

dr Paulina Florjanowicz

**PROGRAM DZIAŁANIA**  
**Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów**  
**NA LATA 2023-2027**

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego

ZARZĄDZANIE  
MINISTRA KULTURY  
I DZIEDZICTWA NARODOWEGO  
SEKRETARZ STANU

*Jarosław Sellin*

*23.12.2022, Warszawa*

(data i miejsce)



## Diagnoza stanu instytucji

Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów (dalej NIMÓZ) jest państwową instytucją kultury, której organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Podstawą prawną działalności Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów jest Statut Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, nadany Zarządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 3 lipca 2018 r. (Dz. Urz. MKiDN poz. 45 i Dz. Urz. MKDiNS z 2020 r. poz. 18). Instytut powstał w 2011 r. z przekształcenia Ośrodka Ochrony Zbiorów Publicznych, którego zadania koncentrowały się na kwestiach bezpieczeństwa i zwalczania zagrożeń w muzeach i zabytkach. NIMÓZ kontynuuje misję Ośrodka, ale zakres jego działalności jest obecnie dużo szerszy i obejmuje wszelkie zadania związane z upowszechnianiem wiedzy o muzeach, muzealiach, zbiorach publicznych i obiektach zabytkowych; wyznaczaniem i upowszechnianiem standardów w zakresie muzealnictwa i ochrony zbiorów oraz kształtowaniem świadomości społecznej w zakresie wartości i zachowania dziedzictwa kulturowego.

Należy podkreślić, że NIMÓZ pozostaje jedyną państwową instytucją kultury wyspecjalizowaną w kwestiach związanych z bezpieczeństwem muzeów i ich zbiorów, a także zabytków. Jest też jedną z nielicznych tego typu instytucji na świecie. Ścisłe współpracuje ze służbami odpowiedzialnymi za zapewnienie bezpieczeństwa ludzi i mienia w Polsce (Policja, Państwowa Straż Pożarna, Straż Graniczna, Służba Celno-Skarbowa), wojskiem oraz specjalistycznymi organizacjami międzynarodowymi (INTERPOL, International ICOM Committee on Museum Security i in.). Ze swoich zadań doskonale wywiązał się między innymi podczas pandemii COVID-19 zapewniając wsparcie eksperckie dla muzeów z zakresu zasad bezpieczeństwa sanitarnego. Zapewniał też fachowe wsparcie Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego (dalej MKiDN) przy opracowywaniu kolejnych wytycznych dotyczących zasad funkcjonowania instytucji kultury w tym trudnym okresie. Po inwazji rosyjskiej na Ukrainę w lutym 2022 r. NIMÓZ natychmiast włączył się także w pomoc na rzecz muzeów ukraińskich, m.in. koordynując pierwsze transporty humanitarne przygotowane przez muzealników z Polski. NIMÓZ prowadzi też punkt kontaktowy dla muzealników ukraińskich, dla których organizuje m.in. specjalistyczne szkolenia online.

Minister KIDN sprawuje nadzór nad NIMÓZ za pośrednictwem Departamentu Dziedzictwa Kulturowego MKiDN. Dotacja podmiotowa dla NIMÓZ w projekcie ustawy budżetowej na rok 2023 uwzględnia zwiększenia w porównaniu do ustawy budżetowej na rok 2022 o kwotę 358 tys. zł z tytułu wzrostu funduszu wynagrodzeń osobowych o przyjęty średnioroczny wskaźnik wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej na rok 2023 na poziomie 7,8%, oraz o kwotę 200 tys. zł wynikającą ze zmian wprowadzonych w trakcie 2022 r. ze skutkami finansowymi w kolejnych latach budżetowych z tytułu podwyżki wynagrodzeń pracowników, i wynosi 8 125 000,00 zł. Kwota pokrywa bieżące koszty działania instytucji oraz pewną część kosztów działań statutowych. W miarę potrzeb jest uzupełniana dotacjami celowymi, o charakterze bieżącym i inwestycyjnym, aby zapewnić realizację wszystkich celów statutowych, w tym dodatkowych zadań zleconych przez Ministra KIDN (np.: procedura uzgadniania statutów muzeów samorządowych i regulaminów muzeów tzw.

prywatnych, procedura udzielania tzw. immunitetu muzealnego, wypełnianie zadań instytucji zarządzającej powierzonymi Programami Ministra KIDN). NIMOZ jest zatem z założenia instytucją ekspercką, pełniącą funkcję centrum kompetencji w obszarze muzealnictwa. Zespół Instytutu tworzy ok. 45 pracowników oraz grono współpracowników. Organem doradczym dyrektora jest rada programowa (kadencja ostatniej rady wygasła w 2022, aktualnie trwa procedura powołania jej w nowym składzie). Działalność podstawowa Instytutu ma charakter stabilnego programu, skoncentrowanego wokół zadań adresowanych do środowisk muzealnych. Rozwinięta działalność wydawnicza i szkoleniowa stanowi istotne wsparcie dla sektora muzeów w Polsce, szczególnie szczebla samorządowego.

