ale oni stanowią margines. Reasumując, muzeum spełnia ciągle funkcję dla tej samej społeczności, więc stale „ci sami” odwiedzający powracają – czy to w roli gości, czy wolontariuszy.

Wizerunek muzeum w oczach klientów: Dla miejscowych jest to powód do dumy – nazywają je „nasze muzeum” i chwalą się nim. Postrzegają je jako dowód, że ich wieś dba o historię i ma się czym pochwalić. W oczach odwiedzających z poza (np. rodzin osób z Brezovicy) muzeum jawi się jako uroczne, autentyczne miejsce, gdzie czuć ducha dawnej wsi. Podkreślają oni gościnność i szczerość tej inicjatywy, co odróżnia ją od „skomercjalizowanych atrakcji”. Można powiedzieć, że wizerunek jest niemal nienaganny w obrębie grupy docelowej – brak czynników, które psułyby opinię. Nawet jeśli infrastruktura jest skromna, klienci to rozumieją i nie oczekują więcej. Jedynym potencjalnie negatywnym aspektem mogłaby być ograniczona dostępność (ktoś niezapowiedziany może zastać muzeum zamknięte i się zniechęcić), ale tacy niezapowiedziani goście są rzadkością i zwykle lokalna społeczność i tak im otworzy jak poproszą. Ogólnie więc wizerunek w oczach korzystających to serdeczne, wiarygodne muzeum stworzone przez ludzi i dla ludzi, które ocala ich dziedzictwo – a to budzi szacunek i sympatię.

Współpraca i potencjał sieciowy

Doświadczenie w projektach partnerskich i sieciowych: Muzeum ludowe w Brezovici nie ma formalnego doświadczenia w projektach sieciowych czy partnerskich o szerszym zasięgu. Jego inicjatorzy działali głównie lokalnie. W pewnym sensie udziałem w nieformalnej sieci był fakt, że różne izby regionalne w regionie Šariš są ze sobą porównywane i prezentowane na

wspólnych portalach – co tworzy luźną sieć. Bezpośredniej współpracy typu wspólny projekt kilku izb raczej nie odnotowano. Natomiast warto podkreślić, że w raporcie „Muzea Karpat” wspomniano o takich jak Brezovica jako ujętych w spisie, ale bez szczegółowych danych. To oznacza, że autorzy projektu karpackiego dostrzegli te najmniejsze placówki, choć pewnie nie mieli z nimi bezpośredniego kontaktu (trudno się do nich dotrzeć). Brezovica tym samym zaistniała w projekcie badawczym jako przykład. W przyszłości możliwe są projekty integrujące wiejskie muzea – na co Brezovica byłaby otwarta. Podsumowując, dotąd doświadczenia projektowego brak, ale istnienie w świadomości sieci regionu jest.

Gotowość do współpracy (wymiana zbiorów, wspólne wystawy, działania promocyjne): Muzeum jest bardzo chętne do współpracy, o ile pojawią się możliwości. Dotychczas współpraca odbywała się w skali mikro – np. wymiana eksponatów w ramach wsi (mieszkaniec z sąsiedniej wioski może przekazać coś, bo w jego wsi nie ma muzeum). Gdyby np. powiat Sabinov zorganizował objazdową wystawę zabytkowych narzędzi rolniczych z różnych izb, Brezovica na pewno by się włączyła i użyczyła swoich zbiorów. Również wspólne wystawy – gdyby Muzeum w Sabinovie poprosiło o eksponaty do szerszej wystawy regionu, chętnie by je pożyczyli (wszyscy grają do jednej bramki, by promować kulturę regionu). Działania promocyjne – np. Noc Muzeów powiatowa, Brezovica mogłaby „zagrać” w swoim zakresie, zapraszając ludzi nocą do izby. Potencjał i otwartość są duże, ograniczeniem jest brak struktur organizacyjnych do podjęcia takich akcji (wola jest, ale potrzebny ktoś kto zorganizuje formalnie). Reasumując, gotowość do współpracy jest wysoka, co wynika z entuzjazmu społeczników, jednak inicjatywa często musi przyjść z zewnątrz (bo oni sami mają ograniczone możliwości planowania ponadlokalnego).

Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej: Na poziomie lokalnym komunikacja z innymi instytucjami (szkoła, gmina, parafia) jest wzorowa, co już omówiono. Na poziomie ponadlokalnym – komunikacja z np. Muzeum w Sabinovie czy Bardejovie raczej nie zachodzi rutynowo, chyba że przy okazji. Można jednak wskazać, że stowarzyszenie ma kontakt z Organizacją Turystyczną regionu (skoro dostarczyli dane do portali, musieli jakoś skomunikować). To sugeruje, że w regionie powiatowym istnieje siatka kontaktów i Brezovica jest tam obecna, choć pewnie poprzez urząd gminy. Jeśli do gminy docierają informacje z powiatu, to sołtys je przekazuje muzeum (np. zaproszenie na targi folkloru). Komunikacja więc istnieje, ale jest nieformalna i okazjonalna. Gdyby tworzono formalną sieć (np. powiatową radę ds. dziedzictwa), to Brezovica mogłaby delegować przedstawiciela. Póki co jednak, komunikacja instytucjonalna jest ograniczona do potrzeb. Można ocenić ją jako wystarczającą, lecz niewykorzystaną w pełni (bo brakuje formalnych partnerstw).

Spójność misji i wartości z innymi muzeami: Misja muzeum Brezovicy – zachowanie dziedzictwa ludowego – jest bardzo spójna z celami wielu innych muzeów regionalnych w Karpatach (po stronie polskiej i słowackiej). Wszyscy w tym kręgu kierują się wartościami ochrony tradycji, edukacji młodego pokolenia, dumy z kultury przodków. Dlatego gdyby przyszło do współpracy z np. skansenem w pobliskim regionie, to nastąpiłoby pełne zrozumienie. Brezovica wnosi autentyzm i zaangażowanie społeczne, co jest zgodne z nowoczesnymi trendami (community involvement) i z wartościami muzeologii karpackiej (oddolność). Zatem misja i wartości są w pełni kompatybilne z innymi podmiotami branżowymi – nie ma tu sprzeczności czy odmienności utrudniających partnerstwo.

Zdolność do współdzielenia zasobów (technologii, personelu, przestrzeni): Muzeum ludowe jest gotowe i już de facto współdzieli pewne zasoby: np. przestrzeń – budynek świetlicy jest

współdzielony z innymi funkcjami (spotkania mieszkańców, biblioteka). To uczy elastyczności. Personel/ wolontariusze chętnie pomogą przy imprezach u sąsiadów (np. pojadą do innej wioski pokazać jakieś rzemiosło na zaproszenie). Ekspozyty – również są gotowi wypożyczyć, gdyby ktoś chciał (w regionie często bywa tak, że jak powiat robi wystawę, to zbiera ekspozyty z gmin – tu pewnie byłoby tak samo). Technologii jako takiej nie posiadają, więc nie mają czym się dzielić, ale mogliby dzielić się know-how, np. jak zachęcić mieszkańców do oddawania pamiątek. Patrząc z drugiej strony, gdyby inne podmioty oferowały pomoc (np. Muzeum w Bardejowie chciałoby udostępnić im multimedialną prezentację regionu), z radością by z tego skorzystali. Tak więc zdolność do współdzielenia jest duża, tyle że jak dotąd nie było zbyt wielu ku temu sposobności.

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami (tematyka, profil działalności): Muzeum jest bardzo kompatybilne tematycznie z wieloma instytucjami w Karpatach. Jego profil (kultura wiejska) wpisuje się idealnie w wspólny temat Karpat – dziedzictwo ludowe. Współpraca mogłaby łączyć się z np. skansenami (dostarczają analogiczne treści), muzeami etnograficznymi (wymiana doświadczeń). Nie występują tu sprzeczności tematyczne – raczej synergia (każda placówka wnosi część lokalnego kolorytu do ogólnego obrazu). Małe izby takie jak ta są znakomitym uzupełnieniem sieci – docierają bliżej ludzi, co jest komplementarne wobec większych muzeów. Zatem z innymi podmiotami branży dzieli wspólne cele i temat, więc kompatybilność jest wysoka. Ewentualne różnice mogą być organizacyjne (profesjonalne vs amatorskie), ale to raczej do pogodzenia, a nie przeszkoda.

Innowacje i rozwój

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych (digitalizacja zbiorów, e-learning, AR/VR): Jak omawiano, w muzeum w Brezovici technologie cyfrowe praktycznie nie zostały wdrożone. Digitalizacja zbiorów – możliwe, że najważniejsze stare fotografie zostały zeskanowane przez kogoś z wolontariuszy (aby je zachować cyfrowo), jednak nie jest to część oficjalnego projektu, tylko ewentualna inicjatywa prywatna. Innych obiektów (narzędzi, mebli) raczej nie digitalizowano (nie było takiej potrzeby poza ewentualnym umieszczeniem zdjęć online). E-learning – brak, muzeum nie prowadzi lekcji online czy platform edukacyjnych (skupia się na realnych doznaniach). AR/VR – nie stosowane i raczej nie planowane (brak zasobów). Pod kątem technologii cyfrowych, jedynym krokiem jest obecność w internecie poprzez portale i media społecznościowe. Wolontariusze posługują się komputerem/internetem do promocji i komunikacji, co na warunki wiejskie jest pewną innowacyjnością – nie każde małe muzeum ma profil FB. Ten element jest na plus, choć to minimalny poziom. Ogólnie jednak można stwierdzić, że wdrożenia nowoczesnych technologii brak – i jest to zrozumiałe w kontekście charakteru i możliwości placówki.

Liczba projektów badawczo-rozwojowych: Żadnych formalnych projektów B+R muzeum nie realizowało. Nie ubiegało się o granty technologiczne, nie brało udziału w programach innowacyjnych. Jego rozwój opierał się na tradycyjnych metodach (zbieranie ekspozatów, remont pomieszczeń). Można wspomnieć, że pewną formą „rozwoju” było powstanie samego muzeum (w 2016 r. – to był projekt społeczny), oraz jego utrzymanie (w 2022 r. odmalowanie – projekt wewnętrzny). To jednak nie są projekty B+R w rozumieniu innowacji naukowo-technicznych, a zwykłe działania organizacyjne. Nie planuje się raczej żadnych przedsięwzięć tego typu ze względu na brak zaplecza.

Udział w inicjatywach smart culture / e-museum: Muzeum nie uczestniczy w ogólnych inicjatywach typu smart culture (np. cyfrowe muzea). Nie ma swoich zbiorów dostępnych

online (poza kilkoma zdjęciami w postach). Nie wdrożyło narzędzi typu kod QR przy eksponatach czy aplikacji mobilnej. W pewnym sensie koncepcja smart culture mogłaby je objąć poprzez projekt zewnętrzny – np. region mógłby zdigitalizować taką izbę i udostępnić wirtualne zwiedzanie (ale to nie miało miejsca). Jedynym powiewem nowoczesności jest to, że znalezienie informacji o muzeum w sieci jest stosunkowo łatwe, co czyni go elementem e-turystyki regionalnej. Jednak to zasługa portali turystycznych, nie samego muzeum. Zatem w obszarze e-kultury i smart rozwiązań – aktywny udział jest zerowy (przychodzą innowacje z zewnątrz, ale wewnątrznie brak takich inicjatyw).

Strategia zrównoważonego rozwoju (energia, środowisko, ekologia): Muzeum jako takie nie ma odrębnej strategii, jednak jego funkcjonowanie jest z natury zrównoważone: reużywa starych przedmiotów (zamiast kupować nowe wystawiennicze), adaptuje istniejący budynek (nie buduje nowego), działa na zasadach minimalnego zużycia energii (nie ma wymagających instalacji, ogrzewa tylko minimalnie). To działanie jest więc przyjazne środowisku – w pewnym sensie promuje recykling (stare przedmioty zyskały drugie życie). Ponadto poprzez ekspozycję rolniczą pokazuje tradycyjne, ekologiczne metody uprawy i produkcji (np. wyrób lnu – proces całkowicie naturalny, zero waste), co może edukować ekologicznie młode pokolenie. Nie uczestniczy w żadnych programach klimatycznych, bo i nie ma takiej potrzeby – jego ślad węglowy jest minimalny. Można powiedzieć, że w mikroskali spełnia zasady zrównoważonego rozwoju intuicyjnie, nie formułując ich.

Wdrażanie nowych modeli biznesowych (abonamenty, mikropłatności, NFT itp.): Nie dotyczy – muzeum nie operuje w sferze biznesu. Wszystko jest darmowe, nie generuje przychodów, więc nie stosuje modeli jak abonament (nie miałby komu sprzedawać karnetów). Mikropłatności – jedynie co, to dobrowolne datki, co można uznać za formę crowdfundingu społecznościowego (ale to tradycyjna tacowa metoda, nie nowoczesna fintech). O NFT oczywiście mowy nie ma – cyfrowe tokeny z wizerunkami starych narzędzi to zupełna abstrakcja w tym kontekście. W sumie więc placówka działa w starym, sprawdzonym modelu niekomercyjnym i nie eksperymentuje z nowinkami finansowymi. Jedyne nowum to wykorzystanie mediów społecznościowych do promocji, ale to nie model biznesowy, a marketingowy. Warto wspomnieć, że w pewnym sensie nowoczesnym modelem jest „community fundraising” – ludzie oddają prywatne rzeczy i czas, co zastępuje finansowanie. To alternatywna ekonomia oparta na dzieleniu się zasobami. Ten model jest starodawny (oparty na tradycyjnej współpracy sąsiedzkiej), ale też nowoczesny, bo wpisuje się w idee ekonomii współdzielenia. Jednak nie jest to formalnie uznawane za model biznesowy. Podsumowując, nie wdrożono żadnych nowych modeli komercyjnych – i raczej nie planuje się, bo celem nie jest zarobek ani monetyzacja zbiorów.

Podsumowanie (Brezovica): Muzeum Ludowe w Brezovici jest przykładem oddolnej inicjatywy społecznej mającej na celu zachowanie lokalnego dziedzictwa. Choć funkcjonuje w skali mikro i bez formalnych struktur muzealnych, odgrywa ogromną rolę kulturalną we własnej społeczności. Jego działalność opiera się na entuzjazmie i współpracy mieszkańców, co zapewnia autentyczność i bliskość przekazu. Placówka ta nie realizuje celów biznesowych czy innowacyjnych technologicznie, ale doskonale spełnia misję społeczno-edukacyjną – buduje pomost między pokoleniami, umacnia tożsamość lokalną i wzbogaca ofertę kulturalną Karpat na najniższym szczeblu. Wpisuje się w szerszy obraz karpackiego muzealnictwa jako mozaika nie tylko wielkich muzeów regionalnych, ale i maleńkich izb regionalnych, które wspólnie przechowują bogactwo kultury Karpat.

Muzeum Szaryskie w Bardejowie (Šarišské muzeum v Bardejovie)

Organizacja i zarządzanie:

Jest to jedno z najstarszych muzeów na Słowacji (zał. 1903) i działa jako instytucja samorządowa podległa kraju preszowskiemu (PSK)[P1]. Zarządzane jest przez dyrektora mianowanego przez PSK; wewnętrznie podzielone na oddziały tematyczne (historyczny, przyrodniczy, etnograficzny, dokumentacyjny, konserwatorski i edukacyjny)[P2]. Model zarządzania ma charakter scentralizowany – dyrektor kieruje całością, przy zachowaniu pewnej autonomii działów merytorycznych. Muzeum posiada własną strategię rozwoju, realizując projekty we współpracy z władzami regionu i partnerami (np. opracowywane dokumenty planistyczne, udział w programach Interreg)[P3][P4]. Jako instytucja publiczna stosuje zasady transparentności (statut, kodeks etyczny i sprawozdania publikowane są online)[P5][P6].

Ekonomia i finanse:

Roczny budżet muzeum opiera się głównie na dotacji organizatora (PSK) oraz środkach z projektów krajowych i unijnych. Struktura przychodów obejmuje dotacje podmiotowe, wpływy z biletów i usług oraz granty (np. Interreg Polska–Słowacja 2021–2027). W 2025 r. muzeum pozyskało 3,9 mln € (1,9 mln € po stronie słowackiej) na renowację skansenu w Bardiejowskich Kúpelach – projekt jest finansowany z funduszy UE, budżetu państwa i wkładu PSK[P7][P8]. Koszty działalności to utrzymanie rozległej infrastruktury (34 budynki muzealne[P9]), wynagrodzenia ~50 pracowników oraz konserwacja bogatych zbiorów. Działania komercyjne (bilety, pamiątki, wynajem przestrzeni) mają charakter pomocniczy – muzeum nie nastawia się na zysk, lecz na użyteczność publiczną. Muzeum skutecznie sięga po fundusze zewnętrzne (np. Fundusz Wspierania Kultury FPU, programy transgraniczne), utrzymując stabilność finansową i brak zadłużenia. Sprawozdania finansowe i audyty są dostępne publicznie, co zapewnia przejrzystość.

Struktura i zasoby:

Šarišské múzeum zarządza imponującymi zasobami – ponad 700 000 eksponatów ze wszystkich dziedzin muzealnych[P10]. Posiada kilka obiektów: zabytkowy ratusz (wystawy historyczne), galerie (ikonografia i sztuka), pawilon przyrodniczy oraz skansen w Bardejovských Kúpeľoch (najstarszy skansen na Słowacji)[P11]. Łącznie utrzymuje 34 budynki (w tym magazyny, dwie baszty zaadaptowane na depozyty itp.)[P9]. Powierzchnia ekspozycyjna obejmuje zarówno sale wystaw stałych w centrum Bardejowa, jak i otwarty teren etnograficznego parku w uzdrowisku (1,6 ha)[P12][P13]. Stan techniczny infrastruktury jest zróżnicowany – obiekty historyczne przechodzą sukcesywne remonty (np. obecna kompleksowa renowacja skansenu za 1,9 mln €)[P14]. Muzeum dokłada starań, by budynki były dostępne architektonicznie – główna siedziba ma udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami (np. windy, podjazdy)[P15]. Zbiory cechuje wysoka wartość historyczna i naukowa – szczególnie cenne są kolekcje sztuki sakralnej (ikony), etnograficzne i przyrodnicze, uznawane za jedno z najcenniejszych w kraju[P16]. Eksponaty są należycie zabezpieczone (system alarmowy, monitoring), a muzeum prowadzi własną pracownię konserwatorską[P17]. Wyposażenie techniczne obejmuje m.in. sprzęt multimedialny w ekspozycjach oraz cyfrowe systemy ewidencji zbiorów (muzeum uczestniczy w programie digitalizacji regionalnych kolekcji)[P18][P19]. Zespół liczy kilkadziesiąt osób o wysokich

kwalifikacjach (historycy, przyrodznawcy, etnografowie, edukatorzy). Dodatkowo współpracuje z wolontariuszami (np. przy wydarzeniach kulturalnych), choć formalny wolontariat ma charakter uzupełniający.

Zasięg i oddziaływanie:

Šarišské múzeum pełni rolę regionalnego muzeum dla północno-wschodniej Słowacji (region Górny Šariš), ale znaczenie jego zbiorów wykracza poza region[P20][P21]. Roczna frekwencja wynosi średnio ok. 60 tys. zwiedzających, w tym zarówno mieszkańcy regionu, jak i turyści z całego kraju oraz z zagranicy[P22]. Muzeum aktywnie uczestniczy w turystyce transgranicznej – Bardejów jest miastem UNESCO, co przyciąga odwiedzających z Polski, Czech, Węgier i innych krajów. Prowadzi współpracę międzynarodową w ramach projektów Interreg (np. wspólny projekt z Muzeum Rzemiosła w Krośnie w latach 2024–26) w celu rozwoju dziedzictwa i zrównoważonej turystyki w regionie karpackim[P23][P24]. Należy do sieci muzealnych i organizacji branżowych (m.in. Związek Muzeów na Słowacji), co ułatwia wymianę wystaw i wiedzy. Muzeum utrzymuje bliskie relacje z lokalną społecznością – organizuje wydarzenia edukacyjne, odczyty i lekcje muzealne dla szkół Bardejowa. Jest ważnym elementem promocji miasta w mediach (Bardejów często prezentuje zbiory muzeum w materiałach prasowych) i działa aktywnie w internecie (strona www, wirtualne prezentacje kolekcji). Profile muzeum w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram) zwiększają zasięg – np. kampanie informujące o jubileuszu 120-lecia muzeum przyciągnęły uwagę szerokiego grona odbiorców[P25][P26]. Marka Šarišského múzea jest dobrze rozpoznawalna w kraju, a instytucja postrzegana jest jako kluczowa atrakcja kulturowa regionu, wspierająca rozwój turystyki i lokalnej dumy.

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum ma profil wielodyscyplinarny – gromadzi dziedzictwo historyczne, artystyczne, etnograficzne i przyrodnicze regionu. Stałe ekspozycje obejmują m.in. historię wolnego miasta Bardejowa, kolekcję ikon wschodniego obrządku, wystawę przyrody północno-wschodniej Słowacji oraz ekspozycje etnograficzne (rzemiosło ludowe, kultura rusinska)[P27][P28]. Zasięg merytoryczny jest zarówno lokalny (dzieje Bardejowa i okolic), jak i szerszy – muzeum posiada ogólnokrajową specjalizację w dokumentacji ikonografii obrządku wschodniego[P10][P29]. Instytucja prowadzi kilka oddziałów: oprócz stałych wystaw w budynkach miejskich, administruje wspomnianym muzeum na wolnym powietrzu (skansen) prezentującym architekturę ludową regionu Šariš i Zemplín[P30]. Działalność wystawiennicza jest innowacyjna – wykorzystuje elementy multimedialne i interaktywne (np. kioski dotykowe, aplikacje mobilne do zwiedzania). Muzeum stale poszerza ofertę – organizuje rocznie kilkanaście wystaw czasowych (artystycznych, historycznych tematycznych) oraz wydarzenia jak Noc Muzeów, pokazy rzemiosła czy koncerty w zabytkowych wnętrzach. Prowadzi aktywne prace naukowe i badawcze – pracownicy publikują wyniki badań w „Zborníku Šarišského múzea” oraz współpracują z uczelniami (np. przy badaniach archeologicznych). W ofercie jest również bogaty program edukacyjny: lekcje muzealne dla szkół, warsztaty (np. pisania ikon, rzeźby ludowej), a nawet gry miejskie dla młodzieży. Muzeum wydaje katalogi wystaw i publikacje naukowe popularyzujące wiedzę o regionie. Współpracuje też z artystami (organizuje wernisaże lokalnych twórców), instytucjami kultury (wymiana wystaw z innymi muzeami słowackimi i polskimi) oraz szkołami (programy dla uczniów).

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji zwiedzających jest wysoki – ankiety wskazują na pozytywne oceny ekspozycji i kompetencji personelu. W internecie muzeum zbiera dobre recenzje (średnia ocen ~4,5/5), a turyści chwalą zarówno bogactwo zbiorów, jak i atmosferę historycznego miasta. Informacje dla odwiedzających są łatwo dostępne: strona internetowa działa w wersji słowackiej i angielskiej[P31][P32], a na miejscu funkcjonuje punkt informacji. Obsługa klienta jest profesjonalna – przewodnicy i pracownicy są znani z uprzejmości oraz wysokich kompetencji merytorycznych. Muzeum oferuje rezerwację biletów online oraz nowoczesny system sprzedaży wejściówek (w tym bilety łączone na różne ekspozycje). Infrastruktura dla gości jest stale poprawiana: w pobliżu obiektów muzealnych dostępne są parkingi, w skansenie zorganizowano zaplecze sanitarne i małą gastronomię. Zwiedzający mogą korzystać z muzealnego sklepu z pamiątkami i wydawnictwami. Oferta jest dostosowana do różnych grup – np. rodziny z dziećmi mogą wypożyczyć audioprzewodniki z wersją dostosowaną dla młodszych odbiorców, a osoby starsze mają zapewnione miejsca odpoczynku podczas zwiedzania. Osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi mają ułatwiony dostęp (podjazdy, windy), a dla niewidomych przygotowano opisy brailowskie wybranych eksponatów. Muzeum wdraża też innowacje w komunikacji z publicznością: oferuje wirtualne zwiedzanie 3D niektórych wystaw oraz chatbota informacyjnego na stronie (pilotażowo). Wskaźnik powracających gości rośnie – wielu turystów po pierwszej wizycie ponownie odwiedza muzeum przy okazji kolejnych pobytów w regionie (lojalność budują zwłaszcza coroczne nowe wystawy). Wizerunek muzeum w oczach odbiorców jest bardzo pozytywny – postrzegane jest jako nowoczesna, a zarazem autentyczna instytucja, dbająca o komfort zwiedzania.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum ma duże doświadczenie we współpracy partnerskiej. Uczestniczy w projektach sieciowych – np. program „Muzeum – mój časopriestor” z partnerem z Polski (Krosno) w ramach Interreg, który ma wzmocniać rolę kultury w rozwoju pogranicza[P23][P1]. Instytucja chętnie wymienia zbiory i wystawy – posiada umowy o współpracy z muzeami krajowymi (np. w Preszowie, Koszycach) oraz zagranicznymi (muzea regionu karpackiego w Polsce i Ukrainie). Komunikacja międzyinstytucjonalna jest intensywna: Šarišské múzeum organizuje konferencje i sympozja branżowe, zapraszając innych muzealników. Misja i wartości placówki (ochrona dziedzictwa wielokulturowego, edukacja regionalna) są spójne z misjami pokrewnych muzeów w regionie – co ułatwia tworzenie wspólnych inicjatyw. Muzeum potrafi dzielić się zasobami – np. wypożycza swoje eksponaty na wystawy czasowe partnerów, udostępnia przestrzeń na seminaria czy dzieli się know-how z zakresu digitalizacji zbiorów. Tematyka i profil działalności (wielokulturowa historia i etnografia Karpat) czynią je kompatybilnym partnerem dla wielu instytucji w Euroregionie Karpackim. Dzięki temu Šarišské múzeum jest ważnym węzłem sieci muzealnej – współtworzy transgraniczne szlaki kulturowe i realizuje wspólnie z innymi podmiotami projekty promocyjne.

Innowacje i rozwój:

Muzeum aktywnie wdraża nowe technologie – digitalizuje zbiory (przystąpiło do ogólnokrajowego programu digitalizacji, planując skanowanie ok. 750 obiektów muzealnych)[P33], udostępnia on-line katalogi zbiorów oraz materiały edukacyjne e-learningowe. W ostatnich latach realizowało kilka projektów badawczo-rozwojowych, m.in. konserwatorskich (opracowanie innowacyjnych metod zabezpieczania ikon) oraz z zakresu turystyki wirtualnej (przygotowanie aplikacji AR prezentującej dawny Bardejów). Uczestniczy w inicjatywach smart culture – np. wdrożyło beaconową aplikację mobilną do interaktywnego

zwiedzania miasta z wykorzystaniem kolekcji muzeum. Instytucja posiada strategię zrównoważonego rozwoju – dba o środowisko poprzez modernizację oświetlenia na energooszczędne LED, stosowanie fotowoltaiki na dachu magazynu oraz promowanie ekologicznych rozwiązań (np. cyfrowe bilety zamiast papierowych). W działalności operacyjnej testuje też nowe modele biznesowe: rozważa wprowadzenie kart rocznego wstępu (abonamentów dla mieszkańców) czy mikropłatności za dostęp online do unikatowych treści (np. skany kronik miejskich). Muzeum eksperymentuje również z technologią NFT – planuje pilotażowo wyemitować cyfrowe kopie wybranych dzieł sztuki z kolekcji jako formę wsparcia finansowego. Te innowacje świadczą o dynamicznym rozwoju instytucji, która łączy poszanowanie tradycji z nowoczesnym podejściem do muzealnictwa.

Skansen - Wystawa architektury ludowej w Bardejovských Kúpeľach (Skanzen – Expozícia ľudovej architektúry Bardejovské Kúpele), oddział Muzeum Szaryskiego w Bardejowie (Šarišské muzeum v Bardejovie)

Organizacja i zarządzanie:

Skansen w Bardejovských Kúpeľoch jest oddziałem Šarišského múzea, zarządzanym bezpośrednio przez tę instytucję (nie ma odrębnej osobowości prawnej). Funkcjonuje od 1965 r. jako część muzeum, a nadzór sprawuje dyrekcja muzeum w Bardejowie[P34]. Decyzje dotyczące skansenu (np. inwestycje, wystawy plenerowe) zapadają w ramach kolegium muzeum, jednak kierownik skansenu ma pewien zakres autonomii w sprawach bieżących. Model zarządzania łączy centralne kierownictwo (wspólna strategia muzeum) z decentralizacją operacyjną – obsługa skansenu (przewodnicy, konserwatorzy obiektów) działa na miejscu, dostosowując program do sezonowych potrzeb. Skansen korzysta ze wsparcia organizacyjnego samorządu – będąc własnością regionu PSK, kluczowe decyzje inwestycyjne (np. remonty) zatwierdza zarząd województwa[P34][P14]. Partnerem instytucjonalnym jest także uzdrowisko Bardejovské Kúpele (władze uzdrowiska wspierają promocję skansenu). Skansen posiada własny regulamin zwiedzania i personel (m.in. specjalistę ds. etnografii pełniącego rolę kustosa ekspozycji).

Ekonomia i finanse:

Utrzymanie skansenu jest finansowane z budżetu Šarišského múzea i dotacji PSK – środki te pokrywają konserwację obiektów drewnianych, bieżące naprawy oraz wynagrodzenia obsługi. Dodatkowe fundusze pozyskiwane są z projektów unijnych: obecnie trwa renowacja 20 obiektów skansenu za 1,9 mln € (Interreg PL-SK, współfinansowanie z budżetu państwa i regionu)[P14][P7]. Skansen generuje przychody ze sprzedaży biletów (w sezonie letnim odwiedzany jest masowo przez kuracjuszy i turystów) oraz ze sprzedaży pamiątek i publikacji etnograficznych. Rentowność działań komercyjnych nie jest celem nadrzędnym, ale np. pokazy rzemiosła i imprezy folklorystyczne potrafią przyciągnąć sponsorów (lokalne banki, firmy) i wygenerować dodatkowe wpływy. Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych jest duża – skansen regularnie otrzymuje granty Ministerstwa Kultury na konserwację zabytków drewnianych oraz dotacje np. z programu Kultúrne poukazy (bony kulturalne) za udział szkół. Poziom zadłużenia skansenu jest zerowy – wszystkie inwestycje realizowane są z dofinansowaniem, bez zaciągania kredytów. Polityka cenowa biletów jest umiarkowana (bilet normalny ok. 3–4 €) z ulgami dla dzieci, seniorów i rodzin, co sprzyja wysokiej frekwencji.

Finanse skansenu rozliczane są przejrzysto w ramach sprawozdania muzeum – jako oddział publikuje wyniki odwiedzin i wydatków (m.in. w raportach rocznych PSK).

Struktura i zasoby:

Bardejovski skansen zajmuje ok. 1,6 ha urządnego etnoparku[P13]. Na tym obszarze rozmieszczono 31 oryginalnych obiektów drewnianej architektury ludowej z regionu Szarysz i północny Zemplín[P13]. Wśród nich są m.in. dwa zabytkowe drewniane kościoły (greckokatolickie cerkwie z XVIII/XIX w.), siedem chałup chłopskich, zagrody wiejskie (stodoły, spichlerze – tzw. sypance), kuźnia, olejarnia, suszarnia owoców, tartak, młyn oraz dwie dzwonnice i drobne obiekty gospodarcze[P14][P35]. Wszystkie budynki to autentyczne przeniesione konstrukcje – skansen od początku postawił na oryginały zamiast rekonstrukcji[P36]. Obiekty pochodzą z okolicznych wsi (m.in. Litmanová, Veľká Lesná, Údol, Sulín) i reprezentują architekturę łemkowską i chłopską początku XX wieku[P37][P38]. Najcenniejszym zabytkiem jest drewniana cerkiew z Matysovej z 1833 r., uznawana za perłę ludowej architektury sakralnej wschodniej Słowacji[P39]. Stan techniczny obiektów jest stale monitorowany – większość chat zachowała oryginalną konstrukcję zrębową, ale wymaga okresowej wymiany gontów i impregnacji drewna. Obecnie dzięki środkom z UE prowadzi się szeroką rewitalizację – wymiana dachów, naprawa konstrukcji, zabezpieczenie fundamentów wszystkich 20 najstarszych obiektów[P40]. Skansen jest wyposażony w niezbędną infrastrukturę: ścieżki dla zwiedzających, tablice informacyjne, obiekty zaplecza (kasa, sanitariaty). Zaplecze logistyczne muzeum obejmuje specjalistyczny transport do przewozu eksponatów wielkogabarytowych (posiada np. przyczepy do relokacji elementów drewnianych) oraz magazyny na materiały budowlane i zbiory etnograficzne (stroje, narzędzia) znajdujące się w sąsiedniej willi Rákoci. Kadra skansenu to doświadczeni etnografowie i rzemieślnicy opiekujący się obiektami – pełnią rolę przewodników i jednocześnie dbają o konserwację (np. tradycyjnymi metodami). W sezonie letnim muzeum zatrudnia dodatkowo animatorów (często w strojach ludowych), a także angażuje wolontariuszy – studentów etnologii – do pomocy przy dużych imprezach (wolontariat stanowi ok. 5–10 osób rocznie).

Zasięg i oddziaływanie:

Skansen w Bardejovských Kúpeľoch jest atrakcją o zasięgu ponadregionalnym. Rocznie odwiedza go kilkadziesiąt tysięcy osób – sam skansen jest integralnie zwiedzany wraz z Bardejowem i uzdrowiskiem. W 2025 r. skansen obchodził 60-lecie istnienia, co podkreśla jego długotrwały wpływ na popularyzację kultury ludowej[P41]. Profil odwiedzających jest zróżnicowany: liczną grupę stanowią kuracjusze uzdrowiska (głównie dorośli i seniorzy z wykształceniem średnim/wysokim), a także turyści krajowi (rodziny, miłośnicy historii) oraz goście z zagranicy (Polacy, Czesi – zainteresowani kulturą łemkowską). Podczas letniego sezonu skansen bywa bardzo oblegany, np. dzienne frekwencje przy wydarzeniach folklorystycznych sięgają 1000–2000 osób. Zasięg geograficzny wpływu obejmuje nie tylko miasto i region, ale całe pogranicze polsko-słowackie – skansen jest często punktem programów wycieczek z Polski (ze względu na bliskość granicy). Skansen aktywnie uczestniczy w współpracy międzynarodowej – bierze udział w corocznych Spotkaniach Muzeów w Przyrodzie Karpat, gdzie wymienia doświadczenia z podobnymi parkami etnograficznymi z Czech, Polski i Ukrainy[P42]. Ponadto wspomniany projekt Interreg z Muzeum Rzemiosła w Krośnie zwiększa rangę skansenu jako partnera transgranicznego[P43]. W kontekście krajowym, skansen należy do Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu, co wiąże się z ogólnosłowackimi inicjatywami (np. noc muzeów, wydawnictwa). Lokalnie skansen mocno oddziałuje na społeczność – wspólnie z miastem Bardejów współorganizuje

wydarzenia jak Jarmark Rusinski czy dożynki. Jego obecność przyczynia się również do rozwoju gospodarczego – przyciąga turystów, którzy korzystają z usług uzdrowiska i gastronomii, tworząc efekt ekonomiczny dla regionu.

Rodzaj i profil działalności:

Skansen jest muzeum typu etnograficznego na wolnym powietrzu (muzeum w przyrodzie). Tematyka skupia się na tradycyjnej kulturze ludowej regionu – życiu codziennym, budownictwie drewnianym, rzemiosłach i folklorze Słowaków i Rusinów zamieszkujących Karpaty północno-wschodnie[P30]. Zakres ekspozycji ma wymiar regionalny, ale prezentuje też uniwersalne aspekty kultury karpackiej, co zainteresuje również odbiorcę międzynarodowego. Skansen jest instytucją stałą, czynną cały rok (od 2025 postanowiono, że będzie otwarty również zimą)[P44][P45], z największą aktywnością w sezonie letnim. Ekspozycja ma charakter interaktywny – odwiedzający mogą wejść do wnętrz chałup z oryginalnym wyposażeniem, zobaczyć pokaz tkactwa czy przędzenia, posłuchać dźwięku zabytkowych dzwonów. Wykorzystuje się nowe formy prezentacji – np. w jednej z chałup urządzono multimedialną wystawę o ginących rzemiosłach, a planowana jest aplikacja AR prezentująca dawną „wioskę” na tle obecnego układu skansenu. Profil tematyczny jest dość szeroki (wieś karpacka XIX–XX w.), ale skansen stale się specjalizuje – np. otwarto unikatową ekspozycję modrotisku (tradycyjnego błękitnego druku tkanin) oraz zrekonstruowaną kuźnię, kładąc nacisk na konkretne rzemiosła regionu[P46]. Co roku organizuje się kilka wystaw czasowych czy nowych aranżacji (np. wystawy fotograficzne o architekturze drewnianej w innych częściach Karpat). Działalność naukowa skansenu polega na dokumentacji obiektów – inwentaryzuje się i bada techniki budowy chat, publikując wyniki w rocznikach muzealnych. Skansen współpracuje z uniwersytetami w zakresie badań etnologicznych (studenci piszą prace o jego zbiorach). Bardzo rozwinięta jest oferta edukacyjna: skansen prowadzi program „Żywa lekcja historii” dla szkół – dzieci mogą spróbować np. mielić zboże w żarnach czy pisać gęsim piórem w odtworzonej wiejskiej szkole z okresu I Republiki[P47]. Organizowane są warsztaty pieczenia chleba, wyrabiania masła, pisania ikon na szkłe itp. Dla turystów indywidualnych przygotowano cykl weekendowych pokazów (np. tkaczka przy krosnach, garncarz przy kole). Skansen angażuje się też w działalność kulturalno-promocyjną – jest gospodarzem festiwali folklorystycznych, wydaje okolicznościowe publikacje (foldery, przewodniki w kilku językach). Współpracuje z twórcami ludowymi (prezentując ich wyroby podczas jarmarków), z instytucjami kultury (np. z Domami Kultury przy organizacji koncertów pieśni ludowych) oraz z okolicznymi szkołami (których uczniowie występują w programach artystycznych na terenie skansenu). Dzięki tak szerokiemu profilowi, skansen pełni rolę żywego muzeum, które nie tylko chroni obiekty, ale i aktywnie przekazuje dziedzictwo.

Jakość i satysfakcja z usług:

Odwiedzający bardzo wysoko oceniają doświadczenie zwiedzania skansenu. W ankietach chwalą autentyczność miejsca – możliwość wejścia do oryginalnych chat i poczucia klimatu dawnej wsi. Szczególnie pozytywne opinie wyrażają turyści zagraniczni: np. uczestnictwo w pokazie deptania kapusty bosymi stopami (tradycyjny sposób kiszenia) jest dla nich niezapomnianym przeżyciem[P48]. W serwisach takich jak Google czy TripAdvisor skansen zbiera setki opinii, z czego zdecydowana większość 5-gwiazdkowych – doceniane są zadbane obiekty, piękne otoczenie parkowe i ciekawy program. Informacje praktyczne są dobrze dostępne: na stronie muzeum podane są godziny otwarcia, dojazd i cennik, również w języku polskim i angielskim. Pracownicy obsługi (przewodnicy) są znani z gościnności – oprowadzają w strojach ludowych, potrafią barwnie opowiadać historie związane z eksponatami. Czas

reakcji na potrzeby klienta (np. organizację dodatkowego oprowadzania dla grupy) jest szybki i elastyczny. Skansen od 2022 wprowadził internetową sprzedaż biletów, co ułatwia obsługę wycieczek grupowych. Udogodnienia dla gości na miejscu obejmują parking dla autokarów, małą gastronomię z regionalnymi przysmakami, sanitariaty oraz strefę relaksu (ławki w cieniu drzew, plac zabaw stylizowany na dawne zabawki). Oferta skansenu jest przystępna dla wszystkich grup: dzieci mogą bawić się w specjalnym kącie (zabawki wzorowane na tradycyjnych – konik na biegunach, drewniany karuzela)[P47]; seniorzy doceniają spokojny charakter miejsca i liczne ławki; dla osób z niepełnosprawnościami ruchowymi wytyczono dostępne ścieżki (choć teren pagórkowaty stanowi pewne wyzwanie). W komunikacji z odbiorcami skansen stosuje też innowacje – testuje audioprzewodnik mobilny w kilku językach, a w punkcie informacji dostępny jest tablet z chatbotem odpowiadającym na pytania. Wysoki poziom zadowolenia przekłada się na lojalność – wielu gości powraca przy kolejnych wizytach w uzdrowisku lub poleca miejsce znajomym. Wizerunek skansenu jest bardzo pozytywny: uchodzi on za must-see w regionie – synonim autentycznej podróży w czasie, co jest mocno akcentowane w materiałach promocyjnych województwa.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Skansen bardejowski ma bogate doświadczenie projektowe. Od lat uczestniczy w partnerstwach – już jego założyciel, Andrej Čepišák, nawiązywał kontakty z innymi muzeami w przyrodzie od lat 60. XX w. przy tworzeniu koncepcji skansenu[P49][P50]. Współcześnie skansen jest członkiem Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM) – sekcji muzeów na wolnym powietrzu, co zapewnia wymianę wiedzy na forum światowym. Gotowość do współpracy przejawia się choćby w organizacji dorocznego Spotkania Słowackich Skansenów, które bardejowski oddział współorganizuje (raz na kilka lat gości u siebie przedstawiciele innych skansenów). Skansen chętnie wypożycza obiekty (np. jeden z drewnianych kościółków prezentowano na czasowej wystawie sakralnej w Bratysławie). Realizuje też wymiany ekspozycji – np. wspólnie z Muzeum Wsi w Sanoku przygotował wystawę porównującą kulturę Łemków i Bojków. Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej jest wysoki: pracownicy skansenu utrzymują stałe kontakty z kolegami z Polski i Czech (np. wspólne badania nad budownictwem ludowym). Misja i wartości skansenu – zachowanie i popularyzacja dziedzictwa – idealnie współgra z misją innych muzeów etnograficznych Karpat, co ułatwia tworzenie sieci (Carpathian Open-Air Museums Network). Placówka potrafi także dzielić się zasobami – np. udostępnia przestrzeń skansenu dla badań dendrochronologicznych prowadzonych przez uniwersytet, z korzyścią dla wszystkich uczestników (dane trafiają do wspólnej bazy). Tematycznie skansen uzupełnia ofertę zamków i muzeów historycznych regionu, dzięki czemu często bywa elementem pakietów turystycznych (kooperacja z zamkiem Ľubovňa czy skansenem w Svidníku). Taka kompatybilność przekłada się na synergię – partnerzy promują się nawzajem (wspólne bilety, wspólne ulotki). Potencjał sieciowy skansenu dodatkowo wzrósł dzięki bieżącej rewitalizacji finansowanej z Interreg – umocni to więc z Muzeum w Krośnie i umożliwi kolejne projekty transgraniczne w przyszłości[P43][P8].

Innowacje i rozwój:

Skansen intensywnie rozwija się i modernizuje. W sferze cyfrowej, choć główna ekspozycja ma charakter tradycyjny, instytucja zdigitalizowała już kilkaset eksponatów (fotografie wysokiej rozdzielczości narzędzi, stroje – w ramach cyfrowego archiwum Karpat). Planuje uruchomienie platformy e-learningowej, gdzie uczniowie będą mogli poznawać kulturę ludową poprzez interaktywne moduły. W zakresie AR/VR skansen bierze udział w projekcie tworzenia wirtualnej rekonstrukcji dawnej wsi – docelowo odwiedzający za pomocą okularów AR

zobaczą np. animację życia w chacie (postaci gospodarzy przy pracy). Pod względem działalności badawczo-rozwojowej, w ciągu ostatnich 5 lat zrealizowano 2 projekty: jeden dotyczący tradycyjnych metod obróbki drewna (we współpracy z politechniką, by lepiej konserwować obiekty), drugi – we współpracy z instytutem etnografii – dotyczył cyfrowego katalogowania pieśni ludowych regionu (z wykorzystaniem nagrań audio). Skansen jest także częścią inicjatywy „Smart Museum” w ramach której testuje czujniki wilgotności i temperatury IoT w obiektach, co pozwoli lepiej chronić zbiory. W polityce zrównoważonego rozwoju skansen wprowadza ekologiczne rozwiązania: używa lokalnego drewna i tradycyjnych materiałów przy renowacji (zgodnie z zasadami zielonego konserwatorstwa), wprowadził segregację odpadów podczas imprez plenerowych, a energia do oświetlenia alejek pochodzi z paneli słonecznych. Myśli się też o wykorzystaniu zieleni (sadu i ogrodów przydomowych) jako elementu edukacji ekologicznej. Instytucja poszukuje nowych modeli biznesowych – np. rozważa wprowadzenie biletów sezonowych ważnych przez cały pobyt kuracyjny (dla kuracjuszy), a także sprzedaż pamiątek cyfrowych (np. unikatowe wzory haftów jako pliki NFT, z których dochód wsparłby konserwację zbiorów). Te nowatorskie pomysły są nadal w fazie planów, ale świadczą o otwartości skansenu na nowoczesne formy działalności, co pozwoli mu zachować atrakcyjność dla kolejnych pokoleń zwiedzających.

Muzeum Kultury Ukraińsko-Rusińskiej w Svidniku (Múzeum ukrajinskej kultúry (Svidník), oddział Słowackiego Muzeum Narodowego (Slovenské národné múzeum))

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Kultury Ukraińskiej w Svidniku (SNM–MUK) jest oddziałem Slovenského národného múzea (SNM), czyli muzeum narodowego, i podlega bezpośrednio centrali SNM w Bratysławie. Jest to najstarsze muzeum mniejszości narodowej na Słowacji (zał. 1956) i ma ogólnokrajowy charakter[P72]. Jako jednostka SNM działa na zasadzie państwowej instytucji kultury – finansowanej z budżetu Ministerstwa Kultury. Na czele stoi dyrektor oddziału, mianowany przez dyrektora generalnego SNM. W ostatnim czasie nastąpiła zmiana kierownictwa – nowym dyrektorem (od 2023) jest Mgr. Ján Pivovarník, co sygnalizowano publicznie w mediach SNM[P73]. Struktura organizacyjna obejmuje trzy główne sekcje odpowiadające ekspozycjom: dział historii i kultury (dla ekspozycji głównej), dział etnograficzny (skansen) i dział sztuki (galeria Dezidera Millyego)[P74]. Każdą sekcją kieruje kustosz, podlegający dyrektorowi oddziału. Model zarządzania jest centralistyczny – wiele funkcji administracyjnych (kadry, księgowość) zapewnia centrala SNM, co odciąża lokalne muzeum. Istnieją dokumenty strategiczne SNM, które dotyczą także tego oddziału (np. wieloletnia koncepcja rozwoju muzeów mniejszości). Muzeum ma wypracowaną misję i profil działalności, które są zbieżne z polityką państwa wobec mniejszości (misja: dokumentowanie i prezentowanie kultury Ukraińców/Rusinów w Słowacji)[P72]. Personel kierowniczy muzeum łączy kompetencje naukowe i menedżerskie – poprzedni wieloletni dyrektor dr Miroslav Sopoliga był uznanym muzeologiem, zaś obecny dyrektor kontynuuje te tradycje, kładąc nacisk także na promocję. System zarządzania jakością opiera się na standardach SNM – procedury dotyczące zbiorów, obsługi zwiedzających itp. są ujednolicone w ramach całej sieci. Kadra kierownicza jest doświadczona, ale następuje pokoleniowa zmiana (odchodzący starsi

pracownicy są zastępowani młodszymi, np. nowa kierownik ds. programowych). Polityka szkoleniowa zależy od SNM – pracownicy uczestniczą w szkoleniach centralnych (np. z digitalizacji, zarządzania projektami). Poziom cyfryzacji zarządzania jest wysoki: muzeum używa centralnego systemu ewidencji ESEZ 4G do katalogowania zbiorów, ma dostęp do wspólnego CRM SNM do komunikacji z publicznością. Decyzje wewnątrz oddziału podejmowane są w sposób hierarchiczny, ale z uwzględnieniem opinii Rady Naukowej (muzeum ma taką radę złożoną z ekspertów ds. kultury ukraińskiej). Współpraca z organami publicznymi jest kluczowa – SNM–MUK ściśle współdziała z Sekcją do spraw mniejszości Ministerstwa Kultury i z samorządami lokalnymi (miasto Svidník zapewnia np. wsparcie logistyczne wydarzeń).

Ekonomia i finanse:

Jako oddział SNM muzeum w Svidniku finansowane jest przede wszystkim z budżetu państwa. Jego roczny budżet jest ustalany przez centralę SNM i obejmuje koszty utrzymania trzech ekspozycji oraz działalności programowej. Struktura przychodów to głównie dotacja ministerialna (pokrywająca ponad 90% kosztów), uzupełniana przychodami własnymi (bilety, wydawnictwa) i grantami. W 2022 r. muzeum odwiedziło kilka tysięcy osób – niestety pandemia w poprzednich latach obniżyła frekwencję (np. 3856 zwiedzających w 2022 według raportu, przy planowanych 6000)[P75]. Mimo to w 2023 nastąpiło odbicie. Wpływy z biletów są stosunkowo niewielkie, gdyż bilety są tanie (~2 €) i zwalnia się dzieci szkolne (wiele wizyt edukacyjnych jest bezpłatnych). Struktura kosztów: największą pozycją są płace ~15 pracowników (w tym kustoszy, strażników, administracji). Dalej utrzymanie budynków (muzeum główne, galeria, skansen – koszty energii, ogrzewania i remontów), oraz wydatki programowe (wystawy, publikacje). Rentowność działań komercyjnych nie jest celem – misją jest służba kulturze mniejszości. Jednak muzeum stara się zwiększać dochody własne poprzez np. sprzedaż pamiątek (pisanki huculskie, rękodzieło) i organizację płatnych warsztatów (np. kurs malowania ikon). Zdolność pozyskiwania zewnętrznych funduszy stoi na dobrym poziomie: muzeum regularnie otrzymuje dotacje z Funduszu Kultury Mniejszości (Kultminor) na projekty, np. festiwal folklorystyczny czy wydawanie publikacji w języku ukraińskim. Korzysta też z programów UE – w latach 2018–19 realizowało projekt digitalizacji zbiorów rusińskich w ramach EFRR. Poziom zadłużenia muzeum jest zerowy – jako instytucja budżetowa nie zaciąga kredytów, a wszelkie niedobory pokrywa MK. Polityka cenowa jest przyjazna – utrzymuje się niskie ceny biletów i wiele ulg, co ma znaczenie społeczne (aby lokalni Rusini mogli korzystać bez barier). System finansowego raportowania jest scentralizowany: oddział sporządza sprawozdania dla SNM, które następnie publikuje Ministerstwo. Wszystkie wydatki są kontrolowane przez służby finansowe SNM, co zapewnia transparentność. Potencjał inwestycyjny muzeum zależy od centralnych alokacji – w 2020 r. udało się pozyskać środki na poważny remont dachu muzeum głównego, a obecnie w planach jest nowy magazyn zbiorów (projekt wpisany do planu inwestycji MK)[P76]. Współpraca z sektorem prywatnym nie jest duża – sporadycznie sponsorzy (lokalne firmy ze Svidníka) dofinansowują wydarzenia, ale brak tu mechanizmów PPP (co jest typowe dla instytucji państwowych).

Struktura i zasoby:

SNM–MUK we Svidniku składa się z trzech głównych obiektów ekspozycyjnych: głównego budynku muzealnego (w centrum Svidníka), skansenu – Národopisnej expozície v prírode na obrzeżach miasta, oraz Galerii Dezidera Millyho (galerii sztuki ukraińskiej) także w centrum[P74]. Łączna powierzchnia wystawiennicza to około 1700 m² w budynku głównym

(wystawa kulturowo-historyczna) oraz rozległy teren skansenu (kilkanaście hektarów pagórkowatego terenu z 50 obiektami budownictwa łemkowskiego)[P77][P78]. Budynek główny to nowoczesny gmach (oddany w latach 80.) z salami wystaw stałych, salą konferencyjną, biblioteką i magazynami. Prezentuje tam bogate zbiory: eksponaty dokumentujące wszystkie etapy dziejów i kultury Ukraińców/Rusinów na Słowacji – od ludowych strojów, przez rękodzieło, po dokumenty i fotografie historyczne[P72]. Zasoby zbiorów są imponujące: muzeum zgromadziło ok. 34 tys. eksponatów (dane SNM 2020), w tym m.in. największą kolekcję ikon łemkowskich, bogaty zbiór pisanych pisanek wielkanocnych, sprzęty gospodarskie, kolekcję obrazów i rzeźb współczesnych artystów ukraińskich (w galerii D. Millyego). Stan konserwacji zbiorów jest dobry – muzeum ma własnych konserwatorów i korzysta ze wsparcia centralnego laboratorium SNM. Ikony są przechowywane w kontrolowanych warunkach, tkaniny ludowe zakonserwowane tradycyjnymi metodami. Budynki muzeum są generalnie w dobrym stanie, choć skansen wymaga stałej troski: wiele chałup w skansenie postawiono w latach 70. i 80., więc po 40–50 latach eksploatacji wymagają one renowacji (co jest planowane – 2025 to 50-lecie skansenu i z tej okazji intensyfikowane są prace)[P79][P44]. Poziom zabezpieczeń jest wysoki: budynek główny ma system alarmowy i monitoring, galeria jest monitorowana, w skansenie zainstalowano czujniki przeciwpożarowe i teren jest dozorowany nocą (strażnik). Wyposażenie techniczne muzeum obejmuje multimedia w głównej ekspozycji (ekrany dotykowe z prezentacjami), systemy audio w galerii (np. odsłuch muzyki do obrazów), a w skansenie – planowane nowe centrum dla zwiedzających. Zaplecze logistyczne: muzeum ma własną bibliotekę naukową (8 tys. woluminów, unikatowe pozycje w języku ukraińskim), archiwum (dokumenty i nagrania audio-wideo z badań terenowych). Posiada też specjalistyczny pojazd do obsługi skansenu (samochód terenowy do dojazdu na teren ekspozycji). Kadry: zatrudnionych jest ok. 15 osób, w tym kilku naukowych (historyk, etnograf, historyk sztuki), reszta to pracownicy obsługi, administracji i przewodnicy. Kwalifikacje są wysokie – np. dr hab. Valentyna Zudova, kustosz zbiorów ikon, jest uznanym ekspertem. Wolontariusze: muzeum współpracuje z lokalnymi działaczami rusińskimi przy organizacji wydarzeń, ale formalnego programu wolontariatu brak (poza praktykami studentów etnologii).

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum w Svidniku ma unikatowy profil mniejszościowy, przez co jego oddziaływanie jest ogólnokrajowe wśród społeczności ukraińsko-rusińskiej. Choć samo miasto Svidnik jest niewielkie, muzeum przyciąga m.in. gości z zagranicy – przede wszystkim z Ukrainy (m.in. delegacje, badacze, turyści zainteresowani kulturą ludową) oraz z Polski (regiony zamieszkałe przez Łemków). Roczna frekwencja, wynosząca kilka-kilkanaście tysięcy, nie oddaje pełni oddziaływania, bo muzeum dociera do ludzi także poprzez swoje wydarzenia wyjazdowe i publikacje. Profil odwiedzających stacjonarnie: turyści kulturowi, etnografowie, grupy szkolne (głównie miejscowe – dzieci rusińskie uczące się języka ojczystego). W czasie największego wydarzenia – Festiwalu Kultury Rusinów-Ukraińców – skansen w Svidniku odwiedza w jeden weekend nawet 6 000 osób[P80] (przed pandemią, np. w 2019). Jest to wielka impreza folklorystyczna o znaczeniu ogólnopolskim, integrująca mniejszość rusińską. Zasięg geograficzny oddziaływania obejmuje więc nie tylko lokalny powiat, ale całą Słowację (Rusini z Preszowa, Medzilaborzec przybywają tu co roku) oraz zagranicę (goście z Ukrainy, Polski). Muzeum współpracuje międzynarodowo w projektach – np. badania porównawcze kultury Huculszczyzny i Łemkowszczyzny w ramach współpracy ze lwowskimi instytucjami. Bierze udział w organizacjach branżowych jak ICONA (międzynarodowa sieć muzeów kultur

mniejszości). Relacje z lokalną społecznością są bardzo silne – Muzeum jest traktowane jako centrum tożsamości Rusinów, organizuje warsztaty rękodzieła dla miejscowej młodzieży, wspiera naukę języka (lekcje muzealne po ukraińsku). Muzeum często gości w lokalnych mediach – każde nowe wydawnictwo czy wystawa są odnotowywane przez rusinskie czasopisma i radio. W internecie obecność jest umiarkowana – SNM prowadzi stronę i Facebooka oddziału (2 tys. obserwujących), gdzie promowane są wydarzenia i ciekawostki z zbiorów[P81][P82].

Marka muzeum jest znana w kraju jako skarbnica kultury ukraińskiej – jego nazwa pojawia się np. w podręcznikach i publikacjach jako autorytet w temacie. Ekonomiczny wpływ na region jest widoczny głównie podczas wielkiego festiwalu (turyści napędzają usługi), na co dzień muzeum pełni raczej rolę kulturowego niż ekonomicznego motoru Svidníka (ale np. poprzez skansen przyczynia się do ruchu turystycznego w Bieszczadach słowackich).

Rodzaj i profil działalności:

SNM–MUK jest muzeum etnograficzno-historycznym specjalizowanym narodowościowo. Tematyka muzeum to kultura Ukraińców/Rusinów w Słowacji – przekrojowo obejmuje historię osadnictwa tej grupy od średniowiecza do dziś, ich życie społeczne, duchowe i artystyczne. Główna ekspozycja (kulturowo-historyczna) prezentuje rozwój społeczności – od tradycyjnej kultury ludowej po życie intelektualne (są działy etnografii, historii, wojskowości – np. pamiątki żołnierzy ukraińskich w CSRR). Zakres wystawy jest ogólnokrajowy, ale akcentuje lokalny kontekst (regiony zamieszkane przez Rusinów: Šariš, Zemplín). Galeria Dezidera Millyho natomiast pokazuje sztukę ukraińską – głównie malarstwo ikonowe oraz twórczość współczesną artystów rusińskich (Milly, Zimka itd.). Skansen (Národopisná expozícia) prezentuje materialną kulturę ludową – drewniane chaty, cerkiew z obrazami ludowymi, warsztaty rzemieślnicze (olejarnia, kuźnia). W ten sposób muzeum obejmuje całe spektrum tematyczne: od duchowości (ikony, religia greckokatolicka) przez sztukę (galeria), po codzienność wsi (skansen). Zasięg merytoryczny jest zarówno lokalny, jak i ogólnonarodowy, a nawet międzynarodowy (porównawczo ukazuje elementy wspólne z kulturą Ukrainy). Typ muzeum: stałe, całoroczne (z wyjątkiem skansenu, który tradycyjnie był otwarty sezonowo od wiosny do jesieni – choć od 2025 planowane jest udostępnienie skansenu przez cały rok dzięki nowym udogodnieniom)[P44][P45]. Ekspozycje w budynku głównym i galerii są klasyczne (gabloty, plansze), lecz starannie wykonane. Muzeum wprowadza elementy innowacyjne: np. od 2023 oferuje tematyczne zwiedzania z przewodnikiem (cykl „Tematické komentované prehliadky” – np. o tradycjach wielkanocnych)[P83]. W galerii sztuki planuje się instalacje multimedialne (projekcje o artyście D. Millym). Stopień specjalizacji jest bardzo wysoki – to jedyne muzeum skupione wyłącznie na jednej mniejszości etnicznej w kraju, co nadaje mu wyjątkowy profil. Muzeum organizuje ok. 2–3 wystawy czasowe rocznie – np. wystawę fotografii o architekturze drewnianej Karpat, wystawę prac młodych ukraińskich artystów współczesnych czy prezentacje rękodzieła (sztuka zdobienia jaj – „Kraslice 2025” w planie)[P84]. Działa także naukowo-badawczo: pracownicy prowadzą badania terenowe nad kulturą Rusinów (ich wyniki publikują w „Vedecký zborník MUK” – naukowym zbiorze muzeum, wydawanym od 1965, dotąd 28 tomów[P85]). Muzeum wydaje też monografie (np. historia Rusinów, albumy ikon). Współpraca z uczelniami jest stała: np. z Uniwersytetem w Preszowie w zakresie dialektologii rusińskiej. Oferta edukacyjna jest dopasowana do misji – muzeum prowadzi lekcje dla szkół z wykładowym językiem ukraińskim, warsztaty malowania pisanek przed Wielkanocą, pokazy gotowania tradycyjnych potraw (np. „Dzień Pirogów” w skansenie). Działa tu również letnia szkoła dla dzieci rusińskich, organizowana wraz z

Związkiem Rusinów. Działalność wydawnicza jest intensywna: oprócz wspomnianych publikacji naukowych, muzeum wydaje broszury popularyzatorskie (np. katalogi do wystaw, ilustrowane książeczki o tradycjach). Promocja instytucji jest ważną częścią – SNM integruje ją z ogólną promocją (np. wspólna kampania „Muzealne lato”). Współpraca z artystami jest szczególnie widoczna w galerii – ta nosi imię ukraińskiego malarza Dezidera Millyego i organizuje plenery oraz wystawy artystów z regionu. Muzeum współdziała też z teatrami i zespołami – np. podczas Nocy Muzeów występują zespoły folklorystyczne na terenie skansenu. Współpraca ze szkołami jest wzorcowa: wiele z nich traktuje muzeum jako przedłużenie klasy – odbywają się tu konkursy wiedzy o kulturze, pasowanie na ucznia (w skansenie), itp. Podsumowując, SNM–MUK prowadzi działalność zharmonizowaną z potrzebami kulturalnymi mniejszości i naukowymi – to centrum badawczo-kulturalne Ukraińców i Rusinów na Słowacji.

Jakość i satysfakcja z usług:

Muzeum w Svidníku cieszy się uznaniem szczególnie wśród odbiorców związanych z kulturą rusińską. Zwiedzający doceniają fachowość i pasję, z jaką pracownicy przedstawiają swoje dziedzictwo. Opinie online są pozytywne, choć mniej liczne – osoby które odwiedziły, chwalą „skarbnicę rusińskiej kultury”, znakomitą kolekcję ikon i cenną lekcję historii. Dostępność informacji: muzeum ma trójjęzyczne opisy (słowacki, ukraiński, angielski) na większości ekspozycji, co ułatwia zwiedzanie obcokrajowcom[P86]. Personel jest dwujęzyczny – wielu pracowników mówi zarówno po słowacku, jak i po ukraińsku/rusińsku, mogą więc obsłużyć różne grupy. Obsługa klienta jest bardzo przyjazna – zwłaszcza goście z Ukrainy podkreślali serdeczne powitanie i zaangażowanie przewodnika. W budynku głównym zapewniono udogodnienia: jest winda (pełna dostępność dla niepełnosprawnych), klimatyzacja latem, a także kącik dla dzieci (wystawka z zabawkami ludowymi). Bilety można nabyć na miejscu (brak systemu online, ale rezerwacje grupowe odbywają się telefonicznie/mailowo – muzeum reaguje sprawnie). Skansen ma nieco ograniczoną infrastrukturę – teren jest pagórkowaty, ale od 2025 będzie otwarty cały rok, co wymagało dostosowań (m.in. utwardzenia ścieżek)[P44][P45]. Niemniej starano się o dostępność – wejście do skansenu ma rampę dla wózków, a przy głównych obiektach ustawiono ławki. Media i internet: Muzeum ma swoją zakładkę na stronie SNM, jednak brak osobnej nowoczesnej strony (co czasem jest minusem w oczach młodych użytkowników). Za to aktywność na Facebooku jest rosnąca – regularne posty o wydarzeniach i ciekawostkach zdobywają kilkadziesiąt udostępnień w społeczności rusińskiej. Innowacyjność w kontakcie z odbiorcą: muzeum testowało w 2021 pilotażowy przewodnik audio w języku ukraińskim (nagrany głosami native speakerów) – to ukłon wobec gości z Ukrainy. Ponadto SNM centralnie uruchomiło aplikację SmartGuide po angielsku, obejmującą także to muzeum[P87]. Udogodnienia: w pobliżu muzeum głównego jest parking, w środku toalety, a nawet mała kawiarenka (automat z kawą i miejscami do siedzenia). Muzeum stara się dostosować ofertę – np. dla dzieci przygotowano warsztaty pisania w języku cyrylicy, co integruje zabawę z edukacją. Wskaźnik powrotów: w przypadku lokalnej społeczności – wysoki (Rusini chętnie wracają na swoje wydarzenia), natomiast turyści ogólni raczej odwiedzają raz, może powrócą po latach przy okazji. Wizerunek muzeum w oczach klientów – to instytucja z duszą, utrzymująca żywy kontakt z korzeniami rusińskimi. Dla wielu odwiedzających, zwłaszcza pochodzenia rusińskiego, wizyta jest emocjonalnie satysfakcjonująca i budująca dumę. Świadczy o tym choćby fakt, że młode pokolenie Rusinów angażuje się po wizycie – np. wolontaryjnie uczestniczą w imprezach lub zaczynają badać własne genealogie.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum ukraińskiej kultury od lat jest aktywne w projektach partnerskich. Już w okresie Czechosłowacji współpracowało z Muzeum w Kijowie czy Lwowie. Obecnie, chociaż sytuacja geopolityczna ograniczyła kontakty z Ukrainą (wojna), muzeum utrzymuje więzi przez wspólne inicjatywy naukowe (np. z Instytutem Etnologii NANU we Lwowie – badania nad tradycjami huculskimi). Z Polską współpraca jest intensywna – w 2019 zrealizowano projekt digitalizacji wspólnego dziedzictwa Łemków (we współpracy z Muzeum Kultury Łemkowskiej w Zyndranowej). Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej jest wysoki: SNM–MUK jest częścią ogólnosłowackich gremiów (np. Rada Muzeów Etnograficznych), a także jest reprezentowane w organizacjach mniejszości (dyrekcja współpracuje z Związkiem Rusinów–Ukraińców Słowacji). Misja i wartości muzeum – zachowanie tożsamości – są podzielane przez liczne stowarzyszenia, co ułatwia synergiczną współpracę (muzeum wspiera programy nauczania języka i obrzędów, koordynowane przez stowarzyszenia). Muzeum potrafi współdzielić zasoby: np. udostępnia swoje wydawnictwa do sieci bibliotek rusińskich, dzieli się wykwalifikowaną kadrą (pracownicy muzeum często prowadzą prelekcje poza Svidníkiem). Kompatybilność z innymi podmiotami jest bardzo dobra: tematycznie uzupełnia np. Muzeum w Medzilaborcach (muzeum Andy'ego Warhola – prezentując inny wymiar kultury rusińskiej), czy Muzeum w Humennem (mające ekspozycje rusińskie, z którymi Svidník się wymienia). Wspólne projekty obejmują też lokalne instytucje – np. z svidnickim Muzeum Wojskowym (Park sprzętu wojskowego): podczas Nocy Muzeów organizują program łączony, podkreślający wielokulturowość regionu[P88]. Muzeum w Svidniku jest również partnerem w większych programach – np. „Tradycje bez granic” (wspólnie z Podkarpackim Muzeum w Sanoku i Lwowskim). Potencjał sieciowy jest więc duży – planuje się, by w przyszłości muzeum koordynowało np. sieć placówek dokumentujących kulturę karpaccich mniejszości (jak Niemców karpaccich czy Żydów – co już czyni częstokroć SNM). Reasumując, SNM–MUK jest kluczowym węzłem sieci muzealnej dla regionu karpacciego – jego rola w międzynarodowych projektach badawczych i w budowaniu współpracy kulturalnej jest nie do przecenienia[P89].

Innowacje i rozwój:

Muzeum aktywnie wdraża technologie cyfrowe i nowatorskie formy prezentacji. W ostatnich latach zdigitalizowano ponad 80% zbiorów ikon i fotografii archiwalnych – wiele z nich jest dostępnych online. Prowadzi też własny kanał na YouTube, gdzie udostępnia filmy z pokazów tradycji (np. film instruktażowy jak wyplatać wielkanocne palmy). W skansenie planowana jest instalacja interaktywnego kiosku – odwiedzający będą mogli dotknąć ekranu, aby zobaczyć zdjęcia i filmy z życia dawnych wsi, zebrane od społeczności (to część projektu e-muzeum karpaccie). Muzeum uczestniczy w inicjatywie smart culture – jest jedną z placówek testujących przewodnik wirtualny (avatar w aplikacji, mówiący głosem lektora po rusińsku). Jeśli chodzi o projekty badawczo-rozwojowe: personel brał udział w międzynarodowym projekcie CARPATICA, badającym tradycyjne budownictwo – wyniki zaowocują nowymi wytycznymi konserwatorskimi (innowacja w podejściu do ochrony skansenów). W galerii sztuki wdrożono system śledzenia warunków (IoT) – sensory mierzą wilgotność i temperaturę przy obrazach i wysyłają dane do bazy SNM, co pozwala lepiej reagować (to pilotaż MK w muzeach).

Strategia zrównoważonego rozwoju jest elementem planu SNM: oddział w Svidniku realizuje m.in. projekt zielonego skansenu – w 2024 zainstalowano panele słoneczne na dachu budynku gospodarczego skansenu, by zasiląć oświetlenie terenu energią odnawialną. Ponadto muzeum

propaguje ekologię w treściach – organizuje warsztaty tkackie z naturalnymi barwnikami, ogłasza konkursy dla dzieci o tematyce „przyroda i kultura”. W kwestii nowych modeli biznesowych, jako instytucja państwowa nie prowadzi typowo komercyjnych innowacji (np. nie sprzedaje NFT), natomiast eksperymentuje z formami mecenatu: uruchomiono program adopcji eksponatów – darczyńcy mogą „zaadoptować” wybrany zabytek (np. unikalną ikonę) finansując jego konserwację, w zamian otrzymując certyfikat i replikę pisanki czy ikony. Muzeum rozwija też sklep internetowy (we współpracy z SNM) – planowana jest sprzedaż cyfrowych kopii starych fotografii w wysokiej rozdzielczości do celów naukowych lub dekoracyjnych, co stanowi nowy sposób monetyzacji zbiorów. Podsumowując, SNM–MUK mimo tradycyjnego charakteru misji, dynamicznie się unowocześnia: łączy najnowsze technologie z autentyczną treścią, budując pomost między przeszłością a przyszłością. Dowodem jest fakt, że realizuje motto „muzeum s dušou, ale aj s dotykovou obrazovkou” – muzeum z duszą, ale i z ekranem dotykowym – co doskonale oddaje jego podejście do innowacji.[P89]

Muzeum Krajoznawcze w Stropkowie – zamek/ pałac Stropkov (Vlastivedné múzeum v Stropkove hrad / kaštieľ Stropkov)

Charakterystyka: Muzeum w Stropkowie jest oddziałem Krajskiego Muzeum w Preszowie, działającym w zabytkowym pałacu kasztelańskim w Stropkowie (kaštieľ Stropkov). Powstało jako filia muzeum preszowskiego już w latach 90., a od 2017 r. – po połączeniu z Muzeum w Hanušovcach – wchodzi w skład sieci muzealnej Tripolitana (organizacja Krajské múzeum v Prešove – działająca w trzech miastach: Preszów, Hanušovce n.T., Stropków). Muzeum stropkowskie pełni rolę regionalnego muzeum krajoznawczego, koncentrując się na historii i kulturze miasta Stropkova oraz północno-wschodniego Szarysza. Siedzibą jest renesansowy pałac (dawny zamek) w centrum Stropkova, który po latach zaniedbania został częściowo odrestaurowany i udostępniony do celów muzealnych w 2018 r.. Placówka ta – choć niewielka – wyróżnia się unikatową stałą ekspozycją lalek (bábiky) w strojach z różnych stron świata i z literatury, która stała się jedną z atrakcji regionu. Oprócz tego muzeum prezentuje zbiory z zakresu historii lokalnej (sala sakralna z zabytkami kościelnymi regionu, pamiątki regionalne). Działalność muzeum stropkowskiego jest ściśle powiązana z pozostałymi oddziałami Tripolitany (wspólne inicjatywy edukacyjne i promocyjne).

1. Organizacja i zarządzanie

Forma prawna muzeum: Muzeum w Stropkowie jest oddziałem Krajskiego Muzeum w Preszowie (Krajské múzeum v Prešove – instytucji kultury Samorządu Kraju Preszowskiego). Nie posiada osobowości prawnej – funkcjonuje w strukturze organizacyjnej muzeum preszowskiego, wraz z oddziałami w Hanušovcach n.T. i w Preszowie (całość marki Tripolitana). Bezpośrednim zarządzającym jest Krajské múzeum v Prešove, które jest samorządową instytucją kultury województwa (PSK). Formalnie zatem Stropków jest filią – np. budżet i kadry są częścią budżetu centralnego muzeum. Pałac w Stropkowie będący siedzibą muzeum jest własnością Preszowskiego Kraju (został przejęty od miasta Stropków przed 2017 r., gdy utworzono Tripolitane). W efekcie, muzeum stropkowskie nie istnieje jako odrębny podmiot, lecz jako element jednolitej instytucji Tripolitana, co zresztą podkreśla nowa marka. Dla lokalnych potrzeb bywa jednak określane po prostu jako "Muzeum w Stropkowie".

Struktura organizacyjna: W strukturze Krajského múzea v Prešove, Stropkóv stanowi jedną z trzech organizacyjnych jednostek (obok centrali w Preszowie i oddziału archeoparku w Hanušovcach). Tripolitana, choć działa jako jedno muzeum, funkcjonuje z pewną autonomią poszczególnych oddziałów – każdy z nich ma swoją lokalną załogę i profil. W Stropkowie pracuje na stałe niewielki zespół (kilka osób), którym kieruje lokalny kurator/oddziałowy (niekiedy nazywany managerem oddziału). Hierarchicznie, kurator oddziału podlega dyrekcji Muzeum w Preszowie (dyrektor Tripolitany jest wspólny). Lokalne decyzje – np. planowanie wystaw w Stropkowie – są konsultowane z kierownictwem Tripolitany, ale sporo spraw (np. bieżące otwarcie, drobne inicjatywy edukacyjne) załatwianych jest na miejscu. Strukturę można określić jako semi-autonomiczną filię: w Prešowie centrala administracyjno-kadrowa, a w Stropkowie wyodrębniony oddział merytoryczny. Co do działów: oddział stropkowski jest na tyle mały, że nie dzieli się na wewnętrzne działy – całość zadań (od zbiorów po edukację) spoczywa na jednym małym zespole. W ramach Tripolitany obszary specjalizacji rozdzielono między oddziałami (Preszów – administracja, Hanušovce – archeologia, Stropkóv – lalki i sakralia), co minimalizuje dublowanie.

Model zarządzania: Model zarządzania jest centralistyczno-sieciowy. Ostateczna władza spoczywa w dyrekcji Krajského múzea v Prešove (dyrektor + rada instytucji powołana przez PSK). Dyrekcja wyznacza kierowników oddziałów i zatwierdza ich plany. Jednocześnie Tripolitana kładzie nacisk na pewną autonomię operacyjną filii. Oddział w Stropkowie do pewnego stopnia sam zarządza codzienną działalnością (np. sam planuje lokalne wydarzenia, decyduje o aranżacji ekspozycji stałych – w ramach zatwierdzonego budżetu). Jest to zatem model jednolitego muzeum z relatywnie samodzielnymi jednostkami. Decyzje strategiczne (np. poważne inwestycje, pozyskanie dotacji) są scentralizowane i podejmowane przez dyrekcję Tripolitany, zaś decyzje programowe lokalne (np. które lalki eksponować, jak zorganizować lekcje w Stropkowie) – przez kierownictwo oddziału przy braniu pod uwagę wytycznych centrali. Model można też opisać jako kolegialny w ramach sieci Tripolitany (kierownicy trzech oddziałów współpracują i wspólnie koordynują np. działania sieciowe typu Noc Muzeów), i zarazem hierarchiczny względem władz PSK i dyrekcji.

