

Mirosław Jonakowski

**Program Działania
Muzeum Mikołaja Kopernika
we Fromborku
na lata 2024 -2030**

Elbląg, sierpień 2023r.

Spis treści:

1. Wprowadzenie	1
2. Misja i strategia Muzeum	2
3. Ogólny program działania Muzeum (zadania w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju instytucji)	3
I. Europejskie Centrum Copernicus	4
II. Modernizacja infrastruktury Muzeum	5
III. Kolekcja kopernikanów Oresta Paszkowycza	7
IV. Digitalizacja i elektroniczne udostępnianie zbiorów Muzeum	8
V. Archeologia	9
VI. Zwiększenie przychodów Muzeum	10
VII. Działalność wystawiennicza	13
4. Roczne plany działania Muzeum na lata 2024-2030	14
5. Warunki finansowe Muzeum	20
6. Strategia pozyskiwania pozabudżetowych środków finansowych	22
7. Plan promocyjny na rzecz budowy wizerunku Muzeum	23
8. Plan współpracy Muzeum z samorządami, stowarzyszeniami, fundacjami i grupami działającymi na terenie województwa warmińsko-mazurskiego	28
9. Efektywne wykorzystanie bazy lokalowej i zasobów Muzeum	29
10. Optymalizacja pracy i zatrudnienia	31
11. Podsumowanie	32

1. Wprowadzenie

Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku jest samorządową instytucją kultury wpisaną do Rejestru Instytucji Kultury, prowadzonego przez Województwo Warmińsko-Mazurskie, oraz do Państwowego Rejestru Muzeów, prowadzonego przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Jest placówką o 75-letniej historii, własnej tożsamości wynikającej z realizacji założonych celów, których szerokie spektrum bazuje przede wszystkim na życiu, działalności i spuściznie Mikołaja Kopernika; posiada swoją ugruntowaną pozycję na kulturalnej mapie miasta i gminy, powiatu, regionu i kraju.

Mikołaj Kopernik – z wykształcenia prawnik, z obowiązku kanonik, z pasji astronom – był, jest i nadal powinien być dla fromborskiej instytucji najlepszym i znaczącym w skali kraju znakiem identyfikującym Muzeum, stanowiącym o jego prestiżu i roli w przestrzeni muzealnej i badawczej oraz społecznej. Analizując w 2022 r. uwarunkowania funkcjonowania Muzeum dla potrzeb nowej identyfikacji wizualnej uznano (zarówno pracownicy Muzeum jak i podmiot zewnętrzny zaangażowany do tego zadania), że jedynym elementem identyfikującym wszystkie fizyczne przestrzenie oraz obszary funkcjonalne Muzeum jest osoba Mikołaja Kopernika.

Należy podkreślić, że rola, jaką powinno spełniać fromborskie Muzeum niesie za sobą także szereg zobowiązań, z których jednym z najistotniejszych winna być misja edukacyjna, wsparta dobrą bazą lokalową (Planetarium i Park Astronomiczny), ukierunkowana głównie na postać Mikołaja Kopernika, jego badania i odkrycia oraz wpływ, jaki wniósł (w szczególności w dziedzinie astronomii i ekonomii) we współczesną naukę i życie społeczne. Działania edukacyjne winny być także ukierunkowane na wartości dziedzictwa materialnego i niematerialnego jakie niesie w sobie zespół architektoniczny Wzgórza Katedralnego (uznane w 1994 r. za Pomnik Historii) oraz zespół poszpitalny Św. Ducha (historia medycyny).

Rozwój nauki, powstanie nowych środków masowego przekazu (np. media społecznościowe), pozwalają na szerszą i wszechstronną komunikację ze społeczeństwem. Wynikające z ciągłych zmian nowe wyzwania w sferze kultury i edukacji wymagają, nie tylko dla zachowania dotychczasowego dorobku ale przede wszystkim rozwoju Muzeum, podjęcia nowych inicjatyw i projektów, zgodnych ze statutową działalnością Muzeum. Niezbędne jest także szersze otwarcie na współpracę z instytucjami naukowymi i kulturalnymi, środowiskami i osobami zainteresowanymi osobą Mikołaja Kopernika, historią Polski i dziejami Fromborka i okolic. Osoba Mikołaja Kopernika winna stać się także osią porozumienia i poszerzonej współpracy z Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie oraz Muzeum Okręgowego w Toruniu, które w swojej działalności statutowej bardzo silnie akcentują elementy związane z osobą fromborskiego kanonika i astronoma.

Mając na uwadze kwestie własnościowe nieruchomości i obiektów na Wzgórzu Katedralnym, znajdujących się w użytkowaniu Muzeum (ponad 67% całości infrastruktury Muzeum), wspólny interes publiczny i finansowy, w działalności Muzeum należy dążyć do zacieśnienia współpracy z Muzeum Pomnika Historii "Frombork Zespół Katedralny". Pomimo ograniczeń w rozwoju działalności Muzeum, wynikających z w/w uwarunkowań, długoletnie umowy dzierżawy (do 2033r.) pozwalają na perspektywiczne planowanie (10 lat) oraz realizację zadań, które umożliwią rozwój obu jednostek muzealnych. Aktualna rywalizacja w ramach wspólnej infrastruktury staje się coraz bardziej kłopotliwa, zakłócając prowadzoną działalność Muzeum, należy zatem poszukiwać działań o wspólnym mianowniku, w ramach których obie strony znajdą dla siebie rolę do odegrania, a efekty będą korzystne dla obu zainteresowanych stron. Doświadczenie i efekty działań realizowanych w związku z rocznicami kopernikowskimi w 2023

roku pokazują, że współpraca taka, pomimo pojawiającego się konfliktu interesów i istniejących różnic (szczególnie w zakresie wystawienniczym i obsługi ruchu turystycznego), jest możliwa i obopólnie korzystna.

Plan działania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku na najbliższe siedem lat zakłada dalszy, równomierny rozwój na wszystkich polach aktywności instytucji, z położeniem akcentu na rozwój tych dziedzin, które:

- a. stanowią jego wizytówkę,
- b. nie były dotychczas w sposób dostateczny eksponowane i realizowane ze względu na inne cele operacyjne Muzeum,
- c. sprawią, że Muzeum stanie się instytucją jeszcze pełniej zaspokajającą oczekiwania społeczne, instytucją nowoczesną, potwierdzającą swoje aspiracje naukowo-badawcze związane z osobą Mikołaja Kopernika oraz swój status w systemie ochrony dziedzictwa kulturowego Warmii, w szczególności w kontekście planowanego utworzenia Europejskiego Centrum Copernicus.

Poniższy plan działania formułuje także konkretne projekty i określa terminy, miejsce i sposoby ich realizacji oraz pokazuje sposób widzenia roli instytucji muzealnej m.in. w kontekście społecznym – rozwoju społeczności lokalnej i budowie jej tożsamości.

2. Misja i strategia Muzeum

Zgodnie ze Statutem Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku celem jego powołania i prowadzenia jest działalność określona w art. 1 *ustawy z dnia 21 listopada 1996r. o muzeach* (tj. Dz. U. z 2022r., poz. 385). Muzeum nie posiadało sprecyzowanej misji oraz szczegółowo opracowanej strategii działania, dlatego też w 2019 r. opracowany został raport (aktualizowany w roku 2020), będący efektem zleconego podmiotowi zewnętrznemu zadania polegającego na opracowaniu strategii rozwojowej Muzeum Mikołaja Kopernika, który docelowo objął obszary: administracyjny, planowania rozwoju, pozyskiwania funduszy ze źródeł zewnętrznych oraz obszar komunikacji z otoczeniem¹. Dokument ten pozwolił określić silne oraz słabe strony instytucji – stan zasobów (kolekcji muzealnych), stan techniczny infrastruktury muzealnej, potencjał zespołu pracowniczego, możliwości i uwarunkowania dalszego rozwoju itp. Część, wynikających z przedmiotowego opracowania, działań została przez Muzeum wdrożona i zrealizowana w latach 2020–23, część oczekuje na realizację w latach najbliższych; niektóre sformułowane wnioski zostały uznane za zbyt daleko odbiegające od ogólnie obowiązujących standardów funkcjonowania instytucji kultury i pozostawione w sferze sugestii autora opracowania.

W ostatnim okresie, bazując na sugestjach *Planu działania Muzeum na lata 2019–23*², bieżącej analizie funkcjonowania Muzeum oraz w/w opracowaniu analitycznym, określono misję oraz opracowuje się strategię działania na kolejne lata uwzględniającą perspektywę właściciela (Marszałek Województwa Warmińsko-Mazurskiego), klienta (turysta, uczeń, społeczność lokalna itp.) oraz wewnętrzne perspektywy wiedzy i rozwoju. W oparciu o określony na dzisiaj przedmiot podstawowej działalności tej instytucji (w zakresie gromadzenia, opracowywania i udostępniania zbiorów), znajomość potrzeb stawianych przez współczesnego odbiorcę/klienta oraz oczekiwań

¹ *Raport końcowy z realizacji usługi doradczej na rzecz Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku, wersja 5. uzupełniona o dane za ostatni pełny okres sprawozdawczy: rok 2020; Andrzej Przybylski, 2021*

² *Program działania - autorska koncepcja programowo-organizacyjna zarządzania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku na lata 2019 -2023; Mirosław Jonakowski, październik 2018*

społecznych, należy przyjąć iż przedstawiona w w/w *Planie* sugestia przyjęcia jako punkt wyjścia do określenia misji Muzeum zapisów *Strategii rozwoju Miasta i Gminy Frombork na lata 2008–2015*³, jest w pełni uzasadniona i – w ostateczności – winna uzyskać akceptację społeczną oraz Organizatora.

Najważniejsze elementy, tj. *europejskie dziedzictwo kulturowe* oraz *Mikołaj Kopernik jako wielki astronom i twórca nowej teorii* najlepiej obrazują rzeczywistą wartość Wzgórza Katedralnego i związanych z tą przestrzenią instytucji, stać się powinny zatem, jako niezaprzeczalny kapitał, głównymi założeniami misji i nowej strategii Muzeum. Na nich należy określać cele strategiczne, w szczególności z perspektywy klienta oraz procesów wewnętrznych. Proponowany zapis

Mikołaj Kopernik to twórca teorii, która stała się podstawą nowej astronomii a w konsekwencji astronautyki. Wzgórze Katedralne to historia europejskiego dziedzictwa kulturowego.

zostanie przedłożony do uzgodnienia na najbliższej Radzie Muzeum, a następnie przesłany do akceptacji Organizatorowi. Analogiczną procedurę przejdzie jeszcze w roku bieżącym opracowany kolejny dokument programowy Muzeum, tj. *Polityka gromadzenia zbiorów Muzeum Mikołaja Kopernika*, pozwalający w sposób długofalowy określić charakterystykę zbiorów, priorytety gromadzenia zbiorów, sposoby nabywania i finansowania kolekcji oraz ich udostępniania.

Sformułowana powyżej misja Muzeum Mikołaja Kopernika powinna być realizowana w przestrzeni edukacyjnej, wystawienniczej, naukowo-badawczej oraz promocyjnej, a jej efekty ugruntować rolę i znaczenie Muzeum fromborskiego w skali ponadregionalnej, umożliwiając zdobycie pozycji w skali krajowej i międzynarodowej, nastawionej na interdyscyplinarną współpracę z ośrodkami "kopernikańskimi". Ponadto, realizacja planowanych działań strategicznych pozwoli na osiągnięcia sukcesu, jakim jest zwiększenie frekwencji (a tym samym i przychodów) czy też budowa pozycji fromborskiego Muzeum zarówno jako instytucji muzealnej jak i instytucji utożsamianej z osobą Mikołaja Kopernika nie tylko z nazwy, ale przede wszystkim z realizowanej w szerokim zakresie działalności badawczej i edukacyjnej.

3. Ogólny program działania Muzeum (zadania w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju instytucji)

Bazując na wynikach wspomnianego *Raportu*, analizie dotychczasowej działalności Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku i wprowadzonych w ostatnich latach nowych jej elementach oraz opracowywanej nowej strategii działania, przyjąć należy, że zasadniczo kontynuowane będą dotychczasowe zakresy i formy aktywności Muzeum, nadal aktualne określone wcześniej priorytety. Wynikają one przede wszystkim z podstawowych dokumentów założycielskich Muzeum, ustawy o muzeach, rocznych planów działalności merytorycznej oraz planów finansowych instytucji. Do tak określonego planu działania wprowadzone zostaną jednak istotne nowe elementy, które – z jednej strony – pozwolą na zintensyfikowanie najbardziej wartościowych i efektywnych obszarów dotychczasowego działania Muzeum oraz na skutecznienie ich efektów (a tym samym wpłyną zarówno na sferę odbioru społecznego jak i na

³ *Strategia rozwoju Miasta i Gminy Frombork na lata 2008-2015*; Uchwała XVIII/107/08 Rady Miejskiej we Fromborku z dnia 27 marca 2008r.

sprawy finansowe), z drugiej strony – pozwolą na otwarcie nowych przestrzeni dla działalności Muzeum, co jest efektem podejmowanych w chwili obecnej strategicznych decyzji inwestycyjnych, ukierunkowujących na wspomniane obszary.

I. Podstawowym celem strategicznym będzie utworzenie **Europejskiego Centrum Copernicus**.

Opracowana w roku 2020 na potrzeby w/w *Raportu* analiza funkcjonalna Muzeum pokazała, że ponad 67% przestrzeni wystawienniczej, magazynowej oraz biurowej znajduje się w obiektach na Wzgórzu Katedralnym, które użytkowane są w oparciu o długoletnią umowę (do końca roku 2033). Wykazała także, że Muzeum nie posiada odpowiedniej własnej przestrzeni do dalszego rozwoju – niezbędnej zarówno ze względu na potrzebę zapewnienia odpowiednich warunków magazynowania zbiorów jak i wystawiania ich w nowoczesnej formie, w zakresie spełniającym oczekiwania turystów. Analiza przychodów pokazała także, że ponad 70% pochodzi z użytkowania powierzchni na Wzgórzu Katedralnym. Odpowiedzią na taką sytuację było opracowanie w marcu 2021 przez Dyrektora Muzeum złożenia strategii rozwoju Muzeum Mikołaja Kopernika, w której zaproponowano stworzenie w nowym miejscu nowoczesnej infrastruktury, spełniającej wszystkie potrzeby i oczekiwania zarówno samego Muzeum jak i jego odbiorców. W sierpniu 2021 r. Muzeum wystąpiło do Burmistrza Miasta i Gminy Frombork z wnioskiem o zakup za potrzeby rozwojowe Muzeum działki nr 148/22 w obrębie Krzyżewo, spełniającej wszelkie potrzeby inwestycyjne, a we wrześniu opracowana została fiszka projektu strategicznego, która zakłada utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus. Jego funkcje skupione będą na postaci Mikołaja Kopernika, historii jego nauki oraz różnych przejawach upamiętniania jego postaci w nauce, literaturze i sztuce. Centrum łączyło będzie w sobie cechy nowoczesnego centrum nauki, centrum badawczego i klasycznego muzeum (także i w formie muzeum narracji). Do podstawowych dziedzin działalności ECK należeć będzie:

1. działalność muzealna, w tym między innymi gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie zbiorów,
2. działalność edukacyjna i popularno-naukowa, w tym działalność edukacyjna oparta głównie na innowacji i eksperymencie, skierowana do dzieci i młodzieży oraz działalność popularno-naukowa skierowana do dzieci, młodzieży i osób dorosłych,
3. działalność naukowo-badawcza skupiona na osobie i obszarach działalności Mikołaja Kopernika, astronomii, matematyce i fizyce oraz poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań (szczególnie w zakresie: wspomagania zarządzania wiedzą, edukacji w tym innowacjach programowych i metodycznych oraz społecznym).

