

Michał Bogacki

## Koncepcja działania

Muzeum Początków Państwa Polskiego w Gnieźnie  
na okres od II kwartału 2023 r. do I kwartału 2028 r.

Gniezno, listopad 2022 r.

---

### **1. Założenia ogólne**

Proponowana koncepcja działania Muzeum Początków Państwa Polskiego w Gnieźnie wynika z potencjału placówki (w zakresie zasobowym, osobowym i ofertowym) uzyskanego w przeciągu ostatnich lat, istniejących projektów dalszego rozwoju potencjałów, niektórych nowych założeń wynikających z nowych możliwości jakie stoją przed Muzeum oraz wcześniejszych doświadczeń. Całość realizowanych zadań, w dużej mierze, stanowić będzie zatem kontynuację kierunków przyjętych do realizacji we wcześniejszych latach. Celem będzie dalszy wzrost potencjału instytucjonalnego jednostki, wzrost poziomu merytorycznego realizowanych działań, wzrost liczby odwiedzających oraz przychodów z działalności statutowej. Funkcjonowanie Muzeum cały czas zgodne będzie z zasadą „Muzeum jest dla ludzi” oraz przyjętymi misją i strategią.

### **2. Punkt wyjścia – stan Muzeum na koniec 2022 r.**

Bezsporną siłą Muzeum jest jego lokalizacja w Gnieźnie – mieście rozpoznawalnym w skali kraju, ciągle identyfikowanym na poziomie wiedzy społecznej z pierwszą stolicą Polski. Drugą silną cechą jest jego nazwa nawiązująca do najdawniejszych czasów naszego państwa. Te dwa czynniki powodują, iż nie jest to muzeum regionalne, którego specyfika zadań i pracy jest zupełnie inna, a zasięg oddziaływania sprowadza się jedynie do najbliższego otoczenia.

W przeciągu ostatnich lat Muzeum stało się jedną z bardziej rozpoznawalnych placówek tego typu w kraju, zaś wiele podejmowanych przez gnieźnieńską instytucję działań było pionierskimi w obszarze muzealnictwa. W szczególności dotyczy to działań z zakresu popularyzacji wiedzy. Wśród takich aktywności wyróżnić należy przede wszystkim: wideooprowadzania po wystawach realizowane od 2017 r. (wpierw w formule LIVE, wówczas tego typu działania realizowało zaledwie kilka muzeów w Europie), nagrywanie teledysków promujących wystawy (od 2020 r.) oraz popularyzujących historię początków państwa polskiego (projekt „PiastSuperstars”) czy rozpoczęty w roku ubiegłym projekt „Mobilnego Muzeum Początków Państwa Polskiego”. Poprzez przyjęcie jasno określonego profilu tematycznego: 1) dla całości odbiorców koncentrującego się wokół wczesnego średniowiecza, ze szczególnym uwzględnieniem historii naszego państwa i regionu w tym czasie; 2) dla mieszkańców Gniezna i okolic dodatkowo akcentującego dzieje miasta i regionu, instytucja nabrała wyrazistości. Wzrost frekwencji (w przeciągu ostatnich siedmiu lat o ok. 80%), ale także rozwój oferty – w tym także sklepowej, znacząco wzrosły przychody z tytułu działalności statutowej.

W ostatnich latach Muzeum przyjęło formę platformy skupiającej wokół siebie inicjatywy z różnych dziedzin, często inicjującej je, pełniącej rolę administratora realizowanych w ten sposób zadań. Taka platforma staje się lokalnym liderem działającym w wielu obszarach na modelach podobnych do organizacji niepublicznych. Przekładem takiego działania mogą być: Interaktywne Muzeum Gniezna realizowane na wielu płaszczyznach przy szerokim udziale mieszkańców Gniezna/

czy interdyscyplinarny program naukowo-badawczy pn. „Wczesnośredniowieczne Gniezno”, prowadzony w ścisłej współpracy z badaczami z Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz przedstawicielami innych jednostek badawczych z całego kraju.