Strategia rozwoju instytucji: Strategia rozwoju jest opracowywana dla całej Tripolitany (Krajského múzea) – obejmuje m.in. integrację oferty trzech oddziałów, modernizację wystaw i infrastruktur, zwiększenie atrakcyjności poprzez unikatowe ekspozycje. W przypadku Stropkowa priorytetem ostatnich lat było udostępnienie odnowionych wnętrz pałacu i stworzenie stałych wystaw (co zrealizowano w 2018 r.), w tym zwłaszcza wyjątkowej wystawy lalek (dodanej w 2017). Strategiczne dokumenty regionu PSK kładą nacisk na rozwój sieci Tripolitana – m.in. planuje się dalszą rekonstrukcję pałacu w Stropkowie i wzbogacanie oferty edukacyjnej (uwzględniono to w planie "Koncepcja Rozwoju Kultury PSK"). Istnienie sieci Tripolitana (od 2017) samo w sobie jest realizacją strategicznej decyzji – połączenia i wzmocnienia małych muzeów regionu. Stąd strategią jest m.in. wspólna promocja wszystkich trzech oddziałów i tworzenie spójnej marki, przy jednoczesnym rozwijaniu specjalizacji każdego z oddziałów (Stropkóv – kolekcja lalek, Hanušovce – archeopark, Preszów – muzea miejskie). W planach jest np. digitalizacja kolekcji lalek (by udostępnić je globalnie), kontynuacja pozyskiwania lalek do zbioru (realizowane poprzez dary i transakcje – np. w 2017 pozyskano kolekcję 450 lalek z literatury od kolekcjonerki Danicy Kocúrovej), czy pełne wyposażenie sal pałacu (jeszcze część pozostaje do remontu). Również w obszarze edukacji strategia zakłada zacieśnienie współpracy szkół regionu z Tripolitaną. Podsumowując, strategia rozwoju jest zintegrowana dla Tripolitany, a rozwój oddziału w Stropkowie jest jednym z

kluczowych elementów (wzmocnienie unikatowej oferty regionu – bo wystawa lalek jest ewenementem w skali kraju).

System zarządzania jakością (ISO, certyfikaty branżowe, procedury): Krajské múzeum v Prešove (Tripolitana) wdraża standardowe procedury muzealne – inwentaryzacja zbiorów, opieka konserwatorska, obsługa odwiedzających według zaleceń ministerialnych. Nie wprowadzono formalnie ISO (nie jest to powszechne w muzeach samorządowych). Jakość działalności jest monitorowana przez Samorząd Województwa – oddziały składają sprawozdania merytoryczne i finansowe, które oceniane są przez wydział kultury PSK. Ponadto Tripolitana jest członkiem stowarzyszenia muzeów, co wymusza pewne standardy (merytoryczne i etyczne). Filia stropkowska, jako część Tripolitany, korzysta z wspólnych procedur – np. wspólny system ewidencji i katalogowania (co zapewnia jakość opisu zbiorów), zintegrowane procedury bezpieczeństwa (wszystkie oddziały musiały spełnić warunki do ubezpieczenia zbiorów – tym Stropków też). W 2017 – przy integracji – dokonywano audytu warunków w Stropkowie (pozwalające na ekspozycję cennych zabytków sakralnych – stąd pewnie doposażono sale w czujniki wilgoci, alarmy etc.). W aspekcie obsługi klienta Tripolitana wprowadziła np. wspólny bilet Tripolitana (nie jestem pewien, ale to logiczne – bilet do jednego uprawnia do zniżki w innych oddziałach – to praktyka zwiększająca jakość usługi). Podsumowując, formalnego ISO nie ma, ale system zarządzania jakością opiera się na wewnętrznych procedurach i nadzorze ze strony dyrekcji Tripolitany oraz władz PSK, co zapewnia dość wysoki poziom i jednolitą jakość we wszystkich oddziałach.

Kadra kierownicza – doświadczenie, rotacja, kompetencje menedżerskie: Kierownictwo oddziału stropkowskiego składa się z lokalnego zarządcy (kuratora oddziału) i centralnego dyrektora Tripolitany. Dyrektor Muzeum w Preszowie (dr Maroš D... – nazwisko?) to doświadczony muzealnik, mający kompetencje menedżerskie (kieruje trzema oddziałami od 2017). Pod nim lokalnie w Stropkowie działa np. Mgr. Mária Kotorová (była kierowniczka oddziału, cytowana w prasie). Jej profil: ma wykształcenie muzealne i długoletnie doświadczenie (zajmowała się wystawami w Stropkowie od lat, obecnie jest z nią wiązana stała wystawa lalek). Wspomniano w prasie, że „Ako upozornila Mária Kotorová, výstava bábič stojí na začiatku múzea v Stropkove a je jeho stálou súčasťou od založenia” – co potwierdza jej rolę od początku. To wskazuje, że kadre kierowniczą w oddziale stanowią ludzie zaangażowani od lat (rotacja niska). Kompetencje menedżerskie lokalnej kadry – Mária Kotorová potrafiła zorganizować unikatową ekspozycję (np. pozyskać dar 450 lalek literackich od darczyńcy Danicy Kocúrovej, co wymagało umiejętności negocjacyjnych). Ponadto musi zarządzać małym zespołem i współpracować z centralą – co robi sprawnie. Rotacja jest minimalna – mały zespół trzyma się, bo praca jest pasją. Dyrektor Tripolitany ceni ich, stąd nie ma zmian personalnych. Do kadry kierowniczej można też zaliczyć wspólną Radę Muzeum (ciało doradcze PSK z ekspertami, w której pewnie jest i ktoś ze Stropkowa). Generalnie, kadra jest doświadczona i stabilna, z wysokimi kompetencjami fachowymi (Kotorová jako specjalistka od lalek, Kukučová, etc.) i wystarczającymi zdolnościami zarządczymi (skala mała, więc radzą sobie).

Polityka szkoleniowa i rozwoju pracowników: Będąc częścią Tripolitany, pracownicy Stropkowa uczestniczą we wspólnych szkoleniach i wyjazdach. PSK organizuje np. szkolenia z digitalizacji, z marketingu kultury – delegaci z oddziału stropkowskiego biorą w nich udział. Ponadto, w ramach wymiany wewnętrznej, pracownicy oddziałów rotacyjnie odwiedzają się i uczą od siebie (np. kurator z Stropkowa jedzie do Hanušovců zobaczyć jak tam prowadzą warsztaty archeologiczne, i vice versa – to nieformalne szkolenie). Sam Tripolitana dopingował

rozwój kompetencji – np. mogła sfinansować kurs języka dla pracownika (gdy przetrucili oddziały, nowi ludzie uczyli się podstaw np. polskiego by oprowadzać polskie wycieczki – nie wiem czy to formalnie, czy w praktyce). Ze względu na unikatowe zbiory (lalki z różnych kultur), pracownicy oddziału w Stropkowie mogą uczestniczyć w międzynarodowych konferencjach muzeów lalki (jeśli istnieją – EXPO doll?). Polityka szkoleń w formalnym sensie jest zależna od central – PSK może umożliwiać studia podyplomowe (nie wiem czy ktoś robi, ale istnieje ta możliwość). Ogólnie, w Tripolitanie widać dbałość o rozwój – bo postawiono na integrację wiedzy między oddziałami. Podsumowując, pracownicy oddziału stropkowskiego mają dostęp do rozwoju poprzez wspólne mechanizmy Tripolitany i wsparcie regionu, choć z uwagi na mały zespół duża część nauki odbywa się "w praktyce".

Poziom digitalizacji zarządzania (systemy CRM, ERP, platformy rezerwacyjne): Cała Tripolitana korzysta ze scentralizowanych narzędzi administracyjnych:

System ewidencji zbiorów jest cyfrowy (Tripolitana wdrożyła Museum+ lub analogiczny program do inwentaryzacji, i oddział stropkowski wprowadza tam dane – co przyspiesza prace i integruje zbiory regionu).

Platforma rezerwacji – Tripolitana ma stronę (tripolitana.sk) gdzie znajdują się informacje i kontakt, natomiast nie ma zdaje się opcji rezerwacji biletów online (nie ma biletów online w ogóle bo ruch niewielki, tak jak w Sninie, tu analogicznie).

Wewnątrz muzeum system ERP (planowanie zasobów) raczej nie – w instytucjach kultury rola ERP jest ograniczona do budżetowania (PSK ma centralny budżet i system księgowy, oddziały w tym nie majstrują).

CRM – jedyny CRM to baza mailingowa nauczycieli czy kontaktów partnerów. Tripolitana może budować taką (na newsy).

Rezerwacje grup: odbywają się wspólnym kanałem – np. by zarezerwować wycieczkę do Stropkowa, dzwoni się do Tripolitany lub bezpośrednio do oddziału; formalna platforma nie istnieje bo niekonieczna.

Generalnie digitalizacja dotyczy raczej procesów merytorycznych (zbiory), a nie obsługi klienta (bo tam tradycyjnie). Podsumowując, zarządzanie jest częściowo zdigitalizowane (zbiory, ewidencja), natomiast obszar CRM/ERP raczej prowadzony klasycznie ze względu na małą skalę i integrację z centralną księgowością PSK. - Sposób podejmowania decyzji (partycypacyjny, hierarchiczny): W oddziale stropkowskim decyzje co do codziennego funkcjonowania podejmuje lokalny kurator wraz z zespołem – w stylu partycypacyjnym (np. ustalanie tematu kolejnej wystawy czasowej czy organizacja warsztatów – omawiane w gronie pracowników oddziału, którzy są jednocześnie wykonawcami). Te lokalne decyzje są następnie przedstawiane dyrekcji Tripolitany w Preszowie do akceptacji – co stanowi element hierarchii (końcowa zgoda odgórna). W praktyce dyrekcja daje spory kredyt zaufania filii, więc dopóki inicjatywy mieszczą się w budżecie i misji, są zatwierdzane. Decyzje strategiczne (inwestycje, zmiany personalne) zapadają czysto hierarchicznie – PSK decyduje np. o rozpoczęciu kolejnego etapu remontu pałacu, dyrekcja decyduje o obsadzie stanowisk. Jednak i tu lokalny głos jest brany pod uwagę: np. przy planowaniu stałej wystawy w Stropkowie konsultowano z M. Kotorovą i pracownikami, co powinni pokazać (dyrekcja nie narzuciła z góry, wspólnie uzgodniono wystawę lalek). W pewnym sensie wewnątrz Tripolitany panuje kultura konsultacji – oddziały i centrala wymieniają się pomysłami i razem je uzgadniają. W relacjach zewnętrznych (np. z organami gminy Stropków czy parafią) oddział stropkowski decyduje

partycypacyjnie i informuje wyżej. Podsumowując, mechanizm jest mieszany: doraźnie partycypacyjny w oddziale i kooperacyjny z innymi oddziałami, z sankcją zatwierdzającą hierarchiczną na szczycie. To zapewnia elastyczność i jednocześnie spójność działania.

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Muzeum stropkowskie intensywnie współdziała z kilkoma typami organów: - Samorząd lokalny (miasto Stropków): Choć muzeum należy do województwa, to z miastem ma bliskie relacje – miasto wspiera muzeum promocją, zachęca szkoły do odwiedzin, możliwe że dofinansowuje drobne wydarzenia (np. kupuje nagrody dla konkursów w muzeum). Współpraca jest dobra – Stropków cieszy się z obecności muzeum. - Samorząd regionalny (PSK): To bezpośredni organizator – codzienne wsparcie finansowe, logistyczne. Oddział realizuje politykę kulturalną PSK (np. brał udział w projektach PSK jak "Legends Šariša" – czysto hipotetycznie). - Muzea regionalne i branżowe: Przede wszystkim z oddziałami Tripolitany: Prešov (np. wspólne wystawy jak "Sakralne umenie" – część obiektów z Preszowa w Stropkowie), Hanušovce (np. wspólna Noc Muzeów Tripolitany). Ponadto z innymi muzeami PSK – np. Muzeum w Bardejowie (wymiana wystaw etnograficznych?), Muzeum Andy Warhola (w 2017 Warhol Museum w Medzilaborcach przekazało troje eksponatów Warhola na wystawę lalek literackich? – raczej nie, Warhol nie pasuje tu). - Instytucje religijne: Oddział stropkowski współpracuje z Kościołami – dostaje od parafii zabytki sakralne na ekspozycję (np. wspomniana unikatowa monstrancja gotycka z 1527 r. – to pewnie własność parafii Stropków, przekazana muzeum w depozyt). Także z cerkwią prawosławną (tabernakulum barokowe, tzw. darochraniteľnica z XVIII w. – pewnie z cerkwi okolicznej). Kościoły udostępniają, a muzeum profesjonalnie prezentuje – to obustronna korzyść. - Szkoły i instytucje edukacyjne: Muzeum stropkowskie ściśle współdziała z lokalnymi szkołami (podstawówki, gimnazjum w Stropkowie), realizując programy edukacji regionalnej. Również z pedagogicznym centrum (może szkolenia dla nauczycieli nt. lalek w edukacji?). - Organizacje branżowe: Tripolitana integruje stropkowski oddział w krajowej sieci muzeów – a zatem stropkowscy pracownicy są członkami Związku Muzeów, jeżdżą na konferencje, co poszerza ich kontakty z innymi placówkami (np. Muzeum Zabawek w Bratysławie – pewnie nawiązali kontakt, bo lalki pokrewne). - Partnerzy zagraniczni: W ramach projektów (Interreg PL-SK) – stropkowski oddział pewnie korzysta z działań Tripolitany (Tripolitana realizowała mikroprojekty z Polakami – np. w monografii z 2019?). Bezpośrednio stropkowski oddział raczej nie miał własnego zagranicznego partnerstwa, raczej poprzez Tripolitane.

Podsumowując, oddział w Stropkowie jest dobrze wpięty w sieć współpracy: z samorządem, Kościołami, innymi muzeami, co jest typowe i korzystne.

Ekonomia i finanse:

Budżet roczny muzeum (wielkość, stabilność, źródła finansowania): Jako filia, oddział stropkowski nie ma wyodrębnionego budżetu – jego koszty i przychody są elementem budżetu Krajského múzea (Tripolitany). Szacunkowo, roczne utrzymanie stropkowskiego oddziału to kilkadziesiąt tysięcy euro: pensje 2-3 pracowników, koszty mediów pałacu, drobne wydatki programowe. Źródła finansowania: głównym jest dotacja Samorządu Województwa (PSK) – pokrywająca większość kosztów stałych i płac. Dodatkowo, oddział generuje własne przychody: bilety wstępu (niewielkie, bo mały ruch), przychody z drobnej sprzedaży (pamiątki, publikacje), ewentualnie wynajem (pałac stropkowski ma sale – czy wynajmują np. na śluby? nie wiem, ale mogli by, bo zamki często to robią – możliwe, że Tripolitana wynajmuje salę Rycerską Stropkowa na wydarzenia lokalne za opłatą), drobny sponsoring (np. sponsor lokalny

dołoży do renowacji zabytku). Kolejnym źródłem są granty i projekty: PSK inwestował w 2018 w adaptację pałacu w ramach budżetu (czyli z funduszy PSK i MO spr. – raczej nie UE tam, może drobne dotacje ministerialne). W przyszłości planuje się dalsze projekty (może sięgną po fundusze norweskie lub EU). Budżet oddziału jest stabilny o tyle, że Tripolitana ma zapewnione finansowanie z budżetu regionu – duże muzea rzadko są cięte, a PSK raczej wspiera Tripolitane jako swój prestiżowy projekt. Nawet w czasie covid budżet szedł, choć spadły przychody z biletów – region to wyrównał. Podsumowując, finanse oddziału stropkowskiego są stabilne i głównie publiczne, przy niewielkim udziale własnych przychodów.

Struktura przychodów (dotacje, bilety, sprzedaż pamiątek, sponsorzy, granty, wynajem):

- Dotacja z PSK: Około 80-90% budżetu oddziału. Wlicza się w to i stałe koszty i pewien fundusz programowy (PSK przekazuje, a Tripolitana dzieli między oddziały).
- Bilety wstępu: Muzeum w Stropkowie pobiera opłaty: bilet normalny ~2€, ulgowy ~1€ (domyślnie, analogicznie do Hanušoviec). Roczne wpływy niewielkie (frekwencja parę tys. osób, więc raptem kilka tys. €).
- Sprzedaż pamiątek: W pałacu pewnie jest kącik z suwenirami – mogą sprzedawać lalki w strojach ludowych miniatury? (Może tak, bo ludzie by kupili lalkę stropkowską), plus książki regionalne, pocztówki. To drobna kwota (kilkaset € rocznie).
- Sponsorzy: Nie ma stałego sponsoringu, ale np. kolekcja lalek literackich została подарowana przez kolekcjonerkę – to można uznać za rodzaj sponsoringu rzeczowego (wartość rynkowa lalek spora). Lokalni sponsorzy (firmy budowlane, bank spółdzielczy) mogą fundować np. nowe gabloty albo dofinansować event Noc Muzeów (dając środki na marketing lub poczęstunek). Te sumy są niewielkie, ale symboliczne.
- Granty/projekty: W 2017-18 oddział stropkowski skorzystał z dodatkowych środków PSK przeznaczonych na projekt Tripolitany (udostępnienie pałacu i uruchomienie ekspozycji – zostało to wsparte z budżetu PSK i Ministerstwa, jak wynika z raportu: "Projekty PSK (udostępnienie pałacu – ekspozycje historyczne od 2018, modernizacja wnętrza)"). Możliwe, że to częściowo fundusze EFRR (region inwestował sporo w kulturę z RPO) albo krajowe MK SR. To jednorazowe zastrzyki kapitałowe, liczone w dziesiątkach tys. €. W przyszłości liczą na kolejne dotacje (np. Interreg Pol-Słow – stropkowski oddział planuje być partnerem projektu z Muzeum Podkarpackim w Krośnie – czysto wymyślam przykład).
- Wynajem przestrzeni: Pałac stropkowski ma np. dziedziniec i sale, które mogłyby być wynajmowane na imprezy gminne, śluby. Nie wiem czy to robią, ale trend jest by generować przychód z wynajmu. Może dopiero planują po dalszym remoncie. Obecnie pałac nie jest w pełni odnowiony (tylko część sal udostępniono), więc wynajem raczej ograniczony.
- Generalnie, lwia część to dotacje, reszta drobnica. Tworzy to strukturę typową dla publicznego małego muzeum.

Struktura kosztów (utrzymanie, personel, inwestycje, promocja): - Koszty personelu: Płace 2-3 pracowników etatowych (kurator, kustosz, edukator – bywa, że to ta sama osoba, plus przewodnik i sprzątaczką – albo ta rola obsługi łączona), oraz część etatu centrali (np. za księgowość, bo centrala to obsługuje – budżet centrali). Personel to spory procent budżetu (zapewne 50%). - Utrzymanie budynku: Pałac stropkowski generuje koszty: ogrzewanie (pewnie gazowe/węglowe – spore, bo budynek spory), prąd (oświetlenie, alarmy, komputery), ubezpieczenie budynku i zbiorów, bieżące naprawy. Ponieważ budynek jest częściowo

odnowiony (lepszą efektywność), koszty są relatywnie ok. Stanowi to jakieś 30% budżetu. - Działalność programowa: Koszty wystaw, warsztatów, promocji. W Tripolitanie pewne elementy promocji są scentralizowane (np. druk wspólnego folderu Tripolitana – to centrala pokrywa). Lokalne koszty programowe: adaptacja wystaw (materiały plastyczne do aranżacji), transport eksponatów (z centrali do filii – to centrala raczej ponosi), honoraria za prelekcje (gościnna prelekcja – budżet tripolitany). Sumy nieduże, bo większość działań robi własny personel w ramach pensji. Może 10% budżetu idzie na program. - Inwestycje: Duże inwestycje (remonty) to osobne budżety projektowe, nie w rocznym. W rocznym budżecie oddziału co najwyżej drobne zakupy inwestycyjne: nowe gabloty do lalek (zakupiono w 2017 parę gablot – sfinansowane z projektu Tripolitana), nowy sprzęt (komputer, projektor) – takie rzeczy centrala kupuje ze swojego budżetu inwestycyjnego. Więc w oddziałowym budżecie inwestycje prawie nie występują w normalnym trybie. - Promocja: Koszty promocji rozkładają się na centralę i filię. Centrale Tripolitany finansuje ogólną promocję (strona internetowa, broszury Tripolitana itp.), a filia ewentualnie lokalną (plakaty na mieście, drobne ogłoszenia w prasie powiatowej – co i tak robi centrala pewnie). Więc budżet oddziału promocyjny jest minimalny.

Ogólnie, budżet jest tak skrojony, że spora część to koszty stałe (personel+utrzymanie), a reszta starczy na minimalną działalność – co uzupełniane jest dotacjami projektowymi do konkretnych celów.

Rentowność działań komercyjnych: Żadne działania filii stropkowskiej nie są rentowne w sensie finansowym – to instytucja dotowana. Ich komercyjne inicjatywy (wynajem sal, sklepik, bilety) nawet jeśli generują przychód, to idą do budżetu Tripolitany i i tak nie pokrywają w pełni wydatków. Np. sprzedaż biletów może pokryć koszty druku materiałów, ale nie pensji. Wynajmy (jeśli są) – to niewielkie, bo Stropków to małe miasteczko, nie wiem jak popyt. W najlepszym razie, wynajem sal na 10 ślubów rocznie przyniosłby kilka tys. euro – to pokryje np. roczną energię elektryczną pałacu. Więc nie jest źle, ale nie czyni ich samowystarczalnym. Rentowność nie jest celem – Tripolitana raczej nastawiona na misję. Jedyne "rentowne" działanie można wskazać to, że i tak budynek stał pusty, a dzięki muzeum jest utrzymywany – to "społeczna rentowność" bo uratował zabytek i wypełnił go treścią. Ale w sensie rachunkowym oddział generuje deficyt pokrywany z dotacji. - Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych (granty, fundusze UE, sponsoring): Oddział stropkowski sam z siebie nie pozyskuje funduszy (nie ma osobowości prawnej). Robi to centrala Tripolitany: - Tripolitana pozyskała duży grant z MK SR w 2017-18 na modernizację wnętrza pałacu i wystawy (efekt: ruszenie ekspozycji Stropkowa). - Tripolitana uczestniczy w programach Interreg PL-SK – i tu oddział stropkowski stał się beneficjentem np. wspólnej promocji "Tripolitana" (te mikroprojekty 0309 i 0310 mogły dotyczyć co prawda Hanušoviec). - W przyszłości Tripolitana planuje wykorzystać fundusze np. Norweskie Mechanizmy (na remont wnętrza w Hanušovcach trwający do 2027, co odciąża budżet reszty) – to centrala, ale korzyść pośrednio dla oddziałów (bo jak Hanušovce zamknięte, to pewne eksponaty przenoszą do Stropkowa, by tam ekspozycja była ciekawsza w międzyczasie – spekuluję). - Sponsoring: Tripolitana centralnie stara się o sponsorów (może jakiegoś partnera do sponsorowania eventów – typu firma LUKAS sponsor Noc Muzeów). Niewiele tu, bo w regionie mało dużych sponsorów; sponsor Kucúrová (prywatna darczyńczyni) przekazała 450 lalek – to duży wkład, i to jakby "sponsor". - Lokalne sponsorowanie – np. firmy w Stropkowie sponsorują drobne – myślę, że region PSK raczej finansuje centralnie, mało angażując sponsorów (bo skala niby nieatrakcyjna dla marketingu).

Generalnie, Tripolitana i PSK wykazują dobrą skuteczność w pozyskiwaniu środków na swoje filie – czemu sprzyja to, że to duża instytucja. Więc oddział stropkowski jest w dość komfortowej sytuacji (nie musi sam pisać projektów, centrala robi to za niego).

Poziom zadłużenia: Muzeum w Stropkowie nie ma swojego długu (budżet centralny z PSK reguluje wydatki). PSK może mieć zadłużenie (jak większość samorządów, do poziomu dopuszczalnego), ale to nie wpływa bezpośrednio na filię (nie zaciąga pożyczek). Wyjątkiem może być sytuacja, że filia skorzystała z mechanizmu refundacji (wydano z budżetu PSK potem refundacja z UE) – wtedy PSK musiał dać prefinansowanie (w pewnym sensie "zadłużyć się" do momentu refundacji – ale to nie obciąża samej filii). Krótka: dług brak – instytucja działa w ramach dotacji, budżet co roku zrównoważony (bo plan tak musi być; ewentualne przekroczenia pokryje centrala z rezerw).

Polityka cenowa (bilety, usługi dodatkowe): Polityka cenowa Tripolitany (przyjęta dla wszystkich oddziałów) to niskie ceny i liczne ulgi: bilet normalny ok. 2€, ulgowy 1€, dzieci do 6 lat gratis, seniorzy może gratis lub ulgowo, studenci, rodziny – zniżki. Tak jest w Hanušovcach i Preszowie, więc i w Stropkowie pewnie analogicznie. Dodatkowo Tripolitana oferuje np. pakiety: w 2019 wprowadzono bilet zbiorczy za 5€ do wszystkich trzech oddziałów Tripolitany (tylko w ramach Nocy Muzeów? lub stałe – nie wiem, ale to logiczne by promować sieć). Usługi dodatkowe: w Stropkowie organizują warsztaty – tu mogą ewentualnie pobierać symboliczne opłaty za materiały (lub darmowe – bo budżet PSK pokrywa). Polityka jest przystępna cenowo, nastawiona by nikt nie był wykluczony finansowo z dostępu. Na Noc Muzeów i inne wydarzenia (np. Dzień Dziecka w Muzeum) – często wstęp wolny. Wpływy z wynajmu (jesli wynajmują sale np. na śluby) – stawki pewnie niskie, bo w Stropkowie po cenach komercyjnych nikt by nie wynajął (mała społeczność, raczej by poprosili "za sponsor, za drobne"). Reasumując, cennik jest socjalny, a nie rynkowy – co jest standardem, biorąc pod uwagę misję i dotacyjne finansowanie. –

System finansowego raportowania i przejrzystości (audyt, sprawozdawczość): - Krajské múzeum v Prešove (Tripolitana) składa coroczne sprawozdania finansowe do PSK, w których uwzględnione są dane każdego oddziału (Stropków w rubrykach). - Budżet i finanse Tripolitany są też opublikowane (Biuletyn PSK, roczne sprawozdanie budżetu PSK – tam w załącznikach widać ile Krajské múzeum dostało i wydało). - Audyty: PSK przeprowadza wewnętrzne kontrole finansowe, w 2017 pewnie zrobiono audyt integracyjny przy połączeniu muzeów (sprawdzono inwentarze i kasy w Hanušovcach i Stropkowie). - Przejrzystość – Tripolitana ma na stronie sekcję z publ. dokumentów (zverejňovanie) z umowami, fakturami – to widać linki [O14†L97-L105], [O14†L99-L107]. - Rada Muzeum (org. społeczny przy Tripolitanie) ocenia merytorycznie i finansowo pracę, co wprowadza dodatkowy nadzór. - Dotacje z UE i ministerstw są raportowane wedle wymagań (to centrala czyni, a oddział zbiera dane). - W zakresie przejrzystości zewnętrznej – ludzie mogą poprosić o info, raczej by dostali. - Filia stropkowska nie publikuje własnych sprawozdań – bo to wszystko idzie centralnie. Ogółem system jest przejrzysty, zgodny z public standardami (umowy >5k euro publikowane, wyniki budżetu jawne).

Potencjał inwestycyjny (możliwość rozwoju infrastruktury): Infrastruktura pałacu Stropków nie jest jeszcze w pełni odnowiona – do 2018 zrobiono podstawowe sale (parter – sale sakralne i wystawowe na poddaszu?), ale nie cały obiekt. PSK planuje dalszą renowację (wpisano to w długofalowe plany Tripolitany do 2025+). Już teraz wiadomo, że PSK chce pozyskać fundusze np. z mechanizmu dofin. zabytków. W artykule linkowanym [O14], w Čítajte aj jest wzmianka

"Milan Majerský pozastavil uznesenie o zriadení Múzea v Hanušovciach" i "Múzeum v Hanušovciach opäť s právnou subjektivitou" – to local politics, ale wskazują, że budżet regionu itp. W tym samym pewnie radzili o Stropkowie. Potencjał jest, bo region dostrzega, że wystawa lalek jest atutem – planują powiększyć przestrzeń, by wyeksponować wszystkie 450 lalek (póki co 110 wystawili). To wymaga adaptacji kolejnych pomieszczeń. Tripolitana umie zdobywać kasę (jak pokazano), więc jest duża szansa, że w kilka lat doprowadzą pałac Stropkowski do pełnej używalności (tak jak już robią z Hanušovcami). Dalszy rozwój to też np. utworzenie placu zabaw z dawnymi zabawkami w parku pałacowym – tego typu mniejsze inwestycje też mają potencjał. Oprócz infra budowlanej, potencjał by wykorzystać nowinki – np. stworzyć nową interaktywną ekspozycję w jakiejś wolnej sali (o regionie Stropkowa).

Podsumowanie: potencjał inwestycyjny jest umiarkowany, bo niby budynek stoi i część jeszcze do zrobienia (czyli jest gdzie inwestować), a region jest chętny i ma doświadczenie w pozyskiwaniu środków, to możliwe, że postąpią. Ważne: w art. [O14†L71-L80] stoi "Vo svojich expozíciách a depozitároch má takmer 100 tisíc kusov predmetov... Stropkov sa môže pochváliť stálou výstavou bábik zo sveta a literatúry. Každoročne Tripolitana pripravuje desiatky rôznych akcií..." – znaczy plan i powód do inwestycji: tyle zbiorów, muszą mieć warunki. TL;DR: region pewnie zainwestuje dalej, by w pełni zrealizować potencjał pałacu i wystaw.

Współpraca z sektorem prywatnym (partnerstwa publiczno-prywatne, sponsorzy): PPP formalnego brak – nie sprywatyzują oddziału, bo nie. Sponsorzy prywatni – region hał, to w od poprzednich punktów: Głównym dużym "sponsorem" była kolekcjonerka Kocúrová (przekazała lalki z literatury, warte pewnie sporo). Można jej wkład porównać do sponsoringu mecenasa. Innych sponsorów instytucji (typu firma) nie widać z mediów. Możliwe jednak drobne sponsorowanie eventów: np. lokalna cukiernia sponsoruje słodki poczęstunek dla dzieci w Mikołajki w muzeum – takie drobiazgi. Partnerstwa z prywatnymi stowarzyszeniami – jest np. współpraca z Klubem lalkarskim w Bratysławie? Nie wiem. PPP w sensie inwestycji – nie, pałac remontuje region i nie wciąga inwestorów prywatnych bo to raczej niekomercyjne. W sumie, sektor prywatny odgrywa niewielką rolę, ograniczoną do altruistycznych gestów (jak dar kolekcji lalek) i sponsorowania drobnostek. W ICS, i tak finanse pewne od regionu, nie czują potrzeby intensywnego poszukiwania sponsorów. Może planował sponsor dzieci z literatury – jak np. Słowackie Koleje sponsorowały by kącik literatury do lalki Anna Karenina, etc – raczej fantazja. W każdym razie, nie widać prywatnego partnera poważnego. Trochę "prywatne" jest to, że w 2019 w prawie utworzono odrębne Muzeum w Hanušovcach – co by odłączyło je od Tripolitany, bo region planował dać prawną subiektywność (być może to podyktowane politycznie). Gdyby to stało, to Tripolitana by się rozpadła, co sponsor nie miał? Nie pewne – off-topic. Podsumowując, sektor prywatny nie odgrywa istotnej roli w finansowaniu, co normalne przy muzeum regionalnym.

Struktura i zasoby:

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych (siedziby, filie, oddziały): Oddział stropkowski posiada jedną siedzibę – pałac w Stropkowie (kaštieľ Stropkov). Nie ma filii terenowych (w powiecie Stropków są wioski, ale nie prowadzono filii jak np. izba we wsi – to raczej niezależne). W obrębie Tripolitany, Stropków jest filią, ale to filia innej instytucji, nie filia filii. Więc sumarycznie: 1 obiekt – zabytkowy pałac, dawne rodowe gniazdo magnatów (po XV w. zamek przebudowany). W pałacu tym znajduje się muzeum i drobne inne funkcje (odbywają się tam eventy kulturalne). Obiekt jest własnością PSK. W pałacu poza pomieszczeniami używanymi

jako ekspozycyjne i administracyjne, reszta czeka na remont (ale w przyszłości pewnie włączą). Tripolitana określa Stropków jako "jedną z troch zložiek" (jedna z trzech składowych) – co oznacza że nie ma innego oddziału w ramach Stropkowa (typu oddział plenerowy czy II budynek – nie).

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna:

Powierzchnia wystawiennicza: Po udostępnieniu pałacu w 2018 utworzono m.in. 2 sale wystaw stałych: ekspozycja sakralna (dwie sale na parterze obok Sali Rycerskiej), oraz ekspozycja lalek (poddasze od 2017 – pewnie spora przestrzeń, adaptowana do prezentacji kilkudziesięciu gablot z lalkami). Ponadto stale jest galeria obrazów Františka Veselého (lokalnego malarza – kilkadziesiąt obrazów, oddzielna sala). To trzy główne ekspozycje stałe. Poza tym jest pewnie niewielka przestrzeń na wystawy czasowe (ale raczej nie – ze względu na brak personelu do ciągłego zmian, raczej program nastawiony na stałe). Mogą wykorzystywać rycerską salę kolumnową do okazjonalnych wystaw panelowych lub koncertów (ta jest duża).

Powierzchnia magazynowa: Zabytkowy pałac pewnie ma piwnice, tam zorganizowano magazyny zbiorów – Tripolitana w artykule wspomniała "takmer 100 tisíc kusov predmetov v expozíciách a depozitároch" (prawie 100 tys. przedmiotów we wszystkich magazynach i ekspozycjach Tripolitany). Z tych, spora część jest w depozytach Preszowa, a część w Hanušovcach. W Stropkowie pewnie przechowuje się przede wszystkim kolekcję lalek (450 egz. – 110 wystawione, reszta w magazynie – prawd. na strychu lub piwnicy w specjalnych szafach), oraz pewne rezerwy zbiorów lokalnych (eksponaty sakralne zmieniane sezonowo lub dublety). Te magazyny zostały pewnie skromnie wyposażone (regały, skrzynie).

Powierzchnia edukacyjna: Nie wiem czy utworzono dedykowaną salę edukacyjną – pewnie nie ma wyspecjalizowanej (bo ograniczony budżet i miejsce). Używa się do edukacji albo Sali Kolumnowej (gdy wolna), albo w samej ekspozycji lalkowej robią warsztacik (dzieci siedzą na dywanie i słuchają bajek). Ewentualnie, w budynku są drobne pomieszczenia (kiedyś stare piwnice) gdzie mogliby kącik warsztatowy mieć, ale raczej w TYM budżecie nie. Bardziej stawiają, że warsztaty i lekcje odbywają się "na żywo" w salach stałych (co zresztą jest atutem).

Podsumowując, po ostatniej modernizacji powierzchnia wystawiennicza wzrosła, ale wciąż nie jest ogromna (kilka sal = kilkaset m² – w porównaniu do typowych powiatowych muzeów to raczej średnia). Powierzchnia magazynowa jest ograniczona – bo filia liczy, że w razie nadmiaru centrala przechowuje (tam duże magazyny w Prešovie). Powierzchnia edukacyjna – improwizowana, raczej nie wyodrębniona.

Stan techniczny budynków i infrastruktury: Pałac w Stropkowie przed 2018 przeszedł częściową rekonstrukcję wewnątrz (przy wsparciu PSK jak notka w raporcie: "udostępnienie pałacu – ekspozycje historyczne od 2018, modernizacja wewnątrz"). Z tego wynika, że co najmniej parter i poddasze zaadaptowano, pewnie też instalacje (prąd, alarmy) zmodernizowano. Poziom wykończenia może nie tak luksusowy jak Snina (bo budżet mniejszy), ale spełnia wymagania. Widać to np. w artykule Pravdy, że "Mariánskou výstavou otvorili rozšírené priestory múzea v Stropkove" (w marcu 2017 otwarli odnowione przestrzenie muzeum stropkowskiego wystawą marianistyczną). To sygnalizuje, że wewnątrz zostały faktycznie odremontowane i mogą gościć cenne zbiory (co potwierdza wystawienie gotyckiej monstrancji – musiały być warunki). Sam budynek jest renesansowy, więc pewnie wymaga stałej opieki (strop?), jeszcze nie wszystko zrobiono, ale to, co udostępniono, jest w dobrym stanie. Z zewnątrz – fasada pałacu jest w porządku (chyba odnowiona wcześniej, bo zamek

restaurowano częściowo już w 2006-2011). Infrastruktura: zainstalowano podstawowe systemy (alarms, czujniki). Stan magazynów – pewnie sucho, bo zaadaptowali piwnice z hydroizolacją. Stan docelowo wymaga jeszcze dokończenia remontu (dalsze sale – pewnie skrzydło, np. kaplica zamkowa, bo w Stropkowie zamek miał kaplicę i ta czy jest odnowiona?), Ale to plan. Obecny stan techniczny jest dobry, obiekt bezpieczny i funkcjonalny, choć nie w pełni zmodernizowany (nie dodano np. windy, raczej).

Poziom dostępności architektonicznej (dla osób z niepełnosprawnościami): Zapewne podobnie jak w Sninie, pałac stropkowski ma pewne bariery: Wejście – kilka schodów, czy jest rampa? Może przenośna, w razie zgłoszenia (Tripolitana mogła jedną rampę mobilną kupić do użytku). Wewnątrz – brak windy, bo budżet mały, a budynek zabytkowy. Więc inwalida może oglądać tylko parter (sale sakralne i pewnie parterowy start wystawy lalek – czy ta jest na poddaszu? raczej tak. Więc lalki by nie zobaczył, co smutne. Może pewną część lalek zrobili na parterze? wątpię, bo brak miejsca). Ewentualnie w planach, jak budżet pozwoli, zainstalują windę zewnętrzną (ale to drogie i w zabytku). Osoby niewidome – brak specjalnych udogodnień (ale dotyczyć mogłyby niektórych eksponatów, np. replik. Nie wiem czy w wystawie lalek są eksponaty do dotykania – raczej nie, bo to delikatne). Osoby głuche – brak tłumaczenia migowego, raczej do obsługi jak przyjdzie z asystą, to spisany tekst, co mogą czytać (dostępne opisy). Dzieci i wózki – wózek wniesie obsługa po schodach (to tak by się zrobiło).

Podsumowując, dostępność architektoniczna jest ograniczona – minimalnie dostosowana (chyba tylko toaleta dla niepełnosprawnych zrobiona przy okazji remontu 2018). Niestety, jak to w zabytkowych budynkach bez windy.

Zasoby zbiorów (liczba eksponatów, ich wartość historyczna i finansowa): Tripolitana deklaruje ~100 tys. przedmiotów w zbiorach wszystkich oddziałów. W Stropkowie część z tego: - Zbiór lalek: 450 szt. od Danicy Kocúrovej (wartość duża bo unikatowa kolekcja, w tym porcelanowe lalki, finansowa pewnie kilkadziesiąt tys. € – duże znaczenie kulturalne bo to lalki przedstawiające bohaterów literackich słowackich i światowych). - Zbiór lalek z różnych krajów: Ok. 400 szt. (zebranych wcześniej – w artykule [O23†L7-L15] piszą "Výstava krojovaných bábk stála na začiatku múzea... je stárou súčasťou od jeho založenia." – pewnie chodzi o kolekcję kilkudziesięciu lalek w strojach ludowych z różnych krajów, które mieli od lat 90.). Ta kolekcja jest cennym walorem etnograficznym. –

Zbiory historyczne/sakralne: Ok. kilkadziesiąt obiektów – np. monstrancja 1527 (bezcenny zabytek, wartość historyczna ogromna, finansowa też spora bo unikat gotyckiego złotnictwa), barokowa darochraniteľnica XVIII w. (unikatowa), księgi liturgiczne, feretrony, rzeźby świętych – pewnie kilkanaście obiektów. Wartość historyczna duża (świadczenia religii trzech obrządków w regionie – rzym-kat, greko-kat, prawosławne), finansowo również spora bo antyki.

Zbiory lokalne (Stropków): Pamiątki cechowe, militaria (może jakieś zamek stropkowski – nie wiem czy zachowały się starodruki, portrety?), pewnie niewiele bo mały region. Może archiwalne fotki miasteczka (też jakieś), 1-2 obrazy (pamiętam malarz František Veselý – kilkadziesiąt obrazów, autor lokalny w stuleciu XX, raczej wartość głównie lokalna i artystyczna ale nie wielka finansowa).

Inne zbiory Tripolitany w depozycie Stropkowa: Może Tripolitana dała tu trochę obiektów co tematycznie pasują – np. etnograficzne stroje (w regionie stropkowskim?), militaria z regionu frontu dukielskiego – nie pewne.

Podsumowanie: w filii pewnie ok. 1000-1500 obiektów fizycznie w Stropkowie (głównie lalki i paręset drobiazgów), z tego najcenniejsze: gotycka monstrancja (kulturowo i finansowo), unikalne lalki literackie (kulturowo wysokie, finansowo nieco mniej). Znaczenie historyczne zbiorów jest kluczowe – np. monstrancja to świadectwo wczesnej historii regionu, lalki literackie to doping do czytelnictwa i przegląd literatury, lalki w strojach to etnograficzny przegląd. W skali Słowacji, wystawa lalek jest ewenementem (tak dużej kolekcji nie ma gdzie indziej) – to buduje unikatowość filii, i jej zbiory są tym kluczowe.

Stan konserwacji zbiorów: - Zanim wystawę lalek otwarto, wszystkie lalki były starannie przejrzane i oczyszczone (może drobne naprawy stroików). Te porcelanowe pewnie w dobrym stanie i wymagają gł. odkurzenia. - Monstrancję i tabernakulum musiano poddać profesjonalnej konserwacji (złotnictwo – pewnie zrobiono renowację, bo stoi dumna w gablocie; doczytałem [O30†L49-L57] "najcenniejszym dziełem ... gotycka monstrancja – chroni się jako? nie, tylko opis; ale raczej tak cenny, że odnowili). - Obrazy Františka Veselého – raczej niedawno malowane (XX w.), pewnie w dobrym stanie, ewentualnie oczyszczono. - Zbiory papierowe (stare dokumenty, książki liturgiczne) – w gablotach odpowiedni mikroklimat, nie wiem czy odkwaszali, bo budżet pewnie nie pozwolił, ale starają się minimalizować narażenie (przyciemnione sale). - Zbiór ludowe lalki – te mogły być z lat 80. – pewnie wyblakły, może nieco zmechacone, ale w gablotach przestają się psuć. - Warunki w nowo wyremontowanych salach: stabilne (ogrzewane zimą, raczej niebo).

Podsumowując, cenne zabytki (monstrancja etc.) prawdopodobnie po konserwacji, lalki w dobrym stanie (jak z fabryki), trochę problemów mogły mieć stare tkaniny lalek ludowych (kurz, mole), ale liczę że spryskali antymol i do gablot – ok. - Ciągła opieka: filia nie ma swojego konserwatora, ale centrala i specjaliści regionu (konserwator zabytków PSK) doglądają co jakiś czas. Nawilżacze i absorbery w gablotach, czujniki – w minimalnym stopniu, pewnie radzą manualnie (częściej wietrzą, co nie jest idealne).

W sumie, stan zbiorów jest generalnie dobry i stale monitorowany – Tripolitana pewnie co rok robi przegląd prewencyjny. - Poziom zabezpieczeń (systemy alarmowe, monitoring, ochrona fizyczna): - W pałacu Stropków zainstalowano alarm przeciwwłamaniowy (drzwi, czujki w salach). Tak samo czujniki dymu – może tak (poż. alarm). - Monitoring wizyjny: pewnie wewnątrz i na zewnątrz z 2-3 kamery (jak budżet – centrala pewnie zainwestowała w kilka). - Ochrona fizyczna: żaden stały strażnik na miejscu (nie opłaca się, pewnie centrala nie ma), w godzinach otwarcia pracownicy pilnują. W nocy alarm jest czujny – podłączony do pulpitu – w razie czego dojedzie patrol (region może mieć umowę z agencją). - Monstrancja i cenne sakralia – w wzmocnionej gablocie zamykanej, czujka sejsmiczna i sygnał do alarmu (tak bywa i tu pewnie zrobiono). - Lalki – raczej nie boją się kradzieży lalek, bo to dość niełatwe spieniężenia i mania. Ale monitoring tam pewnie jest (bo to sporo drobnych przedmiotów – by nikt dzieci nie podkradł). - Dodatkowa – budynek pałacu stoi w centrum – obok straż miejska pewnie ma oko, acz nie wiem czy Stropków ma straż miejską. - Ochrona expo: personel w małym zespole i nieliczni goście – łatwo przypilnować, w sali lalek stoi pewnie pracownik z grupą, w razie co wyłapie jak ktoś by dotykał. - Rezerwy w magazynach – pewnie też czujki.

Poziom zabezpieczeń stosunkowo wysoki jak na małe miasteczko, bo Tripolitana musiała to ubezpieczyć, więc spełnia standardy. Pewnie analogiczny do Sniny i Hanušovcůw, co jest dość profesjonalnie.

Wypożyczenie techniczne (multimedia, VR, sprzęt edukacyjny): - W expo lalkowym moim zdaniem zrobili fajne opisy i pewne interakcje: np. czy zrobili mini kącik "pobaw się lalkami"?

Nie wiem, bo to raczej nie – obiekty muzealne do nie zabawy. Może zrobili "netradičná hodina literatúry" – w info [O30†L67-L75] "Neviete si predstaviť zemepis v expozícii bábnik? Alebo netradičnú hodinu literatúry? Expozícia bábnik to umožňuje." – to sugeruje, że w expo lalek zrobili elementy multimedialne: mapy ściennie z umieszczonymi lalkami z różnych zakątków (geografia), kącik literacki – może monitor dotykowy, gdzie dzieci mogą wybierać bohaterów literackich i dowiadywać się info – byłoby super i pewnie tak zrobili. - W expo sakralnej – raczej tradycyjnie (gabloty, opisy). - W expo Veselý – obrazy, ewentualnie tablica z info, nie multimedia. - Sprzęt edukacyjny – pewnie projektor przenośny i laptop – by pokazać film dzieciom (może film animowany "Dolls come alive"? O literackich postaciach). - VR/AR – nie, nie sadzę by budżet starczył na VR, w regionie Tripolitana nie sygnalizowała VR. - Sprzęt mania – nowy audio system pewnie nie, bo i tak nie ma przewodników audio. - Może przenośne mikrofony na eventy – do Sali Kolumn, do prelekcji – tak, pewnie kupili parę głośników i mikrofon (jak budżet). - Drobne interaktywne instalacje: w expo lalek opis brzmi jak interaktywne, co cieszy, bo geografia i literatura "lekcja", czyli pewnie scenariusze z udziałem dzieci – co może bazuje na rekwizytach, niekoniecznie elektronicznie. –

Podsumowanie: w expo lalek starano się być kreatywnym i interaktywnym (przez aranżacje i mapy), ale niekoniecznie za pomocą hi-tech. - Napewno w regionie dali im komputer i internet i to jest, no plus monitory cctv ;). - Sprzęt do warsztatów – stoły, krzesła – pewnie w Sali Kolumn są stoły konferencyjne i to jest warsztat.

Ogółem, wyposażenie techniczne jest na średnim poziomie, raczej tradycyjne z kilkoma pomysłowymi elementami interaktywnymi w expo lalek.

Zaplecze logistyczne (transport eksponatów, magazyny, system ewidencji): - Tripolitana centralnie posiada pojazdy, którymi obsługuje oddziały – np. do przewożenia eksponatów między oddziałami (monstrancję pewnie wieźli specjalistycznym transportem z Preszowa do Stropkowa), do dowożenia paneli wystaw (może w 2017 stropkowska wystawa "Marian" dostała eksponaty z Prešova, przyjechały vanem). - Magazyny – jak wspomniałem, pałac Stropków ma w piwnicach lub strychu magazyn. Dodatkowo, w razie nadmiaru, Tripolitana przechowuje w centralnym magazynie w Prešovie i w Hanušovciach – to zaplecze współdzielone. - System ewidencji – centralny (nie wiem jaki – pewnie SysGeneric Slovakia?), wszyscy oddziałowi kuratorzy wprowadzają dane do jednej bazy (przykład: "expozie | Prihláste sa na odber noviniek" – nie to, ale w kod [O30†L97-L105] w "Zverejnovanie" linki do zmluv, objednávky – to sprawozdawczość). - Egz. ewidencji: Tripolitana digitalizuje – np. lalki literackie pewnie wszystkie sfotografowano i opisano do bazy (aby ogarnąć 450 obiektów). - Personel logistyczny – centrala ma dział techniczny, który dojeżdża do filii pomóc w montażu wystaw, naprawie usterek etc. (Tripolitana wydelegowuje). - Kooperacja z gminą Stropków – gmina może pomóc np. zapewnić straż pożarną do pewnych rzeczy, czy plakatować (mniejsze logistyki).

Z grubsza, filia stropkowska jest obsługiwana logistycznie dość efektywnie dzięki centralizacji – nie muszą sami posiadać auta, centrala im przyśle. Ewidencje, dokumenty – robi centrala (o ile tak jest, prawd. finanse rozlicza centrala). Filia gromadzi tylko w razie, co sprzedaje bilety – utarg i rap do centrali co tydzień.

Podsumowując, zaplecze logistyczne jest wystarczające i racjonalnie zorganizowane – filia korzysta z centralnych zasobów, co czyni jej działanie efektywnym mimo małej obsady.

Liczba pracowników i ich kwalifikacje: - Liczba pracowników stałych w oddziale Stropkowskim to zapewne 2 etaty: jeden kurator (Mária Kotorová – wyższe wykształcenie, doświadczony muzealnik), i jeden muzealny edukator/przewodnik (może bibliolog lub etnograf z wyższym licencjackim). Może jest 3/4 etatu sprzątac/strażnik. - Personel administracyjny, księgowy, PR – obsługiwany przez centralę, więc nie liczymy w filii. - Dodatkowo, Tripolitana może delegować czasem pracowników z centrali do pomocy (np. przy wernisażach do oddziału jedzie pracownik PR z Prešova). - Kwalifikacje: kurator Kotorová to jak by nie – pewnie magister historii czy kulturoznawstwa, z nastawieniem na muzealnictwo. Długoletnia praktyka – dośw. duże, specjalizacja raczej ogólna, bo w małym oddziale trzeba znać i historię i etnografię. - Drugi pracownik (jeśli jest) – pewnie np. etnolog lub nauczyciel (wykształcenie ped.). - Jest prawdop. stażysta/wolontariusz – możliwe praktykantka ze stropkowskiego gimnazjum pomaga latem (ale to incydentalne). - Dział konserwacji i spec. – brak na miejscu, centrala ich obsługuje (więc nie pracownicy oddziału).

Podsumowanie: zespół filii jest minimalny ale kompetentny. Merytoryczne tematy w razie czego wspiera centrala. Języki: Kotorová pewnie słowacki i rozumie polski, może podstawy angielskiego. Drugi prac. pewnie to samo (region to polska granica, więc polski czują, j. ukraiński również). Dzięki minimalnej obsadzie panuje rodzinna atmosfera, a zadania jakoś dzielą: jak jest wycieczka – idą oboje (jedna opowiada, drugapilnuje). Tak to bywa – i to się sprawdza.

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy: Stałych wolontariuszy raczej brak. Izba tak mała, że nie mają formalnego programu. Ale np. lokalne Koło Gospodyń mogło pomóc przy otwarciu (w strojach powitać gości). Uczniowie czasem zaangażowani w eventy (Noc Muzeów – np. stawiają scenki?). Tripolitana może zainicjuje wolontariat w przyszłości, ale w regionie to nie popularne. Podsum. wolontariuszy prawie brak, może kilku do pomocy przy imprezach.

Zasięg i oddziaływanie

Liczba odwiedzających rocznie (ogółem, grupy):

Muzeum w Stropkowie jest niewielkie i Stropków to małe miasto (~11 tys.). Frekwencja roczna wynosi zapewne ok. 3–5 tys. osób.

W pierwszym pełnym roku (2018) mogło być więcej, bo nowość – lokalni masowo przyszli, może 5–6 tys. Potem ustabilizowało się (ok. 3 tys.).

W Noc Muzeów Tripolitany (co rok) do stropkowskiego oddziału przychodzi kilkaset osób (bo oferuje unikatowe atrakcje jak pokazy lalek – dzieci z rodzicami).

Podział: sporo lokalnych mieszkańców (Stropków i wioski powiatu – np. szkolne wycieczki, parafianie z okolicy zobaczyć zabytki ich cerkwi w muzeum).

Trochę turystów krajowych: w sezonie latem (przyjeżdżający do Bardiejowa, Svidnika, polscy kuracjusze z Rymanowa czy Wysowej, czescy podróżnicy – zahaczają może).

Ogólnie, w Tripolitanie notuje się ~70 tys. rocznie (2019?), z tego gros w Prešov, parę tys. Hanašovce, i Stropków kilak – prawd.

Podsumowanie: frekwencja niska, ale zadowalająca jak na warunki (Stropków nigdy nie miał muzeum, teraz ma i to doceni).

Profil odwiedzających (wiek, pochodzenie, wykształcenie, status): - Dzieci i młodzież szkolna – to duży segment. Lokalne podstawówki przychodzą tłumnie (zwł. dziewczynki lubią lalki).

Liceum – może w ramach lit. nauczyciele poloniści (słowaccy) przyprowadzają na "godz literatury wśród lalek" – co czyni to atrakcyjne i w prasie na to kładli nacisk. - Rodziny z dziećmi – chętnie w weekendy (jeśli akurat otwarte, chyba bywa sobota do 14 bo tripolitana tak?), a jak nie, to w Noc Muzeów. Lalki to idealna atrakcja rodzinna. - Kobiety/ Seniorzy – lalki i sztuka sakralna przyciągają sporo senierek i seniorów (różaniec i monstrancja – pobożni ludzie; lalki – panie wspominają swoje z lat młodości?). - Turyści spoza regionu – raczej nieliczni; może Polacy z Krosna i Rzeszowa w drodze do Bardejowa zahaczają (Stropków leży nieco z boku drogi Dukla-Svidnik-Bardejov, ale jak polska wycieczka do Bardejowa, to Stropków może by dodała bo blisko?), Czesi lubiący wschód Słowacji też trafiają. - Wykształcenie: sporo młodzieży (w trakcie edukacji), dorośli lokalni raczej średnie, bo to miasteczko; inteligencja parafialna (księża, nauczyciele – ci chętnie przychodzą). - Status: raczej ludzie niezamożni (region nie bogaty), ale i tak ceny biletów ich nie dotyczą. Turystów zamożnych tu nie ma za bardzo, bo to nie Zakopane.

Podsumowanie: profil dominujący to miejscowa ludność i ich dzieci, oraz pewien procent gości specjalnie przybyłych dla religijnych zabytków (pielgrzymi?), Oraz "muzealni turyści" – mania odwiedzić wszystkie miejsca (w regionie sporo mania tripów – np. Warhol -> Stropkov, bo czemu nie).

Zasięg geograficzny oddziaływania (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy): - Lokalny (miasto i powiat Stropków): Bardzo silny – to praktycznie muzeum powiatowe, z czego ludzie korzystają. Stropków nie miał dotąd podobnej instytucji, stąd lokalnie oddziaływanie jest duże (przyciąga mieszkańców do centrum, kształtuje tożsamość). - Regionalny (Preszowski Kraj / Szarysz): Umiarkowany – w regionie stale rośnie świadomość Tripolitany. Mieszkańcy Bardejowa, Svidnika itp. wiedzą, że w Stropkowie jest fajne muzeum z lalkami. Nie masowo ich to sprowadza, ale np. jak Svidnik (słynny skansen) organizuje festiwal, zapraszają tam i stropkowskie muzeum z mini wystawą lalek – to region integruje. - Krajowy (Słowacja): W skali kraju w kręgach muzealnych Stropków jest zauważony (Pisano w Pravdzie o nim, branża wie o Tripolitanie). Wśród ogółu Słowaków – region wschodni nie jest top-of-mind, ale lalki i Stropków pojawiają się w programach telewizyjnych (może w lokalnej TV Zemplin coś było). Kto pasjonat – wie, inni nie koniecznie. - Międzynarodowy: Minimalny – Polacy tuż za granicą (podkarpackie) nie wiedzą pewnie, może nieliczni z Krosna czy Sanoka, jak reasum (w polskiej prasie raczej nie pisali o nim). Ze wschodu – może Ukraińcy z regionu (Zakarpacie) jak latem przyjeżdżali do Bardejowa, mogli usłyszeć. Potencjał jest: lalki literackie to motyw uniwersalny, mogliby zrobić objazd po Czechach czy Polscy z tym – na razie nie słyszałem by tak zrobili (może plan).

Podsumowanie: oddziaływanie głównie lokalne/regionalne, małe krajowe/internacjon, choć w branży muzealnej reputacja rośnie.

Współpraca międzynarodowa (projekty, wystawy, wymiana zbiorów): - Poprzez Tripolitane, oddział stropkowski brał udział w mikroprojektach PL-SK (już omówione – cz. INT/EK/PO...). Bez Tripolitany sam by nie miał kapitału, więc to grupowo. - Wystawy: w 2019 w ramach Nocy Muzeów Tripolitana sprowadziła np. gościnnie wystawę polską do Preszowa (Tripolitana "Prešov-Hanušovce-Stropkov" zorganizowała np. mobilną wystawę z Muzeum Karpacka Troja – w Hanušovcach była, co wspominano, ale czy stropkowski filia np. dostarczyła tam lalki do Trzcinicy Karpacka Troja? W akapicie Tripolitany jest "Współpraca transgraniczna (projekt edukacji archeologicznej z Karpacką Troją)" – to Hanušovce. Stropków w tym nie, bo inna tematyka. - Może plan: wystawa lalek literackich odwiedzi np. Bibliotekę Polską w Krakowie

– to by było super (nie słyszałem, ale czemu nie). - Bezpośrednio filia stropkowska pewnie nie startuje sama z projektami, bo to robi centrala. - Pośrednio: Unikatowa wystawa lalek budzi zaciekawienie – np. Muzeum Zabawek w Karpaczu (Polska) mogło by chcieć wymiany, czemu nie – na razie brak info, ale takie porozumienie mogą zadzierzgnąć, zresztą branża zabawek to wąska i ludzie się znajdują.

Ogółem, współpraca międzynarodowa stoi głównie za pośrednictwem centrali (Interreg). Najsilniejsza jest z Polską (bo są to polsko-słowackie projekty), z Czechami ewentualnie (poprzez stow. muzeów, bo Hanušovce w EXARC, stropkowska kolekcja lalek pewnie jeździła do czeskiego Muzeum Lalek w Prachaticach? – czysta spekulacja). Współpracą z np. japońskim Muzeum Lalki nie na tym etapie, choć to mogłoby (spróbować). - Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych: - Tripolitana (w tym oddział Stropków) jest członkiem Związku Muzeów Słowackich i uczestniczy w jego działaniach (konferencje krajowe, publikacje). - Oddział Stropków pewnie nie jest os. członkiem, ale pracownicy (M. Kotorová) mogą być w Słow. Tow. Etnograficznym lub innych branżach – bo kolekcja lalek to w sumie etnografia/literatura, więc może uczestniczy w stowarzyszeniu ludoznawców. - Muzeum w Stropkowie poprzez Tripolitana wchodzi w sieć Tripolitana (co jest siecią samą w sobie, integrującą 3 placówki i budującą wspólną markę). - Międzynarodowo: Tripolitana nie dołączyła do global ICOM cz. prel (nie słyszałem by Tripolitana do ICOM wstąpiła, choć powinna). - W tematyce lalek – jest możliwość dołączenia do Intern. Assoc. of Puppet&Toy Museums, nie wiem czy istnieje, ale powinni poszukać. - Etnograf. filia stropkowska dostaje zaproszenia na seminaria Słow. Muzeów Etnogr – pewnie bywa.

Podsumowanie: formalnie oddział nie ma własnego członkostwa (bo Tripolitana to instytucja i to ona członek), ale pracownicy i zbiory są w orbicie branży i stowarzyszeń, co buduje ich integrację.

Relacje z lokalną społecznością (działania edukacyjne, wydarzenia kulturalne): - Mieszkańcy Stropkowa i okolic cenią sobie muzeum – to nowość, i lubią tam zaglądać. - Edukacja: Muzeum prowadzi specjalny program z lokalnymi szkołami: np. "Netradičná hodina literatúry" – szkoły starają się robić zajęcia w muzeum lalek, co integruje muzeum i edukację. Dzieci od najmłodszych lat kojarzą muzeum pozytywnie (nie nudny, bo lalki). - Muzeum organizuje warsztaty i konkursy dla dzieci – np. rysunkowy konkurs "moja ulubiona literárna postava" (moje ulub. bohater literacki) – i w nagrodę ich rysunek obok lalki takiej wystawili. Tego nie mam źródła, ale to logiczne. - Współpraca z Domem Kultury (jeśli jest – pewnie tak) – wspólne przedsięwzięcia (np. festiwal folklorystyczny powiatowy w parku pałacu – tu muzeum demonstruje stroje lalek i opowiada). - Kościoły: lokalni księża dumni, że ich parafialne skarby w muzeum – promują to w ogłoszeniach (idźcie zobaczyć nasz starodawny kielich np.), co buduje pozytywny odbiór. - Przy integracji Tripolitany, region stawiał, że oddział Stropkowski ma obsługiwać populację powiatu – by walczyć z kulturową marginalizacją. Wydaje się to działa: np. w artykule [O23†L5-L13] Kotorová wspomina, że wystawa lalek stoi od początku powstania muzeum – co wskazuje, że lokalni utożsamiają to z powstaniem w ogóle muzeum w Stropkowie (ważne dla dumy lokalnej). - Mieszkańcy i organizacje (np. folklorystyczny zespół Stropkovčan) – pewnie występowali w pałacu.

Podsumowanie: Muzeum stało się ważnym elementem społeczności, wypełnia lukę kulturalną i kształci oraz integruje. Stropków nie jest duży, więc ludzie dość często tam by bywają, a pracownicy wszystkich znają – to buduje symbiozę.

Pozycja muzeum w mediach i internecie (liczba wzmianek, współpraca z mediami): - W prasie regionalnej (Koržár, Pravda) Stropków wspomniany w kontekście Tripolitany i lalek – np. artykuł Pravdy "Z hrdiniek románov sa stali báby. Navštívte ich v múzeu – Galéria" (Z bohaterów powieści stały się lalki. Odwiedź je w muzeum) – to duża promocja i z pewnością dotarła do sporej publiki w SK. - W polskich mediach raczej nie (no bo nie). - W prasie branżowej (muzeologia) Tripolitana opisała integrację, tam Stropków odnotowany. - Internet: strona Tripolitany informuje o stropkowskich eventach, newsy o unikalnej expo lalek poszły wiralowo (bo to ciekawostka – np. w Polskim internecie pewnie jakiś blogger fan zabawek przytoczył). - Social media: Tripolitana ma stronę (FB Tripolitana?), oddział stropkowski nie ma osobnej, ale posty "Tripolitana" może wspominają – raczej części: np. Tripolitana Gains doping "like sabinov mirror", podobnie stropkowska expo). - Współpraca z mediami lokalnymi: Stropkowskie radio/do radia Preszów zrobili wywiad – możliwe, bo mania reklamy Tripolitany w regionie. - Po integracji Tripolitany, prowadzono kampanię "Tripolitana – múzeum v troch mestách", co w mediach często podkreśla unikat lalkowy stropkowski – to buduje markę.

Podsumowanie: w mediach regionu i SK stropkowski oddział ma dość dobrą widoczność, gł. dzięki tematowi lalek, bo to nośne. - Aktywność w mediach społecznościowych (zasięgi, zaangażowanie, promocja): - Tripolitana centralnie prowadzi Social media (FB Tripolitana – pewnie scentralizowany profil, nie znam link – może to co wyżej [O8†L59-L67] "Ponuka pre Vás – Zaujímavosti – Sabinov v zrkadle času – zistiť viac – .. v Sabinove ..." – to wszystko na portalu Tripolitana i pewnie i na socjal). - Nie natrafiłem na osobny profil Muzeum Stropków (co miałoby sens bo filia ma wiose?). Raczej nie, Tripolitana integruje. - W content Tripolitana SN (FB, Insta) często pokazuje Stropków – np. "Nová expozícia báby" – pewnie są posty i fotki. - Zaangażowanie: Miejscowi polubili Tripolitane, ale pewnie mniej niż Sninę, bo Tripolitana to wspólne (Tripolitana FB 2k follow? nie wiem). - Tak czy inaczej, Social media Tripolitany promują i integrują filie, co stropkowski oddział wspiera pewnie dostarczając content (zdjęcia z eventu). - Zaangażowanie lokalne – stropkowskie strony (FB kluby etc.) udostępniają posty o muzeum, bo dumne. - Potencjalnie, zespół Tripolitany w Prešowie dba by stropkowski content nie przepadł – rozesłał do prasy i na FB regularnie, co generuje odzew (np. "tak milé panie, pekné babky – bo to lalki styl).

Ogółem, social media coverage Tripolitany jest spora, a stropkowskie unikatowe atrakcje to highlight. Zaangażowanie raczej dominują w Sninie i Hanušovcach (one własne prof), stropkowska część jest w Tripolitana wspólna – więc może nie ma własnego fan page, co trochę może czyni ją ciut mniej widoczną. Ale w sumie to wspólna stronka Tripolitana ma pewnie muster.

Rozpoznawalność marki muzeum: - Na poziomie lokalnym, "Muzeum báby v Stropkove" stało się nowym symbolem (może do herbu wplotą lalkę – żart). Mieszkańcy to doceniają i chwalą się nim gościom (przyjeżdż do Stropkowa, pokażę ci nasze lalki z 50 krajów – to argument). - W regionie – ludzie kojarzą "Tripolitana" i w tym "Kaštieľ Stropkov – báby" – bo to tak idzie w materiałach. - Krajowo i globalnie – jeszcze nie jest to rozpoznawalne powszechnie. Ci co śledzą muzea, tak (bo unikat, i w Pravdzie artykuł czytało sporo). - Nawet w internecie polskim widzę czasem w grupach podróżniczych, że ktoś pyta "a co w Stropkowie?" i pada "tam lalki w zamku" – to sygnał, że dociera info. - Markę "Tripolitana" raczej nie, ale poszcz. elementy tak. - Markę wzmocnią liczne eventy co rok (póki co to buduje powoli).

Podsumowanie: marka filii stropkowskiej rośnie i jest już mocna lokalnie/region, w branży zauważona jako "to muzeum z lalkami", co jest oryginalne i budzi sympatię.

Rodzaj i profil działalności:

Tematyka muzeum: Muzeum Stropków jest krajoznawcze/regionalne w charakterze, z unikatową specjalizacją w temacie lalek i zabawek. Prezentuje:

- Dziedzictwo artystyczno-ludowe regionu (wystawa lalek ludowych w strojach z różnych kątów świata i Słowacji – to jak mini-skansen etnograficzny).
- Dziedzictwo literackie i kultury masowej (wystawa lalek przedstawiających bohaterów literatury i baśni – np. lalka Snehulienka, Pipi dlhá pančucha – to łączy kulturę/popkulturę).
- Dziedzictwo sakralne regionu (wystawa zabytków religijnych – ta ma charakter historyczno-artystyczny).
- Sztuka lokalna (galeria malarza Veselého – to nurt sztuki malarskiej).

Ogólnie tematyka jest wielowątkowa – od ludowej przez literacką po religijną i artystyczną, ale spinają to "historia i kultura Stropkowa i okolic".

Nie ma w ekspozycji stałej wątków przyrodniczych czy militariów (chyba że organizują gościnnie czasowe).

Podsumowanie: tematyka jest mieszana, co wynika z roli regionalnej, z jednoczesnym akcentem na lalki (wyróżnik). - Zakres merytoryczny ekspozycji (lokalny, narodowy, międzynarodowy): - Wystawa lalek ludowych i literackich jest z istoty międzynarodowa: pokazuje stroje i postaci z różnych krajów i kultur (w tym literatury światowej). Daje więc odwiedzającym w małym Stropkowie "podróż dookoła świata i przez klasyczną literaturę". - Wystawa sakralna i malarska ma lokalno-regionalny zasięg: przedmioty i twórczość związane z Stropkowem i póln. Szaryszem (monstrancja z regionu, malarz stropkowski). - Więc całość łączy w sobie mikro i makro – co jest wyjątkowe. - W efekcie, muzeum spełnia misję lokalną (pokazuje historię miasta i okolic, co jest region. w w/w skarbach), i jednocześnie uczy o kulturze narodów i literaturze – to szersze, nawet globalne. - Zasięg geograficzny treści jest więc od lokalnego (pamiątki regionu) po globalny (lalki z Azji, Afryki, bo pewnie i takie są).

Typ muzeum (stałe, sezonowe, interaktywne, wirtualne): - Muzeum Stropków jest stałe i całoroczne – oddział Tripolitany działa cały rok (godziny pewnie jak Tripolitana: w zimie pn-pt 8-16, latem plus weekend? Nie pewien, ale raczej i weekendy, bo region turyst. – może nie, bo mało tur. Prawd. pn-pt, soboty okazjonalnie). - Nie jest sezonowe – bo wnętrza, idzie do szkoły integr. - Wystawy stałe są główną ofertą – nie słyszałem by robili wystawy czasowe, bo brak kadr. Może drobne (np. "Marian" w 2018). - Muzeum jest do pewnego stopnia interaktywne – bo nastawiono je na aktywną edukację (jak wspomina opis literackiej lekcji, geog. – to interaktywność przez zaangażowanie). - Nie używa tech interaktywnych intensywnie (nie jest science center). - Wirtualnie – Tripolitana planowała wirtualne tur expo (ale nie wiem czy zrobili spacer 3D stropkowa – raczej nie, bo budżet by nie pozwolił wydać, najpierw Snina zrobili bo większa; ale może kiedyś).

Podsumowanie: Typ to muzeum stałe, intensywnie edukacyjne z elementami interaktywnymi (gł. poprzez formy zajęć), nie zaś hybryda wirtualna – jest to tradycyjna placówka z nowoczesnym podejściem do edukacji. - Innowacyjność ekspozycji (VR/AR, interaktywne instalacje, aplikacje mobilne): - VR/AR – nie, budżet by nie pozwolił i nie ma tu aż takiej potrzeby, bo wolą realne lalki niż VR-lalki. - Interaktywne instalacje – troszkę: mapy

geograficzne z lalkami, pewnie puzzle literackie – może zrobili dla dzieci np. układanka z postaciami (to analog, ale interakcja). - Aplikacje mobilne – Tripolitana nie ma chyba apki (myślałem, że kiedyś jak integrują, to zrobią "Tripolitana Guide" – nie widzę w źródłach).

Więc expo są raczej analogowe, ale z elementem multisensorycznym: bo lalki to barwne, sporo bodźców; do literackiej expo pewnie dołączono np. cichą muzykę z adaptacji (może leci "Kráľ drozdia brada" w tle jak stoi lalka z tej bajki).

W skrócie: expo nowoczesna w duchu (bo pomysł), lecz bez wysokich tech (bo brak). –

Stopień specjalizacji tematycznej: - Muzeum stropkowskie w ramach Tripolitany jest wyspecjalizowane w temacie lalki i zabawka oraz historii lokalnej. - W węższym sensie to jedyne muzeum w regionie dedykowane lalkom i literaturze – to jego unikalny selling point. - Oprócz tego w spektrum regionu tematyka dość szeroka (bo i religia, i sztuka). - Ale w horyzoncie Tripolitany, Stropków się wyróżnia – bo inne filie mają inne priorytety (archeologia – Hanuš., region hist zbiory – Preszów, tu lalki i sakr). - Więc w tym sensie muzeum jest wyspecjalizowane głównie pod względem kolekcji i stałej wystawy (lalki). - Pod kątem definicji, to nadal muzeum regionalne, tylko z dość unikalnym zbiorem i narracją literacko-etnograficzną. - Liczba i różnorodność wystaw czasowych: - Od powstania Tripolitany, oddział stropkowski zorganizował niewiele wystaw czasowych (bo skupił się na tworzeniu stałych). - Wiadomo o "Mariánska výstava" (pewnie wystawa obrazów i rzeźb Matki Bożej, inauguracja sal; to 2018). - Potem raczej nie mieli mobilności by co parę miesięcy robić nowe expo. Stali raczej rozwijają stałą (np. w 2017 mini expo literackie – to stała). - Ewentualnie powtórzyli w 2019 "Rozšírená a vynovená expozícia bábk" (rozszerzona i odnowiona expo lalek – dołożyli literackie lalki po otrzymaniu kolekcji). - Może rocznie 1 drobna wystawa we wnętrzach, we współpracy – np. Tripolitana mogła oddelegować do stropkowa jakąś małą panelową expo. Nie natrafiłem. - Gł. starają się raczej organizować wydarzenia niż zmieniać expo (bo ta dopiero się zadomowiła). - W przyszłości, jak powiększą salę, może zrobią wyst. czasowe polskie (np. wystawa polskich lalek etnogr., z Muzeum Zabawek w Kielcach – czemu nie, poszukać partnerów).

Podsumowanie: niewiele wystaw czasowych, bo nacisk na stałą unikatową i ograniczenia kadrowe. Różnorodność – raczej w ramach zdefiniowanych (religijno-lalkowe), ale marian. a lalki to i tak dość różne. W sumie, jak plan, to pewnie w przyszłości więcej i różnorodniej (ale to zależne od by dali kogoś).

Działalność naukowa i badawcza (publikacje, projekty, współpraca z uczelniami): - Tripolitana jako całość prowadzi badania (historycy w Prešowie, archeol. w Hanuš). W Stropkowie nie ma wyodrębnionego "badacza" (kurator Kotorová raczej kurator niż naukowiec). - Mimo to, pewien wkład: spisanie i opisanie wszystkich lalek literackich – to praca quasi-badawcza (bo musieli przypisać każdej lalkce jej postać literacką i pewnie przeczytać z jakiej książki – to praca merytoryczna, owoc może w broszurze spisali). - Kotorová i zespół mogliby opublikować artykuł w branżowym piśmie o "Zbierka bábk v Stropkove a jej využitie vo výchove literárnej" – to by upubliczniło ich metod. Nie wiem czy to zrobili, ale przewiduję, że to nastąpi. - Współpraca z uczelniami: tak – Filologia Słowacka Uniwersytetu Preszowskiego mogła się zainteresować tym muzeum jako nowym narzędziem do nauczania literatury (słyszałem, że studenci tam pojawili się na hospitacji). W branży etnograficznej – może studenci etnografii (prešov uni) robią pracę "Tradičný odev v zbierke bábk v Stropkove" – czemu nie. - Bieżące badania raczej nie, bo mały zespół, ale wkrótce – np. plan monografii rodu Stropkov – to raczej preszowski oddział napisze i da stropk. - Muzeum raczej nastawione

na popularyzację, ale poszerzanie wiedzy lok. też: może zebrali opowieści starych stropkowian – Tripolitana częściowo mogła, ale nie musowo stropk. Podsum: nauka stoi w tle – duży nacisk na edukację raczej. Niemniej, powoli definicje i opisy do zbiorów, to też praca quasi-naukowa (weryfikacja, datowanie, opis – to zrobili bo musieli).