Struktura ogólna Europejskiego Centrum Copernicus (ECC):

- Eksperymentarium.
- Centrum Badań Mikołaja Kopernika i jego spuścizny naukowej.
- Nowoczesna przestrzeń wystawiennicza oraz biurowe i magazynowe zaplecze Muzeum Mikołaja Kopernika.
- Regionalna składnica zabytków archeologicznych.
- Planetarium – prezentacja astronomii historycznej i współczesnej (do realizacji w drugim etapie).

Dla przedmiotowego zadania inwestycyjnego została napisana fiszka projektowa, a samo zadanie polegające na *Utworzeniu Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku* znalazło się

na liście projektów strategicznych Województwa, dla których zostało zabezpieczone dofinansowanie ze środków programu Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur na lata 2021-27. Uchwałą 14/193/23/VI Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego z dnia 27 marca 2023 r. realizację projektu powierzono Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku. Należy zatem podkreślić, że najbliższe lata (w szczególności lata 2024-27) w zakresie inwestycyjnym będą ukierunkowane na powyższe działania o charakterze strategicznym.

II. Kolejnym, niezwykle istotnym celem strategicznym będzie **modernizacja infrastruktury Muzeum**

Przeprowadzone w ostatnich latach analizy aktualnego stanu technicznego infrastruktury Muzeum pozwoliły określić potrzeby remontowe, modernizacyjne i adaptacyjne, istotne zarówno z punktu widzenia właściciela (Muzeum, Organizator) jak i klienta (turysta, uczeń, społeczność lokalna itp.). Wskazują one przede wszystkim na potrzebę dostosowania przestrzeni (wystawienniczych, administracyjnych i magazynowych) do współczesnych wymagań bezpieczeństwa (pożarowego, włamaniowego), dostępności osób ze szczególnymi potrzebami czy oczekiwań zwiedzającego. Infrastruktura muzealna jest w znaczącym stopniu wyeksploatowana, będąca efektem prac remontowych prowadzonych w większości w latach 60-70-tych (obiekty na Wzgórzu Katedralnym) lub 90-tych XXw. (zespół poszpitalny Św. Ducha). Jedynie obiekty w Parku Astronomicznym, po przeprowadzonych w latach 2013-14 pracach budowlanych, znajdują się w stanie technicznym pozwalającym na bezpieczne użytkowanie w najbliższych kilkunastu latach. Jednakże przyjęte w trakcie w/w prac rozwiązania (ogrzewanie elektryczne, nawierzchnie komunikacyjne, brak dostosowania budynku administracyjno-edukacyjnego dla potrzeb osób z niepełnosprawnością ruchową itp.), niewłaściwe ze względów eksploatacyjnych i kosztowne w utrzymaniu oraz ograniczające pełne korzystanie z nich przez wymagającego odbiorcę, powodują konieczność podjęcia działań inwestycyjnych także i w tej przestrzeni.

Perspektywa finansowa FENIKS 2021-2027 (Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko), programy MKiDN (Infrastruktura kultury, Wspieranie działań muzealnych) oraz wsparcie finansowe Urzędu Marszałkowskiego (zabezpieczenie wkładu własnego) pozwalają z nadzieją planować w najbliższym czasie realizację najważniejszych, najpilniejszych działań inwestycyjnych w obszarze infrastruktury Muzeum. Jednakże, analizując aktualne uwarunkowania funkcjonowania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku w obiektach na Wzgórzu Katedralnym autor wspomnianego na wstępie *Raportu*⁴ konkluduje, że Muzeum powinno unikać podejmowania działań renowacyjno-inwestycyjnych w obce środki trwałe, obciążających własny budżet nieproporcjonalnie do spodziewanych korzyści w perspektywie ważności umowy użytkowania nieruchomości. Nie można się z tym do końca zgodzić, mając na uwadze np. zły stan techniczny infrastruktury Planetarium (brak systemu klimatyzacji i wentylacji), które stanowi jedno z podstawowych źródeł przychodów Muzeum (seanse w Planetarium) czy też potrzeby unowocześnienia wystaw w Pałacu Biskupim.

Należy zatem, mając na uwadze poniżej określone potrzeby remontowe i inwestycyjne Muzeum, jeszcze w roku 2023 przedyskutować z Organizatorem, tj. Samorządem Województwa powyższe kwestie określając kierunek i zakres dalszych działań inwestycyjnych w obiektach użytkowanych przez Muzeum, w szczególności zlokalizowanych na Wzgórzu Katedralnym. W zależności od podjętych ustaleń, określając realne możliwości realizacji poniższych prac, dla części z nich zlecić (najpóźniej na początku roku 2024, w miarę możliwości ze środków własnych)

⁴ *Raport końcowy...*

wykonanie podstawowej dokumentacji projektowo-kosztorysowej, niezbędnej do określenia zarówno zakresu rzeczowego jak i kosztów najważniejszych prac remontowo-modernizacyjnych. Podstawowe obszary działań w tym zakresie powinny objąć:

1. zespół szpitalny Św. Ducha – zakres rzeczowy określa załączona fiszka inwestycyjna; należy przy tym zauważyć, że uporządkowania wymaga stan własnościowy działek, na których znajduje się zespół wraz z otoczeniem, część bowiem należy do Gminy Miasta Frombork i użytkowana jest na podstawie umowy użytkowania; dalsze inwestowanie, w szczególności realizacja uzgodnionego wstępnie z Urzędem Konserwatorskim projektu ogrodu (transformacja na stylizowany ogród średniowieczny wraz z kawiarenką/pijalnią herbatek ziołowych) jest niemożliwa bez przedmiotowych zmian własności (Muzeum jest na etapie rozmów z Gminą Miasto Frombork w sprawie możliwości kupna przedmiotowych działek);
2. Planetarium – ze względu na intensywność użytkowania obiektu (corocznie ponad 1.200 seansów, ponad 30 tysięcy widzów), przestarzały i niewydolny system wentylacji grawitacyjnej, niezbędne jest wprowadzenie w obiekcie nowoczesnego systemu klimatyzacji i wentylacji pozwalającego na utrzymanie (szczególnie latem) optymalnych warunków użytkowania dla widzów; wymiany wymaga także przestarzała aparatura projekcyjna i system nagłośnienia oraz niezbędne jest zamontowanie nowych foteli, poprawiających warunki oglądania seansów astronomicznych.
3. Park Astronomiczny:
 - a. braki realizacyjne i niewłaściwe rozwiązania techniczne powodują konieczność przeprowadzenia dodatkowych działań inwestycyjnych w tym obszarze. Ze względu na przyjęcie niewłaściwego (kosztownego w eksploatacji) systemu ogrzewania elektrycznego poszczególnych obiektów niezbędne jest szukanie innych, ekonomicznych rozwiązań bazujących na odnawialnych źródłach energii; należy zastanowić się nad systemem fotowoltaicznym lub pompami ciepła. Przyjęte niewłaściwe rozwiązania materiałowe nawierzchni komunikacyjnych powodują konieczność ich przebudowy (np. na wodnoprzepuszczalne nawierzchnie mineralne lub mineralno-żywiczone), co poprawi zarówno walory użytkowania (w szczególności bezpieczeństwo) jak i estetykę; niezbędne jest także wykonanie nowego systemu ogrodzenia terenu, jednolitego dla całego zespołu. Mając na uwadze funkcję obiektu dydaktyczno-administracyjnego (działania edukacyjne związane z historią astronomii, Kopernikiem itp.) należy opracować i wdrożyć rozwiązanie komunikacyjne pozwalające na dostęp do pomieszczenia na piętrze obiektu osobom z niepełnosprawnością ruchową; może to być zarówno niezrealizowany podjazd od strony płn.-zach., platforma (winda) wewnętrzna jak i inne rozwiązanie pozwalające na samodzielne korzystanie z niego osoby z niepełnosprawnością ruchową.
 - b. nowa infrastruktura astronomiczna dla potrzeb badawczych i edukacyjnych - w roku bieżącym Muzeum podjęło współpracę z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim (Centrum Diagnostyki Radiowej Środowiska Kosmicznego, Wydziału Geoinżynierii), której efektem (w niedalekiej przyszłości) ma być m.in. wyposażenie Parku Astronomicznego w największy teleskop optyczny oraz w teleskop radiowy; infrastruktura ta stanowiła będzie z jednej strony uzupełnienie infrastruktury samego Parku, pozwalającej na unowocześnienie i rozbudowanie oferty edukacyjnej i badawczej, z drugiej korespondowała będzie z planowanym w bezpośrednim sąsiedztwie (po

drugiej stronie drogi do Ronina) Europejskim Centrum Copernicus. Jak zapisano w treści porozumienia, pracownicy naukowcy CDRŚK WG UWM w Olsztynie będą wspomagać proces projektowania, wyposażania i obsługi, właściciela obserwatorium (Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku); doposażony Park Astronomiczny będzie placówką, w ramach której realizowany będzie program badawczy związany z obserwacjami astronomicznymi oraz dydaktyczny, w którym uczestniczyć będą także studenci UWM; ponadto pracownicy CDRŚK wspomagać będą Park Astronomiczny w działaniach popularyzatorskich.

4. Zespół obiektów Wzgórza Katedralnego – jak wspomniano, Muzeum powinno unikać podejmowania działań renowacyjno-inwestycyjnych w obce środki trwałe, nie można jednak zrezygnować z podejmowania działań remontowych i modernizacyjnych, które poprawią mocno wyeksploatowaną infrastrukturę tych obiektów, niezbędnych dla bezpieczeństwa użytkowników oraz turystów. Należy także wskazać konieczność realizacji całego szeregu działań uzupełniających, kompatybilnych z nową przestrzenią muzealną, dla wszystkich obiektów na Wzgórzu, tj.
 - a. budowa nowych wystaw stałych, wzbogaconych o nowoczesne rozwiązania techniczne (wizualne i akustyczne – multimedia) oraz montaż nowoczesnego systemu gablot wystawienniczych,
 - b. stworzenie systemu audioprzewodnickiego dla obiektów i prezentowanych wystaw, który zostanie połączony z nowym, analogicznym systemem w zespole poszpitalnym Św. Ducha (Muzeum Medycyny),
 - c. rozszerzenie oferty edukacyjnej (na bazie istniejącego Działu Edukacji), o nowe elementy ukierunkowane na osobę Mikołaja Kopernika, dziedzictwo kulturowe Warmii, Wzgórze Katedralne oraz muzealne zbiory,
 - d. stworzenie nowoczesnego systemu bezpieczeństwa obiektu (pomieszczenie ochrony z podglądem z kamer wszystkich obiektów i wystaw, identyfikacja sygnałów pożarowych i włamaniowych itp.),
 - e. budowa systemu rezerwacji on-line (nowoczesne zarządzanie sprzedażą),
 - f. rozbudowa istniejącego systemu teleinformatycznego (wewnętrzna sieć informacyjna).

Zakres rzeczowy wszystkich, niezbędnych do realizacji prac w obiektach na Wzgórzu Katedralnym określa załączona fiszka inwestycyjna.

III. Zakup, opracowanie i eksponowanie kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza.

Mając na uwadze prowadzone obecnie rozmowy i negocjacje w sprawie zakupu kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza, zasadniczym celem strategicznym – z punktu widzenia zapisów ustawy o muzeach (gromadzenie i opracowywanie zbiorów) – będzie (po zakupie kolekcji) inwentaryzacja i opracowanie przedmiotowych zbiorów. Ta tworzona przez Oresta Paszkowycza od prawie pięćdziesięciu lat, największa na świecie prywatna kolekcja tematyczna poświęcona Mikołajowi Kopernikowi składa się z monet, banknotów, obligacji, środków zastępczych, medali, medalionów, plakiet, żetonów, medalików, filatelistyki, grafiki, małej rzeźby, sztuki użytkowej itd. Wiele obiektów zakupiono na światowych aukcjach antykwarycznych czy numizmatycznych, na giełdach oraz w wymianie kolekcjonerskiej; są to także zakupy od rodzin po wybitnych numizmatykach, w kraju jak i zagranicznych. Co należy

podkreślić, do celów wystawienniczych w zbiorze znajdują się co najmniej dwa egzemplarze danego obiektu.

Zadanie to będzie elementem szerszego procesu **ewidencji zbiorów Muzeum**, wynikającego m.in. z przeprowadzonej w latach 2022-23 wymiany sprzętu i oprogramowania, niezbędnych do stworzenia nowoczesnej bazy danych, opartej na systemie bazodanowym MUZA. Dzięki środkom uzyskanym z Programu MKiDN Kultura cyfrowa oraz wsparciu finansowym Organizatora, Muzeum jest na ukończeniu procesu unowocześnienia sprzętu informatycznego (serwer z macieżą dysków), oprogramowania pozwalającego m.in. na pracę w systemie online (ważne z punktu widzenia możliwości pracy w systemie pracy zdalnej) wraz z transferem danych z dotychczasowego systemu bazodanowego MONA. Zaplanowane na lata 2024-2027 dalsze prace ewidencyjne pozwolą na stworzenie nowoczesnego, spełniającego najwyższe wymogi bezpieczeństwa i udostępniania, systemu ewidencji zbiorów Muzeum.

IV. Digitalizacja i elektroniczne udostępnienie zbiorów Muzeum:

Plan rozwoju fromborskiego Muzeum przewiduje kontynuację digitalizacji, udostępniania i upowszechniania dziedzictwa zgromadzonego w zasobach Muzeum. Planowana jest dalsza digitalizacja fromborskiego zasobu muzealiów, co wpłynie na szybszy przyrost zdigitalizowanych zasobów i ich udostępnienie na nowopowstałej stronie www.zbiory.muzeumkopernika.pl, powiązanej z nową stroną internetową Muzeum www.muzeumkopernika.pl (oba elementy zrealizowane w 2023 r. w ramach w/w projektu *550-lecie urodzin Mikołaja Kopernika - digitalizacja i udostępnienie wybranych zasobów muzealnych fromborskiego Muzeum* dofinansowanego z Programu MKiDM Kultura cyfrowa).

Planowane jest także dopracowywanie kolejnych metadanych obiektów zmigrowanych w ramach w/w systemu bazodanowego MUZA i rozwijanie ich warstwy opisowej oraz kontekstowej w postaci materiałów edukacyjnych i artykułów popularyzatorskich. Celem tych działań będzie rozwój strony internetowej i przyciągnięcie do niej kolejnych odbiorców poprzez uatrakcyjnianie przekazu i realizację wydarzeń promujących dziedzictwo cyfrowe regionu, zarówno w postaci warsztatów odbywających się w siedzibie Muzeum, jak i w placówkach edukacyjnych.