## Główne wyzwania

Największym wyzwaniem dla NIMOZ jako instytucji eksperckiej dla obszaru muzealnictwa, jest umiejętne wykorzystanie potencjału związanego z prężnie rozwijającym się sektorem muzeów. Liczba muzeów i przeznaczane na nie nakłady (przede wszystkim ze środków budżetu państwa, przekazywanych za pośrednictwem MKiDN) znacząco wzrosły od 2016 r. Skutkuje to rozwojem sieci muzeów, zwiększeniem ich dostępności, a nade wszystko rozwojem oferty muzealnej. Rolą NIMOZ jest nie tylko reaktywne badanie tych zjawisk, ale też proaktywne podejmowanie dialogu ze wszystkimi interesariuszami zachodzących procesów, to jest środowiskiem muzealnym, ale także organizatorami muzeów, do których należy dotrzeć z przekazem dotyczącym pozytywnego wpływu muzeów na rozwój społeczno-ekonomiczny poszczególnych regionów oraz publicznością, w tym przede wszystkim lokalnymi społecznościami, które są głównymi adresatami działalności muzeów. Tak szeroko adresowana oferta działań NIMOZ zgodna jest z obecnym statutem instytucji, ale wobec niewielkiej obecności w jej dotychczasowym programie punktów kierowanych do grup spoza środowisk muzealnych, wymaga to stworzenia nowych projektów i zespołów, oraz zapewnienia na nie źródeł finansowania ze strony organizatora, bądź z innych programów wsparcia. Obecna dotacja podmiotowa NIMOZ jest relatywnie niska w porównaniu do poziomu finansowania analogicznych instytucji eksperckich MKiDN z innych obszarów. Jej wzrost należy jednak traktować jak inwestycję umożliwiającą trwały wzrost kompetencji w sektorze muzealnym w Polsce oraz gwarancję lepszego wykorzystania potencjału muzeów w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Jeśli zaś chodzi o środowisko muzealników to warto, aby oferta NIMOZ docierała nie tylko do muzeów na szczeblu regionalnym i lokalnym, ale była też atrakcyjna dla wiodących muzeów państwowych. W tym celu należy rozwinąć schematy wymiany dobrych praktyk w obrębie wszystkich muzeów i z udziałem muzealników z całej Polski. Możliwości działań muzeów dla których organizatorem i współorganizatorem jest Minister KIDN znacząco wzrosły w ostatnich latach dzięki zwiększonym nakładom finansowym tego organizatora. Muzea w pełni wykorzystały tę szansę znacząco poszerzając swoją ofertę i podnosząc kompetencje kadry. Nadszedł czas, aby umiejętnie wykorzystać ten potencjał i wesprzeć mniejsze placówki, np. poprzez system wymian czy wsparcie eksperckie przy tworzeniu standardów dla różnych

obszarów działalności muzealnej. Kolejnym wyzwaniem jest wsparcie mechanizmów rozwoju kadr muzealnych, w tym szczebla zarządczego, aby zapewnić płynną wymianę pokoleniową i utrzymać wysoki poziom profesjonalizmu w polskim muzealnictwie. W tym celu ważna jest nie tylko współpraca NIMOZ z uczelniami wyższymi, np. przy opracowywaniu programów studiów, ale też promowanie muzeów jako dobrych pracodawców, oferujących ciekawą ścieżkę kariery. Międzynarodowa współpraca NIMOZ ma z kolei kluczowe znaczenie dla promocji osiągnięć polskiego muzealnictwa poza granicami kraju oraz wsparcia polskich muzeów w nawiązywaniu partnerstw o zasięgu europejskim i światowym.

Z chwilą inwazji rosyjskiej na Ukrainę przed NIMOZ, jako instytucją wyspecjalizowaną w problematyce bezpieczeństwa dziedzictwa kulturowego, w tym muzealiów i zabytków, stało się też nowe wyzwanie. Zaogniona sytuacja geopolityczna spowodowała potrzebę opracowania nowego, kompleksowego podejścia do spraw bezpieczeństwa dziedzictwa kulturowego w Polsce, udoskonalenia istniejącego systemu ochrony zasobów dziedzictwa, w tym zbiorów muzealnych i zabytków na wypadek zagrożeń wojennych i kryzysowych. NIMOZ, spośród wszystkich instytucji podległych Ministrowi KiDN jest najlepiej do tej roli przygotowany: posiada wieloletni dorobek w realizacji zadań z zakresu bezpieczeństwa instytucji kultury, dysponuje zasobem kadrowym przygotowanym do kompleksowej realizacji zadań w tym zakresie, jest wiarygodnym i sprawdzonym partnerem tak dla podmiotów sektora kultury, jak i dla służb porządkowych oraz wojska (kluczowa w tym zakresie jest planowana w uzgodnieniu z MKiDN współpraca NIMOZ z Międzynarodowym Ośrodkiem Szkolenia i Badań nad Dziedzictwem Kultury w Zagrożeniu, utworzonym w strukturach Ministerstwa Obrony Narodowej w 2020 r. na mocy Porozumienia zawartego w 2019 r. pomiędzy Ministrem Obrony Narodowej a Ministrem KiDN).

Największym wyzwaniem inwestycyjnym, które NIMOZ realizuje od kilku lat jest Centralny Magazyn Zbiorów Muzealnych (dalej CMZM). Inwestycja realizowana jest ze środków Ministra KiDN, który na zadanie pt. „Budowa Centralnego Magazynu Muzealnego w Warszawie” zapewnił stabilność finansowania gwarancją w kwocie 143.272.710 zł na lata 2023-2024. Obecnie przyznane środki na ten cel umożliwiły podpisanie pod koniec 2022 r. umowy z generalnym wykonawcą prac budowlanych wyłonionym w trybie zgodnym z prawem zamówień publicznych. NIMOZ nie realizował dotychczas żadnej inwestycji budowlanej, niezbędne jest więc stworzenie struktury odpowiedzialnej za nadzór nad jej prawidłowym przebiegiem. Realizacja tego zadania wymagać będzie nie tylko zmian organizacyjnych (w tym utworzenia oddziału na poziomie statutu NIMOZ), ale także uzyskania dodatkowych środków finansowanych od organizatora.