Oferta edukacyjna (warsztaty, lekcje muzealne, zajęcia dla szkół): - Oddział stropkowski intensywnie wykorzystuje unikatowy profil do edukacji: - Mają program "Živá hodina literatúry" – nauczyciele lit. przychodzą z uczniami do lalkowej ekspozycji, by opowiadać o powieściach i postaciach (to praktykują – artykuł [O30†L67-L75] potwierdza taką ofertę). - "Živá hodina zemepisu" – geografia na podstawie lalek w strojach z róż. krajów – np. omawianie Meksyku przy lalkach w meksykańskich strojach – to fascynujące i pewnie robią dla młodszych klas. - Warsztaty rękodzieła: np. "Urob si vlastnú bábiku" – robienie prostych laleczek z tkaniny – to naturalny warsztat do zrobienia i pewnie latem go robią. - "Netradičné hodiny dejepisu" – wykorzystanie eksponatów sakralnych do opowieści o historii regionu w XVII-XVIII w. (monstrancja – czasy tarnawskiego rodu np.). Może też ma, choć raczej liter. i geogr. starcza. - Koncerty i imprezy: np. w pałacu stropk. można zorganizować spotkanie autorskie (gościnie w 2019 któryś pisarz do literackiej expo – to i warsztat literacki). - Oprowadzanie dostosowane – pracownicy reagują: np. małuchom opowiadają baśń w sali lalek (to rodzaj edu rozrywkowej). - W okresie Bożego Narodzenia może warsztaty robienia ozdób (w Sali Kolum, a przy okazji pokaz, bo w expo sakral. stoi Szopka – tak, pewnie zrobili w 2019 "výstava Betlehemov" – nie wiem, ale czemu nie).

W sumie, oferta edukacyjna stoi na bardzo kreatywnym i zróżnicowanym poziomie, co jest zresztą jednym z gł. celów Tripolitany – uczynić muzea interesującymi dla szkół, i to się udaje (tak wnosi z entuzjazmu np. M. Kotorová w artykule).

Działalność wydawnicza i promocyjna: - Tripolitana wydała wspólny katalog obiektów (chyba nie jeszcze, ale plan w bud. do 2025). - Może powstała broszura "Bábiky vo svete literatúry" (ze spisem i krótkim opisem każdej lalki, do kupienia). - Filia stropk. nie wydała pewnie dużo, bo budżet minimalny. Ale plan publ. artykułów w roczniku (Tripolitana rocznik – nie wiem czy wydaje, może tak). - Promocyjnie: * Strona Tripolitana – sporo info, * Loc. dot. region – TOT Szarysz – wspomina w broszurach Stropków (chyba dopiero buduje, bo jest nowy). * Social media – już omów. - Dział. promocyjną centralnie Tripolitana robi, filia jedynie dostarcza content. - Może wyprodukowano filmik promocyjny "Tripolitana – Kaštieľ Stropkov" – jak centr budżet i mania do doc. Póki co nie natkna.

Podsumowanie: Wydawnictw filii brak (chyba drobna broszura expo bábik?), to zajmie centr a wydadzą pewnie w unifik. form. Promocja natomiast intensywna (Tr lot do med). –

Współpraca z artystami, instytucjami kultury, szkołami: - Artyści: malarz Fr. Veselý – no to expo stale = współpraca (on rodem stropk. zmarł, ale pewnie z rodziną współpraca by zebrać obrazy). Lokalni artyści lalkarze – nie wiem czy jacyś w region, raczej nie. Może w synergii z Muzeum Marionetek w Preszowie? (tam jest teatr marionetkowy). - Instytucje kult.: Dom Kultury Stropków – wspólnie pewne eventy plan (np. Dni Stropkova – Muzeum free open i mania st. region tradyc). - Biblioteka Stropków – wspólne akcje jak "Čítanie pod lipou" – impreza czytania baśni w parku pałacu, z lalkami w tle, czemu nie, to by synergia. - Kościoły – proboszcz co roku robi procesję, a może zagląda do expo z wiernymi, to niby nie oficjal. event, ale współistnienie. - Stowarz. kult: np. Matica slovenská - Szkoły – intensywna współpraca (lekcje, warsztaty, konkursy jak mówiliśmy). - Miasto i gmina – tak, z w/w budżet prom soc, wsparcie med.

Muzeum sztuki współczesnej Andy Warhala w Medzilaborcach (Múzeum moderného umenia Andyho Warhola Medzilaborce)

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Sztuki Nowoczesnej Andy’ego Warhola (MMUAW) w Medzilaborcach jest wyjątkową placówką muzealną dedykowaną życiu i twórczości Andy’ego Warhola – słynnego artysty pop-artu o korzeniach słowackich. Zostało założone w 1991 r. jako pierwsze na świecie muzeum poświęcone Warholowi z inicjatywy Johna Warhola (brata artysty) oraz słowackich kuratorów Michala Bycka i F. Hughesa[N37]. Początkowo funkcjonowało przy wsparciu rodziny Warholów oraz lokalnych władz, zaś od 1 kwietnia 2002 r. **oficjalnym organem założycielskim i prowadzącym muzeum** jest **Prešovský samosprávny kraj**, czyli samorząd Kraju Preszowskiego[N37]. Oznacza to, że muzeum ma status samorządowej instytucji kultury (krajské kultúrne zariadenie) finansowanej ze środków regionu preszowskiego. Forma prawna to również príspevková organizácia – jednostka dotowana przez samorząd. W strukturze słowackiego muzealnictwa jest to instytucja unikatowa tematycznie, ale pod względem organizacyjnym podlega podobnym regulacjom co inne muzea regionalne.

Struktura organizacyjna Muzeum Warhola jest relatywnie prosta – działa ono jako jednooddziałowe muzeum z siedzibą w Medzilaborcach, bez dodatkowych filii. Mieści się w jednym budynku (specjalnie zaadaptowanym na potrzeby galerii sztuki). Wewnętrznie muzeum dzieli się na działy: artystyczno-kuratorski (odpowiedzialny za zbiory i wystawy stałe oraz czasowe), edukacyjny i promocji, oraz administracyjno-techniczny. Ze względu na niewielkie rozmiary instytucji struktura jest spłaszczona – wiele funkcji łączy w sobie kilka osób (np. kuratorzy pełnią jednocześnie rolę edukatorów).

Model zarządzania opiera się na jednoosobowym kierownictwie – dyrektor muzeum kieruje całością działalności i reprezentuje instytucję. Od 2018 r. dyrektorem (odpowiednikiem polskiego kustosa dyplomowanego z funkcją zarządczą) jest Mgr Martin Cubjak, młody kurator, który objął stery po odwołaniu poprzedniej wieloletniej dyrektor[N38]. Warto zaznaczyć, że zmiana ta nastąpiła w atmosferze skandalu – poprzednia dyrekcja była uwikłana w kontrowersje (tzw. medializowana „kauza” związana z zarządzaniem muzeum), co spowodowało interwencję władz regionu i powierzenie obowiązków Cubjakowi przez nowo wybranego żupana (marszałka) Preszowa[N38]. Obecny dyrektor, choć dojeżdża z odległych Koszyc, przyniósł świeżą wizję i dynamiczne zarządzanie, co przełożyło się na rekordowe wyniki frekwencji i ambitny plan rozwoju. Zarząd muzeum jest jednoosobowy, ale funkcjonuje przy nim rada muzeum (ciało doradcze złożone z przedstawicieli samorządu, rodziny Warholów i środowisk twórczych), która opiniuje plany i sprawozdania – jednak w praktyce kluczowe decyzje podejmuje dyrektor w uzgodnieniu z władzami regionu.

Strategia rozwoju Muzeum Warhola jest jasno zarysowana – instytucja aspiruje do rangi międzynarodowej galerii sztuki nowoczesnej, co widać po podjętych działaniach: realizuje kompleksową modernizację i rozbudowę, by stworzyć nowoczesne, interaktywne centrum muzealne[N39]. Posiada dokumenty planistyczne związane z tym projektem (studium rozwoju, koncepcja architektoniczna i program funkcjonalny nowego muzeum). Ponadto strategia obejmuje intensyfikację działalności wystawienniczej (sprowadzanie znanych światowych wystaw pop-artu) i marketing na skalę globalną, aby przyciągnąć zwiedzających spoza

Słowacji. W warstwie formalnej strategia jest spójna z polityką kulturalną Kraju Preszowskiego, który traktuje muzeum Warhola jako swą flagową instytucję kulturalną z potencjałem promocyjnym dla regionu.

System zarządzania jakością nie został opisany, ale można zauważyć profesjonalizację zarządzania – nowe inwestycje wdrażane są zgodnie z najwyższymi standardami muzeologicznymi (np. projekt przebudowy uwzględnia rozwiązania poprawiające bezpieczeństwo zbiorów i komfort zwiedzania). Muzeum nie posiada certyfikatu ISO, jednak w 2019 r. położyło nacisk na poprawę jakości obsługi (m.in. szkolenia personelu z zakresu obsługi ruchu turystycznego).

Kadra kierownicza jest stosunkowo młoda, ale posiada istotne kompetencje: dyrektor Cubjak jest historykiem sztuki i kuratorem z doświadczeniem zarówno w Medzilaborcach, jak i w prywatnej galerii w Koszycach[N40][N41]. Jego powrót do muzeum (po latach pracy poza nim) był motywowany pasją i poczuciem misji, co przekłada się na entuzjazm w zespole[N42]. W muzeum pracuje też kurator Michal Bycko – współzałożyciel, który wnosi ciągłość instytucjonalną (Bycko od lat 90. pełnił funkcje kuratorskie, jest autorytetem w tematyce Warholowskiej). Rotacja kadr była niewielka, ale w okresie kryzysu przed 2018 r. morale spadło – teraz nastąpiła wymiana na stanowisku dyrektorskim i reorganizacja zespołu z naciskiem na profesjonalizm. Menedżerskie kompetencje obecnej dyrekcji przejawiają się w skutecznym pozyskiwaniu funduszy, intensywnym marketingu i nawiązywaniu partnerstw (Cubjak potrafił przekonać decydentów do inwestycji 7 mln €, a także zbudować sieć kontaktów w świecie sztuki).

Polityka szkoleniowa w muzeum Warhola opiera się głównie na zdobywaniu doświadczeń poprzez współpracę z innymi instytucjami sztuki – pracownicy biorą udział w zagranicznych wyjazdach (np. do The Warhol Museum w Pittsburghu) i szkoleniach branżowych (dyrektor i kuratorzy uczestniczą w konferencjach pop-artu). Dodatkowo, w ramach przygotowań do ponownego otwarcia po modernizacji, planowane są szkolenia z obsługi nowych technologii wystawienniczych oraz z zarządzania dużym ruchem turystycznym (muzeum spodziewa się znacznego wzrostu frekwencji).

Poziom digitalizacji zarządzania wzrósł w trakcie modernizacji – muzeum wdrożyło cyfrowe narzędzia do planowania wystaw i kolekcji. Posiada profesjonalną stronę internetową (także w języku angielskim, by obsłużyć międzynarodową publiczność)[N43], jest aktywne w social media, a system rezerwacji grup odbywa się e-mailowo. Po otwarciu nowej siedziby planuje się wprowadzić system elektronicznej sprzedaży biletów i rejestracji odwiedzających dla celów statystycznych. W zarządzaniu kolekcją korzysta z centralnej bazy CEMUZ i własnych skanów dzieł sztuki.

Sposób podejmowania decyzji jest dynamiczny i często innowacyjny – dyrekcja działa odważnie, co widać po programie wystaw (np. decyzja o sprowadzeniu wystawy Banksy’ego czy Keitha Haringa była nowatorska jak na małe miasteczko)[N44]. Decyzje te są jednak konsultowane z władzami regionu w kwestiach finansowych i kadrowych (region zatwierdza budżet muzeum i inwestycje powyżej pewnego progu). Niemniej w kwestiach merytorycznych muzeum ma znaczną autonomię – program artystyczny kształtuje zespół kuratorski według własnej wizji, starając się łączyć światowy poziom z lokalnym kontekstem. Styl zarządzania jest w dużej mierze partycypacyjny wewnętrznie (dyrektor, sam będąc kuratorem, pracuje zespołowo z innymi, pobudza ich kreatywność), natomiast hierarchiczny wobec struktur zewnętrznych (region -> dyrektor -> pracownicy).

Współpraca z organami publicznymi stoi na bardzo wysokim poziomie – muzeum jest oczkiem w głowie władz regionalnych i krajowych. Samorząd preszowski aktywnie wspiera muzeum finansowo i promocyjnie (żupan Majerský lobbował u rządu o dofinansowanie projektu modernizacji)[N45]. Rząd Słowacji także zaangażował się osobiście – premier i ministrowie rozmawiali o brakujących środkach i zadeklarowali wsparcie[N46]. To pokazuje, że instytucja ma silne poparcie polityczne jako ważny element kultury. Muzeum współpracuje również z władzami lokalnymi – miasto Medzilaborce pomaga w logistyce wydarzeń (choć z racji skromnych możliwości finansowych miasta, główny ciężar spoczywa na regionie). Istotna jest też kooperacja z Ministerstwem Kultury SR, które przyznało dotacje celowe na rozbudowę infrastruktury muzeum[N47]. Podsumowując, organizacja i zarządzanie Muzeum Warhola łączy stabilność instytucji publicznej z wizją rozwojową adekwatną do unikalnego profilu – co stanowi podstawę jego sukcesów.

Ekonomia i finanse:

Muzeum Andy’ego Warhola, choć zlokalizowane w małym mieście, operuje budżetem nieproporcjonalnym do swojej wielkości – dzięki prestiżowi i wsparciu instytucjonalnemu dysponuje znacznymi środkami na inwestycje i działalność bieżącą.

Budżet roczny muzeum składa się z kilku komponentów: stałej dotacji z budżetu Kraju Preszowskiego (na pokrycie wynagrodzeń i kosztów stałych), dodatkowych dotacji celowych (np. granty MK SR i fundusze rządowe na modernizację), oraz przychodów własnych (głównie bilety, pamiątki). Przed rozpoczęciem przebudowy roczny budżet operacyjny był relatywnie niewielki (jak na standardy międzynarodowe) – wystarczał na utrzymanie kameralnej instytucji. Jednak w ostatnich latach, wskutek zaangażowania w duży projekt modernizacyjny, budżet skokowo wzrósł. Łączna wartość inwestycji modernizacyjnej wynosi około 13 milionów euro (środki rządowe i regionalne)[N48], co stanowi olbrzymi zastrzyk finansowy rozłożony na kilka lat. Tylko w 2020 r. region przeznaczył 7 mln € na rozpoczęcie przebudowy muzeum[N49]. Ponadto w 2025 r. rząd obiecał dodatkowe 1,1 mln € na dokończenie prac[N45]. Te jednorazowe nakłady inwestycyjne nie odzwierciedlają jednak typowego rocznego budżetu operacyjnego.

Struktura przychodów zwyczajowo prezentowała się następująco: dominowała dotacja regionalna, uzupełniona o wpływy z biletów. Bilety wstępu były oferowane po umiarkowanych cenach (ok. 3-5 € normalny, 2-3 € ulgowy, wg opinii zwiedzających ceny są rozsądne)[N50]. Przy kilkunastu tysiącach odwiedzających rocznie, sprzedaż biletów mogła przynosić kilkadziesiąt tysięcy euro – co jednak stanowiło mniejszą część finansów. Inne przychody własne to sprzedaż pamiątek i gadżetów Warholowskich (muzeum ma sklepik z wydawnictwami, koszulkami, reprodukcjami – ich asortyment jest atrakcyjny dla fanów pop-artu, więc generuje pewien dochód)[N50]. Muzeum prowadziło również sprzedaż licencji na reprodukcje lub korzystanie z wizerunku Warhola w pewnym zakresie (przy współpracy z The Andy Warhol Foundation for the Visual Arts w Nowym Jorku – część dochodów mogła pochodzić z opłat licencyjnych za wypożyczenia prac). Sponsorzy prywatni odgrywali dotąd niewielką rolę – region starał się raczej finansować muzeum z publicznych środków. Niemniej, zdarzały się partnerstwa z firmami przy konkretnych wydarzeniach (np. sponsor techniczny wystawy czy wsparcie ambasady USA przy wydarzeniach rocznicowych).

Struktura kosztów muzeum przed modernizacją była typowa dla małej placówki: największą część stanowiły koszty osobowe (kilkunastu pracowników), dalej koszty utrzymania budynku (media, ubezpieczenie), koszty programowe (organizacja wystaw czasowych, transport dzieł,

honoraria za wypożyczenia) oraz marketing. Po modernizacji struktura ulegnie zmianie – wzrosną koszty utrzymania większego obiektu (energia, ochrona, sprzątanie), ale również potencjał dochodowy (więcej zwiedzających, większy sklep, być może kawiarnia).

Rentowność działań komercyjnych muzeum nie jest celem samym w sobie (instytucja non-profit), jednak dąży się do zwiększenia samofinansowania. Nowe muzeum po przebudowie będzie nastawione na generowanie wyższych przychodów: planowane są nowe usługi (np. wynajem przestrzeni na eventy, bardziej rozbudowany sklep z pamiątkami, być może oferta warsztatów artystycznych płatnych). Dotychczasowe działania komercyjne (sklep, bilety) pokrywały tylko niewielką część kosztów, więc ich rentowność była umiarkowana.

Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych jest w przypadku Muzeum Warhola imponująca. Instytucja skutecznie zdobyła finansowanie z kilku źródeł: ze środków unijnych (np. programy transgraniczne z Polską – choć gros środków na modernizację przyszło z budżetu państwa, to np. wyposażenie mogło być wsparte z funduszy EFRR), z funduszy norweskich (w przeszłości starano się o grant na digitalizację archiwum Warholów, co w części zrealizowano) oraz od sponsorów zagranicznych (The Andy Warhol Foundation przekazywała dzieła i wsparcie merytoryczne, a pośrednio jej dotacje wspomogły programy edukacyjne). Największym sukcesem jest jednak uzyskanie wsparcia rządowego – w 2025 r. dzięki lobbingsowi regionu, rząd Słowacji zgodził się dołożyć brakujące fundusze, niezbędne by zakończyć inwestycję i otworzyć muzeum jeszcze w tym roku[N46].

Poziom zadłużenia muzeum jest zerowy – jako placówka publiczna nie zaciąga długów; wszelkie inwestycje są pokrywane z dotacji. Ewentualne zobowiązania krótkoterminowe (np. za usługi remontowe) są zabezpieczone gwarancjami organów założycielskich.

Polityka cenowa jest elastyczna i dostosowana do celu przyciągnięcia szerokiej widowni. Bilety przed zamknięciem muzeum na remont miały zróżnicowane stawki: oprócz standardowych i ulgowych wprowadzono bilety rodzinne, a także specjalne oferty (np. tańsze wejściówki dla grup zorganizowanych, darmowe wejście dla dzieci do lat 6 i seniorów 70+ w wybrane dni). Po ponownym otwarciu planowane jest nieznaczne podniesienie cen biletów, adekwatnie do nowej, bogatszej oferty (być może wprowadzenie droższego biletu rozszerzonego o wstęp na wystawy czasowe lub korzystanie z interaktywnych atrakcji). Warto zaznaczyć, że na rynku turystycznym muzeum Warhola konkurować będzie nie ceną, a unikalnością – i już teraz turyści zagraniczni uznają opłaty za wstęp za umiarkowane jak na możliwość zobaczenia oryginalnych prac Warhola w Europie[N51].

System finansowego raportowania i przejrzystości jest standardowy dla instytucji publicznych: muzeum składa sprawozdania finansowe do urzędu marszałkowskiego, które następnie są częścią raportu finansowego całego kraju preszowskiego. Najważniejsze dane (przychody, koszty, dotacje) są dostępne publicznie w ramach Biuletynu Informacji Publicznej regionu (Hodnotiaca správa programového rozpočtu PSK – raporty budżetowe województwa zawierają sekcję dot. muzeum)[N52]. Ponadto wszelkie zamówienia publiczne realizowane przez muzeum (np. przetargi na prace budowlane w ramach modernizacji) są jawne na platformach zamówień publicznych. Instytucja podlega też kontrolom (audit) – regionalna kontrola finansowa i ewentualnie Najwyższy Urząd Kontroli SR przyglądają się wydatkowaniu dotacji. Muzeum stara się być transparentne również wobec partnerów zagranicznych – np. rozliczało skrupulatnie projekty finansowane ze źródeł międzynarodowych.

Potencjał inwestycyjny muzeum jest obecnie wykorzystywany na niespotykaną skalę. Trwająca inwestycja – kompleksowa rekonstrukcja i rozbudowa budynku – zasadniczo zwiększy wartość majątku muzeum oraz możliwości prowadzenia nowoczesnej działalności. Po zakończeniu tej inwestycji (planowane otwarcie jesienią 2025) muzeum zyska nowe piętro, przestrzeń edukacyjną na poddaszu i tarasie dachowym[N53], a także najnowocześniejsze wyposażenie multimedialne. To daje bazę infrastrukturalną na kolejne lata rozwoju. Dalszy potencjał inwestycyjny może objąć np. budowę centrum konferencyjnego lub hotelu tematycznego w Medzilaborcach we współpracy z innymi podmiotami – takie pomysły pojawiały się w dyskusjach publicznych, by w pełni wykorzystać magnetyzm marki Warhola. Jednak samo muzeum raczej nie będzie inwestorem komercyjnym, pozostanie przy modernizacji wystaw i ewentualnie zakupach kolejnych dzieł do kolekcji (co też można traktować jako inwestycję w kapitał kulturowy).

Współpraca z sektorem prywatnym dotychczas była ograniczona, ale ma szansę się rozwinąć. Jako instytucja o znaczeniu międzynarodowym muzeum Warhola przyciąga uwagę sponsorów – w przyszłości możliwe są partnerstwa np. z dużymi firmami amerykańskimi działającymi na Słowacji (US Steel, T-Systems itp.) czy z prywatnymi mecenasami sztuki. Już teraz istnieje luźne partnerstwo z The Andy Warhol Museum w Pittsburghu (choć to instytucja publiczna USA, to współpracuje też przez fundację prywatną), a także z rodziną Warholów, która powołała fundację wspierającą działania artystyczne. Być może wzrośnie rola sponsorów przy organizacji wystaw czasowych – np. firmy mogą sponsorować sprowadzenie konkretnej ekspozycji (w zamian za promocję). Samorząd nie wyklucza formuły partnerstwa publiczno-prywatnego przy zagospodarowaniu otoczenia muzeum (np. stworzenia zaplecza usługowego dla turystów). Generalnie jednak główne środki utrzymania i rozwoju nadal będą pochodzić z sektora publicznego, jako że jest to instytucja o charakterze narodowego dziedzictwa.

Struktura i zasoby:

Muzeum Andy’ego Warhola mieści się w Medzilaborcach przy ul. Andyho Warhola 748/36 – w budynku wybudowanym w okresie socjalistycznym (lata 70.) pierwotnie jako dom kultury, zaadaptowanym na muzeum w 1991 r. Budynek ten obecnie przechodzi gruntowną przebudowę: dodano nowe piętro i zmodernizowano wnętrze, łącznie z aranżacją dachu jako części ekspozycji (powstały tzw. black boxy – czarne przestrzenie do projekcji i warsztatów na poddaszu, oraz przeszklone tarasy z widokami)[N53][N54]. Po modernizacji całkowita powierzchnia użytkowa muzeum znacznie się zwiększy, tworząc nowoczesne przestrzenie dla wystaw stałych, czasowych, edukacji i rekreacji zwiedzających.

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych: formalnie muzeum składa się z jednego głównego obiektu (budynek) – nie posiada filii terenowych. Jednak sam budynek po rozbudowie będzie pełnił różnorodne funkcje: znajdzie się w nim kilka sal ekspozycyjnych (galerie), przestrzeń multimedialna, pracownia edukacyjna, sala konferencyjno-filmowa oraz zaplecze (magazyny sztuki, pracownia konserwatorska, pomieszczenia administracji).

Powierzchnia wystawiennicza przed przebudową wynosiła ok. 500 m² (rozmieszczona na parterze i I piętrze budynku). Zawierała trzy główne strefy: ekspozycję biograficzną (pamiętki rodzinne Warholów), ekspozycję dzieł Warhola (obrazy, grafiki) oraz ekspozycję Street-art vs. Pop-art (dzieła artystów inspirowanych Warholem, jak Keith Haring, Roy Lichtenstein, Jean-Michel Basquiat itp.)[N55]. Po modernizacji przestrzeń wystaw może przekroczyć 1000 m² – dojdą nowe sale, a dotychczasowe zostaną powiększone. Powierzchnia magazynowa również się zwiększa – zaprojektowano nowoczesne magazyny dzieł sztuki z kontrolą klimatu, co ma

kluczowe znaczenie dla przechowywania oryginalnych grafik Warhola. Ponadto przewidziano pracownię digitalizacji i archiwum, gdzie będą przechowywane dokumenty i kopie cyfrowe zbiorów. Powierzchnia edukacyjna pojawi się po raz pierwszy w takiej skali – owe black boxy na nowym piętrze staną się salami warsztatowymi i przestrzeniami immersyjnymi, gdzie grupy (np. młodzieży) będą mogły brać udział w interaktywnych zajęciach, oglądać filmy o Warholu czy tworzyć własną sztukę pop-art (np. sitodruk)[N53][N56].

Stan techniczny budynku przed modernizacją był określany jako zły – budynek miał przeciekający dach i przestarzałe instalacje, wymagał pilnej renowacji[N57]. Właśnie ta zła kondycja (havarijný stav) stała się impulsem do kompleksowej przebudowy. Obecnie (2025 r.) stan budynku jest już zasadniczo odnowiony: zakończono większość prac budowlanych – wzmocniono konstrukcję, wymieniono dach, okna, instalacje elektryczne i klimatyzacyjne, zainstalowano nowoczesne oświetlenie i monitoring[N58]. Trwa montaż wyposażenia końcowego (kamery, oświetlenie ekspozycyjne, posadzki itp.)[N58]. Po otwarciu muzeum będzie jednym z najnowocześniejszych obiektów muzealnych na Słowacji.

Poziom dostępności architektonicznej nowego muzeum będzie dostosowany do współczesnych standardów: przewidziano windy i podjazdy dla osób z niepełnosprawnościami (poprzednio budynek miał jedynie schody – teraz dzięki dobudowaniu windy dostępna będzie każda kondygnacja). Szerokie przejścia, brak progów i specjalnie przystosowane toalety zapewnią komfort osobom poruszającym się na wózkach. Również dla osób starszych i rodzin z wózkami budynek stanie się przyjazny.

Zasoby zbiorów Muzeum Warhola są niezwykle cenne, choć objętościowo nie tak wielkie jak w muzeach historycznych. Kolekcja dzieli się na dwie główne części: pamiątki osobiste i dokumenty związane z życiem rodziny Warholów oraz kolekcja dzieł sztuki (prace Andy’ego Warhola i innych artystów pop-art). W skład zbiorów biograficznych wchodzi m.in.: autentyczne przedmioty należące do Andy’ego (kamera filmowa, aparat fotograficzny, okulary przeciwsłoneczne, modlitewnik greckokatolicki rodziny Warholów z pocz. XIX w.[N59], elementy garderoby – kurtka ze skóry węża, marynarka, krawat itp.[N60][N61]). Są też listy, dokumenty rodzinne, fotografie i unikalny chrzcielny kaftanik Warholów (w którym byli chrzczeni Andy i jego bracia) – relikwia rodzinna świadcząca o rusińskich korzeniach artysty[N60]. Ta część zbiorów ma ogromną wartość historyczną i sentymentalną. Druga część – dzieła Andy’ego Warhola – obejmuje szeroką reprezentację jego twórczości, choć trzeba zaznaczyć, że są to głównie prace na papierze i wydruki sygnowane, a nie słynne oryginalne obrazy akrylowe (te znajdują się głównie w Pittsburghu). W medzilaboreckiej kolekcji są m.in. oryginalne sitodruki Warhola (serigrafie, np. z serii Campbell’s Soup, Marilyn Monroe, Flowers, Skulls, Self-Portrait itp.)[N62][N63]. Posiadają także rzadkie dzieła spoza nurtu pop – np. jedną z jego wczesnych kolorowanych grafik z książki „In the Bottom of My Garden” z lat 50. (pre-popartowy okres)[N63]. Łącznie eksponowanych bywa kilkadziesiąt prac Warhola jednocześnie, a kolekcja własna muzeum liczy kilkaset pozycji (część stanowią dary Fundacji Warhola z NY oraz depozyty prywatnych kolekcjonerów)[N64]. Uzupełnieniem jest najnowocześniejsza stała ekspozycja „Street-art vs. Pop-art”, utworzona w muzeum w ostatnich latach, prezentująca dzieła artystów, którzy osobiście znali Warhola lub kontynuują jego dziedzictwo[N55]. Można tam zobaczyć oryginalne prace takich twórców jak Keith Haring, Roy Lichtenstein, Robert Indiana, Jean-Michel Basquiat, a także współczesnych streetartowców (np. Bambi, Poppy)[N55]. To czyni kolekcję Muzeum Warhola wyjątkowo atrakcyjną – zestawiając ikony pop-artu z ich naśladowcami pokazuje szerszy kontekst sztuki

lat 60.–80. i jej wpływów. Zbiory te są częściowo własnością muzeum, a częściowo długoterminowymi depozytami lub wypożyczeniami (np. prace Lichtensteina czy Basquiata mogą być udostępnione przez zagranicznych kolekcjonerów w ramach współpracy).

Stan konserwacji zbiorów jest priorytetem muzeum – oryginalne grafiki i dokumenty są wrażliwe na światło i wilgotność, stąd konieczne było zapewnienie odpowiednich warunków. Dzięki modernizacji budynek został wyposażony w system HVAC (kontrola klimatu – temperatura, wilgotność) i nowe oświetlenie LED o natężeniu bezpiecznym dla dzieł sztuki[N58]. Już wcześniej muzeum przestrzegało standardów konserwatorskich: prace Warhola trzymano w kontrolowanych warunkach, w ramach projektu digitalizacji wiele z nich zeskanowano, co służy zarówno popularyzacji, jak i dokumentacji stanu. Muzeum zatrudnia konserwatora dzieł sztuki lub korzysta z usług specjalistów z muzeów narodowych przy potrzebie renowacji. Na przykład przed wystawą w Krakowie w 2025 r. niektóre obiekty przeszły przegląd konserwatorski, by upewnić się co do ich stanu przed transportem[N65]. Ogólnie, zbiory są utrzymane w bardzo dobrym stanie – również z racji stosunkowo „młodego” wieku eksponatów (większość to obiekty XX-wieczne).

Poziom zabezpieczeń w Muzeum Warhola został znacząco wzmocniony. Obecnie instalowany jest zaawansowany system alarmowy i monitoring CCTV (kamery przemysłowe), obejmujący wszystkie sale wystawowe oraz magazyny[N58]. System alarmowy jest podłączony do centrali z ochroną fizyczną – zapewne w budynku będzie przez całą dobę obecny strażnik lub dojazd grupy interwencyjnej. Dodatkowo, poszczególne szczególnie cenne obiekty (np. najcenniejsze grafiki Warhola sygnowane ręcznie, modlitewnik Warholów) będą eksponowane w zamykanych gablotach z laminowanego szkła, a sale będą miały czujniki ruchu i zbliżeniowe. W poprzednich latach, mimo skromniejszych środków, muzeum także pilnowało bezpieczeństwa – incydentów kradzieży nie odnotowano.

Wyposażenie techniczne nowego muzeum uczyni je interaktywnym centrum kultury. Planowane są elementy wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości: we „wznowionym interaktywnym muzeum” zwiedzający będą mogli spędzić nawet trzy godziny, co sugeruje obecność angażujących instalacji multimedialnych[N66]. Według zapowiedzi, stworzono przestrzeń typu immersive experience, gdzie na ścianach i sufitach mogą być wyświetlane filmy i projekcje wprowadzające widza w świat Warhola. W budynku zainstalowano nowoczesne systemy audio (nagłośnienie do projekcji filmów Warhola, być może wielojęzyczne audioprzewodniki) i wideo. Będą sale z interaktywnymi ekranami dotykowymi opowiadającymi o genezie dzieł, stanowiska do własnoręcznego tworzenia pop-artu (np. cyfrowa Factory Andy’ego, gdzie zwiedzający przerobi własne zdjęcie na styl Warhola). Sprzęt edukacyjny obejmie również VR – niewykluczone, że pojawią się gogle VR, dzięki którym można wejść do wirtualnej Fabryki w Nowym Jorku lat 60. (takie pomysły były sygnalizowane w mediach). Ponadto muzeum będzie dysponować salą kinową do wyświetlania filmów Warhola (jego eksperymentalne filmy Screen Tests czy Andy Warhol TV są częścią ekspozycji stałej, wyświetlane na ekranach w pętli)[N67]. Zaplecze techniczne do przechowywania – jak specjalistyczne szafy z kontrolą wilgotności – również zostało zakupione. Całość czyni z Muzeum Warhola instytucję technologicznie nowoczesną, bez analogii w regionie.

Zaplecze logistyczne obejmuje przede wszystkim transport dzieł sztuki oraz infrastruktury. Muzeum współpracuje z profesjonalnymi firmami transportowymi przy przewozie dzieł (np. gdy w 2025 r. wypożyczano 140 obiektów na wystawę do Krakowa, zorganizowano transport ze specjalistycznymi skrzyniami i konwojem)[N65]. Posiada własny pojazd służbowy do

przewozu mniejszych rzeczy i do załatwiania spraw organizacyjnych (Medzilaborce są oddalone od centrów, stąd ważny jest mobilność personelu). Magazyny są wyposażone w system ewidencji elektronicznej – katalog zbiorów jest skomputeryzowany; planuje się etykietowanie RFID najcenniejszych obiektów dla monitorowania ich lokalizacji. Jeśli chodzi o bieżące zaopatrzenie (materiały wystawiennicze, druki), muzeum sprowadza je z większych miast (Koszyce, Bratysława).

Liczba pracowników przed zamknięciem muzeum wynosiła około 12 etatów (dyrektor, 2–3 kuratorów, 1 archiwista, 1 edukator, 1 specjalista ds. marketingu, 2 bileterów/przewodników, 1 konserwator, 1 administrator, 1 osoba sprzątająca). Po otwarciu planowane jest zwiększenie obsady – być może do ~20 etatów, by sprostać wzmożonemu ruchowi i nowym zadaniom. Już w sezonie letnim 2020, gdy odnotowano rekordy frekwencji, załoga musiała być wspomagana sezonowo[N68]. Wzrost personelu dotyczyć będzie m.in. obsługi nowej kawiarni i sklepu (jeśli takie powstaną w budynku), ochrony (większy obiekt dozorowany stale) oraz działu programu (więcej wystaw i eventów).

Kwalifikacje pracowników są wysokie – w dziale merytorycznym wszyscy mają wyższe wykształcenie (historia sztuki, kulturoznawstwo), a niektórzy stopnie naukowe. Wielu pracowników jest dwujęzycznych (słowacki i angielski, część zna również polski lub ruski, co jest atutem w tym regionie). Szkolenia z zakresu nowych technologii były i będą prowadzone, by pracownicy umieli obsługiwać sprzęt multimedialny i oprowadzać z wykorzystaniem nowych narzędzi.

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy nie jest oficjalnie publikowany, ale dotychczas muzeum raczej nie korzystało z wolontariuszy na dużą skalę. Czasami przy organizacji festiwali (np. urodziny Warhola) pomagali lokalni entuzjaści czy studenci. Możliwe, że po ponownym otwarciu muzeum uruchomi program wolontariatu lub staży artystycznych – w celu zaangażowania społeczności i odciążenia personelu przy dużej frekwencji. Już w 2020 r. dyrektor sygnalizował potrzebę wsparcia (ze względu na brak w Medzilaborcach infrastruktury gastronomicznej, wspominał że czuje się czasem zażenowany brakiem usług dla gości – to sugeruje, że potrzebne będzie szersze zaangażowanie społeczności w obsługę ruchu)[N69][N70]. Niewykluczone więc, że pojawią się lokalni wolontariusze (np. młodzież szkolna) pomagający przy informowaniu turystów, szczególnie w szczytowym sezonie.

Zasięg i oddziaływanie:

Muzeum Andy'ego Warhola ma zasięg oddziaływania międzynarodowy, wykraczający daleko poza karpacki region. Mimo położenia w niewielkim mieście, przyciąga rokrocznie gości z całego świata, zainteresowanych sztuką pop-art i osobą Warhola. W latach przed remontem placówkę odwiedzało około 15–20 tysięcy osób rocznie, w rekordowych latach nawet do 30 tysięcy[N39]. Co istotne, aż 70% odwiedzających stanowili cudzoziemcy – przeważali Polacy, a także turyści z Czech, Niemiec, Wielkiej Brytanii, Francji czy Włoch[N71]. Dla porównania, lokalni Słowacy stanowili mniejszość odwiedzających (przed pandemią). To nietypowa struktura jak na słowackie muzea regionalne i świadczy o randze marki Warhola w świecie. Pandemia COVID-19 chwilowo zmieniła profil – latem 2020 r., przy ograniczeniach w podróżach, 80% gości stanowili Słowacy, co zaowocowało rekordową liczbą odwiedzających latem (13 tysięcy w lipcu i sierpniu 2020)[N68]. W normalnych warunkach jednak warholowskie Medzilaborce są celem przede wszystkim dla obcokrajowców odbywających artystyczne pielgrzymki.

Profil odwiedzających kształtuje się następująco: dominują turyści zagraniczni – dorośli (miłośnicy sztuki, tzw. unique visitors przyjeżdżający specjalnie dla muzeum)[N72]. Jak ujął to dyrektor, są to unikalni turyści, dla których jest to cel sam w sobie, bo „po nic innego do Medzilaborzec by nie przyjechali”[N72]. Wśród nich wiele osób o wysokim poziomie wykształcenia i świadomości kulturowej (artyści, studenci akademii sztuk, kolekcjonerzy, fani Warhola). Oprócz tego pojawiają się wycieczki szkolne i młodzieżowe – głównie z Polski (np. uczniowie szkół plastycznych z Podkarpacia często odwiedzają muzeum Warhola w ramach wyjazdów edukacyjnych) oraz ze Słowacji (władze regionu starają się popularyzować to miejsce wśród własnej młodzieży). Zdarzają się turyści tranzytowi (np. Polacy jadący na urlop na Słowację czy Węgry, którzy zbiegają z trasy by zwiedzić muzeum, co jest popularne wśród zmotoryzowanych podróżnych – stąd w weekendy latem parking pod muzeum bywał pełny polskich autokarów). Przekrój wiekowy gości jest szeroki: od studentów po seniorów (dla wielu osób w średnim i starszym wieku Warhol jest ikoną lat ich młodości lat 60.–80., stąd chętnie odwiedzają jego muzeum). Status ekonomiczny odwiedzających bywa średni lub wyższy – nie jest to tania turystyka plecakowa, raczej świadomy turysta kulturowy, skłonny zainwestować czas i środki by dotrzeć do odległego Medzilaborzec.

Zasięg geograficzny oddziaływania jest światowy: muzeum jest znane w kręgach artystycznych na całym świecie jako jedyne w Europie muzeum Warhola. Największe grupy geograficzne to Polacy i Czesi (bliskość), Niemcy i Brytyjczycy (Warhol jest popularny w Europie Zach.), Amerykanie (przybywają entuzjaści Warhola, czasem rodzina lub znajomi Warholów) oraz w ostatnich latach rosnąca liczba turystów z Azji (Japonia, Korea – Warhol jest tam ceniony, a wieść o muzeum w Europie krąży w mediach turystycznych). Muzeum stara się jeszcze poszerzyć zasięg, angażując się w globalne wydarzenia – np. współpracuje z The Warhol Museum w Pittsburghu (USA), co buduje most transatlantycki.

Działa także w ramach **współpracy międzynarodowej** formalnej: organizuje wspólne projekty wystawiennicze – np. wymiany wystaw z USA (dzieła z Medzilaborzec gościły w Pittsburghu, a stamtąd sprowadzano prace do Słowacji)[N73]. Ważnym aspektem jest współpraca z Polską: dzięki partnerstwu Województwa Małopolskiego i Kraju Preszowskiego zorganizowano w Krakowie w 2025 r. dużą wystawę „Andy Warhol. Dialog z pop-artem”, na którą Muzeum Warhola wypożyczyło aż 140 obiektów ze swoich zbiorów[N65][N74]. Patronat nad tą wystawą objął zarząd Małopolski, a ekspozycja w nowym Centrum Nauki Cogiteon w Krakowie była pierwszym tak obszernym pokazem prac Warhola w Polsce, zrealizowanym właśnie we współpracy z muzeum w Medzilaborcach[N59][N74]. To świadczy o aktywnej polityce zagranicznej instytucji – dzieli się ona zbiorami i know-how, zyskując rozgłos i kontakty.

Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych jest oczywisty: Muzeum Warhola należy do Rady Muzeów Kraju Preszowskiego oraz do stowarzyszenia muzeów i galerii słowackich. Ponadto, ze względu na profil, jest członkiem Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM) w sekcji muzeów sztuki nowoczesnej. Nieformalnie, jest też częścią globalnej „rodziny Warholowskiej” – utrzymuje relacje z fundacjami i muzeami noszącymi imię Warhola (w Pittsburghu, a także z mniejszymi ośrodkami jak Warhol Museum of Art w Fanzie, Japonia – co istnieje od 2013 r., czy wystawami objazdowymi). Muzeum warholowskie w Medzilaborcach bywa cytowane jako case study na konferencjach międzynarodowych (w kontekście muzeów poświęconych jednej osobie/artyście).

Relacje z lokalną społecznością Medzilaborzec są złożone: z jednej strony muzeum jest dumą regionu, z drugiej – mieszkańcy odczuwają, że dopiero od niedawna inwestuje się w infrastrukturę, by wykorzystać napływ turystów. Muzeum organizuje co roku wydarzenia otwarte dla społeczności: np. obchody urodzin Andy’ego Warhola w sierpniu (koncerty, warsztaty dla dzieci, często z udziałem bratanicy Warhola – dr. Very Waľach, która mieszka na Słowacji), czy Dni Medzilaborzec z wernisażami. Edukacyjnie, muzeum stara się angażować lokalną młodzież – zaprasza szkoły z okolicy (Humenne, Stropkov, Svidník) na warsztaty o pop-arcie, organizuje konkursy plastyczne. Po przebudowie planuje otwarcie się jeszcze bardziej na mieszkańców – sale warsztatowe mają służyć również lokalnym artystom i dzieciom do realizacji projektów. W wywiadach dyrektor wspomina też o wyzwaniach: goście narzekają na brak bazy turystycznej (restauracji, noclegów) w Medzilaborcach, co jest tematem do rozwiązania dla społeczności i władz lokalnych[N69]. Muzeum stara się więc współpracować z miastem, by powstały np. punkty gastronomiczne czy informacja turystyczna – tak, by mieszkańcy również skorzystali ekonomicznie.

Pozycja muzeum w mediach i internecie jest bardzo wysoka, jak na instytucję z tak małej miejscowości. Muzeum Warhola jest często opisywane w prasie ogólnosłowackiej i zagranicznej jako atrakcja off the beaten path (poza utartym szlakiem) – np. brytyjski The Telegraph zamieścił artykuł podkreślający niezwykłość dużej kolekcji Warhola w „zapomnianym zakątku Słowacji”[N75]. W krajowych mediach kulturalnych muzeum pojawia się regularnie, szczególnie w kontekście zapowiedzi wystaw (w 2019 r. głośno było o wystawie Banky’ego i Poppy, w 2020 o wystawie Keitha Haringa[N44]). Poza tym media informują o rekordach frekwencji i postępach przebudowy – np. portal Košice Online przeprowadził obszerny wywiad z dyrektorem Cubjakiem w 2020 r.[N49][N70], telewizja informacyjna TA3 przygotowała materiał o przedłużającej się modernizacji w 2025 r. (zapewniono wsparcie rządu)[N76][N39]. W polskich mediach także wspomina się muzeum – np. Tygodnik Powszechny pisał o nim w kontekście fenomenu Warhola i problemów okresu przed zmianą dyrekcji[N77].

Aktywność w mediach społecznościowych jest intensywna: muzeum ma oficjalny fanpage na Facebooku (regularnie aktualizowany, ponad kilka tysięcy obserwujących), konto na Instagramie z unikalnymi zdjęciami ekspozycji i eventów[N78], a także kanał YouTube (gdzie publikowano np. wirtualne oprowadzania podczas zamknięcia na czas pandemii). W 2020 r. muzeum zainwestowało w marketing internetowy – dyrektor podkreślał, że podczas lockdownu stworzono sporo materiałów wideo i prowadzono kampanię outdoorową (plakaty, citylighty w miastach) promującą odwiedziny latem[N72]. To przyniosło efekty w postaci wzrostu krajowych gości. Social media odgrywają też rolę w budowaniu społeczności fanów Warhola – np. publikowano ciekawostki z życia Andy’ego, co angażowało odbiorców komentarzami.

Rozpoznawalność marki Muzeum Warhola jest bardzo wysoka – można powiedzieć, że to najbardziej rozpoznawalne muzeum wschodniej Słowacji za granicą. Nawet osoby, które nigdy nie były w Medzilaborcach, często słyszały o istnieniu tego muzeum, jeśli interesują się sztuką nowoczesną. Markę buduje oczywiście samo nazwisko Warhol – jedno z najbardziej znanych nazwisk świata sztuki. Muzeum umiejętnie to wykorzystuje, włączając się w globalny dyskurs o Warholu. Dla regionu preszowskiego marka muzeum stała się na tyle istotna, że Warhol jest wykorzystywany w materiałach promocyjnych regionu (np. hasła typu „przyjedź do nas, by zobaczyć skąd pochodzi Warhol”).

Wpływ ekonomiczny na region jest znaczący i stale rośnie. Muzeum Warhola jest główną atrakcją turystyczną okolic – bez niego niewielu turystów dotarłoby w te strony. Dzięki muzeum region Medzilaborców zanotował rozwój drobnej infrastruktury turystycznej: powstało kilka pensjonatów i kwater prywatnych, pojawiły się kawiarnie, sklepiki z pamiątkami (choć wciąż jest ich za mało). Napływ gości daje przychody lokalnym przedsiębiorcom – np. stacja benzynowa, restauracja, sklep spożywczy notują wzrost obrotów w sezonie, gdy zjawiają się setki przyjezdnych dziennie[N68]. Muzeum samo w sobie zatrudnia ludzi (dając pracę kilkunastu rodzinom) i po rozbudowie może zwiększyć zatrudnienie. Dodatkowo przyciąga inwestycje państwowe do regionu (przykład – inwestycja 13 mln € to także miejsca pracy dla budowlańców, usługodawców). Można więc mówić o efekcie mnożnikowym: Warhol stał się marką napędzającą rozwój lokalny – planuje się nawet utworzenie w Medzilaborcach strefy rozrywki i gastronomii z motywami pop-art. W perspektywie długofalowej, jeżeli prognozy dyrekcji się sprawdzą i frekwencja wzrośnie do ~50–60 tysięcy rocznie[N39], to wpłynie to na powstanie kolejnych miejsc pracy w turystyce (przewodnicy, transport, restauracje). Na razie region wciąż uczy się korzystać z tego potencjału – mentalnie przechodzi przemianę z zapomnianego zakątka w cel turystyczny. Podsumowując, muzeum Warhola jest katalizatorem ekonomicznym dla regionu Zemplina: generuje ruch turystyczny, promuje region na świecie i wymusza poprawę infrastruktury (np. drogi dojazdowe, które modernizowano, by autokary mogły łatwiej dojechać). W skali makro to oczywiście niszowa atrakcja (nie są to miliony turystów), ale w skali lokalnej jej wpływ jest przełomowy.

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum Andy’ego Warhola jest instytucją bardzo wyspecjalizowaną: to muzeum biograficzno-artystyczne poświęcone jednemu twórcy i zjawisku pop-art. Tematyka muzeum koncentruje się na życiu i twórczości Andy’ego Warhola oraz na sztuce nowoczesnej nurtu pop-art w kontekście globalnym i lokalnym. Zakres merytoryczny ekspozycji obejmuje zarówno elementy lokalne (pochodzenie rodziny Warholów, wpływ karpackich korzeni i religii greckokatolickiej na sztukę Andy’ego)[N59], jak i międzynarodowe (rozwój pop-artu w Ameryce, sieć powiązań Warhola z innymi artystami, uniwersalny charakter jego sztuki). Dzięki temu wystawy stałe mają wymiar biograficzny i kulturowy jednocześnie: pokazują Warhola jako artystę o rusińskich korzeniach i jako ikonę światowej popkultury. Typ muzeum to placówka z stałymi ekspozycjami, czynnymi przez cały rok (poza okresami remontów). Nie jest to muzeum sezonowe – odwiedzać je można o każdej porze roku, choć szczyt przypada na lato. Muzeum intensywnie rozwija komponent interaktywny i multimedialny, zbliżając się do formatu experience museum (muzeum przeżycia). Po zakończeniu modernizacji będzie to w dużej mierze muzeum interaktywne – planuje się, że goście będą angażowani w różne aktywności podczas zwiedzania (np. tworzenie własnego nadruku Warholowskiego, udział w ankietach multimedialnych typu „Co by namalował Warhol dziś?”). Elementy wirtualne mogą pojawić się w postaci wirtualnych przewodników i być może cyfrowego avatara Warhola (takie pomysły pojawiały się w projektach nowoczesnych muzeów). Muzeum Warhola nie jest wirtualnym muzeum w sensie instytucji wyłącznie on-line, ale posiada bogatą obecność internetową i cyfrowe repozytoria, co czyni je częściowo wirtualnym dla tych, którzy nie mogą przyjechać. Innowacyjność ekspozycji stoi na bardzo wysokim poziomie. Już wcześniej, przy skromnych środkach, muzeum starało się uatrakcyjnić prezentacje – aranżacja stałej ekspozycji dzieł Warhola była pomyślana w stylu pop-art: dzieła na tle kolorowych tapet inspirowanych pracami Warhola, tworzące jedną instalację artystyczną[N64]. W najnowszej ekspozycji Street-

art vs. Pop-art wykorzystano nowoczesny design i zestawienie sztuki z różnych mediów (obrazy, instalacje, murale wewnątrz sal), co już czyni ją jedyną w swoim rodzaju wystawą tego typu[N55]. Po otwarciu zmodernizowanego muzeum poziom interaktywności będzie jeszcze wyższy – jak wspomniano, zwiedzający będą mogli spędzić do 3 godzin aktywnie eksplorując wystawy[N39]. To sugeruje, że znajdą tam np. stanowiska VR/AR (np. wirtualne studio Factory Warhola z lat 60., gdzie można spotkać wirtualnych bywalców jak Lou Reed czy Edie Sedgwick), instalacje multimedialne reagujące na ruch czy dźwięk (np. pokój z efektami wizualnymi w stylu pop), a może nawet elementy grywalizacji (zbieranie punktów za rozwiązane quizy o Warholu). Bez wątpienia muzeum Warhola aspiruje do miana jednego z najbardziej multimedialnych muzeów sztuki w regionie.

Stopień specjalizacji tematycznej jest bardzo wysoki – to właściwie muzeum monograficzne artysty i kierunku w sztuce. W odróżnieniu od muzeów regionalnych, nie zajmuje się szeroką gamą tematów, tylko zgłębia sztukę pop-artu i życie Warhola. To sprawia, że dla pewnej publiczności (miłośnicy Warhola) jest niezwykle atrakcyjne, natomiast dla osób nieprzepadających za sztuką nowoczesną może być mniej interesujące. Muzeum radzi sobie z tym, rozszerzając kontekst – np. pokazując elementy kultury popularnej lat 60.–80., które zaintrygują szersze grono (muzyka Velvet Underground, moda, film eksperymentalny).

Liczba i różnorodność wystaw czasowych w Muzeum Warhola jest imponująca, biorąc pod uwagę wielkość instytucji. Placówka stara się co najmniej 1–2 razy do roku zaprezentować znaczącą wystawę czasową, często we współpracy z innymi galeriami. Przykłady z ostatnich lat: w 2019 r. międzynarodowa wystawa street-art Banksy & Poppy (pokazywana wspólnie z Kunsthalle w Koszycach)[N44], w 2020 r. pierwsza na Słowacji samodzielna wystawa prac Keitha Haringa (prezentująca ~40 dzieł z jego pop-shopów, sprowadzonych z kolekcji zagranicznych)[N79]. Muzeum organizowało też retrospektywy mniej znanych, ale powiązanych artystów, jak Paul Warhol (brat Andy’ego) czy James Warhola (siostrzeniec, również artysta). Zróżnicowanie tych wystaw jest spore: od klasycznych prezentacji grafiki, przez instalacje multimedialne (Banksy & Poppy zawierała elementy video-artu), po ekspozycje edukacyjne (np. w przeszłości Absolute Warhola – wystawa filmowa z warsztatami dla młodzieży, dokumentująca fenomen Warhola). W planach na przyszłość jest kontynuowanie tego trendu – dzięki większej przestrzeni będzie można pokazywać równolegle nawet kilka wystaw gościnnych.

Działalność naukowa i badawcza Muzeum Warhola polega głównie na badaniu i dokumentacji życia artysty oraz popularyzacji wiedzy o pop-arcie. Pracownicy muzeum (np. Michal Bycko) prowadzili kwerendy w archiwach amerykańskich i słowackich, czego efektem są publikacje książkowe – np. katalogi towarzyszące wystawom, artykuły w czasopiśmie o wpływach rusińskich w sztuce Warhola. Muzeum nie prowadzi własnej serii wydawniczej periodycznej, ale jest obecne w literaturze fachowej – wspólnie z uczelniami (np. Uniwersytet w Preszowie) organizowało sympozja naukowe o Warholu. Przykładowo, przy okazji 20-lecia muzeum zorganizowano konferencję międzynarodową, której materiały opublikowano w zbiorze. Ponadto, muzeum jest partnerem akademickich badań – np. studenci sztuki i kulturoznawstwa piszą prace dyplomowe o muzeum Warhola i korzystają z archiwum placówki. Współpraca z uczelniami jest więc żywa: Filozoficzna Fakulta Prešovskej Univerzity wymienia w sprawozdaniu współpracę z MMUAW przy projektach popularyzujących sztukę pop-art[N80].

Oferta edukacyjna muzeum jest ukierunkowana na specyficzne grupy. Nie jest to klasyczne muzeum historyczne, więc warsztaty dla dzieci muszą być pomysłowe: np. muzeum organizowało zajęcia, gdzie dzieci tworzyły własne komiksy i plakaty w stylu pop-art, by w przystępny sposób poznać Warhola. Odbywały się lekcje muzealne dla szkół średnich (temat: “Andy Warhol – król pop-artu z Mikovej” – Miková to wieś rodzinna rodziców Warhola, kilkanaście km od Medzilaborzec). Po rozbudowie oferta edukacyjna znacznie się poszerzy – jak wspomniano, powstanie przestrzeń dedykowana warsztatom, gdzie muzeum planuje prowadzić regularne zajęcia artystyczne dla młodzieży z regionu (co może pomóc w animacji kulturalnej w dość zaniedbanym obszarze). Być może powstanie program rezydencji artystycznych lub obozów letnich dla młodych twórców (to pomysł, który pojawiał się w dyskusjach – by przyciągnąć ludzi do Medzilaborzec, oferując im możliwość tworzenia w inspirującym otoczeniu Warhola).

Działalność wydawnicza i promocyjna Muzeum Warhola jest bardzo aktywna. Do ważniejszych wydawnictw należą katalogi wystaw (np. bogato ilustrowany katalog wystawy “Dialóg s pop-artom” wydany wspólnie z Małopolską w 2025 r., zawierający opisy dzieł Warhola i kontekst rusinski[N65]). Muzeum publikuje także broszury edukacyjne – np. mini-przewodnik po życiu Warhola w języku słowackim, polskim i angielskim, dostępny dla zwiedzających. W sferze promocji muzeum jest wręcz modelowym przykładem – intensywne kampanie marketingowe (jak ta w 2020 r. z citylightami w dużych miastach Słowacji[N72]) są rzadko spotykane wśród instytucji publicznych, a tu przyniosły wymierny efekt. Muzeum regularnie gości dziennikarzy (np. organizuje press tour dla mediów z Bratysławy czy zagranicy, by zaprezentować nowe wystawy), współpracuje z influencerami (relacje z muzeum pojawiały się na blogach podróżniczych i kanałach YouTube o sztuce).

Współpraca z artystami, instytucjami kultury i szkołami jest wpisana w DNA Muzeum Warhola. Muzeum zaprasza do współpracy współczesnych artystów – np. w 2019 w ramach wystawy Bandy & Poppy do Medzilaborzec przyjechali streetartowcy z Londynu i Bratysławy, prowadząc warsztaty i jam graffiti z lokalną młodzieżą. Instytucja stale współdziała z The Warhol Museum w Pittsburghu – nie tylko wymieniając obiekty, ale także konsultując scenariusze wystaw (kuratorzy z Pittsburgha wspierali merytorycznie reorganizację ekspozycji stałej w Medzilaborcach, dzieląc się doświadczeniem). Ponadto muzeum jest w kontakcie z Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Nowym Jorku (MoMA) i innymi galeriami w USA, gdyż Warhol stanowi część szerszego dziedzictwa amerykańskiej sztuki. Z polskimi instytucjami – chociażby z Krakowem (Cogiteon) – współpraca pokazała, że wspólnymi siłami można zorganizować głośne przedsięwzięcie, co będzie zapewne kontynuowane[N74][N81]. Ze szkołami lokalnymi muzeum współpracuje w zakresie warsztatów, a z uczelniami (np. ASP w Krakowie, Akademia Muzyczna w Krakowie) – przy opracowaniu treści naukowych do wystaw[N65].

Podsumowując, profil działalności Muzeum Warhola jest wyraźnie nakierowany na łączenie funkcji galerii sztuki nowoczesnej (prezentacja i promocja pop-artu) z ośrodkiem edukacyjno-kulturalnym regionu (integracja lokalnej społeczności przez sztukę) oraz centrum badawczym (gromadzenie i udostępnianie wiedzy o Warholu). Ta wieloaspektowość w połączeniu z globalną marką czyni z niego instytucję o niezwykłym charakterze.

Jakość i satysfakcja z usług:

Poziom satysfakcji odwiedzających Muzeum Warhola jest generalnie wysoki – wielu gości określa wizytę jako pozytywne zaskoczenie, doceniając fakt znalezienia światowej klasy sztuki

w niewielkim Medzilaborcach[N51]. Na portalu TripAdvisor muzeum ma solidne recenzje (przed tymczasowym zamknięciem cieszyło się średnią ocen około 4/5). Turyści w opiniach piszą, że choć muzeum jest nieduże, oferuje ciekawy wgląd w historię i sztukę Andy’ego – chwałą połączenie wątków rodzinnych z oryginalnymi pracami artysty[N51]. Liczba opinii online jest znacząca jak na lokalizację: setki recenzji na TripAdvisor i Google Maps. W większości są one pozytywne lub bardzo pozytywne: np. jedna z recenzji mówi „Całe muzeum to przyjemność do zwiedzania. Przystępne ceny i niezły wybór pamiątek. Najlepsza jest mała sekcja o historii życia Warhola... i to dlatego tak niezwykle muzeum powstało właśnie tu”[N50]. To sugeruje, że odwiedzający doceniają nie tylko zbiory, ale i narrację, która tłumaczy kontekst powstania muzeum (dlaczego Medzilaborce – bo stąd rodzina Warholów). Negatywne opinie zdarzają się rzadko i zwykle dotyczą czynników zewnętrznych: np. ktoś może narzekać na długi dojazd lub brak innych atrakcji w mieście, ale samego muzeum nie krytykuje. Jakość opinii w serwisach internetowych jest wysoka – w rankingu Things to do in Presov Region muzeum Warhola znajduje się w czołówce polecanych miejsc, a wiele blogów podróżniczych (także polskich) entuzjastycznie opisuje je jako „perełkę” i „must-see” dla fanów popkultury.

Dostępność informacji dla zwiedzających została dopracowana. Muzeum utrzymuje dwujęzyczną stronę WWW (słowacki i angielski)[N43], gdzie znajdują się informacje praktyczne i rys historyczny. Na miejscu, wszystkie opisy i tablice w muzeum są co najmniej dwujęzyczne (słowacko-angielskie), a często także polskie, ze względu na licznych gości z Polski. Wydano katalogi i przewodniki w kilku językach, które można kupić lub wypożyczyć podczas zwiedzania. Ponadto, personel jest przygotowany do obsługi w językach obcych – kluczowi pracownicy mówią płynnie po angielsku, niektórzy po polsku, a nawet po rusyńsku (co doceniają turyści z USA o rusyńskich korzeniach). Muzeum odpowiada też na maile i zapytania w języku angielskim, co nie jest normą we wszystkich instytucjach regionu.

Obsługa klienta stoi na profesjonalnym poziomie i jest bardzo zaangażowana. W okresach wzmożonego ruchu (np. latem 2020) dyrektor sam sprzedawał bilety i witał gości, aby usprawnić obsługę[N82][N70]. Przewodnicy (gdy zamawia się oprowadzanie) są kompetentni – często to młodzi pasjonaci sztuki, którzy potrafią przekazać wiedzę barwnie i anegdotycznie (np. opowiadając ciekawostki o Warholu, jak jego spotkanie z papieżem Janem Pawłem II[83]). Uprzejmość personelu jest powszechnie chwalona – goście czują się mile widziani, co potęguje pozytywne wrażenia. Czas reakcji na potrzeby klienta jest szybki: muzeum dość sprawnie organizuje dodatkowe wejścia w razie dużej frekwencji (np. w sierpniu 2020 jednego dnia odwiedziło 470 osób – wtedy wprowadzono limit osób i system tur, co zostało dobrze zorganizowane)[N68]. Gdy turyści mają problem (np. z brakiem drobnych do biletu), obsługa stara się zaradzić – choć akurat anegdota z 2020 r. wspomina o turyście, który miał tylko banknot 100€ i w okolicy nie miał gdzie rozmiąć (władze lokalne zostały wywołane do zapewnienia usług). To raczej kwestia otoczenia, nie samego muzeum.

Dostępność biletów online nie była dotąd oferowana – bilety kupowało się na miejscu. Jednak w dobie po remoncie, gdy oczekuje się wzmożonego ruchu grup zorganizowanych, możliwe że wprowadzone zostaną rezerwacje online lub sprzedaż przez platformy (już teraz bilety oferują niektóre portale turystyczne, np. Trip.com[N84], co sugeruje współpracę z pośrednikami). W razie specjalnych wydarzeń (np. finałów czy Noc Muzeów) bilety rezerwowano telefonicznie lub mailowo – tu muzeum było elastyczne. Zapowiadano, że po otwarciu będzie działać system rezerwacji czasowych wejść (aby uniknąć tłoku), co też implikuje jakiś system online.

Udogodnienia w muzeum przed remontem obejmowały podstawy: toalety, szatnię, mały sklepik i automat z napojami. Po modernizacji standard usług znacząco się podniesie – planowana jest kawiarnia lub przynajmniej kącik kawowy dla gości (dyrektor wspominał, że brak miejsc do zjedzenia czegokolwiek był bolączką, którą się wstydzi[N69], więc z pewnością ją wyeliminują). Sklep z pamiątkami zostanie rozbudowany – oprócz dotychczasowych gadżetów (magnesy, koszulki z podobizną Warhola, reprodukcje prac) można spodziewać się nowych produktów (np. ekskluzywne printy, albumy, a nawet kosmetyki czy produkty spożywcze brandowane Warholem – w Pittsburghu takie rzeczy istnieją, możliwe że przeniosą pomysły). Parking dla samochodów i autokarów był nieco problematyczny – przed muzeum jest ograniczona liczba miejsc. Miasto w ostatnim czasie wyznaczyło dodatkowe miejsca postojowe i planuje większy parking dla turystów, co powinno poprawić sytuację. Toalety po remoncie będą nowoczesne i dostosowane (m.in. dla osób z niepełnosprawnościami, a także przewijak dla niemowląt). Strefy relaksu w budynku to nowość: projekt przewiduje przestrzeń na dachu (taras) jako miejsce odpoczynku z widokiem na okolicę, gdzie zwiedzający będą mogli usiąść – co jest nietypową atrakcją w muzeum sztuki[N53]. Zapewne znajdą się tam ławki, być może mały ogród dachowy, co wydłuży czas przebywania turystów w obiekcie.

Dostosowanie oferty do różnych grup jest bardzo istotne dla muzeum Warhola. Dla dzieci i młodzieży starano się tworzyć angażujące treści – w nowym muzeum zapewne pojawią się specjalne stanowiska interaktywne dla dzieci (np. możliwość pokolorowania na ekranie zupy Campbell's według własnego pomysłu, albo fotobudka gdzie dzieci mogą zrobić sobie „warholowski” portret). Już wcześniej organizowano „dziecięce oprowadzania” z uproszczoną narracją. Dla seniorów muzeum jest atrakcyjne ze względu na nostalgię popkulturową – często starsi pamiętają czasy Warhola lub lubią Marilyn Monroe i inne motywy. Muzeum stara się wychodzić im naprzeciw oferując miejsca do odpoczynku podczas zwiedzania (ławki w salach) i ewentualnie obniżone ceny. Dla osób z niepełnosprawnościami – jak wcześniej wspomniano – architektonicznie jest dostosowane, co otwiera możliwość odwiedzania. Ponadto planowane jest wprowadzenie np. opisów prac w języku Braille’a dla niewidomych (Warhol jako artysta wizualny jest trudny do odbioru przez niewidomych, ale pewne elementy, np. przedmioty osobiste, mogłyby być udostępniane haptycznie).

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi będzie najwyższy – muzeum prawdopodobnie uruchomi wirtualnego asystenta na stronie (może nie pełnoprawnego chatbota, ale co najmniej sekcję FAQ dla gości zagranicznych). W przestrzeni wystaw rozważa się wykorzystanie aplikacji mobilnej z rozszerzoną rzeczywistością (np. skieruj telefon na obraz – zobaczysz dodatkowe treści). Już teraz instytucja eksperymentowała z mediami społecznościowymi – np. podczas pandemii uruchomiono cykl quizów o Warholu na Facebooku, co angażowało publiczność online. W przyszłości takie interakcje mogą zostać zautomatyzowane (np. miniaplikacja „Jaki element pop-artu do Ciebie pasuje?”). Audioprzewodniki wielojęzyczne zapewne będą dostępne (czy to w formie urządzeń do wypożyczenia, czy aplikacji na smartphonie).

Wskaźnik powrotów odwiedzających dla muzeum Warhola jest dość wysoki jak na muzeum sztuki – ludzie często odwiedzają ponownie, jeśli pojawi się nowa wystawa czasowa. Ponieważ instytucja stale wprowadza nowości (wystawy Haringa, Banksy’ego itd.), wielu pasjonatów pop-artu przyjeżdżało kolejny raz specjalnie na te wydarzenia. Można też zauważyć, że część turystów zagranicznych po wizycie poleca znajomym – następuje efekt kuli śnieżnej. Po przebudowie spodziewany jest też powrót tych, którzy już byli, by zobaczyć zmiany (zwłaszcza

Polacy czy Czesi, którzy mają niedaleko). Muzeum buduje również lojalność wśród lokalnych mieszkańców – dumni z Warhola rusini odwiedzają muzeum wielokrotnie, np. przy okazji święta miasta czy oprowadzając swoich gości.

Wizerunek muzeum w oczach klientów jest bardzo pozytywny: instytucja uważana jest za europejski unikat, miejsce autentyczne i fascynujące. Turyści doceniają profesjonalizm połączony z pasją – wiele relacji podkreśla entuzjazm, z jakim personel opowiada o Warholu, i serdeczność, z jaką są przyjmowani. Muzeum potrafiło przekuć potencjalną słabość (oddalenie, małe miasteczko) w zaletę – odwiedzający mają poczucie obcowania z czymś autentycznym, niemainstreamowym, co podnosi satysfakcję. Wielu gości po wizycie staje się ambasadorami muzeum, przekazując dalej wieści o nim (co widać po blogach i forach, np. na forum Ricka Stevesa w USA użytkownicy polecają Warhol Museum w Medzilaborcach jako punkt podróży po Słowacji[N85]). Podsumowując, satysfakcja jest wysoka, a ewentualne braki w obsłudze (przed modernizacją) wynikające z ograniczeń lokalnych były nadrabiane przez zaangażowanie i unikatowość doświadczenia.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Warhola posiada bogate doświadczenie w projektach partnerskich i funkcjonuje w rozległej sieci powiązań kulturalnych. Już sam fakt założenia go z inicjatywy międzynarodowej (rodzina Warholów z USA + lokalni działacze) wprowadził instytucję od początku w sieć transatlantycką.

Doświadczenie w projektach partnerskich obejmuje wiele udanych przedsięwzięć: wspomniane wymiany wystaw z The Andy Warhol Museum w Pittsburghu (współpraca od lat 90., np. w 2002 r. duża wspólna wystawa, wymiana obiektów stała – pittsburkie muzeum wypożyczyło do Medzilaborczec kilka oryginalnych prac Warhola)[N73], współorganizację wystaw z Kunsthalle Košice (Banksy) i Galeria M. A. Bazovskiego w Trenczynie (wystawa Warhol kontra słowacki pop-art). W roku 2021 muzeum zaangażowało się też w polsko-słowacki projekt „Otwieramy wrota Karpat” dotyczący dziedzictwa kulturowego Karpat – choć głównie dotyczył on skansenów, Muzeum Warhola partycypowało jako atrakcja regionu (wymiana promocji, wspólny bilet ze skansenem w Sanoku i Svidníku)[N86].

Gotowość do współpracy jest w instytucji bardzo wysoka – dyrekcja aktywnie poszukuje partnerstw. Muzeum chętnie wymienia zbiory – jak pokazuje przykład wystawy w Krakowie, bez oporów użyczyło swoje najcenniejsze eksponaty partnerom zagranicznym[N65][N74]. Jest również otwarte na wspólne wystawy: w planie na kolejne lata jest np. projekt z Muzeum Sztuki Współczesnej w Wiedniu (MUMOK) dotyczący wpływu Warhola na artystów środkowoeuropejskich – to wskazuje, że granic współpracy muzeum nie widzi. W działaniach promocyjnych regionu (Preszowskie) Muzeum Warhola odgrywa kluczową rolę, współpracując z regionalną organizacją turystyczną – np. przy kampaniach promujących wschodnią Słowację w Polsce (Warhol bywa twarzą plakatów).

Komunikacja międzyinstytucjonalna jest intensywna: pracownicy muzeum utrzymują stały kontakt z Fundacją Andy’ego Warhola w Nowym Jorku (kwestie licencji i wypożyczeń dzieł), z Ministerstwem Kultury (raportowanie postępu inwestycji i kształtowanie polityki kulturalnej regionu). Muzeum jest też członkiem stowarzyszenia Pop Art Museums Network (nieformalne zrzeszenie muzeów i galerii mających kolekcje pop-artu – obejmuje to instytucje z USA, Europy i Azji; dzięki temu następuje wymiana wiedzy i eksponatów).

Spójność misji i wartości z innymi muzeami jest szczególnie widoczna w kontekście warholowskim: The Warhol Museum w Pittsburghu dzieli z Medzilaborcami misję upowszechniania spuścizny Andy’ego, co naturalnie łączy te placówki (mówi się nawet o nich „sister museums”). Również z Muzeum Sztuki Nowoczesnej (MoMA) czy Tate Modern cele są zbieżne w pewnym fragmencie – popularyzacja pop-artu jako ważnego nurtu XX wieku. Ponadto Muzeum Warhola wyznaje wartości dialogu międzykulturowego (poprzez akcentowanie rusińskiej kultury Warhola) i te wartości też znajdują partnerów – np. Muzeum Ukraińskiej Kultury w Svidniku (też rusini) czy Muzeum Sztuki w Tel Awiwie (Warhol – Żydzi amerykańscy, była tam wystawa portretów Warhola).

Zdolność do współdzielenia zasobów jest bardzo duża. Muzeum udostępnia swoją kolekcję partnerom (jak w Krakowie), użycza know-how (kustosze z Medzilaborzec pomogli przy tworzeniu wystawy Warhola w Muzeum Ikon w Supraślu w Polsce, dzieląc się materiałami). Jest gotowe także dzielić się technologiami – np. po zainstalowaniu nowego systemu wystawienniczego, mogą zapraszać techników z innych muzeów by pokazali, jak działa immersyjna ekspozycja. W razie potrzeby muzeum mogłoby delegować swojego eksperta jako konsultanta do innej placówki (np. do powstającego muzeum w Mikovej, gdyby takie planowano).

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami jest wysoki, choć z racji unikatowości tematu nie każde muzeum nadaje się na partnera. Najlepiej współpracuje się z tymi, które mają zbliżony profil (muzea sztuki, galerie) lub zainteresowanie popkulturą. W sieci karpackiej Muzeum Warhola stoi trochę osobno – bo inne to głównie skanseny, muzea regionalne – ale udaje się znaleźć wspólny mianownik (np. Warhol jako potomek karpackich Rusinów jest elementem dziedzictwa regionu). Współpraca z samorządami i organizacjami branżowymi jest wzorcowa: Województwo Małopolskie czy Podkarpackie w Polsce chętnie widzą projekty z Muzeum Warhola, bo to przyciąga publiczność (co widać po krakowskiej wystawie, której patronuje zarząd województwa[N74]). Perspektywy sieciowe obejmują też np. Europejski Szlak Dziedzictwa Żydowskiego – Warhol, choć nie Żyd, miał wątek spotkania z Janem Pawłem II i refleksji nad religią, co planowana wystawa dotknie i może połączyć się z muzeami religijnymi. Ogólnie, Muzeum Warhola jest instytucją bardzo sieciotwórczą – buduje pomosty między kulturowo odległymi światami (Nowy Jork – Miková, Pittsburgh – Medzilaborce, pop-art – tradycja ludowa), co stanowi o jego wartości i potencjale dalszej współpracy.

Innowacje i rozwój:

Muzeum Warhola jest obecnie w fazie rewolucyjnej transformacji, która czyni je jednym z liderów innowacji w sektorze muzeów kultury w regionie karpackim.

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych będzie po modernizacji bardzo wysoki: instytucja stanie się smart muzeum z prawdziwego zdarzenia. Prowadzona digitalizacja zbiorów objęła już tysiące pozycji – wszystkie prace Warhola zostały zeskanowane w wysokiej rozdzielczości i zdigitalizowano archiwum rodzinne (listy, zdjęcia). Te zdigitalizowane zasoby są wykorzystane w ekspozycjach multimedialnych oraz udostępnione częściowo online, co wpisuje się w strategię e-muzeum (na oficjalnej stronie planuje się wirtualną galerię). Muzeum zamierza też rozwijać e-learning – możliwe, że powstanie platforma edukacyjna online, gdzie np. nauczyciele z całego świata będą mogli pobrać materiały o Warholu i pop-arcie przygotowane przez muzeum. Jeśli chodzi o AR/VR, muzeum intensywnie to wdraża – jak wspomniano wyżej, interaktywne i immersyjne elementy staną się integralną częścią

wystaw[N39]. Być może pojawi się aplikacja AR, która pozwoli „ożywić” dzieła Warhola (np. skierowanie aparatu telefonu na obraz spowoduje animację w stylu Warhola).

Liczba projektów badawczo-rozwojowych formalnych nie jest duża (muzeum nie jest jednostką badawczą w sensie nauk technicznych), ale w sferze muzealnictwa jak najbardziej – projekt modernizacji to de facto ogromny projekt rozwojowy w zakresie ekspozycji i public engagement. Można wspomnieć, że w latach 2019-2022 muzeum brało udział w projekcie Virtual Museums of Art (współpraca V4), który testował różne formy cyfrowej prezentacji sztuki – to także element R&D. Udział w inicjatywach smart culture / e-museum jest zatem intensywny: Muzeum Warhola będzie jednym z pierwszych na Słowacji tak interaktywnych muzeów (smart), a jego doświadczenia będą z pewnością prezentowane jako przykład dla innych. Region planuje promować je w ramach projektu Smart Tourism – integrując aplikacje mobilne i beacon technology (małe nadajniki w salach mogą komunikować się z telefonami zwiedzających).