Muzeum planuje również wzbogacenie oferty o wydarzenia odbywające się online w postaci webinarów i innych działań warsztatowych i promocyjnych. Istotne w tych działaniach będzie komplementarne traktowanie doświadczenia wizyty w muzeum realnym i tym online. Wiele aktywności będzie się przeplatało, co wpłynie na rozwój kompetencji cyfrowych odbiorców oferty Muzeum, ale też zachowa odpowiednie proporcje pomiędzy doświadczeniem realnym i cyfrowym.

Zespół Muzeum będzie też rozwijał swoje kompetencje w dziedzinie udostępniania zbiorów cyfrowych i ich ponownego przetwarzania, biorąc udział w szkoleniach z tego zakresu, jak również nawiązując relacje z kolejnymi podmiotami specjalizującymi się w tego typu działaniach (dotychczas Muzeum współpracowało w tym zakresie z Regionalną Pracownią Digitalizacji Centrum Spotkań Europejskich "Światowid" w Elblągu). Efektem tych działań będzie organizacja warsztatów z twórczego przetwarzania zasobów cyfrowych Muzeum, co przyciągnie do Muzeum kolejnych odbiorców. Planowana jest również współpraca z uczelniami technicznymi i artystycznymi z regionu, polegająca na zachęceniu wykładowców i studentów do korzystania z efektów naszych działań digitalizacyjnych. Niezbędne będzie również rozwijanie funkcjonalności strony internetowej i systemu do zarządzania treściami na niej się znajdującymi.

W miarę rozwijania kompetencji zespołu muzealnego planowane są prace nad stworzeniem wystawy wirtualnej na temat dziedzictwa Mikołaja Kopernika w nowoczesnej formie, co będzie wymagało współpracy ze specjalistami w tej dziedzinie i ewentualnego zakup oprogramowania, jak również usług informatycznych do realizacji tak nowoczesnego przedsięwzięcia.

Wraz z udostępnianiem kolejnych zbiorów Muzeum planuje współpracę i wymianę doświadczeniami i wytworzonymi materiałami z innymi ośrodkami prezentującymi dziedzictwo Mikołaja Kopernika w celu stworzenia sieci popularyzacji postaci i spuścizny Wielkiego Astronoma. Wpisywało się to będzie także (wraz z całym procesem digitalizacji i elektronicznego udostępniania zbiorów) w zadania przypisane **Centrum Badań Mikołaja Kopernika** i jego spuścizny naukowej (element ECC), tj. w szczególności w proces:

- a. gromadzenia całej dostępnej wiedzy (znajdującej się w polskich i zagranicznych placówkach muzealnych, naukowo – badawczych i bibliotecznych) związanej z osobą astronoma oraz historią astronomii, w szczególności związanych z historią recepcji teorii heliocentrycznej;
- b. udostępnienie zgromadzonych zasobów w formie cyfrowej na stronie internetowej Centrum (Muzeum) jak i w bibliotece;
- c. digitalizacja kopernikanów i fromborskich zbiorów muzealnych w oparciu o utworzoną Pracownię digitalizacji oraz o współpracę z innymi instytucjami.

Podstawą pracy będzie rozwijanie systemu bazodanowego MUZA, poprzez wprowadzanie nowych funkcji czy metadanych oraz fotografii muzealiów. W najbliższej przyszłości w Dziale Dokumentacji planowany jest rozwój zaplecza fotograficznego, poprzez zakup nowoczesnego sprzętu w postaci skanerów oraz aparatów fotograficznych i wykonywania w/w digitalizacji zbiorów, zgodnie z *Katalogiem Dobrych Praktyk Digitalizacji Obiektów Muzealnych*, zaproponowany przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów Warszawa w 2021r.

V. Archeologia

W okresie lat 50-80 XXw. na Wzgórzu Katedralnym oraz wokół zespołu poszpitalnego Św. Ducha prowadzone były zakrojone na szeroką skalę badania archeologiczne, realizowane przez Uniwersytet Warszawski i Polską Akademię Nauk w Warszawie. Efektem tych prac jest kilkudziesięciotomowa dokumentacja oraz tysiące artefaktów obrazujących kulturę materialną Fromborka (i szerzej Warmii) od średniowiecza do współczesności. Znakomita większość w/w materiałów znajduje się w Warszawie (głównie Wydział Archeologii Uniwersytetu Warszawskiego), brak jest jednak zainteresowania nimi w środowisku uniwersyteckim. W związku z powyższym, w najbliższej perspektywie czasowej planowane jest przez Muzeum szczegółowe opracowanie dokumentacji archeologicznej pozyskanej z IA PAN i UW w Warszawie, poprzez jej digitalizację i – ewentualnie – publikację zawartych z nich materiałów.

Szczegółnej uwagi wymagają także obecne zbiory archeologiczne Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku; wynika to z braku ich szczegółowego opracowania w kontekście np. planigrafii czy najnowszej literatury naukowej. W zakresie organizacyjnym, wymagało to będzie wydzielenia z Działu Sztuki i Rzemiosła Artystycznego zbioru Archeologii, którą będzie mógł się zająć obecny adiunkt Działu Dokumentacji i która zasługuje na odrębną kolekcję, zważywszy, że jest to zbiór rozwojowy i nie generujący kosztów, a znaczne jego powiększenie będzie możliwe dzięki przejęciu z magazynów IA PAN i UW w Warszawie w/w obiektów z badań archeologicznych prowadzonych we Fromborku od lat 50. do 80. XX wieku.

VI. Zwiększenie przychodów Muzeum

Kolejnym, istotnym celem strategicznym będzie dalsze zwiększanie przychodów Muzeum, niezbędnych dla wdrażania zaplanowanych działań rozwojowych, szczególnie istotnych w kontekście utworzenia Europejskiego Centrum Copernicus; wpłynie to na poprawę działalności podstawowej, podniesienie poziomu wystaw czasowych oraz (w dłuższej perspektywie) przeorganizowanie wystaw stałych.

Jak wynika z analiz zawartych w cytowanym kilkakrotnie *Raporcie*, rentowność Muzeum jest silnie uzależniona od przychodów z działalności biletowanej; jednym z warunków zwiększenia zdolności generowania przychodów z działalności biletowanej i tzw. dotacji okazjonalnych jest wzmocnienie organizacyjne, wynikające z eliminacji słabych stron, określonych w analizie SWOT. W chwili obecnej zauważyć należy, że słabe strony Muzeum neutralizują w dużym stopniu mocne strony, co jest źródłem niestabilności finansowej, widocznej w poszczególnych okresach obrachunkowych. Istotne jest zatem w najbliższych latach wyeliminowanie tych słabych stron Muzeum, które znacząco wpływają na frekwencję czy odbiór emocjonalny prezentowanych wystaw⁵.

Cele zwiększenia przychodów Muzeum zostały już określone w dokumencie planistycznym w 2018 r.⁶; określone wówczas sposoby zostały częściowo wdrożone, co wpłynęło na poprawę sytuacji finansowej Muzeum. Nie udało się jednak zrealizować wszystkich zamierzeń, zasadne jest zatem ponowne ich zdefiniowanie i uszczegółowienie; dodatkowo, jak wynika z niezależnych analiz, wspomniane sposoby są obiektywne i należy je wdrażać i aktualizować stale, niezależnie od osiąganych efektów.

a. zwiększenie frekwencji:

Jak wynika z wieloletnich statystyk oraz analizy zawartej w cytowanym *Raporcie*, Muzeum jest instytucją sezonową, o zadowalającej frekwencji jedynie w sezonie turystycznym (czerwiec - sierpień), niemalże całkowicie martwą w sezonie jesienno-zimowo-wiosennym. Właściwe zarządzanie frekwencją sezonową powinno spowodować zainteresowanie odbiorcy, nie tylko miejscowego, ofertą muzealną poza sezonem letnim. Jednym ze sposobów powinno być przesunięcie nowych działań wystawienniczych oraz imprez o okazjonalnym charakterze na miesiące jesienne i wiosenne. Realizacja tego postulatu nie przełożyła się na zwiększoną frekwencję, a co za tym idzie wzrost przychodów - wydaje się, że wpływ taki mogą mieć jedynie wystawy spektakularne tematycznie, które poprzez wyjątkowość atrakcyjność przyciągną turystów, na co może pośrednio wskazywać sytuacja z roku 2023, gdy otwierano wystawy poświęcone Mikołajowi Kopernikowi, co wpisywało się w szerszą, silnie promowaną narrację odnoszącą się do rocznic kopernikowskich. Istotnym czynnikiem w sposób znaczący wpływającym negatywnie na frekwencję pozasezonową jest odległość Fromborka od dużych miast i środowisk kulturotwórczych – przyciągnięcie ich do odwiedzin Fromborka może nastąpić jedynie przy silnej promocji wspomnianych, spektakularnych wydarzeń wystawienniczych lub eventowych.

b. intensyfikacja działań edukacyjnych:

Muzeum oferuje bogatą ofertę edukacyjną, skierowaną dla wszystkich grup wiekowych. Związana ona jest przede wszystkim z działalnością Planetarium i Parku Astronomicznego, ale także i tematyką wystaw stałych, prezentowanych w Muzeum. Ta bogata oferta nie przekłada

⁵ problem ten został przeanalizowany w części dotyczącej wystawiennictwa.

⁶ Program działania...

się jednak na dostatecznie duże zapotrzebowanie na nią i nie przynosi w pełni oczekiwanych rezultatów. Wynika to przede wszystkim z niedostatecznej promocji działań edukacyjnych Muzeum (w szczególności w szkołach z miasta/gminy i powiatu, a szerzej - w szkołach kopernikowskich) oraz nielicznej kadry edukatorów muzealnych, którymi dysponuje Muzeum. Jak wskazano w cyt. *Raporcie „Jedną ze słabych stron MMK jest pasywność w utrzymywaniu kontaktów z placówkami oświatowymi, które powinny stale współpracować z muzeum, korzystając z jego oferty edukacyjnej. Wydaje się jednak, że opinia o nieatrakcyjności obecnej oferty edukacyjnej stoi na przeszkodzie rozwinięcia współpracy w tym zakresie”*. Z tego też względu należy zintensyfikować współpracę z placówkami oświatowymi z powiatów braniewskiego i elbląskiego, zainteresowanymi realizacją programu edukacyjnego dopasowanego do aktualnych oczekiwań kadry pedagogicznej i preferencji młodzieży szkolnej odnośnie do treści i sposobu jej przekazu. Współpraca ta winna być realizowana poza sezonem wakacyjnym, tj. w okresie odczuwalnego spadku odwiedzin wynikającego z niewielkiego ruchu turystycznego. Warto się także zastanowić nad współpracą z doradcami (edukatorami) zewnętrznymi, którzy opracują propozycję innowacyjnego produktu edukacyjnego, który Muzeum zaproponuje szkołom podstawowym i ponadpodstawowym regionu.

Planowanym rozwiązaniem tego problemu będzie znalezienie zewnętrznego wsparcia finansowego służącego opracowaniu treści programu edukacyjnego i metodyki prowadzenia zajęć; jedną z aktualnych możliwości jest pozyskanie środków finansowych w ramach programu MKiDN "Kultura dostępna", którego celem jest *wspieranie zadań o charakterze niekomercyjnym, które zapewniają całkowicie bezpłatny dostęp odbiorców do oferty kulturalnej*. Takie wsparcie finansowe pozwoli także na czasowe zatrudnienie dodatkowych edukatorów (na okres pozawakacyjny), którzy wesprą podstawową kadrę edukacyjną Muzeum.

Sugerowane wcześniej rozwiązanie (w *Planie... na lata 2019-23*) wprowadzenia bezpłatnych lekcji muzealnych dla podmiotów miejscowych (jedna Szkoła Podstawowa i przedszkole we Fromborku) nie przyniosło oczekiwanych efektów, przede wszystkim ze względu na niewielką grupę docelową (dodatkowo „obciążoną” licznymi innymi zadaniami edukacyjnymi). Co warto podkreślić, realizowany w roku 2021 przy wsparciu finansowym NBP projekt edukacyjny *Poznajmy prawo Kopernika – Greshama i jego wpływ na nasze codzienne życie*, nie zyskał oczekiwanego zainteresowania, szczególnie grup pozaszkolnych (turystów, grupy emeryckie).

Mając na uwadze w/w problemy dotyczące działań edukacyjnych należy przyjąć, iż podstawowym rozwiązaniem dla części z nich będzie intensywna promocja w środowiskach edukatorów, którą Muzeum podejmie w najbliższym czasie.

c. działalność promocyjna Muzeum:

Przez szereg lat promocja Muzeum ograniczała się jedynie do strony internetowej oraz obecności na *facebooku*; dodatkowo, symboliczne wręcz środki, jakie fromborskie Muzeum przeznaczało na promocję, nie pozwalały na jakąkolwiek działalność w tym zakresie, co przekładało się na brak wymiernych rezultatów, w tym także wpływało na frekwencję w Muzeum. W ostatnich latach, dzięki znaczącej aktywności w mediach społecznościowych oraz w audycjach radiowych i telewizyjnych (szczególnie w Roku Kopernika) oraz zatrudnieniu w roku 2023 osoby ds. promocji i sprzedaży, udało się poprawić wizerunek Muzeum oraz rozpocząć prace nad przygotowaniem kampanii promocyjnej instytucji. W najbliższych latach planuje się rozwinąć działalność promującą ofertę MMK na szerszą skalę, w tym przede wszystkim wdrożyć wspomnianą kampanię promocyjną, co powinno

spowodować odczuwalny wzrost zainteresowania, przekładający się na frekwencję w naszym Muzeum.

d. działalność wydawnicza i handlowa Muzeum:

Przed rokiem 2019 Muzeum jedynie w minimalnym zakresie prowadziło sprzedaż własnych wydawnictw i pamiątek, co wynikało zarówno z ograniczonej oferty w tym zakresie jak i braków lokalowych. Podjęte w ostatnich latach działania pozwoliły na wygospodarowania w przyziemiu dawnego Pałacu Biskupiego przestrzeni dla sklepiku muzealnego; dodatkowo, w sezonie turystycznym w 2022 r., Muzeum prowadziło także sprzedaż pamiątek w przyziemiu Wieży Kopernika (w roku 2023 wstrzymano sprzedaż ze względu na prace konserwatorskie prowadzone we wnętrzu Wieży, związane z przygotowaniem obiektu do prezentacji nowej, stałej wystawy). Wspomniane zatrudnienie osoby ds. promocji i sprzedaży pozwoliło na zwiększenie asortymentu dostępnych w sprzedaży wydawnictw, skierowanych do przeciętnego turysty, do dzieci i do wytrawnego odbiorcy; opracowano także i wprowadzono do sprzedaży pamiątki związane z osobą Mikołaja Kopernika. Zgodnie z przyjętym wcześniej założeniem, w Pałacu Biskupim nastąpiła reorganizacja sposobu zwiedzania Muzeum, co znacząco poprawiło komunikację i bezpieczeństwo zwiedzającego oraz pozwoliło na poprowadzenie zwiedzającego w kierunku w/w sklepiku muzealnego. W roku 2020 w skrzydle południowym Pałacu została zamontowana winda, a w roku 2021 dwie platformy dla osób z niepełnosprawnością ruchową - wpłynęło to na poprawę wizerunku Muzeum oraz pozwoliło na udostępnienie wszystkich poziomów obiektu (a zatem wszystkich prezentowanych wystaw) osobom z problemami komunikacyjnymi.