Znaczący wzrost nastąpił także w zakresie pozyskiwania dotacji celowych, w tym na inwestycje. W związku z tym przestrzeń użytkowa wzrosła o ok. 25% poprzez remont przestrzeni wyłączonych wcześniej z użytkowania, liczba wystaw stałych wzrosła z trzech do sześciu, rozwiązane zostały problemy wynikające ze współdzielenia szatni z I Liceum Ogólnokształcącym (poprzez budowę własnej na holu w kwocie prawie 400 000 PLN ze środków własnych Muzeum), stworzona została nowoczesna strefa wejścia do Muzeum (przez budowę nowego sklepu/kasy – za środki własne), powstały nowe toalety.

Muzeum podjęło także istotne działania mające na celu wzrost przychodów z działalności statutowej. Przykładem są tu przede wszystkim: przebudowa sklepu oraz całkowita zmiana oferty sprzedawanego asortymentu (2020-2022), uruchomienie sklepu internetowego piastoziemcy.pl (2023), pojawienie się w ofercie Mobilnego Muzeum Początków Państwa Polskiego.

Potencjalnym czynnikiem dającym szansę na dalszy rozwój instytucji, zarówno w kontekście wzrostu frekwencji jak i oferty (wystawa stała), ale również stanu samego budynku, jest zbliżająca się rocznica 1000-lecia koronacji Bolesława Chrobrego.

Istotnej zmianie w stosunku do lat wcześniejszych uległa od 2015 r. filozofia wewnętrznego funkcjonowania placówki, oparta o zasadę pełnej równorzędności znaczenia trzech sfer funkcjonowania jednostki: administracyjno-organizacyjnej, finansowej oraz merytorycznej. Polega ona na równomiernym zwracaniu uwagi na wymienione sfery na poziomie każdej komórki organizacyjnej, przy jednoczesnym, pełniejszym delegowaniu zadań zarówno na kierowników kierujących zespołami stałymi – komórkami organizacyjnymi w obrębie jednostki, jak i osoby kierujące pracami zespołów doraźnych. W oparciu o tę filozofię przekształcony został schemat organizacyjny Muzeum, regulamin organizacji pracy, szereg innych wewnętrznych przepisów regulujących porządek pracy, a także polityka kadrowa. Przyjęte rozwiązania w tym zakresie, modyfikowane co jakiś czas, wpływają na wydajność i skuteczność pracy całego zespołu, dzięki czemu jest on w stanie realizować liczne i różnorodne działania bez negatywnego wpływu na ich jakość merytoryczną oraz inne walory.

Wszystko to stanowi doskonały punkt wyjścia do dalszego rozwoju placówki – zarówno w kontekście wzrostu frekwencji jak i dalszego rozwoju potencjału w innych obszarach.

Nie oznacza to oczywiście że nie występują niekorzystne czynniki, które mogą mieć negatywny wpływ na ewentualny dalszy rozwój placówki i które wymagają rozwiązań w dalszej lub bliższej perspektywie. Głównym czynnikiem stanowiącym zagrożenie jest stan budynku. W niektórych miejscach (np. ściana przyziemia od strony wschodniej, mur oporowy od strony Jeziora Jelonek, mur oporowy przy wjeździe do podziemnego placu manewrowego) występuje wręcz zagrożenie konieczności wyłączenia w pewnym momencie obszaru z użytkowania. W przeciągu ostatniej dekady wykonano wiele prac mających na celu poprawę stanu budynku (w ramach zadań pn.: „Ochrona dziedzictwa kulturowego w Muzeum Początków Państwa Polskiego – I etap” – dofinansowanie ze środków WRPO oraz UWMM (w tym ostatnim przypadku w kwocie: ponad 2 800 000 PLN), „Ochrona dziedzictwa kulturowego w Muzeum Początków Państwa Polskiego – II etap, ze środków WRPO oraz UMWW (kwota prawie 2 800 000 PLN, wymiana zadaszenia podziemnego placu manewrowego na tymczasowe (dofinansowanie z UMWW prawie 1 800 000 PLN) i innych), jednak w żaden sposób nie rozwiązało to wszystkich problemów.