#### Cele/działania/wskaźniki

1. NIMOZ jako centrum kompetencji – kontynuacja i rozbudowa dotychczasowych projektów stanowiących trzon aktywności NIMOZ i kierowanych do środowisk muzealnych w Polsce: działalność szkoleniowa (zarówno w formie e-learning, jak i w trybie stacjonarnym), wydawnicza („Muzealnictwo”, „Cenne, bezcenne, utracone”.

serie wydawnicze i monografie), promocja dobrych praktyk (np. konkurs na wydarzenie muzealne roku „Sybilla”), programy badawcze (np. „Statystyka muzeów”, „Muzeometr”), tworzenie we współpracy z muzealnikami i upowszechnianie standardów w różnych obszarach działalności muzealnej (digitalizacja, inwentaryzacja i przechowywanie muzealiów, dostępność, bezpieczeństwo, badania proveniencyjne i in.), prowadzenie programów wsparcia finansowego dla sektora muzealnego („Wsparcie działań muzealnych” – program Ministra, „Rozwój zasobów muzealnych” – program własny, „Izby Pamięci” – tytuł roboczy nowego programu własnego NIMOZ, którego start przewidziany jest na 2023 r., w zależności od limitu środków przyznanych przez MKiDN), realizacja dodatkowych zadań zleczanych przez Ministra KiDN wynikających z ustawy o muzeach (prowadzenie postępowań dotyczących uzyskiwania tzw. „immunitetu muzealnego” w związku z organizacją wystaw czasowych, przygotowanie uzgodnień statutów muzeów samorządowych i regulaminów muzeów nie posiadających osobowości prawnej). Rola NIMOZ jako instytucji eksperckiej warunkowana jest akceptacją przez środowisko muzealne. W tym celu NIMOZ musi także skutecznie działać jako adwokat spraw muzealnych w różnych obszarach aktywności państwa.

2. **NIMOZ jako centrum networkingu** – polskie muzea mają ogromny potencjał do dalszego rozwoju, a także mają znaczący wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy na poziomach lokalnym, regionalnym i krajowym. Jego pełne wykorzystanie wymaga stworzenia platformy wymiany myśli i doświadczeń, dotarcia do wszystkich grup interesariuszy, a także promocję dobrych praktyk i umożliwienie zawierania nowych partnerstw między muzeami polskimi, ale także zagranicznymi. Głównym narzędziem jest stworzenie możliwości spotkań środowiskowych (np. cykliczne spotkania dyrektorów muzeów różnych szczebli i kategorii – np. wpisanych do Państwowego Rejestru Muzeów, konferencje specjalistyczne dla ekspertów, ale otwarte także dla studentów kierunków związanych z muzealnictwem), a także umożliwienie prezentacji dokonań sektora muzealnego na innych forach (np. związków jednostek samorządowych, organizacji turystycznych, środowisk biznesowych). Sama siedziba NIMOZ musi stać się ważnym punktem na kulturalnej mapie Warszawy, chętnie i często odwiedzanym przez muzealników z całej Polski. Wykorzystane zostaną też istniejące w NIMOZ formaty jak np. konkurs na wydarzenie muzealne roku „Sybilla”, który wymaga jednak szerszej promocji medialnej oraz dodania jako równoprawnej kategorii nagrody publiczności. Planowane jest również organizowanie dorocznej gali nie tylko w Warszawie, a na przykład w muzeach będących laureatami Grand Prix w roku poprzednim. Należy też rozważyć powrót do zasady, że Sybilla jest nie tylko nagrodą symboliczną, ale wiąże się z pewną gratyfikacją finansową. Zasadny wydaje się też powrót do organizacji wydarzenia w okresie wiosennym. Ważne jest również wspomaganie polskich muzeów w konkursach związanych z aplikowaniem o międzynarodowe wyróżnienia jak Europejska Nagroda Muzealna (EMYA), nagroda Europanostra, nagroda Europejskiej Akademii Muzeów (EMA) i inne. Planowane jest

również zorganizowanie systemu staży/stypendiów w wiodących instytucjach muzealnych dla muzealników z mniejszych placówek i wspieranie muzeów w tworzeniu i rozwijaniu mniejszych sieci eksperckich. W tym kontekście bardzo ważna będzie także współpraca z istniejącymi organizacjami muzealnymi (m.in. Stowarzyszenie Muzealników Polskich, ICOM Polska, Stowarzyszenie Muzeów na Wolnym Powietrzu, Stowarzyszenie Muzeów i Skarbców Kościelnych „Ars Sacra”). Istotnym aspektem networkingu będzie też wspieranie współpracy muzeów w szeroko pojętych regionie Europy Środkowo-Wschodniej i promocja dokonań polskiego muzealnictwa na forach międzynarodowych. Większość z wymienionych działań będzie wymagała organizacji od podstaw co wiązać się będzie z koniecznością uzyskania dotacji celowych na poszczególne wydarzenia oraz zwiększenia dotacji podmiotowej w związku z koniecznością ich koordynacji.