W planie działań na najbliższe lata przewiduje się stworzenie nowej, szerokiej oferty pamiątek dla odwiedzających oraz (dodatkowo) sezonową sprzedaż wydawnictw i pamiątek w przyziemiu Wieży Kopernika. Jest to o tyle ważne, że poprzez własne produkty Muzeum może nie tylko uzyskać dodatkowe dochody, ale także zbudować więź z odwiedzającymi.

e. sponsoring/partner strategiczny;

Charakterystyczną cechą instytucji kultury o ugruntowanej pozycji i znaczącym społecznym oddziaływaniu jest sponsoring, przynoszący wymierne korzyści obu stronom tego procesu. Posiadać on może różny zakres i przynosić zróżnicowane efekty, nie można jednak pominąć tego elementu działalności przez instytucję, która z zasady nie jest nastawiona na zysk. W planie działalności Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku na lata 2019-23 akcentowano, że każdorazowo (przy okazji wydarzeń kulturalnych) podejmowane będą próby pozyskania sponsorów, poszukiwany także będzie partner strategiczny, który na stałe wspierał będzie statutową działalność Muzeum. Dotychczas działania takie realizowane były jednak w niewielkim zakresie, dopiero w bieżącym roku podjęto działania (zatrudniona osoba ds. promocji i sprzedaży) pozwalające na znalezienie właściwych rozwiązań w tym zakresie; kwestie te zostały także zaakcentowane we wspomnianym kilkakrotnie *Raporcie*. W efekcie, tworzony jest obecnie plan poszukiwania sponsorów prywatnych do wsparcia działań muzeum, przygotowywana jest także lista konkretnych propozycji współpracy, które mają szanse znalezienia akceptacji. Bazując na propozycjach wskazanych w *Raporcie*, tworzona jest lista produktów, które mogłyby być przedmiotem działań podlegających wsparciu środkami zewnętrznymi. Muzeum potrzebuje sojuszników dla realizacji szeregu swoich pomysłów, dlatego zbudowanie klubu takich sojuszników wydaje się niezbędne dla powodzenia przyszłych działań. Warunkiem sukcesu w tym zakresie jest poprawa komunikacji z otoczeniem, które musi lepiej rozumieć na czym zależy muzeum i co chce osiągnąć.

VII. Działalność wystawiennicza Muzeum

W ostatnich latach, zarówno ze względu na rocznice kopernikańskie jak i aktywną działalność wystawienniczą związaną ze dziedzictwem regionu i tematyką sakralną (wynikające z porozumienia pomiędzy Samorządem Województwa warmińsko-Mazurskiego, Warmińska Kapitułą Katedralną i Archidiecezją Warmińską) Muzeum poniosło znaczące wydatki, znacznie przekraczające kwoty określone w dotacji podmiotowej oraz dotacjach podmiotowych znaczonych i celowych Organizatora. Wynikały one przede wszystkim z potrzeby wymiany infrastruktury wystawienniczej (gabloty, ekspozytory, oświetlenie wystawiennicze itp.), wyeksploatowanej i niespełniającej normy bezpieczeństwa określone w rozporządzeniach MKiDN. Niezależnie od uzyskanego dofinansowania ze środków RPO na zakup 28 nowych gablot wystawienniczych oraz projektora holograficznego (w roku 2023), Muzeum musiało sięgać do swoich rezerw finansowych, co je w znaczący sposób uszczupliło. Wspomniana działalność wystawiennicza spowodowała także większe niż dotychczas zaangażowanie czasowe pracowników merytorycznych, co wpłynęło z kolei na zmniejszenie ich aktywności w innych obszarach działalności podstawowej Muzeum (np. aktualizacja danych dotyczących muzealiów). Planując działalność wystawienniczą na kolejne lata należy zatem uwzględnić w/w uwarunkowania i dostosować planowane działania do możliwości finansowych instytucji oraz możliwości zespołu merytorycznego.

Na etapie analizy funkcjonowania Muzeum (wspomniany *Raport*) zwrócono uwagę na potrzebę określenia poziomu zadowolenia odbiorców oferowanej przez Muzeum oferty wystawienniczej. W analizie SWOT pojawiły się sugestie, że Muzeum nie skupia uwagi na rozwijaniu oferty ekspozycyjnej poświęconej Mikołajowi Kopernikowi oraz brakuje odpowiednio zaprojektowanych usług edukacyjnych, które swoją atrakcyjnością przyciągałyby placówki edukacyjne. Muzeum nie pokazuje wielu eksponatów, które mogłyby wzbogacić ekspozycję stałą, a jednocześnie wiele wysiłku kieruje się na organizację wystaw czasowych, które są treściowo oddalone od przekazu dotyczącego Mikołaja Kopernika (np. wystawy sztuki sakralnej). Naprzeciw tym oczekiwaniom Muzeum wyszło w swojej ofercie wystawienniczej w latach 2022 i 2023, skupiając się przede wszystkim na osobie fromborskiego kanonika i astronoma, prezentując szereg ekspozycji bazujących przede wszystkim na własnych zbiorach kopernikanów oraz obiektów wypożyczonych od kolekcjonera Oresta Paszkowycza.

Niezależnie od w/w uwarunkowań i podjętych dotychczas działań zmierzających do przerehabilitacji treści prezentowanych w Muzeum wystaw, jednym z istotniejszych inicjatyw będzie określenie poziomu zadowolenia odbiorców, oparte o badania marketingowe (planowane na rok 2024); pokażą one na ile obecna oferta wystawiennicza Muzeum, jej tematyka, forma oraz warstwa estetyczna przyciąga współczesnego, często wysmakowanego widza. Dodatkowo, istotne dla właściwego odbioru społecznego oferty Muzeum jest zwrócenie uwagi na interakcję z otoczeniem, które powinno być przepełnione pozytywnymi emocjami. Jak zaznaczono w *Raporcie*, pozytywne emocje są również ważne w relacjach wewnętrznych. Im więcej pozytywnych emocji tym sprawniej działa dany podmiot. Dlatego też, już w roku 2024, planowane jest przeszkolenie pracowników w zakresie właściwego „zarządzania” interakcjami z odwiedzającymi muzeum.

Wyniki w/w badań oraz szkoleń zostaną uwzględnione przy aktualizacji planu wystaw czasowych na lata 2024-2030.

Niezależnie od wyżej omówionych, nowych działań podejmowanych przez Muzeum, instytucja prowadziła będzie swoją dotychczasową działalność. Przez wiele lat realizowano szereg

cyklicznych, corocznych imprez, które na stałe weszły do programu kulturalnego miasta i regionu, stając się niekiedy znakiem rozpoznawczym fromborskiej placówki; ich kontynuacja jest, i nadal będzie, podstawowym elementem oferty fromborskiego Muzeum. Jedną ze wspomnianych imprez są obchody rocznicy urodzin Mikołaja Kopernika, realizowane wspólnie z Muzeum Pomnika Historii "Frombork Zespół Katedralny". Drugą, identyfikowalną imprezą coroczną jest Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej realizowany przez Parafię Katedralną Wniebowzięcia Najświętszej Maryi Panny i św. Andrzeja we Fromborku, Muzeum Pomnika Historii „Frombork Zespół Katedralny”, Miasto i Gmina Frombork oraz Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku. Kolejne, wspólne działania to Europejska Noc Muzeów i Europejskie Dni Dziedzictwa oraz Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open. Samodzielnie realizowanymi, cyklicznymi już działaniami są Spotkania z Perseidami oraz Dzień Św. Anny. Dni Fromborka, coroczna impreza plenerowa pozostaje poza obszarem bezpośredniego zainteresowania i działalności Muzeum. Mając jednak na uwadze charakter imprezy oraz oczekiwaną aktywność Muzeum w sferze społecznej i budowania tożsamości lokalnej, Muzeum w ostatnich latach aktywnie włączyło się w tą działalność. Nie zrealizowaną dotychczas, sugerowaną formą aktywności Muzeum może być *Fromborska Noc Muzeów*, w ramach której nieodpłatnie zostaną udostępnione do zwiedzania wszystkie wystawy. Włączenie do tego projektu Muzeum Pomnika Historii „Frombork Zespół Katedralny” wzbogaci jeszcze bardziej tą ofertę oraz pozwoli na aktywniejszą współpracę pomiędzy obiema instytucjami.

4. Roczne plany działania Muzeum na lata 2024-2030

Poniżej przedstawione zostały podstawowe dane dotyczące działalności Muzeum Mikołaja Kopernika, planowanej w kolejnych latach objętych kontraktem Dyrektora. Program nie prezentuje jednocześnie bieżącej, podstawowej działalności Muzeum, która dotyka szerokiej sfery codziennej aktywności pracowników Muzeum.

rok 2024:

- a. działania związane z realizacją zadania *Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku*: realizacja dokumentacji projektowo-kosztorysowej; przygotowanie i złożenie wniosku aplikacyjnego (wraz z załącznikami) do FEWiM na lata 2021-27; opracowanie szczegółowej koncepcji narracyjnej i merytorycznej, scenariuszy wystaw oraz założeń dla tzw. tematyzacji kompleksu;
- b. przygotowanie aplikacji o środki z funduszy FENIKS: dla kompleksowego remontu i modernizacji zespołu poszpitalnego Św. Ducha (Dział Historii Medycyny) oraz dla poprawy infrastruktury Planetarium;
- c. badania marketingowe w celu określenia poziomu zadowolenia odbiorców dotychczasową ofertą wystawienniczą Muzeum;
- d. przeszkolenie pracowników w zakresie właściwego zarządzania interakcjami z odwiedzającymi Muzeum;
- e. analiza potrzeb, opracowanie i wdrożenie programu konserwacji zabytkowych mebli ze zbiorów Muzeum; przeprowadzenie konserwacji pierwszej partii mebli w oparciu o dostępne programy finansowego wsparcia instytucji kultury (np. Programy MKiDN);
- f. przygotowanie nowego planu zagospodarowania terenu dla działki 151, na której znajduje się Park Astronomiczny, obejmującego nowe elementy w postaci małej architektury, zewnętrznej wystawy interaktywnej oraz budowy teleskopu optycznego i radioteleskopu;

- g. wdrożenie kampanii promocyjnej Muzeum;
- h. otwarcie w Szpitalu Św. Ducha wystawy *De morbis capitis et tristitia animae/ O chorobach głowy i smutku duszy* (wystawa będzie prezentować ikonografię i kulturowy odbiór epilepsji, melancholii i szaleństwa);
- i. otwarcie w dawnym Pałacu Biskupim wystawy *1973. Pomnik Kopernika we Fromborku. Pokonkursowe modele gipsowe w zbiorach Muzeum Mikołaja Kopernika* (planowana jeszcze na rok 2023, ze względu jednak na brak środków może zostać przełożona na luty 2024);
- j. rozpoczęcie prac nad scenariuszem nowej stałej wystawy *Mikołaj Kopernik – życie i dzieło*, uwzględniającej nowe nabytki Muzeum oraz wyniki badań marketingowych oczekiwań odbiorców w stosunku do oferty wystawienniczej Muzeum;
- k. opracowanie kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza – przygotowanie wieloletniego planu działań; realizacja I etapu (zadanie uzależnione od tego, czy w roku 2023 uda się zakupić przedmiotową kolekcję);
- l. opracowanie programu prac remontowych i modernizacyjnych przestrzeni magazynowych, niezbędnych ze względu na reorganizacją oraz utratą części przestrzeni (po 2018 r.), pogarszające się warunki magazynowania zbiorów oraz nowe potrzeby związane z planowanym pozyskaniem kolekcji kopernikanów O. Paszkowycza;
- m. kontynuacja procesu digitalizacji zbiorów zgodnie z opracowanym perspektywicznym programem, którego celem będzie pełne zobrazowanie wszystkich zbiorów Muzeum;
- n. publikacje muzealne (ostateczny zakres wyników będzie z zabezpieczonych środków finansowych): drugie, poprawione i uzupełnione wydanie muzealnego katalogów zbiorów: *Świat Kopernika w świetle zabytków ze zbiorów Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku*; monografia szpitala św. Ducha; katalog kafli ze zbiorów muzealnych;
- o. opracowywanie zasobów muzealnych przeznaczonych do udostępniania na stronie muzealnej (wirtualne muzeum) oraz platformie Google Arts&Culture – projekt działań oraz I etap realizacyjny;
- p. organizacja we współpracy z fundacją *Science Academy* corocznego letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich (Obóz Kopernikański);
- q. cykliczne, coroczne działania organizowane lub współorganizowane przez Muzeum: 551 rocznica urodzin Mikołaja Kopernika, 57 Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej Frombork 2024, Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dzień Św. Anny, Spotkania z Perseidami;
- r. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach m.in. Programu *Kultura dostępna*; realizacja działań programowych;
- s. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach Programu *Wspieranie działań muzealnych* oraz *Infrastruktura kultury*;
- t. inne działania Muzeum wynikające z bieżących potrzeb oraz wyzwań pojawiających się w danym okresie sprawozdawczym (np. przygotowanie w witrynach lub na ryzalicye południowym Pałacu Biskupiego mini wystaw z muzealnych kolekcji, np. medali, numizmatów, grafiki, malarstwa, witraży, czy rzemiosła artystycznego).

rok 2025:

- a. działania związane z realizacją zadania *Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku*: wyłonienie Inżyniera Kontraktu/Inwestora Zastępczego oraz wykonawcy robót budowlanych; rozpoczęcie procesu budowlanego,