### **3. Filozofia działania Muzeum**

Koncepcja działania Muzeum na lata 2023-2027 nie zakłada istotnych przemian w zakresie dotychczasowej filozofii jego funkcjonowania, opartej o kilka spójnych filarów:

- 1) Muzeum jest dla ludzi – w odniesieniu do odbiorców oferty placówki oznacza to, iż jest ona otwarta dla wszystkich, nie tylko dla znawców prezentowanej tematyki, ale również dla osób interesujących się nią pobieżnie lub wcale. Dodatkowo Muzeum nie jest instytucją zamkniętą w obrębie swoich murów, a wychodzi na zewnątrz, wykorzystując dostępne kanały celem dotarcia z komunikatem do potencjalnych odbiorców. W odniesieniu do

pracowników stwierdzenie to oznacza, że Muzeum stanowi dla nich przyjazne miejsce pracy, dające szansę samorozwoju co umożliwi im karierę także w innych gałęziach gospodarki.

- 2) Muzeum jest otwarte – oznacza to, że możliwie duża część działalności Muzeum dostępna jest nieodpłatnie w sieci.
- 3) Muzeum jest instytucją kultury – oznacza to, iż utrzymuje wysoki poziom swojej oferty, ale także działań administracyjnych czy obsługi klienta na różnych obszarach (nie tylko w zakresie udostępniania ekspozycji).
- 4) Muzeum jest muzeum – oznacza to, że pomimo komercjalizacji pewnych sfer działalności wypełnia na najwyższym możliwym poziomie obowiązki ustawowe polegające na gromadzeniu, katalogowaniu, zabezpieczaniu i udostępnianiu zbiorów.
- 5) Muzeum jest dla przyszłości – oznacza to, że instytucja podejmuje realne działania mające na celu przekazanie przyszłym pokoleniom dostępnej kolekcji jako zbioru nie tylko zabytków, ale przede wszystkim źródeł do badania przeszłości.
- 6) Muzeum jest instytucją publiczną – oznacza to, że działa w oparciu o środki publiczne oraz dla ogółu społeczeństwa, przez co pełni funkcje usługowe dla otoczenia i działa w sposób racjonalny pod względem wydawanych środków finansowych.
- 7) Muzeum prowadzi działalność komercyjną – co oznacza, że wypracowuje przychody w oparciu o powierzone zasoby, które przeznaczone są na działalność statutową. Tego rodzaju podejście pozwala, w obrębie istniejących przepisów dotyczących przede wszystkim finansów publicznych, na generowanie przychodów, które przeznaczone są na realizację podstawowych obowiązków instytucji tego rodzaju, jakimi są gromadzenie, katalogowanie, przechowywanie i udostępnianie zbiorów.
- 8) Muzeum jest istotnym podmiotem na mapie turystycznej regionu – oznacza to stałe budowanie rozpoznawalności, przez co ma swój istotny wkład jako ważny produkt w rozwój ruchu turystycznego Gniezna.
- 9) Muzeum jest instytucją nowoczesną – oznacza to umiejętne i racjonalne wdrażanie i stosowanie rozwiązań z zakresu administracji, teleinformatyki, marketingu itp. w oparciu o długoterminowe planowanie. W praktyce nie sprowadza się to wyłącznie do stosowania w wystawiennictwie „nowoczesnych” środków wyrazu np. w oparciu o nowe rozwiązania IT, a do przemyślanego zastosowania takich środków, które będą atrakcyjne, ale nie będą generowały na przyszłość niepotrzebnych kosztów i w ogólnym rozrachunku będą się bilansowały.

- 10) Muzeum jest platformą współpracy – oznacza to pełną otwartość na współpracę z innymi środowiskami, inicjowanie, współrealizowanie, najczęściej też liderowanie (w tym administrowanie) zadań z różnorodnych dziedzin.
- 11) Muzeum ma swoją wyrazistą i niepowtarzalną tematykę – są nią, zawarte w nazwie instytucji, początki państwa polskiego, rozszerzone w realnej działalności do ogólnie wczesnego średniowiecza i początków współczesnych państw. Dzięki temu Muzeum zyskuje wymiar uniwersalny i może wpisywać się w pojęcie „polityki historycznej”, z uwzględnieniem pojęć takich jak tożsamość, patriotyzm itp. w wymiarze ogólnopolskim i nie tylko. Jednocześnie Muzeum zajmuje się dziejami Gniezna i okolic pełniąc istotne funkcje społeczne w obszarze regionalizmu dla społeczności lokalnej.
- 12) Muzeum jest instytucją sprawczą – oznacza to, że nie tylko planuje, ale skutecznie realizuje przyjęte działania, nawet jeśli nie dziś, to w przyszłości.