- 3. NIMOZ jako katalizator w procesie zapewnienia bezpieczeństwa polskich muzeów –** wojna tocząca się od 24 lutego 2022 r. tuż za wschodnią granicą Polski spowodowała konieczność zintensyfikowania działań resortu kultury w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa zasobów dziedzictwa kulturowego w Polsce. Podstawą podjęcia oraz realizacji tych działań stanowi także zatwierdzona przez Prezydenta RP dnia 12 maja 2020 r. nowa Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP, w której zawarte są zapisy dotyczące umacniania tożsamości narodowej i strzeżenia dziedzictwa narodowego (Filar III - Tożsamość i Dziedzictwo Narodowe, uszczegółowione w zadaniu 1.2 „Doskonalić instrumenty i procedury ochrony dziedzictwa kultury na wypadek zagrożenia wojennego i kryzysowego, z uwzględnieniem podmiotów i służb realizujących zadania na rzecz bezpieczeństwa państwa”). Zadania realizowane w tym zakresie przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego wymagają ścisłej współpracy z organami państwa odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo narodowe RP, w szczególności z ośrodkami podległymi Ministerstwu Obrony Narodowej oraz służbami w nadzorze Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji. Pełna operacjonalizacja tych zadań wymaga powierzenia ich wyspecjalizowanej instytucji podległej. NIMOZ jest jedyną tego typu placówką w systemie resortu kultury w Polsce, doświadczoną i przygotowaną do wyzwań współczesności. Katalog działań NIMOZ obejmuje projekty realizowane tak na potrzeby organizatora (opracowanie strategii i propozycji niezbędnych zmian legislacyjnych), jak i podmiotów sektora kultury różnego szczebla (szkolenia, kontrole, ewentualnie – w zależności od możliwości finansowych – uruchomienie nowego programu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pt. „Bezpieczne dziedzictwo” na wsparcie działań związanych z bezpieczeństwem ludzi i zbiorów w warunkach kryzysowych i wojennych, w tym zapewnieniem zbiorom bezpiecznych miejsc przechowywania. Program taki jest bardzo wyczekiwany w środowisku muzealników i innych specjalistów odpowiedzialnych za zasoby dziedzictwa kulturowego w Polsce). Należy podkreślić, że efekty projektów z zakresu bezpieczeństwa realizowanych w oparciu o eksperckie doświadczenie NIMOZ, bazujące jeszcze na dokonaniach dawnego Ośrodka Ochrony

Zbiorów Publicznych, mogą się z powodzeniem przełożyć na dobre wzorce do wykorzystania w innych obszarach związanych z ochroną zasobów dziedzictwa kulturowego (archiwa, biblioteki, zabytki).

Cel	Działania	Wskaźniki*							Wartość wskaźnika na koniec kadencji
		Nazwa wskaźnika i jednostka miary	Wartość bazowa (na podstawie dostępnych danych) (2022)	N+1 (2023)	N+2 (2024)	N+3 (2025)	N+4 (2026)	N+5 (2027)	
1. NIMDZ jako centrum kompetencji	1.1 Szkolenia 1.2. Standardy/opinie 1.2 Projekty badawcze 1.3 Programy wsparcia	Liczba inicjatyw eksperckich	25	30	35	35	35	35	170
2. NIMDZ jako centrum networkingu	2.1 Konferencje/seminaria 2.2 Staże i wymiany 2.3 Konkursy/kampanie	Liczba działań sieciujących	4	6	8	10	12	14	50
3. NIMDZ jako katalizator bezpieczeństwa	3.1 Standardy/opinie 3.2 Szkolenia/program 3.3 CMZM	Liczba inicjatyw eksperckich	53	58	60	60	65	65	308

\* / - zaproponowane wartości wskaźników zaplanowane do osiągnięcia w kolejnych latach są uwarunkowane zwiększeniem nakładów organizatora na działalność statutową NIMDZ poprzez wzrost dotacji podmiotowej i/lub przyznawanie przez MKiDN dotacji celowych.

## Grupy odbiorców

Katalog odbiorców działań NIMDZ obejmuje wszystkich interesariuszy działalności muzealnej oraz wszelkie instytucje, służby i organizacje, których działalność ma lub może mieć wpływ na funkcjonowanie sektora muzealnego w Polsce. Najważniejszą grupę docelową NIMDZ stanowią oczywiście sami muzealnicy. Zaznaczyć jednak trzeba, że pojęcie „muzealnicy” w NIMDZ jest i będzie rozumiane w znaczeniu szerszym niż wynika z definicji zawartej w polskiej ustawie o muzeach i obejmuje wszystkich pracowników muzeów, bez względu na zakres ich obowiązków. Ważną częścią tej grupy są przedstawiciele wewnętrznych służb ochrony muzeów i eksperci w zakresie bezpieczeństwa zbiorów. Podkreślić należy, że grupa docelowa muzealników jest dla NIMDZ jednocześnie wsparciem eksperckim i jest traktowana jako partnerzy i sprzymierzeńcy w podejmowanych działaniach. Należy też zaznaczyć, że grupa odbiorców – muzealników została w ostatnim czasie poszerzona o muzealników ukraińskich, a w przyszłości, w zależności od potrzeb i możliwości finansowych, może być dalej rozbudowywana o przedstawicieli sektora muzealnego z innych krajów regionu (np. poprzez wspólną organizację szkoleń, konferencji czy wymianę dobrych praktyk).

Planowany rozwój aktywności NIMDZ oznacza również rozszerzenie katalogu grup docelowych; przede wszystkim o organizatorów muzeów i publiczność muzealną. Pierwsza z nich to przede wszystkim samorządy, ale także związki wyznaniowe i założyciele muzeów nieposiadających osobowości prawnej. NIMDZ oczywiście współpracował już z tymi



podmiotami w przeszłości, ale nowe działania adresowane bezpośrednio do organizatorów i założycieli muzeów mają na celu przede wszystkim zwrócenie uwagi na rolę tych placówek w rozwoju społecznym i gospodarczym. Działania adresowane do publiczności muzealnej będą się z kolei koncentrować na akcjach edukacyjnych promujących ofertę muzealną. Tutaj również NIMOZ ma już swoje doświadczenie, realizowane chociażby w ramach projektu „Historia: poszukaj”, ale zakłada się ich znaczący rozwój (co wiązać się będzie z koniecznością uzyskania dotacji celowych). Należy podkreślić, że podstawową publiczność muzealną, do której muzea adresują swoje działania stanowią społeczności lokalne, w tym dzieci, młodzież szkolna, rodziny czy seniorzy. Atrakcyjność turystyczna muzeów jest również bardzo ważna, ale nie jest podstawowym celem ich działalności. Podobnie frekwencja muzealna nie jest najważniejszym wskaźnikiem oceny jakości oferty muzealnej.