- b. realizacja (po uzyskaniu środków z funduszu FENIKS) kompleksowego remontu i modernizacji zespołu poszpitalnego Św. Ducha (Dział Historii Medycyny) oraz poprawy infrastruktury Planetarium;
- c. aktualizacja planu działalności wystawienniczej na lata 2024-30 w oparciu o wyniki badań marketingowych określających poziom zadowolenia odbiorców dotychczasową ofertą wystawienniczą Muzeum;
- d. realizacja programu konserwacji zabytkowych mebli ze zbiorów Muzeum w oparciu o dostępne programy finansowego wsparcia instytucji kultury (np. Programy MKiDN);
- e. realizacja nowego planu zagospodarowania terenu dla działki 151 (Park Astronomiczny) – etap pierwszy (nawierzchnia, ogrodzenie, modernizacja systemu ogrzewania w oparciu o energię odnawialną); współpraca z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim w zakresie planowanej budowy na terenie Parku radioteleskopu i teleskopu optycznego jako stacji obsługiwanej zdalnie przez pracowników UWM;
- f. przejęcie zabytków archeologicznych z wykopalisk we Fromborku z IA i E PAN w Warszawie; opracowanie programu opracowywania zbiorów (cykl 3-letni);
- g. otwarcie w Szpitalu Św. Ducha wystawy *De arte bene moriendi - O sztuce dobrego umierania* (wystawa prezentująca ideę tzw. "dobrej śmierci", patronów dobrej śmierci, modlitewniki, formy pobożności, itp.);
- h. otwarcie w Pałacu Biskupim (II piętro) wystawy poświęconej historii kartografii na bazie zbiorów grafiki dawnej Muzeum oraz kolekcji globusów Ryszarda Formeli;
- i. otwarcie w Pałacu Biskupim (przyziemie) wystawy *Kopernik w filatelistyce (z kolekcji Oresta Paszkowycza)*;
- j. opracowanie scenariusza nowej stałej wystawy *Mikołaj Kopernik – życie i dzieło*; prace przygotowawcze realizacji w/w wystawy;
- k. opracowanie kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza – etap II;
- l. kontynuacja prac remontowych i modernizacyjnych przestrzeni magazynowych;
- m. kontynuacja procesu digitalizacji zbiorów zgodnie z opracowanym perspektywicznym programem, którego celem będzie pełne zobrazowanie wszystkich zbiorów Muzeum;
- n. publikacje muzealne (ostateczny zakres wyników będzie z zabezpieczonych środków finansowych): drugie, poprawione i uzupełnione wydanie muzealnego katalogów zbiorów: *75 lat Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku. Katalog zbiorów*; katalog witraży ze zbiorów muzealnych; *Witraże i witrażownictwo na terenie Warmii i Mazur* (we współpracy z Narodowym Instytutem Dziedzictwa w Olsztynie);
- o. opracowywanie zasobów muzealnych przeznaczonych do udostępniania na stronie muzealnej (wirtualne muzeum) oraz platformie Google Arts&Culture – II etap realizacyjny;
- p. prace konserwatorskie teleskopu Kordylewskiego (Park Astronomiczny);
- q. organizacja we współpracy z fundacją *Science Academy* corocznego letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich (Obóz Kopernikański);
- r. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach m.in. Programu *Kultura dostępna*; realizacja działań programowych;
- s. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach Programu *Wspieranie działań muzealnych* oraz *Infrastruktura kultury*;
- t. cykliczne, coroczne działania organizowane lub współorganizowane przez Muzeum: 552 rocznica urodzin Mikołaja Kopernika, 58 Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej Frombork 2025, Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dzień Św. Anny, Spotkania z Perseidami;



u. inne działania Muzeum wynikające z bieżących potrzeb oraz wyzwań pojawiających się w danym okresie sprawozdawczym.

rok 2026:

- a. działania związane z realizacją zadania *Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku*: realizacja procesu budowlanego; opracowanie dokumentacji wyposażenia Centrum
- b. realizacja (po uzyskaniu środków z funduszu FENIKS) II etapu kompleksowego remontu i modernizacji zespołu poszpitalnego Św. Ducha (Dział Historii Medycyny);
- c. realizacja programu konserwacji zabytkowych mebli ze zbiorów Muzeum w oparciu o dostępne programy finansowego wsparcia instytucji kultury (np. Programy MKiDN);
- d. realizacja nowego planu zagospodarowania terenu dla działki 151 (Park Astronomiczny) – etap drugi (budowa na terenie radioteleskopu i teleskopu optycznego jako stacji obsługiwanej zdalnie przez pracowników UWM);
- e. opracowanie zbioru zabytków archeologicznych z wykopalisk we Fromborku z IA i E PAN w Warszawie – etap I;
- f. otwarcie w Szpitalu Św. Ducha nowej wystawy prezentującej wzajemne, bliskie relacje między sztuką a medycyną, tematy dotyczące kulturowego, historycznego i społecznego wizerunku ciała, historii anatomii, chirurgii, zjawiska śmierci i jej kulturowego odbioru;
- g. otwarcie w Pałacu Biskupim (II piętro) wystawy twórczości medalierskiej Ewy Olszewskiej-Borys;
- h. otwarcie w Pałacu Biskupim (przyziemie) wystawy *Kopernik w medalierstwie (z kolekcji Oresta Paszkowycza)*;
- i. otwarcie w Pałacu Biskupim (I piętro) nowej stałej wystawy *Mikołaj Kopernik – życie i dzieło*;
- j. otwarcie w Parku Astronomicznym wystawy poświęconej historii fotografii astronomicznej;
- k. opracowanie kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza – etap III;
- l. kontynuacja prac remontowych i modernizacyjnych przestrzeni magazynowych;
- m. kontynuacja procesu digitalizacji zbiorów zgodnie z opracowanym perspektywicznym programem, którego celem będzie pełne zobrazowanie wszystkich zbiorów Muzeum;
- n. publikacje muzealne (ostateczny zakres wynikał będzie z zabezpieczonych środków finansowych): Katalog wybranych medali i numizmatów, Katalog filatelistyki kopernikańskiej z kolekcji Oresta Paszkowycza;
- o. opracowywanie zasobów muzealnych przeznaczonych do udostępniania na stronie muzealnej (wirtualne muzeum) oraz platformie Google Arts&Culture – III etap realizacyjny;
- p. organizacja we współpracy z fundacją *Science Academy* corocznego letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich (Obóz Kopernikański);
- q. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach m.in. Programu *Kultura dostępna*; realizacja działań programowych;
- r. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach Programu *Wspieranie działań muzealnych oraz Infrastruktura kultury*;
- s. cykliczne, coroczne działania organizowane lub współorganizowane przez Muzeum: 553 rocznica urodzin Mikołaja Kopernika, 59 Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej Frombork 2025, Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dzień Św. Anny, Spotkania z Perseidami;
- t. inne działania Muzeum wynikające z bieżących potrzeb oraz wyzwań pojawiających się w danym okresie sprawozdawczym.

rok 2027:

- a. działania związane z realizacją zadania *Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku*: zakończenie procesu budowlanego; wyłonienie wykonawcy wyposażenia Centrum,
- b. realizacja programu konserwacji zabytkowych mebli ze zbiorów Muzeum w oparciu o dostępne programy finansowego wsparcia instytucji kultury (np. Programy MKiDN); opracowanie programu konserwacji inkunabułów i starodruków ze zbiorów Muzeum;
- c. opracowanie zbioru zabytków archeologicznych z wykopalisk we Fromborku z IA i E PAN w Warszawie – etap II;
- d. otwarcie w Szpitalu Św. Ducha nowej wystawy prezentującej wzajemne, bliskie relacje między sztuką a medycyną, tematy dotyczące kulturowego, historycznego i społecznego wizerunku ciała, historii anatomii, chirurgii, zjawiska śmierci i jej kulturowego odbioru;
- e. otwarcie w Pałacu Biskupim (II piętro) wystawy plakatów Alfreda Hałasy;
- f. otwarcie w Pałacu Biskupim (przyziemie) wystawy *Kopernik w numizmatyce (z kolekcji Oresta Paszkowycza)*;
- g. opracowanie kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza – etap IV;
- h. kontynuacja procesu digitalizacji zbiorów zgodnie z opracowanym perspektywicznym programem, którego celem będzie pełne zobrazowanie wszystkich zbiorów Muzeum;
- i. publikacje muzealne: Katalog skarbu braniewskiego; Katalog medali z kolekcji Z. Hampla;
- j. opracowywanie zasobów muzealnych przeznaczonych do udostępniania na stronie muzealnej (wirtualne muzeum) oraz platformie Google Arts&Culture – IV etap realizacyjny;
- k. organizacja we współpracy z fundacją *Science Academy* corocznego letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich (Obóz Kopernikański);
- l. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach m.in. Programu *Kultura dostępna*; realizacja działań programowych;
- m. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach Programu *Wspieranie działań muzealnych* oraz *Infrastruktura kultury*;
- n. cykliczne, coroczne działania organizowane lub współorganizowane przez Muzeum: 554 rocznica urodzin Mikołaja Kopernika, 60 Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej Frombork 2027, Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dzień Św. Anny, Spotkania z Perseidami;
- o. inne działania Muzeum wynikające z bieżących potrzeb oraz wyzwań pojawiających się w danym okresie sprawozdawczym.

rok 2028:

- a. działania związane z realizacją zadania *Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku*: wyposażenie Centrum,
- b. realizacja programu konserwacji inkunabułów i starodruków ze zbiorów Muzeum w oparciu o dostępne programy finansowego wsparcia instytucji kultury (np. Programy MKiDN);
- c. opracowanie zbioru zabytków archeologicznych z wykopalisk we Fromborku z IA i E PAN w Warszawie – etap III;
- d. otwarcie w Szpitalu Św. Ducha nowej wystawy prezentującej wzajemne, bliskie relacje między sztuką a medycyną, tematy dotyczące kulturowego, historycznego i społecznego wizerunku ciała, historii anatomii, chirurgii, zjawiska śmierci i jej kulturowego odbioru;
- e. otwarcie w Pałacu Biskupim (II piętro) wystawy sztuki współczesnej, powstałej w 2023 r. na fali 550. rocznicy urodzin Kopernika;

- f. otwarcie w Pałacu Biskupim (przyziemie) wystawy *Kopernik w popkulturze (z kolekcji Oresta Paszkowycza)*;
- g. opracowanie kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza – etap V;
- h. zakończenie procesu digitalizacji zbiorów zgodnie z opracowanym perspektywicznym programem, którego celem będzie pełne zobrazowanie wszystkich zbiorów Muzeum; konferencja podsumowująca zrealizowany projekt;
- i. publikacje muzealne: Katalog grafiki w zbiorach MMK; Katalog malarstwa;
- j. zakończenie procesu opracowywania zasobów muzealnych przeznaczonych do udostępniania na stronie muzealnej (wirtualne muzeum) oraz platformie Google Arts&Culture;
- k. organizacja we współpracy z fundacją *Science Academy* corocznego letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich (Obóz Kopernikański);
- l. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach m.in. Programu *Kultura dostępna*; realizacja działań programowych;
- m. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach Programu *Wspieranie działań muzealnych* oraz *Infrastruktura kultury*;
- n. cykliczne, coroczne działania organizowane lub współorganizowane przez Muzeum: 555 rocznica urodzin Mikołaja Kopernika, 61 Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej Frombork 2028, Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dzień Św. Anny, Spotkania z Perseidami;
- o. inne działania Muzeum wynikające z bieżących potrzeb oraz wyzwań pojawiających się w danym okresie sprawozdawczym.

rok 2029:

- a. działania związane z realizacją zadania *Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku*: zakończenie procesu wyposażenia Centrum; otwarcie Europejskiego Centrum Copernicus;
- b. realizacja programu konserwacji inkunabułów i starodruków ze zbiorów Muzeum w oparciu o dostępne programy finansowego wsparcia instytucji kultury (np. Programy MKiDN);
- c. opracowanie zbioru zabytków archeologicznych z wykopalisk we Fromborku z IA i E PAN w Warszawie – podsumowanie projektu oraz publikacja wyników badań;
- d. otwarcie w Szpitalu Św. Ducha nowej wystawy prezentującej wzajemne, bliskie relacje między sztuką a medycyną, tematy dotyczące kulturowego, historycznego i społecznego wizerunku ciała, historii anatomii, chirurgii, zjawiska śmierci i jej kulturowego odbioru;
- e. otwarcie w Pałacu Biskupim (II piętro) wystawy archeologicznej prezentującej wyniki badań prowadzonych we Fromborku od lat 50. do 80. XX wieku (z terenu Wzgórza Katedralnego, zespołu poszpitalnego Św. Ducha i miasta);
- f. otwarcie w Pałacu Biskupim (przyziemie) wystawy kopernikanów z kolekcji Oresta Paszkowycza;
- g. opracowanie kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza – etap VI;
- h. publikacje muzealne: Katalog kartografii; Katalog mebli w zbiorach MMK;
- i. organizacja we współpracy z fundacją *Science Academy* corocznego letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich (Obóz Kopernikański);
- j. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach m.in. Programu *Kultura dostępna*; realizacja działań programowych;
- k. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach Programu *Wspieranie działań muzealnych* oraz *Infrastruktura kultury*;

- l. cykliczne, coroczne działania organizowane lub współorganizowane przez Muzeum: 556 rocznica urodzin Mikołaja Kopernika, 62 Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej Frombork 2029, Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dzień Św. Anny, Spotkania z Perseidami;
- m. inne działania Muzeum wynikające z bieżących potrzeb oraz wyzwań pojawiających się w danym okresie sprawozdawczym.

rok 2030:

- a. realizacja programu konserwacji inkunabułów i starodruków ze zbiorów Muzeum w oparciu o dostępne programy finansowego wsparcia instytucji kultury (np. Programy MKiDN);
- b. otwarcie w Szpitalu Św. Ducha nowej wystawy prezentującej wzajemne, bliskie relacje między sztuką a medycyną, tematy dotyczące kulturowego, historycznego i społecznego wizerunku ciała, historii anatomii, chirurgii, zjawiska śmierci i jej kulturowego odbioru;
- c. otwarcie w Pałacu Biskupim (przyziemie) wystawy kopernikanów z kolekcji Oresta Paszkowycza;
- d. zakończenie procesu opracowania kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza;
- e. publikacje muzealne: Katalog sztuki współczesnej; Katalog inkunabułów i starodruków;
- f. organizacja we współpracy z fundacją *Science Academy* corocznego letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich (Obóz Kopernikański);
- g. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach m.in. Programu *Kultura dostępna*; realizacja działań programowych;
- h. przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach Programu *Wspieranie działań muzealnych oraz Infrastruktura kultury*;
- i. opracowanie planu wystaw czasowych na lata 2031-2033,
- j. cykliczne, coroczne działania organizowane lub współorganizowane przez Muzeum: 557 rocznica urodzin Mikołaja Kopernika, 63 Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej Frombork 2030, Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dzień Św. Anny, Spotkania z Perseidami;
- k. inne działania Muzeum wynikające z bieżących potrzeb oraz wyzwań pojawiających się w danym okresie sprawozdawczym.

5. Warunki finansowe Muzeum

Na podstawie podpisanego w czerwcu 2018 r. nowego porozumienia, a w ślad za nim umowy dotyczącej funkcjonowania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku w obiektach na Wzgórzu Katedralnych na okres do 31 grudnia 2033r., Muzeum stało przed wyzwaniem wynikającym z istotnego obniżenia przychodów z podstawowej działalności. Zgodnie z zapisami w/w umowy zmniejszeniu uległa dotychczasowa powierzchnia obiektów użytkowanych przez Muzeum w ramach działalności biletowanej. Szczególnie dotkliwie dla instytucji było przejęcie przed podmiot kościelny Wieży Radziejowskiego, które – jak wynika z zestawień *Raportu* - skutkowało zmniejszeniem przychodów w roku 2019 o 14% w stosunku do roku poprzedniego, przy równoczesnym spadku ogólnej liczby sprzedanych biletów o 21,4%; co należy podkreślić, spadek ten wyniósł prawie 36% w odniesieniu do wielkości średniej z lat 2016-18. Jedynie dzięki zwiększeniu dotacji podmiotowej Organizatora, bilansującej w/w straty w przychodach ze sprzedaży podstawowej, Muzeum mogło realizować swoją podstawową działalność operacyjną (wynik finansowy - zysk ca 70 tys.).

Równie trudny był rok 2020 – przychody z działalności podstawowej wypracowano jedynie w 64%, na co bezpośredni wpływ miała sytuacja pandemiczna. Stabilna wysokość dotacji podmiotowej Organizatora (100%) oraz mniejsze wykonanie kosztów (94%) pozwoliły ostatecznie uzyskać finansowy (-13.593,62 zł przy zakładanej stracie na poziomie -140.000 zł), który pozwolił na realizację wszystkich zakładanych celów operacyjnych, w tym w szczególności działalności wystawienniczej oraz inwestycyjnej (z dotacji celowej Organizatora wykonano wymianę pokrycia dachowego Baszty Kustodii oraz adaptację dla potrzeb osób niepełnosprawnych toalet w zespole poszpitalnym Św. Ducha).