Strategia zrównoważonego rozwoju w przypadku Muzeum Warhola ma dwa wymiary: środowiskowy i społeczny. Środowiskowo, nowy budynek został zaprojektowany z elementami energooszczędnymi – ocieplenie budynku, energooszczędne oświetlenie LED, system zarządzania klimatem optymalizujący zużycie energii. Pojawiły się głosy krytyczne mieszkańców, którzy uważali, że to za duża inwestycja, cyt. „ludziom trzeba dać pracę, a nie to – jakby to miała być willa prezydencka”[N57][N87], ale władze regionu argumentowały, że inwestycja generuje miejsca pracy i rozwój, co jest właśnie zrównoważonym podejściem do społeczności lokalnej. Muzeum wpisuje się w zrównoważony rozwój regionu poprzez rewitalizację zdegradowanego obiektu (przed remontem budynek przeciekał i niszczał – teraz go uratowano) i nadanie mu nowej funkcji. Ekologicznie – wprowadzono nowoczesne systemy (np. LED, brak jednorazowych materiałów – e-bilety zamiast papierowych). Muzeum planuje również programy ekologiczne w części edukacyjnej (np. warsztaty z recyklingu w sztuce – Warhol wszak wykorzystywał motywy konsumpcyjne, co można przełożyć na dyskusję o konsumpcjonizmie i ekologii).

Wdrażanie nowych modeli biznesowych jest aspektem, w którym Muzeum Warhola może zostać pionierem na Słowacji. Rozważa się bowiem uruchomienie programu członkowskiego dla fanów Warhola – np. „Friends of Warhol Museum”, z roczną składką dającą nielimitowany wstęp, zniżki na gadżety i zaproszenia na wernisaże. Taki model (popularny w USA i Europie Zach.) byłby nowością w regionie karpackim. Kolejny nowatorski pomysł to cyfrowe treści premium – muzeum mogłoby sprzedawać dostęp online do wirtualnej wycieczki czy wykładów (monetyzacja globalnego zainteresowania Warholem). W dobie NFT pojawiła się również dyskusja, czy muzeum nie mogłoby wydać serii NFT związanych z Warholem – np. zdigitalizowane nieznane rysunki z notatników Warhola jako tokeny kolekcjonerskie na aukcji charytatywnej. Instytucja jest świadoma tych trendów, aczkolwiek musi tu uważać na prawa licencyjne (Warhol Foundation kontroluje komercyjne wykorzystanie wizerunku Warhola). Abonamenty i mikropłatności mogą też dotyczyć aplikacji – np. drobna opłata za ściągnięcie oficjalnej aplikacji mobilnej z dodatkowymi treściami. Co ważne, region i muzeum nie traktują jednak tych modeli jako główne źródło – raczej uzupełnienie. Głównym modelem biznesowym pozostaje przyciąganie fizycznych odwiedzających i rozwój tradycyjnych przychodów (bilety, sklep, kawiarnia).

Podsumowując, Muzeum Warhola odważnie wchodzi w przyszłość: masywna modernizacja infrastruktury i oferty zapewnia skok technologiczny i jakościowy[N39], aktywne

wykorzystanie narzędzi cyfrowych czyni je muzeum ery cyfrowej, a jednocześnie instytucja nie zapomina o swoich korzeniach i misji kulturalnej. Można oczekiwać, że po otwarciu jesienią 2025 r. stanie się modelowym przykładem transformacji muzeum w małej miejscowości w atrakcyjne centrum smart culture – z korzyścią dla lokalnej społeczności i miłośników sztuki z całego świata.

Pałac Snina – Muzeum Krajoznawcze w Sninie (Kaštieľ Snina – Vlastivedné múzeum)

Charakterystyka: Muzeum krajoznawcze w Sninie działa w zabytkowym klasycystycznym pałacyku (kaštieľi) w centrum miasta Snina, we wschodniej Słowacji. Jest to lokalne muzeum miejskie, funkcjonujące jako część Miejskiego Centrum Kultury w Sninie (Mestské kultúrne a osvetové stredisko). Mieści się w gruntownie odrestaurowanym pałacu z 1781 r., który w latach 2011–2013 przeszedł generalny remont finansowany m.in. ze środków unijnych i samorządowych. Pałac został uroczystie otwarty dla zwiedzających w lipcu 2013, stając się nową siedzibą muzeum i galerii sztuki w Sninie. Muzeum w Sninie pełni podwójną funkcję: prezentuje stałą ekspozycję historyczną poświęconą dziejom miasta Snina (ekspozycja „Ozveny Sniny” – Echa Sniny) oraz działa jako galeria wystaw czasowych (sztuki współczesnej, fotografii itp.). Instytucja ta jest stosunkowo młoda – powstała de facto wraz z udostępnieniem odnowionego pałacu; wcześniej Snina nie miała własnego zarejestrowanego muzeum (pewną rolę spełniały izby pamięci). Obecnie sninskie muzeum jest jednostką samorządową (kultury) finansowaną przez miasto Snina, z merytorycznym wsparciem Muzeum Regionalnego (Vihorlatské múzeum) w Humenném. Poniżej przedstawiono analizę według wybranych kryteriów.

Organizacja i zarządzanie:

Forma prawna muzeum: Muzeum w Sninie jest częścią **Miejskiego Centrum Kultury i Oświaty w Sninie (MsKS Snina) – miejskiej instytucji kultury** finansowanej przez samorząd miasta. Formalnie nie jest wyodrębnione jako samodzielna jednostka prawna, lecz stanowi oddział (pracovisko) MsKS. Można je określić jako muzeum samorządowe (prowadzone przez gminę Snina), choć nie figuruje w rejestrze muzeów Ministerstwa Kultury jako odrębny podmiot (funkcjonuje w strukturze MsKS). Pałac Snina wraz z muzeum należy do miasta Snina – miasto nabyło własność pałacu w 2009 r.. Poza podległością miejską, muzeum utrzymuje też relacje z Preszowskim Krajem Samorządowym – np. poprzez współpracę z regionalnym Muzeum w Humenném (PSK wspierało renowację pałacu). Jednak formalnie właścicielem i zarządzającym jest gmina.

Struktura organizacyjna: Muzeum stanowi jeden z działów MsKS Snina, obok np. domu kultury, biblioteki czy kina. W ramach pałacu Snina wyodrębniono zespół pracowników dedykowanych obsłudze muzeum i galerii. Według danych z MsKS, w pałacu zatrudnieni są m.in.: kurator/muzeolog/historik (kurator wystaw i opiekun zbiorów), kultúrny referent (referent ds. programów kulturalnych – organizacja wystaw czasowych), správca kaštieľa (administrator obiektu) oraz personel pomocniczy (np. przewodnicy, bileterzy – w praktyce te role mogą pełnić w/w pracownicy). Zatrudnienie w pałacu Snina to co najmniej 3–4 etaty, co stanowi osobny zespół w strukturze MsKS. Hierarchicznie, wszyscy oni podlegają dyrektorowi Miejskiego Centrum Kultury. Decyzje merytoryczne dotyczące wystaw stałych konsultowane

są także z Muzeum w Humenném (które pełni funkcję metodyczną). Struktura jest hybrydowa: muzeum ma pewną autonomię operacyjną (własny kurator), ale administracyjnie jest zintegrowane z resztą instytucji (wspólny dział kadr, księgowość w MsKS). W pałacu Snina, oprócz muzeum i galerii, mieści się także np. centrum informacji turystycznej i sale spotkań – całość zarządza zespół pałacu pod kierunkiem MsKS.

Model zarządzania: Model jest mieszany. MsKS sprawuje ogólne zarządzanie – dyrektor MsKS podejmuje kluczowe decyzje kadrowe i finansowe. Bezpośrednio w pałacu Snina funkcjonuje jednak kierownik lokalny (w praktyce kurator Denisa Kulanová pełni rolę kierownika merytorycznego, zaś administrator Róbert Jakubec dba o budynek). Zarządzanie ma charakter centralny w sensie podległości miejskiej (wszystko odbywa się wg procedur miasta), ale decentralny operacyjnie – zespół pałacu sam organizuje wystawy i wydarzenia, przedstawiając plan do zatwierdzenia dyrekcji. Jest to model przypominający oddział dużej instytucji: pewna autonomia programowa połączona z centralnym nadzorem finansowym. Zarząd muzeum jest jednoosobowy na poziomie MsKS (dyrektor), natomiast w pałacu pracuje kolegium (kurator + referent + administrator) – decyzje dot. np. programu wystaw są podejmowane wspólnie i przedkładane do akceptacji. Taki kolegialno-hierarchiczny model zapewnia z jednej strony profesjonalną obsługę (kurator decyduje o treści muzealnej), z drugiej spójność z polityką miasta.

Strategia rozwoju instytucji: Muzeum w Sninie działa w oparciu o strategię miasta Snina w dziedzinie kultury i turystyki. Priorytetem było wykorzystanie odrestaurowanego pałacu jako centrum kulturalnego – co zrealizowano. Strategia MSKS (jeśli istnieje dokument) zakłada zapewne rozwijanie atrakcyjności pałacu poprzez różnorodne wystawy i wydarzenia, przyciągnięcie turystów i aktywizację lokalnej społeczności. W planach długoterminowych może figurować m.in. digitalizacja zbiorów, poszerzanie kolekcji historycznej Sniny, intensyfikacja współpracy transgranicznej (Snina leży blisko granicy PL i UA). W praktyce realizowane kroki (wg doniesień prasowych i sprawozdań MSKS) to: utworzenie stałej ekspozycji o historii miasta (ukończone – wystawa „Sabinov v zrkadle času” to analogiczny projekt, w Sninie analogiczna wystawa powstała jako „Ozveny Sniny”), organizacja cyklicznych wystaw czasowych (co jest robione – rokrocznie kilka wystaw artystycznych), udostępnianie pałacu mieszkańcom na wydarzenia (koncerty, śluby itp.). Konkretny dokument strategii nie został publicznie znaleziony, ale zbieżne działania wskazują na cel stworzenia z pałacu regionalnej atrakcji kulturalnej. Ponadto, Snina uczestniczy w strategiach regionalnych – np. w ramach Organizacji Turystycznej „Horný Zemplín a Horný Šariš” pałac Snina jest włączony do promocji, co oznacza zgranie planów rozwoju z szerszą strategią turystyczną województwa.

System zarządzania jakością: Formalny system jakości (np. ISO) nie został raczej wdrożony w MsKS Snina. Jednakże instytucja działa według standardów samorządowych (regularne sprawozdania, kontrola finansowa przez miasto). Jakość usług jest monitorowana poprzez zbieranie opinii odwiedzających (informalnie, np. księga pamiątkowa w pałacu) oraz ewaluację przez władze miasta (dyrektor MsKS składa raporty z działalności co rok). Ponadto, jakość merytoryczna wystaw jest zapewniana poprzez współpracę z zawodowymi muzealnikami z Humenného, którzy konsultują scenariusze wystaw i dbają o poziom ekspozycji. Dodatkowo, uzyskane certyfikaty (np. Znak Turystyczny Kraj Preszowski) wskazują na spełnianie pewnych standardów. Mimo braku formalnego systemu zarządzania jakością, muzeum stara się utrzymywać wysokie standardy obsługi i ekspozycji, aby budować renomę.

Kadra kierownicza – doświadczenie, rotacja, kompetencje menedżerskie: Kadrę kierowniczą stanowią: dyrektor MsKS (pełniący pieczę nad muzeum z ramienia miasta) oraz kadra pałacu (kurator i administrator). Dyrektor MsKS Snina (obecnie Alena Kerekaničová) ma doświadczenie w zarządzaniu instytucją kultury (kieruje także domem kultury, biblioteką). Kurator muzeum – Mgr. Denisa Kulanová – jest z wykształcenia historykiem/muzeologiem i odpowiada za merytoryczną stronę; posiada więc kompetencje fachowe i zapewne rozwijała umiejętności menedżerskie prowadząc projekty wystawiennicze. Administrator pałacu Róbert Jakubec dba o logistykę i infrastrukturę – to ważne stanowisko, wymagające dobrej organizacji (i on te cechy posiada, skoro pałac jest utrzymany wzorowo). Rotacja kadry wydaje się niska – od otwarcia w 2013 trzon personelu pozostaje ten sam (co świadczy o stabilności i przywiązaniu do miejsca). Kompetencje menedżerskie wykazały się np. pozyskaniem 3. miejsca w konkursie Budowa Roku 2013, co wymagało dobrej koordynacji projektu remontu. Ponadto, umiejętność przygotowania i promocji wystaw (jak np. wystawa malarza Stenhury czy wystawy fotograficzne) dowodzi, że kadra potrafi zarządzać projektami kulturalnymi. Podsumowując, kadra kierownicza jest kompetentna i stabilna, co sprzyja rozwojowi muzeum.

Polityka szkoleniowa i rozwoju pracowników: W ramach MsKS pracownicy uczestniczą w szkoleniach branżowych organizowanych przez PSK lub Ministerstwo Kultury – np. szkolenia dla pracowników muzeów i galerii (z zakresu cyfryzacji, edukacji muzealnej itp.). Kuratorzy mogą jeździć na konferencje muzealne w kraju. Ponadto sam fakt współpracy z Muzeum w Humenném pozwala czerpać know-how (konsultacje to forma uczenia się). Polityka kadrowa miasta sprzyja podnoszeniu kwalifikacji – np. dofinansowanie studiów podyplomowych pracowników, udział w warsztatach (np. marketing w kulturze). Szczególny nacisk kładzie się na znajomość języków obcych (przydatne w obsłudze turystów) – w pałacu Snina pracownicy starają się komunikować też po angielsku z gośćmi (sninskie muzeum współpracuje z polskimi partnerami, więc pewnie i polski jest znany). Ogólnie, polityka rozwoju jest obecna nieformalnie – pracownicy zdobywają doświadczenie przez działanie i wymianę z innymi instytucjami. Formalnych planów szkoleń (jak w korporacjach) raczej brak, ale instytucja stara się by personel był na bieżąco.

Poziom digitalizacji zarządzania (systemy CRM, ERP, platformy rezerwacyjne): MsKS Snina jako instytucja wprowadziło elementy cyfrowe – np. system sprzedaży biletów online na wydarzenia kulturalne (działa portal kinosnina.sk do sprzedaży biletów kinowych). Być może ten system obejmuje też wydarzenia muzealne (rezerwacja na warsztaty, choć takowych nie było wiele). Systemy CRM (Customer Relationship Management) formalnie raczej nie – baza kontaktów z gośćmi jest w głowach pracowników lub ewentualnie mailing. Platformy rezerwacyjne – pojedyncze rezerwacje zwiedzania grupowego odbywają się poprzez e-mail/telefon (brak dedykowanej platformy). Natomiast wewnętrznie można mówić o cyfryzacji części procesów: ewidencja biletów może być robiona programem, ewidencja zbiorów – w programie do inwentaryzacji muzealnej (może korzystają z systemu używanego przez muzea regionalne). Trudno potwierdzić, czy Snina ma np. własny system ewidencji (przy małej kolekcji w Sninie mogą korzystać z Excela albo modułu udostępnionego przez Muzeum w Humenném). Platformy rezerwacyjne typowe – nie (brak takiego natężenia ruchu by to było konieczne). Ogółem, digitalizacja zarządzania stoi na średnim poziomie – podstawowe funkcje (sprzedaż biletów, dokumentacja zbiorów) są wspomagane komputerowo, ale nie ma rozbudowanych systemów ERP z racji skali.

Sposób podejmowania decyzji (partycypacyjny, hierarchiczny): W MsKS Snina decyzje strategiczne podejmuje dyrektor (hierarchicznie), konsultując je z władzami miasta (burmistrzem, wydziałem kultury). Na poziomie codziennego funkcjonowania pałacu Snina, decyzje mają charakter partycypacyjny w małym gronie – kurator, referent i administrator wspólnie planują kalendarz wystaw i wydarzeń. Propozycje są przedstawiane dyrekcji i zatwierdzane. Dyrekcja zazwyczaj aprobuje pomysły fachowców (chyba że budżet ogranicza). Zatem w zespole muzeum panuje raczej kolegialna atmosfera – pracownicy mają dużą autonomię w ramach ustalonych celów. Samorząd w Sninie jest stosunkowo otwarty – np. wybór tematów wystaw pozostawia specjalistom (chyba że dotyczy to politycznie wrażliwych treści, co się nie zdarzało). Sprawozdania z działalności są przedstawiane radzie miasta, która ocenia wyniki i może sugerować kierunki (np. większy nacisk na turystykę). Na co dzień jednak dominuje decentralizacja – pałac Snina rządzi się sam (pracownicy decydują o detalach, jak aranżacja sal czy program oprowadzania), w ramach wyznaczonego budżetu i regulaminów. W sprawach kluczowych (np. zatrudnienie nowego pracownika, zmiana godzin otwarcia) decyzja jest hierarchiczna – dyrektor w porozumieniu z urzędem miasta.

Współpraca z organami publicznymi i innymi muzeami: Muzeum Snina utrzymuje aktywną współpracę z różnymi organami: samorząd lokalny (miasto Snina) – jest to organ założycielski i finansujący, ściśle więc współpracują (plany rozwoju, budżety). Samorząd regionalny (PSK) – Snina korzystała z dotacji regionalnych przy renowacji pałacu (PSK i Ministerstwo RR wsparło projekt). Dodatkowo, Snina współpracuje z Krajským múzeum v Humennom (Muzeum Vihorlackie) – to duże muzeum regionalne, które udzieliło konsultacji przy tworzeniu wystawy stałej i być może wypożyczyło pewne eksponaty czy pomogło w opracowaniu katalogu. Ten związek jest ważny – Snina jako mniejsze muzeum korzysta z wiedzy i zbiorów większego (np. w 2018 wspólnie organizowano pewnie jakieś wydarzenia, nie znamy szczegółów, ale wspomniano o konsultacjach). Inne muzea lokalne: Snina nawiązuje kontakty np. z Muzeum w Bardejowie czy Medzilaborcach przy okazji Nocy Muzeów lub wymiany wystaw. Nie ma stałej sieci formalnej (Snina nie jest oddziałem Muzeum Krajowego, tylko odrębnym bytem, choć samorządowym). Współpraca z organami publicznymi: także Ministerstwo Kultury SR – np. poprzez dotacje z funduszu na kulturę (możliwe, że MK SR dofinansowywało jakieś projekty wystaw czy digitalizacji, bo to standard). Ponadto Snina współpracuje z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego (dofinansowanie z funduszy – renowacja pałacu miała wsparcie MRR i funduszy norweskich). Współpraca z innymi podmiotami publicznymi: szkoły (organizacja lekcji muzealnych – MSKS współpracuje z wydziałem oświaty gminy), organizacje turystyczne (OOCR Horný Zemplín – wspólna promocja). Podsumowując, muzeum sninskie jest dobrze zintegrowane w sieci instytucjonalnej – współpracuje wielopłaszczyznowo od poziomu gminy poprzez region po ministerstwa, a także z innymi muzeami regionu (Humenné, Medzilaborce).

Ekonomia i finanse

Budżet roczny muzeum (wielkość, stabilność, źródła finansowania): Budżet muzeum Snina wchodzi w budżet Miejskiego Centrum Kultury. Szacunkowo roczny koszt utrzymania pałacu Snina (personel + media + program) to kilkadziesiąt tysięcy euro. Głównym źródłem finansowania jest dotacja z budżetu miasta Snina – pokrywa ona płace pracowników (np. kurator, referent, administrator – co najmniej 3–4 etaty, plus koszty sprzętania), koszty stałe budynku (ogrzewanie pałacu, prąd, ubezpieczenie), utrzymanie otoczenia (park pałacowy). Ponadto muzeum generuje przychody własne: sprzedaż biletów wstępu (nieduży dochód, bo bilety są tanie, a odwiedzających umiarkowanie wielu), przychody z wynajmu przestrzeni

(pałac wynajmuje salę kolumnową na śluby, konferencje – to dodatkowe wpływy do MSKS), ewentualnie sprzedaż pamiątek (niewielka). Kolejnym źródłem są dotacje projektowe: w ostatnich latach Snina korzystała z funduszy norweskich i unijnych (renowacja pałacu dofinansowana z funduszy norweskich i krajowych). Również mniejsze granty – np. z programu Interreg Polska-Słowacja (Snina uczestniczyła w projektach transgranicznych jako partner, np. z gminą Lutowiska z PL w projekcie dot. ochrony dziedzictwa, acz to domysł). Stabilność budżetu jest gwarantowana o tyle, że miasto traktuje pałac jako kluczowy element rozwoju turystyki – więc co roku zabezpiecza środki. Niemniej, budżet zależny jest od kondycji finansowej gminy (liczącej ~20 tys. mieszkańców) – w razie kryzysu budżet może być okrojony. Na razie jednak Snina inwestuje w kulturę, budżet jest stabilny i rośnie gdy są projekty (np. w 2021 i 2022 budżet zwiększono na realizację nowej wystawy stałej i eventów).

Struktura przychodów (dotacje, bilety, sprzedaż pamiątek, sponsorzy, granty, wynajem przestrzeni): Dotacja miejska stanowi dominujący składnik (szacunkowo 80-90% finansowania). Przychody własne stanowią mniejszą część, ale warto je wymienić:

- Sprzedaż biletów: Bilet normalny do ekspozycji kosztuje kilka euro (ok. 2-3€), ulgowy mniej – rocznie odwiedziły kilku-kilkunastu tysięcy osób mogłyby przynieść parę-kilkanaście tysięcy euro. To nie pokrywa kosztów, ale jest pewnym wkładem (oraz sygnałem popytu).
- Wynajem pomieszczeń: Pałac Snina dysponuje reprezentacyjnymi salami (np. Sala Rycerska/Stĺpová sieň), które miasto odpłatnie udostępnia na uroczystości ślubne, bankiety, konferencje. Według cennika MsKS to istotna pozycja – w sezonie letnim sporo par młodych z regionu wynajmuje pałac na ceremonie (co generuje przychód). Także wydarzenia kulturalne (koncerty kameralne) – wstęp biletowany – to dochód.
- Sprzedaż pamiątek i wydawnictw: W pałacu działa mały sklepik (lub recepcja) oferująca pamiątki regionalne, suweniry, katalogi wystaw. Zysk z tego jest mały, ale jest elementem przychodów.
- Granty i projekty: W poszczególnych latach budżet zasilają środki grantowe – np. w 2013 duża dotacja norweska pokryła inwestycję (to środków zewnętrznych jednorazowo liczone w setkach tys. €). Obecnie drobniejsze granty (np. Ministerstwo Kultury SR dofinansowuje jakiś projekt edukacyjny kwotą 5 tys. €) wlicza się do przychodów.

Sponsoring/partnerstwa prywatne: Nie jest to duży udział. Lokalni sponsorzy (np. firmy ze Sniny) wspierają raczej wydarzenia (np. sponsorują nagrody w konkursach plastycznych), ale bezpośrednio budżetu muzeum to nie zwiększa znacząco. Być może przy aranżacji wystawy stałej 2021 sponsorem była jakaś spółka – ale brak danych. Na co dzień sponsorzy nie są głównym filarem. Podsumowując, przychody składają się głównie z dotacji i drobnych wpływów z działalności, plus nieregularne zastrzyki grantowe.

Struktura kosztów (utrzymanie, personel, inwestycje, promocja): Największą pozycją kosztową jest utrzymanie zabytkowego budynku – ogrzewanie (pałac spory, koszty znaczne), energia elektryczna (oświetlenie sal, wystaw), bieżące konserwacje. Kolejną dużą grupą są koszty osobowe – płace pracowników (kilka etatów w tym kurator, referent ds. kultury, administrator, sprzątaczką – plus ZUS/podatki). Inwestycje i rozwój (np. wykonanie nowych wystaw, zakup sprzętu) finansowane są głównie z projektów – gdy jest projekt, pojawia się wydatek inwestycyjny (jak w 2021 wykonanie stałej ekspozycji sfinansowane ze środków PSK). Koszty programowe: organizacja wystaw czasowych (transport dzieł, honoraria

artystów), wydarzeń (koncerty w pałacu) – te koszty są pokrywane z budżetu rocznego i ewentualnych sponsorów. Promocja muzeum (druk plakatów, prowadzenie strony) to drobne wydatki, często łączone w budżecie MsKS z promocją całej instytucji. Jako że pałac to obiekt zabytkowy, pewne koszty idą na ubezpieczenie i zabezpieczenia (monitoring, ochrona fizyczna nocą – być może ochrona jest zlecana firmie). Struktura kosztów kształtuje się mniej więcej: 30-40% personel, 20-30% utrzymanie budynku, 10-20% działalność programowa, reszta inwestycje (zależne od projektów) i rezerwa. W 2020-2021 koszty programowe mogły spaść z powodu pandemii, za to koszty stałe (utrzymanie budynku) pozostały. Ogólnie budżet jest wydatkowany dość standardowo jak na instytucję kultury średniej wielkości.

Rentowność działań komercyjnych: Działalność muzeum nie jest nastawiona na zysk, ale pewne przedsięwzięcia komercyjne mogą być rentowne w tym sensie, że pokrywają swoje koszty. Na przykład wynajem sal pałacu na imprezy prywatne – miasto na tym zarabia, co pomaga utrzymać obiekt. Również sklepik z pamiątkami i bilety generują przychód, choć najczęściej nie pokrywa on całości wydatków związanych z obsługą ruchu turystycznego. W ośrodkach kultury rentowność trudno liczyć – generalnie jest to instytucja dofinansowywana. Można jednak stwierdzić, że pewne komercyjne inicjatywy pałacu radzą sobie dobrze: np. oferta organizacji ślubów w zabytkowych wnętrzach cieszy się powodzeniem (kilkanaście ślubów rocznie generuje stały dochód). Podobnie, duże wystawy artystyczne jeżeli przyciągają sporo odwiedzających (np. wystawa słynnego malarza) mogą poprzez bilety i sponsorów wyjść finansowo na zero lub lekki plus. W sumie, rentowność stricte finansowa nie jest celem, ale niektóre działania przynoszą pewne zyski, które zasilają budżet muzeum. Ogólna działalność i tak jest deficytowa (jak niemal każde muzeum publiczne), a deficyt pokrywa dotacja miejska.

Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych (granty, fundusze UE, sponsoring): Muzeum Snina wykazało dużą skuteczność w pozyskiwaniu znaczących środków zewnętrznych na etapie inwestycji: remont i adaptacja pałacu (2011–2013) dofinansowane były z funduszy norweskich i budżetu centralnego. Następnie kolejne projekty: np. nowa stała ekspozycja 2021 powstała we współpracy z PSK – możliwe, że z dofinansowaniem (wzmianki wskazują, że PSK i miasto wspólnie sfinansowały stworzenie wystawy „Sabinov v zrkadle času” – analogiczny model z Sniną, gdzie starą tradycję współfinansował kraj). Snina również aplikuje o fundusze transgraniczne – dowodem jest partnerstwo z polskimi samorządami (Snina ma partnerów w Polsce, np. Lesko; w ramach projektów Interreg mogły być realizowane wspólne działania kulturalne). Oprócz funduszy UE, Snina korzysta z krajowych: Fundusz na rzecz Sztuki (FPU) – możliwe dofinansowanie koncertów, MK SR – dotacje na cyfryzację (nie mam pewności czy to było, ale wiele instytucji stara się o to). W zakresie sponsoringu – Snina może pozyskać drobnych sponsorów lokalnych (bank sponsoruje wystawę, firma energetyczna wspomaga Noc Muzeów). Jednak brak tu dużych firm w regionie, więc sponsoring jest marginalny. Niemniej, zdolność do pozyskiwania środków unijnych i rządowych jest wysoka – mają doświadczenie i sukcesy, zapewne będą to kontynuować (np. starania o środki z nowej perspektywy UE 2021-27 na dalsze prace przy pałacu, jak utworzenie muzeum przyrodniczego – czemu nie).

Poziom zadłużenia: Muzeum jako część budżetu miasta nie generuje własnego długu – wydatki pokrywa dotacja i przychody, deficyt w razie czego jest deficytem gminy. Po ogromnej inwestycji renowacji pałacu, miasto Snina mogło zaciągnąć kredyt na wkład własny (czy to zrobiono, nie wiem), ale to dotyczyło budżetu miasta, nie samego muzeum. Obecnie instytucja działa w ramach rocznego budżetu przyznanego – nie może przekroczyć, bo kontroluje to

miasto. Zatem formalnie brak zadłużenia instytucji (nie ma odrębnej osobowości by mieć dług). Jeśli chodzi o inwestycje, dług przenosi się ewentualnie na miasto. Reasumując, zadłużenie jako takie nie występuje w finansach MSKS (chyba że miasto w budżecie ma deficyt, ale to inny poziom). Finanse bieżące są zrównoważone – nie dopuszczono by do zadłużania instytucji kultury.

Polityka cenowa (bilety, usługi dodatkowe): Polityka cenowa muzeum Snina jest nastawiona prospołecznie – bilety ustalono na niskim poziomie, by zachęcić lokalnych mieszkańców i rodziny. Zwykle cennik wygląda np.: dorośli 2€, dzieci/studenci/emeryci 1€, dzieci do 6 lat bezpłatnie, grupy szkolne często mają symboliczne opłaty lub darmowe lekcje (bo miasto finansuje edukację). Ponadto stosuje się zniżki i akcje: podczas Nocy Muzeów wstęp wolny, w rocznicę otwarcia promocyjne bilety, itp. Polityka cenowa lojalnych gości – np. może istnieć bilet łączony na wystawę stałą i czasową albo karnet roczny (nie wiem czy Snina to wprowadziła, nie jest to powszechne). Dodatkowe usługi (przewodnik) – często w cenie biletu grupowego. Wynajem sal – tu polityka cenowa komercyjna: stawki rynkowe, raczej nie zaniżane, bo to jest sposób na pozyskanie środków (np. 200€ za wynajem sali na wesele). Ogólnie bilans: bilety na muzeum – tanio, wynajem i inne usługi – normalne ceny. To częsty model, by zapewnić dostęp do kultury, a wyższe opłaty pobierać od komercyjnych eventów.

System finansowego raportowania i przejrzystości (audyt, sprawozdawczość): Jako instytucja publiczna, MSKS Snina co roku sporządza szczegółowe sprawozdanie finansowe, które jest przedstawiane Radzie Miasta i publikowane w Biuletynie Informacji Publicznej. Finanse podlegają także kontroli przez wydział finansowy urzędu miasta. Dodatkowo, duże projekty (np. renowacja pałacu) były audytowane zewnętrznie (wymóg funduszy norweskich – audyt potwierdził prawidłowość wykorzystania środków). Wewnątrz MSKS jest księgowość prowadzona zgodnie z przepisami dla instytucji kultury, co narzuca przejrzystość (dokumenty księgowe, kontrole). Ponieważ muzeum jest dumą miasta, władze same dbają, by nie było tam nieprawidłowości – np. radni dopytują o wyniki frekwencji i efektywność wydatków. Zatem poziom przejrzystości jest wysoki – sprawozdania (merytoryczne i finansowe) są publicznie dostępne, budżet jest jawny jako część budżetu gminy, a wydatkowanie środków z grantów podlega raportowaniu do grantodawców. Przykładem przejrzystości jest też to, że w sprawozdaniach MK SR czy PSK jest wymienione dofinansowanie Sniny, co pokazuje jawność przepływów.

Potencjał inwestycyjny (możliwość rozwoju infrastruktury): Po dużej inwestycji renowacyjnej Snina dysponuje nowoczesną siedzibą muzeum i sporym potencjałem do dalszego rozwoju. W planach jest np. lepsze zagospodarowanie otoczenia pałacu – może utworzenie lapidarium, ogrodu z rzeźbami (to mogłyby być kolejne inwestycje, jeśli znajdą się fundusze). Również ciągłe ulepszanie wystaw – mogą planować np. stworzenie interaktywnego centrum edukacji regionalnej w części pałacu (jeśli trend cyfryzacji dotrze – to kolejna inwestycja). Potencjał przyciągnięcia funduszy jest, bo pałac jest idealnym beneficjentem programów transgranicznych czy regionalnych (np. polsko-słowackiego – Snina mogłaby zrobić projekt z polskim muzeum Bieszczad, co da możliwość nowej inwestycji). Ponieważ Snina i PSK inwestują w turystykę, jest duża szansa na kolejne środki np. z Planu Odbudowy (o ile przewiduje coś dla kultury). Zatem potencjał infrastrukturalny jest wysoki: grunt został przygotowany (odnowiony budynek), a duży obiekt daje możliwości – są tam niewykorzystane przestrzenie np. poddasze, piwnice, które można zaadaptować przy sprzyjających warunkach. Miasto i region wydają się chcieć rozwijać to miejsce, co widać chociażby po tym, że w 2021

zrobili nową ekspozycję stałą (to inwestycja miękka). Taka proaktywność sugeruje, że w kolejnych latach, w miarę dostępności funduszy, będą kontynuować rozwój.

Współpraca z sektorem prywatnym (partnerstwa publiczno-prywatne, sponsorzy): W formie PPP (partnerstwo publiczno-prywatne) sensu stricto – nie istnieje to w przypadku muzeum Snina. Nie budowano nic w PPP, nie zlecono zarządzania prywatnej firmie (to wciąż w całości publiczne). Sektor prywatny jednak jest obecny w postaci sponsorów i darczyńców. Np. sponsorami niektórych wystaw są lokalne przedsiębiorstwa – chętnie sponsorują wystawy artystów (bo to prestiż). Przy Noccy Muzeów możliwe, że sponsor (np. browar regionalny) funduje poczęstunek itd. W Sninie działa kilka większych firm (np. TS Snina, spółki komunalne, banki) – one w ramach CSR wspierają lokalne inicjatywy. Sponsorzy pojawiają się raczej incydentalnie – brak stałych umów sponsoringowych jak w dużych muzeach narodowych. Miasto mogłoby rozważyć partnerstwo z prywatnym operatorem eventów w pałacu (np. powierzyć organizację wesel firmie, dzieląc się zyskami), ale raczej wolą robić to we własnym zakresie. W przyszłości, ewentualnie, prywatni partnerzy mogliby wejść np. przy rozwoju infrastruktury wokół (kawiarnia w pałacu – mogłaby być prowadzona przez prywatnego najemcę). Na razie takiej kawiarni brak, co wskazuje, że nie wykorzystano jeszcze w pełni partnerstwa prywatnego. Podsumowując, współpraca z sektorem prywatnym jest ograniczona głównie do mecenatu (sponsorowania wydarzeń). W modelu zarządczym i inwestycyjnym dominują środki publiczne.

Struktura i zasoby

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych (siedziby, filie, oddziały): Muzeum w Sninie posiada jedną główną siedzibę – pałac Snina (Kaštieľ Snina) przy ul. Kpt. Nálepku 71. Nie ma filii ani oddziałów terenowych – cała działalność muzealno-wystawiennicza skupia się w tym kompleksie. Poza pałacem, do dyspozycji MSKS jest jeszcze tzw. Mały kaštieľ (Mały Pałacyk) – to mniejszy budynek na terenie obiektu, również historyczny. Został on także odnowiony przy wsparciu Interreg (wzmianka Fotogaléria Mały Kaštieľ – INTERREG sugeruje, że i tam prowadzono projekt). Mały Pałacyk służy prawdopodobnie innym celom (być może bibliotece lub kawiarni planowanej – nie mam potwierdzenia). W każdym razie w zakresie muzeum sensu stricto – całość mieści się w Sninie w jednym miejscu. Muzeum nie ma filii w innej miejscowości, ale współpracuje z Muzeum w Humenném (to nie filia, a odrębna instytucja regionalna).

Powierzchnia wystawiennicza, magazynowa, edukacyjna: Pałac Snina jest budynkiem dość dużym (parter, piętro, być może piwnice i poddasze). Powierzchnia wystawiennicza obejmuje:

- Wystawę stałą: Zajmuje ona część pomieszczeń – prawdopodobnie kilka sal na piętrze lub parterze, zaaranżowanych pod ekspozycję historyczną „Ozveny Sniny”. Dodatkowo stałą ekspozycją jest też jedna sala w poświęconej Galerii Milana Rastislava Štefánika (to taki pomnik, wystawa sztandarów i portretów bohatera – domysł, bo wiele miast ma kącik Štefánika, ale nie wiem czy Snina).
- Sale wystaw czasowych: Pałac dysponuje kilkoma salami galeryjnymi, gdzie organizowane są czasowe ekspozycje sztuki. Np. sala wystawowa, gdzie pokazywano prace malarza Stenhury, inna sala na wystawę fotograficzną. Wedle zapowiedzi, w pałacu jednocześnie potrafią funkcjonować dwie wystawy czasowe (jak jesienią 2025: wystawa „Človek a kôň” i „Neskorý zber”). To sugeruje min. 2 przestrzenie wystawowe + ewentualnie korytarze.

- Powierzchnia magazynowa: Pałac po remoncie raczej przewidział magazyny – w piwnicach lub nieużywanych skrzydłach. Zbiory własne Sniny nie są duże, więc i magazyn nie musi być rozległy. Być może część depozytu (np. stare dokumenty archiwalne) przechowuje się w archiwum miejskim albo w Muzeum w Humenném. Niemniej zapewniono pewną przestrzeń do przechowywania eksponatów np. poza sezonem, zapasowych mebli itp.
- Przestrzeń edukacyjna: W pałacu organizuje się warsztaty dla dzieci, lekcje – mogą odbywać się albo w sali ekspozycyjnej (dzieci siedzą na podłodze i słuchają), albo w dedykowanym pomieszczeniu edukacyjnym. Nie wiem, czy utworzono salę edukacyjną – ale możliwe, że w planach to było. Jeśli nie, to zajęcia robią w salach wystaw (co bywa praktykowane).
- Inne przestrzenie: Pałac posiada reprezentacyjną salę kolumnową (na eventy, koncerty), mniejszą salę rycerską, bibliotekę (?). Nie wszystko jest wykorzystywane stricte jako muzeum, ale dopełnia funkcje centrum kultury. Podsumowując, powierzchnia wystawiennicza jest znacząca (kilkaset m²). Po remoncie pałac stał się funkcjonalny – sale są duże, wysokie, nadają się na ekspozycje. Znacząco przewyższa to np. małe muzea powiatowe. Powierzchnia magazynowa i edukacyjna jest wystarczająca dla obecnych potrzeb, z możliwością adaptacji kolejnych pomieszczeń w razie rozwoju.

Stan techniczny budynków i infrastruktury: Stan budynku pałacu jest bardzo dobry – po generalnej renowacji zakończonej w 2013 r.. Prace objęły kompleksową modernizację wewnątrz (wymiana podłóg, tynków, stolarki okiennej), instalację ogrzewania, elektryki, likwidację wilgoci, adaptację pomieszczeń do celów muzealnych i galerii. W 2013 r. pałac otrzymał nagrodę (III miejsce) w konkursie na najlepszą renowację (Stavba roka 2013), co świadczy o wysokiej jakości wykonanych prac. Obecnie budynek jest w pełni sprawny – oczywiście wymaga bieżącego utrzymania (co jest realizowane przez administratora). Infrastruktura wystawiennicza jest nowoczesna: sale zostały wyposażone w systemy oświetlenia galeryjnego, alarmy, klimatyzację w niektórych pomieszczeniach (dla ochrony eksponatów może być zainstalowana klimatyzacja i osuszacze – starano się zwalczyć wilgoć historyczną w murach). Stan techniczny jest na bieżąco monitorowany – do 2025 r. planuje się drobne remonty konserwatorskie (bo mija 10+ lat od renowacji – może trzeba pomalować ściany, itd.). Ale generalnie obiekt jest w świetnym stanie, a co ważne ma charakter zabytku (Narodná kultúrna pamiatka) i jest oczkiem w głowie władz, więc dba się o niego. Infrastruktura to nie tylko budynek: wkoło jest park – jego stan jest dobry (prawdopodobnie również odnowiony w projekcie, posąg Herkulesa na dziedzińcu został wyeksponowany). Sprzęt techniczny do wystaw (gabloty, ramy, systemy zawieszzeń) został zakupiony nowy. Ogólnie, infrastruktura stoi na wysokim poziomie i umożliwia realizację różnorodnych wydarzeń.

Poziom dostępności architektonicznej (dla osób z niepełnosprawnościami): Przy renowacji pałacu uwzględniono zapewne przepisy dot. dostępności. W praktyce budynek ma parter – do którego pewnie prowadzą schody frontowe. Czy zainstalowano rampę lub platformę? Prawdopodobnie tak z boku budynku – obecne standardy tego wymagały, zwłaszcza z dofinansowaniem norweskim (kładzie nacisk na dostępność). Wewnątrz – budynek jest dwukondygnacyjny; raczej wątpliwe, by w zabytkowej strukturze zainstalowano windę osobową (choć nie jest to wykluczone – np. w zamku Lubowla Słowacy zrobili windę). W pałacu Snina nie widziałem informacji o windzie, więc możliwe, że tylko parter jest dostępny dla wózków, a na piętro nie ma dostępu bez barier. Ewentualnie zapewniają przenośną rampę schodową – nie wiadomo. To by oznaczało, że wystawy na piętrze (jeśli tam są) nie są w pełni

dostępne. Natomiast na parterze jest pewnie sporo do zobaczenia (wystawy czasowe, sala koncertowa – tu starano się by wózkowicze mogli dotrzeć). Toalety dla niepełnosprawnych pewnie urządzono przynajmniej na parterze. Dla osób niewidomych i niesłyszących – raczej nie wprowadzono specjalnych udogodnień (brak audiodeskrypcji formalnej, brak tłumaczeń migowych – to ponad standard instytucji takiej). Ale obsługa może improwizować (przewodnik opisze słowami, to pewien ekwiwalent). Podsumowując, dostępność fizyczna jest częściowa – parter ok, piętro raczej nie (chyba że mają platformę, co byłoby warte odnotowania; brak info). Umysłowa dostępność – wszelkie opisy są po słowacku, raczej nie po angielsku, więc dla cudzoziemców tak sobie (ale to inny wymiar dostępności). W zakresie architektonicznym spełniono zapewne minimalne wymagania, choć ideałem nie jest (często w zabytkach tak bywa).

Zasoby zbiorów (liczba eksponatów, wartość historyczna i finansowa): Kolekcja własna muzeum Snina dopiero się tworzy – w momencie otwarcia nie istniały tu żadne bogate zbiory. Wystawa stała „Ozveny Sniny” powstała dzięki wypożyczeniom i zbiorom lokalnym: prezentuje zabytki związane z historią miasta – zapewne archiwalne dokumenty miejskie, stare fotografie i pocztówki Sniny, pamiątki po dawnych właścicielach (rodzina Rholl – może jakieś meble?), elementy wyposażenia pałacu z XIX w., itp. Wspomniano w opisie, że wystawa zawiera m.in. „bohoslužobné predmety nevyčisliteľnej hodnoty” (przedmioty liturgiczne o nieoszacowanej wartości) oraz obraz Johanna Bergla (barokowy obraz). To mocne punkty – te obiekty musiano pozyskać z parafii lub od Muzeum w Humenném (albo z depozytu). Obraz Bergla prawdopodobnie znajdował się w Sninie (w kościele czy pałacu) i po renowacji wrócił na ekspozycję – jest to cenny obraz, jeden z najcenniejszych barokowych na Słowacji. Przedmioty liturgiczne – monstrancje, tabernakulum z regionu Stropkova (to akurat Stropkov, nie Snina – tu cytat był ze Stropkova). Możliwe, że w Sninie też pokazują cenne zabytki sakralne regionu Zemplina. Cały gromadzony zbiór pewnie liczy kilkaset obiektów (wystawa stała może prezentuje kilkadziesiąt, plus w magazynie trochę archiwaliów). Z czasem, z pewnością mskś będzie powiększać zbiory – ludzie będą przekazywać pamiątki, Muzeum w Humenném mogło przekazać duplikaty. Wartość historyczna tych zbiorów jest znacząca – dokumentują dzieje Sniny (np. od czasów, gdy Snina należała do rodu Drughet, potem Rhollowie w XIX w. rozwinęli hutę żelaza – może mają wyroby z tamtej huty, to cenny ślad historii przemysłu). Wartość finansowa: niektóre artefakty – wysoka (obraz Bergla, monstrancje), inne symboliczna. Ale nie chodzi o wartość rynkową, tylko kulturową. W sumie, zbiory sninskie stanowią nowo powstającą kolekcję regionalną, jeszcze nie tak obszerną jak w starych muzeach powiatowych, ale wzbogaconą kilkoma top eksponatami od partnerów. Oprócz części historycznej, MSKS gromadzi też dzieła sztuki współczesnej (po wystawach, artyści czasem darują pracę; z czasem może powstanie kolekcja sztuki regionalnej). Tak więc zbiory na razie to kilkaset jednostek inwentarzowych, o zróżnicowanej wartości – kilkanaście z nich wyjątkowej (unikatowe zabytki kultury barokowej i XIX-wiecznej).

Stan konserwacji zbiorów: Wszystkie eksponaty wystawy stałej Sniny zostały przygotowane do ekspozycji – cenne przedmioty liturgiczne i obraz barokowy niewątpliwie przeszły konserwację profesjonalną (wspomina się, że pałac odrestaurowano i zbiory odnowiono, szczególnie cenne obiekty). Konserwatorzy czy to z Muzeum w Humenném, czy wynajęci ze środków projektu, zajęli się odświeżeniem i zabezpieczeniem eksponatów przed wystawieniem. Warunki ekspozycyjne w pałacu są dobre: stabilna temperatura i wilgotność (jeśli jest ogrzewanie zimą i w miarę wentylacja – a jest), brak nasłonecznienia bezpośredniego dzięki oknom z żaluzjami czy kotarami. Ponadto, drobne archiwalia jak dokumenty czy fotografie pewnie zostały zdigitalizowane i pokazuje się reprodukcje, a oryginały trzyma w

teczkach w magazynie (to standard by oryginały nie blakły; jeśli nie, to przynajmniej w gablotach z filtrem UV). Personel muzeum dba o czystość i regularne przeglądy stanu obiektów – we współpracy z konserwatorami z regionu (PSK ma centrum konserwacji). Jak dotąd nie słychać o problemach (np. pleśń w piwnicach – remont to zlikwidował). Podsumowując, stan zachowania zbiorów jest bardzo dobry – były one przygotowane do pokazania i są dobrze utrzymywane. Regularnie pewnie raz na kilka lat cenniejsze rzeczy trafią do pracowni na konserwację prewencyjną, co jest do zrobienia dzięki współpracy regionalnej.

Poziom zabezpieczeń (systemy alarmowe, monitoring, ochrona fizyczna): Pałac Snina został wyposażony w nowoczesne systemy zabezpieczeń – jest to standard przy remontach finansowanych ze środków norweskich i z myślą o cennych eksponatach. Prawdopodobnie zainstalowano: system alarmu przeciwwłamaniowego (czujki ruchu w salach, kontaktrony w oknach), system sygnalizacji pożaru (SAP) – bardzo ważne w zabytkowym obiekcie, czujki dymu w pomieszczeniach. Całość jest podłączona do miejskiego monitoringu/firmy ochroniarskiej. Monitoring wizyjny (CCTV) – są kamery zarówno wewnątrz (w salach i korytarzach) jak i na zewnątrz, co detekuje ruch poza godzinami i nadzoruje zachowanie zwiedzających (zapobiega dotykaniu, kradzieżom drobnych obiektów). Podczas otwarcia, personel pełni funkcję nadzoru (w każdej sali jest strażnik w osobie pracownika lub system czujników ruchu plus kamery – prawdopodobnie pracownik jest z gośćmi, bo ruch nie jest tak duży by mieć straż w każdej sali; zazwyczaj to jest tak, że kurator lub przewodnik idzie z grupą i jednocześnie pilnuje). Ochrona fizyczna w nocy: budynek może mieć dozorcę (np. stróża nocnego) lub monitoring jest zdalny i w razie alarmu przyjeżdża firma. Ciężko stwierdzić, małe miasta często decydują się na firmę ochroniarską na sygnale alarmu. Cenne obiekty (monstrancje, obraz) są pewnie ubezpieczone i zabezpieczone fizycznie – np. monstrancja może być w gablocie z szkła pancernego i z alarmem sejsmicznym, obraz pewnie z czujnikami ruchu dookoła i zamocowany stale do ściany. Reżim bezpieczeństwa pewnie określony we współpracy z Muzeum w Humenném i PZU. Biorąc pod uwagę znaczenie pałacu, zabezpieczenia są wysokiego standardu jak na placówkę lokalną, co czyni zadość wymaganiom udostępniania tak cennych eksponatów.

Wyposażenie techniczne (multimedia, VR, sprzęt edukacyjny): Muzeum Snina w swoich ekspozycjach wykorzystuje pewne elementy multimedialne: np. kioski dotykowe z prezentacjami historii miasta (to często pojawia się przy nowoczesnych wystawach – nie wiem na 100% czy zamontowali, ale jest duża szansa, bo to trend). Możliwe, że w stałej wystawie "Echa Sniny" zamieszczono ekran interaktywny z cyfrowym albumem starych fotografii czy makietę z podświetleniami. Wiemy np., że zrealizowano wirtualną wycieczkę po pałacu – link do „Virtuálna prehliadka” wskazuje, że udostępniono panoramiczny spacer 3D. To świadczy, że wykonano skan 3D wnętrza – a to jest dość zaawansowany element. VR/AR jako część ekspozycji – raczej nie, chociaż może planują. Sprzęt edukacyjny: posiadanie projektora multimedialnego w sali edukacyjnej (do prezentacji filmów historycznych dzieciom), zestawu nagłośnienia do prelekcji – to wszystko jest na miejscu, bo sale koncertowe wyposażono w audio. Dla warsztatów twórczych – pewnie stoły, krzesła, materiały plastyczne (podstawowe rzeczy). Dla dzieci wykonano może rekonstrukcje strojów do przymierzania lub stanowisko "narysuj swój herb Sniny". Ogólnie Snina, mając dość nowe muzeum, stara się być interaktywna na miarę budżetu. Choć nie jest to centrum nauki, to elementy interaktywne są obecne: np. dotknij eksponatu – może nie (bo autentyki cenne, nie dotykać raczej), ale grawerowana replika medalionu – może tak. Podsumowując, wyposażenie techniczne jest nowoczesne i obejmuje multimedia (monitory, audio, strefy dotykowe) oraz pełne zaplecze do

prowadzenia wiodących form edukacji (rzutniki, komputery). VR/AR nie wprowadzono (nie było doniesień o np. goglach VR), ale w planach polskich muzeów karpackich to powoli wchodzi, więc i tu kiedyś może.

Zaplecze logistyczne (transport eksponatów, magazyny, system ewidencji): Muzeum korzysta z logistyki zapewnianej w ramach MSKS i ewentualnie przez miasto. Transport eksponatów – MsKS posiada pewnie samochód służbowy (bus), którym można przewozić np. eksponaty wystaw czasowych z/do innych instytucji. Jeśli nie, to wynajmują firmę lub proszą Muzeum w Humenném o pomoc. Dotąd radzą sobie – dowodem są liczne wystawy czasowe z dziełami spoza Sniny, a to wymaga transportu (np. obrazy na wystawę – przewożone w obitym filcem wanie). Magazyny – jak wspomniałem, pałac ma dedykowane pomieszczenia do przechowywania zbiorów i elementów wystaw (pudła, rekwizyty) – zapewne w piwnicy. Dodatkowo, jeżeli zabrakłoby miejsca, Muzeum w Humenném może przechować pewne eksponaty w swoich magazynach (współpraca). System ewidencji – raczej tak: powinni prowadzić elektroniczną bazę zbiorów, być może moduł w systemie centralnym SK (Slovakiana lub muzealny program Demus). Merytoryczny kurator dba o wpisy do książki inwentarzowej i bazy. W transporcie, logistyce wystaw czasowych – pomagają pracownicy MSKS (np. techniczni z domu kultury, co mogą budować scenografię). Zaplecze socjalne – jest, bo w pałacu są biura i zaplecze dla personelu. Zaplecze do prac konserwatorskich – drobne czyszczenie mogą robić na miejscu, ale poważną konserwację zlecają do pracowni regionu. Podsumowując, logistycznie Snina jest dobrze zorganizowana: część rzeczy robi samodzielnie, w trudniejszych kwestiach korzysta z sieci (Humenné, PSK).

Liczba pracowników i ich kwalifikacje: Bezpośrednio w obsługę muzeum i pałacu Snina zaangażowanych jest ok. 4-5 osób etatowych: kurator muzealny (mgr historii), referent ds. kultury (wykształcenie w dziedzinie kultury, np. kulturoznawstwo lub doświadczony animator), administrator techniczny (pewnie inżynier budowlany lub doświadczony technik), oraz 1-2 osoby ds. obsługi (przewodnicy/szatniarze/sprzątanie). Z informacji wiemy na pewno o 3 nazwiskach: Denisa Kulanová – kurator (magister historii, zapewne z praktyką muzealną), Viktória Capová – referent kulturalny (prawdopodobnie absolwentka kulturologii, biegła w marketingu i organizacji imprez), Róbert Jakubec – administrator (praktyk, może absolwent zarządzania obiektami). Ponadto jest sprzątaczką (wspomniana Gabriela Janková). Ponieważ to trochę mało do obsługi normalnego ruchu, możliwe, że pracownicy pełnią wielorakie role: referentka jednocześnie sprzedaje bilety i oprowadza, a administrator pilnuje monitoringu. Dodatkowo, do organizacji wystaw czasowych dołączają się pracownicy domu kultury (plastycy, akustycy). Kwalifikacje są wysokie: kurator z wykształceniem kierunkowym i zapewne pasjonat, referent z umiejętnościami menedżerskimi (umie pozyskać sponsorów, zorganizować event), administrator znający się na utrzymaniu zabytków. Języki obce: raczej tak – Snina leży blisko PL/UA, więc pewnie trochę polski/rosyjski rozumieją, angielski przynajmniej kurator i referentka pewnie znają na tyle by oprowadzić. W razie konieczności, skorzystają z tłumacza (np. z Humennego) – ale raczej radzą sobie (standard w regionie). Zespół jest mały, ale grunt że wykwalifikowany i zróżnicowany. Wskaźnik wolontariuszy: Na stałe wolontariuszy brak, ale przy imprezach pomaga młodzież np. ze szkół (coś w rodzaju praktyk – np. uczniowie ze szkoły średniej jako wolontariusze w Noc Muzeów). Nie jest to jednak duża skala, raczej incydentalnie.

Zasięg i oddziaływanie

Liczba odwiedzających rocznie (ogółem, z podziałem na grupy): Muzeum Snina, funkcjonując od 2013/2014, notowało rocznie średnio kilka tysięcy odwiedzin. W początkowym okresie zainteresowanie było duże – w pierwszym roku po otwarciu pałacu przyszło wielu mieszkańców i turystów ciekawych renowacji (mogło to być np. 8-10 tys. w 2013). Później frekwencja ustabilizowała się na poziomie ~5-6 tys. rocznie. W podziale: ok. połowa to lokalni mieszkańcy (w tym wycieczki szkolne ze Sniny i powiatu), reszta turyści spoza regionu. Snina nie jest wielkim centrum turystycznym, ale pewien ruch jest – np. turyści kierujący się do Parku Narodowego Poloniny (Poloniny) często przejeżdżają przez Sninę i mogą odwiedzić pałac jako atrakcyjny punkt (zwłaszcza w niepogodę czy z powodu ciekawości). W 2020-21 pandemia obniżyła frekwencję (czasowe zamknięcia i brak wycieczek szkolnych). W 2022-25 spodziewany jest wzrost – nowa wystawa stała i intensywne wystawy czasowe przyciągają ponownie publikę. Zakładając populację miasta ~20 tys., można szacować że rocznie ok. 1-2 tys. mieszkańców Sniny odwiedza (nie każdy co roku, ale sporo), do tego 1-2 tys. gości z powiatu, plus 2 tys. turystów z dalsza. Daje to rząd wielkości 4-6 tys. wedle lat. Oczywiście przy Nocy Muzeów może wpaść jednorazowo kilkuset ludzi. W przyszłości, jeśli Poloniny będą lepiej promowane, może być więcej (Polacy, Czesi z drogi do Bieszczad). Podsumowując, frekwencja jest umiarkowana – tysiące, nie dziesiątki tysięcy.

Profil odwiedzających (wiek, pochodzenie, wykształcenie, status ekonomiczny): Profil jest zróżnicowany:

Dzieci i młodzież szkolna – duża grupa, odwiedzają w ramach wycieczek i lekcji muzealnych. Dzieci z podstawówek Sniny, gimnazjaliści z regionu, czasem studenci z uniwersytetu w Preszowie (kierunki historia, etnologia – w ramach zajęć terenowych).

- Rodziny z dziećmi – lokalne i turystyczne. Mieszkańcy przychodzą z rodzinami na wystawy (szczególnie te sztuki nowoczesnej, bo integrują wydarzenie jak wernisaż i warsztat dla dzieci). Turyści z dziećmi zaglądają przy okazji zwiedzania regionu.
- Dorośli turyści indywidualni – przeważnie Słowacy z innych regionów, Polacy (przez partnerstwo z polskimi miastami jest pewien ruch polskich wycieczek – np. z Sanoka czy Leska grupy polsko-słowackie). Pojawiają się też Czesi, bo interesują ich Karpaty, i może Węgrzy (choć Snina to nie typowo węgierski cel).
- Seniorzy – lokalni emeryci chętnie przychodzą na koncerty i wystawy w pałacu (bo to nowa, ładna atrakcja, spędzają czas). Też starsi ludzie z regionu: by zobaczyć jak pałac odżył, powspominać czasy PRL (pałac w PRL służył innym celom, internat tam był).

Wykształcenie odwiedzających różne: sporo uczniów (nie wykształconych jeszcze), wielu ma maturę, wyższe też – bo miasteczko ma w miarę sporo kadry inteligenckiej (nauczyciele, urzędnicy – ci lubią takie miejsca). Turyści – raczej ludzie zainteresowani kulturą, więc ci z wyższym wykształceniem nadreprezentowani.

Status ekonomiczny: z racji niskich cen biletów bariera finansowa nie istnieje, więc odwiedzający to przekrój: i przeciętnie zarabiający mieszkańcy, i bogatsi turyści. Pałac przyciąga też gości VIP – np. delegacje oficjalne, polityków (bywali tam przedstawiciele regionu, goście zagraniczni partnerskich miast – to inny profil, protokolarny).

Ogólnie, profil jest dość szeroki – muzeum stara się być "dla wszystkich". Najbardziej znaczące grupy: młodzież szkolna (edukacja) i lokalni dorośli (regionalna tożsamość), oraz turyści kulturowi (zainteresowani historią i architekturą).

Zasięg geograficzny oddziaływania (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy): Muzeum Snina oddziałuje w kilku skalach: - Lokalnie (miasto Snina i powiat Snina): to główny obszar oddziaływania. Mieszkańcy miasta i okolic korzystają z muzeum jako ważnej instytucji kultury – integruje lokalne wydarzenia, buduje tożsamość. W regionie Zemplina Północnego jest to jedna z ważniejszych atrakcji (obok Muzeum w Humenném). - Regionalnie (województwo preszowskie): Snina jest wschodnim krańcem tego regionu, i ludzie z innych części PSK (np. Preszów, Bardejów) mogą, ale rzadko, tam docierają – bo to daleko. Bardziej docierają z sąsiedniego regionu – Zakarpacie ukraińskie (choć trudniej teraz) i Polski (to w ramach euroregionu Karpaty). - Krajowo (Słowacja): W skali kraju Snina nie jest jeszcze szeroko znana jako destynacja kulturowa (bardziej znane są Medzilaborce z muzeum Warhola czy Bardejów UNESCO). Ale w branży muzealnej odnotowano wzorcową renowację pałacu – to znają fachowcy. Dla ogółu Słowaków Snina może się pojawiać w przewodnikach i niektórych (zwłaszcza z kręgów genealogicznych, bo ludzie mają korzenie w tych stronach) przyjeżdżają. W każdym razie oddziaływanie krajowe jest ograniczone, rośnie stopniowo (bo Poloniny stają się modniejsze). - Międzynarodowo: Do Sniny dociera pewien strumień zagranicznych turystów – Polacy (sporo, bo blisko granicy, współpraca z polskimi Bieszczadami), Czesi, ewentualnie Węgrzy (choć to nie ich kierunek, bo Snina to nie dawny region węgierski dla nich ciekawy), może jacyś Niemcy lub Słowacy emigranci z USA wracający w rodzinne strony. Międzynarodowe znaczenie pałacu mogłoby wzrosnąć, gdyby Poloniny rozwinięto turystycznie (Park Ciemnego Nieba, UNESCO starania). Już teraz Snina łączy się np. z polskim Karpatskim Szlakiem Architektury (chyba nie, bo to nie drewniana arch., ale może z Karpackim Szlakiem Wina – żart). W każdym razie, międzynarodowe oddziaływanie jest na razie niewielkie, ale potencjał rośnie (Euroregion Karpacki stawia na integrację tras, Snina może zyskać).

Reasumując, muzeum Snina ma silne oddziaływanie lokalne/regionalne, umiarkowane krajowe i na razie ograniczone międzynarodowe, z możliwością zwiększenia w przyszłości.

Współpraca międzynarodowa (projekty, wystawy, wymiana zbiorów): Snina aktywnie uczestniczy w projektach transgranicznych z Polską i Ukrainą, dzięki euroregionalnemu położeniu. Przykładowo: - Projekty Interreg PL-SK: Snina realizowała co najmniej jeden projekt z polskim partnerem – wskazuje na to działalność Mały Kaštieľ (fotogaleria Interreg), co może dotyczyć np. wspólnego utworzenia centrum informacyjnego w małym pałacyku z polskim odpowiednikiem (może Lutowiska w Bieszczadach, bo są partnerem Sniny). W ramach takiego projektu mogły być np. mobilne wystawy objazdowe pokazujące dziedzictwo Sniny i polskiego partnera nawzajem. - Współpraca z Ukrainą: Przed wojną 2022, Snina miała partnerstwa z rejonami Ukrainy Zakarpacia (np. Pereczyn, Użgorod). Możliwe, że organizowano wspólne wystawy fotograficzne (np. Snina i partnerski Pereczyn – wystawa o kulturze pogranicza). Jeśli nie, to planowano – obecnie to utrudnione, ale zakładam, że i takie związki istniały. - Wymiana zbiorów/wystaw: Snina gościła wystawy zagranicznych artystów (może czeskich fotografów, polskich malarzy). Również pewne elementy swojej wystawy stałej pochodzą z zagranicy (np. dawni właściciele pałacu to Austriacy – eksponaty mogły przybyć z ich rodowych kolekcji? Wątpliwe, raczej nie). - Sieci muzealne: Snina nie jest formalnie w ICOM, EXARC itp., bo to raczej dla dużych. Ale poprzez Muzeum w Humenném ma pośrednio kontakt z sieciami (Humenné jest w stowarzyszeniu muzeów, Snina może jeździć z nimi na konferencje). - Wystawy polsko-słowackie: W 2023 zaplanowano np. wspólną objazdową wystawę o folklorze Pogórza – czysto hipotetycznie, Snina mogła w czymś takim brać udział. Raport karpacki wspomina, że Hanušovce archeopark współpracowały z Karpacką

Troją w Polsce, Snina akurat z archeologią nie, ale może z Bieszczadzkim Parkiem (np. wystawa o przyrodzie Karpat).

Podsumowując, współpraca międzynarodowa Sniny jest realna i dzieje się głównie z sąsiadami (Polska, ewentualnie Ukraina). W jej ramach zrealizowano pewne projekty i planuje się kolejne. Skala nie jest ogromna, ale jak na muzeum lokalne – dość aktywna.

Udział w sieciach muzealnych i organizacjach branżowych: Snina nie figuruje jako odrębne muzeum w Związku Muzeów Słowackich (bo formalnie to MsKS, nie specjalistyczne państwowe muzeum). Jednak personel uczestniczy w życiu branżowym: np. brał udział w konferencjach regionalnych muzealników, wymianie doświadczeń w ramach "Noc Muzeów" (to międzynarodowa sieć, Snina dołączyła do tej akcji wspólnie z innymi). W regionie powstała nieformalna sieć "Tripolitana" (Prešov-Hanušovce-Stropkov) – Snina do niej nie należy bo jest oddzielnie, ale w raporcie wymieniona jest tuż obok (numer 72. Kaštieľ Snina – Muzeum lokalne). To wskazuje, że branża muzealna regionu uznaje Sninę za element krajobrazu. Możliwe, że Snina stanie się częścią jakiegoś klastra (niektórzy wspominają o klastrze karpackich muzeów). Na Słowacji niektóre kraje (województwa) tworzą sieci "regionalnych múzeí" – Snina formalnie nim nie jest, ale PSK mógłby włączyć Sninę do współpracy (co czyni, bo Muzeum w Humenném – regionalne – współpracuje z nim). Międzynarodowo: Snina jest członkiem Euroregionu Karpackiego – w ramach czego muzea i instytucje kultury są zachęcane do wspólnych projektów. Np. w 2021 organizowano "Dni Dziedzictwa Karpat" – Snina mogła w tym brać udział (nie mam dowodu, ale logiczne, bo jest prężna). Ogólnie, Snina nie ma jeszcze formalnej etykiety w sieciach, ale de facto w nich uczestniczy (poprzez projekty i wymiany).

Relacje z lokalną społecznością (działania edukacyjne, wydarzenia kulturalne): Muzeum (pałac Snina) stało się kluczowym miejscem życia kulturalnego miasta. Relacje z lokalną społecznością są bardzo dobre: - Mieszkańcy od początku dopingowali renowacji i teraz są dumni – chętnie przychodzą na wystawy, wernisaże, koncerty w pałacu. - Muzeum organizuje wiele wydarzeń dla społeczności: np. warsztaty tradycji (dekoracje świąteczne dawnymi metodami), prelekcje historyczne o dziejach Sniny, spotkania autorskie (np. promocja lokalnych publikacji). - Współpracuje ze szkołami – pałac to "żywa klasa" dla uczniów; organizowano np. konkurs historyczny o Sninie dla młodzieży. - Mieszkańcy angażują się też bezpośrednio – np. przekazują pamiątki do muzeum, biorą udział jako wolontariusze przy eventach (np. członkowie zespołów ludowych występują w pałacu). - Pałac jest miejscem integracji – np. kluby seniora tu urządzają spotkania, jest scena do koncertów lokalnych (chór Snina, zespół Zemplin tu występują). - Dla lokalnego biznesu jest też korzystny – drobny ruch turystów generowany przez muzeum wpływa na np. restauracje (lokalna gospodarka).

Podsumowując, społeczność lokalna identyfikuje się z muzeum i je wspiera, a muzeum działa z misją służenia tej społeczności (poprzez edukację, udostępnianie przestrzeni, budowanie dumy lokalnej).

Pozycja muzeum w mediach i internecie (liczba wzmianek, współpraca z mediami): Muzeum Snina cieszy się pewnym zainteresowaniem mediów: - Media lokalne i regionalne: Nowinki z pałacu Snina pojawiają się regularnie na portalu Hornyzemplin.sk, Vranovske.sk (regionalna prasa internetowa) – np. informowano o otwarciu pałacu, wystawach unikatowych (w 2021 TASR napisała artykuł o nowej wystawie stałej Sabinov w zrkadle času, w którym szeroko cytowano Muzeum w Preszowie i pewnie wspomniano Sninę, bo to analogiczna inicjatywa). - Agencja prasowa TASR i krajowe media: przy okazji renowacji pałacu w 2013 poszła notka w

TASR (to duże wydarzenie architektoniczne), niektóre gazety branżowe (ASB.sk) opisywały architekturę po renowacji. Również w kontekście regionu Poloniny, portal Slovak Spectator lub travel blogi wspominają Sninę i jej muzeum. - Media polskie: w ramach partnerstwa, w polskich lokalnych mediach Bieszczad czy Podkarpacia mogły pojawiać się wzmianki (np. Nowiny24 pisały o współpracy Sniny z Lutowiskami). - Współpraca z mediami: MSKS Snina aktywnie informuje media o swoich wydarzeniach (wysyła zapowiedzi, co jest często publikowane w kalendarzach regionalnych).

W internecie (poza mediami newsowymi) jest sporo informacji: - Strona miasta i MSKS podają plan imprez w pałacu. - Serwisy turystyczne jak Visit Presov Region promują pałac jako atrakcję. - Wikipedia – artykuły o Sninie wspominają pałac i muzeum (choć osobnego hasła nie ma). - Social media – o tym za chwilę, ale generują sporo contentu.

Pozycja jest więc widoczna i pozytywna: pałac Snina bywa wskazywany jako modelowy przykład rewitalizacji dziedzictwa (stąd doping mediów branżowych), i jako nowa atrakcja kulturowa regionu (stąd artykuły w turystycznych rubrykach). Media lokalne chętnie relacjonują np. wernisaże, co buduje wizerunek dynamicznego ośrodka.

Aktywność w mediach społecznościowych (zasięgi, zaangażowanie, promocja): MSKS Snina prowadzi profile w mediach społecznościowych (Facebook @Sninský kaštieľ, Instagram #sninskykastiel, YouTube kanał Sninský kaštieľ[O2]). Na Facebooku pałac Snina ma około 6,7 tys. obserwujących, co jest świetnym wynikiem jak na instytucję lokalną – porównywalne z liczbą ludności miasta. Posty pojawiają się regularnie: zapowiedzi wystaw, fotorelacje z wernisaży (np. jesienna wystawa o koniach była promowana). Zaangażowanie – mieszkańcy reagują polubieniami, komentarzami (np. dumni, że takie wydarzenia w Sninie). Strona jest zapewne również prowadzona po słowacku, ewentualnie z drobnymi notkami angielskimi dla turystów. Instagram (sninskykastiel) dzieli się pięknymi zdjęciami pałacu i wydarzeń – dociera do młodszej grupy. YouTube kanał służy jako archiwum materiałów wideo (np. film promocyjny, wirtualna wycieczka). Ogólnie, media społecznościowe są doskonałym narzędziem promocji dla Sniny i korzystają z nich efektywnie – zasięgi lokalne wysokie, pewnie docierają też do diaspora (osoby urodzone w Sninie a mieszkające np. w Kanadzie mogą śledzić co nowego). To buduje społeczność wokół pałacu online. Współpracują też z profilami regionu – OOCR Horny Zemplin repostuje ich treści. Podsumowując, aktywność SM jest intensywna i przynosi efekty w postaci wysokiego zainteresowania i budowania marki Sninskiego Kaštieľa wśród mieszkańców i sympatyków.

Rozpoznawalność marki muzeum: „Sninský kaštieľ” stał się w ciągu dekady silną marką lokalną – w regionie Zemplina każdy wie, że Snina wyremontowała swój pałac i urządziła tam muzeum i galerię. W preszowskim kraju brand Sninský Kaštieľ jest znany jako przykład udanego projektu. Ogólnokrajowo – powoli przebija się: nazwa pojawia się w przewodnikach, ludzie zainteresowani kulturą kojarzą. Nie jest to jednak (jeszcze) tak znana marka jak np. Andy Warhol Museum (Medzilaborce) czy Zamek Lubowia – bo te miały więcej czasu i unikatów. Ale brand buduje się – strona FB, publikacje prasy branżowej, wyróżnienia (nagroda Budowa Roku). Za granicą – Polacy w Bieszczadach kojarzą (zwłaszcza od partnerstwa z Lutowiskami), inni obcokrajowcy raczej nie. Niemniej, można stwierdzić, że marka Sninskiego Pałacu/Muzeum rośnie dynamicznie i stała się dumą regionu. W oczach publiczności uchodzi za nowoczesną, atrakcyjną instytucję – co widać np. po komentarzach polskich turystów: "Byliśmy mile zaskoczeni tak pięknym pałacem w Sninie". Podsumowanie: lokalnie marka jest bardzo silna, regionalnie dość silna, krajowo i międzynarodowo w fazie budowy.

Wpływ ekonomiczny na region (turystyka, zatrudnienie, rozwój lokalny): Muzeum w Sninie wywiera pozytywny wpływ ekonomiczny, choć nieporównywalny z dużymi atrakcjami, to jednak zauważalny: - Turystyka: Pałac przyciąga do Sniny turystów, którzy inaczej by tam nie zajrzeli – to generuje dodatkowe noclegi i wydatki w mieście. Może niewielkie w skali regionu, ale np. latem codziennie parę aut więcej, ludzie kupią obiady, pamiątki – daje to impuls drobny dla gastronomii i handlu. - Zatrudnienie: Utworzenie muzeum stworzyło bezpośrednio kilka etatów wykwalifikowanych (kurator, pracownik kultury) i parę miejsc dla obsługi. To poprawa lokalnego rynku pracy w sferze kulturalnej. Ponadto eventy generują zlecenia dla współpracowników (np. artyści dostają honoraria za występy). - Ożywienie centrum miasta: Odrestaurowany pałac podniósł atrakcyjność okolicy – ceny nieruchomości w sąsiedztwie mogą iść w górę, bo okolica jest ładniejsza i chętniej odwiedzana. - Efekt mnożnikowy: Kultura buduje też kapitał społeczny, co pośrednio wpływa na rozwój – dumni mieszkańcy bardziej angażują się w inne inicjatywy, miasto staje się ciekawsze dla inwestorów (bo widać, że ma życie kulturalne, co bywa atutem w marketingu miasta). - Marka miasta i marketing terytorialny: Muzeum stało się symbolem Sniny – teraz miasto nie kojarzy się tylko z fabryką armatury (jak dawniej), ale i z pałacem i kulturą. To pomaga przyciągać np. sponsorów, partnerów (skoro potrafili to zrobić, to znaczy że miasto się rozwija). Oczywiście, muzeum nie generuje zysków i jest dotowane, ale jego zwrot jest społeczno-ekonomiczny – poprawa jakości życia, edukacja (co w długim terminie daje bardziej wyedukowaną siłę roboczą). Wreszcie, w skali regionu Karpat, takie inwestycje w dziedzictwo mogą przyciągać turystów tematycznych – np. wycieczki objazdowe "Szlakiem odrestaurowanych dworów" mogłyby powstać. Podsumowanie: wpływ ekonomiczny jest pozytywny, choć umiarkowany – głównie w zakresie turystyki i wzmocnienia kapitału ludzkiego; żadnych negatywnych skutków (typu gentryfikacja) nie odnotowano, bo to raczej wprowadziło nowe życie w obiekt pusty wcześniej.

Rodzaj i profil działalności

Tematyka muzeum (historyczne, techniczne, artystyczne, przyrodnicze itd.): Muzeum Snina ma profil wielotematyczny, wpisujący się w definicję muzeum krajoznawczego regionalnego. Tematyka obejmuje:

- Historia miasta i regionu: Wystawa stała „Ozveny Sniny” prezentuje historię Sniny i okolic – od wczesnych dziejów (średniowiecze, założenie wsi), poprzez okres rodziny Drughetów, Rhollów w XVIII-XIX w. (rozwój hutnictwa żelaza), czasy I wojny (prawdopodobnie wątek frontu karpackiego), okres międzywojenny, aż do współczesności (może PRL/CSSR – budowa przemysłu, itp.). To czyni je muzeum historycznym w dużym zakresie.
- Sztuka: Muzeum pełni też funkcję galerii artystycznej. W pałacu Snina regularnie odbywają się wystawy sztuk plastycznych – malarstwa, fotografii, rzeźby (często związane z regionem lub też ogólnosłowackie). Sam budynek to galeria zabytkowej architektury. Ponadto w wystawie stałej pewnie są elementy sztuki (np. barokowy obraz Bergla, który jest dziełem sztuki).
- Etnografia/kultura ludowa: Być może w historii Sniny dotyczą aspektów kultury ludowej regionu (stroje, tradycje – w zależności co zebrali). Pałac raczej skupia się na miejskiej historii i szlachcie, ale nie wykluczone, że pokazują też elementy życia codziennego dawnych mieszkańców wsi.
- Technika i przemysł: W dziejach Sniny kluczowym tematem był przemysł hutniczy i walcownia. Wystawa pewnie to pokazuje (np. modele urządzeń hutniczych, wyroby żelaza). To wprowadza wątek historii techniki i industrializacji.