### **Działalność badawcza i wydawnicza**

Działalność badawcza NIMOZ koncentruje się wokół istniejących baz wiedzy, w tym przede wszystkim programu „Statystyka muzeów”. Analiza gromadzonych danych na temat polskich muzeów pozwala na lepsze poznanie sektora i dostosowanie narzędzi wspierających do jego aktualnych potrzeb. Program „Statystyka muzeów” będzie nadal rozwijany, przy założeniu, że proces gromadzenia danych ma być jak najmniej uciążliwy dla muzeów, a raporty zawierające wnioski z analizy zgromadzonych danych są na bieżąco upowszechniane i wykorzystywane np. do promocji społeczno-ekonomicznej roli muzeów. Kluczowym partnerem przy realizacji badań w obszarze statystyki pozostaje GUS.

Najważniejszym projektem badawczym realizowanym z inicjatywy DDK MKiDN przez NIMOZ od 2021 r., który będzie kontynuowany w kolejnych latach, jest „Muzeometr”. Jego celem jest stworzenie mechanizmu parametryzacji muzeów, który umożliwi dostosowanie wysokości dotacji podmiotowej do faktycznych potrzeb danej placówki muzealnej. Projektowany algorytm umożliwi też ocenę jakości zarządzania oraz efektywność działań poszczególnych muzeów, jednocześnie uwzględniając ich specyfikę. Rezultatem projektu będzie narzędzie informatyczne umożliwiające parametryzację muzeów. Docelowo, w uzgodnieniu z MKiDN, projektowane rozwiązanie ma stać się obowiązującą metodą wyliczania dotacji podmiotowej dla muzeów państwowych i samorządowych. Jest to jednak uzależnione od postępu prac w MKiDN nad nowelizacją ustawy o muzeach i jej aktów wykonawczych (jeden z nich miałby dotyczyć wspomnianego narzędzia parametryzacji). Realizacja projektu „Muzeometr” uzależniona jest od uzyskania corocznych dotacji celowych z MKiDN.

NIMOZ kontynuować będzie działalność wydawniczą. Obejmuje ona czasopisma: rocznik „Muzealnictwo” (czasopismo naukowe – aktualnie 100 punktów) i rocznik „Cenne, bezcenne, utracone” (publikacja czasopisma zostanie wznowiona po jego zawieszeniu w czasie pandemii). W przypadku „Muzealnictwa” ważne jest utrzymanie wysokiego poziomu punktacji. Oba czasopisma publikowane są w formie elektronicznej („Muzealnictwo” dodatkowo wydawane jest w formie papierowej w minimalnej liczbie egzemplarzy),

w wolnym dostępie. Kluczowe jest zapewnienie, aby oba tytuły podejmowały tematy aktualne dla środowiska muzealnego i związanych z nim ekspertów. W przypadku czasopisma „Cenne, bezcenne, utracone” jego wznowienie jest dobrym pretekstem do ewaluacji i ewentualnych zmian formatu, tak, aby zapewnić jak najszerszy krąg odbiorców, nie tylko w środowisku muzealnym. Niezbędna jest także ocena dotychczasowej strategii dystrybucji i promocji obu tytułów (np. poprzez mechanizmy wymian).

NIMOZ jest ponadto wydawcą serii „Biblioteka Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów” i „ABC działalności polskich muzeów” oraz współwydawcą dwóch innych: „Pomniki Muzealnictwa Polskiego” i „Muzeologia”. Projekty te będą kontynuowane i rozwijane (np. możliwość publikacji wybranych tomów „ABC...” w innych niż polska wersjach językowych). Planowane jest również stworzenie kolejnej serii poświęconej historii polskiego muzealnictwa.

NIMOZ, pełniąc rolę centrum networkingu, będzie też wspierał działania mające na celu upowszechnianie wydawnictw wszystkich polskich muzeów. Jednym z możliwych rozwiązań jest stworzenie księgarni internetowej, która oferowałaby sprzedaż wszystkich tych publikacji w jednym miejscu. Realizacja tego zamierzenia będzie uzależniona od pozyskania dodatkowych środków finansowych.

## Zarządzanie zbiorami

NIMOZ nie posiada własnych zbiorów poza zasobami archiwalnymi dotyczącymi historii pewnych aspektów polskiego muzealnictwa (np. archiwum konkursu na wydarzenie muzealne roku „Sybilla”). Zasoby te winny być udostępniane zainteresowanym podmiotom do celów naukowych i edukacyjnych, docelowo w wersji cyfrowej. Zakłada się przeniesienie zbiorów archiwalnych do CMZM, który będzie miał też komponent studyjny.