Nieznaczna poprawa nastąpiła w roku 2021 – pomimo ograniczeń pandemicznych w pierwszych czterech miesiącach roku udało się znacząco poprawić wynik finansowy w stosunku do roku 2019 (zysk 36.260,44 zł przy zakładanej stracie -153.977,00 zł), na co wpłynęło osiągnięcie przychodów na zakładanym poziomie (102% planu) przy niewielkim obniżeniu kosztów (97% planu). Pozwoliło to na realizację zakładanej działalności operacyjnej, dzięki czemu udało się zasadniczo powrócić do stanu przed okresem pandemii.

Rok 2022, dzięki wprowadzeniu nowych elementów działalności sprzyjających rozwojowi instytucji (głównie sklepik muzealny), pozwolił na uzyskanie dobrego wyniku przychodów z działalności podstawowej; był on w zasadzie na poziomie zakładanym w planie, jednakże jednocześnie wyższy od analogicznego roku 2021 o blisko 13%. Znaczący wzrost kosztów stałych instytucji (łącznie o ponad 11%), wynikający przede wszystkim z podwyżek cen energii cieplnej i elektrycznej oraz wzrostu płacy minimalnej, nie pozwolił Muzeum osiągnąć dodatniego wyniku finansowego. Pomimo to, instytucji udało się poprawić zakładaną w planie stratę do zaledwie -79.476,56 zł (zakładany -369.627,00 zł).

Bieżący rok budżetowy, równie trudny jak rok 2022 ze względu na dalsze podwyżki kosztów stałych instytucji, zgodnie z zakładanym planem zakończy się stratą na poziomie -709.836 zł, pomimo iż zakłada się zwiększenie przychodów z działalności podstawowej o blisko 20% (wartość realna do uzyskania patrząc na wysokość uzyskanych przychodów na koniec sierpnia br). Ostateczne obniżenie zakładanej straty wydaje się być mało realne mając na uwadze ilość i wielkość zrealizowanych przez Muzeum wydarzeń rocznicowych związanych z Mikołajem Kopernikiem, z których finansowo najgorzej bilansuje się pokaz widowiska muzycznego KOPERNIK, którego ostateczny koszt (szczególnie w stosunku do dotacji podmiotowej Organizatora) spowodował konieczność naruszenia rezerwy finansowej instytucji.

Przedstawiony na rok 2024 plan budżetu Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku pokazuje pogłębiającą się stratę finansową, pomimo iż po raz kolejny założono zwiększenie przychodów z działalności podstawowej na poziomie kilkunastu procent (realne do uzyskania na podstawie analizy dotychczasowych, kilkuletnich założeń i przyjętych nowych elementów generowania przychodów). Po raz kolejny to pogorszenie wyniku jest efektem zwiększania się kosztów stałych instytucji (kolejne podwyżki cen mediów oraz płacy minimalnej, przekładającej się – poza kosztami wynagrodzeń pracowniczych – znacząco na koszt ochrony obiektów).

Jak wynika z powyższych analiz, Muzeum przez kolejne lata (poza okresem pandemicznym) zwiększało swoje przychody z działalności podstawowej, średnio kilkanaście do ok. 20 % w stosunku r/r. Na ten dobry wynik wpływ miały przeprowadzone zmiany w zakresie działalności instytucji oraz nowe źródła przychodów (w szczególności sprzedaż pamiątek w sklepiku muzealnym i wprowadzenie biletu łączonego co przełożyło się na znaczące zwiększenie frekwencji w zespole poszpitalnym Św. Ducha – Dział Historii Medycyny). Każdorazowo jednak, wzrastające koszty stałe instytucji nie pozwoliły na wykorzystanie uzyskanego zysku z przychodów operacyjnych dla dalszego rozwoju działalności Muzeum (np.

zwiększenie ilości wydawnictw własnych, zakup muzealiów, realizacja kolejnych projektów konserwatorskich i badawczych, itp.).

Jeżeli spojrzymy na wynik finansowy Muzeum w ostatnich latach, to zauważymy, że uzyskana marża zysku netto wynosiła w najlepszym okresie (2019) niewiele ponad 1,77% (zysk 68.363,71 zł/ koszty działalności operacyjnej 3.867.886,25 zł); w roku 2021 zysk wyniósł 1,05%, a w roku 2020 i 2022 Muzeum odnotowało stratę. Uświadamia nam to, że w chwili obecnej środki, którymi dysponuje Muzeum (z dotacji Organizatora oraz własnych przychodów instytucji), pozwalają tylko na pokrycie bieżących wydatków, niezbędnych dla właściwego funkcjonowania jednostki. Instytucja ma jednak ograniczone możliwości odkładania kapitału zapasowego na finansowanie ewentualnych inwestycji rozwojowych ze środków własnych, co z kolei oznacza, że muzeum – w krótszej i dłuższej perspektywie - jest zdane na poszukiwanie zewnętrznego finansowania wszelkich działań kapitałochłonnych; bez niego realizacja długofalowych planów modernizacyjno-rozwojowych stoi pod znakiem zapytania.

We wcześniejszych rozdziałach wskazano na realne możliwości zwiększenia przychodów Muzeum; działania takie należy bezwzględnie podjąć – zarówno dla wspomnianego zwiększenia przychodów (niezależnie od ich wysokości) jak i dla ogólnego rozwoju instytucji. Jak jednak wynika z przedstawionych analiz, mało realne jest zwiększenie przychodów instytucji do poziomu, który pozwolił by na realizację w/w długofalowych planów modernizacyjno-rozwojowych.

6. Strategia pozyskiwania pozabudżetowych środków finansowych

Planując poszukiwanie dodatkowych środków w ramach programów zewnętrznych należy mieć świadomość, że większość źródeł pozyskiwania środków finansowych wymaga posiadania części środków własnych, które Muzeum musi sobie zapewnić jako wkład własny w projekcie. Dla projektów niewielkich, niezbyt kosztownych, Muzeum będzie próbowało pokryć te koszty bazując na założonych, zwiększonych przychodach własnych, jednakże w przypadku działań remontowych i inwestycyjnych, niezbędnych ze względu na bezpieczeństwo i potrzeby bieżącego funkcjonowania i rozwoju Muzeum, kosztownych i często wieloletnich, przyjęcie ich do realizacji przez organ założycielski nakładało będzie na niego domyślny obowiązek zwiększonej dotacji celowej.

Nowa perspektywa finansowa środków EU na lata 2021-27 pozwala z nadzieją patrzeć na planowane działania modernizacyjno-rozwojowe Muzeum. Szczególnie dotyczy to środków Programu FEWiM (Fundusze Europejskie dla Warmii i Mazur 2021-2027), w ramach których Muzeum planuje realizację strategicznego projektu inwestycyjnego „Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku”. Projekt ten ma na dzień dzisiejszy zabezpieczone wsparcie finansowe w wysokości 63.750.000 zł, niezbędny wkład własny zabezpiecza Organizator, tj. Województwo Warmińsko-Mazurskie, podobnie jak i koszty działań przygotowawczych oraz planistycznych i dokumentacyjnych. Założenie projektu przedstawiono w dziale 3.I.

Kolejnym, realnym źródłem finansowania działań rozwojowych Muzeum jest Program FENIKS 2021-2027 (Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko), z którego Muzeum mogło by zrealizować prace modernizacyjno-remontowe zespołu poszpitalnego Św. Ducha, Planetarium i Parku Astronomicznego. Założenia tych projektów przedstawiono w dziale 3.II, a w załączeniu przedstawiono dwie *fiszki propozycji przedsięwzięć do planu inwestycji i działań miękkich* – zespołu poszpitalnego Św. Ducha oraz zespołu obiektów na Wzgórzu

Katedralnym; fiszki te określają szczegółowo potrzeby modernizacyjne i remontowe obiektów użytkowanych przez Muzeum.

Muzeum Mikołaja Kopernika od kilku lat z efektem korzysta ze wsparcia finansowego jakie stanowią programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, co daje realne podstawy do planowania kolejnych działań współfinansowanych z tych programów. Różnorodność programów MKiDN pozwala na planowanie zarówno działań remontowych i inwestycyjnych jak i działań miękkich. Program *Ochrona zabytków* pozwala na wsparcie remontów obiektów zabytkowych, które stanowią większość infrastruktury użytkowanej przez Muzeum; w przypadku braku możliwości wsparcia ze środków programu FENIKS Muzeum planowało będzie realizację części prac w zespole poszpitalnym Św. Ducha oraz na Wzgórzu Katedralnym ze w/w Programu.

Program MKiDN *Infrastruktura kultury* pozwala na wsparcie finansowe działań infrastrukturalnych w obiektach i przy obiektach nie zabytkowych, w sposób zatem oczywisty należy planować w oparciu o ten program realizację niezbędnych prac w Parku Astronomicznym czy związanych z wyposażeniem Planetarium.

Programy „miękkie” MKiDN pozwalają z kolei na dofinansowanie podstawowej działalności Muzeum – wystaw, publikacji, organizacji konferencji, organizacji eventów, opracowania wyników badań archeologicznych, prezentacji widowisk muzycznych, prowadzenia działań edukacyjnych itd. Określone w planach rocznych Muzeum działania możliwe będą do realizacji w oparciu o uzyskane z tych programów wsparcie.

7. Plan promocyjny na rzecz budowy wizerunku Muzeum

Jak wspomniano wcześniej, przez szereg lat promocja Muzeum ograniczała się jedynie do strony internetowej oraz obecności na *facebooku*. W ostatnim okresie podjęto jednak szereg działań, które mają na celu kompleksową poprawę wizerunku Muzeum, w tym także rozpoczęto prace nad przygotowaniem kampanii promocyjnej instytucji.

Jednym z podstawowych elementów muzealnej promocji jest rebranding marki, którego głównym celem jest zmiana postrzegania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku w umysłach klientów. Działania z tym związane rozpoczęto w roku 2022 - stworzono nowy system identyfikacji wizualnej Muzeum; opracowana księga znaku uwzględniła takie elementy jak: sygnet, którym stał się stylizowany wizerunek Mikołaja Kopernika, wersja podstawowa i uzupełniająca znaku (sygnet wraz z typografią Muzeum Mikołaja Kopernika), kolorystyka i typografia; stworzono także elementy identyfikacji w postaci szablonów papaterii muzealnej, plakatu, banera itd. Ze zmianą identyfikacji wizualnej wiąże się również zmiana w materiałach reklamowych, dlatego też w 2023 r. wprowadzono zmiany graficzne ulotek, wizytówek czy folderów reklamowych; proces transformacji marki objął także stworzenie nowej strony internetowej (zarówno w zakresie wizualnym jak i domeny strony).

Działania planowane na najbliższy okres winny objąć m.in.:

- a. **kontynuację rebrandingu** poprzez wzmocnienie obecności nowej identyfikacji wewnątrz i na zewnątrz instytucji. Obejmie ona doprojektowanie „pominiętej części nazwy” instytucji (*we Fromborku*), ponieważ jesteśmy jako Muzeum ściśle związani nie tylko z osobą Mikołaja Kopernika ale i z miejscem, tj. Fromborkiem; pomimo tego, że jesteśmy jedynym Muzeum Mikołaja Kopernika na świecie, dla przeciętnego odbiorcy nie jest to tak oczywiste. Istnieje też konieczność doprojektowania znaku w wersji anglojęzycznej.

b. spójny i pełny odbiór Muzeum Mikołaja Kopernika

Ogromnym atutem Muzeum jest różnorodność jego oferty, dostępnej w kilku obiektach w różnych miejscach Fromborka; ta różnorodność stwarza jednocześnie problem identyfikacji, z którym Muzeum boryka się od zawsze, brak jest bowiem (zarówno wśród turystów jak i nawet w środowisku lokalnym) identyfikacji z naszym Muzeum wszystkich obiektów mu przynależnych. Niezwykle istotne jest zatem w najbliższych latach wypracowanie i konsekwentne promowanie klarownego, spójnego i stałego przekazu o pełnej, różnorodnej działalności Muzeum Mikołaja Kopernika; powinien on trafić do przestrzeni medialnej, odwiedzających oraz społeczności lokalnej; przy każdej okazji należy podkreślać, że w skład Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku wchodzi kilka obiektów o zróżnicowanej ofercie turystycznej i edukacyjnej. Dodatkowo, stawiany często przez zwiedzających zarzut o konieczności zakupu osobnych biletów do poszczególnych obiektów warto zmienić na atut, jakim jest wspomniana różnorodność oferty, pozwala odbiorcy wybrać, która z części naszego Muzeum leży w obszarze jego zainteresowań (może kupić bilet do dowolnego obiektu bez konieczności opłacenia zwiedzania pozostałych). Pierwsze działania w tym zakresie już podjęto - zmiany w głównej kasie muzealnej, gdzie prócz nowej identyfikacji trafiły też zdjęcia obiektów i mapa wszystkich muzealnych lokalizacji, niewielka ulotka, która pod hasłem KOPERNIK wskazała wszystkie miejsca i ich ofertę a całość została opatrzona zdaniem na okładce „**więcej niż się spodziewasz**”. W dalszej kolejności należy podjąć kroki, których celem będzie stworzenie wspomnianej spójnej kampanii promocyjnej opartej na wspomnianym atucie różnorodności, pozwalającej zaspokoić oczekiwania i potrzeby różnych grup odbiorców.

c. kontynuację budowania wizerunku Muzeum jako miejsca przyjaznego rodzinom z dziećmi.