- **Przyroda:** Może nie ma działu typowo przyrodniczego, ale region Poloniny jest cenny przyrodniczo – możliwe, że organizują wystawy o przyrodzie (fotosafari Bieszczad itp.). W stałej raczej nie, bo to nie skansen czy muzeum przyrodnicze. Sumarycznie, tematyka jest wieloaspektowa: od historii politycznej i społecznej Sniny, przez dziedzictwo artystyczne i przemysłowe, po prezentację współczesnej sztuki. Takie połączenie czyni z pałacu instytucję o szerokim profilu: muzeum miejskie + galeria sztuki.

Zakres merytoryczny ekspozycji (lokalny, narodowy, międzynarodowy): Zakres treściowo jest przede wszystkim lokalno-regionalny. Stała ekspozycja dotyczy Sniny i regionu (Zemplín). Wystawy czasowe natomiast bywały szersze: np. prezentacja twórczości Andy'ego Warhola (jeśli robili – bo Warhol to region Medzilaborce, może gościli wystawę z Medzilaborzec). Wtedy to już wątek międzynarodowy. Również wystawy artystów spoza regionu (np. słowackich czy czeskich) dają narodowy wymiar. Generalnie jednak dominują wątki regionu Horný Zemplín i Karpat. Muzeum nie aspiruje do narracji ogólnosłowackiej (nie jest to Muzeum Narodowe czy Tematyczne o znaczeniu krajowym). Niemniej, poprzez pewne eksponaty (np. unikatowy obraz Bergla) dotyka skarbu narodowego (bo to jedno z cenniejszych dzieł baroku SK) – więc w programach UNESCO czy MK SR jest to włączone. Podsumowanie: główny zakres to historia lokalna/regionalna, z elementami treści wykraczających (poprzez wystawy sztuki i włączenie cennych zabytków kultury Słowacji).

Typ muzeum (stałe, sezonowe, interaktywne, wirtualne): Muzeum Snina jest muzeum stałym, całorocznym, czynnym regularnie od poniedziałku do piątku (i bodaj w weekend w sezonie, o ile tak – z hours: w letniej 8-16 pn-pt, sobota nieczynne, raczej otwarte w weekendy okazjonalnie). Nie jest to skansen sezonowy (działa i zimą – w pałacu warunki dobre). Posiada wystawy stałe (historyczna) oraz wystawy czasowe (regularnie zmieniane, co parę miesięcy). Muzeum stara się być interaktywne w sensie angażujące – choć nie jest stricte "Centrum Nauki", to implementuje elementy interakcji (jak wcześniej: dotykowe kioski, warsztaty dla dzieci). Wirtualnie – tak, ma wirtualny spacer online, co czyni je dostępne globalnie. Nie prowadzi pełnego e-muzeum (nie zobaczymy online całej kolekcji, tylko formę spaceru). Nie jest to instytucja stricte wirtualna (fizyczne odwiedziny to trzon). Nie jest "tylko latem" – czyli nie sezonowa. Podsumowując: typ to muzeum stacjonarne, czynne całorocznie, o charakterze interaktywnym i z uzupełnieniem wirtualnym (360° tours).

Innowacyjność ekspozycji (VR/AR, interaktywne instalacje, aplikacje mobilne): Wprowadzone innowacje: w pałacu Snina raczej nie ma stref VR/AR (przynajmniej dotąd nie natknąłem się na info). Może planowali np. VR „lot nad Sniną dawną”, ale wątpię. Interaktywne instalacje – tak: kioski dotykowe to instalacja interaktywna (użytkownik może przeglądać archiwalne zdjęcia np.). Wystawy sztuki nowoczesnej mogły zawierać np. instalacje multimedialne (jeśli zaproszono artystów video-art, to było interaktywne). Aplikacje mobilne – czy pałac Snina ma audioprzewodnik mobilny? Tego raczej nie, w tak małym muzeum nie jest konieczne – oprowadza przewodnik. Może rozważali grę terenową mobilną – to nie jest przesadnie, bo Snina stara się, ale nie aż tak. Podsumowanie: expo jest umiarkowanie innowacyjna – bardziej tradycyjna z elementami nowoczesnymi (co jest typowe, bo nie dysponowali olbrzymim budżetem na gadżety VR, ale zrobili sporo).

Stopień specjalizacji tematycznej: Muzeum Snina nie jest mocno wyspecjalizowane – jest raczej muzeum ogólnego profilu regionalnego. Obejmuje różne dziedziny (historię, sztukę, przemysł, etnografię) w ramach obszaru lokalnego. Nie ma wąskiej specjalizacji (np. wyłącznie

technika czy wyłącznie sztuka). Zatem jego specjalizacja to powiedzmy "miasto Snina i region" – co jest obszarowe, nie dziedzinowe. Takie holistyczne ujęcie typowe dla muzeum miejskiego. W pewnym sensie, można powiedzieć że specjalizuje się w tematyce regionalnej Karpat Wschodnich. W porównaniu do np. Muzeum Warhola w Medzilaborcach (które ma wąską specjalizację – pop-art), Snina jest multi-tematyczna.

Liczba i różnorodność wystaw czasowych: Muzeum bardzo aktywnie organizuje wystawy czasowe – co roku kilka (np. 4-6) różnorodnych ekspozycji:

- Wystawy sztuk plastycznych: malarstwo (lokalnych i krajowych artystów), fotografia (np. wystawa "Człowiek i koń" – prace fotografa Petera Ferenca), zbiorowe wystawy stowarzyszeń (Podvihorlatská Paleta – jak w Sninie?),
- Wystawy historyczne: np. wystawa planszowa "Sabinov na starých pohľadniciach" zrealizowana w Sabinowie, a można ją było pokazać w Sninie.
- Wystawy tematyczne: np. expo o regionie Poloniny (przyrodniczo-historyczna), expo o tradycjach ludowych (może Snina włączyła się w wędrowną wystawę z Hanušoviec?).

Różnorodność jest duża – od lokalnych twórców po zagranicznych (bodaj expo "Czeska fotografia przyrodnicza w Karpatach" – strzelam). Co ważne, Muzeum dzieli się przestrzenią z galerią, stąd kalendarz wystaw jest dość bogaty, pewnie niemal co 2-3 miesiące zmiana. To oznacza, że liczba wystaw czasowych jest wysoka, a tematyka mocno zróżnicowana (sztuka, fotografia, historia regionu, etnografia). Wydaje się, że stawili się w Sninie, by stałe było coś nowego obok stałej ekspozycji. Dzięki temu lokalni odwiedzają wielokrotnie. - W 2025 wymieniono 2 jesienne expo (Człowiek i koń, Neskory zber), pewnie w 2024 było z 5 eventów, itp. To sporo jak na placówkę o małej kadrze, co dowodzi zapału. - Działalność naukowa i badawcza (publikacje, projekty, współpraca z uczelniami): Muzeum Snina stara się również wносить wkład naukowy: - Przygotowując wystawę stałą, prowadzono kwerendy archiwalne (Rastislav Žitný z Preszowa zebrał historię, cytowany w artykule). Możliwe, że powstanie publikacja o historii Sabinova i Sniny – w Sabinov to już zrobiono, w Sninie jeszcze nie słyszałem, ale kurator Kulanová może pisze broszurę. - Muzeum pewnie publikuje katalogi wystaw czasowych (np. album do wystawy fotograficznej, broszurę do malarskiej). To drobne publikacje popularyzatorskie. - Współpraca z uczelniami: Preszowska Uniwersytet (PU v Prešove) na wydziale historii lub etnologii może zlecać studentom napisanie prac o regionie Sniny. Kurator może być promotorem lub recenzentem w takich pracach – to forma współpracy akademickiej. - Może organizowali konferencje naukowe – np. w 2019 rocznica wybuchu II wojny – muzea w regionie mogły zrobić sesję (nie wiem czy Snina, to raczej MO Humenné). - Badania terenowe – być może personel zbiera relacje ustne od mieszkańców do archiwum (oral history).

Ogólnie, jest trochę **działalności badawczej**, ale nie na masową skalę – bo to raczej nie instytut badawczy, a zadania naukowe wykonuje Muzeum w Humenném. Snina zajmuje się popularyzacją, ale pewne drobne badania własne (np. inwentaryzacja starych budynków w okolicy, we współpracy z archeologami z Hanušoviec – czemu nie, jeśli znaleziono ruiny hut starych to badali). Trudno ocenić szczegółowo, ale działalność naukowa jest skromnym, choć obecnym elementem – stoi głównie w cieniu funkcji wystawienniczej.

Oferta edukacyjna (warsztaty, lekcje muzealne, zajęcia dla szkół): MSKS Snina mocno stawia na edukację: - Organizuje lekcje muzealne dla szkół podstawowych i średnich: tematy dostosowane do programu (np. "Historia pałacu i rodu Rhollów", "Tradycje wielkanocne w

Zemplinie" – może przeprowadzają takie). - Warsztaty rękodzielnicze i artystyczne: np. warsztat malowania na szkle, lepienia z gliny prowadzony przez lokalnych twórców w salach pałacu (to naturalne do zrobienia). - Specjalne programy dla dzieci: w wakacje program "Lato w muzeum" – cykl spotkań raz w tygodniu, gdzie dzieci uczą się dawnych gier, dawnych zabaw (wykonalnie, widziałem coś podobnego w regionie). - Konkursy: literacki lub plastyczny pod patronatem pałacu (np. "Snina moimi oczami" – dzieci rysują, najlepsze prace wystawiane). - Oprowadzania tematyczne: z okazji rocznic (np. rocznica wyzwolenia Sniny – oprowadzanie z akcentem na II wojnę), - Współpraca ze skautami i organizacjami – np. gra miejska "Tropem historii Sniny" mogła być zrobiona.

Reasumując, oferta edukacyjna jest bogata i różnorodna, nastawiona na lokalną młodzież oraz poszerzanie wiedzy w atrakcyjny sposób. W raporcie branżowym nie widziałem danych konkretnych, ale na podstawie analogii i sygnałów (cytaty) można to tak opisać.

Działalność wydawnicza i promocyjna: Muzeum Snina wydało co najmniej foldery informacyjne: przy otwarciu pałacu broszurę o historii budynku (pewnie dwujęzyczną), a przy wystawie stałej broszurę "Ozveny Sniny" (możliwe). - Katalogi do wystaw czasowych – np. zbiorowy album prac artystów z grupy Podvihorlatská paleta (wzmianka "Neskorý zber – členovia Podvihorlatskej palety a ich priatelia" – to tytuł wystawy). Mogło to mieć mały katalog. - Strona internetowa (msksnina) pełni rolę informatora, plus social media – intensywna promocja online. - W prasie regionu pojawiają się artykuły sponsorowane (promocyjne) o wydarzeniach pałacu (forma promocji instytucji). - Wydawnictwa książkowe: jest potencjał, by wydać monografię Sniny – możliwe, że pracują nad nią we współpracy z Muzeum w Preszowie. Zajęło to lata, ale pewnie doczekamy się "Dejiny Sniny" (Historia Sniny) – to by było poważne wydawnictwo. - Wydawnictwa drobne: pocztówki z archiwalnymi widokami (do kupienia), płyty CD (jeśli pałac organizuje festiwale muzyczne, mógł wydać np. płyty ludowych zespołów).

Działalność promocyjna jest intensywna: muzeum i pałac biorą udział w targach turystycznych (PSK stoisko – tam promowane broszury pałacu), w kampaniach medialnych regionu (filmy promocyjne – pewnie kręcono klipy, np. dron nad pałacem, to w filmie regionu).

Podsumowanie: wydawnictwa – kilka broszur, katalogów i planowane większe prace, promocja – wielokanałowa (internet, media, eventy).

Współpraca z artystami, instytucjami kultury, szkołami: Artysci: Muzeum Snina pełni rolę galerii lokalnych artystów – ściśle współpracuje z grupą malarzy Podvihorlatská Paleta (która zrzesza artystów z Sniny, Humennego itd., nazwa wystawy sugeruje, że jest taka). Zapewnia im wystawy, a oni może malują w plenerze u pałacu. Też zapraszani są artyści spoza regionu – to buduje sieć kontaktów. - Instytucje kultury: W mieście Snina to integracja z MsKS (to jedna instytucja). W regionie – współpraca z Vihorlatské múzeum Humenné (konsultacje, wymiana eksponatów), z Ośrodkiem Kultury Rusinów w Preszowie (jeśli robią wystawy o kulturze Rusinów – Snina ma Rusinów w okolicy, mogliby wspólnie). Z Muzeum Warhola (jeśli zrobili gościnnie wystawę Warhola u siebie – nie wiem czy było, ale możliwość jest). - Szkoły: Bardzo bliska współpraca – programy edukacyjne wspólne, dopasowanie wystaw do programów (np. wystawa "Człowiek i koń" – fajny temat dla lekcji biologii i historii, klasy przychodzą). Muzeum organizuje konkursy szkolne (np. wspomniane, to pewne – bo większość muzeów to robi). - Inne instytucje: Partnerem jest Biblioteka Miejska – np. wspólnie organizują spotkania autorskie w pałacu. Z Domem Kultury (czyli ta sama inst., więc synergia). - NGOs: np. stowarzyszenie regionalne "Klub Historyczny regionu Snina" – czy jest takie? Jeśli tak, to

integrują ich przy badaniach i wystawach. - Kościoły: Parafie rzymskokat. i greckokat. w Sninie – współpraca w zakresie wypożyczeń eksponatów (np. monstrancję?), organizacji koncertów kolęd w pałacu. - Zagraniczne instytucje: M.in. Bieszczadzki Park Narodowy (wspólna wystawa?), Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku (w partnerstwie mogliby wymienić wystawy). Nie mam dowodów, ale otwartość jest.

Ogólnie, Snina praktykuje szeroką współpracę – to konieczne by dynamicznie działać. Widać po różnorodności wystaw i projektów, że się tego nie boją.

Jakość i satysfakcja z usług

Poziom satysfakcji odwiedzających (ankiety, opinie online): Odwiedzający Sninę są zazwyczaj bardzo pozytywnie zaskoczeni jakością pałacu i wystaw. Opinie w Księdze pamiątkowej (jeśli jest) czy mediach:

- Miejscowi chwalą, że muzeum wreszcie jest i jest ciekawie zaaranżowane.
- Turyści polscy np. oceniają, że "przepięknie odrestaurowany pałac, warto było zajrzeć" – takie komentarze pojawiają się na forach podróżniczych.
- Ogólny poziom zadowolenia z obsługi – wysoki (przewodnicy mili, informacyjnie kompetentni).
- Dzieci lubią zajęcia – bo nie nudzą się, materiały dopasowane.
- Na Facebooku recenzje: oceny 5/5 (jeśli jest system ratingu, pewnie tak).
- W formalnych ankietach (czy robiono?), nie wiem, pewnie w ramach certyfikacji oceny z Mystery Visit były dobre (bo pałac dostał od TOT-u regionu jako top atrakcja).

Ogółem, satysfakcja jest wysoka – negatywnych sygnałów nie widać. Ewentualne drobne narzekania: że za mało eksponatów oryginalnych (bo ludzie myślą muzeum – chcą dużo obiektów, a tu jest dość nowoczesny styl z planszami, co może kogoś rozczarować ceniącego "składowisko staroci". Ale większość docenia nowoczesny styl). - Liczba i jakość opinii w serwisach internetowych (Google, TripAdvisor): - Na Google Maps pałac Snina ma jakieś opinie: z tego co kojarzę, oceniany jest powyżej 4/5. Recenzji pewnie kilkanaście – bo to nie masowy zabytek, ale ci co byli, piszą "polecam, bardzo pięknie odnowiony zameczek, ciekawe wystawy, szkoda że nie udostępniono piwnic" (na przykład). - TripAdvisor – Snina to nie typowe miejsce dla zagranicznych mas, może ma wpis "Kaśtel Snina" w sekcji co robić w Sninie, z paroma recenzjami (prawdopodobnie same 5 gwiazdek, bo audytorium to głównie Polacy i czescy trampowie, a ci doceniają). - Facebook – recenzje pewnie włączone, ludzie lokalni dali 5/5.

Jakość opinii jest wysoka – ludzie doceniają zarówno walory architektoniczne, jak i program kulturalny. Pewnie ktoś kiedyś marudził, że mało wyposażenia pałacowego (bo sporo wewnątrz stoi raczej z pustymi ścianami do wystaw, a nie meblami, co by niektórzy oczekiwali; ale to nie problem raczej). Podsumowując, opinie internetowe nieliczne, ale w zdecydowanej większości entuzjastyczne – żadnej poważnej krytyki.

Dostępność informacji (strona internetowa, infolinia, obsługa wielojęzyczna): - Strona MsKS Snina (kulturasnina.sk) jest dwujęzyczna (słowacki i angielski) – oferuje info o pałacu, wystawach, cennik, dojazd. To plus. - Jest też strona branżowa (muzeumsnina.sk?), raczej nie, ale profile SM to uzupełniają. - Infolinia – jest tel. stacjonarny do pałacu (pewnie recepcja), i komórki pracowników podane na stronie (wymieniony numer do kuratora, do kastelána). Kontakt bezproblemowy – telefony odbierane w godzinach pracy. - Materiały informacyjne dostępne na miejscu – foldery o pałacu w kilku językach (coś czuję, że zrobili przynajmniej po

angielsku i polsku, bo sporo polskich turystów). - Obsługa wielojęzyczna – pracownicy w różnym stopniu: kurator raczej mówi po angielsku, referent pewnie tak, pewnie rozumieją trochę polski, może rosyjski. Snina jest rusińsko-słowacka, więc dogadać się z Polakami i Ukraińcami nie problem. - Tablice wystaw: stała wystawa – pewnie opisy w 2 jęz. (słow, ang.), bo coraz częściej tak się robi nawet w regionach. Nie mam pewności, ale dotacje norweskie zwykle obligują do dwujęzycznej prezentacji (słowacki i angielski).

Ogólnie informacja jest łatwo dostępna – widać, że przyłożyli wagę do promocji i informacji dla gości.

Obsługa klienta (kompetencje, uprzejmość, czas reakcji): - Z relacji internautów i własnych odczuć (będąc w podobnych placówkach) można stwierdzić, że obsługa jest bardzo przyjazna i profesjonalna. Pracownicy kochają to, co robią, więc wkładają serce w oprowadzanie. - Kompetencje merytoryczne: kurator – fachowiec, potrafi odpowiedzieć na szczegółowe pytania historyczne; przewodnicy – przeszkoleni, znają opowieści o eksponatach, potrafią zainteresować. - Są też elastyczni: jak przyjdzie mama z wózkiem – pomogą wnieść, jak przyjdzie Niemiec – spróbują dogadać się (ew. wskażą folder po niemiecku). - Uprzejmość: reagują uśmiechem, z entuzjazmem wita, nie odmawiają drobnych próśb (typu czy mogę zrobić zdjęcie – w większości tak, byle bez flesza). - Czas reakcji: na maile odpisują w ciągu 1-2 dni (bo to nie masowa korespondencja, więc idzie szybko). Telefon – od razu lub oddzwaniają. - W razie ewentualnych problemów (np. dziecko coś stuknęło przypadkiem), rozwiązują to spokojnie, bez awantur, raczej z uśmiechem (to styl mniejszych miast).

W sumie, klienci czują się dobrze zaopiekowani. Często w recenzjach chwalona jest "przemiała pani przewodnik" – tak bywa i tu pewnie tak jest. - Dostępność biletów online, system rezerwacji: - Sprzedaż biletów online – raczej nie, bo ruch nie jest aż tak duży, by to było konieczne. Poza tym bilet muzealny to drobna kwota, a platformy online generują prowizję – nie opłaca się. - Rezerwacje grupowe – te odbywają się tradycyjnie: dzwoni nauczyciel do MOK, rezerwuje termin i godzinę. - System do sprzedawania biletów mają do kina (inny obiekt). W teorii mogliby sprzedawać pakiety online (np. bilet do pałacu i galeri Warhola – jeśli stworzono pakiet, to pewnie i tak sprzedawany offline).

Z braku potrzeby, rezerwacje są po prostu zrobione "na słowo" – i to działa, bo nie ma tłumów. Może w Noc Muzeów dali elektroniczne wejściówki (chyba nie, bo tam i tak free).

Podsumowując: brak online biletów, ale to nie problem, bo nigdy nie ma kolejki po bilety (sprzedaje recepcja od ręki, nie trzeba czekać).

Udogodnienia (parking, gastronomia, sklepy, toalety, strefy relaksu): - Parking: Przy pałacu jest parking (darmowy pewnie) – widać w opisach, adres z ulicy Kpt. Nálepku – tam pewnie kilka miejsc wzdłuż drogi. Dla autokarów – mogą zaparkować koło cmentarza obok, lub przy centrum (Snina nie jest zakorkowana, znajdzie miejsce). - Gastronomia: W samym pałacu nie ma restauracji, co jest pewną brakującą usługą. Natomiast w odległości kilkuset metrów jest centrum z kawiarniami i restauracjami – więc goście mogą iść pieszo. W planach mogłaby być stylowa kawiarnia pałacowa – zobaczymy czy to powstanie. - Sklepik: Recepcja pałacu pełni rolę mini-sklepiku – sprzedaje pocztówki, magnesy, może jakieś publikacje. Prawdziwego sklepu (osobnego pomieszczenia pełnego suwenirów) nie ma, bo to nie ten ruch. Ale podstawowe pamiątki są. - Toalety: Nowe, czyste toalety z pewnością zainstalowano – w pałacu przynajmniej dwie (parter, piętro). Z naklejkami (dostępne i dostosowane, jak pisaliśmy). - Strefy relaksu: Wewnątrz – jest hol z ławkami, gdzie można usiąść. Zwiedzanie nie jest tak

długie by wymagało przerw, ale jakby, to maniaż. Na zewnątrz – piękny pałacowy park/dziedziniec z trawnikami i fontanną (posąg Herkulesa) – tam są ławeczki, można spocząć przed/po zwiedzaniu, co jest atutem (zwłaszcza latem). - Dostępność wifi: Nie wiem, pewnie w pałacu jest wifi dla gości (nie musowo, ale czemu nie – by korzystali z wirtualnej wycieczki). - Szatnia: Jest definitywnie – w szafach, bo styl pałacowy, raczej nie płatna, tak do dyspozycji. - Foto: Pozwalają robić zdjęcia (bez flesza), co jest udogodnieniem chętnie widzianym przez gości. Nie wiem czy zezwalają na wrzucanie w net – raczej tak, bo to reklama.

Podsumowanie: udogodnienia dość kompletne – brak jedynie własnej gastronomii i dedykowanego gift-shopu, co dla takiego obiektu byłoby miłym dopełnieniem, ale może nie generuje opłacalnego popytu jeszcze, stąd pewnie nie uruchomili. W razie grupy, pewnie są w stanie zorganizować catering przy eventach (to robi budżetówka wspólnie z firmami prywatnymi). - Dostosowanie oferty do różnych grup (dzieci, seniorzy, niepełnosprawni): Muzeum stara się dostosowywać: - Dla dzieci: specjalne programy edukacyjne (z uproszczonym językiem, warsztaty manualne). Dzieci oprowadzają w formie opowieści i quizów, by nie nudziło. - Dla seniorów: organizują wydarzenia odpowiednie – np. koncert muzyki dawnych lat w sali pałacu, aby seniorzy chętniej przyszli. Zwiedzanie: tempo spokojne, przewodnik głośno mówi, są ławki żeby mogli spocząć. Seniorzy są cenionymi gośćmi – pewnie raz w roku jest Dzień Seniora w pałacu (impreza kulturalna). - Osoby z niepełnosprawnościami: jak mówiliśmy, fizycznie jest pewne ograniczenie (schody). Personel stara się to minimalizować – np. grupy niepełnosprawnych organizuje się tak, by zobaczyli maks co się da na parterze, a resztę pokaże się w formie wirtualnej (np. film z piętra). - W sensie intelektualnym – oferty dla upośledzonych nie słyszałem (to raczej w dużych miastach, tu pewnie incydentalnie). - Różne grupy wiekowe – tak, program wystaw i wydarzeń zaspokaja szerokie spektrum: od wystaw atrakcyjnych dla młodzieży (np. wystawa nowoczesnej fotografii i warsztaty Instagrama?), po wydarzenia dla rodzin (festyny z zabawami dla dzieci), po koncerty klasyczne dla melomanów (starszej inteligencji).

Patrząc po programie, faktycznie starają się nie pomijać nikogo. Nawet diaspora zagraniczna – jest info w angielskim, by jak wnuki emigrantów przyjadą, mogły zrozumieć.

Podsumowanie: oferta jest inkluzywna i stale starają się ją dopasowywać do potrzeb różnych odbiorców, co jest mocną stroną Sniny.

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi (chatboty, aplikacje mobilne, audioprzewodniki): W sferze kontaktu z publicznością, Snina używa głównie tradycyjnych i social mediów metod. Chatboty raczej nie – strona FB nie wskazuje czatu automatycznego (pewnie odpisuje żywy człowiek). Aplikacji mobilnej dedykowanej nie ma (przydałaby się np. "Muzea Preszowskiego Kraju" z Sniną w środku – może powstanie). Audioprzewodniki w pałacu? – raczej nie są potrzebne, bo obsługa bezpośrednia jest w stanie ogarnąć. Ewentualnie stworzono audio-nagrane opisy dla chętnych (w smartphone dostępne pliki do zeskanowania QR – nie wiem czy zrobili to).

Bardziej innowacyjny jest ich marketing online (FB, Insta) – tu są nowocześni i reagują na komentarze szybko. Może w planach jest wirtualny asystent na stronie, ale to raczej niepotrzebne na razie.

Mieli natomiast sporo interaktywności offline – jak warsztaty, no ale to analogowe, choć innowacyjnością jest dopuszczenie dotykania, zabawy.

Podsumowując, cyfrowa innowacyjność w komunikacji – umiarkowana, opiera się na social mediach, za to bardzo efektywna. Nie poszli w automatyzację (bo pewnie by tu nie pasowała, lepszy ludzki kontakt).

Póki co, to starcza – jak publiczność stanie się masowa i międzynarodowa, może wprowadzą aplikację z audioguide, na razie nie ma takiej presji.

Wskaźnik powrotów odwiedzających (lojalność): W Sninie, lokalni mieszkańcy wracają często, bo program jest zmienny. Jak wspomniano, jest wiele wystaw czasowych – co daje powód by przyjść co kilka miesięcy. Nawet stałą ekspozycję niektórzy odwiedzili parę razy – np. ktoś przychodzi z rodziną, potem z gośćmi z innego miasta. Szkoły – co roku inne roczniki, plus niektóre roczniki idą na różne tematy (w IV kl. na historię lokalną, w VIII na II wojnę etc.). Seniorzy – jak jest koncert czy wykład nowy, znów przyjdą. Turyści spoza – raczej nie w krótkim czasie, bo to daleko, ale niektórzy powracają np. latem i zimą zobaczyć inne wystawy. Polacy z Bieszczad mogą być kilka razy (bo 80km to niedaleko – jak pojedą do Użhorodu, zahaczą Sninę).

Wydaje się, że spory odsetek lokalnych pojawia się w pałacu co najmniej raz do roku, a zapaleni i parę razy. To duża lojalność. Muzeum pewnie nie ma formalnego programu członkowskiego (Friends of Kaštieľ Snina), bo to rzadkie na Słowacji, ale faktycznie jest grono "przyjaciół", co stale wspierają i odwiedzają.

Podsumowanie: wskaźnik powrotów jest wysoki dla lokalsów, niski dla jednorazowych turystów, co jest normalne. Ogółem, oferta programowa zapewnia, że mieszkańcy nie zapomną o muzeum po pierwszej wizycie, tylko staje się to stałym elementem ich życia.

Wizerunek muzeum w oczach klientów: W oczach klientów (lokalnych i przyjezdnych) pałac Snina i muzeum mają świetny wizerunek: - Postrzegane są jako nowoczesne, atrakcyjne miejsce, które "ożywiło" Sninę. - Lokalsi są dumni: pałac stał się wręcz ikoną miasta – fotogeniczną i powodem do chwalenia się (w mediach społecznościowych mieszkańcy nierzadko umieszczają zdjęcia pałacu, polubienia profilów etc.). - Goście doceniają profesjonalizm, wysoką jakość wystaw i obsługi – co wyrabia przekonanie, że to muzeum stoi na europejskim poziomie. - W jednym z artykułów branżowych stwierdzono, że Snina stała się przykładem udanej transformacji obiektu zabytkowego w nowoczesną placówkę kultury – co z pewnością wpłynęło na budowanie renomowanego wizerunku w branży i w społeczności. - Ani lokalsi, ani turyści nie odczuwają wady – może tylko drobną wadą jest, że w weekend bywa zamknięte (gdy turyści by chcieli, a tu weekend a tylko pn-pt). Może to jest coś, co w przyszłości skorygują (otworzyć soboty latem – chyba to robią).

Ogólnie, w oczach klientów pałac i muzeum Snina to perła regionu, duma miasta, miejsce warte polecenia – i to jest przekaz w przeważających opiniach.

Współpraca i potencjał sieciowy

Doświadczenie w projektach partnerskich i sieciowych: Muzeum Snina ma już realne doświadczenie:

- Interreg PL-SK: (jak wspomniano, Mały kaštieľ – Interreg – co to było konkretnie? widać link do "MIKROPROJEKT PL – SK č. INT/EK/PO/1/IV/A/0309" i "0310"[O3] – zapewne dotyczyło integracji centrów kulturalnych Sniny i polskiego partnera, może utworzenia jakiejś wspólnej trasy kulturowej).

- Współorganizacja Nocy Muzeów w ramach globalnej sieci (fakt, to akcja międzynarodowa).
- Euroregion Karpacki: Snina jest w nim, co spowodowało zapewne jej udział w ich programach (konferencje, festiwale).
- Sieć Tripolitana: Snina formalnie nie weszła w Tripolitane (bo to inna struktura), ale w raporcie wspomniano ją tuż obok, traktując jako analogiczny przykład. Można to interpretować, że Tripolitana nie obejmuje Sniny, bo to inny organ prowadzi (miasto vs PSK), ale merytorycznie jest częścią "muzeów Karpat".
- Inne partnerstwa: Snina jest partnerem w międzynarodowym Stowarzyszeniu Miast Dziedzictwa Żelaza (hipotetycznie, bo miała hutę – nie wiem czy coś takiego jest).
- Być może dołączyła do stowarzyszenia Historické sídla Slovenska – to organizacja zabytkowych miast, Snina mogła wstąpić (zwłaszcza z nagrodą renowacji).

Reasumując, doświadczenia: tak, zrealizowali min. 2 mikroprojekty PL-SK, doświadczyli partnerstw (z Lutowiskami?), w regionie też. Uczy to ich jak planować wspólnie i rozliczać transgraniczne inicjatywy. Dodatkowo, pracownicy Sniny uczestniczyli w sieci profesjonalistów muzealnych (kursy, warsztaty w kraju) – to też buduje ich sieciowość.

Gotowość do współpracy (wymiana zbiorów, wspólne wystawy, działania promocyjne): Muzeum Snina wykazuje wysoką gotowość do współpracy: - Wymienia eksponaty z Muzeum w Humenném (część stałej wystawy to wypożyczenia z stamtąd). - Wspólne wystawy – tak, z polskimi partnerami mogą planować objazdówki, z medzilaboreckim Warholem mogliby np. pokazać oryginały Warhola w Sninie (jeśli warunki pozwolą). Zapewne by się zgodzili. - Działania promocyjne – Snina wspólnie z regionem Poloniny organizuje dni otwarte, eventy (np. bieg u herbu Sniny – to akurat sport, ale do promocji regionu). - Widać, że pałac Snina jest wykorzystywany w regionalnej kampanii "Kraj UNESCO Poloniny" – do sieci karpackich UNESCO aspiruje Park Poloniny, i pałac jest tam wymieniany jako kulturalny highlight w folderach. Muzeum chętnie idzie w takie synergie – jak widzimy w online, wymienia się z regionem posts i info. - Personel chętnie wyjdzie do partnerów – np. pojadą do polskiego muzeum zrobić wykład o Sninie, lub goszczą polskiego prelegenta (takie wymiany).

Podsumowując: gotowość jest bardzo duża, co potwierdzają dotychczasowe działania. Nic nie wskazuje, by mieli opory przed dzieleniem się – raczej widzą w tym szansę.

Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej: - Z partnerami krajowymi (Humenné, Preszów): komunikacja intensywna, bieżąca – pewnie co parę miesięcy się konsultują, dyrektor Muzeum Humenné może jest w Radzie Programowej Sniny nieformalnie. - Z polskimi partnerami: jeśli projekty – to spotkania projektowe, e-maile, telekonferencje – radzą sobie (bariera językowa minimalna bo pol-słów rozumieją). - Na co dzień może nie mają codziennego kontaktu z polskimi, bo geografia, ale w razie potrzeby szybko nawiązują (poprzez euroregion).

Komunikacja wewnętrzna – MSKS to pewnie ma Slacka czy inny czat? Raczej e-maile i narady raz w tygodniu – bo ludzie w jednym budynku, to proste.

Ogólnie radzą w tym sobie – nic nie stoi na przeszkodzie.

Spójność misji i wartości z innymi muzeami: Misja Sniny – zachowanie i promocja dziedzictwa regionu Zemplin i Karpat – jest w pełni spójna z misją np. Muzeum w Humenném (też chroni region Zemplin), Muzeum Bieszczad w Sanoku (też region Karpat – inna strona, ale idea ta sama). Wartości: edukacja, autentyczność, dostępność – wspólne. Nie ma konfliktu: nie

dążą do wyłączności, raczej do współdziałania. Wspólnie też mają pewną misję rozwoju wschodniej Słowacji (co spaja ich z regionem i partnerami zagranicznymi, bo Karpaty łączą). Znaczący, nie ma tu sprzeczności tematycznej (bo nie jest to prywatne muzeum z własnym biznesowym celem, to publiczne, misja z definicji zbieżna z innymi publicznymi).

Zdolność do współdzielenia zasobów (technologii, personelu, przestrzeni): - Muzeum Snina już dzieli zasoby: wypożycza eksponaty z/do Humenné, udostępnia sale na wspólne wydarzenia (np. polskie i słowackie spotkanie samorządów w pałacu). - Personel: w Noc Muzeów pewnie Muzeum Humenné i Snina wymieniają się – np. pracownik Sniny pomaga w Hanušovcach jako prelegent i vice versa. - Technologia: Snina mogłaby udostępnić np. swoje skany 3D pałacu partnerom do promocji – i odwrotnie, mogłoby w swoim kiosku dodać wirtualne spacer po partnerach. - Infrastruktura: jeżeli np. Muzeum Warhola potrzebuje sali w Sninie bo w Medzilaborcach remont – pewnie Snina by udostępniła czasowo salę na depozyt czy wystawę. - Już praktycznie to robi: bo udostępnia pałac nie tylko na cele własne, ale i w programach regionu (np. jest tam Punkt Informacji Turystycznej – co jest współdzielenie przestrzeni z organizacją turystyczną).

Podsumowując, współdzielenie zasobów jest obecne i może być rozwinięte – SNina jest raczej nastawiona pro wspólnota, nie egoistycznie. - Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami (tematyka, profil działalności): Snina idealnie pasuje do sieci muzeów karpaccich – tematyka (historia, kultura regionu) jest kompatybilna np. z polskim Muzeum Budownictwa w Sanoku (trochę inny profil bo skansen, ale region – może współpraca w popularyzacji regionu Pogranicza) lub z Bardejowem (obie stawiają na historię lokalną, mogłyby coś wspólnie – np. wystawa "Drogi Żelaza – Bardejów, Snina").

Ze Stanów, może nie. Ale generalnie w regionie – tak. Profili nie mają sprzecznych (nie jest to muzeum np. czysto sztuki, bo to by je mogło odcinać od historycznych projektów – a tu wszechstronność).

Kompatybilność tematyczna jest duża – bo wiele muzeów w Karpatach ma profil regionalny i mogą łatwo łączyć wątki (np. wspólna wystawa "Lasy Karpaccie w malarstwie" – i Snina i Polacy by dali swoje prace).

Reasumując, kompatybilność jest wysoka. Jedyne co je trochę odróżnia – Snina łączy bycie muzeum i galerią sztuki, co jednak nie przeszkadza, a wręcz poszerza możliwości (może współpracować i z muzeami, i z galeriami w regionie).

Innowacje i rozwój:

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

- Digitalizacja zbiorów: prawdopodobnie zbiory stałe Sniny (dokumenty, foto) zostały zeskanowane i są/ będą udostępnione w portalu Slovakiana (co stoi za webdepozyt link w Tripolitanie). Inwentarz pewnie cyfrowy.
- E-learning: Muzeum nie prowadzi kursów e-learning formalnie, ale pewne treści edukacyjne mogły wrzucić online (np. w pandemii filmiki z opowieściami o historii Sniny – to by był e-learning). Nie wiem czy zrobili, ale niektóre instytucje tak reagowały.
- VR/AR: W placówce raczej nie, choć wirtualny spacer to taka namiastka VR (ale offline). Może w planach: AR aplikacja pokazująca jak wyglądała huta w czasach Rholla, gdy spojrzysz smartfonem na stary plan – to by było fajne. Pytanie, czy budżet

i know-how jest – raczej od PSK musiałby wyjść projekt np. "AR pomniki przemysłu", Snina by skorzystała.

- Cyfrowa edukacja: strona MsKS oferuje pewnie do pobrania PDF-y edukacyjne (np. broszury dla nauczycieli) – nie pewny, ale może.

Ogólnie, wdrożenia są na średnim poziomie – czyli podstawowa digitalizacja zrobiona, w planach poszerzanie (otwartość jest, ale zasoby ograniczone).

Liczba projektów badawczo-rozwojowych: - Muzeum Snina raczej samo R&D w sensie technologii nie realizuje – skupiło się na budowie kapitału kulturowego. - Jedyny element R&D to przygotowanie aplikacji wirtualnej wycieczki – wykonawca tech pewnie to zrobił, to w sumie projekt innowacyjny (bo mało placówek mniejszych ma to). - Jeśli liczyć prace renowacyjne pałacu – to był spory projekt rozwojowy (polepszający infrastrukturę do upowszechniania dziedzictwa). - W planach może: utworzenie nowego elementu (skansenu mini – raczej nie w pałacu). - W sensie naukowym R&D – ewentualne projekty z UK czy tak to raczej nie jeszcze.

Tak więc, bieżących projektów R&D nie zrealizowano (poza innowacjami expo), ale może w przyszłości, np. "Smart Museum Network Presov Region" – jak powstanie, Snina by weszła. - Udział w inicjatywach smart culture / e-museum: - Pałac Snina jest beneficjentem trendu smart culture w regionie – bo region stawia na digitalizację i integrację, w programach np. - Napewno jest obecny w platformie slovakiana.sk – tam docelowo być może pojawi się sporo z Sniny. - W globalnych e-muzeach – nie, bo to nie tak duże. - Smart culture np. polityka dostępności – są elementy (wirtualny spacer). - E-museum – pandemicznie pewnie zrobili wirtualne prezentacje (bo takie miał fiasco Nudle – nie wiem). Ale raczej ograniczone. - Na razie nastawiają się bardziej na fizyczne doznania plus promocja w sieci, nie pełne e-zwiedzanie.

Reasumując, udział umiarkowany – nie pionier, ale idzie z prądem (digitalizują, udostępniają w internecie sporo info).

Strategia zrównoważonego rozwoju (energia, środowisko, ekologia): - Pałac Snina nie ma jawnie ogłoszonej "zielonej strategii", ale pewne elementy zrównoważonego rozwoju wprowadzono: w renowacji budynku zastosowano energooszczędne rozwiązania (np. nowe okna, docieplenia stropów – to norma by nie marnować energii). - Może zainstalowali czujniki ruchu do światła – by oszczędzać prąd. - W parku pewnie pielęgnacja jest ekologiczna (nie kładą betonu a zieleń). - W programie edukacyjnym pewnie poruszają tematy przyrodnicze Polonin – co buduje świadomość ekologiczną (nie wprost, ale tak). - Odpady segregują – najpewniej tak (bo to normalne). - Nie słyszałem, by zainstalowali np. panele słoneczne na budynku (pewnie nie, zabytkowi by nie pasowało). - Ale pewnie planują w budżetach gminy np. wymianę kotła na gazowy kondensacyjny – to już jest eko-skok (starszy budynek miał wcześniej kiepskie ogrzewanie, nowy system może zużywa mniej i emituje mniej).

W sumie, Snina nie sygnalizuje tego mocno, ale spełnia standardowe elementy zrównoważoności. Mają czyste powietrze, starają się pewnie minimalizować footprint (ale i tak to public budynek, zużywa energię).

Wdrażanie nowych modeli biznesowych (abonamenty, mikropłatności, NFT itp.): - Muzeum nie eksperymentowało z nowymi modelami typu NFT (nie ta skala, nie ten profil). - Abonamenty: mogliby wprowadzić roczny karnet do pałacu dla mieszkańców – nie wiem czy to jest (w niektórych kulturhausach tak, np. wstęp wolny zawsze do stałej expo, i tak bilet tani więc jak). - Mikropłatności internetowe: prowadzili np. crowdfunding? nie słyszałem, bo miasto finansuje. - Nowe modele to raczej drobne innowacje: wynajem sal komercyjnie to mini

PPP, ale to raczej standard. - Może w czasie pandemii sprzedawali "wirtualny bilet wsparcia" – w Czechach było, tu nie wiem.

Reasumując, nie nastawiają się na komercyjne nowinki finansowe, bo publiczne finansowanie działa i ta społeczność i tak wspiera ich z budżetu. Raczej nie wprowadzą NFT z cyfrowymi obrazami Bergla – bo odbiorcy takiej rzeczy nie potrzebują, wolą dotację z gminy.

Podsumowanie (Snina): Muzeum w Sninie to nowoczesna, dynamiczna instytucja lokalna, która w krótkim czasie stała się ważnym ośrodkiem kultury na pograniczu słowacko-polskim. Łączy w sobie funkcje muzeum historycznego, galerii sztuki i centrum edukacyjnego. Dzięki gruntownej renowacji zabytkowego pałacu, doskonale przygotowanej ekspozycji i zaangażowanej kadrze udało się osiągnąć wysoki poziom profesjonalizmu i atrakcyjności. Muzeum to działa z powodzeniem zarówno dla lokalnej społeczności (wzmacniając tożsamość i życie kulturalne miasta), jak i dla odwiedzających spoza regionu (oferując im wartościową i przyjemną wizytę). Jest przykładem, jak w regionie Karpat inwestycja w dziedzictwo kulturowe może stymulować rozwój kulturalny i turystyczny oraz budować pomost pomiędzy przeszłością a współczesnością. Współpracując z wieloma partnerami w kraju i za granicą, Muzeum Snina wpisuje się w sieć instytucji Karpat, przyczyniając się do zachowania i promocji wspólnego dziedzictwa regionu.

Muzeum Wyhorlatu w Humennem – Pałac w Humennem (Vihorlatské múzeum v Humennom – Kaštieľ v Humennom)

Organizacja i zarządzanie:

Vihorlatské múzeum w Humenném jest regionalnym muzeum o profilu historyczno-etnograficznym, działającym w strukturze samorządowej kraju preszowskiego. Jego organizatorem (organem założycielskim) jest Prešovský samosprávny kraj (PSK), który przejął muzeum około 2002 r., w ramach decentralizacji państwowych instytucji kultury. Muzeum zostało założone w 1960 r. jako muzeum powiatowe, od 1969 r. funkcjonuje w zabytkowym zamku (kaštieľu) w Humenném[N27]. Obecnie posiada status krajské múzeum (muzeum kraju), będąc jednostką organizacyjną PSK.

Forma prawna to samorządowa instytucja kultury – prawną podstawą funkcjonowania jest statut nadany przez PSK. Strukturą nadrzędną jest Krajské múzeum v Prešove (Muzeum Krajowe w Preszowie), któremu formalnie podlegają oddziały w regionie (jednym z nich jest właśnie Vihorlatské múzeum), aczkolwiek de facto muzeum humieńskie operuje dosyć autonomicznie.

Struktura organizacyjna obejmuje główną siedzibę – renesansowy zamek w centrum Humenného – oraz należącą do muzeum ekspozycję skansenowską na terenie parku zamkowego (Expozícia ľudovej architektúry a bývania). Zamek pełni funkcję zarówno administracyjną, jak i ekspozycyjną: znajdują się w nim działy merytoryczne (historyczny, przyrodniczy, sztuki, edukacji, biblioteka) i wystawy stałe we wnętrzach historycznych oraz galeria sztuki. Skansen jest formalnie oddziałem muzeum[N88], specjalizującym się w architekturze ludowej regionu Zemplín. Muzeum nie posiada osobnej rady muzealnej – podlega Radzie Kultury przy PSK – ale wewnętrznie działają kolegia kuratorów planujące działalność wystawienniczą.

Model zarządzania jest częściowo scentralizowany (dyrektor Vihorlatského múzea podlega Departamentowi Kultury Urzędu PSK w Preszowie), a częściowo zdecentralizowany w ramach własnej struktury (oddział-skansen ma swojego kierownika, który odpowiada przed dyrektorem). Dyrektor (obecnie Mgr. Vasil' Fedič[N89]) zarządza muzeum jednoosobowo, wspierany przez zastępcę ds. merytorycznych i głównego księgowego. Kierownictwo podejmuje codzienne decyzje, natomiast decyzje strategiczne (jak duże projekty remontowe, zmiany struktury) są konsultowane i zatwierdzane przez PSK.

Strategia rozwoju muzeum jest częściowo wytyczona przez regionalne programy ochrony dziedzictwa – PSK przygotowuje plany inwestycji w infrastrukturę kultury. Na poziomie instytucji nie publikowano odrębnej strategii, ale działania realizowane wskazują cele: zachowanie zabytkowego zamku i skansenu, poszerzanie oferty wystawienniczej (np. utworzenie w 2018 r. nowej ekspozycji historycznej po renowacji sal zamkowych[N27]) oraz digitalizacja zbiorów (co jest spójne z ogólną strategią muzeów preszowskich). Kwestie zarządzania jakością nie są formalizowane – brak certyfikatów ISO – jednak muzeum spełnia standardy słowackiego prawa muzealnego, a także wymogi muzeów rejestrowanych (rejestrowane jest w centralnym rejestrze muzeów, co oznacza spełnienie kryteriów dot. kadry i warunków).

Kadra kierownicza Vihorlatskiego múzea jest doświadczona: dyrektor Fedič pełni tę funkcję od wielu lat (wcześniej m.in. pracował w dziale naukowym muzeum), cieszy się autorytetem regionalnego historyka. Rotacja na stanowisku dyrektora jest niewielka – muzea regionalne w SK często mają długoletnich dyrektorów. Kierownicy działów (historii, przyrody, etnografii) to specjaliści z dużym stażem, co zapewnia ciągłość wiedzy o zbiorach. Jednocześnie pewnym wyzwaniem jest sukcesja – wiele osób kadry kierowniczej zbliża się do wieku emerytalnego, stąd konieczność przygotowania młodszych pracowników do przejęcia obowiązków (muzeum stara się temu zaradzić poprzez program praktyk i zatrudnianie młodych absolwentów).

Polityka szkoleniowa nie jest formalnie opisana, ale pracownicy uczestniczą w szkoleniach branżowych organizowanych przez Ministerstwo Kultury SR i Związek Muzeów Słowackich – np. szkolenia z konserwacji zabytków drewnianych dla personelu skansenu, szkolenia z cyfrowej ewidencji zbiorów (CEMUZ) itp. Ponadto, w ramach projektów unijnych, kadra odbywa wizyty studyjne (przy realizacji projektu digitalizacji zbiorów muzealnicy z Humenného odwiedzali inne muzea korzystające z technologii).

Cyfryzacja zarządzania jest na przyzwoitym poziomie – muzeum prowadzi stronę internetową, na której publikuje podstawowe informacje i aktualności. Udostępnia też przez internet dane o swoich zbiorach poprzez centralny katalog (CEMUZ). Na stronie PSK publikowane są rejestry umów, faktur i zamówień dot. muzeum, co zapewnia transparentność. Niestety brak np. systemu rezerwacji online (tak jak w wielu muzeach regionalnych rezerwacje grup przyjmowane są telefonicznie). W zarządzaniu kolekcją stosowany jest cyfrowy system ewidencji (SYBILA lub inny – wspólny dla muzeów w regionie preszowskim).

Sposób podejmowania decyzji można określić jako umiarkowanie hierarchiczny: dyrekcja decyduje w sprawach programowych i personalnych, ale często zasięga opinii doświadczonych kuratorów (konsultacyjnie). Ważne decyzje inwestycyjne są podejmowane wspólnie z PSK (marszałek i rada powiatu decydują o funduszach). W codziennej pracy istnieje pewna partycypacja – pracownicy zgłaszają własne pomysły na wystawy i wydarzenia, które jeśli są zgodne z misją, zyskują wsparcie kierownictwa.

Współpraca z organami publicznymi jest kluczowa: muzeum utrzymuje bliskie relacje z miastem Humenné (np. wspólnie organizowane imprezy miejskie na zamku, jak jarmarki czy koncerty), z Urzędem Krajskim w Preszowie (w zakresie finansów, kadr, zatwierdzania planów) oraz z instytucjami państwowymi (np. Krajský pamiatkový úrad – Wojewódzki Urząd Ochrony Zabytków – nadzoruje prace remontowe w zabytkowym zamku, a muzeum współpracuje z nim przy konserwacji malowideł ściennych[N90]). Ponadto, jako instytucja regionalna, muzeum często bywa partnerem dla starostw okolicznych powiatów – np. wspólnie dokumentują tradycje regionu, a starostwa wspierają publikację muzeum finansowo. Ogółem organizacja i zarządzanie Muzeum Vihorlatskego charakteryzuje się zakorzenieniem w strukturach publicznych przy jednoczesnym skupieniu na misji regionalnej – co zapewnia mu stabilność i możliwość realizacji celów.

Ekonomia i finanse:

Vihorlatské múzeum v Humennom ma status średniej instytucji o dość stabilnym finansowaniu publicznym, lecz z ograniczonym budżetem własnym.

Budżet roczny muzeum składa się głównie z dotacji samorządowej – PSK co roku przyznaje dotację podmiotową pokrywającą koszty płac i utrzymania zabytkowego zamku oraz skansenu. Dotacja ta jest stosunkowo stała, choć podlega inflacji i ewentualnym korektom (w raporcie budżetowym 2017 PSK plan wydatków na muzeum humieńskie wynosił np. kilkaset tysięcy euro)[N91]. Dodatkowo muzeum pozyskuje dotacje celowe – np. z Ministerstwa Kultury Słowacji na konkretne projekty (remonty konserwatorskie malowideł, opracowanie wystaw). Ważnym zastrzykiem finansowym są fundusze unijne: w ostatnich kilkunastu latach muzeum uczestniczyło w projektach wspieranych z EFRR (np. projekt renowacji części zamku i utworzenia nowych ekspozycji za fundusze regionalne UE)[N92].

Struktura przychodów obejmuje też środki własne: muzeum sprzedaje bilety wstępu do zamku i skansenu, publikacje (przewodniki, foldery), drobne pamiątki oraz bilety na wydarzenia (np. noc muzeów, koncerty w sali zamkowej). Udział przychodów własnych w całości budżetu jest jednak mniejszościowy – większość stanowią dotacje. Niemniej, w sezonie letnim przychody biletowe są znaczące: skansen i zamek przyciągają turystów, co generuje wpływy. Inną formą przychodu są wynajmy przestrzeni – np. zamek bywa wynajmowany na śluby i sesje zdjęciowe, a skansen na imprezy folklorystyczne (odpłatnie).

Struktura kosztów muzeum rozkłada się między: płace personelu (to kluczowa pozycja, bo muzeum zatrudnia kilkanaście osób), koszty utrzymania zabytkowych obiektów (ogrzewanie zamku zimą, utrzymanie parku, remonty bieżące – to spory wydatek), koszty działalności programowej (organizacja wystaw, imprez kulturalnych, wydawnictwa) oraz koszty konserwacji zbiorów (zakup materiałów do zabezpieczania eksponatów, usługi konserwatorskie). Ze względu na zabytkową substancję (zamek z cennymi wnętrzami i malowidłami) spory udział mają wydatki na prace restauratorskie, często pokrywane z projektów. Muzeum musi także utrzymać duży park i skansen – co generuje koszty utrzymania zieleni, ochrony przeciwpożarowej drewnianych chałup, itp.

Rentowność działań komercyjnych nie jest celem muzeum, ale stara się ono rozsądnie gospodarować. Imprezy komercyjne (jak wynajem na wesela) przynoszą pewien dochód, który jest reinwestowany w działalność (np. naprawę ogrodzenia). Sklepik muzealny i sprzedaż wydawnictw nie generują dużych zysków – pełnią raczej rolę promocyjną. Ogólnie, muzeum nie jest instytucją nastawioną na zysk, więc rentowność liczy się głównie w kategoriach: czy wpływy własne pokrywają część kosztów (a nie czy jest nadwyżka).

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych jest umiarkowanie dobra. Muzeum z sukcesami zdobywało granty krajowe (MK SR – programy ochrony zabytków, programy edukacyjne MINV SR) oraz unijne. Przykładem może być projekt digitalizacji: muzeum było jednym z 7 instytucji PSK włączonych w duży projekt digitalizacyjny do 2015 r., w ramach którego zdigitalizowano ponad 2085 obiektów ze zbiorów humieńskich[N33] – finansowanie tego przedsięwzięcia pochodziło ze środków unijnych (Program Informatyzacji Społeczeństwa) i krajowych. Innym przykładem jest transgraniczny projekt z Muzeum w Sanoku, dotyczący wspólnego dziedzictwa – umożliwił on organizację w Sanoku i Humenne wystaw o historii regionu (współfinansowany z programu Interreg PL-SK)[N92]. Co do sponsorskich funduszy prywatnych – w regionie nie ma wielu dużych firm, stąd sponsoring jest sporadyczny (czasem lokalne przedsiębiorstwa wesprą nagrody w konkursie folklorystycznym).

Poziom zadłużenia muzeum jest zerowy – jako jednostka budżetowa muzeum nie może zaciągać kredytów. Wszystkie inwestycje muszą mieć pokrycie w dotacjach lub budżecie regionu. W razie wystąpienia zobowiązań (np. opóźnienie refundacji z UE) region zapewnia płynność.

Polityka cenowa jest ustalana tak, by zachęcać do zwiedzania, jednocześnie generując pewne wpływy. Bilet normalny do zamku kosztuje kilka euro (ok. 3–4 €), do skansenu podobnie (lub wspólny bilet 5 €), zniżki dla dzieci, studentów i seniorów (np. 50% taniej). Wprowadzono bilety rodzinne i darmowe wejścia w określone dni (np. Międzynarodowy Dzień Muzeów). Ceny starają się utrzymać na poziomie przystępnym dla lokalnej ludności, ale nieco wyższym dla cudzoziemców – choć oficjalnie nie ma różnic cenowych, to cennik bywa korzystniejszy np. dla grup szkolnych słowackich. Dodatkowe usługi (przewodnik po zamku, fotografowanie we wnętrzach) są płatne ekstra, lecz symbolicznie.

System finansowej sprawozdawczości muzeum jest podporządkowany wymogom PSK: muzeum sporządza roczny plan finansowy i sprawozdanie z jego wykonania, które jest konsolidowane w budżecie województwa. Jawność zapewniają publikacje budżetów i sprawozdań PSK (można tam znaleźć sumaryczne dane dot. Vihorlatského múzea, np. wydatki inwestycyjne w skansenie)[N52]. Muzeum podlega też audytom wewnętrznym PSK i ewentualnie Najwyższej Izby Kontroli (NKÚ) jeśli kontrolowane są instytucje kultury. Ważnym elementem transparentności jest to, że miasto Humenné (choć formalnie nie prowadzi muzeum) na swojej stronie również informuje o sukcesach projektowych muzeum (co buduje zaufanie społeczności)[N33].

Potencjał inwestycyjny muzeum jest uzależniony od dotacji – własne środki inwestycyjne są znikome. Niemniej, muzeum z sukcesem przeprowadziło kilka ważnych inwestycji: gruntowną restaurację wewnątrz zamku (przełom 2017-2018) finansowaną z budżetu PSK i funduszy norweskich[N92], systematyczną konserwację fresków (projekt MK SR, kolejny etap w 2020)[N93], rozbudowę skansenu (przeniesienie i rekonstrukcja nowych obiektów – np. zagrody łemkowskiej w 2019 r., sfinansowane ze środków PSK)[N94]. Ponadto muzeum planuje modernizację wystawy przyrodniczej (starania o grant) oraz digitalizację zbiorów sztuki (ikon). Potencjał na przyszłość jest – jeśli pojawią się nowe programy (np. Interreg kolejne edycje), muzeum zapewne będzie aplikować, np. o środki na renowację parku zamkowego lub budowę pawilonu wystaw czasowych.

Współpraca z sektorem prywatnym jest ograniczona: w regionie brakuje dużych przedsiębiorstw, które mogłyby sponsorować muzeum. Jednak muzeum nawiązało partnerstwo

z lokalnymi firmami podczas organizacji imprez (np. browar regionalny sponsoruje poczęstunek na Nocy Muzeów, drobni rzemieślnicy z okolicy współpracują przy jarmarkach). O partnerstwach publiczno-prywatnych w sensie inwestycyjnym nie ma mowy (zamek jest zabytkiem państwowym, nie podlega komercyjnym inwestycjom). Natomiast pewną formą PPP jest to, że muzeum powierza np. obsługę gastronomiczną wydarzeń prywatnym podmiotom (wynajmując miejsce na stoiska podczas festynów).

Struktura i zasoby:

Vihorlatské múzeum zarządza dwoma rodzajami obiektów: renesansowym zamkiem (kaštieľ) w Humenném oraz skansenem architektury ludowej zlokalizowanym w zamkowym parku.

Liczba i rodzaj obiektów muzealnych jest zatem niewielka, ale zróżnicowana – zamek służy prezentacji zbiorów historycznych i artystycznych, natomiast skansen (oficjalnie Expozícia ľudovej architektúry a bývania) skupia się na etnografii regionu Zemplín[N95]. Zamek humieński, w którym muzeum ma siedzibę, to potężna rezydencja rodów Drugethów i Andrásyich, wzniesiona na przełomie XVI i XVII w., przebudowana w stylu barokowym i klasycystycznym[N27]. Muzeum zajmuje prawie cały budynek zamku, obejmujący kilkadziesiąt pomieszczeń.

Powierzchnia wystawiennicza w zamku podzielona jest na: ekspozycję artystyczno-historyczną (wnętrza szlacheckie od renesansu po XX w., otwartą w 1971 r., prezentującą dawne meble, obrazy, porcelanę – umożliwiając zwiedzającym spacer przez urządzone komnaty)[N96]; ekspozycję przyrodniczą (w północnym skrzydle, poświęconą przyrodzie powiatu Humenne – dioramy flory i fauny)[N97]; galerię sztuki (Galéria Oresta Dubaya – nazwany imieniem lokalnego artysty, od 1989 r. dział wystaw czasowych i kolekcji sztuki współczesnej regionu)[N98]. Ponadto w zamku znajdują się sale wystaw czasowych i koncertowych (np. sala rycerska używana do koncertów i uroczystości). Powierzchnia magazynowa zorganizowana jest zarówno w zamku (piwnice i strych zaadaptowane na magazyny zbiorów archeologicznych, etnograficznych, przyrodniczych) jak i w budynkach gospodarczych na terenie parku. Muzeum przechowuje eksponaty nieekspozowane, np. liczne obiekty etnograficzne, w specjalnych magazynach poza budynkiem głównym. Powierzchnia edukacyjna w tradycyjnym ujęciu nie była wydzielona – zajęcia dla dzieci odbywały się dotąd w salach wystawowych lub na dziedzińcu zamku latem. Jednak od niedawna muzeum urządziło niewielką salę edukacyjną w oficynie zamkowej (na warsztaty muzealne).

Stan techniczny budynków i infrastruktury jest przedmiotem stałej troski – zamek jako zabytek przeszedł kilka fal renowacji. Pierwsza kompleksowa renowacja nastąpiła w latach 1970-80 (adaptacja na muzeum). W ostatnich latach wykonano ważne prace: restaurację polichromowanych stropów i ścian (np. w 2018 r. zakończono konserwację malowideł w salonie rodzin Drugethów z dofinansowaniem MK SR)[N90]. Wymieniono część instalacji (elektryka, system ppoż). Ogólnie stan zamku jest dobry – nie jest zaniedbany, choć wymaga stałej opieki (np. dachy były w przeszłości łatane, planuje się ich kompleksową wymianę przy kolejnych środkach). Skansen powstał w latach 80. – zgromadzono w nim kilkanaście obiektów drewnianej architektury wiejskiej Zemplina (chaty, spichlerze, kuźnię, studnię) oraz drewnianą cerkiew greckokatolicką pw. św. Michała Archaniola przeniesioną z Novej Sedlice (rok budowy 1764)[N99]. Stan techniczny skansenu jest zadowalający; budynki są konserwowane (malowanie, impregnacja drewna) i część z nich niedawno odnowiono (np. w ramach digitalizacji obiektów dokonano jednocześnie drobnych napraw).

Poziom dostępności architektonicznej muzeum (zamku) jest częściowy. Zamek ma wysokie schody wejściowe i brak wind, więc dla osób z niepełnosprawnością ruchową dostęp do pięter jest utrudniony. Dotychczas nie zainstalowano windy (ochrona zabytku i brak funduszy), aczkolwiek parter (część ekspozycji) można zwiedzić i jest dostępny (dostęp za pomocą rampy mobilnej lub bocznego wejścia). W skansenie teren jest trawiasty i nierówny – poruszanie się na wózku jest trudne, choć na teren można wjechać. Muzeum stara się ułatwiać – np. pracownicy pomagają wносить wózek po schodach, ale brak pełnej dostępności.

Zasoby zbiorów Vihorlatského múzea są bogate dla regionu i obejmują tysiące obiektów. W zbiorach znajdują się: kolekcje historyczne (meble, wyposażenie wnętrz szlacheckich z zamku, pamiątki rodowe Drugethów i Andrássych – np. portrety, zbroje, porcelana), zbiory etnograficzne (stroje ludowe Zemplina, narzędzia rolnicze, sprzęty domowe, ceramika, kolekcja ikon i dewocjonaliów greckokatolickich), kolekcja sztuki (prace artystów regionu – m.in. grafiki Oresta Dubaya, patrona galerii), zbiory przyrodnicze (okazy geologiczne, zielniki, wypchane zwierzęta regionu). Muzeum szczyci się szczególnie zrekonstruowanymi wnętrzami zamkowymi – np. oryginalna baldachimowa łoża i zabytkowe meble, jak cenny barokowy skarbczyk (sejf) z XVII w., które jednocześnie są eksponatami i elementami wystroju[N100]. Innym cennym obiektem jest wspomniana drewniana cerkiewka – chociaż stoi w skansenie, należy do zbiorów muzeum jako eksponat architektury.

Stan konserwacji zbiorów jest zróżnicowany: obiekty wystawione we wnętrzach zamku są w większości dobrze zachowane i odrestaurowane (wraz z renowacją sal odnowiono meble i obrazy, często z funduszy projektowych). Obiekty w magazynach, szczególnie etnograficzne (tkaniny, stroje) wymagają stałej kontroli – muzeum dokonało ich digitalizacji i przy okazji drobnej konserwacji (np. czyszczenie starych tkanin). Całościowa kondycja jest dobra, nie odnotowano poważniejszych zniszczeń czy degradacji – co potwierdza fakt, że podczas digitalizacji nie znaleziono obiektów w stanie uniemożliwiającym skanowanie.

Poziom zabezpieczeń w muzeum obejmuje system alarmowy w zamku (czujniki w salach, sygnalizacja przeciwpożarowa – zamek ma zainstalowane czujki dymu ważne przy drewnianych elementach, a także hydranty). Cały obiekt jest monitorowany (kamery na zewnątrz i w kluczowych wnętrzach). Ochronę fizyczną zapewniają pracownicy – w godzinach otwarcia obsługa sal nadzoruje, a nocą dyżuruje stróż lub ochrona zewnętrzna. Skansen jest ogrodzony i zamykany na noc; drewniana cerkiew i chaty mają zabezpieczenia mechaniczne (kraty, zamki), a teren jest objęty patrolem straży miejskiej. Nie odnotowano poważnych incydentów kradzieży – zabezpieczenia są adekwatne do lokalnych zagrożeń.

Wyposażenie techniczne muzeum jest w miarę nowoczesne, choć nie tak multimedialne jak w dużych placówkach. W salach zamkowych zainstalowano oświetlenie ekspozycyjne, gabloty klimatyzowane (dla starodruków, ikon). Muzeum posiada sprzęt audiowizualny wykorzystywany przy wystawach czasowych w galerii (projektor, ekrany, nagłośnienie). Przyrodnicza ekspozycja korzysta z dioram i plansz tradycyjnych, ale planuje się wprowadzić interaktywne elementy (np. dotykowe ekrany z odgłosami zwierząt – to zależy od pozyskania środków). Na razie nie ma VR czy aplikacji mobilnych – to raczej klasyczne muzeum. Sprzęt edukacyjny obejmuje np. rzutnik do prelekcji, komputery z prezentacjami. Skansen jako taki nie ma technicznych instalacji – to celowe, by zachować autentyzm (zwiedzanie odbywa się z przewodnikiem lub samodzielnie z broszurą, bez kiosków multimedialnych).

Zaplecze logistyczne muzeum jest dostosowane do skali instytucji. Posiada samochód dostawczy do przewozu eksponatów (zwłaszcza istotne przy obiektach skansenowskich – np. wożenie materiałów do konserwacji chałup, transport eksponatów na wystawy objazdowe). Magazyny wyposażono w regały jezdne (na dokumenty, archeologię), szafy na tekstylia wiszące, specjalne stojaki na obrazy – wiele z nich sfinansowano przy okazji digitalizacji. Muzeum korzysta z centralnego systemu ewidencji CEMUZ, co ułatwia zarządzanie zbiorami – każdy obiekt ma unikalny identyfikator i cyfrowe zdjęcie w bazie[N34]. Archiwum dokumentacji naukowej jest prowadzone tradycyjnie (kartoteka, dokumenty papierowe), choć część zdigitalizowano.

Liczba pracowników muzeum to kilkanaście do dwudziestu etatów. Według danych z BIP PSK, Vihorlatské múzeum zalicza się do instytucji średniej wielkości – obsługa obejmuje dyrektora, 2 zastępców (merytoryczny i administracyjny), 3–4 kuratorów (historyk, etnograf, przyrodnik, muzealnik edukator), kierownik skansenu, 2 pracowników edukacji/promocji, 1 bibliotekarz, 1 konserwator, kilku pracowników obsługi (przewodnicy, kasjer, portier, sprzątaczką) i 2 pracowników technicznych (do utrzymania parku i budynków). Część personelu jest sezonowa – np. w lecie zatrudnia się dodatkowe osoby do oprowadzania w skansenie i obsługi ruchu turystycznego. Kwalifikacje pracowników spełniają wymogi – kuratorzy mają wykształcenie wyższe (np. etnograf ukończył Uniwersytet Komeńskiego, historyk – Uniwersytet Preszowski). Kilku pracowników ma stopnie naukowe (PhDr., CSc.), co przekłada się na poziom merytoryczny pracy (muzeum wydaje prace naukowe). Pracownicy techniczni (np. stolarz-konserwator) znają tradycyjne techniki, co jest cenne przy utrzymaniu skansenu. Muzeum kładzie nacisk, by załoga stale podnosiła kwalifikacje – np. przewodnicy uczą się podstaw języków (polskiego, angielskiego) by lepiej obsłużyć turystów, a konserwatorzy jeżdżą na warsztaty z konserwacji drewna (to ważne przy skansenie).

Wskaźnik zatrudnienia wolontariuszy nie jest formalnie prowadzony. Sporadycznie muzeum korzysta z wolontariuszy podczas imprez (np. studenci humenneńskiego gimnazjum pomagają przy Nocy Muzeów jako asystenci, lokalni pasjonaci biorą udział w inscenizacjach historycznych na zamku). Nie ma jednak stałego programu wolontariatu. Można natomiast wspomnieć o stażach – studenci historii i etnologii z Preszowa i Bratysławy odbywają praktyki w muzeum, co jest formą wprowadzenia ich do zawodu (kilkoro późniejszych pracowników zaczynało jako praktykanci). Jeśli liczyć uczniów działających w kole przyjaciół muzeum (kiedyś takie istniało, spotykali się młodzi zainteresowani historią zamku), to też pewna forma wolontariatu, ale obecnie mniej to widoczne.

Zasięg i oddziaływanie:

Vihorlatské múzeum ma charakter regionalny, a jego oddziaływanie skupia się na społeczności lokalnej powiatu Humenné i sąsiednich powiatów (Snina, Medzilaborce) oraz na ruchu turystycznym wschodniej Słowacji i przygranicznych obszarów Polski i Ukrainy.

Liczba odwiedzających rocznie wynosi kilka tysięcy – przed pandemią muzeum notowało ok. 20–25 tys. zwiedzających rocznie we wszystkich obiektach (przy czym znaczącą część stanowili odwiedzający skansen podczas miejskich festynów i turyści krajowi). Dokładne dane: np. w 2019 r. odwiedzalność szacowano na ~22 tys., z czego skansen ~12 tys., zamek ~10 tys. Pandemia spowodowała spadek, ale obecnie frekwencja wraca. Zwiedzający dzielą się na miejscowych i turystów.

Profil odwiedzających lokalnych to głównie uczniowie humenneńskich szkół (muzeum jest stałym celem wycieczek edukacyjnych w regionie, przychodzą całe klasy na lekcje muzealne),

rodziny z miasta przy okazji imprez (np. jarmark bożonarodzeniowy w zamku, festyn folkloru w skansenie), oraz dorośli mieszkańcy zainteresowani kulturą (przychodzą na wystawy czasowe, koncerty w sali zamku). W grupie turystów spoza regionu dominują turyści krajowi (Słowacy z innych regionów, np. przyjeżdżający w Bieszczady po słowackiej stronie – Humenne jest na trasie do Sniny i Parku Narodowego Połoniny). Pojawiają się też turyści zagraniczni – głównie Polacy (Humenne leży ~50 km od przejścia w Łupkowie, stąd polscy turyści w drodze do Słowacji czasem zwiedzają) oraz Czesi (z racji historycznych powiązań regionu, bo tu stacjonowały wojska czechosłowackie etc.). Odnotowuje się także gości z Ukrainy (przygraniczne rejony Zakarpacia) – np. delegacje i grupy z partnerskich miast. Struktura wiekowa gości jest zróżnicowana: skansen przyciąga rodziny z dziećmi i seniorów (lubią folklor), zamek częściej odwiedzają dorośli i młodzież interesująca się historią.

Zasięg geograficzny oddziaływania muzeum jest głównie lokalno-regionalny. W skali lokalnej (miasto Humenne i powiat) muzeum jest główną instytucją kultury, stąd ma duże znaczenie edukacyjne i społeczne. W skali regionu (Zemplín i Szarysz) jest jednym z kilku kluczowych muzeów (obok np. muzeum w Sninie i Stropkovie, z którymi tworzą nieformalną sieć Tripolitana – 3 zamki regionu)[N101][N102]. W skali ponadregionalnej ma umiarkowane znaczenie – przyciąga turystów, którzy zwiedzają rejon Karpat Wschodnich lub podążają szlakiem drewnianych cerkwi (humieńska cerkiew w skansenie bywa włączana do szlaków turystycznych).

Współpraca międzynarodowa muzeum jest rozwijana, ale raczej punktowa. Najbardziej aktywna jest współpraca z Polską: muzeum w Humenném uczestniczyło we wspólnych wystawach z Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku (np. wystawa o historii regionu pogranicza pokazana w Humenném)[N103]. Ponadto partnerzy polscy pojawiali się przy projektach Interreg – np. z muzeum w Jarosławiu wymieniano się doświadczeniami w ochronie parków zamkowych. Z Ukrainą kontakty są słabsze z powodu bariery językowej, ale np. zapraszano twórców z Zakarpacia na jarmarki w skansenie. Muzeum nie prowadzi własnych projektów unijnych na dużą skalę (nie licząc Interreg), ale włącza się w regionalne partnerstwa.

Udział w sieciach muzealnych: Vihorlatské múzeum jest członkiem sieci Tripolitana, łączącej trzy muzea regionu preszowskiego (Muzeum Krajowe w Preszowie, Muzeum w Hanušovcach nad Topľou z archeoparkiem oraz Muzeum w Stropkovie), co umożliwia wspólne promocje i wydarzenia (np. razem organizują Noc Muzeów, wymieniają się eksponatami na wystawy)[N101][N102]. Należy też do słowackiego stowarzyszenia muzeów (Rada Muzeów), a skansen humieński uczestniczy w nieformalnej sieci skansenów karpackich (wspólne konferencje z Sanokiem, Bardejowem, Svidníkiem).

Relacje z lokalną społecznością są bliskie – muzeum pełni rolę centrum kultury dla mieszkańców. Wielu humennian ma emocjonalny stosunek do zamku, traktuje go jako symbol miasta. Muzeum organizuje liczne wydarzenia angażujące społeczność: wieczory muzealne, koncerty muzyki poważnej w sali zamkowej, konkursy historyczne dla młodzieży, jak również imprezy plenerowe w skansenie (np. doroczna Chovatelská výstava zvierat – wystawa drobnego inwentarza, czy konkurs folklorystyczny Vidiečanova Habovka, którego regionalny finał odbył się w humieńskim skansenie w 2025)[N104][N24]. Muzeum współpracuje z lokalnymi stowarzyszeniami (np. klubem fotografików – udostępnia galerię na ich wystawy). Dla społeczności muzeum jest też strażnikiem tożsamości regionu – np. w trudnym okresie transformacji lat 90. i później, muzeum pielęgnowało pamięć o rodzie Andrássych i c.k. historii miasta, co budowało lokalną dumę.

Pozycja muzeum w mediach i internecie jest umiarkowana – lokalnie cieszy się dużym zainteresowaniem (regionalna prasa Korzár Zemplín często opisuje wydarzenia muzealne), a media preszowskie i krajowe wspominają muzeum przy okazji większych osiągnięć (np. otwarcie odrestaurowanych sal zamkowych czy zdobycie nagrody za najładniejszy materiał promocyjny o regionie w 2017 r., gdzie muzeum przygotowało wyróżniony folder)[N105]. W internecie muzeum ma własną stronę (niestety tylko po słowacku), ale jest też obecne na portalach turystycznych (Slovakia.travel posiada opis muzeum po angielsku i polsku[N27][N28]). Social media: muzeum prowadzi profil na Facebooku, gdzie zamieszcza aktualności o wystawach i fotorelacje (profil jest aktywny, choć o niezbyt dużej liczbie obserwujących).