## Zarządzanie instytucją

Dyrektor NIMOZ zarządza instytucją przy wsparciu dwóch zastępców i Głównego Księgowego. Strukturę NIMOZ tworzy dziewięć działów (w tym 6 związanych z realizacją zadań statutowych i 3 zapewniające obsługę instytucji) oraz cztery samodzielne stanowiska pracy. Taka organizacja wymaga pewnych korekt, w tym przede wszystkim zatrudnienie na umowę o pracę Pełnomocnika Dyrektora ds. Centralnego Magazynu Zbiorów Muzealnych oraz utworzenie Zespołu ds. inwestycji, wspomagającego zadania Pełnomocnika w zakresie sprawowania nadzoru nad inżynierem kontraktu. W miarę uruchamiania kolejnych nowych projektów, w tym związanych przede wszystkim z rozbudową działań NIMOZ jako centrum networkingu oraz poszerzeniem katalogu odbiorców realizowanych działań niezbędna będzie rozbudowa zespołu liczącego obecnie ok. 45 osób (43,25 etaty). Niezbędne jest też wzmocnienie kadrowe w obszarze problematyki bezpieczeństwa zbiorów – obecna obsada już teraz nie jest wystarczająca do realizacji wszystkich powierzonych zadań, a planowane ich

rozszerzenie o kwestie związane z przygotowaniem muzeów na wystąpienie sytuacji nadzwyczajnych wymagać będzie utworzenia dodatkowych stanowisk.

W NIMOZ nie ma związków zawodowych. Zespół stanowią doświadczeni pracownicy, jednak większość z nich nigdy nie pracowała w muzeach i posiadają bardzo zróżnicowane doświadczenie zawodowe. Wzmocnić należy wymianę wiedzy pomiędzy poszczególnymi komórkami wewnątrz instytucji, a ponadto niezbędne jest wzmocnienie relacji między NIMOZ a kadrami muzeów, tak aby Zespół miał kompleksowe i aktualne rozeznanie nt. kondycji sektora, jego kompetencji i aktualnych potrzeb. W tym celu pracownicy NIMOZ będą zachęceni do aktywnego udziału w wydarzeniach w środowisku muzealnym i nawiązywania bezpośrednich kontaktów. Wprowadzony w okresie pandemii hybrydowy model pracy, z dominującą formą pracy zdalnej wymaga odwrócenia proporcji i powrotu do pracy stacjonarnej jako podstawowej. NIMOZ musi stać się żywym, tętniącym życiem centrum sieciującym środowisko muzealne w Polsce i promującym je na forum międzynarodowym. W tym celu w pierwszej kolejności niezbędna jest integracja Zespołu, który po okresie pandemii uległ atomizacji. Wymaga to zmiany organizacji pracy, usprawnienia komunikacji wewnętrznej i współpracy na zasadach partnerskich. Jednym z pierwszych zadań jest wspólne opracowanie misji i wizji NIMOZ, które dotychczas nie zostały zdefiniowane.

Średnia płaca w NIMOZ za I półrocze 2022 r. wyniosła 6844 zł brutto i jest niższa w porównaniu do wielu innych państwowych instytucji kultury, szczególnie tych utworzonych w ostatnich latach. Sytuacja ta wymaga naprawy, bowiem realizacja założonych celów wymaga Zespołu zmotywowanych fachowców, którzy podejmą się nowych wyzwań.

Planowane jest również uruchomienie możliwości odbywania staży i praktyk dla studentów i młodych absolwentów planujących karierę w obszarze muzealnictwa. Wolontariat w NIMOZ będzie dla tych osób szansą na poznanie specyfiki i możliwości całego sektora muzealnego w Polsce, a co za tym idzie – lepszego zaplanowania własnej ścieżki kariery zawodowej.

## **Majątek nieruchomy**

Siedziba NIMOZ zlokalizowana jest przy ul. Goraszewskiej 7 w Warszawie (grunt w obrębie 1-05-18 stanowiący działkę nr ewidencyjny 254 o powierzchni 878 m<sup>2</sup> oraz posadowiony na gruncie budynek o kubaturze 3390 m<sup>3</sup> – KW nr WA2M/00108920/3). Działka gruntu znajduje się w użytkowaniu wieczystym do 26.06.2088 r., budynek zaś jest własnością instytucji. Do rozważenia jest zmiana siedziby z uwagi na konieczność zwiększenia dostępności (por. niżej).

NIMOZ jest ponadto właścicielem nieruchomości położonej w Lesznowoli, pow. piaseczyński, przy ul. Końcowej (działki: nr ewidencyjny 5/20 o pow. 11,1856 ha, oraz nr ewidencyjny 7/4 o pow. 7,4484 ha, KW nr WA5M/002933564/3), na której zlokalizowana jest inwestycja pt. Budowa Centralnego Magazynu Zbiorów Muzealnych.

Żadna z nieruchomości nie jest przedmiotem jakichkolwiek roszczeń i nie wymaga regulacji w zakresie statusu własnościowego.

## Inwestycje

Najważniejszą inwestycją realizowaną przez NIMÓZ jest budowa Centralnego Magazynu Zbiorów Muzealnych. W 2022 r. NIMÓZ przejął nieruchomości pod planowaną inwestycję zlokalizowaną na terenie gm. Lesznowola, w woj. mazowieckim i przeprowadził postępowanie przetargowe, które wyłoniło głównego wykonawcę. Zgodnie z przyjętym harmonogramem (pod warunkiem stabilnego finansowania w postaci dotacji inwestycyjnych ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego) prace budowlane powinny zostać przeprowadzone w latach 2023-2025. Kolejnym etapem będzie wyposażenie i uruchomienie oddziału magazynowego NIMÓZ. Pozwoli to na udostępnienie magazynu dla muzeów w 2025 lub ewentualnie 2026 r. (w zależności od zapewnienia przez MKiDN środków na inwestycję w kolejnym etapie, sprawnego przebiegu prac budowlanych oraz bezproblemowej realizacji zamówienia na wyposażenie obiektu), w oparciu o wcześniej opracowany regulamin i umowy zawarte z poszczególnymi placówkami. W kolejnych latach istnieje możliwość dalszej rozbudowy magazynów pod warunkiem uzyskania uzgodnień ze strony władz samorządowych. W związku z planowanym rozpoczęciem prac budowlanych w 2023 r. niezbędne jest utworzenie stosownego oddziału na poziomie statutu NIMÓZ oraz zatrudnienie na umowę o pracę Pełnomocnika Dyrektora ds. Centralnego Magazynu Zbiorów Muzealnych odpowiedzialnego za prowadzenie inwestycji.