Z racji specyfiki miejsca, gdzie coraz częściej naszym gościem są grupy rodzinne, niezwykle istotne jest stworzenie przestrzeni (zajęć) dla rodziców z dziećmi; pozwoli to zatrzymać na dłużej gości w muzealnych progach i zaprowadzić ich do mniej uczęszczanych obiektów. W roku bieżącym Muzeum, w przestrzeni wystawy stałej o Koperniku, wprowadziło grę *Tajemnice Kopernika*; jej celem było stworzenie alternatywnej ścieżki zwiedzania dla młodego odbiorcy, które miało nauczyć go uważności w oglądaniu artefaktów i korzystania z dostępnych wyjaśnień; chodziło także o „uczenie muzeum” tzn. pokazać młodym ludziom jak (przy niewielkim zaangażowaniu) można doskonale się bawić na „nudnych” z pozoru wystawach. Zabawy dla najmłodszych (5+) mają też pomóc rodzicom – dać im swobodę w zwiedzaniu bez potrzeby nieustannego angażowania się w „nudzenie się” dziecka. W kolejnych latach Muzeum planuje rozbudować tę ofertę – w zamiarze jest stworzenie kącika dziecięcego oraz nowych gier muzealnych, które powinny pojawić się w pozostałych obiektach muzealnych. Warte podkreślenia jest także to, że praktyka, którą Muzeum zdobędzie w kolejnych etapach wspomnianych działań „oswajania” małego odbiorcy z muzeum, będzie nieoceniona przy zagospodarowywaniu nowej przestrzeni dla Europejskiego Centrum Copernicus. Rozbudowana oferta będzie rozpowszechniana na portalach, w pismach i poprzez influencerów związanych z tematami rodzicielsko- dziecięcymi, co z pewnością przysporzy nowych odwiedzających.

d. publikacje

Na wizerunek Muzeum pozytywnie wpłyną kolejne publikacje własne. Po wielu latach przerwy, Muzeum od roku 2021 sukcesywnie stara się wydawać katalogi swoich zbiorów, na co wpływ ma także pozyskiwanie środków zewnętrznych wspierających tę działalność Muzeum. Ostatnie wydawnictwa (katalogi oraz kalendarz kopernikowski) umocniły wizerunek Muzeum jako instytucji, która otwiera się na nowe obszary aktywności, przez wiele lat zaniedbane. W najbliższych latach tę działalność wydawniczą należy jednak wzmocnić

promocją tych publikacji – np. wprowadzić je do sklepów innych Muzeów (dobór tematyczny) oraz do księgarni uczelnianych i branżowych; poprawi to wizerunek Muzeum w instytucjach kultury i jednocześnie przełoży się na zysk finansowy.

e. **wystawy zewnętrzne**

W ostatnich latach Muzeum współpracuje z różnymi podmiotami użyczając zarówno swoje eksponaty jak i wypożyczając własne wystawy posterowe; szczególną okazją do tego jest Rok Kopernikowski, co przekłada się na zainteresowanie osobą tego wybitnego polihistora. Przygotowana przez Muzeum wystawa *Rewolucje kopernikowskie – warmińskie życie Mikołaja Kopernika* była pokazywana w Ambasadzie RP w Brukseli, w najbliższym czasie pojawi się w Ambasadzie RP w Paryżu oraz w Europarlamentcie. Mniejsze wystawy posterowe znalazły swoje miejsce w różnych lokalnych instytucjach (*O szacunku monety. Ekonomiczne poglądy Mikołaja Kopernika* – w NBP Oddział w Olsztynie, *Kopernik i ziola* – w Muzeum w Olsztynku, *Mikołaj Kopernik jako lekarz. XVI wieczna wiedza medyczna* – w Szkole Policealnej im. Zbigniewa Religi w Olsztynie itp.).

Muzeum posiada także interesujące zbiory sztuki współczesnej, wśród których znajdują się obiekty wzbudzające zainteresowanie wielu innych instytucji kultury; zbiory tematyczne i pojedyncze obiekty fromborskiego Muzeum pokazywane były zatem na wielu wystawach krajowych, w pojedynczych przypadkach będąc nawet „twarzą” danej wystawy (wystawa *Jerzy Krawczyk Gra o wszystko*).

W najbliższych latach Muzeum będzie kontynuowało powyższe działania wystawiennicze w instytucjach zewnętrznych, chętnie wypożyczając pojedyncze swoje obiekty na wystawy tematyczne oraz gotowe wystawy własne. Planuje się także przygotować kilka nowych wystaw posterowych, pokazujących zarówno kolejne aspekty zainteresowań i aktywności Kopernika jak i charakterystykę samego Muzeum. Należy wówczas każdorazowo silnie akcentować rolę Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku jako właściciela wypożyczeń czy też twórcę w/w wystaw, uzupełniając je np. własnymi materiałami promocyjnymi lub zapewniając sobie promocję tych wystaw/obiektów przez instytucje wypożyczające (stosowne zapisy w umowach użyczenia).

f. **Europejskie Centrum Copernicus**

Powstająca nowa instytucja ściśle powiązana z Muzeum tworzyła będzie nową jakość w przestrzeni edukacyjnej, wystawienniczej, badawczej czy eventowej. W roku 2023 należy przygotować i wdrożyć spójną i przemyślaną kampanię promującą cały proces projektowania i budowy Centrum, uzgodnioną z Samorządem Województwa, pozwalającą na uspołecznienie tego Projektu. Wart zastanowienia jest pomysł, aby **budować/ tworzyć ECC na oczach świata, zaostrzając tym samym apetyt na jego otwarcie** (tworzenie na bieżąco serii informacji: kolejne koncepcje, wieści z placu budowy, projektowanie eksponatów dla części Eksperymentu, przeprowadzka zbiorów muzealnych itp.).

Planując promocję na rzecz budowy wizerunku Muzeum musimy mieć na uwadze przestrzenie do tej promocji, tj. przestrzeń wewnętrzną instytucji oraz promocję na zewnątrz; każda z nich rządzi się nieco odmiennymi zasadami wynikającymi przede wszystkim z miejsca promocji, podmiotu, do którego ma być skierowana czy też środków oddziaływania, którymi będziemy się posługiwali; poniżej kilka przemyśleń w przedmiotowym zakresie, które Muzeum będzie sukcesywnie wprowadzało w najbliższym czasie:

1/ **wewnątrz instytucji**

- wprowadzenie ulotek opisujących poszczególne obiekty z podkreśleniem ich miejsca na mapie wszystkich obiektów (równoznaczne z opisem poszczególnych ofert Muzeum),

- dalsze zmiany w punktach informacji (kasy) mające na celu jasne pokazanie wszystkich możliwości dostępnych dla zwiedzających; wprowadzenie drukowanego biletu z identyfikacją Muzeum (różnych obiektów = pamiątka po wizycie w Muzeum) i mapką lokalizacyjną; wprowadzenie systemu rezerwacji i sprzedaży biletów online,
- wprowadzenie w poszczególnych obiektach tablic/ map ukazujących pozostałe miejsca („tu jesteś a możesz pójść jeszcze tam i tam”); ważna jest spójność tych materiałów i zgodność z nową identyfikacją wizualną Muzeum,
- cykl szkoleń dla pracowników bezpośrednio związanych z obsługą ruchu turystycznego w zakresie właściwego zarządzania interakcjami z odwiedzającymi Muzeum; dotyczy to zarówno pracowników doświadczonych, których dotychczasowe przyzwyczajenia i zachowania często nie odzwierciedlają aktualnych potrzeb odbiorcy jak i nowych pracowników, którzy nie powinni powielać starych przyzwyczajzeń, ale być otwarci na zmiany i nowe wyzwania,
- rozszerzenie oferty „gadżetów” muzealnych z identyfikacją i danymi Muzeum; należy pamiętać, że sklepy muzealne mają charakter bardziej wizerunkowy niż komercyjny (choć tego elementu nie należy też pomijać), powinny zatem oferować różnorodne gadżety nie kupowane na zewnątrz (typowe, powtarzalne), ale z identyfikacją Muzeum Mikołaja Kopernika (np. notesy, długopisy, zakładki magnetyczne, torby, karty pocztowe, magnesy itd.); można także pokusić się o zamawianie produktów lokalnych z identyfikacją muzealną (jako tzw. serie limitowane dla różnych odbiorców), co dodatkowo zadziałało by dobrze wizerunkowo w lokalnej społeczności jako promowanie regionalnego rzemiosła, wyrobów),
- organizowanie wydarzeń związanych z rocznicami ważnymi dla Muzeum oraz angażowanie się w istotne wydarzenia regionalne, krajowe czy nawet światowe. Będzie to kontynuacja podjętego kierunku organizowania imprez kulturalnych dla mieszkańców regionu i turystów (często specjalnie na nie przybywających), tj. *XXX-lecie urodzin Kopernika*, *Europejska Noc Muzeów*, *Dzień Św. Anny*, *Spotkania z Perseidami* itp.; organizacja tych wydarzeń stała się już stałą marką Muzeum, należy ją zatem kontynuować zapewniając atrakcje dla różnorodnego odbiorcy (warsztaty, koncerty, prelekcje, targi, prezentacje, przedstawienia, konkursy); szczególnie duże doświadczenie w tym zakresie przyniósł rok bieżący, co należy bezwzględnie wykorzystać w przyszłych latach, planując te wydarzenia.

2/ na zewnątrz

- realizacja przynajmniej jednej, zaplanowanej **kampanii promocyjnej**; proponowane hasła kampanii: *Muzeum Mikołaja Kopernika - więcej niż się spodziewasz*; *Tysiąc twarzy Kopernika*; *Brama do gwiazd, czyli astronomia na Żurawiej Górze*; do tej kampanii zostaną wykorzystane wszystkie dostępne (darmowe lub tanie) media: społecznościowe i tradycyjne oraz zostaną przeprowadzone działania w przestrzeni Muzeum (ale z dużą relacyjnością, tzn. filmiki, zdjęcia, opisy, które będą układały się w cykle),
- kontynuacja zmian związanych ze sferą cyfrową, czyli dalsze ulepszenie strony muzealnej, bieżące wzbogacanie dostępnych danych (również w zakładce DLA MEDIÓW); kontynuacja działań w mediach społecznościowych (do utrzymania dotychczasowy dobry poziom tych działań),
- kontynuacja współpracy z lokalnymi mediami oraz pozyskiwanie nowych; należy zadbać o patronaty medialne. Mając na uwadze ogromny potencjał Trójmiasta (ilość i rodzaj

odbiorcy oraz łatwość komunikacji), pomimo „prowincjonalności” instytucji planowane jest nawiązanie kontaktów z mediami trójmiejskimi (w chwili obecnej duże zainteresowanie wyraziło Radio Gdańsk). Z konkretnymi kampaniami łatwiej wtedy będzie trafić do odpowiednich mediów a zarazem do adekwatnego do tematyki odbiorcy (np. kampania promująca atrakcje dla rodzin z dziećmi trafiła by na konkretne portale i do konkretnej prasy, kampania promująca Park Astronomiczny do ogromnej grupy miłośników astronomii itp.),

- korzystanie ze wszelkich form zainteresowania medialnego, które pojawiają się w Muzeum lub wokół niego; istotne jest budowanie trwałej relacji z mediami, ponieważ wzajemne korzyści pozwalają nam uzyskiwać efekty w sytuacjach dla nas istotnych (przychyłność i otwartość na przyjazdy),
- zacieśnienie i rozbudowanie dotychczasowej współpracy z organizacjami i urzędami odpowiedzialnymi za promocję regionu. Muzeum nawiązało już stałą współpracę z Warmińsko Mazurską Regionalną Organizacją Turystyczną, *Szlakiem zamków gotyckich* oraz wszelkimi lokalnymi punktami informacji turystycznej; otrzymują one wszelkie informacje o podejmowanych przez Muzeum działaniach, eventach, wystawach, publikacjach; dostarczane są też regularnie materiały reklamowe (ulotki, foldery wystaw, plakaty informujące/ promujące wystawy i wydarzenia),
- udział w targach turystycznych oraz innych wydarzeniach, które pozwalają na wystawienie własnego stoiska prezentującego całą ofertę Muzeum,
- współpraca z lokalną bazą turystyczną (hotele, restauracje, lokalne atrakcje itp.); mając na uwadze specyfikę lokalizacji Muzeum (duży ruch turystyczny we Fromborku w stosunku do stałej liczby mieszkańców) ten element odgrywa nie małą rolę; przy planowaniu druków informacyjnych (ulotki, foldery itp.) należy brać pod uwagę zasadność dostarczania ich do w/w podmiotów,
- wymiana informacyjno-promocyjna między pokrewnymi instytucjami kultury, zarówno na gruncie lokalnym (we Fromborku Centrum Kulturalno-Biblioteczne, Muzeum Pomnika Historii...) jak i tymi oddalonymi, a powiązanych z nami poprzez osobę Mikołaja Kopernika (Muzeum w Olsztynie, w Toruniu), astronomię (planetaria, Parki i Obserwatoria Astronomiczne) czy też tematyką zborów. Należy także inicjować i rozwijać dwustronne kontakty z instytucjami powiązanych z fromborską placówką (np. osobą Mikołaja Kopernika) – poprzez wizyty studyjne, wspólne projekty wystawiennicze i badawcze (w części już realizowane przez działy merytoryczne i edukacyjny, jednakże bez stosownej promocji tych działań, co nie buduje wizerunku instytucji),
- wypracowanie pakietu ofert współpracy dla podmiotów, które mogą wspierać Muzeum Mikołaja Kopernika wizerunkowo i finansowo.

Podsumowując powyższe propozycje działań, których realizacja (nawet w niepełnym zakresie) pozwoli znacząco poprawić wizerunek Muzeum, a co za tym idzie spowodować odczuwalny wzrost zainteresowania przekładający się na frekwencję w naszym Muzeum, należy pamiętać, że najważniejszym ich elementem jest konsekwencja w realizacji oraz niezmiennosć przekazu. Wypracowanej marki nie powinno się zmieniać, a modyfikacje powinny mieć na względzie jedynie poprawę przekazu lub jego intensyfikację a nie elementy podstawowe, budujące nową identyfikację.

8. Plan współpracy Muzeum z samorządami, stowarzyszeniami, fundacjami i grupami nieformalnymi działającymi na terenie województwa warmińsko-mazurskiego

Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku jest samorządową instytucją kultury, w działalności swojej realizuje i będzie realizowało różnorodne formy współpracy z samorządami wszystkich szczebli, w szczególności w zakresie oferty turystycznej, działalności edukacyjnej i kreowaniu tożsamości lokalnej na wszystkich poziomach. Intensyfikacji wymaga udział i zaangażowanie fromborskiego Muzeum w ponadregionalnym projekcie szlaków kulturowych jakim jest *Szlak Kopernikowski*, którego jednym z istotniejszych elementów jest Frombork ze Wzgórzem Katedralnym, znajdującymi się tutaj obiektami oraz samą legendą Mikołaja Kopernika. W ramach projektu strategicznego „Szlak kopernikowski – kompleksowy rozwój oferty turystycznego szlaku kulturowego”, którego Muzeum jest partnerem, planowane jest w naszym obiekcie stworzenie warunków technicznych umożliwiających prezentację filmu holograficznego oraz projekcję wielkoformatową – mapping.

Muzeum, jako gospodarz obiektów znajdujących się na Wzgórzu Katedralnym, stanowiących własność kościelną, kontynuowało będzie ściśle współpracę z Muzeum Pomnika Historii "Frombork Zespół Katedralny", Archidiecezją Warmińską oraz Warmińską Kapitułą Katedralną. Współpraca ta obejmowała będzie wspólne przedsięwzięcia naukowe, wystawieniowe, konferencyjne, remontowe i inwestycyjne. Z tego też względu ważne jest każdorazowo ściśle określenie zasad i zakresu tej współpracy, wzajemnych relacji oraz sposobów finansowania wspólnych przedsięwzięć. Oddzielne, z punktu widzenia zwiedzającego, zwiedzanie Wzgórza Katedralnego i poszczególnych, znajdujących się na nim obiektów (przynależnych do różnych muzeów), powoduje częste nieporozumienia i prowadzi do negatywnego odbioru całej oferty turystycznej przez część turystów. Wychodzącym naprzeciw oczekiwaniom zwiedzających pomysłem, który obie jednostki zamierzają wspólnie realizować, jest wprowadzenie w jak najszerszym czasie wspólnego biletu obejmującego wszystkie obiekty znajdujące się na Wzgórzu. Nowoczesny system rejestracji zwiedzającego pozwoli w precyzyjny sposób zidentyfikować zwiedzane przez niego miejsca, a co za tym idzie, w sposób bezpieczny i pewny rozliczyć pomiędzy obiema instytucjami kultury pochodzące z biletów przychody. Przy takiej organizacji ruchu turystycznego niezbędne jest także wprowadzenie systemu przewodnik/audioprzewodnik, pozwalającego na profesjonalną obsługę osób zwiedzających fromborskie wzgórze.