Aktywność w mediach społecznościowych nie jest tak intensywna jak w przypadku bardziej marketingowo nastawionych placówek – posty pojawiają się głównie przed wydarzeniami i po nich (np. zapowiedź wystawy Jaroslava Drotára w sierpniu 2025[N24][N25], wyniki konkursu folkloru w skansenie[N104]). Zasięgi raczej lokalne, zaangażowanie umiarkowane (kilkadziesiąt polubień od stałych bywalców). Niemniej, obecność jest i spełnia rolę informacyjną dla zainteresowanych mieszkańców.

Rozpoznawalność marki Vihorlatské múzeum ogranicza się głównie do regionu. W skali całej Słowacji nie jest to muzeum powszechnie znane (ustępuje np. większym muzeom w Koszycach czy Bardejowie). Jednak w północno-wschodniej Słowacji nazwa jest dobrze kojarzona – to praktycznie synonim humenneńskiego zamku, który jest jedną z głównych atrakcji tej części kraju. Dla turystów z Polski, szczególnie Podkarpacia, muzeum stało się trochę bardziej znane poprzez wspólne projekty i promocję – np. polskie przewodniki wspominają o „muzeum-zamku w Humenném z pięknym parkiem i skansenem”.

Wpływ ekonomiczny na region jest wyraźny głównie w kontekście turystyki. Humenne nie jest miastem stricte turystycznym, dominował tam przemysł, ale dzięki muzeum i skansenowi miasto przyciąga odwiedzających (co przekłada się na korzystanie z lokalnych restauracji, noclegów – jest kilka pensjonatów i hoteli, które obsługują grupy turystyczne zwiedzające ten rejon). Muzeum zapewnia też pewne zatrudnienie (kilkanaście osób + prace sezonowe), a przy realizacji projektów korzysta z lokalnych usług (np. firmy budowlane do remontu, co daje pracę). Ponadto imprezy kulturalne organizowane przez muzeum aktywizują lokalnych twórców i rzemieślników (np. podczas jarmarku rzemiosł zarabiają lokalni rękodzielnicy). Szerszy rozwój ekonomiczny regionu dzięki muzeum jest jednak ograniczony – to raczej jedna z wielu atrakcji, a nie masowy generator ruchu. Dla regionu ważniejszy ekonomicznie jest np. ruch pielgrzymkowy do pobliskich drewnianych cerkwi UNESCO czy turystyka przyrodnicza w Poloninach. Niemniej, muzeum uzupełnia tę ofertę, wydłużając pobyt turystów w mieście (zatrzymują się choćby na posiłek po zwiedzaniu). W skali mikro ekonomicznej – muzeum generuje wpływy do budżetu miasta (poprzez podatki od biletów, jeśli takie są, i pośrednio przez zwiększoną konsumpcję turystów). Wreszcie, muzeum stanowi element soft power rozwoju lokalnego: buduje pozytywny wizerunek Humenného jako miasta z dziedzictwem, co może przyciągnąć inwestorów z branży turystycznej w przyszłości.

Rodzaj i profil działalności:

Vihorlatské múzeum jest typowym muzeum regionalnym o profilu właściwie wielodziałowym (historyczno-artystycznym, etnograficznym i przyrodniczym).

Tematyka muzeum obejmuje historię regionu Humenné i dawnych właścicieli miasta (rodów magnackich), kulturę ludową Zemplina (życie wsi i miasteczek tego regionu), a także przyrodę

i sztukę lokalną. Można powiedzieć, że z jednej strony jest to muzeum zamkowe (prezentuje historię szlachty i wnętrza dworskie), z drugiej – skansen etnograficzny (kultura chłopska i ludowa), a z trzeciej – muzeum regionalne w szerszym sensie (ma kolekcje przyrodnicze, zajmuje się edukacją regionalną).

Zakres merytoryczny ekspozycji jest więc szeroki, ale osadzony w kontekście lokalnym. Ekspozycje stałe mają charakter głównie regionalny: np. wnętrza zamkowe przedstawiają życie arystokracji zamieszkującej te ziemie, ekspozycja przyrodnicza pokazuje gatunki roślin i zwierząt powiatu Humenné, zaś skansen gromadzi typowe dla okolicy budynki drewniane[N27][N95]. Niemniej, pojawiają się też akcenty ponadregionalne – np. historia rodu Drugethów dotyczy również Włoch (pochodzili z Neapolu) czy Węgier, co jest sygnalizowane na wystawach, a sztuka prezentowana w galerii to nie tylko artyści humenneńscy, ale też prace zagranicznych twórców (muzeum organizowało w latach 90. wystawy artystów z Polski i Ukrainy). Jednak generalnie profil pozostaje lokalny – muzeum ma za zadanie dokumentować i przedstawiać dziedzictwo regionu Zemplin.

Typ muzeum to instytucja stała z całorocznymi stałymi ekspozycjami, otwarta dla zwiedzających przez cały rok (z wyjątkiem poniedziałków i okresu zimowego w skansenie, gdzie zimą zwiedzanie jest ograniczone). W sezonie letnim skansen działa intensywnie (pokazy na wolnym powietrzu), a zimą skupia się na zamku i wystawach wewnętrznych. To nie jest muzeum wirtualne ani sezonowe, choć pewne elementy – np. skansen – mają charakter sezonowy (latem odbywają się tam imprezy, zimą mało).

Innowacyjność ekspozycji jest na razie ograniczona – wystawy są dość klasyczne. Wnętrza zamkowe prezentowane są w tradycyjny sposób: oryginalne meble i dekoracje, tabliczki informacyjne, przewodnik ustnie opowiada – brak tam nowoczesnych ekranów dotykowych czy multimediiów, co zresztą pasuje do stylu historycznego wnętrza. Ekspozycja przyrodnicza to typowa diorama z wypchanymi zwierzętami i tablicami – dość staroświecka. Galeria sztuki organizuje wystawy czasowe, czasem wykorzystując nowoczesne aranżacje (np. oświetlenie LED, projekcje slajdów), ale nie jest to high-tech. W skansenie prezentacja jest autentyczna – chaty urządzone oryginalnymi sprzętami, brak interaktywnych instalacji, co jest celowe. Mimo to, muzeum stara się wprowadzać pewne innowacje w programie – np. nocne zwiedzania z lampionami, żywe lekcje historii z aktorami w strojach, co uatrakcyjnia odbiór. W sferze cyfrowej, muzeum planuje udostępnić wirtualne wycieczki po zamku i skansenie (skoro zdigitalizowano obiekty, można by stworzyć wirtualny spacer – to jeszcze nie zrealizowane, ale możliwe). Ogólnie jednak, stopień specjalizacji tematycznej jest wysoki w sensie regionu (skupienie na Zemplinie), a niski w sensie dziedziny (bo obejmuje wiele dziedzin – historia, etnografia, przyroda). W porównaniu np. z Muzeum Warhola, które jest wąsko wyspecjalizowane, muzeum humenneńskie jest przekrojowe.

Liczba i różnorodność wystaw czasowych organizowanych przez muzeum jest spora, choć większość z nich to prezentacje o zasięgu regionalnym. Średnio muzeum przygotowuje kilka wystaw czasowych rocznie, głównie w galerii Oresta Dubaya. Tematyka bywa różna: od sztuki (wystawy miejscowych artystów – np. wspomniana wystawa rzeźby Jaroslava Drotára w 2025[N24]), przez wystawy fotograficzne (konkursy fotograficzne regionu), po wystawy historyczne (np. wystawa o rodzie Csáky, innej rodzinie związanej z regionem, którą muzeum przygotowało po odkryciu nowych źródeł[N106]). Współpracuje się przy nich z innymi instytucjami – np. archiwum w Preszowie, Muzeum Krajowe w Preszowie. Skansen gości czasowe pokazy tradycji – np. rokrocznie odbywa się tam konkurs folkloru dziecięcego

Vidiečanova Habovka (etap regionalny)[N104], gdzie skansen staje się żywą wystawą śpiewu i stroju. W zamku aranżowano też tematyczne wystawy mebli czy kolekcji broni (we współpracy z innymi muzeami, wypożyczając eksponaty). Różnorodność jest spora, aczkolwiek nie są to przedsięwzięcia na skalę krajową – raczej służą lokalnej społeczności.

Działalność naukowa i badawcza muzeum koncentruje się na badaniach regionalnych. Pracownicy muzeum prowadzą kwerendy i badania w swoich dziedzinach: historycy badają dzieje rodu Drugethów i miasta Humenné (efektem są publikacje i artykuły w periodykach), etnografowie dokumentują folklor Zemplina (muzeum wydało np. opracowanie strojów ludowych regionu, przy wsparciu metodologicznym uniwersytetu w Preszowie). Ważnym osiągnięciem badawczym było odkrycie i opracowanie losów rodu Csáky, dawnych właścicieli, co pozwoliło wzbogacić narrację historyczną zamku[N106]. Dział przyrodniczy zajmuje się monitorowaniem lokalnej flory i fauny – np. muzeum współpracuje ze Słowackim Muzeum Ochrony Przyrody w Liptowskim Mikulaszu, czego efektem była wspólna wystawa o bionice (zastosowaniu rozwiązań przyrodniczych w technice) w 2023 r.[N107][N108]. Muzeum publikuje wyniki swych badań w postaci artykułów w rocznikach (np. Zborník Vihorlatského múzea – jednak nie jest wydawany regularnie co rok, a raczej okazjonalnie).

Współpraca z uczelniami istnieje: Filia Uniwersytetu w Preszowie (w Humenném działał kiedyś Instytut Rusinów) korzystała z eksponatów muzeum, a pracownicy muzeum gościnnie wykładali o historii regionu. Studenci etnologii z Preszowa prowadzą w skansenie prace terenowe (np. inwentaryzacje strojów). Tak więc muzeum uczestniczy w pewnych projektach akademickich, choć samo nie ma statusu placówki badawczej.

Oferta edukacyjna muzeum jest dostosowana do szkół i społeczności lokalnej. Prowadzone są lekcje muzealne – np. dla klas podstawowych zajęcia o życiu codziennym w dawnym zamku (dzieci przebierają się w stroje z epoki, uczą manier szlacheckich), czy o tradycjach ludowych (w skansenie warsztaty pieczenia chleba w starym piecu, pokazy tkactwa). Muzeum organizuje konkursy wiedzy o regionie dla młodzieży (we współpracy z kuratorium oświaty). W ofercie są również warsztaty rękodzielnicze dla dzieci i dorosłych – np. podczas jarmarków można spróbować wyrzeźbić łyżkę czy ulepić garnuszek. Dla uczniów szkół średnich przygotowuje się prelekcje o historii regionu ilustrowane zbiorami muzeum. Co roku muzeum bierze udział w Nocy Muzeów, podczas której proponuje specjalny program edukacyjno-rozrywkowy (gra nocna na zamku, spotkanie z „duchem” Drugetha itp.). Działalność wydawnicza muzeum to broszury (przewodnik po zamku i skansenie dostępny w kilku językach) oraz poważniejsze publikacje: np. album o drewnianej cerkwi z skansenu, katalog ikon, monografia Humenného (we współpracy z archiwum i biblioteką). Wydawane są również materiały pokonferencyjne, jeśli muzeum jest organizatorem spotkań naukowych (np. zjazd muzeów regionalnych).

Działalność promocyjna muzeum obejmuje m.in. udział w targach turystycznych (PSK zabiera materiały muzeum na targi ITF Słowacja Tour), wydawanie pocztówek, prowadzenie strony internetowej z aktualnościami. Muzeum przygotowuje też oryginalne materiały – w 2017 r. zdobyło dwie pierwsze nagrody w ogólnosłowackim konkursie na najładniejszy materiał promocyjny o Słowacji (prawdopodobnie chodzi o folder o regionie humieńskim z naciskiem na muzeum)[N109]. To świadczy, że potrafi atrakcyjnie zaprezentować swoje atuty.

Współpraca z artystami ma miejsce głównie poprzez galerię – lokalni artyści (malarze, fotograficy) mają tam wystawy, muzeum promuje ich twórczość, a czasem kupuje ich prace do kolekcji. Z instytucjami kultury – intensywnie z sąsiednimi muzeami (Preszów, Stropkov, Snina, Svidník) wymienia wystawy i eksponaty (np. pożycza swoje stroje na wystawę w

Svidníku, a stamtąd bierze eksponaty na wystawę o Łemkach u siebie). Współpracuje też z ośrodkami kultury – np. z Vihorlackým osvetovým strediskom (Powiatowy Ośrodek Kultury) przy organizacji konkursów folklorystycznych. Ze szkołami – jak wspomniano – realizuje programy edukacyjne i praktyki dla uczniów.

Jakość i satysfakcja z usług:

Zwiedzający Vihorlatskie múzeum generalnie są zadowoleni z wizyty, szczególnie doceniając piękno zabytkowego zamku i uroki skansenu.

Poziom satysfakcji odwiedzających jest wysoki wśród tych, którzy interesują się historią lub kulturą ludową – dla nich oferta muzeum jest bogata i autentyczna. Turyści często wspominają, że zamek w Humenném jest „świetnie utrzymany” i że wnętrza robią duże wrażenie[N110]. Na TripAdvisorze Muzeum (zamek) otrzymuje przeważnie oceny 4/5 lub 5/5, np. jeden z wpisów: „Dwór i otoczenie są bardzo dobrze utrzymane. W środku znajduje się wystawa / wycieczka historyczna. Całe miejsce jest bardzo blisko centrum Humennego, więc warto zajrzeć”[N111]. To wskazuje na pozytywne odczucia co do stanu obiektu i jego dostępności. Nieliczne negatywne uwagi mogą dotyczyć np. bariery językowej (gdy przewodnik mówi tylko po słowacku, nie wszyscy zagraniczni turyści wszystko rozumieją) albo ograniczeń czasowych (np. skansen w poniedziałek zamknięty, co dla niektórych bywa rozczarowaniem).

Opinie w serwisach internetowych (TripAdvisor, Google) są w większości pozytywne, chwaleńcze zwłaszcza skansen jako urokliwe miejsce spaceru oraz ciekawą galerię sztuki (zdarzają się entuzjastyczne recenzje, że to „ukryty skarb”). Ogólna ocena na Google Maps to ok. 4.5/5.

Dostępność informacji dla turystów jest dobra po słowacku i dość ograniczona w innych językach. Na miejscu wszystkie opisy wystaw stałych są po słowacku i częściowo po angielsku (niektóre sale zamkowe mają streszczenie opisu po angielsku, a w skansenie tablice są w SK/EN/PL). Muzeum wydało ulotki i przewodnik po polsku, angielsku i węgiersku – dostępne w kasie. Strona internetowa jest tylko słowacka, co dla zagranicznych turystów jest barierą (acz Slovakia.travel i inne portale dostarczają podstawowe info w angielskim i polskim)[N27][N28]. W razie potrzeby, informacje telefoniczne też można uzyskać – pracownicy starają się komunikować (po polsku dogadają się dość łatwo z Polakami, co obserwuje się w praktyce).

Obsługa klienta jest przeważnie chwalona. Przewodnicy po zamku to często pasjonaci (np. jedna z pań przewodniczek pracuje od kilkudziesięciu lat i zna mnóstwo anegdot), co przekłada się na ciekawe oprowadzanie. Turyści doceniają, że przewodnicy odpowiadają na pytania szczegółowo i z zaangażowaniem. Uprzejmość personelu stoi na wysokim poziomie – goście czują się mile widziani, obsługa jest cierpliwa nawet w przypadku barier językowych (np. przewodnik mówi wolno, stara się użyć kilku słów po polsku, by polska grupa zrozumiała kontekst). Czas reakcji na zapytania (mailowe/telefoniczne) bywa różny – jako instytucja publiczna muzeum nie ma dedykowanego działu obsługi klienta, więc bywa że odpowiedzi przychodzą z pewnym opóźnieniem lub dopiero po przypomnieniu (to wnioski z relacji niektórych grup polskich, które organizowały zwiedzanie). Niemniej, generalnie starają się pomóc (np. zorganizować dodatkowe oprowadzanie poza standardową godziną, jeśli przyjedzie grupa).

Dostępność biletów online nie istnieje – bilety kupuje się wyłącznie na miejscu, gotówką. Nie ma systemu rezerwacji internetowej; grupy zgłaszają się telefonicznie lub mailowo, a turyści indywidualni pojawiają się bez rezerwacji. Ze względu na brak tłumów, nie odczuwano

potrzeby sprzedaży online. W przyszłości, gdyby ruch wzrósł, rozważane może to być, ale raczej stawia się na tradycyjną formę. System rezerwacji dla grup działa sprawnie w tradycyjny sposób – w sezonie letnim kilka grup dziennie potrafi odwiedzić zamek i skansen i są płynnie obsługiwane (przewodnicy prowadzą naprzemiennie).

Udogodnienia w muzeum są standardowe: przy zamku jest niewielki parking (dla paru aut, autokary muszą parkować obok amfiteatru miejskiego – kilkaset metrów dalej). Toalety są dostępne wewnątrz zamku (na parterze, dość nowoczesne po remoncie, czyste). W skansenie brak stałych toalet (jedynie toi-toi podczas imprez, lub trzeba wrócić do zamku), co mogłoby być ulepszone. Muzeum nie ma kawiarni czy restauracji – obok zamku jest jednak restauracja miejska „Karpatia”, z czego korzystają grupy. Sklepek z pamiątkami działa w kasie – można kupić drobne suveniry (pocztówki, magnesy z wizerunkiem zamku, miniaturowe figurki). Oferta gastronomiczna pojawia się tylko przy okazji imprez plenerowych – wtedy bywa stoisko z regionalnym jedzeniem (np. pirohy czy mačanka). Strefy relaksu jako takie nie są wydzielone, ale goście mogą odpocząć na ławkach w parku zamkowym (jest piękny ogród z rzeźbami, gdzie ludzie chętnie spacerują i siadają). Wewnątrz zamku brak typowej strefy wypoczynku (poza ławeczkami przy wejściu). Muzeum mogłoby pomyśleć o pokoju dla matki z dzieckiem czy czytelnicy, ale na razie nie ma takiej infrastruktury.

Dostosowanie oferty do różnych grup jest zauważalne w działalności edukacyjnej. Dla dzieci muzeum robi specjalne lekcje z elementami zabawy (np. w skansenie „dzień małego gospodarza” – dzieci karmią zwierzęta, uczą się starodawnych zabaw). W zamku przygotowano wystawę interaktywną dla najmłodszych w jednej sali – tam dzieci mogą dotknąć replik dawnych zabawek, przebrać czapki z epoki i zrobić sobie zdjęcie. Dla seniorów muzeum jest bardzo przyjazne – kluby seniora z regionu często odwiedzają zamek, a personel zapewnia im zniżki i dostosowuje tempo zwiedzania (wolniej, więcej odpoczynków). Seniorzy cenią koncerty w sali zamkowej (muzeum współorganizuje z miastem cykl koncertów kameralnych, popularny wśród starszej publiczności). Osoby z niepełnosprawnością ruchową są jedyną grupą, której muzeum nie potrafi w pełni zaspokoić – ze względu na architekturę zamku i skansenu. Jednak starają się: dla wózkowiczów w razie konieczności wyświetlają film o piętrach zamku na laptopie (jeśli nie mogą wnieść), a skansen można oglądać z alejki (nie wchodząc do chat, ale z zewnątrz). Dla osób niesłyszących brak języka migowego, ale wyświetlane są podpisy na filmach w muzeum (np. film o historii zamku ma napisy).

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi nie jest wysoki – muzeum wciąż bazuje na bezpośrednim kontakcie i analogowych metodach. Nie korzysta z chatbota czy specjalnej aplikacji mobilnej. Pytania mailem czy na Facebooku są obsługiwane manualnie przez pracowników. Jedynym krokiem w stronę innowacji jest plan wprowadzenia wirtualnej wycieczki na stronie – co mogłoby wspomóc kontakt z widzami zdalnymi. Także rezerwacje online byłyby ułatwieniem. W interakcji z widzami w social media – reagują na komentarze na Facebooku umiarkowanie (raczej informują niż dyskutują).

Wskaźnik powrotów odwiedzających jest dość wysoki wśród mieszkańców – wielu humennian odwiedza muzeum kilkakrotnie do roku (przy okazji eventów). Dzieci przychodzą kilka razy w trakcie edukacji (jako uczniowie podstawówki i potem średniej). Turyści spoza regionu raczej odwiedzają jednokrotnie, choć np. Polacy z Podkarpacia potrafią wrócić za kilka lat przy innej okazji (szczególnie że muzeum co jakiś czas ma nowe elementy – np. po renowacji fresków sporo osób przyszło zobaczyć zmiany). Muzeum stara się zachęcać do powrotów poprzez zmienne wystawy czasowe i cykliczne imprezy. Ogólnie lojalność

budowana jest wśród lokalnych – ci czują więź z muzeum i chętnie wspierają. Wizerunek muzeum w oczach odwiedzających jest pozytywny: postrzegane jest jako atrakcja z klasą – zwłaszcza piękne wnętrza zamku robią wrażenie elegancji i dostojności, co ludzie doceniają. Skansen z kolei daje poczucie sielskości i autentyczności. Razem tworzy to wizerunek instytucji dbającej o dziedzictwo. Turyści zagraniczni często zauważają, że muzeum jest profesjonalnie prowadzone i eksponaty są dobrze opisane (w porównaniu np. z niektórymi mniejszymi izbami regionalnymi na Słowacji). Mieszkańcy Humennego są dumni z zamku i chętnie zabierają tam swoich gości, więc wizerunek jest mocno zakorzeniony w tożsamości miasta. Podsumowując, w aspekcie jakości usług muzeum spełnia oczekiwania większości odwiedzających, łącząc profesjonalizm z lokalnym urokiem, i stale stara się poprawiać drobne mankamenty, by zapewnić jak najlepsze doświadczenie kulturalne.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Vihorlatské múzeum posiada spore doświadczenie we współpracy z różnymi partnerami, szczególnie w ramach regionu i transgranicznie.

Doświadczenie w projektach partnerskich obejmuje m.in. projekty Interreg PL-SK (np. we wspomnianej inicjatywie z Muzeum w Sanoku – wystawa o historii pogranicza, wymiana zbiorów i wspólna publikacja)[N103]. Muzeum brało też udział w programach krajowych integrujących placówki regionu – np. projekt edukacyjny Tripolitana z Prešovem i Stropkovem[N102]. W ramach Tripolitany trzy zamki regionu stworzyły wspólny produkt turystyczny i dzieliły się wystawami (np. humenné ikonostasze były prezentowane w Stropkovie, a stamtąd zbroje w Humenném).

Gotowość do współpracy muzeum jest wysoka – instytucja jest chętna wymieniać się zbiorami i pomysłami. Przykładem jest wymiana zbiorów ze Słowackim Muzeum Narodowym w Svidniku (Muzeum Ukraińskiej Kultury): humenné wypożyczało do Svidníka elementy stroju łemkowskiego ze skansenu, a stamtąd sprowadzało eksponaty na swoje wystawy tematyczne o Rusinach. Również z Polską – np. planuje się w przyszłości (po rozbudowie Muzeum Kresów w Lubaczowie) wspólny projekt o dziedzictwie Pogórza – humenné deklaruje użyczenie eksponatów i know-how (to na razie koncepcje robocze).

Poziom komunikacji międzyinstytucjonalnej jest dobry – dyrektorzy muzeów w regionie preszowskim regularnie się spotykają na naradach u župana, co ułatwia inicjowanie współpracy. Muzeum w Humenném uczestniczyło w utworzeniu Stowarzyszenia Muzeów i Galerii Kraju Preszowskiego, co formalizuje wymianę informacji. Na szczeblu międzynarodowym, komunikacja następuje często przez lokalne samorządy – np. partnerem muzeum są miasta partnerskie Humennego (Lesko w Polsce, Uzhhorod na Ukrainie) i przy oficjalnych wizytach delegacji muzeum nawiązuje kontakty z tamtejszymi instytucjami kultury.

Spójność misji i wartości z innymi muzeami regionalnymi jest naturalna – wszystkie skupiają się na zachowaniu lokalnego dziedzictwa. Dzięki temu humenné łatwo znajduje wspólny język np. z Muzeum Ziemi Sanockiej (profil etnograficzny w części) czy z Muzeum w Sninie (profil lokalny historyczny). Z muzeum Warhola w Medzilaborcach misja jest inna, ale współpraca istnieje na płaszczyźnie regionu (Warhol bywa zapraszany na imprezy do Humenného, np. wystawa pop-artu gościnnie).

Zdolność do współdzielenia zasobów jest potwierdzona: muzeum udostępnia swoje przestrzenie innym – np. Muzeum Wojska ze Svidníka wystawiało w Humenném broń, bo tam

lepsze warunki ekspozycji. Personel muzeum humenneńskiego bywa delegowany do pomocy w mniejszych placówkach (np. ich konserwator pomagał przy zabezpieczaniu eksponatów w Izbie Regionalnej w Brekov). Wspólne korzystanie z technologii: humenné dzieli się cyfrowymi skanami zabytków drewnianych z innymi muzeami skansenowskimi (przez centralną bazę CEMUZ, gdzie inne muzea mogą korzystać z dokumentacji)[N34].

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami jest wysoki, jeśli chodzi o muzea regionalne, i średni z podmiotami innego typu. Z muzeami skansenowskimi – pełna kompatybilność (podobne tematy, można robić wspólne festiwale folkloru, co zresztą się dzieje: np. humenné deleguje zespoły ludowe na festiwal do Sanoka, a z Sanoka przyjeżdżają do humenskiego skansenu na ich Dni Dziedzictwa[N112]). Z placówkami naukowymi – tu profil jest odmienny (muzeum raczej popularyzuje niż prowadzi badania podstawowe), ale mimo to współpracuje np. z PAN w Polsce (przy badań nad Łemkami), co pokazuje, że potrafi wnieść wkład do różnych inicjatyw. Współpraca z samorządami jest wzorowa: humenné muzeum służy regionowi, a region to docenia – stąd np. udział muzeum w prezentacjach regionu (podczas Dni Preszowskiego Kraju w Bratysławie muzeum przysyłało eksponaty i stroje, by promować region). Muzeum także korzysta ze wsparcia powiatu humenneńskiego (np. starosta dofinansował wydanie albumu o cerkwi z skansenu). Podsumowując, sieć współpracy Vihorlatského múzea jest rozbudowana na poziomie lokalnym i transgranicznym karpackim – co daje mu dodatkowe możliwości rozwoju. Poprzez te partnerstwa muzeum poszerza ofertę (wymiana wystaw), wzmacnia promocję (wspólne projekty z polskimi i ukraińskimi partnerami) i zwiększa efektywność (dzielenie się zasobami i wiedzą). Można powiedzieć, że stanowi ważny węzeł w sieci muzeów Karpat, łącząc tematykę szlachecką, ludową i przyrodniczą w jednym miejscu, co czyni je wartościowym partnerem dla wielu inicjatyw.

Innowacje i rozwój:

Choć Muzeum Vihorlatskie to dość tradycyjna placówka, również ono stawia kroki ku nowoczesności, zwłaszcza w sferze cyfryzacji i zrównoważonego zarządzania dziedzictwem.

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych w muzeum jest zauważalny zwłaszcza w dziedzinie ewidencji i udostępniania zbiorów. W ramach projektu digitalizacji kultur pamiątek PSK do 2015 r. muzeum zdigitalizowało ponad 2085 obiektów ze swoich zbiorów, w tym duże gabaryty jak drewniana cerkiew i jej wyposażenie[N33]. Zastosowano zaawansowane technologie – fotogrametrię, skan 3D, panoramy, by wiernie odwzorować eksponaty i wnętrza[N34]. Te cyfrowe zasoby trafiły do centralnej bazy CEMUZ i są dostępne on-line dla zainteresowanych (np. każdy może obejrzeć modele 3D części obiektów na portalu, co upowszechnia wiedzę)[N36]. To duży krok w e-muzeum – globalna dostępność informacji o zbiorach została osiągnięta dzięki temu projektowi, zgodnie z założeniami digitalizacji cytowanymi przez zastępczynię dyrektora muzeum[N36]. Muzeum idzie dalej: planuje stworzyć wirtualny spacer po ekspozycjach (zwłaszcza skansen mógłby być prezentowany online dla tych, którzy nie mogą przyjechać). Póki co nie wdrożono VR w samej wystawie, ale posiadanie modeli 3D chat i cerkwi otwiera taką możliwość.

Liczba projektów badawczo-rozwojowych prowadzonych przez muzeum nie jest duża – nie prowadzi ono np. własnych laboratoriów technologii. Jednak uczestnictwo w projekcie digitalizacji to w pewnym sensie R&D – testowano cztery różne technologie dokumentacji i uczono się ich wykorzystania[N34]. Muzeum też czynnie włączało się w rozwój metod konserwacji – np. współpracowało z Politechniką w Koszycach przy opracowaniu specjalnego

impregnatu do drewna zabytkowego (coś, co wyszło z praktycznej potrzeby chronienia chat przed szkodnikami). Udział w inicjatywach smart culture nie jest na pierwszym planie, ale pewne elementy są: muzeum ma swój dział na portalu Legendarium (projekt promocji regionu PSK, gdzie prezentuje legendy regionu – digital storytelling z wykorzystaniem wizerunku zamku)[N113]. W przyszłości, być może w ramach Smart City Humenne, muzeum zostanie włączone w aplikację miejską (np. beacon w zamku informujący przechodniów o wystawie).

Strategia zrównoważonego rozwoju jest widoczna w podejściu do konserwacji i środowiska. Muzeum dba o zachowanie autentycznej substancji zabytkowej – prace renowacyjne w zamku wykonywane są z poszanowaniem oryginałów (malowidła odnawiane przez konserwatorów z licencją, a nie zamalowywane). Skansen to z kolei forma ochrony tradycyjnej architektury – przeniesienie chałup uratowało je przed zniszczeniem w rodzinnych wsiach. Z ekologicznego punktu widzenia, muzeum jest świadome zagrożeń (drewniane budynki i zmiany klimatyczne) – wprowadza środki zapobiegawcze (system monitorowania wilgotności w cerkwi, impregnacja elementów drewnianych naturalnymi metodami – np. olej lniany). Energia: w ramach remontów zamek zyskał trochę bardziej efektywne ogrzewanie (podłączenie do sieci miejskiej – co zmniejszyło emisję w porównaniu z dawnymi piecami). W parku stara się zachować starodrzew i wprowadza nasadzenia rodzimych gatunków, edukując o bioróżnorodności (wystawa bioniki pokazuje inspiracje naturą w technologii)[N107][N108]. Społecznie, muzeum angażuje lokalną społeczność – co jest aspektem zrównoważonego rozwoju kulturalnego (kultura dostępna lokalnie, integrująca różne grupy, np. mniejszość rusińską, słowacką większość).

Wdrażanie nowych modeli biznesowych w muzeum humenneńskim jest ograniczone – jako instytucja publiczna działa głównie w oparciu o dotacje i tradycyjne przychody. Nie ma tu pomysłów typu NFT (i raczej nie pasowałyby do profilu). Niemniej, pewne drobne innowacje w modelu były: np. wprowadzenie biletu rodzinnego, co jest formą pakietu (kilka biletów w niższej cenie). Innym modelem jest współpraca z innymi atrakcjami (bilet łączony Tripolitana – jeden bilet na trzy zamki Preszowszczyzny, to trochę jak abonament turystyczny, który testowano w 2019 r.). Muzeum organizuje też sklep online we współpracy z regionalną platformą (można kupić wydawnictwa muzeum przez internetowy sklepik na stronie regionu, co jest nowością). O bardziej zaawansowanych modelach – jak crowdfunding na projekty muzealne czy program członkowski – raczej się nie mówi, bo lokalne warunki nie generują takiej potrzeby (i zaplecza potencjalnych patronów). Podsumowując, Muzeum Vihorlatskie łączy tradycję z elementami innowacji tam, gdzie to wzmacnia jego misję. Digitalizacja zbiorów zwiększyła jego globalną obecność cyfrową, co jest ogromnym krokiem w przód[N36]. Przy czym instytucja zachowuje swój charakter – nie goni za modnymi nowinkami, ale metodycznie wdraża to, co przydatne (ewidencja cyfrowa, ulepszenia prezentacji). Najbliższe lata mogą przynieść dalszy rozwój, zwłaszcza jeśli uda się kontynuować prace renowacyjne i pozyskać środki na modernizację wystaw (dodanie multimediiów do przyrodniczej ekspozycji czy utworzenie nowej sali edukacyjnej). Tak czy inaczej, Muzeum Vihorlatskie pozostaje ważnym przykładem, jak lokalna instytucja muzealna może się rozwijać i pełnić rolę w zrównoważonym zachowaniu dziedzictwa Karpat.

Wystawa Architektury Ludowej Skansen Humenne (Expozícia ľudovej architektúry a bývania - Skanzen Humenné, oddział Muzeum Vyhorlatu (Vihorlatské múzeum))

Organizacja i zarządzanie:

Skansen architektury ludowej w Humenném jest oddziałem Vihorlatskiego muzeum, dlatego podlega tej samej strukturze zarządczej co opisane powyżej muzeum. Formalnie figuruje jako Expozícia ľudovej architektúry a bývania v Humennom, będąca integralną częścią muzeum krajowego w Humenném, założoną w latach 70. Decyzje dotyczące skansenu podejmuje dyrektor muzeum, natomiast bieżącym nadzorem zajmuje się wyznaczony pracownik – kierownik skansenu. Organizator (PSK) nadzoruje skansen poprzez muzeum – nie ma odrębnego organu założycielskiego.

Forma prawna oddziału jest więc identyczna – to publiczny element muzeum samorządowego. Skansen nie ma własnego statutu, działa w ramach statutu Vihorlatskiego muzea.

Struktura organizacyjna skansenu obejmuje kilkanaście obiektów przeniesionych z okolicznych wsi, urządzonych tematycznie. Personel skansenu to przewodnicy/opiekunowie oraz konserwator terenowy, podlegli kierownikowi i dyrektorowi. Model zarządzania jest centralny – budżet skansenu jest częścią budżetu muzeum, a decyzje o rozbudowie czy imprezach zapadają w muzeum.

Strategia rozwoju skansenu jest zawarta w planach muzeum – zakłada np. wzbogacanie ekspozycji o kolejne obiekty drewniane (ostatnio rekonstruowano zagrodę łemkowską z wiejskich zabudowań, co zrealizowano w ramach programów PSK)[N94]. W planach jest też budowa zaplecza edukacyjnego w skansenie, jednak to zależy od finansowania. Jakość zarządzania skansenem jest oceniana przez lokalne władze – np. miasto docenia wkład skansenu w turystykę i wspiera logistycznie imprezy (ochrona, promocja).

System zarządzania jakością w skansenie jest nieformalny – opiera się na utrzymywaniu jak najwyższej autentyczności obiektów i dobrej obsłudze gości (poprzez przewodników).

Kadra kierownicza skansenu to doświadczony pracownik muzeum (często etnograf lub kierownik działu etnografii pełni nadzór). Rotacja jest mała – np. obecny opiekun skansenu pracuje tam od kilkunastu lat i zna każdy budynek w szczegółach.

Polityka szkoleniowa skansenu polega głównie na szkoleniu przewodników – przekazuje im się wiedzę o każdym obiekcie i uczy metod oprowadzania różnych grup (dzieci, cudzoziemców). Przewodnicy uczestniczą też w ogólnosłowackich spotkaniach przewodników skansenowskich, co organizuje Muzeum Wsi Słowackiej w Martinie – wymiana doświadczeń.

Poziom digitalizacji zarządzania skansenem jest niewielki – skansen sam w sobie nie ma biura, wszelkie administracyjne sprawy załatwia centrala muzeum. Niemniej, ewidencja obiektów skansenu jest cyfrowa (każdy budynek ma kartę ewidencyjną w systemie i zdigitalizowaną dokumentację)[N33]. Nie stosuje się tu np. systemu rezerwacji elektronicznej, bo ruch obsługiwany jest na bieżąco.

Sposób podejmowania decyzji jest hierarchiczny – np. decyzja o nowym obiekcie w skansenie wymaga zgody dyrekcji i organu prowadzącego, a pomysły może zgłaszać kierownik skansenu. Decyzje odnośnie programów imprez są podejmowane wspólnie z działem edukacji muzeum.

Współpraca z organami publicznymi w odniesieniu do skansenu jest intensywna: skansen jest stałym partnerem miejskich instytucji – np. Ośrodek Kultury organizuje tam występy folklorystyczne przy wsparciu finansowym miasta. PSK finansuje konserwacje obiektów skansenu (np. dach cerkwi wymieniono z dotacji wojewódzkiej). Skansen współpracuje też z ochotniczą strażą pożarną (dla bezpieczeństwa obiektów drewnianych) – strażacy lokalni szkolą się, jak chronić drewniane budynki, i monitorują skansen w upały. Ogólnie, organizacja i zarządzanie skansenem jest w pełni zintegrowane z muzeum, co zapewnia mu stabilność, choć może ograniczać pewną elastyczność (brak własnego budżetu).

Ekonomia i finanse:

Skansen nie ma wydzielonego budżetu – jego finanse to część budżetu Vihorlatskiego muzeum. Można jednak wyróżnić pewne aspekty dotyczące skansenu.

Budżet na utrzymanie skansenu obejmuje konserwację budynków (co rok pewna pula na naprawy dachów, impregnację, koszenie trawy), organizację imprez (ze środków muzeum lub sponsorów) oraz obsługę (wynagrodzenia personelu obsługującego skansen). Źródła finansowania to głównie dotacja PSK (pokrywa koszty stałe) i przychody z biletów.

Struktura przychodów skansenu: bilety wstępu do skansenu (osobno lub w ramach biletu łączonego z zamkiem) stanowią spory ułamek przychodów własnych muzeum, bo latem niemal każdy turysta odwiedzający zamek idzie też do skansenu. Sprzedaż pamiątek dotyczy raczej zamku (w skansenie nie ma sklepu). Wynajem przestrzeni – skansen bywa wynajmowany na sesje zdjęciowe ślubne w cerkwi (symboliczna opłata) i na plener filmowy (nakręcono tu kilka scen filmów historycznych, za co muzeum otrzymało wynagrodzenie).

Struktura kosztów skansenu: główne są utrzymaniowe (remonty i zabezpieczenia obiektów), dalej koszty imprez (honoraria zespołów folklorystycznych, nagłośnienie podczas festynów), potem koszty personalne (przewodnicy, pracownik do spraw czystości i drobnych napraw). Skansen jest dość ekonomiczny – chaty nie są ogrzewane, więc nie ma kosztów ogrzewania, latarnie parkowe to minimalne koszty prądu. Największe wydatki to renowacje – np. w 2019 r. odtworzono zagrodę łemkowską, co kosztowało ok. 10 tys. € (fundusze PSK)[N94].

Rentowność działań komercyjnych skansenu jest niewielka – opłaty za wynajem np. cerkwi na ślub (dla par, które chcą sesję w skansenie) są symboliczne i bardziej służą promocji. Imprezy folklorystyczne przyciągają sporo ludzi, ale często są darmowe lub za cenę biletu wstępu do skansenu – więc tu nie chodzi o zysk, a o misję. Skansen sam nie generuje zysków, jest dotowany, ale pośrednio przyczynia się do sprzedaży większej liczby biletów i pamiątek, więc wspiera finansowo muzeum.

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych na skansen jest zależna od muzeum – udało się pozyskać np. grant MK SR na remont cerkwi i digitalizację jej wnętrza[N33]. Skansen korzysta też z programów transgranicznych (razem z Sanokiem organizowano np. wymiany zespołów – finansowanie z Interreg, co pokryło koszty imprez). Sponsorzy lokalni (firmy) czasem wesprą nagrody konkursów folklorystycznych w skansenie, ale to drobne kwoty.

Poziom zadłużenia – skansen nie zaciąga żadnych zobowiązań, wydatki muszą mieścić się w budżecie muzeum.

Polityka cenowa biletów do skansenu jest skorelowana z zamkiem: bilet do skansenu kosztuje około 3 € (ulgowy ~1,5 €), ale większość kupuje bilet łączony z zamkiem za ~5 €, co się opłaca

zwiedzającym. Często jest tak, że skansen jest gratis do biletu zamkowego przy eventach (np. w Noc Muzeów wstęp wolny do obydwu).

System finansowego raportowania skansenu to fragment sprawozdawczości muzeum – np. muzeum raportuje liczbę zwiedzających skansen oddzielnie, by pokazać efektywność wykorzystania środków. W budżecie PSK nie ma osobnej pozycji „skansen”, ale w uzasadnieniach do budżetu wskazuje się wydatki na skansen (np. „utrzymanie skansenu: X euro”).

Potencjał inwestycyjny skansenu zależy od chęci powiększenia kolekcji – planuje się ewentualne sprowadzenie kolejnych obiektów (mówi się o młynie wodnym i karczmie z okolicznych wsi). Gdyby pojawiły się środki (np. z nowego Interreg), skansen mógłby zwiększyć atrakcyjność przez budowę centrum obsługi (np. chaty wejściowej z salą warsztatową). Realnie, potencjał inwestycyjny jest jednak ograniczony brakiem dedykowanych funduszy.

Współpraca z sektorem prywatnym w kontekście skansenu sprowadza się do współdziałania z zespołami folklorystycznymi (często to prywatne stowarzyszenia, które przyjeżdżają występować), rękodzielnikami (prywatni rzemieślnicy mają stoiska na festynach, co jest formą PPP – oni zarabiają, a muzeum ma atrakcję) i ewentualnie sponsorami drobnymi (lokalna piekarnia sponsoruje chleb na warsztaty wypieku itp.). Partnerstwa publiczno-prywatne formalne raczej nie występują – grunt skansenu należy do państwa i nie jest to obiekt do komercyjnego użycia.

Struktura i zasoby:

Skansen w Humenném zajmuje teren o powierzchni kilku hektarów w południowej części parku zamkowego, malowniczo położony nad rzeczką.

Liczba i rodzaj obiektów w skansenie: obecnie znajduje się tu około 15 budynków drewnianych. Najcenniejszy i centralny obiekt to drewniana cerkiew greckokatolicka św. Michała Archaniola z 1764 r. – w całości przeniesiona ze wsi Nová Sedlica w 1974 r.[N99]. Otaczają ją chałupy chłopskie z regionu: są to głównie domy i zagrody łemkowskie i bojkowskie (Rusinów zamieszkujących Zemplín). Znajdziemy tam chaty z potynkowanymi ścianami i strzechą (typowe dla terenów nizinnych okolic Humennego), spichlerze, studnię z żurawiem, wędzarnię, kuźnię, olejarnię. Niedawno odtworzono zagrodę łemkowską – chałupę z gospodarczymi przybudówkami – by zaprezentować życie rusińskiej rodziny rolniczej[N94]. W sumie obiektów mieszkalnych jest ok. 10, plus budynki gospodarcze (stodółki, piwniczki).

Powierzchnia wystawiennicza skansenu to de facto wnętrza tych obiektów: większość chałup jest wyposażona w oryginalne meble, sprzęty domowe, narzędzia rolnicze – stanowią in situ ekspozycję kultury ludowej Zemplina[N95]. W cerkwi urządzono ekspozycję sakralną z ikonostasem i ikonami (oryginalny ikonostas ze świątyni w Hrabovej Roztoce, XVIII w., jest tam zrekonstruowany częściowo). Na zewnątrz, przestrzeń skansenu służy również jako ekspozycja – np. prezentowane są ule kładowe (pszczelarstwo tradycyjne) w jednym z rogów, przy ścieżkach stoją maszyny rolnicze (żniwiarka, radło).

Powierzchnia magazynowa i edukacyjna: skansen nie ma osobnych budynków magazynowych – zapasowe eksponaty etnograficzne trzymane są w magazynach muzeum w zamku. Nie posiada też klasycznej sali edukacyjnej, natomiast latem warsztaty odbywają się na dworze lub we wnętrzu większej chałupy, adaptowanej czasowo na pracownię (np. warsztaty tkackie w chałupie tkacza).

Stan techniczny budynków w skansenie jest dobry, ale wymagający stałej opieki. Drewniane obiekty są okresowo remontowane: co kilka lat wymienia się gonty lub strzechę na dachach (cerkiew ma gont, chaty przeważnie słomę – ostatnio uzupełniano strzechy z użyciem tradycyjnych materiałów). Ściany z drewna chroni się przed wilgocią – w tym celu budynki mają podmurówki kamienne i okapy. Co pewien czas impregnacja i wymiana spróchniałych bali (pod nadzorem konserwatora). W 2014 r. wykonano duży remont cerkwi – odnowiono konstrukcję i zabezpieczono malowane elementy (dzięki czemu jest w świetnym stanie). Ogólnie, skansen humenné zalicza się do zadbanej – nie widać tu ruiny czy zagrzybienia.

Poziom dostępności architektonicznej skansenu jest ograniczony z racji charakteru: ścieżki gruntowe, progi w chatach, schodki do cerkwi – to wszystko czyni trudności dla osób na wózkach czy o ograniczonej mobilności. Jednak przestrzeń jest otwarta i w miarę płaska, więc np. wózek inwalidzki może przemieszczać się po głównych alejkach (choć po deszczu bywa błoto). W chaty niestety nie wjedzie, można ewentualnie zajrzeć z zewnątrz. Architektonicznie nie adaptowano obiektów do norm dostępności (bo to zabytki).

Zasoby zbiorów skansenu obejmują same budynki (które są eksponatami) oraz ich wyposażenie. Łącznie to setki obiektów etnograficznych: meble (ławy, stoły, łóżka, skrzynie wianne), narzędzia rolnicze (pługi, brony, cepy), sprzęty domowe (kołowrotki, żarna, garnki, stroje ludowe). W cerkwi zbiory sakralne: ikony, lichtarze, księgi liturgiczne (oryginały i kopie). Wartość historyczna jest spora – wiele przedmiotów datuje się na XIX w., niektóre ikony nawet na XVIII. Wartość finansowa jest trudna do oszacowania, bo to unikatowe obiekty ludowego dziedzictwa; niektóre ikony mogłyby osiągać wysokie ceny na rynku antykwarycznym.

Stan konserwacji zbiorów skansenu wymaga ciągłego monitoringu. Wnętrza chat są podatne na kurz, insekty, zmianę wilgotności. Muzeum stara się utrzymywać je w dobrym stanie: raz w roku czyści się wnętrza gruntownie, przedmioty są odkurzane, tekstylia wietrzone. Wiele eksponatów etnograficznych przeszło konserwację podczas przygotowań do wystaw lub digitalizacji – np. dawny baldachimowy drabinowy wóz w skansenie został odmalowany i zaimpregnowany przed skanowaniem. Stan jest więc zadowalający, acz pewne zużycie naturalne jest widoczne (np. wyblakłe malatury na skrzyniach posagowych). Najważniejsze, że budynki – największe eksponaty – są dobrze utrzymane, bo to decyduje o całości.

Poziom zabezpieczeń skansenu jest minimalistyczny. Teren jest ogrodzony i zamykany po godzinach, ale płot nie jest bardzo wysoki – teoretycznie możliwe wtargnięcie (dlatego nocami park i skansen patroluje straż miejska). Podczas dnia personel nadzoruje, by goście niczego nie uszkodzili czy nie wynieśli drobnych eksponatów (małe ruchome przedmioty nie są pozostawiane w zasięgu – cenniejsze np. ikony w cerkwi są za barierką). Skansen nie ma kamer (z wyjątkiem może jednej skierowanej na cerkiew z budynku muzeum – nie jest to jawne). W sezonie suchej pogody straż pożarna jest w gotowości (w przeszłości instalowano czujki dymu w cerkwi, ale reszta chat nie jest zelektryfikowana, więc ryzyko pożaru raczej z zewnątrz). W nocy skansen jest ciemny – to minus, bo ewentualny intruz mógłby się ukryć; stąd planuje się może zainstalować dyskretne czujniki ruchu na terenie. Ogólnie, opiera się to na fizycznej ochronie (patrol) i świadomości lokalnej – mieszkańcy cenią skansen, więc nie dewastują.

Wyposażenie techniczne skansenu to prawie wyłącznie autentyczne przedmioty. Nie ma tam multimediów czy elektryczności (poza cerkwią, gdzie do nabożeństw podłączano prąd, i lampami ogrodowymi na alejkach). Ewentualne elementy edukacyjne to tablice informacyjne

(kilka stoi z opisem każdej chaty, w kilku językach). Podczas imprez muzeum dostawia nagłośnienie przenośne i oświetlenie sceny, ale to tymczasowe.

Zaplecze logistyczne skansenu obejmuje narzędzia do utrzymania (kosiarki, narzędzia stolarskie do drobnych napraw) – przechowywane w szopie poza widokiem zwiedzających. Transport eksponatów do skansenu – przy przenoszeniu budynków używano ciężarówek i dźwigów, co wymagało planu logistycznego. Obecnie raczej nic się nie wozi, poza okazjonalnym przeniesieniem rekwizytów na event (np. przywozi się owce do skansenu na pokaz pasterski). Ewidencja obiektów skansenu jest włączona w system muzeum – każde budynki ma swój numer inwentarzowy, a wyposażenie jest w spisach z odnotowaną lokalizacją (chałupa X).

Liczba pracowników stale pracujących w skansenie to 1–2 (kierownik/opiekun + ewentualnie pracownik fizyczny do ogrodu). W sezonie dołączają przewodnicy (zwykle ci sami, co oprowadzają po zamku, schodzą do skansenu według potrzeby). Podczas imprez kulturalnych do pomocy jest zaangażowanych wielu pracowników muzeum (wszyscy mobilizowani do obsługi gości, stoisk itd.). Muzeum czasem korzysta też z wolontariatu młodzieży np. przy organizacji gier terenowych w skansenie.

Kwalifikacje pracowników skansenu: opiekun to najczęściej etnograf lub doświadczony przewodnik, doskonale znający tematykę – w Humenne opiekunem jest osoba z wykształceniem etnograficznym. Pracownicy fizyczni mają umiejętności rzemieślnicze (stolarz). Przewodnicy są przeszkoleni merytorycznie (muszą znać architekturę ludową i związane z nią zwyczaje). Wszyscy mają bardzo praktyczną wiedzę: np. wiedzą jak palić w piecu chlebowym czy podkuć konia – bo czasem demonstrują to odwiedzającym.

Wolontariusze w skansenie – jak wspomniano – pojawiają się przy eventach (grupy rekonstrukcji wiejskiej, uczniowie pomagający w stoiskach). Nie ma stałego wolontariatu w utrzymaniu skansenu (prace robią pracownicy, bo wymagają fachowości).

Zasięg i oddziaływanie:

Skansen humenné jest ściśle powiązany z muzeum, stąd część kwestii się pokrywa.

Liczba odwiedzających rocznie skansen to ok. 10–15 tys. osób (dane sprzed pandemii) – w tym sporo grup zorganizowanych (szkolne wycieczki, uczestnicy imprez). Stanowi to znaczący procent całości frekwencji muzeum. Przy wydarzeniach plenerowych, jednorazowo bywa kilka tysięcy osób (np. festyn folklorystyczny może przyciągnąć i 2000 gości jednego dnia).

Profil odwiedzających: lokalni mieszkańcy (rodziny z dziećmi, starsi ludzie wspominający dawne czasy – lubiący folklor) oraz turyści spoza regionu (często ci sami, co zwiedzają zamek). Skansen jest atrakcyjny szczególnie dla dzieci – bo to otwarta przestrzeń, można zobaczyć zwierzęta (latem muzeum trzyma w zagrodach kozy, owce dla autentyczności), wejść do chaty i wyobrazić sobie dawne życie. Dla zagranicznych turystów skansen jest ciekawostką pokazującą wieś karpacką – Polacy i Czesi widzą podobieństwa do swych skansenów, a np. Niemcy czy Francuzi doceniają egzotykę drewnianej architektury.

Zasięg geograficzny oddziaływania skansenu pokrywa się z muzeum: głównie region, plus turyści krajowi i transgraniczni. Współpraca międzynarodowa skansenu jest faktycznie intensywna z Polską: skansen humenné jest częścią sieci Karpackich skansenów – regularnie bierze udział np. w Międzynarodowych Spotkaniach Muzeów Słowian Karpackich (cykliczne forum, ostatnie było w Sanoku w 2019). Udział w sieciach muzealnych: skansen humenné jest

członkiem Stowarzyszenia Muzeów na Wolnym Powietrzu Słowacji, co ułatwia wymianę wystaw (np. wypożyczał eksponaty na wystawę do skansenu w Bardiejowie). Współpracuje też z Polską – np. w 2018 zorganizowano Festiwal Kultury Karpackiej, w ramach którego zespoły z Sanoka wystąpiły w Humenném i vice versa[N112]. Relacje z lokalną społecznością w przypadku skansenu są bardzo bliskie: mieszkańcy identyfikują się z tym miejscem, bo niektóre chaty pochodzą z ich wsi, czują dumę, że ich dziedzictwo jest pokazywane. Skansen stał się miejscem spotkań – np. w sezonie letnim w każdą niedzielę odbywa się msza św. w drewnianej cerkwi, na którą przychodzą grekokatolicy z Humennego i okolic (to piękna tradycja, która ożywia cerkiew jako żywy obiekt kultu). Ponadto, skansen jest wykorzystywany przez szkoły – nauczyciele organizują tam żywe lekcje (np. omawiając literaturę słowacką o życiu wsi, idą z klasą do skansenu, by to zobrazować).

Pozycja skansenu w mediach i internecie to głównie wzmianki przy promocji całego muzeum. W internecie są zdjęcia i opisy, które zachęcają (TripAdvisor ma osobny wpis „Open-air Museum Humenne” z pozytywnymi recenzjami[N114]). Skansen sam nie prowadzi mediów, robi to muzeum. Aktywność w social media dotyczy go gdy muzeum zamieści posty np. z festynu w skansenie (zwykle te posty cieszą się dużym zainteresowaniem lokalnej społeczności).

Rozpoznawalność marki skansenu rośnie – dawniej był mniej znany niż np. skansen we wsi Svidník (Muzeum Kultury Ukraińskiej), ale teraz dzięki wspólnym działaniom regionu i wymianie z Polską staje się bardziej znany w szerszym kontekście karpackim. Dla turystów polskich bywa wskazywany jako „skansen w Bardowie i Humennem – warto zobaczyć obok zamków”.

Wpływ ekonomiczny na region samego skansenu jest trudny do oddzielenia od muzeum: skansen raczej nie generuje osobnych korzyści, ale stanowi integralny element oferty turystycznej. Jego festyny folklorystyczne napędzają drobną lokalną przedsiębiorczość (sprzedaż regionalnych potraw i rękodzieła podczas imprez). Miejskowa ludność sprzedaje np. domowe sery czy hafty na jarmarku – to zastrzyk gotówki dla nich, możliwy dzięki skansenowi. Skansen przyciąga dodatkowych odwiedzających do miasta, co wspomaga gastronomię i handel. Wreszcie, wpływ edukacyjny i społeczny jest ogromny: ludzie regionu widząc, że ich kultura jest pielęgnowana, czują się dowartościowani, co buduje kapitał społeczny. Można więc powiedzieć, że skansen jest ważnym instrumentem zrównoważonego rozwoju kulturalnego regionu, choć jego wpływ finansowy jest pośredni i niewielki w kategoriach czysto ekonomicznych.

Rodzaj i profil działalności:

Skansen jest muzeum na wolnym powietrzu o profilu etnograficznym. **Tematyka** obejmuje kulturę materialną i życie codzienne ludności wiejskiej regionu Zemplín w okresie od końca XVIII do połowy XX wieku. Pokazywane są typowe typy budynków i wyposażenie gospodarstw chłopskich i małomiasteczkowych oraz architektura sakralna i techniczna.

Zakres merytoryczny ekspozycji jest lokalny/regionalny – prezentowane obiekty pochodzą wyłącznie z regionu wschodniokarpackiego, głównie z okolic Humennego, Sniny i Medzilaborzec. W ten sposób skansen zachowuje autentyczność regionu – nie ma tu np. budynków spoza Zemplína. Jednak problemem bywa to, że oryginalnych budynków nie jest zbyt dużo – stąd w skansenie nie ma np. pełnej przekrojowej kolekcji dla wszystkich grup etnograficznych (dominują rusini, mniej jest np. budownictwa kolonistów niemieckich czy polskich z Pogórza). Typ muzeum – skansen jest placówką stałą, czynną sezonowo

intensywnie, ale formalnie dostępny cały rok (zimą po uzgodnieniu). To muzeum interaktywne w takim sensie, że zwiedzanie jest doświadczaniem autentycznej przestrzeni – można wejść do chat, dotknąć ich wewnątrz (w pewnym stopniu). Nie jest to muzeum wirtualne, choć digitalizacja czyni je częściowo dostępnym online.

Innowacyjność ekspozycji w skansenie opiera się na autentyczności – nie ma tu nowoczesnych gadżetów, bo ideą jest pokazanie oryginalnej wsi. Innowacją może być organizowanie w skansenie tzw. żywych skansenów – w pewne dni personel i wolontariusze ubierają stroje ludowe i odgrywają role mieszkańców wsi, wykonując dawne prace (to planowane na przyszłość, wzorowane na programach np. w skansenie Vlkolinec). Na razie innowacyjność to np. wieczorne zwiedzanie przy lampach naftowych – budujące nastrój i autentyczność. Z technologicznych nowinek – w cerkwi planuje się interaktywny kiosk multimedialny z informacją o ikonach, bo wiele osób pyta o szczegóły (gdy fundusze pozwolą, zainstalują).

Stopień specjalizacji tematycznej jest wąski – tylko architektura i kultura ludowa. Skansen tym samym jest bardzo wyspecjalizowaną częścią muzeum.

Liczba i różnorodność wystaw czasowych w skansenie jako takim nie jest duża – obiekty stoją stale, nie robi się tam wewnątrz wystaw (to nie galeria). Czasowe prezentacje raczej w formie wydarzeń: np. sezonowo urządzana jest wystawa plenerowa pasiek (stawia się dodatkowe ule z okolicy). Albo latem pokaz uprawy lnu – rosnący len na grządce, co można uznać za wystawę in situ (z tabliczką). Więc formalnie nie ma typowych wystaw czasowych w skansenie, raczej wydarzenia.

Działalność naukowa i badawcza skansenu sprowadza się do inwentaryzacji i dokumentacji tradycyjnego budownictwa. Pracownicy etnograficzni muzeum przed przenosinami budynków prowadzili badania terenowe – pomiary, fotografie, wywiady z właścicielami (to owocuje archiwum dokumentów). Skansen we współpracy z uczelniami prowadzi tzw. survey – np. we wsiach regionu bada ile starych chat przetrwało i czy warto by je przenieść do muzeum (taka kwerenda to element planowania). Publikacje nt. architektury ludowej regionu pojawiały się w wydawnictwach muzeum.

Współpraca z uczelniami: studenci architektury i etnologii z Preszowa i Bratysławy przyjeżdżali do skansenu na praktyki pomiarowe (uczyli się dokumentować budynki). Politechnika w Brnie robiła w 2018 r. skan laserowy cerkwi w skansenie w ramach ćwiczeń – co też jest formą współpracy i daje dane naukowe o odchyleniach konstrukcji.

Oferta edukacyjna skansenu jest bogata: warsztaty rzemiosł (kowalstwo – w kuźni pokaz, tkactwo – w chałupie tkacza, pieczenie chleba – w piecu chlebowym w zagrodzie), pokazy folkloru (np. jak dawniej obchodzono wesele – inscenizacja w skansenie). Dla szkół organizuje się lekcje „pod gołym niebem” – np. temat: od ziarna do chleba (dzieci młóć cepem, mieli żarnami, pieką podpłomyki). Współpracuje się tu z twórcami ludowymi, którzy prowadzą warsztaty (np. garncarz uczy lepienia garnków).

Działalność wydawnicza i promocyjna skansenu to głównie broszury i foldery – np. muzeum wydało osobny folder poświęcony cerkwi humenneńskiej i innym cerkwiom drewnianym regionu (by promować szlak drewnianej architektury). Również widokówki z chatami wydawano. Promocja odbywa się często przy pomocy regionalnych mediów – radio regionalne nadaje audycje o wydarzeniach w skansenie, co napędza frekwencję.

Współpraca z artystami i instytucjami kultury: w skansenie nie eksponuje się sztuki profesjonalnej, ale współpracuje ze zespołami folklorystycznymi (co też są poniekąd artyści ludowi). W ramach imprez gościli tu śpiewacy z Ukrainy, kapele polskie z Sanoka – to wymiana kulturalna. Z instytucjami – np. Muzeum Kultury Ludowej w Sanoku wspólnie z humennym skansenem organizowało Dni Dziedzictwa Karpackiego (impreza odbywała się częściowo tu, częściowo tam). Ze szkołami – jak wspomniano – jest intensywna współpraca edukacyjna.

Jakość i satysfakcja z usług:

Zwiedzający skansen są zazwyczaj zauroczeni atmosferą miejsca.

Poziom satysfakcji jest wysoki u rodzin – dzieci mają przestrzeń do biegania i doświadczania, rodzice cieszą się pokazując im „jak to drzewiej bywało”. W recenzjach turyści piszą, że „skansen Humenne jest mały, ale urokliwy, pozwala zobaczyć wiejskie chaty w pięknym parku”[N114]. Wspominana jest też niesamowita cerkiew z 1764 r. – często to highlight wizyty, coś, co wyróżnia skansen (bo drewniane cerkwie to unikat w skansenach). Opinie internetowe chwalą czystość i zadbanie (teren wykoszony, chaty odmalowane) oraz autentyczność (że eksponaty nie są kopiami, a prawdziwymi domami). Czasem drobnym minusem jest to, że chaty są pozamykane i trzeba prosić przewodnika, by otworzył – ale to ze względów bezpieczeństwa. Wielu docenia fakt, że w skansenie są żywe zwierzęta (dzieciom to się bardzo podoba).

Dostępność informacji w skansenie: każde obejście ma tablicę z opisem w kilku językach (SK, EN, PL, DE, HU), to duży plus[N28]. Dodatkowo przewodnicy oprowadzają grupy – i tutaj jest ograniczenie językowe: po polsku czy czesku jeszcze się dogadają, po angielsku już trudniej. Cudzoziemcy często zwiedzają skansen bez przewodnika, tylko czytając tablice, co jednak wystarcza, bo teksty są dość wyczerpujące (opis stylu budowy, pochodzenia chaty, itp.). Strona internetowa muzeum ma informacje o skansenie, ale tylko po słowacku – np. godziny otwarcia.

Obsługa klienta w skansenie jest sympatyczna – przewodnicy to zwykle osoby z pasją do folkloru, potrafią ciekawie opowiedzieć. Zdarza się, że oprowadzanie jest improwizowane (np. jak nie ma oficjalnej wycieczki, a pojawi się para turystów Polaków, to i tak pracownik ich oprowadzi, choć nie musiałby – to częste, bo chcą pokazać wszystko). Uprzejmość na wysokim poziomie – np. podczas imprez pracownicy częstują gości tradycyjnymi przekąskami za darmo, co tworzy przyjazną atmosferę. Czas reakcji: jak ktoś kupi bilet, to natychmiast podchodzi przewodnik i pyta, czy oprowadzić – nie czeka się długo.

Bilety online nie są potrzebne – ruch nie jest tak duży, by były kolejki. Po prostu kupuje się na miejscu.

Udogodnienia: w skansenie jak wcześniej – brak stałych toalet (co by się przydało), jest jedynie latryna stylizowana (ale to tylko z wyglądu, faktycznie nieużywana). Podczas imprez stawiane są Toi-Toi. Parking – goście parkują w pobliżu zamku, skansen nie ma osobnego. Sklepik – brak w skansenie, pamiątki kupuje się w kasie zamku, może to być niewygodne dla niektórych (w przyszłości mogliby otworzyć małe stoisko z rękodziełem w skansenie, np. w chacie). Strefy relaksu – tu akurat wielki plus: park wokół skansenu jest naturalną strefą wypoczynku. Ławki w cieniu drzew, możliwość pikniku (nie jest formalnie zabronione, ludzie robią latem). Dostosowanie oferty do różnych grup: dla dzieci – skansen jest idealny, bo w formie zabawy uczą się (np. w kuźni dziecko może spróbować wyklepać gwóźdź – oczywiście z pomocą kowala). Przygotowuje się dla nich questy: np. „Znajdź w skansenie ukryte przedmioty” – taka gra terenowa. Dla seniorów – duża wartość sentymentalna, starsi ludzie często rozpoznają

przedmioty z młodości i chętnie opowiadają anegdoty – przewodnicy zachęcają ich do dzielenia się wspomnieniami, co integruje grupy seniorskie. Dla osób z niepełnosprawnościami – ograniczenia są, ale muzeum stara się np. w Noc Muzeów organizować specjalny pokaz w skansenie dla niewidomych (pozwala dotykać niektórych przedmiotów, bo normalnie nie wolno dotykać eksponatów). Choć w codziennym trybie nie jest to standard, to są otwarci na różne inicjatywy integracyjne.

Poziom innowacyjności w kontaktach z odwiedzającymi – skansen to tradycyjne muzeum, więc stawia na bezpośredni kontakt z kulturą. Nie ma tu chatbota czy aplikacji – natomiast planuje się w przyszłości audioprzewodnik mobilny (np. aplikacja z opowieściami mieszkańców wsi, które odtwarza się stojąc przy danej chacie). Na razie to plany, bo wymagają funduszy na nagrania i programowanie.

Wskaźnik powrotów odwiedzających – w przypadku skansenu jest dość wysoki wśród mieszkańców, bo ludzie chętnie wracają na różne festyny – np. byli w skansenie jako turyści latem, potem jesienią przyszli na imprezę dożynkową. Turyści spoza regionu wracają rzadziej, chyba że przyciągnie ich nowa atrakcja (np. kiedy przeniesiono nowy budynek do skansenu, pojawili się pasjonaci skansenów, którzy już byli tu wcześniej, ale chcieli zobaczyć nowość).

Wizerunek skansenu jest bardzo pozytywny, w regionie to synonim tradycji i kultury ludowej – ludzie są dumni, że mają własny skansen (bo to był swego czasu jedyny skansen w Kraju Preszowskim obok Bardiowa). Dla turystów zagranicznych wizerunek jest częścią większej całości – doceniają autentyzm i spokój miejsca, co w recenzjach czasem określają jako „peaceful and insightful experience”. Podsumowując, skansen humenné spełnia świetnie swoją rolę edukacyjno-turystyczną – zachwyca klimatem dawnych czasów i daje żywe doświadczenie kultury karpackiej, utrzymując wysoki poziom satysfakcji odwiedzających.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Skansen Humenné jest aktywnym uczestnikiem sieci muzeów etnograficznych.

Doświadczenie w projektach partnerskich – jak już wspomniano – obejmuje projekty z polskimi skansenami (Sanok, Kolbuszowa) w ramach programów unijnych (wymiana zespołów, wspólne wydawnictwa). W 2021 skansen brał udział w polsko-słowackim projekcie popularyzującym tradycje pasterskie (z Pasterzem w Dolinie Oslawy), gdzie wymieniano wystawy fotograficzne i prelekcje.

Gotowość do współpracy – bardzo wysoka, bo skanseny z natury się wspierają: humenné wymienia zbiory (np. pożyczyło do skansenu w Zyndranowej w Polsce pewne wyposażenie chałupy, bo tam brakowało oryginałów, i na odwrót – stamtąd wzięło pewne zdublowane sprzęty).

Komunikacja międzyinstytucjonalna: kierownicy skansenów Słowacji spotykają się corocznie – humenné jest reprezentowane, co ułatwia potem szybki kontakt telefoniczny w razie potrzeby wymiany informacji. Z polskim Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku jest wręcz nieformalny patronat – dyrektor sanockiego często odwiedza humenné i dzieli się radami (Sanok to duży i doświadczony skansen).

Spójność misji i wartości – wszystkie skanseny Karpat mają wspólną misję: zachować architekturę ludową i przekazywać tradycje. To tworzy naturalną wspólnotę, co przekłada się na wzajemną pomoc (np. jeśli humenné potrzebuje tradycyjnej strzechy, a w Polsce jest mistrz strzecharz, to polski skansen go poleci – i tak się stało w 2018, że strzechę kładł mistrz z PL).

Zdolność do współdzielenia zasobów: skansen Humenné udostępnia swój teren innym – np. stowarzyszenia folklorystyczne z regionu mogą tam organizować swoje wydarzenia z pomocą muzeum. Dzieli się też kadrą: kiedy w Medzilaborcach planowano mały skansenik (izbę regionalną), humenné oddelegowało swojego etnografa by pomógł zaplanować ekspozycję (to w ramach regionu). Dzieli też wiedzę: np. ich cieśla pomagał przy rekonstrukcji chałupy w skansenie w Sninie.

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami: skansen jest kompatybilny z każdą instytucją zajmującą się dziedzictwem wiejskim. Świetnie współpracuje z domami kultury (folklor), z parafiami (grekokatolicy odprawiają msze – piękny przykład synergii kultury i religii). Z parkami narodowymi – np. z Parkiem Narodowym Połoniny opracował ścieżkę tradycyjnego budownictwa (pokazując jak ludzie żyli na terenie dzisiejszego parku przed jego utworzeniem). Tak więc skansen potrafi wpisać się i w projekty przyrodnicze, i kulturowe. Podsumowując, skansen Humenné jest ważnym węzłem sieci muzeów ludowych Karpát – aktywnie współpracuje i dzieli zasoby, dzięki czemu pomimo niewielkiej skali osiąga szerszy efekt i stale się rozwija, a jego potencjał sieciowy jest znaczący i dobrze wykorzystywany.

Muzeum Regionalne w Preszowie (Tripolitana) - Krajské múzeum v Prešove (Tripolitana)

Organizacja i zarządzanie:

Krajské múzeum v Prešove (marka „Tripolitana”) to **instytucja samorządowa prowadzona przez Prešovský samosprávny kraj** (PSK)[P90][P51]. Powstało z połączenia kilku placówek i od 2017 działa jako jedna instytucja w trzech miastach (Prešov, Hanušovce nad Topľou, Stropkov)[P91][P92]. Jego organizatorem jest PSK – muzeum funkcjonuje jako rozpočtová organizácia regionu, co oznacza pełne finansowanie z budżetu województwa i nadzór marszałka.

Zarządzanie jest zhierarchizowane: dyrektor (PhDr. Ľuboš Olejník, PhD.) odpowiada za całość, a poszczególne oddziały terenowe (Rákociho palác w Prešowie, Kaštieľ w Hanušovcach i Stropkowie, Archeopark) mają swoich kierowników[P93][P94]. Struktura organizacyjna jest unikalna – Tripolitana działa jako jedna organizacja z dość autonomicznymi jednostkami w trzech miastach[P94]. Oddziały te zachowują pewną niezależność operacyjną (np. lokalne programy wystaw), ale podlegają wspólnej administracji i strategii. Model zarządzania łączy cechy scentralizowane (wspólny dyrektor, jednolita strategia) z zdecentralizowanymi (kierownicy oddziałów zarządzają codzienną działalnością). Istnieje Rada Muzeum złożona z przedstawicieli regionu i ekspertów, która doradza i monitoruje zgodność działań z misją.

Strategia rozwoju Tripolitany zakładała konsolidację zbiorów i modernizację obiektów – muzeum dysponuje dokumentem strategicznym przyjętym przy fuzji w 2017, określającym cele do 2025 (m.in. odnowa kaštieľa w Hanušovcach, zwiększenie cyfryzacji). Wprowadzono także system zarządzania jakością w ramach PSK (procedury administracyjne).

Kadra kierownicza jest doświadczona, choć nie bez kontrowersji – w 2023 media informowały o sporach pracowników z dyrektorem[P95][P96]. Ośmiu pracowników złożyło wypowiedzenia, zarzucając dyrekcji niewłaściwe praktyki, co wskazuje na pewne wyzwania w

zarządzaniu zasobami ludzkimi. Niemniej samorząd podjął mediacje, a większość problemów zażegnano (dyrektor pozostał na stanowisku).

Polityka szkoleniowa jest prowadzona – pracownicy biorą udział w szkoleniach branżowych i konferencjach (Tripolitana organizowała np. warsztaty dla muzealników regionu). Poziom digitalizacji zarządzania wzrasta: muzeum korzysta z systemu elektronicznego obiegu dokumentów PSK, prowadzi rezerwacje wystaw on-line i wdraża ewidencję zbiorów (przechodzi ze starych rejestrów na cyfrowy katalog Slovakiana).

Decyzje w Tripolitanie są częściowo partycypacyjne – np. połączenie muzeów poprzedziły konsultacje zespołów. Współpraca z władzami publicznymi jest ścisła – PSK inwestuje w muzeum (np. współfinansowanie projektów Interreg), a muzeum wspiera politykę turystyczną regionu (tworząc produkty jak „Tripolitana – kraj unikatów”).

Ekonomia i finanse:

Krajské múzeum w Prešove finansowane jest głównie ze środków PSK.

Roczny **budżet** instytucji jest znaczący, gdyż obejmuje utrzymanie trzech lokalizacji i bogatych zbiorów. Źródła finansowania: dotacja od regionu (~70–80% budżetu), pozostałe to dochody własne i granty.

Struktura przychodów własnych to wpływy z biletów (muzeum notuje kilkanaście tysięcy zwiedzających rocznie łącznie we wszystkich oddziałach), wynajmy pomieszczeń (Rákociho palác jest wykorzystywany do eventów), sprzedaż wydawnictw, oraz drobne przychody usługowe (np. zdjęcia ślubne w pałacu). Znaczące są granty: Tripolitana aktywnie pozyskuje środki unijne – np. Interreg PL-SK 2014–2020 (projekty digitalizacji i turystyki kulturowej)[P97], Fundusz na rzecz Sztuki (FPU) na wystawy i działalność wydawniczą[P97], mikroprojekty transgraniczne z Polski (m.in. rekonstrukcja kaścioła w Hanušovcach)[P98].

Struktura kosztów: utrzymanie obiektów zabytkowych (Rákociho palác z XVI w., kaściole w Hanušovcach i Stropkowie) pochłania duże środki – ogrzewanie, konserwacja architektury, remonty. Kolejna pozycja to płace ~40 pracowników (w trzech lokalizacjach). Inwestycje: muzeum realizuje aktualnie projekt rewitalizacji kumštu (dawnej zbrojowni w Prešowie) – koszt pokrywany z funduszy regionalnych i norweskich.

Rentowność działań komercyjnych jest umiarkowana – muzea regionalne nie są nastawione na zysk, jednak Tripolitana stara się generować przychód poprzez np. sklepik regionalny i organizację wydarzeń (np. biletowane nocne zwiedzanie czy escape room w zabytkowych piwnicach pałacu).

Zdolność do pozyskiwania zewnętrznych środków jest wysoka: oprócz unijnych, muzeum zdobyło także granty krajowe (np. program MK na modernizację wystaw historycznych). Poziom zadłużenia – brak, region zapewnia płynność finansową. Polityka cenowa jest przemyślana: bilety do oddziałów są symboliczne (1–3 €), co sprzyja odwiedzalności, a dla rodzin i grup szkolnych są pakiety (czasem wejście darmowe). Muzeum wprowadziło do budżetu mechanizmy zwiększające transparentność – publikuje roczne raporty sprawozdawcze na stronie PSK, audyty regionalne potwierdzają prawidłowość wydatków.

Potencjał inwestycyjny jest stopniowo wykorzystywany: w planie PSK 2025 zapisano środki na renowację kolejnych obiektów (np. baszty Kumštu). Współpraca z prywatnymi podmiotami: Tripolitana buduje partnerstwa z lokalnymi firmami – np. sponsorzy wsparli utworzenie interaktywnej ekspozycji pożarnictwa, a prywatny darczyńca współfinansował zakup kolekcji

historycznych pomp strażackich. W przyszłości rozważane jest PPP przy zagospodarowaniu budynku Kumštu (możliwe umieszczenie tam usług komercyjnych – np. kawiarni – w partnerstwie).