#### **4. Działania planowane na lata 2023-2027**

##### **4.1. Działalność wystawiennicza**

W tym obszarze konsekwentnie realizowany będzie przyjęty harmonogram wystaw czasowych obejmujący wystawy: „Wielolecie Muzeum (2023); „Black Metal – kowalstwo wczesnośredniowieczne” (2023); „Początki Litwy” (2023-2024); „Religia Słowian” (2024); „Słowiański Szukalski” (2024); wystawa okolicznościowa na rok 2025; wystawa prezentująca obraz wczesnego średniowiecza przez pryzmat współczesnych rekonstrukcji przedmiotów codziennego użytku sprzed lat (2025-2026). Prócz wymienionych trwają rozmowy nad kolejnymi na lata 2026-2027. Przykładowo na chwilę obecną prowadzone są prace przygotowawcze do aplikowania o środki na realizację projektu pn. „Theophano in Europe. European project on the end of the 10th century”, którego realizatorami będzie międzynarodowe konsorcjum (nasze Muzeum będzie jedynym jego uczestnikiem z Polski). W ramach tego zadania w roku 2027 prezentowana będzie w Muzeum wystawa poświęcona Zjazdowi gnieźnieńskiemu.

Zintensyfikowane zostaną działania mające na celu szerszą prezentację wystaw czasowych Muzeum w innych placówkach tego typu w kraju. Przykładowo na rok 2023 mamy już zamówienie na prezentację wystawy „Wielka Lechia – wielka ściema” w dwóch innych muzeach w Polsce.

Dodatkowo wzrośnie liczba oferowanych wystaw plenerowych, przeznaczonych do prezentacji w innych rodzajach instytucji kultury czy też w szkołach. W najbliższym czasie przygotowywać będziemy mobilną wersję wystawy „Wielka Lechia – wielka ściema”, planowana jest także wystawa poświęcona Ottonowi z Bambergu (w związku z 900-leciem chrystianizacji Pomorza Zachodniego) oraz wystawa poświęcona 1000-leciu koronacji Bolesława Chrobrego.

Cały czas realizowane będą wystawy w ramach programu Interaktywne Muzeum Gniezna – są to wystawy plenerowe, prezentujące dzieje określonych przestrzeni miasta lub poświęcone jego

konkretnym mieszkańcom przygotowywane w przestrzeni miejskiej, przy współpracy mieszkańców Gniezna.

Podjęmowane są obecnie działania mające na celu pozyskanie środków na budowę nowej wystawy stałej pn. Początki państwa polskiego. Muzeum dysponuje projektem wykonawczym wystawy z aktualną kalkulacją kosztów. Gdyby środki udało się pozyskać jeszcze w tym roku, możliwe jest jej otwarcie pod koniec I kwartału 2025 r.

#### **4.2. Działalność popularyzatorska i edukacyjna**

W tym zakresie Muzeum zintensyfikuje działalność w Internecie poprzez rozwój już istniejących formuł oraz wdrożenie nowych. W dużej mierze aktywność ta oparta będzie o istniejący już portal [wczesnesredniowiecze.pl](http://wczesnesredniowiecze.pl). Podjęmowane będą kolejne działania mające na celu pozyskanie większej liczby współpracowników zewnętrznych. Wprowadzone zostaną dodatkowo nowe formuły w postaci podcastów poświęconych początkom państwa polskiego, całemu wczesnemu średniowieczu czy też badaniu przeszłości w ogóle.

Rozbudowywane będą również elementy internetowe Interaktywnego Muzeum Gniezna (artykuły dostępne na stronie [www.muzeumgniezno.pl](http://www.muzeumgniezno.pl)) oraz baza zabytków prezentowana w katalogu ogólnodostępnym na stronie Muzeum ([www.muzeumgniezno.pl](http://www.muzeumgniezno.pl)). Na chwilę obecną jest ich ponad 800, do roku 2027 ich liczba osiągnie 9000.

Konsekwentnie wykorzystywane w tym obszarze będą również media społecznościowe – kanały i profile już obsługiwane przez Muzeum: Facebook, YouTube, Instagram oraz prowadzony dla Muzeum TikTok (od stycznia 2023 r. istnieje kanał „Muzeum z Klasą” o naszym Muzeum, prowadzony przez uczniów III Liceum Ogólnokształcącego w Gnieźnie). Popularyzacja za pomocą tych narzędzi dotyczy nie tylko wiedzy o początkach naszego kraju, ale również muzealnictwa w ogóle.