Siedziba NIMÓZ zlokalizowana przy ul. Goraszewskiej 7 na warszawskiej Sadybie stanowi własność Instytucji. Budynek spełnia aktualne potrzeby Instytutu i wymaga jedynie bieżących napraw. Mankamentem obecnej siedziby jest jej lokalizacja w dzielnicy oddalonej od centrum miasta i słabo skomunikowanej. Jako centrum kompetencji o skali ogólnopolskiej NIMÓZ powinien być łatwo dostępny dla wszystkich zainteresowanych ofertą programową Instytutu. Siedziba NIMÓZ nie jest ponadto w pełni dostępna dla osób z dysfunkcjami ruchu (brak windy). Należy więc rozważyć zmianę siedziby na bardziej przystępną, kwestia ta wymaga opracowania programu inwestycji i decyzji kierunkowej Ministra KIDN.

Pozostałe planowane inwestycje dotyczą rozbudowy infrastruktury informatycznej NIMÓZ związanej z rozwojem zadań z zakresu digitalizacji i działalności Instytutu w przestrzeni wirtualnej. Planowane jest również wdrożenie systemu EZD, co wiąże się z koniecznością zakupu macierzy dyskowej i innego niezbędnego sprzętu (szacunkowy koszt wdrożenia wynosi 150 tys. zł – NIMÓZ będzie się ubiegać w MKiDN o dotację inwestycyjną na ten cel). Korzystanie z EZD nie tylko usprawni pracę samego NIMÓZ, ale znacząco usprawni przepływ informacji między NIMÓZ a DDK MKiDN.

## Komunikacja zewnętrzna

Komunikacja zewnętrzna NIMÓZ realizowana jest obecnie za pośrednictwem strony internetowej i kilku stron dedykowanych poszczególnym projektom oraz strony na portalu Facebook i ma charakter czysto informacyjny, bierny. Przeprowadzony niedawno przez NIMÓZ audyt w obszarze komunikacji oraz wewnętrzne dyskusje w ramach Zespołu wykazały

konieczność daleko idących zmian w zakresie komunikacji zewnętrznej, w tym między innymi połączenia rozproszonych serwisów internetowych.

Marka NIMOZ jest słabo rozpoznawalna poza środowiskiem samych muzealników, podobnie jak działalność instytucji. Naprawa tej sytuacji wymaga zmian w obszarze promocji realizowanych projektów i przede wszystkim stworzenia strategii komunikacji, która nastawiona będzie na interakcję z odbiorcami działań NIMOZ. W obszarze komunikacji w sieci oznacza to m.in. konieczność budowy nowej strony internetowej, dostosowanej do urządzeń mobilnych, która zastąpi strony dedykowane poszczególnym projektom. Kanaly NIMOZ w mediach społecznościowych wymagają ciekawej formy prezentacji, a przede wszystkim stałej interakcji z użytkownikami. Udostępniane treści dotyczyć powinny nie tylko działalności samej instytucji, ale także osiągnięć i sukcesów w polskim muzealnictwie, jak również informacji o inicjatywach podejmowanych przez organizacje i muzea w innych krajach, zaproszeń do wspólnych projektów itp.

NIMOZ musi też budować swoją markę w oparciu o system przemyślanego patronatu i stałej obecności w środowisku muzealnym. Wiarygodność instytucji opiera się przede wszystkim na najwyższej jakości realizowanych projektów, ale w przypadku NIMOZ, który jest instytucją sieciującą, wymaga to też zwiększonej aktywności w środowisku muzealnym, jak również pełnienia funkcji adwokata spraw muzealnych na wielu forach pozabranżowych.

## Gospodarka finansowa

Podstawą gospodarki finansowej NIMOZ jest roczny plan finansowy ustalony przez Dyrektora, z zachowaniem wysokości dotacji Ministra. Dotacja podmiotowa NIMOZ na wydatki bieżące wg planu na 2023 r. wynosi 8.125.000 zł (w tym fundusz osobowy: 4.348.800 zł) i została wstępnie przewidziana przez MKiDN na tym samym poziomie na lata 2024 i 2025.

Źródłami finansowania działalności NIMOZ, zgodnie ze statutem instytucji, są przychody z prowadzonej działalności, w tym ze sprzedaży składników majątku ruchomego, przychody z najmu lub dzierżawy składników majątkowych, dotacje podmiotowe i celowe z budżetu państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, środki otrzymywane od osób fizycznych i prawnych oraz z innych źródeł. W dotychczasowej praktyce NIMOZ działalność generująca przychody ograniczona była do minimum (szkolenia dla muzealników i Wydawnictwa NIMOZ są nieodpłatne). Dotacja podmiotowa dla NIMOZ stanowi 95% przychodów uzyskiwanych/planowanych zarówno w roku 2022 i 2023. Jest to jeden z najwyższych wskaźników wśród państwowych instytucji kultury i planuje się jego systematyczne zmniejszanie w kolejnych latach. Dodatkowe źródła finansowania to w praktyce dotacje celowe (bieżące i inwestycyjne) ze środków MKiDN, ewentualne zwiększenia dotacji podmiotowej oraz granty pozyskane z innych programów skierowanych na wsparcie projektów z zakresu działalności statutowej NIMOZ.