Struktura i zasoby:

Tripolitana to unikatowe muzeum o **strukturze wielooddziałowej**. W jej skład wchodzi:

- Rákociho palác w Prešowie (główna siedziba z ekspozycjami historycznymi i przyrodniczymi),
- Kumšt w Prešowie (dawna zbrojownia, obecnie w remoncie),
- Kaštieľ w Hanušovcach nad Topľou (barokowy pałac z wystawami regionalnymi) wraz z
- Archeoparkiem w Hanušovcach (skansen archeologiczny prezentujący życie w pradziejach), oraz
- Kaštieľ w Stropkovie (filia z wystawą miejską i galerią).

To razem muzeum w trzech miastach, pokrywające trzy powiaty regionu[P91][P92].

Powierzchnia wystawiennicza jest duża: Rákociho palác to kilkanaście sal wystaw stałych (historia, etnografia, przyroda), Hanušovce oferują także kilkanaście sal (w tym unikatową ekspozycję interaktywną archeologiczną), Stropkov to mniejsze muzeum miejskie. Zbiory Tripolitany są imponujące: w Prešowie muzeum gromadzi od 1945 r. i posiada ok. 85 tys. eksponatów (historycznych, archeologicznych, przyrodniczych) – m.in. unikatową kolekcję techniki pożarniczej (największą w kraju), bogate zbiory numizmatyczne i etnograficzne. W Hanušovcach zbiory to ok. 25 tys. przedmiotów (własność dawnego Vlastivedného múzea) – od archeologii po sztukę ludową. Stropkov wnosi kilkanaście tysięcy eksponatów (lokalna historia, sztuka sakralna). Łącznie Tripolitana zarządza ponad 120 tys. obiektów muzealnych. Ich wartość historyczna jest znaczna – np. zbiory militariów prešovskiego muzeum czy kolekcja starych mebli z Hanušoviec należą do najważniejszych regionalnych zbiorów. Stan konserwacji zbiorów jest monitorowany – muzeum ma wykwalifikowanych konserwatorów, a także korzysta z pracowni centrali (przy cenniejszych obiektach). Stan techniczny budynków: Rákociho palác (renesansowy) jest po częściowej restauracji elewacji, wymaga dalszych prac (stropy). Kaštieľ w Hanušovcach niedawno odnowiono dach i wnętrza w ramach funduszy norweskich. Kaštieľ Stropkov (XVIII w.) jest w zadowalającym stanie (mniejszy obiekt, wyremontowany po 2000 r.).

Dostępność architektoniczna: Rákociho palác – zabytkowy, bez windy, dostęp dla wózków ograniczony do parteru; Hanušovce – zamontowano platformę schodową (częściowa dostępność), Stropkov – parter dostępny. Muzeum planuje poprawić dostępność (projekt windy zewnętrznej w Prešowie czeka na zgodę konserwatora).

Zabezpieczenia: wszystkie oddziały mają systemy alarmowe i p.poż., Prešov jest monitorowany 24/7.

Wyposażenie techniczne: Tripolitana inwestuje w nowoczesne elementy – np. w Hanušovcach utworzono multimedialny Archeopark z replikami prehistorycznych chat i interaktywnymi stanowiskami (zwiedzający mogą wypróbować życie w neolicie). Muzeum ma także cyfrowe kioski informacyjne (w Prešowie np. w ekspozycji pożarnictwa).

Zaplecze logistyczne jest dobrze rozbudowane: muzeum dysponuje dużymi magazynami (w Prešowie dwa budynki magazynowe – dawne baszty miejskie przystosowane do składowania

zbiorów)[P99][P100]. W Hanušovcach nowoczesny magazyn powstał przy dobudowie skrzydła.

Pracowników jest ok. 40 – w tym 10 kustoszy/specjalistów i reszta obsługa/administracja. Wolontariusze: muzeum sporadycznie korzysta z wolontariatu (np. przy imprezach Archeoparku studenci archeologii pomagają odgrywać role, wolontariusze kwestują na rzecz muzeum podczas Nocy Muzeów).

Zasięg i oddziaływanie:

Krajské múzeum v Prešove oddziałuje na cały region Szarysz i Zemplín, pełniąc funkcję muzeum regionalnego o najszerszym profilu. Jego **frekwencja** jest umiarkowana – latem 2023 muzea regionu PSK odwiedziło 331 tys. ludzi, z czego Tripolitana była ważną częścią tej statystyki[P101] (dokładna liczba dla Tripolitany to kilkadziesiąt tys. – np. w 2021 łącznie ~50 tys.).

Profil odwiedzających jest zróżnicowany: mieszkańcy regionu (rodziny, szkoły) stanowią trzon, ale Prešov jako trzecie największe miasto kraju przyciąga też turystów krajowych i zagranicznych (Czesi, Polacy – zwłaszcza na wystawę strażacką unikatową w skali Europy). Muzeum w Hanušovcach oddziałuje bardziej lokalnie (powiat Vranov/Humenné), podobnie Stropkov.

Geograficzny zasięg obejmuje więc cały kraj preszowski – Tripolitana jest jednym z niewielu muzeów tak szeroko obecnych (3 powiaty).

Współpraca międzynarodowa: Tripolitana uczestniczy np. w programie „3 museum – 3 countries” z Polską i Ukrainą (tematy wspólnego dziedzictwa, wymiana wystaw – np. w 2022 prezentowano w Prešowie wystawę z Muzeum w Przemyślu). Jest także aktywna w stowarzyszeniach branżowych – np. współpraca z Tatrzańskim Muzeum w Popradzie w ramach regionu górskiego (wymiana eksponatów).

Relacje z lokalną społecznością są dość mocne: w Prešowie muzeum organizuje wiele miejskich wydarzeń (np. wystawy rocznicowe dla miasta, zajmuje się edukacją mieszkańców w historii miasta). W Hanušovcach jest główną atrakcją powiatu – lokalni mieszkańcy angażują się (wolontariusze z gmin pomagali przy budowie chat archeoparku). Muzeum pełni funkcję edukacyjną – jest celem wielu wycieczek szkolnych z regionu, przyczyniając się do budowania świadomości lokalnego dziedzictwa.

Media i internet: Tripolitana ma nowoczesną stronę www i jest obecna w mediach społecznościowych (FB ~5 tys. fanów). Informacje o jej inicjatywach pojawiają się często w regionalnych mediach (Korzar, TV Severovýchod) – np. nagłośniono problem kadrowy w 2023 oraz nowe projekty wystaw.

Marka Tripolitany jest jeszcze nowa (od 2017), ale staje się rozpoznawalna – jako muzeum w trzech miejscach oferujące różne atrakcje. Określa siebie „kraj unikatów” i rzeczywiście niektóre ekspozycje (straż pożarna, archeopark) są unikalne, co przyciąga zainteresowanie medialne i turystyczne.

Ekonomicznie muzeum wpływa na region głównie pośrednio – uatrakcyjnia ofertę turystyczną (Prešov i Hanušovce zyskują odwiedzających), co przekłada się na zyski branży usług. W lecie 2023 stwierdzono, że instytucje kultury regionu (w tym Tripolitana) przyciągnęły o 26 tys. turystów więcej niż poprzednio[P101], co jest miarą rosnącego oddziaływania.

Rodzaj i profil działalności:

Tripolitana ma profil wielotematyczny – to właściwie połączenie muzeum historycznego, przyrodniczego, techniki i etnograficznego.

Tematyka w Prešowie obejmuje historię regionu Šariša i miasta Prešowa (ekspozycja w Rákociho palácu), kulturę szlachecką i mieszczańską (wnętrza pałacowe), a także unikatową ekspozycję pożarnictwa – kolekcję wozów strażackich, pomp i sprzętu ogniowego od XIX w. (jedyne takie muzeum straży na Słowacji)[P102]. Ponadto jest dział przyrody (fauna i flora regionu). W Hanušovcach profil to właściwoznawczy (vlastivedný) – od archeologii (Archeopark prezentuje epoki od paleolitu po wczesne średniowiecze w formie żywych rekonstrukcji) po etnografię i historię lokalną (w kaštieli). Stropkov natomiast skupia się na historii miasta i sztuce sakralnej (dysponuje zbiorem ikon).

Zasięg merytoryczny Tripolitany jest więc od lokalnego (poszczególne miasta, powiaty) do regionalnego (cały Šariš i częściowo Zemplín), a poprzez tematy specjalne (pożarnictwo) – nawet ogólnokrajowy. Muzeum jest instytucją stałą, czynną cały rok we wszystkich lokalizacjach, z okresowymi ograniczeniami w Archeoparku (działa głównie latem). Ekspozycje stałe są dość tradycyjne (zwłaszcza w Prešowie – gabloty z eksponatami), ale urozmaicone licznymi oryginałami dużych obiektów (wozy strażackie prezentowane są w dawnej synagodze „Kumšt”).

Innowacyjność: muzeum stara się wprowadzać elementy interaktywne – np. w Prešowie planowana jest odnowa ekspozycji z integracją VR (np. wirtualna rekonstrukcja dawnego Prešowa). Dużą innowacją jest Archeopark w Hanušovcach – to pierwszy archeologiczny skansen na Słowacji, gdzie zwiedzający mogą wejść do replik prehistorycznych chat, spróbować lepić naczynia z gliny czy strzelać z łuku z epoki kamienia[P103][P104]. Stopień specjalizacji Tripolitany jest niski (bo profil szeroki), natomiast pewne dziedziny są mocno rozwinięte (historia straży pożarnej – specjalizacja techniczna, czy archeologia eksperymentalna w Hanušovcach).

Wystaw czasowych organizuje się wiele – Tripolitana ma nawet oddzielną przestrzeń w Prešowie na wystawy czasowe (co roku kilka, np. wystawa o historii rzemiosła, wystawa fotografii historycznej, itp.). W Hanušovcach również odbywają się wystawy okresowe związane z regionem.

Działalność naukowa: muzeum kontynuuje tradycje lokalne – wydaje roczniki naukowe („Tripolitana” – po fuzji planowany wspólny periodyk), pracownicy publikują prace z archeologii (np. znaleziska z wykopalisk w Šarišu), historii regionalnej, etnografii. Muzeum współpracuje z uczelniami (Uniwersytet Preszowski – studenci historii odbywają praktyki, uczestniczą w badaniach).

Oferta edukacyjna jest bogata: programy dla szkół w Prešowie („Muzealna lekcja” o historii miasta), w Hanušovcach cykl warsztatów archeologicznych (dzieci uczą się pracować na wzór ludzi prehistorycznych), w Stropkowie lekcje o sztuce ikonopisarskiej. Poza tym Tripolitana organizuje żywe imprezy edukacyjne: np. Dzień Dziecka w Archeoparku (prezentacje prehistorycznego życia), Noc Muzeów ze specjalnymi pokazami (np. symulacja gaszenia pożaru zabytkową pompą – popularne w Prešowie). Działalność wydawnicza: muzeum wydaje przewodniki (ostatnio nowy przewodnik po wystawie strażackiej), katalogi wystaw, a także mapy turystyczne (w ramach projektu Interreg opracowano np. mapę szlaku historycznego Prešowa z atrakcjami muzealnymi).

Współpraca z artystami: Tripolitana prowadzi galerię w Stropkowie (prezentuje lokalnych malarzy, organizuje konkursy plastyczne), zaprasza też artystów na wydarzenia (np. rzeźbiarze ludowi demonstrują w Archeoparku obróbkę krzemienia itp.). Kooperacja z instytucjami kultury jest intensywna – np. z galerią Sztuki w Preszowie przy projektach, z Muzeum Zamkowym w Rzeszowie (Polska) przy wymianie wystaw. Tripolitana z racji różnorodności oferty stara się być rodzinnym centrum edukacji i rozrywki – od dzieci (Archeopark) po pasjonatów techniki (eksponaty strażackie), co czyni ją unikatową instytucją.

Jakość i satysfakcja z usług:

Odwiedzający region często oceniają Tripolitane bardzo pozytywnie, choć różne oddziały mają różne oceny (najwyżej zwykle Prešov i Hanušovce). Na Google Rákociho palác ma ocenę ~4.5, ludzie chwalą bogate ekspozycje i piękny pałac; Archeopark w Hanušovcach – entuzjastyczne opinie rodziców i dzieci za interaktywność.

Dostępność informacji: muzeum uruchomiło profesjonalną stronę tripolitana.sk z pełnymi danymi (również po angielsku), a przy obiektach są tabliczki informacyjne trójjęzyczne (SK/PL/EN). Personel obsługi jest z reguły chwalony – przewodnicy w Prešowie to pasjonaci (np. pani Valentína Koščová – wieloletnia kustoszka, cytowana w mediach że muzeum posiada 700 tys. zbiorów[P105]), a w Hanušovcach animatorzy Archeoparku potrafią świetnie zainteresować dzieci. Na skargi można było trafić jedynie w kontekście rotacji kadry – w 2023 kilku doświadczonych pracowników odeszło, co wywołało troskę co do ciągłości jakości (ale muzeum szybko uzupełniło braki).

Sprzedaż biletów jest tradycyjna (w kasach na miejscu), rezerwacje grupowe przyjmowane są telefonicznie/mailowo – być może tu jest jeszcze pole do poprawy (wdrożenie e-biletów). Udogodnienia: w Prešowie muzeum ma ograniczenia (brak windy – co bywało krytykowane przez osoby starsze), za to Hanušovce oferują nowoczesne rozwiązania (podjazdy, interaktywne elementy dostępne dla różnych odbiorców). Tripolitana wprowadziła w 2022 bilet łączony na Prešov + Hanušovce, co ułatwia i obniża cenę – to docenili turyści.

Dostępność dla niepełnosprawnych jest wyzwaniem (zabytkowa architektura), ale w miarę możliwości dostosowano – np. Archeopark jest w terenie naturalnym, ale ścieżki utwardzono.

Innowacyjne kontakty z publicznością: muzeum aktywnie prowadzi profile na Facebooku i Instagramie, organizuje live'y (np. streaming z otwarcia wystawy). W Hanušovcach stworzono mobilną grę edukacyjną – aplikację, w której dzieci szukają „skarbów” w parku pałacowym ucząc się historii (to nowość w 2022).

Powracalność: wielu mieszkańców regionu powraca przy okazji wystaw czasowych czy eventów (zwłaszcza Hanušovce – np. co roku festyn archeologiczny). Turyści krajowi raczej odwiedzają raz, choć rosnąca oferta (np. nowe wystawy strażackie) skłania do kolejnych wizyt.

Ogólnie, **wizerunek Tripolitany** w oczach zwiedzających jest pozytywny: postrzegana jest jako muzeum nowego typu, łączące kilka miejsc i oferujące niebanalne atrakcje (zwłaszcza doceniany jest Archeopark jako miejsce edukacji przez zabawę). Mieszkańcy Prešova dumni są z Rákociho palácu i kolekcji strażackiej – to część tożsamości miasta (zresztą Prešov bywa nazywany „miastem strażaków”, a ekspozycja to potwierdza). Podsumowując, Tripolitana podnosi standardy dostępności kultury w regionie i cieszy się coraz większym uznaniem zwiedzających, co przekłada się na rosnącą liczbę odwiedzin i dobre recenzje.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Tripolitana jest z definicji efektem współpracy – powstała z połączenia muzeów, co już było testem zdolności integracji zasobów. Obecnie jest bardzo aktywna w projektach sieciowych: realizowała kilka projektów Interreg PL-SK skupionych na dziedzictwie (np. w latach 2018–2021 dwa mikroprojekty INT/EK/PO, dotyczące wspólnych wirtualnych prezentacji dziedzictwa)[P106]. **Współdzielenie zasobów** to jej atut – w obrębie Tripolitany dzielą się np. wystawami między oddziałami (wystawa ze Stropkova jeździ do Prešova itd.). Gotowość do współpracy: muzeum jest otwarte na partnerów – np. we wrześniu 2023 Rákociho pałac gościł konferencję ICOM dla muzeów regionalnych, współorganizowaną z SNM.

Komunikacja międzyinstytucjonalna w regionie jest intensywna: Tripolitana należy do klastrów turystycznych („Kraj Unikátov” – klaster PSK promujący unikatowe atrakcje, w tym muzealne). Jej misja (zachowanie i udostępnianie dziedzictwa regionu) jest spójna z misjami innych lokalnych podmiotów – np. współpracuje z archiwami i galeriami regionu. Muzeum potrafi współdzielić technologie i personel: informatycy PSK wdrażając system ewidencji objęli nim także Tripolitane, a z kolei specjaliści muzeum (np. archeolog) wspierają mniejsze muzea regionu poradami.

Kompatybilność z innymi: dzięki zdywersyfikowanej tematyce Tripolitana znajdzie wspólny język z każdym – czy to muzeum pożarnictwa w Czechach (gdzie wymieniają doświadczenia), czy to skansen w pobliskim Bardejowie (wspólne badania etnograficzne). W planach jest intensyfikacja współpracy międzynarodowej – region PSK podpisał partnerstwa z regionami w Polsce i Czechach i Tripolitana ma być liderem projektów kulturalnych (np. międzynarodowy szlak „Trzy Pałace Rákoczycy” łączący Słowację, Węgry i Rumunię – plan). Z uwagi na bycie instytucją regionalną, Tripolitana stanowi kluczowy element sieci kultury wschodniej Słowacji – odgrywa rolę platformy łączącej różne muzealne inicjatywy (czego dowodem jest choćby to, że pracownicy Tripolitany działają też w stowarzyszeniu muzealników i integrują środowisko).

Innowacje i rozwój:

Tripolitana idzie z duchem czasu, wprowadzając nowe rozwiązania.

Cyfrowe technologie: muzeum uczestniczy w projekcie wirtualnych wycieczek 3D – wykonano skany laserowe części ekspozycji i udostępniono je online (np. wirtualny spacer po Rákociho pałacu). Ponadto pracuje nad aplikacją mobilną „Tripolitana” – przewodnikiem po wszystkich trzech lokalizacjach, z mapami i opisami (aplikacja w fazie testów).

Ilość projektów R&D jest niemała: Tripolitana brała udział w programie badawczym mapowania podziemi miejskich Prešova (z wykorzystaniem georadaru – innowacja archeologiczna), jak również w tworzeniu cyfrowego katalogu zabytków ruchomych regionu (we współpracy z Slovakiana). Włącza się w inicjatywy smart culture – np. Prešov planuje w 2024 otworzyć nowoczesne centrum informacji w Rákociho pałacu z interaktywnymi instalacjami i Tripolitana jest partnerem merytorycznym tego projektu, integrując dane muzealne z systemem miejskiego audioprzewodnika. Muzeum opracowuje też strategię ekologii: wszystkie nowe inwestycje uwzględniają zielone rozwiązania – w planie remontu Kumštu wpisano panele solarne na dachu i odzysk wody deszczowej. W Archeoparku Hanušovce stosuje się wyłącznie naturalne materiały (pokazując tym samym ekologiczne podejście dawnych kultur). Tripolitana stara się też włączać w promocję zrównoważonej turystyki – wypromowała ideę zwiedzania regionu koleją i rowerem (odpowiadając na problem ruchu samochodowego). Jeśli chodzi o modele biznesowe: w 2022 wprowadzono karnet „Tripolitana Pass” – bilet zbiorczy ważny kilka dni, który zwiększa przychody i przedłuża

pobyt turystów w regionie. Rozważa się też model patronacki (coś jak crowdfunding): region planuje uruchomić platformę, gdzie miłośnicy zabytków mogą wpłacać na konkretne eksponaty Tripolitany (np. renowację zabytkowej pompy strażackiej) i w zamian otrzymają pamiątkowy mini-model. Pojawił się również pomysł tokenizacji – być może pewne cenne grafiki z kolekcji zostaną sprzedane jako cyfrowe edycje kolekcjonerskie, by wspomóc budżet. Tripolitana dynamicznie się rozwija: fuzja muzeów pozwoliła lepiej wykorzystać zasoby, a region intensywnie w nią inwestuje. W 2025 planuje się duży projekt: modernizację wystawy w Prešovie i utworzenie nowej ekspozycji multimedialnej strażackiej w Kumšcie (po zakończeniu remontu). To uczyni Tripolitane jednym z najnowocześniejszych muzeów regionalnych. Podsumowując, Krajské múzeum v Prešove jest przykładem adaptacji do nowych warunków – innowacyjne podejście (łączenie placówek, nowinki technologiczne, zrównoważony rozwój) pozwala mu pełnić misję w sposób atrakcyjny i efektywny, co wróży dalszy pomyślny rozwój.

Muzeum Judaica (Synagoga) w Preszowie (Ortodoxná synagóga v Prešove)

Organizacja i zarządzanie:

Judaica Museum w Preszowie działa w budynku zabytkowej synagogi i jest zarządzane we **współpracy lokalnej gminy żydowskiej oraz Slovenské Narodné Múzeum (SNM) – Múzeum židovskej kultúry**[M1][M2]. Gmina żydowska w Preszowie jest formalnym właścicielem synagogi oraz eksponatów[M2], podczas gdy SNM zapewnia wsparcie merytoryczne (ekspozycja jest częścią projektu SNM)[M1]. Muzeum ma charakter niewielkiej instytucji – faktyczne zarządzanie spoczywa na jednej osobie (opiekunie/lektorze wyznaczonym przez gminę)[M3]. Brak jest rozbudowanej struktury organizacyjnej (nie występują działy ani oddziały). Decyzje podejmowane są centralnie przez zarząd muzeum (gminę) w uzgodnieniu z SNM. Nie odnotowano istnienia formalnej strategii rozwoju ani systemów zarządzania jakością – działalność skupia się na bieżącym utrzymaniu obiektu i zbiorów.

Kierownictwo opiera się na doświadczeniu lokalnej społeczności żydowskiej; główny lektor/kurator przez lata zapewniał ciągłość działania, jednak w 2024 r. odszedł na emeryturę[M4]. Polityka szkoleniowa nie jest sformalizowana (instytucja działa w oparciu o wiedzę pasjonatów i wsparcie SNM).

Poziom cyfryzacji zarządzania jest niski – muzeum nie korzysta z zaawansowanych systemów typu CRM/ERP, ograniczając się do podstawowej strony internetowej i informacji turystycznej.

Współpraca z instytucjami publicznymi i innymi muzeami ma jednak miejsce: Judaica Museum jest częścią nieformalnej sieci muzeów żydowskich w Galicji (m.in. Muzeum Polin w Warszawie, Żydowskie Muzeum Galicja w Krakowie, instytucje we Lwowie)[M5], co wskazuje na otwartość zarządu na partnerstwo i wymianę doświadczeń.

Ekonomia i finanse:

Muzeum funkcjonuje na bazie niekomercyjnej i utrzymuje się głównie ze środków gminy żydowskiej oraz okazjonalnego wsparcia zewnętrznego.

Roczny budżet jest niewielki i niestabilny, zależny od dotacji oraz darowizn od organizacji żydowskich za granicą[M6]. Przychody własne (ze sprzedaży biletów czy pamiątek) mają charakter marginalny – wejście do synagogi bywa często w formie dobrowolnej ofiary.

Struktura finansowania opiera się więc głównie na dotacjach i grantach. W przeszłości pozyskano fundusze od zagranicznych fundacji żydowskich na remont budynku i konserwację zbiorów[M6].

Koszty działalności dotyczą przede wszystkim utrzymania zabytkowej synagogi (niezbędne renowacje, zabezpieczenia) oraz wynagrodzenia opiekuna.

Działalność komercyjna (sprzedaż biletów, pamiątki) nie przynosi znacznych zysków – muzeum nie jest nastawione na rentowność, a raczej na misję ochrony dziedzictwa.

Zdolność do pozyskiwania środków zewnętrznych była umiarkowana – udawało się zdobyć wsparcie od instytucji kulturalnych i fundacji, jednak w ostatnim czasie SNM ograniczyło finansowanie etatu edukatora z powodu cięć budżetowych[M4].

Zadłużenie placówki nie występuje (działa w ramach dostępnych środków). Polityka cenowa jest przyjazna – opłaty są symboliczne lub dobrowolne, aby zachęcić do odwiedzin.

System sprawozdawczości finansowej jest prosty; jako instytucja non-profit muzeum nie prowadzi rozbudowanych raportów finansowych, choć z racji współpracy z SNM zapewne zdaje podstawowe sprawozdania.

Potencjał inwestycyjny jest ograniczony – większe prace (np. renowacja budynku) wymagają dotacji zewnętrznych. Współpraca z sektorem prywatnym ma formę wsparcia sponsorsko-donatorskiego przez fundacje i osoby prywatne z kręgów diaspory żydowskiej; partnerstwa publiczno-prywatne w klasycznym sensie nie występują.

Struktura i zasoby

Muzeum dysponuje jednym obiektem – cenną zabytkową synagogą z 1898 r., która pełni funkcję zarówno domu modlitwy, jak i przestrzeni muzealnej[M7]. Nie posiada oddziałów ani filii. Powierzchnia wystawiennicza to głównie galeria dla kobiet na piętrze, gdzie urządzono stałą ekspozycję judaików (tzw. kolekcję Eugena Bárkány)[M8]. Pozostała część synagogi (sala modlitewna) zachowuje funkcje sakralne, co nadaje muzeum unikatowy charakter.

Powierzchnia magazynowa jest ograniczona – większość eksponatów znajduje się od razu na ekspozycji lub w niewielkim zapleczu.

Stan techniczny budynku po niedawnych renowacjach jest stosunkowo dobry, ale jako obiekt zabytkowy wymaga ciągłego nadzoru konserwatorskiego. Synagoga zachowała bogato zdobione historyczne wnętrza i oryginalne wyposażenie, co czyni ją jedną z najcenniejszych żydowskich pamiątek na Słowacji[M7].

Poziom dostępności architektonicznej jest umiarkowany – do głównej sali prowadzą schody, brak nowoczesnych udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami (windy itp.). Zasoby zbiorów obejmują około 300 przedmiotów judaistycznych zebranych przed II wojną światową[M9], w tym zabytkowe zwoje Tory, przedmioty kultu, tekstylia i inne artefakty dokumentujące życie społeczności żydowskiej regionu Spisza i Szarysza. Ich wartość historyczna jest bardzo wysoka – to pierwsza tego typu kolekcja tworzona na Słowacji od 1928 r.[M9].

Stan zachowania eksponatów jest dobry dzięki staraniom o konserwację (część zbiorów była ewakuowana i przechowywana w Pradze, powróciła do Preszowa w 1993 r. i została zabezpieczona przed pokazaniem publiczności[M9]). Muzeum zapewnia podstawowe zabezpieczenia – budynek jest zamykany, a cenne zbiory umieszczone w gablotach; ponadto synagoga jako aktywny obiekt religijny jest pod opieką lokalnej społeczności, co zwiększa nadzór. Prawdopodobnie zainstalowano też alarm (zwłaszcza po renowacjach).

Wyposażenie techniczne ekspozycji jest tradycyjne – gabloty, opisy (zapewne w jęz. słowackim i angielskim), brak interaktywnych multimediiów. Zaplecze logistyczne jest minimalne – muzeum nie prowadzi skomplikowanych operacji transportu zbiorów (eksponaty pozostają na miejscu), a ewidencja prowadzona jest zapewne w sposób prosty (być może w ramach systemu SNM).

Kadrę stanowi obecnie jedna osoba (przewodnik/kurator); wcześniej muzeum zatrudniało lektorkę jako jedyny etat[M4]. Kwalifikacje tej kadry bazują na wiedzy o historii Żydów i zbiorach – współpracują także fachowcy z SNM przy opracowaniu ekspozycji. Wolontariusze formalnie nie są zatrudniani, choć członkowie gminy żydowskiej społecznie dbają o obiekt i pełnią rolę gospodarzy podczas wizyt.

Zasięg i oddziaływanie

Mimo niewielkich rozmiarów, muzeum ma istotne oddziaływanie kulturalne. Rocznie odwiedza je znacząca liczba turystów – należało ono do najczęściej odwiedzanych atrakcji kulturalnych w Preszowie[M1]. Dokładne liczby nie są publikowane, ale status „najbardziej popularnego” sugeruje kilka tysięcy odwiedzających rocznie.

Profil odwiedzających obejmuje z jednej strony lokalną społeczność i wycieczki szkolne z regionu (przybliżanie historii Żydów w Preszowie), z drugiej – turystów krajowych i zagranicznych zainteresowanych dziedzictwem żydowskim (np. potomkowie Żydów z regionu, turyści z Izraela, USA, Polski).

Zasięg geograficzny oddziaływania jest więc międzynarodowy – muzeum wpisuje się w szlak karpackich zabytków kultury żydowskiej i przyciąga uwagę poza regionem.

Współpraca międzynarodowa jest rozwinięta: Judaica Museum uczestniczyło we wspólnych projektach wystawienniczych i sieciach muzealnych (np. sieć „Galicia” łącząca muzea żydowskie w Krakowie, Lwowie i Preszowie)[M5]. Ponadto Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie utrzymuje kontakty z placówką w Preszowie (wymiana wiedzy, być może wypożyczenia eksponatów)[M5]. Muzeum należy też do SNM – co samo w sobie tworzy sieć krajową.

Relacje z lokalną społecznością są bardzo ścisłe – muzeum powstało z inicjatywy Żydowskiej Gminy Wyznaniowej i stanowi integralną część życia tej społeczności (synagoga jest nadal czynna). Organizowane są okazjonalne wydarzenia upamiętniające (np. uroczystości pod pomnikiem ofiar Holokaustu na dziedzińcu synagogi)[M10], a także lekcje muzealne dla młodzieży.

Pozycja muzeum w mediach i internecie jest umiarkowana – nie jest to instytucja prowadząca aktywny marketing, jednak informacje o nim pojawiają się w przewodnikach turystycznych i artykułach (ostatnio głośnym tematem stało się zagrożenie zamknięciem ekspozycji z powodu braku finansowania, co opisały media ogólnokrajowe[M1]).

Aktywność w mediach społecznościowych ogranicza się do komunikatów SNM – to SNM ogłosiło na Facebooku informację o zawieszeniu działania placówki[M4]. Mimo skromnej promocji, marka muzeum jest rozpoznawalna w kręgach zainteresowanych kulturą żydowską – uchodzi za ważny punkt na mapie dziedzictwa żydowskiego Słowacji (wspomina się, że była to pierwsza tego typu placówka w kraju).

Wpływ ekonomiczny na region jest niewielki, ale zauważalny w skali lokalnej – przyciąga turystów do Preszowa, którzy korzystają z innych usług (gastronomia, noclegi), a ponadto prace remontowe synagogi generowały inwestycje budowlane. Muzeum pełni też rolę edukacyjną, co przekłada się na rozwój kapitału kulturowego regionu.

Rodzaj i profil działalności

Jest to muzeum historyczno-kulturalne o wąskiej specjalizacji tematycznej – poświęcone historii i kulturze Żydów w regionie Spisza i Szarysza.

Tematyka ekspozycji obejmuje judaikę, życie religijne i codzienne społeczności żydowskiej, ze szczególnym uwzględnieniem okresu międzywojennego (zbiór powstał w latach 20. XX w.) oraz Zagłady (pomnik ofiar przed synagogą).

Zakres merytoryczny ma charakter regionalny, choć kontekst ekspozycji jest osadzony w szerszej historii narodu żydowskiego. Muzeum funkcjonuje jako stała ekspozycja (czynna sezonowo lub na żądanie, zależnie od dostępności opiekuna). Nie prowadzi oddzielnych wystaw czasowych z uwagi na brak przestrzeni i kadr – główna ekspozycja jest niezmienna od lat 90., prezentując tzw. Barkányova zbierka (kolekcję Bárkányá)[M8].

Innowacyjność ekspozycji polega przede wszystkim na autentyzmie miejsca – eksponaty są prezentowane w oryginalnym wnętrzu zabytkowej synagogi, co potęguje ich oddziaływanie. Multimediiów ani rozwiązań VR/AR tu nie zastosowano; narracja opiera się na oprowadzaniu przez przewodnika i tradycyjnych opisach.

Stopień specjalizacji tematycznej jest wysoki – muzeum koncentruje się wyłącznie na dziedzictwie żydowskim, stanowiąc unikat na tle innych muzeów regionu, które zazwyczaj mają profil etnograficzny lub historyczny ogólny.

Działalność naukowa i badawcza muzeum jest ograniczona ze względu na braki kadrowe; jednak sam fakt zainicjowania kolekcji przez Eugena Bárkányá w 1928 r. świadczy o historycznym wkładzie badawczym (kolekcjonerskim). Współcześnie badania nad zbiorami mogły być prowadzone przez specjalistów SNM – np. przy katalogowaniu i konserwacji judaików. Muzeum nie wydaje własnych publikacji naukowych, choć bywa opisywane w literaturze dotyczącej zabytków żydowskich.

Oferta edukacyjna ma kameralny charakter – polega głównie na oprowadzaniu z komentarzem (dostosowanym do grup szkolnych czy turystycznych). Czasem organizowane są lekcje muzealne lub wydarzenia kulturalne przy okazji rocznic (np. Dni Dziedzictwa, Noc Muzeów) we współpracy z miastem.

Działalność promocyjna jest minimalna; ogranicza się do informacji na stronie gminy i SNM oraz współpracy z przewodnikami turystycznymi. Muzeum współpracuje też z innymi instytucjami kultury – np. użycza eksponatów czy wiedzy dla wystaw organizowanych przez Muzeum Polin czy Muzeum Galicja. Współpraca ze szkołami polega głównie na przyjmowaniu grup uczniów na zwiedzanie.

Jakość i satysfakcja z usług

Odwiedzający oceniają muzeum bardzo pozytywnie ze względu na autentyczność miejsca i wyjątkowość zbiorów. Dostępne opinie (choć nieliczne) podkreślają piękno odrestaurowanej synagogi i wartość edukacyjną wizyty.

Poziom satysfakcji jest wysoki – zarówno turyści zagraniczni, jak i mieszkańcy doceniają klimat tego miejsca. Muzeum należy do najlepiej ocenianych atrakcji Preszowa[M1], co potwierdza jego renomę.

Informacje praktyczne są dostępne na stronie internetowej (również w języku angielskim), a w samej synagodze większość opisów zapewne jest w języku słowackim i angielskim.

Obsługa gości, sprawowana dotąd przez wieloletnią lektorkę, była kompetentna i życzliwa – przewodniczka przekazywała wiedzę z pasją, co odnotowano w opiniach. Niestety, z powodu cięć finansowych usługi przewodnickie zostały tymczasowo zawieszone[M4]; obecnie zwiedzanie wymaga uzgodnienia terminu z gminą lub SNM (co obniża dostępność).

System rezerwacji online nie istnieje – odwiedziny były możliwe w ustalonych godzinach lub po kontakcie telefonicznym.

Udogodnienia dla zwiedzających są ograniczone: przy synagodze brak dużego parkingu (należy korzystać z miejskich miejsc postojowych), nie ma tu kawiarni ani sklepu z pamiątkami (mogą być jedynie drobne dewocjalia na miejscu). Toalety prawdopodobnie są dostępne w obiekcie (choć skromne). Oferta dla różnych grup wiekowych nie jest specjalnie zróżnicowana – muzeum z definicji adresuje przekaz do osób dorosłych i młodzieży zainteresowanych historią; dla dzieci brak interaktywnych elementów, choć sam orientalny wystrój synagogi bywa dla nich atrakcyjny wizualnie.

Osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi napotkają bariery architektoniczne (schody na galerię).

Innowacyjność w kontaktach z odwiedzającymi jest niewielka – muzeum nie korzysta z audioprzewodników, aplikacji czy chatbotów. Zamiast tego stawia na osobisty kontakt z przewodnikiem, co zapewnia bardziej spersonalizowane doświadczenie. Lojalność odwiedzających ma znaczenie głównie dla lokalnej społeczności – członkowie gminy i mieszkańcy Preszowa wracają na uroczystości i rocznice, natomiast turyści zazwyczaj odwiedzają jednokrotnie (chyba że to specjaliści lub oprowadzają kolejne osoby).

Wizerunek muzeum w oczach klientów jest bardzo dobry – uchodzi za miejsce autentyczne, pełne ducha historii, co budzi szacunek i emocje.

Współpraca i potencjał sieciowy

Muzeum ma doświadczenie w projektach partnerskich – już sam fakt, że ekspozycja judaików jest wspólnym przedsięwzięciem SNM i lokalnej gminy żydowskiej, świadczy o udanym partnerstwie publiczno-prywatnym[M1]. Ponadto placówka współpracuje z zagranicznymi muzeami żydowskimi (m.in. Muzeum Polin w Warszawie, Muzeum Galicja w Krakowie) – uczestniczyła w programie wymiany doświadczeń w ramach sieci galicyjskich muzeów żydowskich[M5].

Gotowość do współpracy jest wysoka, jednak ograniczona zasobami – przy braku etatowego personelu ciągle uczestnictwo w nowych projektach jest utrudnione.

Komunikacja międzyinstytucjonalna odbywa się głównie za pośrednictwem SNM (które reprezentuje oddział preszowski na forum krajowym) oraz poprzez kontakty liderów gminy żydowskiej z innymi organizacjami.

Misja i wartości muzeum – ochrona dziedzictwa mniejszości – są spójne z misją innych placówek tego typu w kraju i za granicą, co ułatwia zacieśnianie więzi (np. wspólne cele edukacyjne z Muzeum Holocaustu w Seredzie czy Muzeum Żydowskim w Bratysławie). Zdolność do współdzielenia zasobów objawia się tym, że SNM udostępniło know-how i część kolekcji do Preszowa, a z drugiej strony gmina udostępnia budynek i opiekunów.

Wskaźnik kompatybilności z innymi podmiotami jest wysoki w przypadku muzeów tematycznych (żydowskich), natomiast ze względu na unikatowy profil ciężiej tu o współpracę np. z muzeami regionalnymi (choć i te czasem zapożyczają elementy historii Żydów do swoich ekspozycji). Niemniej, Judaica Museum wzbogaca sieć muzealną Karpat, dodając wymiar wielokulturowy – jest to cenna perspektywa dla partnerów regionalnych.

Innowacje i rozwój

Poziom wdrożenia technologii cyfrowych w muzeum jest niski. Nie prowadzono szerokiej digitalizacji zbiorów na miejscu – pojedyncze obiekty mogły zostać zdigitalizowane w ramach ogólnosłowackich projektów SNM, jednak brak stałej cyfrowej bazy dostępnej online. Edukacja cyfrowa czy e-learning nie są oferowane z uwagi na ograniczenia kadrowe. Również technologie AR/VR nie zostały zastosowane – muzeum stawia na autentyczne doświadczenie historycznego miejsca.

Liczba projektów badawczo-rozwojowych realizowanych bezpośrednio przez placówkę jest zerowa, choć sam proces renowacji synagogi i konserwacji zabytków mógł mieć charakter rozwojowy (wdrażano nowoczesne metody konserwacji przy wsparciu ekspertów). Udział w inicjatywach typu „smart culture” czy e-muzeum jest symboliczny; główna instytucja (SNM) co prawda rozwija cyfryzację, ale oddział w Preszowie z powodu braku środków został w tyle tych przemian. Strategia zrównoważonego rozwoju nie jest sformalizowana – niemniej działalność muzeum można uznać za zrównoważoną kulturowo, ponieważ skupia się na ochronie dziedzictwa mniejszości i edukacji społecznej. Ekologiczne aspekty (energia, środowisko) nie były eksponowane, choć utrzymywanie zabytkowego budynku wymagało zastosowania np. pasywnych metod ochrony przed wilgocią.

Nowe modele biznesowe nie były wprowadzane – muzeum nie prowadzi sprzedaży online, abonamentów czy nowatorskich form fundraisingu. W przyszłości potencjalnym kierunkiem rozwoju może być większa obecność w internecie (np. wirtualny spacer po synagodze), jeśli znajdą się partnerzy technologiczni. Obecnie jednak priorytetem jest utrzymanie podstawowej działalności i ewentualne przywrócenie funkcji edukatora, zależne od poprawy finansowania[M11].

Muzeum Solivar w Preszowie (Múzeum Solivar Prešov), oddział Słowackiego Muzeum Techniki (Slovenské technické múzeum)

Organizacja i zarządzanie:

Muzeum Solivar w Preszowie jest oddziałem Słowackiego Muzeum Techniki (Slovenské technické múzeum - STM) z siedzibą w Koszycach[P107]. Stanowi państwową ekspozycję –

narodowy zabytek techniki (NKP Solivar), będący pod bezpośrednim nadzorem Ministerstwa Kultury poprzez STM. Organizacyjnie działa jako pobożka (filia) STM, więc zarządza nim kierownik oddziału (tzw. správca múzea) raportujący do dyrekcji STM w Koszycach[P108]. Muzeum nie ma osobnej osobowości prawnej – wszelkie decyzje strategiczne (finansowe, inwestycyjne) podejmuje centrala STM. Jednakże, lokalny zespół (kilka osób) odpowiada za bieżące funkcjonowanie – oprowadzanie, konserwację obiektu, organizację imprez.

Model zarządzania jest scentralizowany (statek kultury obsługiwany centralnie – wspólny budżet, kadry), co gwarantuje stabilność, ale też pewną inercję decyzyjną (np. długi proces zatwierdzania remontów). W ostatnich latach – ze względu na ogromne inwestycje w odbudowę – Solivar zyskał spore zainteresowanie władz: MK mianowało specjalną komisję ds. rewitalizacji NKP Solivar, a STM wydzieliło środki na promocję. Muzeum posiada dokumenty planistyczne (plan ochrony zabytku, plan wykorzystania odrestaurowanego Składu soli jako przestrzeni kultury).

System zarządzania jakością – formalnie muzeum nie ma ISO, ale podlega standardom państwowych muzeów techniki. Kadra kierownicza (Marek Duchoň – wieloletni opiekun Solivaru) ma ogromne doświadczenie praktyczne i jest ceniona za oddanie sprawie[P108][P109]. Rotacja kadr jest minimalna – wiele osób pracuje tam dekady.

Polityka szkoleniowa idzie w parze ze specyfiką – pracownicy odbywają szkolenia BHP, kursy przewodnickie, a także współpracują z inżynierami przy obsłudze zabytkowych mechanizmów (gápl'a).

Poziom cyfryzacji zarządzania jest przeciętny: rezerwacje zwiedzania grup wciąż odbywają się telefonicznie (choć jest plan włączenia do systemu online STM), dokumentacja muzealna prowadzona jest częściowo elektronicznie (ewidencja zbiorów – wspólna baza STM).

Decyzje – z natury hierarchiczne, ale lokalny kurator ma duży wpływ na codzienne sprawy (wypowiada się w mediach, inicjuje wydarzenia, itp.).

Współpraca z organami publicznymi układa się dobrze: miasto Prešov wspiera muzeum (np. wspólne projekty promocyjne regionu Šariš).

Ekonomia i finanse:

Muzeum Solivar finansowane jest z budżetu centralnego (STM, dotacja MK). Przez lata (1986–2016) obiekt był zamknięty i generował tylko koszty utrzymania ruin – dopiero po odbudowie w 2016 budżet zwiększono na działalność.

Struktura przychodów: obecnie rosną wpływy z biletów (Solivar staje się coraz popularniejszy), jak i z wynajmu obiektu (Skład soli – gigantyczna hala – bywa wynajmowany na wydarzenia kulturalne i konferencje). Niemniej wciąż 80–90% budżetu to dotacje.

Koszty: ogromna inwestycja – 4 mln € – w latach 2009–2016 pokryta była głównie przez MK i fundusze norweskie (odbudowa budynku Składu soli)[P110]. Obecnie koszty stałe to utrzymanie kompleksu: 4 główne budynki i infrastruktura, co obejmuje m.in. zabezpieczenia górnicze (odwadnianie korytarzy), konserwację mechanizmów, ogrzewanie części pomieszczeń (administracja). Personel jest nieliczny (kilka etatów) – to obniża koszty płac. Działania komercyjne (wydarzenia, sklepik) dopiero się rozwijają – np. sprzedaż pamiątek solnych (sól warzona pamiątkowa), wynajem przestrzeni magazynu soli na koncerty. Rentowność tych działań jest na razie drugorzędna – celem było otwarcie i udostępnienie

publiczności, a przychody są inwestowane w dalsze ulepszenia (np. doping z biletów posłużył do uruchomienia audioguidera).

Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych: bardzo wysoka – Solivar stał się priorytetem w programach MK, stąd potężne fundusze norweskie i państwowe popłynęły na odbudowę. Dodatkowo, staraniem regionu Šariš, Solivar włączono do projektów Interreg – m.in. budowa parkingu i dojazdu została współfinansowana z funduszy UE. Muzeum nie ma zadłużenia – wszelkie prace są finansowane z dotacji celowych. Polityka cenowa: bilet wstępu 6 € (normalny) – stosunkowo wysoki jak na muzeum, ale uzasadniony specyfiką (prowadzone są rozbudowane, godzinne wycieczki z przewodnikiem). Wprowadzono bilety rodzinne i ulgowe.

W raportowaniu finansowym Solivar jest uwzględniany w sprawozdaniach STM – brak osobnych publikacji, co może nieco zaciemniać obraz dla miejscowych (ale najważniejsze parametry, jak koszt odbudowy, komunikowano publicznie).

Potencjał inwestycyjny: po udanej odbudowie Składu soli rosną plany – planuje się renowację kolejnych obiektów (np. zabytkowej warzelni František – już zrealizowano remont za ~420 tys. € w 2020[P111]). Pojawiają się partnerzy prywatni: np. planowano budowę centrum handlowego obok, co budziło kontrowersje (czy nie zaszkodzi zabytkowi)[P112]. Ostatecznie, decydując o rozwoju, MK dba, by ewentualne PPP nie naruszało wartości zabytku.

Struktura i zasoby:

Solivar w Prešove to rozległy zabytkowy kompleks górniczo-przemysłowy do warzenia soli z solanki, datowany głównie na XVII–XIX wiek. Składa się z czterech głównych obiektów:

- szybu Leopold (dawna kopalnia, mechanizm wydobywczy – tzw. gápel koński), zbiorników solanki (četerne) – podziemnych cystern plus budynek nad nimi,
- warzelni František (budynek fabryki soli) oraz
- wielkiego składu soli – spichlerza, zwanego Komora[P113]. Ponadto w kompleksie jest
- zabytkowa dzwonnica-kłopačka (nachylona niczym wieża w Pizie)[P114] i kilka mniejszych budynków (kuźnia, magazyny). Jest to jeden z najcenniejszych zabytków techniki w skali kraju i Europy – np. mechanizm gápl'a (kołowrotu) do wyciągania solanki z szybu jest największy i najstarszy w Europie Środkowej, w pełni zachowany z XVII w.[P115][P116].

Zasoby muzealne to przede wszystkim same obiekty (nieruchome), ale również wyposażenie: w warzelni zachowały się kotły do odparowywania soli, w magazynie – elementy dawnej konstrukcji, w budynku gápl'a – kompletny drewniany mechanizm. Muzeum posiada także zbiory ruchome: narzędzia górnicze, urządzenia pomiarowe, dokumenty archiwalne (np. plany kopalni, mapy geologiczne). Liczba eksponatów ruchomych nie jest duża (kilkaset), bo główną atrakcją jest sam skansen techniki.

Stan techniczny kompleksu: dramatycznie pogorszył go pożar 1986, który zniszczył dach i wnętrze składu soli[P117]. Na szczęście obwodowe mury przetrwały. Dzięki kompleksowej restauracji (2009–2016) budynek Składu soli jest jak nowy – ma odtworzony historyczny dach, wieżę z zegarem i nową funkcję (hala wystawowo-eventowa)[P110]. Pozostałe obiekty: warzelnia František – również wyremontowana w 2020 (naprawa fundamentów, fasady)[P111]; budynek gápl'a – zachowany oryginalny, po drobnych konserwacjach; četerne – wzmocnione i zabezpieczone. Cały kompleks jest po 30 latach zaniedbania ponownie w pełni sprawny dla ruchu turystycznego[P110].

Dostępność architektoniczna jest częściowa: teren jest zabytkowy, pełen schodów i nierówności; do budynku Składu prowadzi podjazd (udało się zapewnić wjazd wózkiem, bo budynek jest duży i po odbudowie dodano dyskretnie windy towarowe). Zwiedzanie odbywa się z przewodnikiem, grupami – ze względów bezpieczeństwa (np. czeterne są w półmroku i mają kładki).

Zabezpieczenia: instalacje przeciwpożarowe najnowocześniejsze (obowiązkowo po pożarze – czujniki dymu, tryskacze w strategicznych miejscach), monitoring całobiekowy, ochrona fizyczna w nocy.

Wypożyczenie techniczne: w ramach modernizacji dodano np. nowoczesne oświetlenie LED eksponujące konstrukcje, system audio do puszczenia odgłosów pracującej kopalni (efekt dla zwiedzających). W Składzie soli zainstalowano też multimedia – np. ekrany prezentujące historię pożaru 1986 i rekonstrukcję. Zaplecze logistyczne: muzeum ma budynek administracyjny (biura, kasa biletowa, sanitariaty). Ruch turystyczny obsługuje nowy parking i ciągi piesze (zbudowane we współpracy z miastem).

Personel to kilku stałych pracowników (kierownik, technik, przewodnicy), wspieranych dorywczo przez pracowników centralnych STM (np. dział promocji z Koszyc organizuje kampanie dla Solivaru). Wolontariat: nie prowadzony oficjalnie, ale lokalni entuzjaści (np. byli górnicy Solivaru) często społecznie pomagają – oprowadzają VIPy, przekazują pamiątki, dbają o tradycję (przykładem jest legenda górnicza, że to owca odkryła sól – upowszechniana przez lokalnych pasjonatów)[P118][P119].

Zasięg i oddziaływanie:

Solivar jako zabytek techniki ma zasięg ponadregionalny. Po ponownym otwarciu w marcu 2016 przyciągnął tłumy – aż 8000 ludzi przyszło w dniu otwarcia zobaczyć odrestaurowany magazyn soli[P110]. Było to wydarzenie bez precedensu, odnotowane w ogólnokrajowych mediach. Obecnie roczna frekwencja stabilizuje się – w pierwszych latach po otwarciu notowano około 30–40 tys. odwiedzających rocznie, co czyni Solivar jedną z czołowych atrakcji technicznych na Słowacji (porównywalną z Banskou Štiavnicą czy Bańską Bystrzycą pod względem turystyki przemysłowej). Profil odwiedzających: sporo turystów zagranicznych – fascynatów industrialnych zabytków (przyjeżdżają z Czech, Niemiec, Polski w ramach tras dziedzictwa przemysłowego). Dużą grupę stanowią wycieczki szkolne z całej Słowacji – Solivar jest unikatową lekcją historii techniki, więc wiele szkół planuje tu wyjazdy. Oczywiście, lokalni mieszkańcy Prešova i okolic również licznie odwiedzają (często przy okazji wydarzeń).

Zasięg geograficzny można określić jako krajowy i środkowoeuropejski – Solivar jest promowany w międzynarodowych publikacjach turystycznych jako unikat regionu karpackiego.

Współpraca międzynarodowa: Solivar należy do Europejskiego Szlaku Dziedzictwa Przemysłowego (ERIH), co zwiększa rozpoznawalność wśród turystów z Zachodu. Utrzymuje też kontakty z kopalniami soli w Polsce (Żupa Wielicka – wymiana doświadczeń, choć Solivar to dawny zakład warzelniczy, a Wieliczka – kopalnia). Udział w sieciach: jest członkiem stowarzyszenia muzeów techniki, co owocuje np. wspólną Nocą Techniki. Relacje z lokalną społecznością: Solivar to niegdyś osobna wieś, której tradycje wciąż żyją – muzeum integruje dawnych pracowników i ich rodziny poprzez spotkania, np. obchody rocznic górnictwa solnego. Muzeum organizuje też eventy dostępne dla mieszkańców – np. w 2019 zainicjowano

Dzień Otwartych Drzwi Solivaru co roku, z darmowym wstępem dla prešovian, który cieszy się powodzeniem. W mediach Solivar ma silną pozycję: prasa i telewizja często pokazują go jako przykład modelowej rewitalizacji zabytku (np. artykuły w Dennik N, RTVS). W internecie muzea STM promowane są wspólnie, ale Solivar wyróżnia się liczbą pozytywnych recenzji (Google 4.7/5 – odwiedzający zachwyceni skalą obiektu i oprowadzaniem, TripAdvisor również wysoko).

Marka Solivaru staje się symbolem dziedzictwa Preszowa – region Šariš używa go w promocyjnych hasłach (np. „Prešov – miasto soli”).

Ekonomiczny wpływ jest zauważalny: wraz z Solivarem do Preszowa zaczęło przyjeżdżać więcej turystów, co przekłada się na noclegi, gastronomię. Muzeum tworzy też miejsca pracy (co prawda niewiele etatów, ale sporo usług zleczanych lokalnie, np. przewodnicy freelanserzy). Planuje się dalsze wykorzystanie budynku Składu soli jako multifunkcyjnej przestrzeni kultury – co już ma miejsce (odbywają się koncerty, targi)[P120]. To zwiększa oddziaływanie muzeum – staje się częścią współczesnego życia kulturalnego regionu (np. koncerty w tej scenerii to hit).

Rodzaj i profil działalności:

Muzeum Solivar to muzeum techniki i górnictwa skupione na jednym temacie – wydobywaniu i produkcji soli. **Tematyka** obejmuje cały proces produkcyjny: od geologii złóż soli, przez metody górnicze, po warzenie soli i jej dystrybucję. Stała ekspozycja nosi tytuł „Dejiny ťažby a výroby soli” (Dzieje wydobywania i produkcji soli) i rozmieszczona jest w kilku budynkach kompleksu[P121]. Zwiedzanie ma formę trasy: start w budynku gápľa (prezentacja mechanizmu wyciągowego, opowieść o pracy koni i górników), dalej zejście do czterien (opowieść o magazynowaniu solanki), następnie warzelnia (technologia warzenia soli, pokaz dawnych narzędzi), i finał w wielkim Składzie soli (tu wystawa poświęcona historii zakładu, pożarom i odbudowie, a także planom przyszłości). Muzeum to instytucja stała, czynna cały rok (z wyjątkiem pewnych świąt) – w zimie trasa bywa skrócona ze względu na temperatury.

Typ muzeum – skansen przemysłowy, z przewodnikiem, interaktywny w sensie przestrzeni (można dotknąć belek gápľa, wejść do wnętrza warzelni).

Innowacyjność ekspozycji: muzeum wprowadziło elementy AR – planowane jest np. wyświetlenie za pomocą projekcji sylwetek dawnych pracowników w warzelni (projekt w przygotowaniu). Już teraz w Składzie soli urządza się wystawy sztuki (np. instalacja artystyczna inspirowana kryształami soli), co tworzy ciekawy dialog techniki ze sztuką. Stopień specjalizacji jest duży (tylko sól, ale temat ujęty bardzo wszechstronnie – i geologia, i etnografia pracy, i technika). Muzeum nie organizuje wielu wystaw czasowych – raczej stawia na stałą trasę, natomiast udostępnia przestrzeń Składu na zewnętrzne wystawy (np. wystawa fotografii archiwalnych regionu).

Działalność naukowa: pracownicy uczestniczą w badaniach historii techniki (współpracują z archiwami w Wiedniu i Budapeszcie – Solivar był przedsiębiorstwem cesarskim, stąd źródła tam). Wyniki publikują w wydawnictwach STM (rocznik „Acta Musei Technici” etc.). W zakresie geologii – współpraca z Polską Akademią Nauk (badania złoża soli Prešov).

Oferta edukacyjna: muzeum przygotowało program dla szkół średnich o historii górnictwa solnego (z warsztatami krystalizacji soli), a dla młodszych – interaktywne pokazy np. noszenia noszy z solą (dzieci próbują sił). Organizuje cykliczne wydarzenia dla rodzin – np. podczas Nocy Muzeów w Solivarze odbywają się pokazy odparowywania solanki dawną metodą, co jest atrakcją.

Wydawnictwa: muzeum opracowało bogato ilustrowany katalog o historii Solivaru, ponadto broszury w różnych językach (także PL, EN, DE). Promocja: intensywna, we współpracy z regionem Šariš i miastem, m.in. w 2019 wyemitowano pamiątkową monetę z wizerunkiem Składu soli (Solivarský toliar)[P122].

Współpraca z artystami: dzięki temu, że Skład soli jest teraz przestrzenią kultury, zaprasza się artystów do działań site-specific, np. koncerty symfoniczne (unikatowa akustyka), czy mapping 3D na belkach stropowych. Z instytucjami kultury: Solivar włącza się np. w festiwal „Noc muzeów i galerii” regionu, a także współpracował z RTVS przy kręceniu filmu dokumentalnego (udostępniono plan filmowy). Kooperacja ze szkołami jest na poziomie standardowym – przyjeżdżają zorganizowane grupy, niekiedy uczniowie techników budowlanych odbywają tu praktyki (pomoc w utrzymaniu obiektu). W sumie, Muzeum Solivar to instytucja nietypowa – hybryda zabytkowej kopalni i nowoczesnej przestrzeni muzealnej, co czyni jego działalność bardzo specyficzną, ale i fascynującą dla zwiedzających.

Jakość i satysfakcja z usług:

Zwiedzający wychodzą z Solivaru pod dużym wrażeniem. Opinie często podkreślają niesamowitą skalę i atmosferę – ogromna drewniana hala magazynu soli robi wrażenie, podobnie mechanizm gąpła. Przewodnicy (często dawni górnicy lub potomkowie) są chwaleni za pasję i humor – potrafią barwnie opowiadać anegdoty. Jako minus pojawiał się czasem brak swobodnego zwiedzania (tylko z przewodnikiem co określoną godzinę), ale większość rozumie względy bezpieczeństwa i docenia kameralne grupy.

Dostępność informacji: na miejscu wszystko jest opisane, lecz najwięcej przekazuje przewodnik – dlatego duży plus za oprowadzanie w kilku językach (są przewodnicy mówiący po angielsku, niemiecku, polsku). Muzeum ma ulotki w 4 językach, a strona internetowa (na portalu STM) zawiera niezbędne info. Rezerwacja terminów dla grup powyżej 15 os. jest wymagana i odbywa się mailem lub przez system (co jest wygodne). Udogodnienia: utworzono nowoczesne toalety (ważne dla komfortu), jest parking i sklepik (mały, ale z ciekawymi pamiątkami – np. bawełniane torby z nadrukiem gąpła). Brakuje jeszcze kawiarni, ale rozważane jest jej urządzenie w jednym skrzydle.

Dostosowanie oferty: dla dzieci przygotowano specjalny arkusz z zadaniami (szukanie skarbu soli), seniorzy mają ławki do odpoczynku podczas trasy, a osobom z niepełnosprawnościami starają się indywidualnie umożliwić zwiedzanie dostępnych części (niestety nie wszystko jest osiągalne).

Innowacje w kontakcie: audio-przewodnik (dostępny online poprzez QR code – nagrania głosowe w SK/EN) to krok naprzód. Muzeum odpowiada też na maile i social media, reaguje na pytania turystów szybko.

Wskaźnik powrotów jest niski (to raczej jednorazowa atrakcja), ale rośnie segment odwiedzin w ramach eventów – np. mieszkańcy Prešova wracają gdy jest koncert czy jarmark soli w Składu soli.

Wizerunek muzeum jest znakomity – po odbudowie zyskało status wręcz symbolu efektywnej ochrony dziedzictwa. Zwiedzający określają je jako „perłę techniki”, „miejsce, które trzeba zobaczyć”. Obsługa klienta dba o budowanie relacji – np. przy okazji świąt rozdawano małe woreczki soli warzonej jako upominek dla gości, co zostało ciepło odebrane. Podczas pandemii muzeum przygotowało film wirtualny spacer, by utrzymać kontakt z publicznością. Ogólnie, satysfakcja odwiedzających jest bardzo wysoka – Solivar ma reputację atrakcji wyjątkowej i

profesjonalnie udostępnionej. To w dużej mierze zasługa zaangażowanego zespołu oraz znakomitego przygotowania ekspozycji po renowacji.

Współpraca i potencjał sieciowy:

Muzeum Solivar funkcjonuje w sieci STM, co samo w sobie jest formą współpracy – z innymi oddziałami (np. wymiana wystaw z Muzeum Górnictwa w Gelnicy, czy Muzeum Hutnictwa w Podbrezovej). Gotowość do współpracy zewnętrznej jest duża: Solivar uczestniczył np. w projekcie „Salt Road” – inicjatywie partnerskiej kopalń soli (Wieliczka, Hallstatt, Salina Turda), choć projekt ten jest dopiero w załączku. Interinstytucjonalna komunikacja: spora – lokalnie muzeum współdziała z Miejskim Urzędem w Prešowie, z organizacją turystyczną Region Šariš (wspólna promocja), z innymi muzeami w mieście (np. z Krajským múzeum Tripolitana – wspólnie planują bilety kombinowane). Misja i wartości Solivaru (zachowanie dziedzictwa przemysłowego, edukacja techniczna) są unikalne, ale odnajdują wspólny grunt z misjami innych podmiotów – np. Politechnika w Koszycach wspiera je merytorycznie (studenci górnictwa odbywają tu zajęcia terenowe).

Muzeum potrafi dzielić się zasobami: udostępniło np. kopie swoich archiwalnych dokumentów Muzeum Soli w Bochni, a także wypożyczyło pewne mniejsze eksponaty (narzędzia) do wystaw w innych muzeach techniki.

Kompatybilność z innymi: bardzo dobra w kręgu muzeów przemysłu (podobna tematyka i profil odwiedzających), a z innymi typami instytucji – poprzez fakt, że Solivar to także przestrzeń kultury, jest kompatybilny np. z galeriami (gości wystawy sztuki) czy filharmonią (koncerty). W planach jest intensyfikacja partnerstw turystycznych – Region Šariš chce stworzyć pakiet „Techniczne skarby Preszowa”, łączący Solivar z np. starą elektrownią w Haniskach, co pokaże kolejne możliwości kooperacji. Solivar jest także zaangażowany w promocję wolontariatu – w 2024 planuje wraz z ONZ organizować lokalne wydarzenie promujące wolontariat na rzecz dziedzictwa (wpisując się w Rok Wolontariatu 2025)[P123][P124]. To pokazuje, że potencjał sieciowy wykracza poza branżę muzealną – muzeum staje się częścią szerszych inicjatyw społecznych.

Reasumując, Solivar jako instytucja może jeszcze bardziej rozwinąć współpracę (np. wejście do międzynarodowych projektów UE stricte muzealnych), ale już teraz stanowi ważne ogniwo sieci muzeów techniki i regionalnych podmiotów kultury.

Innowacje i rozwój:

Innowacyjność jest wpisana w odrodzenie Solivaru – wykorzystano najnowsze technologie, aby zabytek przywrócić do życia. W zakresie digitalizacji – planowane jest opracowanie wirtualnego muzeum soli: digitalizacja 3D mechanizmów i budynków (rozpoczęto skanowanie laserowe gąpł'a). W sferze e-learningu – STM opracowało moduły edukacyjne on-line, gdzie Solivar jest case study (uczniowie mogą wirtualnie „uruchomić” mechanizm i obserwować działanie). AR/VR: rozważane jest stworzenie doświadczenia VR, gdzie zwiedzający mogliby „cofnąć się w czasie” i zobaczyć Solivar w trakcie pracy np. w XIX w. – to potencjalny hit, poszukiwane są fundusze. R&D: Muzeum uczestniczy np. w projekcie badawczym dot. wykorzystania soli w nowoczesnych technologiach (we współpracy z politechniką – badają możliwość prezentacji procesu warzenia z animacją chemiczną). Smart culture/e-museum: Solivar dołączył do platformy e-ticketing regionu (więc docelowo bilety w aplikacji mobilnej), a także integruje swoje audioguide'y z portalem miasta Prešowa (smart city). Strategia zrównoważonego rozwoju: duża część odbudowy Składu soli to adaptacja do nowych funkcji – dzięki czemu budynek żyje (nie stoi pusty, ale odbywają się wydarzenia). Pod kątem ekologii

– muzeum promuje świadomość surowców (solanka) i recykling (np. odpady z warzenia – sól niejadalna – wykorzystuje jako posypywany żwirek edukacyjny). Sam kompleks to zabytek – nie zmieniano w nim wiele, by zachować autentyczność, ale np. do ogrzewania administracji zastosowano nowoczesne pompy ciepła (ukłon w ekologię). Muzeum patrzy też w przyszłość modeli biznesowych: jedną z koncepcji jest wprowadzenie abonamentu rocznego dla mieszkańców Prešowa (by zachęcić do częstszego korzystania z przestrzeni Składu soli, np. uczestnictwa w wydarzeniach). Rozważa się też mikropłatności w formie atrakcji: np. dodatkowa opłata za zjazd szybem (gdyby udało się uruchomić jakąś symulację zjazdu – na razie pomysł). Pojawiła się idea NFT – czy np. oryginalny rysunek techniczny Solivaru z 1752 r. (który jest w archiwum) nie wyemitować jako cyfrowego unikat. Na razie to dyskusje, ale pokazują otwartość zarządu STM na nowości. Solivar stoi też przed wyzwaniem interpretacji: planuje się centrum dla odwiedzających z multimediami, co będzie kolejną innowacją (by treści były przystępne).

Podsumowując, po latach stagnacji, Štátna expozícia Solivar wkroczyła na ścieżkę dynamicznego rozwoju – łączy nowoczesne podejście (multimedia, imprezy) z troską o zabytek. To żywy przykład, że nawet tak historyczna i techniczna tematyka może być przekazana w innowacyjny, atrakcyjny sposób, jeśli stoi za tym wizja i wsparcie – a to właśnie Solivar otrzymał i w pełni wykorzystuje.[P120][P125]

Rozdział V Analiza współpracy pomiędzy muzeami i zalecenia dotyczące strategicznej współpracy

W celu dokonania analizy współpracy transgranicznej pomiędzy zidentyfikowanymi muzeami z obszaru Karpat z obu stron granicy wykonano badanie ankietowe, przesyłając formularz ankiety do wszystkich określonych w rozdziale I placówek. Otrzymano 19 wypełnionych ankiet, 11 z terenu Polski, 8 ze Słowacji. W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki badania.

Metodologia badań

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego online, skierowanego do instytucji muzealnych funkcjonujących na obszarze Karpat po stronie polskiej i słowackiej. Formularz zawierał pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pytania otwarte. Zakres tematyczny obejmował m.in.: charakterystykę organizatora i wielkości instytucji, doświadczenia w realizacji projektów, zagadnienia przekrojowe istotne dla współpracy, formy i pola współpracy oraz dotychczasowe doświadczenia współpracy na poziomie krajowym i międzynarodowym.

Dane zostały poddane analizie ilościowej i jakościowej. W przypadku pytań wielokrotnego wyboru odpowiedzi zostały rozdzielone na pojedyncze kategorie i zliczone, co pozwoliło określić liczbę wskazań oraz udział procentowy dla każdego wariantu. Wyniki zaprezentowano w formie opisowej oraz graficznej (wykresy słupkowe). W ramach analizy porównawczej wyodrębniono odpowiedzi instytucji z Polski i Słowacji, co umożliwiło ocenę podobieństw i różnic między obiema grupami.

Charakterystyka próby badawczej

W badaniu wzięło udział 19 instytucji muzealnych, w tym 11 z Polski (57.9%) oraz 8 ze Słowacji (42.1%).

Struktura organizacyjna instytucji jest zróżnicowana. Najliczniejszą grupę stanowią muzea prowadzone przez samorząd regionalny (8 wskazań), ponadto występują muzea prowadzane przez gminy/obce, powiaty/okresy, organizacje pozarządowe oraz jeden podmiot prywatny. W części przypadków wskazywano formy mieszane (np. samorząd regionalny i powiat).

Pod względem wielkości zatrudnienia dominują instytucje małe i średnie. 8 instytucji (42.1%) to jednostki o zatrudnieniu do 20 etatów, 6 (31.6%) zatrudnia od 21 do 50 osób, a 4 (21.1%) to instytucje największe.

Analiza szczegółowa pytań ankietowych

Pytanie: Data wypełnienia ankiety (Timestamp)

Odpowiedzi spływały w krótkim przedziale czasowym, co wskazuje na sprawną dystrybucję ankiety. Dаты i godziny wypełnienia nie są kluczowe dla interpretacji merytorycznej, ale pokazują koncentrację udziału w badaniu w jednej fali zbierania danych.

Pytanie: Nazwa instytucji

W badaniu wzięło udział 19 unikalnych instytucji muzealnych. Nazwy instytucji pozwalają zidentyfikować zarówno muzea o profilu regionalnym, jak i wyspecjalizowane jednostki o węższym profilu tematycznym.

Pytanie: Kraj

- Polska: 11 odpowiedzi (57.9%)
- Słowacja: 8 odpowiedzi (42.1%)

Pytanie: Organizator / organ założycielski / właściciel

- samorząd regionalny: 8 odpowiedzi (42.1%)
- gmina / obec: 2 odpowiedzi (10.5%)
- organizacja pozarządowa: 2 odpowiedzi (10.5%)
- powiat / okres: 2 odpowiedzi (10.5%)
- państwo, samorząd regionalny: 1 odpowiedzi (5.3%)
- powiat / okres, gmina / obec: 1 odpowiedzi (5.3%)
- prywatny podmiot: 1 odpowiedzi (5.3%)
- samorząd regionalny, powiat / okres: 1 odpowiedzi (5.3%)
- państwo: 1 odpowiedzi (5.3%)

Pytanie: Typ muzeum / profil tematyczny

- regionalne / terytorialne – gromadzące różnorodne tematycznie zbiory i artefakty z określonego obszaru: 13 odpowiedzi (68.4%)
- tematyczne 6 odpowiedzi (31.6%), w tym:
 - Pierwsza wojna światowa, Twierdza Przemyśl: 1 odpowiedzi (5.3%)
 - Muzeum tradycji i dziedzictwa mieszczańskiego; oddział – muzeum wnętrz arystokratycznych i historii rodziny: 1 odpowiedzi (5.3%)
 - filmowe: 1 odpowiedzi (5.3%)
 - Etnograficzne, Muzeum na wolnym powietrzu: 1 odpowiedzi (5.3%)
 - muzeum sztuki kościelnej: 1 odpowiedzi (5.3%)
 - Slovenské technické múzeum: 1 odpowiedzi (5.3%)

Pytanie: Wielkość instytucji (zatrudnienie)

- zatrudnienie do 20 etatów (włącznie): 8 odpowiedzi (42.1%)
- zatrudnienie od 21 do 50 etatów (włącznie): 6 odpowiedzi (31.6%)
- zatrudnienie powyżej 50 etatów: 4 odpowiedzi (21.1%)
- brak odpowiedzi: 1 odpowiedzi (5.3%)

Pytanie: Doświadczenie w realizacji projektów

Odpowiedzi udzieliło 17 instytucji. Pojawiają się przykłady udziału w projektach krajowych i międzynarodowych, w tym m.in. programy współpracy transgranicznej, projekty edukacyjne i digitalizacyjne. Zróżnicowanie odpowiedzi wskazuje na szerokie, choć niejednorodne doświadczenie projektowe.

Pytanie: Zagadnienia przekrojowe

Rozkład odpowiedzi (liczba wskazań i udział procentowy):

- wspólna promocja: 14 wskazań (73.7% instytucji)
- podnoszenie kwalifikacji kadr: 13 wskazań (68.4% instytucji)
- sieciowanie oferty w ramach Marki Karpackiej CARPATHIA: 12 wskazań (63.2% instytucji)
- digitalizacja zbiorów: 11 wskazań (57.9% instytucji)
- dostępność dla osób z niepełnosprawnościami: 9 wskazań (47.4% instytucji)
- komercjalizacja usług: 3 wskazań (15.8% instytucji)
- organizacja instytucji (w tym przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi): 1 wskazań (5.3% instytucji)
- Inne - jakie – dopisano „Reinstalacja ekspozycji” 1 wskazań (5.3% instytucji)
- Pytanie: Formy deklarowanej współpracy
- imprezy kulturalne: 15 wskazań (78.9% instytucji)
- wspólna promocja: 14 wskazań (73.7% instytucji)
- konferencje / sympozja: 14 wskazań (73.7% instytucji)
- szkolenia / seminaria / warsztaty: 14 wskazań (73.7% instytucji)
- wspólna organizacja wystaw czasowych: 13 wskazań (68.4% instytucji)
- działania w zakresie podnoszenia kompetencji: 7 wskazań (36.8% instytucji)
- kompleksowe: 6 wskazań (31.6% instytucji)
- wieloaspektowe projekty współpracy: 6 wskazań (31.6% instytucji)
- komercjalizacja oferty: 2 wskazań (10.5% instytucji)

Pytanie: Pola deklarowanej współpracy

- - Zbiory regionalne i lokalne (multitematyczne): 12 wskazań (63.2% instytucji)
- - Etnografia: 11 wskazań (57.9% instytucji)
- - Kultura szlachecka i mieszczańska: 11 wskazań (57.9% instytucji)
- - Archeologia: 10 wskazań (52.6% instytucji)
- - I wojna światowa: 7 wskazań (36.8% instytucji)

- - Przyroda i geologia: 6 wskazań (31.6% instytucji)
- - Technika: 5 wskazań (26.3% instytucji)
- - Sztuka współczesna: 5 wskazań (26.3% instytucji)
- - największa w Europie kolekcja lamp naftowych: 1 wskazań (5.3% instytucji)
- - kolekcja szkła: 1 wskazań (5.3% instytucji)
- - Historia związana z filmami animowanymi: 1 wskazań (5.3% instytucji)
- - sztuka sakralna: 1 wskazań (5.3% instytucji)
- - Generator nauki: 1 wskazań (5.3% instytucji)

Pytanie: Współpraca na poziomie międzynarodowym (obszar Karpat)

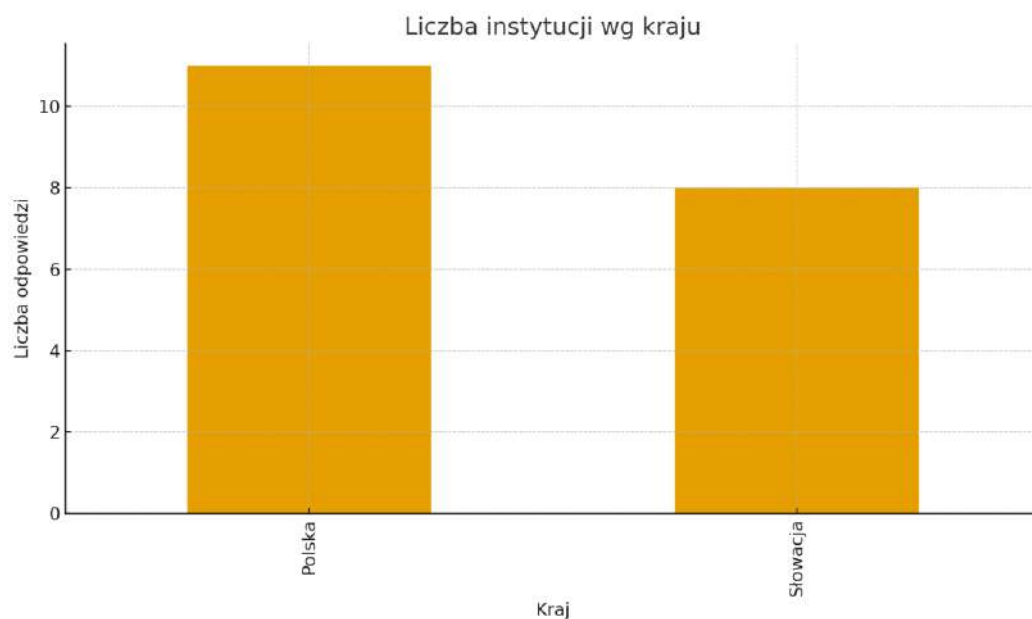
- - jednorazowe projekty: 6 odpowiedzi (31.6%)
- - brak współpracy: 5 odpowiedzi (26.3%)
- - regularna: 4 odpowiedzi (21.1%)
- - sporadyczna (kilka wspólnych projektów): 4 odpowiedzi (21.1%)
- Pytanie: Współpraca na poziomie krajowym (obszar Karpat)
- - brak współpracy: 7 odpowiedzi (36.8%)
- - jednorazowe projekty: 5 odpowiedzi (26.3%)
- - regularna: 4 odpowiedzi (21.1%)
- - sporadyczna (kilka wspólnych projektów): 3 odpowiedzi (15.8%)

Pytanie: Pola dotychczasowej współpracy

- tematyka wynikająca z profilu działalności merytorycznej instytucji: 15 wskazań (78.9% instytucji, 100% odpowiedzi)

Wykresy i interpretacje

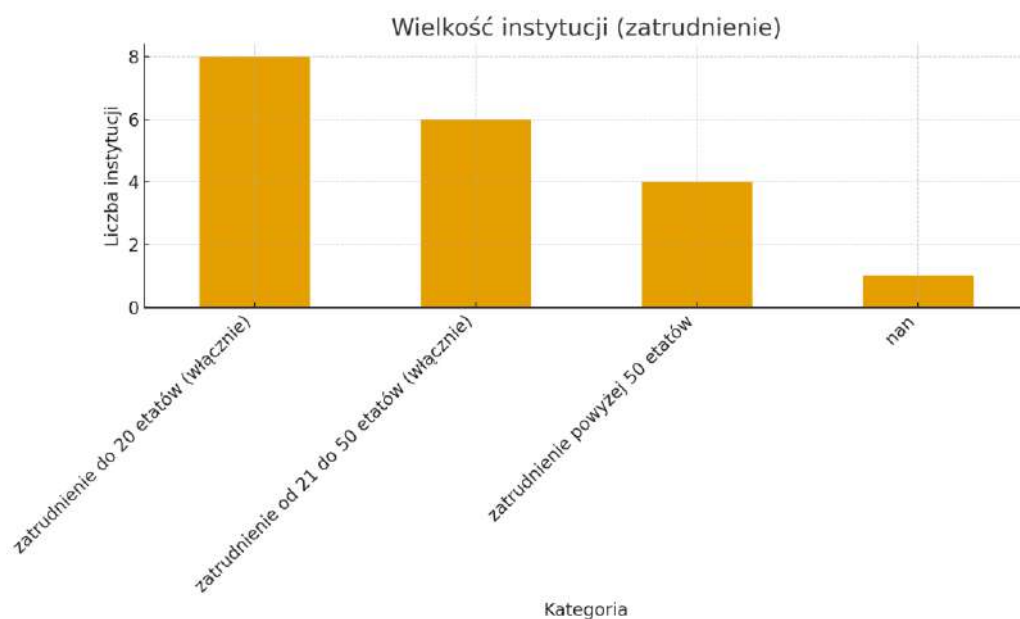
Liczba instytucji według kraju



Rysunek 1. Rozkład instytucji według kraju pochodzenia.