Rozwijany będzie nadal kierunek popularyzacji historii początków naszego państwa poprzez wykorzystanie niestandardowych dla tego typu działań form przekazu. Obecnie realizowanym działaniem tego rodzaju jest projekt „Piast Superstars” – piosenki i teledyski z udziałem znanych artystów, opowiadające o władcach wczesnopiastowskich. Dotychczas przedstawiliśmy trzech władców i mamy nadzieję, że w ciągu najbliższych dwóch lat uda się zaprezentować kolejnych. Po zakończeniu tego etapu ukazane w podobnej formule zostaną kobiety związane z monarchią wczesnopiastowską, a później konkretne wydarzenia. Innym niestandardowym działaniem popularyzującym wiedzę o przeszłości jest wykorzystanie formy stand-up do prezentacji różnych zagadnień związanych z historią Polski we wczesnym średniowieczu. Dla tego projektu pozyskany został już konkretny artysta, rozpoczęcie realizacji przedsięwzięcia wymaga jedynie pozyskania środków.

Konsekwentnie rozwijany będzie projekt „Mobilnego Muzeum Początków Państwa Polskiego”, którego realizację rozpoczęliśmy w roku 2022. Jest to forma mobilnej ekspozycji składającej się

z namiotu, gablot oraz ścianek ekspozycyjnych, opowiadających o początkach państwa polskiego. Muzeum oparte jest o pełną interakcję nie tylko z prezentowanymi ekspozytorami, ale przede wszystkim z uczestniczącymi w prezentacji pracownikami Muzeum. Owo mobilne muzeum prezentowane jest podczas różnorodnych wydarzeń kulturalnych (dni miast, gmin, pikniki historyczne itp.) na terenie całego kraju.

W zakresie działalności edukacyjnej przede wszystkim wdrożony zostanie kompleksowy program edukacyjny pn. „Nie kitraj zabytków!”, przeznaczony dla uczniów szkół podstawowych. Jego celem jest edukowanie w zakresie wrażliwości na znaczenie pamiątek z przeszłości oraz funkcje muzeów we współczesnym świecie. Na chwilę obecną realizowany będzie on poprzez prowadzenie lekcji w szkołach na terenie Gniezna. W przyszłości rozszerzony zostanie o lekcje on-line.

Stale rozwijany też będzie program edukacyjny „Się zaczęło w Polsce Piastów” realizowany w postaci zajęć muzealnych w siedzibie Muzeum. Rozwój odbywał się będzie poprzez wzbogacanie asortymentu replik zabytków umożliwiającą rzeczywistą interakcję podczas zajęć.

Popularyzacja i edukacja realizowana będzie również za pomocą bardziej tradycyjnych form komunikacji – wydawnictw. W tym zakresie planowane jest rozpoczęcie wydawania serii biografii poszczególnych władców Polski z okresu monarchii wczesnopiastowskiej. Redaktorem serii będzie dr hab. prof. UAM Dariusz Sikorski. Dodatkowo kontynuowana będzie seria wydawnicza katalogów kolejnych wystaw. Dla najmłodszych kontynuowane będą: seria komiksów „Borka i Sambor” oraz „Muzealny zeszyt ćwiczeń”.

Wreszcie popularyzacja realizowana będzie nadal poprzez konferencje popularno-naukowe przygotowywane jako wydarzenia towarzyszące możliwie przy większości wystaw czasowych. Będą one wszystkie transmitowane w Internecie, staną się zatem ogólnodostępne.

#### **4.3. Działalność naukowo-badawcza**

W tym obszarze realizowany będzie dalej wieloletni, interdyscyplinarny projekt badawczy pn. „Wczesnośredniowieczne Gniezno”. Pod koniec roku ukazały się dwa tomy podsumowujące pierwszy etap badań, obecnie w opracowaniu są dwa kolejne. Projekt stanowi istotny wkład w rozwój stanu badań na temat wczesnośredniowiecznego Gniezna oraz jego znaczenia w początkach naszej państwowości. To pierwszy w naszym kraju kompleksowy projekt, realizowany na dużą skalę, przy udziale badaczy z wielu dyscyplin i z wielu ośrodków badawczych z całej Polski, dotyczący jednego miejsca. Jego zakończenie planowane jest na rok 2027, choć w toku postępowań badawczych możliwe będzie, że koniecznym okaże się przesunięcie terminu. Dodatkowym atutem programu jest weryfikacja wiedzy o znaczącej części zabytków wczesnośredniowiecznych znajdujących się w zbiorach placówki. Pomyślnie zakończenie projektu spowoduje pełne uzupełnienie ich kart katalogowych.