Zważywszy na rozrastający się katalog zadań NIMOZ, w tym znaczącą liczbę planowanych nowych projektów adresowanych do nowych grup odbiorców, zadania z zakresu

zapewnienia bezpieczeństwa zasobów dziedzictwa na wypadek konfliktu zbrojnego czy budowę Centralnego Magazynu Zbiorów Muzealnych oraz jego uruchomienie w okresie objętym niniejszym programem, należy stwierdzić, że dotacja podmiotowa NIMOZ będzie musiała ulec zwiększeniu. Tym bardziej, że obecnie realizowany program działań NIMOZ oparty jest na założeniu, że jego zakres ogranicza wysokość podstawowej dotacji podmiotowej. Aby w pełni wykorzystać potencjał polskiego sektora muzealnego, dążyć do wzrostu kompetencji kadr muzealnych i odpowiedniej promocji dorobku polskiego muzealnictwa w świecie konieczne jest zwiększenie aktywności i rozpoznawalności NIMOZ. Oznacza to co prawda wzrost kosztów, ale traktować należy je jako inwestycję w utrzymanie trwałości osiągnięć polskiego sektora muzealnego ostatnich i nadchodzących lat.

### Współpraca krajowa i zagraniczna

Szeroko zakrojona współpraca krajowa i zagraniczna wpisana jest w swasty kod DNA NIMOZ. NIMOZ jest instytucją specjalistyczną, zapleczem eksperckim dla MKiDN w zakresie muzealnictwa i ochrony zbiorów, ale także łącznikiem w wyżej wymienionych obszarach między sektorem kultury, a organami, instytucjami i służbami państwa polskiego odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo, dyplomację kulturalną, czy statystykę i cyfryzację. Działania NIMOZ są z kolei adresowane do środowisk muzealnych każdego szczebla i mają na celu przede wszystkim umożliwienie rozwoju kompetencji kadr muzealnych oraz stały wzrost jakości oferty polskich muzeów. Oznacza to ścisłą współpracę tak z muzeami, jak i stowarzyszeniami muzealnymi, związkami wyznaniowymi i organizacjami pozarządowymi. Planowane otwarcie NIMOZ na nowe grupy docelowe, jak organizatorzy muzeów (w tym jednostki samorządu terytorialnego) i publiczność muzealna, oraz środowiska społeczne zaangażowane w zachowanie dziedzictwa swoich małych ojczyzn (planowany program własny „Izby Pamięci”) dodatkowo znacząco poszerzy katalog potencjalnych partnerów krajowych NIMOZ. Podkreślić jednak należy, że podstawowym założeniem tak szeroko zakrojonej współpracy są jej partnerskie zasady. NIMOZ jest także instytucją ekspercką, co forum wymiany myśli i doświadczeń, których celem jest stały rozwój sektora muzealnego w Polsce.

Współpraca międzynarodowa stanowi równie ważny aspekt działalności NIMOZ. Nastawiona jest przede wszystkim na wymianę dobrych praktyk i promocję dokonań polskiego muzealnictwa. Planowana jest kontynuacja współpracy z międzynarodowymi organizacjami i sieciami muzealnymi jak ICOM (w tym komitety międzynarodowe ds. bezpieczeństwa muzeów - ICMS i zarządzania muzeami - INTERCOM), NEMO (Network of European Museums Organisations), EGMUS (European Group on Museum Statistics), JPI Cultural Heritage, EMF (European Museum Forum odpowiedzialne za EMYA – Europejską Nagrodę Muzealną). Planowane jest również rozszerzenie tej współpracy, w miarę potrzeb, o kolejnych partnerów związanych z działalnością konkretnych typów muzeów, jak np. Association of European Open Air Museums czy European Association of Archaeologists. Równie ważna jest działalność o charakterze bilateralnym. Kontynuowana będzie rozwinięta już współpraca z Niemieckim Związkiem Muzeów (Deutsche Museumsbund), ale w planach jest realizacja podobnego

schematu z organizacjami muzealnymi w innych państwach, np. we Francji, Wielkiej Brytanii czy Stanach Zjednoczonych. Celem tych relacji jest nie tylko wymiana dobrych praktyk, ale też dążenie do zwiększenia obecności polskich muzeów i polskich zbiorów na forach międzynarodowych. Bardzo ważnym aspektem współpracy międzynarodowej jest zacieśnianie relacji z organizacjami muzealnymi i środowiskami muzealników z krajów naszego regionu, w tym współpraca z Ukrainą, Litwą i innymi państwami bałtyckimi, ale także z Czechami, Słowacją, Węgrami oraz krajami bałkańskimi. Polska jest jedynym państwem regionu Trójmorza, w którym funkcjonuje placówka wyspecjalizowana w zakresie muzealnictwa i bezpieczeństwa zbiorów o statusie instytucji państwowej. NIMOZ posiada zatem możliwości, instytucjonalne i organizacyjne, aby inicjować różne formaty współpracy muzeów w tym regionie.

### Inne

NIMOZ zamierza kontynuować swoje działania na rzecz pomocy muzeom w Ukrainie. Dotyczy to wsparcia w organizacji transportów humanitarnych, organizacji szkoleń i wizyt studyjnych oraz innych form aktywności, w zależności od bieżących potrzeb. W przyszłości NIMOZ chętnie wesprze też proces odbudowy muzeów ukraińskich (w tym wsparcie w zakresie poszukiwania strat wojennych, we współpracy z MKiDN) i inicjowanie wspólnych polsko-ukraińskich (lub też z udziałem dodatkowych państw) projektów muzealnych. Najbliższą okazją do takiej współpracy mogą być zbliżające się obchody 160. Rocznicy Powstania Styczniowego, które przypadają na lata 2023-2024.

23.XI.2022

Wawrzyniec .....  


(data i miejsce, podpis kandydata)