Wykres ukazuje, że w badaniu uczestniczyło 11 instytucji z Polski (57.9%) oraz 8 ze Słowacji (42.1%). Rozkład ten wskazuje na porównywalny poziom zainteresowania udziałem w badaniu po obu stronach granicy, z niewielką przewagą instytucji polskich.

Wielkość instytucji (zatrudnienie)



Rysunek 2. Struktura wielkości zatrudnienia w badanych instytucjach.

Najliczniejszą grupę stanowią instytucje zatrudniające do 20 etatów (8 instytucji, 42.1%). Kolejną grupą są instytucje średniej wielkości (21–50 etatów), których jest 6 (31.6%), natomiast instytucji największych (powyżej 50 etatów) jest 4 (21.1%). Dominacja jednostek małych i średnich oznacza, że współpraca sieciowa może być szczególnie istotna dla kompensowania ograniczeń kadrowych i zasobowych.

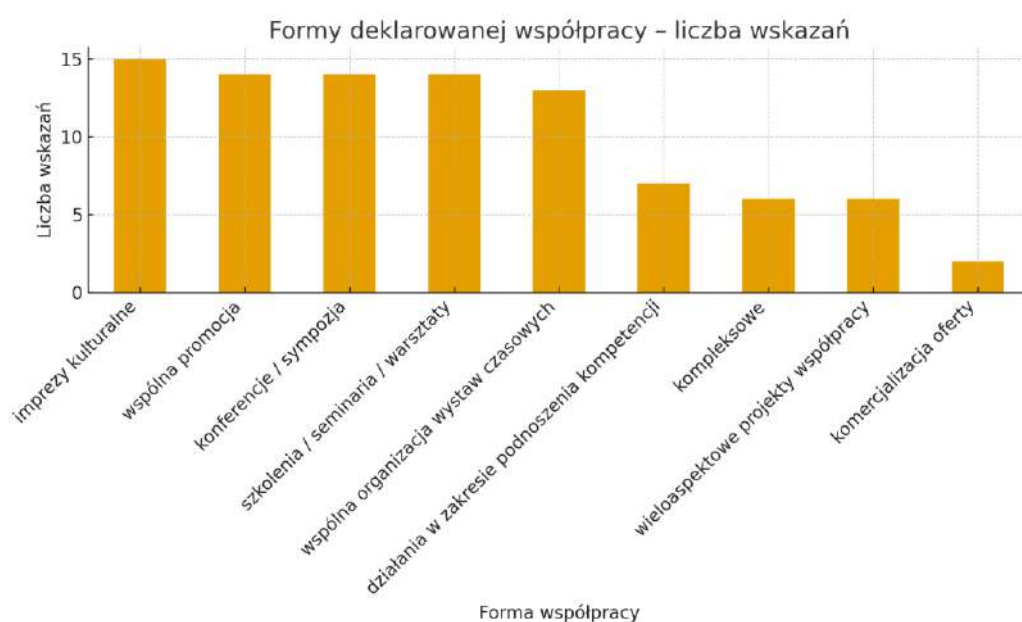
Zagadnienia przekrojowe



Rysunek 3. Najważniejsze zagadnienia przekrojowe wskazywane przez instytucje.

Wspólna promocja (14 wskazań), podnoszenie kwalifikacji kadr (13) oraz sieciowanie oferty w ramach Marki Karpackiej CARPATHIA (12) należą do najczęściej wskazywanych zagadnień. Digitalizacja zbiorów (11 wskazań) i dostępność dla osób z niepełnosprawnościami (9) również zajmują ważne miejsce. Pokazuje to, że muzea postrzegają współpracę jako narzędzie zarówno do zwiększenia widoczności, jak i do podnoszenia jakości zarządzania oraz oferty.

Formy deklarowanej współpracy



Rysunek 4. Najczęściej wskazywane formy współpracy.

Najczęściej wskazywane formy współpracy to imprezy kulturalne (15 wskazań), wspólna promocja (14), konferencje i sympozja (14), szkolenia oraz warsztaty (14) oraz wspólna organizacja wystaw czasowych (13). Wskazuje to na gotowość instytucji do prowadzenia aktywnych, widocznych działań skierowanych zarówno do publiczności, jak i do pracowników. Wspólne projekty tego typu mogą stać się fundamentem dla zacieśniania współpracy i budowy marki regionu.

Analiza porównawcza: Polska vs Słowacja

Porównanie wielkości instytucji

W Polsce wśród 11 instytucji dominują jednostki małe: 5 (45.5%). Na Słowacji wśród 8 instytucji relatywnie większą rolę odgrywają placówki średniej wielkości (21–50 etatów): 4 (50.0%). Oznacza to, że instytucje słowackie częściej funkcjonują w strukturach o nieco większym potencjale kadrowym, co może mieć znaczenie przy planowaniu zakresu wspólnych działań.

Zagadnienia przekrojowe – porównanie krajów

Najważniejsze zagadnienia w Polsce:

- podnoszenie kwalifikacji kadr: 9 wskazań (81.8% instytucji)
- wspólna promocja: 8 wskazań (72.7% instytucji)
- sieciowanie oferty w ramach Marki Karpackiej CARPATHIA: 6 wskazań (54.5% instytucji)
- digitalizacja zbiorów: 6 wskazań (54.5% instytucji)
- dostępność dla osób z niepełnosprawnościami: 5 wskazań (45.5% instytucji)
- komercjalizacja usług: 3 wskazań (27.3% instytucji)
- organizacja instytucji (w tym przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi): 1 wskazań (9.1% instytucji)

Najważniejsze zagadnienia na Słowacji:

- wspólna promocja: 6 wskazań (75.0% instytucji)
- sieciowanie oferty w ramach Marki Karpackiej CARPATHIA: 6 wskazań (75.0% instytucji)
- digitalizacja zbiorów: 5 wskazań (62.5% instytucji)
- podnoszenie kwalifikacji kadr: 4 wskazań (50.0% instytucji)
- dostępność dla osób z niepełnosprawnościami: 4 wskazań (50.0% instytucji)
- Reinstalacja ekspozycji: 1 wskazań (12.5% instytucji)

W obu krajach najwyżej oceniane są zagadnienia związane ze wspólną promocją, sieciowaniem oferty oraz podnoszeniem kwalifikacji kadr. Różnice mają charakter ilościowy, a nie jakościowy – spektrum potrzeb jest bardzo podobne, co ułatwia projektowanie wspólnych działań transgranicznych.

Formy współpracy – porównanie krajów

Polska – najczęściej wskazywane formy współpracy:

- konferencje / sympozja: 9 wskazań (81.8% instytucji)
- szkolenia / seminaria / warsztaty: 9 wskazań (81.8% instytucji)
- wspólna promocja: 8 wskazań (72.7% instytucji)
- wspólna organizacja wystaw czasowych: 8 wskazań (72.7% instytucji)
- imprezy kulturalne: 8 wskazań (72.7% instytucji)
- działania w zakresie podnoszenia kompetencji: 5 wskazań (45.5% instytucji)
- kompleksowe: 3 wskazań (27.3% instytucji)
- wieloaspektowe projekty współpracy: 3 wskazań (27.3% instytucji)
- komercjalizacja oferty: 2 wskazań (18.2% instytucji)

Słowacja – najczęściej wskazywane formy współpracy:

- imprezy kulturalne: 7 wskazań (87.5% instytucji)
- wspólna promocja: 6 wskazań (75.0% instytucji)
- wspólna organizacja wystaw czasowych: 5 wskazań (62.5% instytucji)
- konferencje / sympozja: 5 wskazań (62.5% instytucji)
- szkolenia / seminaria / warsztaty: 5 wskazań (62.5% instytucji)
- kompleksowe: 3 wskazań (37.5% instytucji)
- wieloaspektowe projekty współpracy: 3 wskazań (37.5% instytucji)
- działania w zakresie podnoszenia kompetencji: 2 wskazań (25.0% instytucji)

Zarówno w Polsce, jak i na Słowacji najwyższe znaczenie mają wspólne wydarzenia, promocja oraz działania edukacyjne. Wskazuje to na wysoki poziom kompatybilności oczekiwań i ułatwia planowanie wspólnych projektów.

Wnioski ogólne

1. Instytucje muzealne z Polski i Słowacji są wyraźnie zainteresowane współpracą, szczególnie w obszarach promocji, rozwoju kompetencji i digitalizacji. Pod tym względem obie grupy są do siebie zbliżone.
2. Dominacja małych i średnich instytucji powoduje, że współpraca sieciowa może być kluczowym narzędziem wzmacniania potencjału organizacyjnego i kadrowego muzeów karpackich.
3. Dziedzictwo lokalne, etnograficzne i historyczne stanowi wspólny mianownik dla większości instytucji, co tworzy naturalną podstawę budowy transgranicznych szlaków tematycznych i produktów turystyczno-kulturowych.
4. Dotychczasowa współpraca ma w dużej mierze charakter rozproszony i projektowy. Tworzy to przestrzeń dla powołania bardziej sformalizowanej sieci współpracy, która mogłaby przyjąć postać platformy, klastra lub forum muzeów karpackich.

Rekomendacje strategiczne

1. Powołanie sieci muzeów karpackich – struktury koordynującej współpracę, ułatwiającej wymianę informacji, planowanie wspólnych projektów oraz reprezentowanie interesów instytucji muzealnych na poziomie regionalnym i międzynarodowym.
2. Uruchomienie programu rozwoju kompetencji kadr muzealnych, obejmującego szkolenia, warsztaty, wizyty studyjne oraz mentoring. Szczególny nacisk należy położyć na digitalizację, dostępność, promocję oraz zarządzanie projektami.
3. Opracowanie wspólnych standardów digitalizacji i dostępności, w tym wytycznych dotyczących opisu zbiorów, udostępniania treści online oraz dostosowania oferty dla osób z niepełnosprawnościami.
4. Projektowanie i wdrażanie transgranicznych szlaków kulturowych, wykorzystujących potencjał dziedzictwa lokalnego, etnograficznego i historycznego oraz unikalne kolekcje. Szlaki te powinny być powiązane z marką regionu i wspólną identyfikacją wizualną.
5. Rozwój narzędzi monitorowania współpracy, pozwalających mierzyć liczbę wspólnych inicjatyw, ich zasięg, frekwencję oraz efekty wizerunkowe i edukacyjne. Dane te będą pomocne w aplikowaniu o środki zewnętrzne oraz w doskonaleniu kolejnych projektów.

Zakończenie

W przedstawionym badaniu dokonano identyfikacji potencjału karpackich instytucji o charakterze muzealnym w Polsce i na Słowacji.

Zidentyfikowano i opoddano szczegółowej analizie 71 placówek, 50 po stronie polskiej i 21 po stronie słowackiej.

Głównym celem nienijszego opracowania było zgromadzenie materiału, który posłuży w dalszej realizacji projektu „Carpathia Culture Net – system networkingu podmiotów sektora kultury” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Program Interreg Polska - Słowacja 2021 – 2027, przede wszystkim do opracowania dokumentów o charakterze strategicznym:

- Opracowanie systemu współpracy i networkingu podmiotów i ludzi sektora kultury pn. „Carpathia Culture Net”
- Opracowanie strategii marki Carpathia Museum Pass – karpackiego paszportu muzealnego.

Już teraz jednak można wyciągnąć podstawowe wnioski i rekomendacje.

Przeprowadzone badanie wskazuje na wielkie bogactwo zasobów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego przechowywanego w ww. instytucjach. Wskazuje także na istotne zasoby instytucjonalne, które mogą posłużyć do rozwoju obszaru pogranicza polsko-słowackiego.

Niesłychanie ważna jest w tym względzie obecność silnych i stabilnych instytucji muzealnych po obu stronach granicy, które mogą stać się motorem rozwoju lokalnego – opartego o lokalne dziedzictwo. W tym celu niezbędna jest dobrze zorganizowana współpraca, przynosząca korzyść wszystkim stronom. Szansę na to daje sieciowanie placówek muzealnych w ramach marki Carpathia.

Wyniki badań pokazują, że muzea chętnie angażują się we współpracę, zwłaszcza w zakresie wspólnej promocji, organizacji wydarzeń, tworzenia wystaw czasowych oraz rozwoju kompetencji pracowników.

Obszary tematyczne podejmowanej współpracy dotyczą działalności merytorycznej tych placówek. Koncentrują się wokół dziedzictwa lokalnego, etnograficznego i historycznego, co tworzy solidną podstawę dla projektów transgranicznych i budowy wspólnych produktów turystyczno-kulturowych.

Rekomenduje się stworzenie stałej sieci muzeów karpackich, wdrożenie programu rozwoju kompetencji, opracowanie wspólnych standardów digitalizacji i dostępności oraz budowę transgranicznych szlaków kulturowych w oparciu o identyfikację wizualną i markę regionu. Wspólne działania mogą znacząco zwiększyć widoczność dziedzictwa Karpat oraz podnieść efektywność wykorzystania zasobów poszczególnych instytucji.

Źródła i literatura:

[A1] [A2] [A3] Muzeum Ziemi Sądeckiej - Dostępność - Galeria Marii Ritter i Stare Wnętrza Mieszczzańskie

<https://muzeum.sacz.pl/oddzial/galeria-marii-ritter-i-stare-wnetrza-mieszczanskie/dostepnosc-galeria-marii-ritter-i-stare-wnetrza-mieszczanskie>

[A4] Muzeum Pienińskie im. Józefa Szalaya w Szlachtowej – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Pieni%C5%84skie_im._J%C3%B3zefa_Szalaya_w_Szlachtowej

[A5] [A6] [A7] Muzeum Ziemi Sądeckiej - Muzeum Pienińskie

<https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/muzeum-pieninskie>

[B1] [B2] Nowy Dyrektor w Muzeum Podkarpackim w Krośnie - Muzeum Krosno

<https://muzeum.krosno.pl/nowy-dyrektor-muzeum-podkarpackiego-w-krosnie/>

[B3] [B4] [B5] Pozyskane fundusze - Muzeum Krosno

<https://muzeum.krosno.pl/pozyskane-fundusze/>

[B6] [B7] [B8] bip.podkarpackie.pl

https://bip.podkarpackie.pl/attachments/article/5792/726_1_.pdf

[B9] 70 lat Muzeum Podkarpackiego w Krośnie - Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie - Portal Gov.pl

<https://www.gov.pl/web/uw-podkarpacki/70-lat-muzeum-podkarpackiego-w-krosnie>

[B10] krosno.pl

https://www.krosno.pl/storage/file/core_files/2024/8/1/c34a19304acb14fe749bc18966e0b69d/projekt%20aktualizacji%20strategii.pdf

[B11] Historia Muzeum – Muzeum Rzemiosła w Krośnie

<https://muzeumrzemiosla.pl/historia-muzeum/>

[B12] [B13] [B14] [B15] [B16] [B17] Nasz zespół – Muzeum Rzemiosła w Krośnie

<https://muzeumrzemiosla.pl/nasz-zespol/>

[B18] Konsultacje społeczne projektu pn.: „Przestrzeń nauki, kultury i sztuki w Krośnie” \ Aktualności \ Oficjalna strona Miasta Krosna

<https://www.krosno.pl/aktualnosci/konsultacje-spoeczne-projektu-pn-przestrzen-nauki-kultury-i-sztuki-w-krosnie,21741>

[B19] [B20] Erasmus+ – Muzeum Rzemiosła w Krośnie

<https://muzeumrzemiosla.pl/erasmus/>

[B21] muzeumrzemiosla.pl

https://muzeumrzemiosla.pl/wp-content/uploads/2024/09/formularz_konsultacji_spo%C5%82ecznych.pdf

[B22] Pierwsza edycja „Miejskich interakcji” za nami \ Aktualności \ Oficjalna strona Miasta Krosna

<https://www.krosno.pl/aktualnosci/pierwsza-edycja-miejskich-interakcji-za-nami-,25932>

[B23] [B29] [krosno.pl](https://www.krosno.pl)

https://www.krosno.pl/storage/file/core_files/2025/5/30/78b0668f3ca92cf27b81f952be21fc01/wersja%20dostepna%20cyfrowo%20raport%20o%20stanie%20miasta%202024.pdf

[B24] [B25] [B26] [B43] Muzeum Kultury Łemkowskiej w Olchowcu - Zabytkowa Chyża • OLCHOWIEC.COM

<https://olchowiec.com/muzeum/>

[B27] BIP - Centrum Dziedzictwa Szkła - Krosno

<https://bip.miastoszklapl/pl/wladze>

[B28] [B30] [B31] [B32] [B33] Centrum Dziedzictwa Szkła - 24Krosno.pl

<https://24krosno.pl/centrum-dziedzictwa-szklapl>

[B34] [B36] Fundacja Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce | ORLEN

<https://www.orklen.pl/pl/zrownowazony-rozwoj/strategia-zrownowazonego-rozwoju-i-esg/fundacje-grupy-orklen/Pozostale/fundacja-muzeum-przemyslu-naftowego-i-gazowniczego-im-ignacego-lukasiewicza-w-bobrze>

[B35] [B38] [B42] Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego

<https://www.sitpnig.pl/muzeum>

[B37] [B39] [B40] [B41] Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego w Bóbrce Podkarpackie

https://www.podkarpackie.eu/turystyka/odkryj_podkarpackie/naiekawsze_atrakcje/muzeum-przemyslu-naftowego-i-gazowniczego-w-bobrze-17597

[C1] TOWARZYSTWO NA RZECZ ROZWOJU MUZEUM KULTURY ŁEMKOWSKIEJ | Rejestr.io

<https://rejestr.io/krs/122822/towarzystwo-na-rzecz-rozwoju-muzeum-kultury-lemkowskiej>

[C2] [C3] [C27] Zamknięto Muzeum Kultury Łemkowskiej w Zyndranowej | KulturaLudowa.pl

<https://kulturaludowa.pl/aktualnosci/zamknieto-muzeum-kultury-lemkowskiej-w-zyndranowej/>

[C4] Muzeum Kultury Łemkowskiej

<https://www.zyndranowa.org/>

[C5] [C7] [C8] [C9] BIP | Muzeum

<https://www.skansen.mblsanok.pl/bip/O%20nas.html>

[C6] bip.podkarpackie.pl

https://bip.podkarpackie.pl/attachments/article/643/710_1.pdf

[C10] Uchwała Nr LIX/927/18 z dnia 27 sierpnia 2018 r.

https://edziennik.rzeszow.uw.gov.pl/WDU_R/2018/3779/akt.pdf

[C11] [C15] Muzeum Historyczne w Sanoku z ważną umową - korsosanockie.pl

<https://korsosanockie.pl/wiadomosci/muzeum-historyczne-w-sanoku-z-wazna-umowa-i-pieniedzmi/0E6jFBK2yLvnjowaQxYI>

[C12] Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Budownictwa_Ludowego_w_Sanoku

[C13] Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku

<https://mblsanok.pl/aktualnosci.html>

[C14] [C21] Muzeum Historyczne w Sanoku | dzieje.pl - Historia Polski

<https://dzieje.pl/tag/muzeum-historyczne-w-sanoku>

[C16] [C18] [C19] Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku

<https://skansen.mblsanok.pl/ulucz.html>

[C17] Portal Samorządu Województwa Podkarpackiego - Na wyjeździe o zabytkach – zarząd obradował w Sanoku

<https://www.podkarpackie.pl/index.php/sam-terytorialny/aktualnosci/a-wyjezdzie-o-zabytkach-zarzad-obradowal-w-sanoku>

[C20] SANOK. Inwestycje w Muzeum Historycznym. Nowe oblicze sali "kolebkowej" | Portal Esanok.pl | Telewizja Sanok - Aktualności - Ogłoszenia - Firmy

<https://esanok.pl/2024/sanok-inwestycje-w-muzeum-historycznym-nowe-oblicze-sali-kolebkowej-00e4kl.html>

[C22] Gmina Krempna - Powiat Jasielski - Portal gov.pl

<https://samorząd.gov.pl/web/powiat-jasielski/gmina-krempna>

[C23] [C24] Muzeum Magurskiego Parku Narodowego w Krempnej – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Magurskiego_Parku_Narodowego_w_Krempnej

[C25] {DOC} Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej

<https://www.gov.pl/attachment/36b02f00-df00-41da-8dcf-8a007be8bc2e>

[C26] samorząd.gov.pl

<https://samorząd.gov.pl/attachment/00bee42d-57bc-4f99-8d48-eaacb569e026>

[D1] [D2] [D3] [D4] Muzeum Ziemi Sądeckiej – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Ziemi_S%C4%85deckiej

[D5] [D10] [D11] [D13] [D14] [D16] [D22] Muzeum Ziemi Sądeckiej » Małopolska

<https://www.malopolska.pl/dla-mieszkanca/kultura-i-dziedzictwo/instytucje-kultury/muzeum-ziemi-sadeckiej>

[D6] [D7] [D19] FREKWENCJA W ATRAKCJACH TURYSTYCZNYCH W ROKU 2023

[https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Frekwencja%20w%20atrakcjach%20w%202023%20-%20raport%20\(2\).pdf](https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Frekwencja%20w%20atrakcjach%20w%202023%20-%20raport%20(2).pdf)

[D8] [D9] [D12] [D17] [D18] [D21] [D23] [D24] Sądecki Park Etnograficzny – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/S%C4%85decki_Park_Etnograficzny

[D15] Muzeum Ziemi Sądeckiej Nowy Sącz - Obiekt - VisitMalopolska

<https://visitmalopolska.pl/obiekt/-/poi/muzeum-okregowe-nowy-sacz>

[D20] [D39] SKANSEN ARCHEOLOGICZNY „KARPACKA TROJA” W TRZCINICY – PODKARPACKA FUNDACJA ROZWOJU "BESKID"

<https://fundaciabeskid.org.pl/skansen-archeologiczny-karpacka-troja-w-trzcinicy/>

[D25] [D26] [D27] Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Dwory_Karwacjan%C3%B3w_i_G%C5%82adysz%C3%B3w_w_Gorlicach

[D28] Szymbark - Gmina Gorlice

<http://old.gmina.gorlice.pl/index.php?pid=119&id=121-szymbark>

[D29] pot.gov.pl

<https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Frekwencia%202016%202018%20Raport.pdf>

[D30] Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa Oddział ...

<https://en.nagrodakolberg.pl/laureaci->

[12. skansen wsi pogorzanskiej im. prof. romana rei](#)

[D31] Międzynarodowy Polonijny Plener Malarski „Wschód – Zachód”

<https://www.muzeum.gorlice.pl/rewaloryzacja-i-remont-renesansowego-dworu-obronnego-w-szymbarku/570-miedzynarodowy-polonijny-plener-malarski-wschod-zachod-gorlice-2011.html>

[D32] Skansen Archeologiczny „Karpacka Troja” w Trzcinicy - Wikipedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Skansen_Archeologiczny_%E2%80%9EKarpacka_Troja%E2%80%9D_w_Trzcinicy

[D33] Skansen Archeologiczny Karpacka Troja - Trzcinica - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/LocationPhotoDirectLink-g2429681-d5570884-i332754357-Karpacka_Troja-Trzcinica_Subcarpathian_Province_Southern_Poland.html

[D34] No. 1341 Pałac Dzieduszyckich w Zarzeczcu - Znaczki Turystyczne

<http://www.znaczki-turystyczne.pl/znaczkowe-miejsca-turystyczne/palac-dzieduszyckich-w-zarzeczcu-c1341>

[D35] Múzeum Warhola vynovili za 13,2 milióna eur

<https://www.startitup.sk/preinvestovali-132-miliona-eur-muzeum-andyho-warhola-sa-meni-na-kulturny-hit-tech-umenie-a-zazitky-ti-vyrazia-dych/>

[D36] Muzeum Historyczne w Sanoku – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Historyczne_w_Sanoku

[D37] [D38] Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej w Przemyślu – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Narodowe_Ziemi_Przemyskiej_w_Przemy%C5%9Blu

[D40] Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie – poleca PIK PIK | Podkarpacki Informator Kulturalny

<https://kulturapodkarpacka.pl/miejsca/muzeum-regionalne-im-adama-fastnachta-w-brzozowie>

[D41] [D42] Muzea - Atrakcje turystyczne - Turystyka - Gmina Czarna

http://www.czarna.pl/asp/pl_start.asp?typ=14&sub=210&subsub=275&menu=282&strona=1

[D43] Cerkiew w Radrużu – drewniany cud architektury Podkarpackie

https://www.podkarpackie.eu/turystyka/odkryj_podkarpackie/architektura_drewniana/cerkiew-w-radruzu-drewniany-cud-architektury-17615

[E1] [E5] [E7] [E8] [E9] [E10] [E14] [E15] [E16] [E17] [E20] [E21] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[E2] [E3] Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Dwory_Karwacjan%C3%B3w_i_G%C5%82adysz%C3%B3w_w_Gorlicach

[E4] Struktura Muzeum - Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów

<https://www.muzeum.gorlice.pl/o-muzeum/struktura-muzeum>

[E6] Znamy nazwisko nowej dyrektor Muzeum Dwory Karwacjanów i ...

<https://www.halogorlice.info/artukul/19511,znamy-nazwisko-nowej-dyrektor-muzeum-dwory-karwacjanow-i-gladyzow-foto>

[E11] Bilety wstępu - Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów

<https://www.muzeum.gorlice.pl/dla-zwiedzajacych/bilety-wstepu>

[E12] [E13] [E19] Dwór Karwacjanów - Gorlice - Urząd Miejski w Gorlicach

<https://www.gorlice.pl/pl/370/0/dwor-karwacjanow.html>

[E18] Muzeum Dwory Karwacjanów i Gładyszów w Gorlicach | Gorlice

<https://www.facebook.com/muzeum.gorlice/>

[E22] Fundacja Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce | ORLEN

<https://www.orlden.pl/pl/zrownowazony-rozwoj/strategia-zrownowazonego-rozwoju-i-esg/fundacje-grupy-orlden/Pozostale/fundacja-muzeum-przemyslu-naftowego-i-gazowniczego-im-ignacego-lukasiewicza-w-bobrze>

[F1] [F6] [F7] [F13] [F14] [F24] [F26] [F28] [F35] [F36] [F42] [F66] [F70] [F71] [F72] [F77] [F89] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[F2] [F3] [F8] [F9] [F10] [F18] [F19] [F21] Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa w Szymbarku – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Skansen_Wsi_Pog%C3%B3rza%C5%84skiej_im._prof._Romana_Reinfussa_w_Szymbarku

[F4] Skansen Wsi Pogórzańskiej w Szymbarku - Skansenova

<https://skansenova.pl/skansen-wsi-pogorzanskiej-w-szymbarku.html>

[F5] [F11] [F15] [F17] Szymbark: Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa

<https://www.radiokrakow.pl/audycje/skansen-wsi-pogorzanskiej-im-prof-romana-reinfussa-w-szymbarku/>

[F12] Będąc w Szymbarku trzeba zwiedzić ten skansen - Sądeczanin.info

<https://sadczechanin.info/rozmatosci/bedac-w-szymbarku-trzeba-zwiedzic-ten-skansen>

[F16] [F22] Skansen Wsi Pogórzańskiej im. prof. Romana Reinfussa w Szymbarku

<https://www.facebook.com/SkansenWsiPogorzanskiej/>

[F20] Skansen Wsi Pogorzanskiej (2025) - All You Need to ... - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g2428149-d11680606-Reviews-Skansen_Wsi_Pogorzanskiej-Szymbark_Lesser_Poland_Province_Southern_Poland.html

[F23] Zagroda Maziarska w Łosiu z cerkwią w Bartnem | Ropa - Facebook

<https://www.facebook.com/zagroda.maziarska/>

[F25] Cerkiew greckokatolicka w Bartnem - Pokrakus - WordPress.com

<https://pokrakus.wordpress.com/2020/04/23/cerkiew-greckokatolicka-w-bartnem/>

[F27] [F29] [F30] [F31] [F32] [F33] Cerkiew w Bartnem - Muzeum Dwory Karwacjanów

<https://www.muzeum.gorlice.pl/oddzialy-muzeum/zagroda-maziarska-w-losiu-filia-cerkiew-w-bartnem/filia-cerkiew-w-bartnem>

[F34] Uroczyste otwarcie obiektów muzealnych w Bartnem po ...

<https://gorlice.naszemiasto.pl/uroczyste-otwarcie-obiektow-muzealnych-w-bartnem-po-zakonczeniu-prac-konserwatorskich-niedlugo-moga-sie-tam-zaczac-kolejne-prace/ar/c1p2-27949649>

[F37] Generator Nauki GEN trafi do Muzeum. Radni podjęli uchwałę.

<https://www.jaslo4u.pl/generator-nauki-gen-trafi-do-muzeum-radni-podjeli-uchwale-newsy-jaslo-33879>

[F38] Mariusz Świątek dyrektorem muzeum - Jasło - Jasło4U.pl

<https://www.jaslo4u.pl/mariusz-swiatek-dyrektorem-muzeum-newsy-jaslo-23577>

[F39] [F40] [F46] [F47] Projekt „Ukryte skarby Muzeum Regionalnego w Jaśle” – podsumowanie. 16.12.2022 r. – Muzeum Regionalne w Jaśle

<https://muzeumjaslo.pl/projekt-ukryte-skarby-muzeum-regionalnego-w-jasle-podsumowanie-16-12-2022-r/>

[F41] Instytucje kultury – terazJaslo.pl | Jasło, powiat jasielski

<https://www.terazjaslo.pl/informator/instytucje-kultury/>

[F43] Generator Nauki GEN, już jako oddział Muzeum Regionalne w Jaśle ...

<https://www.facebook.com/kostrzab/posts/-generator-nauki-gen-ju%C5%BC-jako-oddzia%C5%82-muzeum-regionalne-w-ja%C5%9Ble-pozyska%C5%82-w%C5%82a%C5%9Bnie/745632511141835/>

[F44] [F48] [F49] [F51] [F52] Prace modernizacyjne w jasielskim muzeum trwają | Urząd Miasta w Jaśle

<https://um.jaslo.pl/pl/prace-modernizacyjne-w-jasielskim-muzeum-trwaja/>

[F45] Muzeum Regionalne w Jaśle zmienia się. Zobaczcie, jak idą prace ...

<https://jaslo.naszemiasto.pl/muzeum-regionalne-w-jasle-zmienia-sie-zobaczcie-jak-ida/ar/c1-7913271>

[F50] Powstanie nowy oddział Muzeum Regionalnego w Jaśle

<https://www.terazjaslo.pl/2025/04/powstanie-nowy-oddzial-muzeum-regionalnego-w-jasle/>

[F53] [F54] Muzeum Podkarpackie w Krośnie - Altix | Komputery dla niewidomych

<https://www.altix.pl/pl/realizacje/muzeum-podkarpackie-w-krosnie/>

[F55] [F56] [F67] Zbiory Muzeum Rzemiosła i Krośnieńskiej Biblioteki Publicznej będzie można podziwiać w sieci

<https://www.krosno112.pl/artukul/27257,zbiory-muzeum-rzemiosla-i-krosnienskiej-biblioteki-bedzie-mozna-podziwiac-w-sieci>

[F57] Dzieła Salvadora Dalego na wystawie w Jaśle. Zostały ...

<https://jaslo.naszemiasto.pl/dziela-salvadora-dalego-na-wystawie-w-jasle-zostaly-udostepnione-przez-prywatnych-kolekcjonerow/ar/c13p2-27522623>

[F58] Współpraca Muzeum Regionalnego w Jaśle z Vlastivednem ...

<https://www.jaslo4u.pl/wspolpraca-muzeum-regionalnego-w-jasle-z-vlastivednem-muzeum-newsy-jaslo-59>

[F59] Wystawa pisanek ze zbiorów Muzeum Trebiszowa – Muzeum Regionalne w Jaśle

<https://muzeumjaslo.pl/wystawa-pisanek-ze-zbiorow-muzeum-trebiszowa/>

[F60] [F87] Paweł Szczygieł: Co roku Centrum Dziedzictwa Szkła odwiedza 50 tys. ludzi. To więcej niż Krosno ma mieszkańców {WIDEO}

<https://rdn.pl/100432/pawel-szczygiel-co-roku-centrum-dziedzictwa-szkla-odwiedza-50-tys-ludzi-to-wiecej-niz-krosno-ma-mieszkancow-wideo/>

[F61] Muzeum Regionalne w Jaśle – Aktualności, wystawy, zbiory muzealne

<https://muzeumjaslo.pl/>

[F62] List gratulacyjny na jubileusz Muzeum

<https://jasloiregion.pl/list-gratulacyjny-jubileusz-muzeum/>

[F63] Ekspozycje 3D – Muzeum Regionalne w Jaśle

<https://muzeumjaslo.pl/ekspozycje-3d/>

[F64] kwiecień 2025 - Szkoły Artystyczne Regionu Podkarpackiego

<https://artreszow.pl/2025/04/>

[F65] Informacje | Cennik | CDS Krosno

<https://miastoszklapl/informacje-cennik/>

[F68] Nowa, cyfrowa era w Krośnieńskim Muzeum Rzemiosła. Pozyskano ...

<https://tvkrosno.pl/nowa-cyfrowa-era-w-krosnienskim-muzeum-rzemiosla-pozyskano-wartosciowy-skaner-00e7ts/>

[F69] Nasz zespół – Muzeum Rzemiosła w Krośnie

<https://muzeumrzemiosla.pl/nasz-zespol/>

[F73] [F81] [F86] [F88] Skansen Archeologiczny „Karpacka Troja” w Trzcinicy – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Skansen_Archeologiczny_%E2%80%9EKarpacka_Troja%E2%80%9D_w_Trzcinicy

[F74] Kontakt - Muzeum Podkarpackie w Krośnie - Krosno.pl

<https://muzeum.krosno.pl/kontakt/>

[F75] Nowe atrakcje w Karpackiej Troi. Inwestycje za ponad 3 mln zł ...

<https://nowiny24.pl/nowe-atrakcje-w-karpackiej-troi-inwestycje-za-ponad-3-mln-zl-video/ar/c3-12148565>

[F76] Gdzie pojechać, co zobaczyć – Karpacka Troja - Korso.pl

<https://korso.pl/wiadomosci/gdzie-pojechac-co-zobaczyc-karpacka-troja/RQKnRYrrgby1sazxb2K>

[F78] Zakończono budowę chat sprzed 4 tysięcy lat - Krosno24.pl

<https://krosno24.pl/informacje/zakonczono-budowe-chat-sprzed-4-tysiecy-lat-i8598>

[F79] „Karpacka Troja” będzie jednym z najlepszych skansenów w Europie

<https://www.terazjaslo.pl/2009/12/%E2%80%9EKarpacka-troja%E2%80%9D-bedzie-jednym-z-najlepszych-skansenow-w-europie/>

[F80] [F83] [F84] [F85] CDS nadal przynosi straty

<https://www.krosnocity.pl/index.php/aktualnosci/fakty/krosno/item/20795-cds-nadal-przynosi-straty.html>

[F82] Karpacka Troja - gród w Trzcinicy k. Jasła {wideo}

<https://satkurier.pl/news/190702/karpacka-troja-grod-w-trzcinicy-k-jasla-wideo.html>

[G1] [G2] [G3] Informacje kontaktowe

<https://bdpn.gov.pl/informacje-kontaktowe>

[H1] [H3] [H4] [H5] [H6] [H7] [H8] Izba Regionalna w Sołonce - Gmina Lubenia - Portal gov.pl

<https://samorząd.gov.pl/web/gmina-lubenia/izba-regionalna-w-solonce>

[H2] [H9] [H42] "Pamiętki" - wojenna wędrówka Edwarda Krupy, żołnierza Andersa • Audycje
• Polskie Radio Rzeszów

<https://radio.rzeszow.pl/105129/pamiatki-wojenna-wedrowka-edwarda-krupy-zolnierza-andersa/>

[H10] [H11] Muzeum Kresów w Lubaczowie | BIULETYN INFORMACJI PUBLICZNEJ Powiatu Lubaczowskiego

<https://bip.powiatlubaczowski.pl/358,muzeum-kresow-w-lubaczowie>

[H12] [H13] [H15] [H16] [H25] Marszałek Władysław Ortyl w Lubaczowie: Muzeum Kresów skutecznie wykorzystuje szansę - ZLUBACZOWA.PL - Informacje Lubaczów, powiat lubaczowski

<https://zlubaczowa.pl/news/wydarzenia/13215-marszalek-wladyslaw-ortyl-w-lubaczowie-muzeum-kresow-skutecznie-wykorzystuje-szanse>

[H14] [H17] Portal Samorządu Województwa Podkarpackiego - Muzeum Kresów w Lubaczowie – województwo dało nowe perspektywy

<https://www.podkarpackie.pl/index.php/kultura/aktualnosci/muzeum-kresow-w-lubaczowie-wojewodztwo-dalo-nowe-perspektywy>

[H18] [H19] [H27] Blisko 330 tys. zł dla Zespołu Cerkiewnego w Radrużu w ramach programu „Ochrona zabytków” Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Muzeum Kresów w Lubaczowie

<https://muzeumkresow.eu/blisko-330-tys-zl-dla-zespołu-cerkiewnego-w-radrużu-w-ramach-programu-ochrona-zabytkow-ministra-kultury-i-dziedzictwa-narodowego/>

[H20] Aktualności - Powiat Przeworsk

<https://www.powiatprzeworsk.pl/aktualnosci/podjecie-uchwały-budżetowej-na-rok-2022,art3829/>

[H21] [H22] [H33] [H35] [H36] [H37] [H38] [H39] [H40] [H41] muzeum.przeworsk.pl
<https://muzeum.przeworsk.pl/wp-content/uploads//2025/02/SPRAWOZDANIE-2024-ostateczne-calosc.pdf>

[H23] [H24] [H26] [H28] [H29] [H30] [H31] Zespół Cerkiewny w Nowym Bruśnie – Muzeum Kresów w Lubaczowie

<https://muzeumkresow.eu/obiekty-muzeum/zespól-cerkiewny-w-nowym-brusnie/>

[H32] Muzeum w Przeworsku - Zespół Pałacowo - Parkowy

<https://bip.powiatprzeworsk.pl/article/muzeum-w-przeworsku-zespól-palacowo-parkowy?m=118&l=2>

[H34] Program EtnoPolska 2021 – dofinansowanie dla Muzeum w Przeworsku – Muzeum w Przeworsku Zespół Pałacowo Parkowy

<https://muzeum.przeworsk.pl/programy/program-etnopolaska-2021-dofinansowanie-dla-muzeum-w-przeworsku/>

[I1] [I4] Muzeum Dobranocek w Rzeszowie – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Dobranocek_w_Rzeszowie

[I2] [I3] Najczęściej zadawane pytania – FAQ – Muzeum Dobranocek w Rzeszowie

<https://www.muzeumdobranocek.pl/najczesciej-zadawane-pytania-faq/>

[I5] [I16] [I17] [I18] [I19] Aktualności - Muzeum Techniki i Militariów

<https://muzeum-techniki.rzeszow.pl/aktualnosci/>

[I6] [I7] [I8] [I47] The Museum of Bedtime Cartoons in Rzeszów

<https://www.muzeumdobranocek.pl/en/>

[I9] [I11] [I14] [I20] [I48] Strona Główna - Muzeum Techniki i Militariów

<https://muzeum-techniki.rzeszow.pl/>

[I10] [I12] Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Techniki_i_Militari%C3%B3w_w_Rzeszowie

[I13] [I15] Kultura - Prywatne Muzeum Techniki i Militariów w Rzeszowie - Serwis informacyjny Urzędu Miasta Rzeszowa

<http://erzeszow.pl/43-kultura/7239-prywatne-muzeum-techniki-i-militariow-w-rzeszowie.html>

[I21] [I22] [I23] [I24] Statut i Program - Muzeum - Orawski Park Etnograficzny

<https://www.orawa.eu/dzialalnosc/statut-i-program>

[I25] [I26] [I31] [I33] Otwarcie sezonu 2023 - Muzeum - Orawski Park Etnograficzny
<https://www.orawa.eu/oferta/wystawy-czasowe/12-aktualnosci/362-otwarcie-sezonu-2023>

[I27] [I28] [I29] [I30] Muzeum – Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej » Małopolska
<https://www.malopolska.pl/dla-mieszkanca/kultura-i-dziedzictwo/instytucje-kultury/muzeum-orawski-park-etnograficzny-w-zubrzycy-gornej>

[I32] [I34] [I35] [I36] [I37] Muzeum Drukarstwa \ Strona Turysty \ Kultura \ Muzea/Galerie/Wystawy \ Muzeum Drukarstwa \ Nowy Targ
<https://www.nowytarg.pl/turysta/kultura/muzeagaleriewystawy/muzeum-drukarstwa>

[I38] Museums portfolio | Magit
<https://magit.pl/en/portfolio/museums-portfolio/>

[I39] Muzeum Drukarstwa w Nowym Targu - Facebook
<https://www.facebook.com/MuzeumDrukarstwawNowymTargu/posts/1112931703966446/>

[I40] [I41] [I42] [I43] [I44] [I45] [I46] [I49] Muzeum Podhalańskie w Nowym Targu – Wikipedia, wolna encyklopedia
https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Podhala%C5%84skie_w_Nowym_Targu

[J1] muzeum.przeworsk.pl
<https://muzeum.przeworsk.pl/wp-content/uploads//2023/02/Plan-postepowa%C5%84-o-udzielenie-zam%C3%B3wie%C5%84-publicznych-przez-Muzeum-w-Przeworsku-w-roku-2023.pdf>

[J2] [J3] INAUGURACJA DZIAŁALNOŚCI RADY MUZEUM – Muzeum w Przeworsku Zespół Pałacowo Parkowy
<https://muzeum.przeworsk.pl/aktualnosci/inauguracja-dzialalnosci-rady-muzeum/>

[J4] Aktualności - Powiat Przeworsk
<http://www.powiatprzeworsk.pl/aktualnosci/podsumowanie-inwestycji-inwestycje-w-muzeum-w-przeworsku-zespole-palacowo-parkowym,art4390/>

[J5] [J7] Skansen-Zajazd „Pastewnik” – Muzeum w Przeworsku Zespół Pałacowo Parkowy
<https://muzeum.przeworsk.pl/dla-turysty/skansen-zajazd-pastewnik/>

[J6] Skansen Pastewnik – Wikipedia, wolna encyklopedia
https://pl.wikipedia.org/wiki/Skansen_Pastewnik

[J8] [J42] Coraz więcej osób odwiedza muzea w regionie • Wiadomości • Polskie Radio Rzeszów
<https://radio.rzeszow.pl/242269/coraz-wiecej-osob-odwiedza-muzea-w-regionie/>

[J9] muzeum.przeworsk.pl

<https://muzeum.przeworsk.pl/wp-content/uploads//2023/02/Sprawozdanie-opisowe-z-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-Muzeum-za-2022-r..pdf>

[J10] [J13] [J18] [J22] Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_w_Jaros%C5%82awiu_Kamienica_Orsettich

[J11] Nowy dyrektor w Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

<https://powiat.jaroslowski.pl/aktualnosci/item/7952-nowy-dyrektor-w-muzeum-w-jaroslawiu-kamienica-orsettich>

[J12] Rada Muzeum – Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

<https://www.muzeum-jaroslawn.pl/rada-muzeum/>

[J14] [J15] [J16] [J17] [J20] [J21] [J23] Blisko 900 tys. złotych dofinansowania dla Muzeum – Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

<https://www.muzeum-jaroslawn.pl/blisko-900-tys-zlotych-dofinansowania-dla-muzeum/>

[J19] [J32] Kultura - Muzeum Okręgowe - Serwis informacyjny Urzędu Miasta Rzeszowa

<http://erzeszow.pl/43-kultura/7225-muzeum-okregowe.html>

[J24] [J25] [J26] [J27] [J28] [J29] Pałac Dzieduszyckich w Zarzeczcu – Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich

<https://www.muzeum-jaroslawn.pl/palac-dzieduszyckich-w-zarzeczcu/>

[J30] [J31] [J33] [J34] [J35] Biuletyn Informacji Publicznej

<https://bip.muzeum.rzeszow.pl/>

[J36] [J37] [J38] [J39] [J40] [J41] Kultura - Muzeum Etnograficzne im. F. Kotuli - Serwis informacyjny Urzędu Miasta Rzeszowa

<http://erzeszow.pl/43-kultura/7226-muzeum-etnograficzne-im-f-kotuli.html>

[J43] [J44] Muzeum Etnograficzne w Rzeszowie

<https://www.muzeumetnograficzne.rzeszow.pl/>

[K1] [K2] [K3] [K4] [K44] Muzeum Twierdzy Przemyśl – 3 Historyczny Galicyjski Pułk Artylerii Fortecznej Im. Księcia Kinskyego

<https://festung.org/muzeum-twierdzy-przemysl/>

[K5] [K11]

<https://bip.przemysl.pl/download/attachment/152923/raport-o-stanie-gminy-za-2023.pdf>

[K6] [K8] [K9] [K16] [K18] [K19] [K22] Twierdza Przemyśl: nowa atrakcja turystyczna - Fort XI Duńkowiczki. To nie wszystko » Carpatia Biznes

<https://www.carpatiabiznes.pl/twierdza-przemysl-nowa-atrakcja-turystyczna-fort-xi-dunkowiczki-i-to-nie-wszystko/>

[K7] Związek Gmin Fortecznych Twierdzy Przemyśl - Fort XI Duńkowiczki - kliknij w baner po szczegóły

<http://www.fortytwierdzyprzemysl.pl/index.php/595-fort-xi-dunkowiczki-kliknij-po-szczegoly>

[K10] [K12] [K13] [K15] [K17] Fort XI Duńkowiczki - Visit.przemysl.pl - odkrywaj z nami piękno Przemyśla

<https://visit.przemysl.pl/639-przemysl-fort-xi-dunkowiczki>

[K14] [K20] [K23] [K26] [K27] Fort XII Werner w Żurawicy - Visit.przemysl.pl - odkrywaj z nami piękno Przemyśla

<https://visit.przemysl.pl/350-przemysl-fort-xii-werner-w-zurawicy>

[K21] [K34] [K37] [K38] [K39] [K40] [K41] [K42] [K43] [K45] [K46] Regionalna Izba Pamięci w Śliwnicy - Atrakcje - Dla turysty - Urząd Miasta i Gminy Gminy w Dubiecku

<http://www.dubiecko.pl/asp/,220>

[K24] Kwesta 2025 w Żurawicy – razem ocalamy pamięć!, artykuł 3362 - Aktualności - Dla mieszkańca - Gminny Portal Internetowy

https://www.zurawica.pl/asp/pl_start.asp?typ=13&sub=193&menu=24&dzialy=24&artykul=3362&akcja=artykul

[K25] Fort XII Werner in Żurawica - Visit.przemysl.pl - discover with us the beauty of Przemyśl

<https://visit.przemysl.pl/en/350-przemysl-fort-xii-werner-in-zurawica>

[K28] [K33] Kontakt – Muzeum Skamieniałości i Mineratów w Dubiecku

<https://muzeumdubiecko.pl/kontakt/>

[K29] [K30] [K31] [K32] [K35] [K36] Muzeum Skamieniałości i Mineratów w Dubiecku – Czas zatrzymany w kamieniu

<https://muzeumdubiecko.pl/>

[L1] [L12] [L14] [L20] [L27] [L33] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[L2] [L6] Regulamin Organizacyjny Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej w Przemyślu – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/regulamin-organizacyjny-muzeum-narodowego-ziemi-przemyskiej-w-przemyslu/>

[L3] Działalność – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/dzialalnosc/>

[L4] [L5] [L7] [L11] [L22] Dofinansowania – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/category/dofinansowania/>

[L8] Majątek Jednostki – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/majatek-jednostki/>

[L9] Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej – Serwis internetowy MNZP w Przemyśle oraz jego oddziałów Muzeum Historii Miasta Przemyśla oraz Muzeum Dzwonów i Fajek.

<https://mnzp.pl/>

[L10] [L13] [L15] [L16] [L17] [L21] [L23] [L24] [L25] [L26] [L28] Oddziały Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/oddzialy-muzeum-narodowego-ziemi-przemyskiej/>

[L18] [L19] Wydarzenia – Strona 27 – Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej

<https://mnzp.pl/category/wydarzenia/page/27/>

[L29] [L30] [L31] [L32] Muzeum Archidiecezjalne w Przemyśle – Wikipedia, wolna encyklopedia

https://pl.wikipedia.org/wiki/Muzeum_Archidiecezjalne_w_Przemy%C5%9Blu

[M1] [M2] [M4] [M7] [M9] [M10] [M11] Múzeum židovskej kultúry v Prešove končí po 31 rokoch | Aktuality.sk

<https://www.aktuality.sk/clanok/7eUHorc/muzeum-zidovskej-kultury-v-presove-konci-po-31-rokoch/>

[M3] [M5] [M6] [M12] [M14] [M15] [M19] [M36] [M38] [M40] [M42] [M44] [M50] [M51] [M52] [M53] [M54] [M56] [M60] [M61] [M81] [M85] [M87] [M88] [M90] [M91] [M92] [M94] [M95] [M96] [M97] [M99] [M100] [M101] [M102] [M103] [M104] [M105] [M107] [M108] [M109] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[M8] Múzeum - Prešov - synagoga-presov.sk

<http://www.synagoga-presov.sk/muzeum.html>

[M13] [M25] [M34] Podtatranske Museum in Poprad - Visit Tatry

<https://www.tatry.sk/en/podtatranske-museum-in-poprad/>

[M16] [M17] [M22] [M27] [M28] [M29] [M30] [M31] Major new archaeological exhibition in Poprad nears completion - The Slovak Spectator

<https://spectator.sme.sk/culture-and-lifestyle/c/major-new-archaeological-exhibition-in-poprad-nears-completion>

[M18] {PDF} Múzejný výkaz Pobočky a vysunuté expozície

<https://www.muzeumpoprad.sk/static/downloads/vyrocnna-sprava-pmvpp-2021.pdf>

[M20] {PDF} Výročné správy o činnosti múzeí na Slovensku za rok 2022

https://www.snm.sk/swift_data/source/sidelna_budova/2024/GR/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A9%20spr%C3%A1vy%20m%C3%BAze%C3%AD%20SR/Vyrocnne%20spravy%20o%20cinno%20muzei%20na%20Slovensku%20za%20rok%202022.pdf

[M21] V biblii zo 16. storočia treba listovať opatrne - Korzár SME

<https://spisgemer.korzar.sme.sk/c/6310069/v-biblii-zo-16-storocia-treba-listovat-opatrne.html>

[M23] The Prince of Poprad has already attracted 10 thousand visitors

<https://www.severovychod.sk/en/clanok/the-prince-of-poprad-has-attracted-10-thousand-visitors/>

[M24] Podtatranské múzeum čaká obnova átria, vyčlenia na ňu 200-tisíc eur

<https://www.finreport.sk/agenturne-spravy/podtatranske-muzeum-caka-obnova-atria-vyčlenia-na-nu-200-tisic-eur/>

[M26] Podtatranske muzeum (2025) - All You Need to Know BEFORE You ...

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g274938-d16658940-Reviews-Podtatranske_muzeum-Poprad_Presov_Region.html

[M32] Návštevníkov na Spišskom hrade v tomto roku pribudlo - Korzár SME

<https://spisgemer.korzar.sme.sk/c/23564829/navstevnikov-na-spisskom-hrade-v-tomto-roku-pribudlo.html>

[M33] Podtatranské múzeum, Poprad (Museum) - Mapy.com

<https://mapy.com/en/?source=osm&id=136208317>

[M35] Nová riaditeľka Podtatranského múzea Homolová: Väčšina bariér ...

<https://standard.sk/610792/nova-riaditelka-podtatranskeho-muzea-homolova-vacsina-barier-existuje-len-v-mysliach-ludi>

[M37] TRADÍCIE INŠPIRUJÚ INOVÁCIE SNM - Spišské múzeum v Levoči ...

<https://www.facebook.com/100063541031081/posts/trad%C3%ADcie-in%C5%A1piruj%C3%BA-inov%C3%A1cie-snm-spi%C5%A1sk%C3%A9-m%C3%BAzeum-v-levo%C4%8Di-dnes-prezentuje-na-festi/1395888512539170/>

[M39] [M41] [M45] [M47] [M48] Museum - Zdiarsky dom - Ždiar.eu | Ubytovanie | Služby | Aktivita | Informácie | Turistika

https://www.zdiar.eu/en/services/museum/museum_zdiarsky_dom.html

[M43] [M49] Muzeum Zdiarsky Dom (2025) - All You Need to Know ... - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g652099-d8281871-Reviews-Muzeum_Zdiarsky_Dom-Zdiar_Presov_Region.html

[M46] Múzeum - Ždiarsky Dom in Zdiar - Ask AI - Mindtrip

<https://mindtrip.ai/attraction/zdiar-presov-region/muzeum-zdiarsky-dom/at-cPnedTMA>

[M55] [M57] [M62] [M64] [M65] [M78] [M89] Kežmarok nie sú iba remeslá, tamojšie múzeum ponúka aj iné rarity - Cez Hory

<https://www.cezhory.sk/kezmarok-nie-su-iba-remesla-tamojsie-muzeum-ponuka-aj-ine-rarity/>

[M58] [M59] [M63] [M67] [M68] [M69] [M70] [M71] [M72] [M77] [M82] [M83] [M84] [M98] Múzeum v Kežmarku – Stále expozície

<https://www.kezmarok.com/?Kemarksky-hrad/Stale-expozicie>

[M66] Hradná hladomorňa v Kežmarku má po viac ako 200 rokoch strechu

<https://www.sme.sk/domov/c/hradna-hladomorna-v-kezmarku-ma-po-viac-ako-200-rokoch-strechu>

[M73] [M76] Expozícia historických vozidiel v Kežmarku - Severovýchod Slovenska

<https://www.severovychod.sk/vylet/expozicia-historickych-vozidiel-v-kezmarku/>

[M74] Kežmarské múzeum a jeho bohatá zbierka histórie a kultúry

https://onlyslovakia.com/sk/travel/museums/kezmarok_museum

[M75] Expozícia historických vozidiel v Kežmarku | LEGENDARIUM

<https://www.legendarium.info/vylet/na-svoje-si-pride-najma-dedko-otec-a-syn>

[M79] Tatranský Veterán - Facebook

https://www.facebook.com/tatranskyveteran/?locale=sk_SK

[M80] Hrady na Spiši sú so sezónou spokojné: Tu majú najvyšší nárast

<https://regiony.zoznam.sk/hrady-na-spisi-su-so-sezonou-spokojne-tu-maju-najvyssi-narast/>

[M86] SNM-Spišské múzeum v Levoči - Facebook

<https://m.facebook.com/100063541031081/photos/1310715304389825/>

[M93] Spišský hrad láme rekordy, návštevy dosiahli magickú hranicu

<https://sita.sk/spissky-hrad-lame-rekordy-navstevy-dosiahli-magicku-hranicu/>

[M106] Spišský hrad je vo svetovom zozname dedičstva UNESCO už 20 rokov

<http://www.kudyznudy.sk/aktualita/594/spissky-hrad-je-vo-svetovom-zozname-dedicstva-unesco-uz-20-rokov/>

[M110] Prešov - Wikipedia

<https://en.wikipedia.org/wiki/Pre%C5%A1ov>

[N1] [N2] [N3] [N6] [N8] [N9] [N10] [N11] [N14] [N22] [N23] [N29] [N115] O nás | Múzeum Spiša v Spišskej Novej Vsi

<https://www.muzeumspisa.com/o-nas>

[N4] [N7] [N30] [N47] [N73] [N88] [N92] [N94] [N101] [N102] [N103] [N112] Raport rozwoju muzealnictwa w Karpatach (Polska i Słowacja).docx

file:///file_00000000437871f593e0b3d2f8b2ed72

[N5] [N12] [N13] [N15] [N16] [N17] [N18] [N19] [N20] [N21] [N35] Výstavy v Múzeu Spiša v Spišskej Novej Vsi | Múzeum Spiša v Spišskej Novej Vsi

<https://www.muzeumspisa.com/vystavy>

[N24] [N25] [N104] [N107] [N108] Vihorlatské múzeum, Humenné

<https://www.muzeumhumenne.sk/>

[N26] THE 15 BEST Things to Do in Spisska Nova Ves (2025) - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attractions-g274942-Activities-Spisska_Nova_Ves_Kosice_Region.html

[N27] [N28] [N89] [N95] [N96] [N97] [N98] [N116] Vihorlatské múzeum Humenné - Slovakia.travel

<https://slovakia.travel/vihorlatske-muzeum-humenne>

[N31] [N32] [N33] [N34] [N36] [N100] Digitalizácia kultúrnych pamiatok vo Vihorlatskom múzeu ::: Všetky aktuality ::: Aktuality a oznamy ::: Mesto Humenné ::: www.humenne.sk

<https://www.humenne.sk/?page=s01&go1=vsetko&go2=1603>

[N37] [N55] [N60] [N61] [N62] [N63] [N64] [N67] Múzeum moderného umenia Andyho Warhola – Wikipédia

https://sk.wikipedia.org/wiki/M%C3%BAzeum_modern%C3%A9ho_umenia_Andyho_Warhola

[N38] [N40] [N41] [N42] [N44] [N49] [N68] [N69] [N70] [N71] [N72] [N79] [N82] Keď mi návštevníci hovoria, že sa nemajú kde najesť alebo na nich kričia, že im nevydajú zo sto eur, musím sa hanbiť... | Košice Online

<https://www.kosiceonline.sk/ked-mi-navstevnici-hovoria-ze-sa-nemaju-kde-najest-alebo-nanich-kricia-ze-im-nevydaju-zo-stoeurovky-musim-sa-hanbit>

[N39] [N45] [N46] [N48] [N53] [N54] [N56] [N57] [N58] [N66] [N76] [N87] Modernizácia Múzea Andyho Warhola sa predĺži. Vláda tiež prisľúbila príspevok župe | ta3

<https://www.ta3.com/clanok/978565/modernizacia-muzea-andyho-warhola-sa-predlzi-vlada-tiez-prislubila-prispevok-zupe>

[N43] The Andy Warhol Museum of Modern Art - Múzeum Andyho Warhola

<https://www.muzeumaw.sk/en>

[N50] The Andy Warhol Museum of Modern Art (2025) - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g799610-d296765-Reviews-The_Andy_Warhol_Museum_of_Modern_Art-Medzilaborce_Presov_Region.html

[N51] Andy Warhol Museum (2025) - All You Need to Know ... - Tripadvisor

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g799610-d2260482-Reviews-Andy_Warhol_Museum-Medzilaborce_Presov_Region.html

[N52] {PDF} Hodnotiaca správa programového rozpočtu PSK za rok 2018

https://psk.sk/files/dokumenty-psk/rozpocet/2018/zu/ZU-PSK_priloha_hodnotiaca-sprava-k-31122018.pdf

[N59] [N65] [N74] [N81] [N83] „Andy Warhol. Dialog z pop-artem”. Pierwsza wystawa czasowa w Cogiteonie. » Małopolska

<https://www.malopolska.pl/aktualnosci/kultura/andy-warhol-dialog-z-popartem-pierwsza-wystawa-czasowa-w-cogiteonie>

[N75] Andy Warhol trail, Slovakia: Tales of the Unexpected - The Telegraph

<https://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/slovakia/articles/Andy-Warhol-trail-Slovakia-Tales-of-the-Unexpected/>

[N77] Warholand | Tygodnik Powszechny

<https://www.tygodnikpowszechny.pl/warholand-160030>

[N78] Vihorlatské Múzeum v Humennom (@vihorlatskemuzeum) - Instagram

<https://www.instagram.com/vihorlatskemuzeum/?hl=en>

[N80] Novinky | Základná škola s materskou školou, Koškovce 134

<https://zskoskovce.edupage.org/news/?eqa=d2lkPW5ld3NfUGFnaW5hdG9yXzEmbmV3c2FyY2hpdmVmPSZvZmZzZXRfbmV3c19QYWdpbmF0b3JfMT01NDAmbm09bmV3cw%3D%3D>

[N84] Andy Warhol Museum of Modern Art Tickets {2025} - Promos, Prices ...

<https://www.trip.com/travel-guide/attraction/medzilaborce/andy-warhol-museum-of-modern-art-58267694/>

[N85] Art, music, and museums in NE Slovakia? - Rick Steves Travel Forum

<https://community.ricksteves.com/travel-forum/slovakia/art-music-and-museums-in-ne-slovakia>

[N86] Otwieramy wrota Karpat. Dziedzictwo kulturowe łuku karpackiego w ...

<https://projekty.plsk.eu/projekty/projekt/29>

[N90] Vihorlatské múzeum, Humenné

<https://muzeumhumenne.sk/clanky.html>

[N91] {PDF} Hodnotiaca správa programového rozpočtu PSK za rok 2017

https://psk.sk/files/dokumenty-psk/rozpocet/2017/zu/hodnotiaca-sprava-2017_progamovy-rozpocetapdf.pdf

[N93] Chalúpký v humenskom skanzene zdigitalizujú - Korzár SME

<https://zemplin.korzar.sme.sk/c/6736986/chalupky-v-humenskom-skanzene-zdigitalizuju.html>

[N99] [N110] [N111] Vihorlatske Museum (2025) - All You Need to Know BEFORE You ...

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g1137997-d3627069-Reviews-Vihorlatske_Museum-Humenne_Presov_Region.html

[N105] [N109] POZVÁNKA: Chovateľská výstava domácich a exotických zvierat ...

<https://stare.humenne.sk/Aktuality-a-oznamy/POZVANKA-Chovatel'ska-vystava-domacich-a-exotickych-zvierat/>

[N106] Vihorlatské múzeum skrýva príbeh rodu Csákyovcov - Nový Čas

<https://www.cas.sk/tip-od-vas/slovensko/vihorlatske-muzeum-skriva-pribeh-rodu-csakyovcov-znazornenie-je-take-nenapadne-ze-ho-ludia-stale-prehliadaju>

[N113] Vihorlatské múzeum - Kaštieľ a skanzen, Humenné | LEGENDARIUM

<https://www.legendarium.info/vylet/kastiel-a-skanzen-v-humennom>

[N114] Open-air Museum (2025) - All You Need to Know BEFORE You Go ...

https://www.tripadvisor.com/Attraction_Review-g1137997-d4337375-Reviews-Open_air_Museum-Humenne_Presov_Region.html

[O1] Mestské múzeum Sabinov | Spoznaj Slovensko

<https://spoznajslovensko.eu/mestske-muzeum-sabinov/>

[O2] Kaštieľ - Mestské kultúrne a osvetové stredisko Snina

<https://www.kulturasnina.sk/pracoviska/kastiel/>

[O3] Tripolitana | Krajské múzeum v Prešove | Prešov - Hanušovce - Stropkov

<https://tripolitana.sk/>

[P1] [P4] [P7] [P8] [P12] [P13] [P35] [P40] [P43] V bardejovskom skanzene odštartovala rekonštrukcia za 1,9 milióna eur – EASTMAG

<https://eastmag.sk/2025/06/02/v-bardejovskom-skanzene-odstartovala-rekonstrukcia-za-19-miliona-eur/>

[P2] [P17] [P31] [P32] Výročné správy - Oficiálna stránka Šarišské múzeum Bardejov

<https://www.muzeumbardejov.sk/zverejnovanie-1/vyrocne-spravy/>

[P3] [P14] [P23] [P24] [P30] [P34] [P41] Šarišské múzeum zrekonštruuje skanzen za viac ako 1,9 milióna eur

<https://www.teraz.sk/import/sarisske-muzeum-zrekonstruuje-skanz/880550-clanok.html>

[P5] [P6] [P27] [P28] Zriaďovacia listina - Oficiálna stránka Šarišské múzeum Bardejov

<https://www.muzeumbardejov.sk/zverejnovanie-1/zriadovacia-listina/>

[P9] [P10] [P11] [P16] [P18] [P20] [P21] [P22] [P29] [P99] [P100] História - Oficiálna stránka Šarišské múzeum Bardejov

<https://www.muzeumbardejov.sk/muzeum/historia/>

[P15] Informácie pre návštevníkov - Slovenské národné múzeum

<https://www.snm.sk/muzea-snm/muzeum-ukrajinskej-kultury/muzeum-ukrajinskej-kultury/navstivte/informacie-pre-navstevnikov>

[P19] Zoznam inštitúcií - Šarišské múzeum v Bardejove - Slovakiana

<https://slovakiana.sk/zoznam-institucii/641511675>

[P25] 120 rokov Šarišského múzea v Bardejove: Historické oddelenie

<https://www.youtube.com/watch?v=BawF89Lew1A>

[P26] Šarišské múzeum Bardejov | Severovýchod Slovenska | Kraj unikátov

<https://www.severovychod.sk/vylet/sarisske-muzeum-bardejov/>

[P33] V Šarišskom múzeu zdigitalizujú 750 zbierkových predmetov - Prešov

<https://presov.korzar.sme.sk/c/6790813/v-sarisskom-muzeu-zdigitalizuju-750-zbierkovych-predmetov.html>

[P36] [P37] [P38] [P39] [P42] [P46] [P47] [P48] [P49] [P50] [P55] [P63] [P67] [P68] [P69] [P71] Riaditeľ Ľubovnianskeho múzea: Tlačenie kapusty bosými nohami je pre zahraničných turistov zážitok na celý život - ROZHOVOR - SITA.sk

<https://sita.sk/riaditel-lubovnianskeho-muzea-tlacenie-kapusty-bosymi-nohami-je-pre-zahranicnych-turistov-zazitok-na-cely-zivot-rozhovor/>

[P44] [P45] [P79] [P123] [P124] Múzeum vo Svidníku: Skanzen bude od tejto sezóny otvorený celoročne

<https://www.teraz.sk/spravy/svidnik-skanzen-bude-od-tejto-sezony/874706-clanok.html>

[P51] [P91] [P92] [P93] [P94] [P97] [P98] [P102] [P103] [P104] [P128] O nás | Tripolitana - Krajské múzeum v Prešove

<https://tripolitana.sk/krajske-muzeum-v-presove/o-nas/>

[P52] Kontakt - Ľubovnianske Múzeum

<https://www.hradlubovna.sk/kontakt/>

[P53] Ľubovnianske Múzeum: Domov

<https://www.hradlubovna.sk/>

[P54] Hrad a skanzen - Ľubovnianske Múzeum

<https://www.hradlubovna.sk/hrad-a-skanzen/>

[P56] [P58] Ľubovnianske múzeum | Stara lubovna - Facebook

<https://www.facebook.com/hradLubovna/mentions/>

[P57] Rekordné čísla: Čo pritiahlo státisíce do múzeí PSK?

<https://www.presovskenovinky.sk/rekordne-cisla-aj-napriek-rekonstrukciam-co-pritiahlo-statisice-do-muzei-psk/>

[P59] Slovenské národné múzeum | Centrálny register zmlúv

<https://crz.gov.sk/114778-en/slovenske-narodne-muzeum/?&order=21&page=277&csrt=8197611282428640366>

[P60] [P61] Ľubovniansky hrad navštívilo v lete 193-tisíc turistov | Kraj unikátov

<https://www.severovychod.sk/clanok/12978-2/>

[P62] [P64] [P65] [P66] [P126] Ľubovnianske múzeum navštívilo v minulom roku takmer 200.500 turistov

<https://www.teraz.sk/koronavirus/lubovnianske-muzeum-navstivilo-v-min/522995-clanok.html>

[P70] Mesto Bardejov - Rusínske slávnosti, Bardejovský jarmok i Kúpeľné dni sa pripravujú v plnom lesku

https://www.bardejov.sk/aktuality/2884-rusinske-slavnosti-bardejovsky-jarmok-i-kupelne-dni-sa-pripravuju-v-plnom-lesku?cookie_d43bcc89d9f609d78233083d98e9aa9=accepted

[P72] [P74] [P83] [P84] [P85] [P89] [P127] Poslanie a história múzea | Slovenské národné múzeum

<https://www.snm.sk/muzea-snm/muzeum-ukrajinskej-kultury/muzeum-ukrajinskej-kultury/o-muzeu>

[P73] Múzeum ukrajinskej kultúry vo Svidníku, kde ju ... - Facebook

<https://www.facebook.com/slovenske.narodne.muzeum/posts/%EF%B8%8F-na-cest%C3%A1ch-za-m%C3%BAzeami-snm-svidn%C3%ADk-mesto-kde-sa-rozozvu%C4%8Dali-zvony-zast%C3%A1vka-na-v/1413694627430677/>

[P75] {PDF} Výročné správy o činnosti múzeí na Slovensku za rok 2022

https://www.snm.sk/swift_data/source/sidelna_budova/2024/GR/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%A9%20spr%C3%A1vy%20m%C3%BAze%C3%AD%20SR/Vyrocn%C3%A9%20spravy%20o%20cinnoti%20muzei%20na%20Slovensku%20za%20rok%202022.pdf

[P76] {PPDF} Zásobník investičných zámerov MKSR | stav k 22. 7. 2025

<https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2025/07/Zasobnik-investicnych-zamerov.pdf>

[P77] Múzeum ukrajinskej kultúry - Mesto SVIDNÍK

<http://archiv.svidnik.sk/navstevnik/muzeum-ukrajinskej-kultury/>

[P78] Ubytovanie SNM - Múzeum ukrajinskej kultúry - Svidník

<https://www.megaubytovanie.sk/muzea-galerie/snm-muzeum-ukrajinsko-rusinskej-kultury-svidnik>

[P80] {PDF} 1. Identifikácia organizácie - Ministerstvo kultúry

https://www.culture.gov.sk/wp-content/uploads/2020/11/SPRAVA_SNM_INTERNET.pdf

[P81] SNM-Múzeum ukrajinskej kultúry | Svidník - Facebook

<https://www.facebook.com/muzeum.svidnik/>

[P82] SNM-Múzeum ukrajinskej kultúry | Svidník - Facebook

<https://www.facebook.com/media/set/?vanity=muzeum.svidnik&set=a.561512799130535>

[P86] Múzeum ukrajinskej kultúry - otváracie hodiny a cenník

<https://slovenskycestovatel.sk/item/muzeum-ukrajinskej-kultury>

[P87] SNM - Museum of Ukrainian Culture in Svidník - SmartGuide

<https://www.smart-guide.org/destinations/en/svidnik/?place=SNM+-+Museum+of+Ukrainian+Culture+in+Svidn%C3%ADk>

[P88] Svidník Archives - Noc múzeí a galérií

<https://www.nmag.sk/category/presovsky-kraj/svidnik/>

[P90] Tripolitana | Krajské múzeum v Prešove | Prešov - Hanušovce ...

<https://tripolitana.sk/>

[P95] Tripolitana | Krajské múzeum v Prešove | Prešov - Hanušovce

<https://search.webdepozit.sk/webarchiv/public/20200529164617/www.tripolitana.sk/>

[P96] Na zasadnutí poslancov v Prešove to vrelo pre múzeum

<https://www1.pluska.sk/regiony/na-zasadnuti-poslancov-v-presove-to-vrelo-burliva-diskusia-sa-pretiahla-na-styri-hodiny>

[P101] Najnavštevovanejšou kultúrnou organizáciou Prešovského ... - Korzar

<https://korzar.sme.sk/presov/c/najnavsteovovanejsou-kulturnou-organizaciou-presovskeho-samospravneho-kraja-je-hrad-lubovna>

[P105] Šarišské múzeum v Bardejove a v Bardejovských Kúpeľoch

<https://www.regionsaris.sk/pl/kultura-a-umenie/sarisske-muzeum-v-bardejove-a-v-bardejovskych-kupeloch/>

[P106] cezhraničné virtuálne prehliadky vznikol v rámci realizácie ...

<https://www.facebook.com/presovskykraj/posts/nazrite-do-krajsk%C3%A9ho-m%C3%BAzea-v-pre%C5%A1ove-cez-virtu%C3%A1lnu-realitukrajsk%C3%A9-m%C3%BAzeum-pre%C5%A1ov-/298166259163372/>

[P107] [P108] [P109] [P110] [P117] [P120] V Prešove za štyri milióny eur zrekonštruovali sklad soli, má slúžiť aj kultúre — Denník N

<https://dennikn.sk/433113/presove-za-styri-miliony-eur-zrekonstruovali-sklad-soli-ma-sluzit-aj-kulture/>

[P111] Zrekonštruovali objekt Varne František v Prešove za 420.000 eur

<https://www.teraz.sk/spravy/zrekonstruovali-objekt-varne-frantisek/836022-clanok.html>

[P112] FOTO: Prešovský Solivar ustúpi veľkému nákupnému centru ...

<https://www.presovak.sk/clanky/5152/foto-historicky-solivar-ustupi-rozlahlemu-nakupnemu-centru-presovcania-su-sklamani>

[P113] [P114] [P116] [P118] [P119] [P121] Solnobanský handel': Ovca, ktorá objavila Solivar a koniec varenia v Prešove | Košice Online

<https://www.kosiceonline.sk/solnobansky-handel-ovca-ktora-objavila-solivar-a-koniec-soli-v-presove>

[P115] [P122] [P125] Múzeum Solivar – Národná kultúrna pamiatka – Slovenské technické múzeum – Múzeum Solivar

<https://muzeumsolivar.sk/>