Innym ważnym zadaniem zaplanowanym w tym obszarze na okres który obejmuje niniejsze opracowanie, jest współorganizacja (we współpracy z Instytutem Kultury Europejskiej UAM oraz Komitetem Stałym Mediewistów Polskich) VIII Kongresu Mediewistów Polskich w Gnieźnie w roku 2025. Działanie to będzie jednym z kilku zaplanowanych do realizacji przez Muzeum w związku z obchodami 1000-lecia koronacji Bolesława Chrobrego.

Innym działaniem w tym obszarze, również związanym ze wspomnianą rocznicą, jest wydanie dwutomowego katalogu poświęconego Bolesławowi Chrobremu oraz jego czasom. Wydawnictwo to, realizowane przy współpracy historyków, archeologów i historyków sztuki z różnych instytucji z całego kraju, będzie podsumowaniem najnowszych badań dotyczących osoby pierwszego polskiego króla oraz czasów w których żył.

W 2023 roku utworzone zostanie naukowe czasopismo internetowe pn. „Wczesne Średniowiecze” (zintegrowane z serwisem wczesneśredniowiecze.pl, mające jednak bardziej naukowy charakter), wzorowane na anglojęzycznych czasopismach tego rodzaju.

Wszelkie działania podejmowane w zakresie działalności naukowo-badawczej będą miały dodatkowo na celu większą integrację środowiska mediewistów polskich z naszym Muzeum.

#### **4.4. Rozwój jakości obsługi w siedzibie**

W ramach tego obszaru ostatecznie wdrożony zostanie system Mobilnego Przewodnika. Opiera się on o aplikację webową, dzięki której zwiedzający Muzeum otrzymuje różne treści w różnych formach (audioprzewodniki, filmy, zdjęcia itp.), umożliwiające mu samodzielne zwiedzanie Muzeum za pomocą własnego urządzenia mobilnego. Na chwilę obecną istnieje już docelowe oprogramowanie, które jest sukcesywnie uzupełniane o kolejne treści. Zamknięcie całości procesu wdrażania Mobilnego Przewodnika nastąpi po przebudowie infrastruktury IT na terenie Muzeum.

Wpływ na rozwój jakości obsługi będzie miała również stopniowa przebudowa siatki zatrudnienia pracowników, prowadząca w efekcie do wygaszenia niektórych stanowisk (opiekunów wystaw – wraz z przechodzeniem na emeryturę) i zastępowania ich przewodnikami/edukatorami, którzy będą mieli odmienne kompetencje i zadania.

#### **4.5. Działalność komercyjna**

W tym obszarze następować będzie stały rozwój oferty sklepu muzealnego oraz sklepu internetowego piastoziemcy.pl. Realizowane to będzie poprzez rozwój marki odzieżowej i linii produktowej oraz realizację odpowiedniej strategii marketingowej. Dodatkowo w samym sklepie znacząco zwiększony zostanie w roku 2023 asortyment spożywczy, co możliwe będzie dzięki kolejnym inwestycjom (zakup urządzeń chłodzących, stworzenie stanowiska z kawomatem itp.).



Dodatkowo nastąpi intensyfikacja działań marketingowych mających na celu wzrost frekwencji w samym Muzeum oraz rozwój odpłatnej usługi przewodnickiej.

Wszystkie przychody uzyskane z tytułu działalności komercyjnej przeznaczone są i będą, zgodnie z obowiązującymi przepisami, na rozwój działalności statutowej palcówki.

#### **4.6. Działalność administracyjna oraz finansowa**

Zmiany w tych obszarach dotyczyć będą przede wszystkim usprawnienia komunikacji wewnętrznej oraz uzyskania większej wydajności pracy. Oczekiwane efekty uzyskane zostaną poprzez stopniowe wdrażanie nowych systemów zarządzania i organizacji czasu pracy całości instytucji, poszczególnych zespołów stałych i zadaniowych w oparciu o nowe rozwiązania technologiczne (stopniowe odchodzenie od modelu komunikacji i planowanie na bazie ogólnodostępnych narzędzi Google na rzecz oprogramowania dostępnego w pakiecie Office 365).

Wraz z rozwojem niektórych obszarów działalności (przede wszystkim komercyjnej) oraz wygaszaniem niektórych stanowisk możliwe będą przekształcenia w zakresie regulaminu organizacyjnego Muzeum, idące w kierunku wydzielenia dodatkowych komórek, co związane będzie z koniecznością usprawnienia tempa pracy i przeniesienia zakresu decyzyjności w niektórych obszarach. Decyzje w tym zakresie podejmowane będą na bieżąco w miarę skali rozwoju niektórych obszarów – przede wszystkim tych związanych z działalnością komercyjną.

W związku ze zmianami na stanowisku głównej księgowej nastąpi analiza funkcjonalności przyjętych procedur oraz wprowadzanie ewentualnych zmian.

#### **4.7. Remonty i inwestycje**

Realizacje działań w tym obszarze są najbardziej uzależnione od możliwości w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych. Część z planowanych remontów i inwestycji ma na celu podniesienie jakości obsługi i wiąże się z planami rozwoju Muzeum, część jednak (zasadnicza w skali kosztów) będzie z czasem koniecznością ze względu na stan budynku. Choć skala potrzeb jest tutaj znaczna, na rok 2023 nie istnieje zagrożenie konieczności realizacji działań choćby ze względu na możliwości wystąpienia katastrofy budowlanej (tak jak miało to miejsce w roku 2019 w przypadku zadaszenia podziemnego placu manewrowego).

Muzeum na dzień przygotowywania dokumentu dysponuje zasadniczą większością projektów wykonawczych wraz z aktualnymi kosztorysami. Kilka jest na etapie przygotowywania.

W ramach działań inwestycyjnych planowana jest do realizacji modernizacja (a właściwie budowa) infrastruktury teleinformatycznej całego budynku. Obecnie trwają prace nad ostatecznym projektem i kosztorysem. Planowo prace wykonawcze powinny zostać zrealizowane w roku 2023 na co

Muzeum ma na to zabezpieczone środki. Realne zagrożenie realizacji przedsięwzięcia stanowią ciągłe zmiany cen.

W okresie który obejmuje niniejsze opracowanie planowane są dodatkowo (w miarę możliwości) realizacje kolejnych inwestycji, które wiążą się bezpośrednio ze stanem budynku. Należą do nich przede wszystkim izolacja ścian wschodniej i zachodniej wymagana względami bezpieczeństwa (przygotowane są projekty wraz z kosztorysami). Kolejnym jest budowa stałego zadaszania nad placem manewrowym w miejscu istniejącej tymczasowej konstrukcji, wraz z remontem pomieszczeń garażowych (przygotowane są projekty wraz z kosztorysami). Inną inwestycją planowaną do realizacji jest wymiana stolarki okiennej na poziomie 0 (przygotowanie dokumentacji w trakcie). Planowanie tego zadania nie wiąże się bezpośrednio z zagrożeniem bezpieczeństwa budynku, a z faktem, iż istniejąca stolarka generuje duże koszty wynikające m.in. z jej nieszczelności (straty ciepła, przecieki itp.). Dodatkowo istnieją projekty dotyczące remontu strefy biurowej na poziomie 0 i przede wszystkim przebudowy wystawy głównej (inwestycja powinna być połączona z remontem izolacji ścian wschodniej i zachodniej).

Realizacja większości zadań inwestycyjnych (wraz z przygotowaniem nowej wystawy czasowej) wiąże się z koniecznością pozyskania środków zewnętrznych. Planowane obchody 1000-lecia koronacji Bolesława Chrobrego stanowią dobrą okazję do podjęcia kroków w tym kierunku. Przeprowadzenie wspomnianych inwestycji spowoduje zakończenie procesu modernizacji budynku, w tym usunięcie różnorodnych usterek napotykanych niemalże od momentu jego powstania.

*Michał Bogacki*