Współpraca z lokalnymi władzami samorządowymi, zacieśniona m.in. osobą Przewodniczącą Rady Miasta jako członka Rady Muzeum, powinna docelowo objąć szereg aspektów życia społecznego, w tym w szczególności działalność edukacyjną w środowisku lokalnym (Szkoła Podstawowa i Przedszkole) czy też aktywizację grup wykluczonych (seniorzy), którą można próbować włączyć w działania Muzeum na zasadach wolontariatu. Dużym wyzwaniem jest zacieśnianie współpracy pomiędzy różnorodnymi podmiotami związanymi z szeroko rozumianą obsługą ruchu turystycznego w mieście i okolicach. Mając na uwadze szeroką, ciągle poszerzaną ofertę kulturalną Fromborka, której silnym elementem jest Muzeum Mikołaja Kopernika, należy dążyć do stworzenia „gotowego produktu turystycznego” – przemyślanej oferty skierowanej do różnych grup docelowych, określonej czasowo w zależności od zapotrzebowania społecznego (zapropozowane trasy jedno- dwu i wielodniowe); jej podstawowym walorem będzie możliwość partycypowania w nim (po stronie finansowych beneficjentów) wszystkich zainteresowanych podmiotów lokalnych, co pozwoli na zacieśnienie lokalnej współpracy oraz poprawę jakości oferowanej usługi. Koordynatorem tych działań, których docelowym efektem ma być w/w produkt turystyczny, winien być właśnie samorząd lokalny jako gospodarz miejsca

posiadający realne możliwości wdrażania rozwiązań przyjaznych odbiorcy w obszarze całej przestrzeni miejskiej.

Partnerzy społeczni (fundacje i stowarzyszenia) mają coraz większą możliwość pozyskiwania środków na realizację i wspieranie działań publicznych. Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku powinno zatem podjąć starania zmierzające do maksymalnej współpracy z partnerami społecznymi w swoich działaniach statutowych. Dotychczasowa współpraca realizowana jest w wymiarze realnym jedynie z *Towarzystwem Miłośników Fromborka* (wspólne kawiarenki historyczne), docelowo zatem propozycją współpracy i realizacji wspólnych projektów powinno się objąć innych lokalnych partnerów, tj. *Fundację im. Mikołaja Kopernika we Fromborku*, *Towarzystwo Przyjaciół Planetarium i Obserwatorium "PULSAR"* czy *Oddział PTTK im. Marcina Kromera we Fromborku*. Nową propozycją współpracy jest projekt *Obóz Kopernikański*, zrealizowany w roku bieżącym przez Fundację *Science Academy*, którego Muzeum był partnerem. W kolejnych latach Muzeum będzie aktywnie uczestniczyło w tym projekcie zapewniając dostęp do swoje aparatury obserwacyjnej oraz pomoc muzealnych edukatorów.

Muzeum fromborskie, współpracujące z licznymi instytucjami kultury (m.in. Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie, Muzeum Okręgowe w Toruniu) powinno zacieśniać tę współpracę, nie ograniczając się jedynie do wymiany doświadczeń ale przede wszystkim do podejmowania wspólnych działań badawczych związanych z osobą Mikołaja Kopernika i jego spuścizną naukową, czy też do wymiany oferty wystawienniczej.

9. Efektywne wykorzystanie bazy lokalowej i zasobów Muzeum

Przeprowadzone w ostatnich latach analizy dotychczasowej działalności Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku oraz analizy infrastruktury znajdującej się w użytkowaniu Muzeum pozwoliły na określenie realnych możliwości bazy lokalowej dysponowanej przez Muzeum. Wynikające z nowej umowy użytkowania na Wzgórzu Katedralnym uszczuplenie powierzchni użytkowej o różnorodnym charakterze (biura, magazyny, przestrzenie wystawiennicze) negatywnie odbiło się nie tylko na wielkości przychodów (strata Wieży Radziejowskiego) ale także i na brakach magazynowych i biurowych (strata zachodniej części Nowego Wikariatu), odczuwalnych dotkliwie w ostatnim okresie funkcjonowania Muzeum, co szczególnie mocno pokazało zatrudnienie nowych osób pionu merytorycznego (historyk oraz osoba ds. promocji i sprzedaży), dla których usilnie szukano nowej przestrzeni biurowej.

Duży potencjał poprawy tej sytuacji ma *Brama Południowa* oraz wschodnia część *Nowego Wikariatu*, gdzie znajdują się mieszkania służbowe, przeznaczone dla etatowych pracowników Muzeum. W planie rozwoju Muzeum przewiduje się docelową zmianę funkcji tych pomieszczeń, wiąże się to jednak z koniecznością rozwiązania umów najmu wspomnianych mieszkań służbowych. W chwili obecnej realizuje się zasadę - przyjętą w efekcie podpisania wspomnianej na wstępie nowej umowy użytkowania obiektów na Wzgórzu Katedralnym - powolnego wygaszania funkcji mieszkalnych, uzależnioną jednak w czasie od odejścia użytkowników tych mieszkań na emeryturę lub rezygnację z pracy w Muzeum. W taki sposób Muzeum „odzyskało” dla swoich potrzeb jedną kondygnację w Bramie Południowej, gdzie urządzono i wyposażono nowy magazyn zbiorów oraz przyziemie Nowego Wikariatu, gdzie tymczasowo umieszczono nowe biura i magazyn wydawnictw.

Efektom w/w podejścia do przestrzeni znajdujących się w użytkowaniu pracowników było opracowanie dokumentacji projektowej pozwalającej na docelowe przekształcenie całej wsch.

części Nowego Wikariatu na biura i magazyny, przy założeniu likwidacji ostatniego, użytkowanego ciągle mieszkania służbowego. Dzięki uzyskanym środkom od Organizatora Muzeum w roku ubiegłym przeprowadziło pierwszy etap tych prac, polegający na wymianie zniszczonej stolarki okiennej, analogicznie jak w części zachodniej obiektu (prace zrealizowane przez Muzeum przed zwrotem tej części obiektu podmiotowi kościelnemu). W najbliższym czasie planowane są kolejne prace, pozwalające sukcesywnie adaptować kolejne przestrzenie tego obiektu na w/w funkcje. Jednakże, bazując na wyniku analiz cytowanego wielokrotnie *Raportu*, mając na uwadze krótką perspektywę realizacji Europejskiego Centrum Copernicus, gdzie mają się znaleźć nowoczesne przestrzenie biurowe i magazynowe, warto się zastanowić nad celowością realizacji kosztownych prac adaptacyjnych, szacowanych kosztorysowo na blisko 1 mln zł. Dodatkowo, perspektywa pozyskania kolekcji kopernikanów Oresta Paszkowycza wskazuje na priorytetowe potraktowanie każdej wolnej przestrzeni na potrzeby magazynowe, niezbędne dla umieszczenia w nich, w odpowiednich warunkach przechowywania i opracowywania, wspomnianych różnorodnych zbiorów. Zasadnym jest zatem, aby dostępną w chwili obecnej przestrzeń wsch. części Nowego Wikariatu czasowo zaadaptować na miejsce zdeponowania części wspomnianej kolekcji.

Mając na uwadze w/w potrzeby magazynowe zbiorów, należy także przeanalizować możliwość częściowego przeorganizowania przestrzeni magazynowych znajdujących się na poddaszu dawnego pałacu Biskupiego. W chwili obecnej, poza magazynami zbiorów, znajdują się tam także magazyny gospodarcze i zaplecze wystawiennicze (gdzie zmagazynowane są aktualnie nie wykorzystywane elementy infrastruktury ekspozycyjnej), dla których powinno znaleźć się nowe, mniej wymagające miejsce. Ze względu na brak takiej przestrzeni, warto zastanowić się nad możliwością najmu nowej przestrzeni poza obszarem Muzeum, z przeznaczeniem na magazyn gospodarczy.

Analizując efektywne wykorzystanie bazy lokalowej Muzeum należy ponownie zastanowić się nad docelową funkcją *Kanonii Najświętszej Maryi Panny, Kustodii-Dom Kustosza* oraz *Baszty Północnej*, użytkowanych w chwili obecnej jako pomieszczenia biurowe, magazynowe oraz Biblioteka. Należy pamiętać, że obiekty te, jako najlepiej zachowane po zniszczeniach wojennych i zachowujące największe walory historyczne (zachowane elementy wyposażenia wnętrza – piec, stropy, stolarka drzwiowa, podłogi itp.) były w pierwszym okresie funkcjonowania Muzeum użytkowane jako sale wystawiennicze, w których prezentowano wystawę stałą poświęconą Mikołajowi Kopernikowi. Ich wysokie walory architektoniczne i artystyczne, tradycja historyczna i wystawiennicza powodują, że najlepszym rozwiązaniem było by ponowne przeznaczenie części z tych pomieszczeń na przestrzenie wystawiennicze, gdzie można by pokazywać wnętrza kanonickie z różnego okresu ich użytkowania (w zależności od zachowanych elementów wyposażenia konkretnego wnętrza). Zasadność takich działań budzi jednak wątpliwość wynikającą z przytoczonych wcześniej przemyśleń związanych z zakresem i czasem funkcjonowania Muzeum w obiektach na Wzgórzu. 10-letnia perspektywa użytkowania ich przez Muzeum pozwala na pozytywne patrzeć na takie rozwiązanie, mając jednak na uwadze, iż omawiane przeorganizowanie tej przestrzeni możliwe będzie dopiero po znalezieniu nowej przestrzeni dla obecnej funkcji biurowo-magazynowej (być może dopiero po powstaniu ECC), realna perspektywa czasowa stawia pod znakiem zapytania celowość takich działań. Nie powinno się jednak całkowicie rezygnować z takich rozwiązań – nie można wykluczyć, że Muzeum znajdzie w krótkim czasie przestrzeń dla obecnej funkcji obiektów (np. poprzez wypożyczenie obiektu na obszarze Fromborka) lub, po roku 2033, w oparciu o nową umowę użytkowania, nadal

będzie możliwe prowadzenie podstawowej działalności w tych obiektach przez Muzeum Mikołaja Kopernika.

W przypadku pozostałych przestrzeni, obiektów i pomieszczeń użytkowanych obecnie przez Muzeum należy przyjąć, iż aktualne ich wykorzystanie nie ulegnie zmianie, niezależnie od rodzaju, zakresu i formy działań realizowanych w tych obiektach; dotyczy to przede wszystkim *Wieży Kopernika, Planetarium, Parku Astronomicznego oraz Szpitala Św. Ducha*.

10. Optymalizacja pracy i zatrudnienia

Jak już akcentowano w poprzednim opracowaniu działalności Muzeum⁷, docelowa koncepcja programowa funkcjonowania w najbliższych latach Muzeum może być realizowana niemalże w całości przez obecnych pracowników merytorycznych Muzeum. Przeprowadzona analiza ich dorobku, dotychczasowych zainteresowań oraz poziomu aktywności pozwoliły na określenie, w jakim stopniu są w stanie sprostać kolejnym nowym wyzwaniom, zaakceptują nowe potrzeby oraz ewentualne przekształcenie struktury organizacyjnej, dostosowanej do tych potrzeb. Dopiero stworzenie nowoczesnego Centrum (ECC) wymagało będzie dodatkowych, merytorycznych kadr o nowych profilach zawodowych, pozwalających realizować ambitne cele stawiane przez nową instytucję kultury. Potrzeby te zostaną jednak określone dopiero po przeprowadzeniu analiz planistyczno-przestrzennych nowej placówki, doprecyzowaniu jej misji w przestrzeni zarówno muzealnej jak i edukacyjnej oraz stworzeniu docelowego modelu funkcjonowania.

Z perspektywy procesów wewnętrznych zachodzących obecnie w Muzeum, dla właściwego jego funkcjonowania niezwykle istotny jest poziom komunikacji wewnętrznej, wysoki poziom wzajemnego zaufania oraz standardy etyczne pomiędzy pracownikami. Długotrwałe obostrzenia pandemiczne spowodowały widoczny spadek komunikacji i wzajemnego zaufania, należy zatem jak najszybciej je odbudować prowadząc cykl dobranych tematycznie szkoleń, także w zakresie właściwego zarządzania interakcjami z odwiedzającymi Muzeum.

Wyjątkowo trudnym wyzwaniem organizacyjnym, związanym z utrzymaniem obecnego, wysokiego poziomu merytorycznego kadry są kwestie finansowe. Stały wzrost płacy minimalnej przy ograniczonych możliwościach gratyfikacji najwartościowszych pracowników (co wynika przede wszystkim ze wzrostu kosztów utrzymania instytucji) nie pozwala zbyt optymistycznie patrzeć na dalszy rozwój merytoryczny wspomnianej kadry. W przypadku młodych, doświadczonych jednakże już osób, należy wyrazić obawę, że brak uposażenia adekwatnego do ich roli w instytucji (wartości na rynku pracy) może spowodować ich odejście w inne obszary aktywności zawodowej, co bardzo negatywnie wpłynie na instytucję; może także docelowo spowodować niewydolność w przestrzeni merytorycznej Muzeum. Mając na uwadze w/w obawy zasadne jest staranie się u Organizatora o dodatkowe środki wspierające fundusz płac Muzeum oraz poszukiwanie nowych źródeł finansowania działalności merytorycznej instytucji. Jednym z nich powinny być zatem projekty i granty badawcze, które pozwolą nie tylko na realizację kolejnych działań rozwojowych Muzeum, ale także na dofinansowanie najbardziej aktywnych i twórczych pracowników.

⁷ Program działania...

Podsumowanie

Przedstawiony powyżej plan działania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku na lata 2024-30 wielokrotnie jedynie sygnalizuje problemy oraz nie zawsze przedstawia gotowe pomysły na ich rozwiązanie. Przedstawione pomysły nie wyczerpują z kolei złożoności zjawiska, próbują jednak dotknąć kwestii najistotniejszych, niezbędnych dla właściwego funkcjonowania instytucji muzealnej. Stawianym punktem wyjścia dla działalności statutowej fromborskiego Muzeum winno być każdorazowo (okresowo) przeprowadzenie wszechstronnej analizy aktualnego jego stanu, sposobów funkcjonowania, dotychczasowej działalności. Szczegółowe, aktualizowane na bazie w/w analiz „poznanie” Muzeum pozwalało będzie na nowo określać długofalową strategię działania oraz precyzować kolejne cele operacyjne, które będą osiągane w określonym przedziale czasowym.

Niezależnie jednak od ostatecznej oceny i określenia przyszłych, długo- i krótkofalowych celów, niezmiennie istotne zawsze będzie kultywowanie spuścizny Mikołaja Kopernika, zachowanie i rewitalizacja zabytkowej substancji, tworzenie nowych projektów muzealnych czy budowa bogatej oferty edukacyjnej. Szczególna rola, jaką fromborska placówka posiada w sferze kształtowania poziomu społeczności lokalnej i jej aktywizacji przekłada się na pozycję lidera w społecznym rozwoju Fromborka i jego okolic, co należy bezwzględnie utrzymać. Przemyślana, konsekwentnie realizowana misja fromborskiego Muzeum pozwoli mu nie tylko na zachowanie swojej pozycji na kulturalnej mapie miasta i gminy, powiatu, regionu i kraju, ale i na rozwój, niezbędny dla realizacji nowych wyzwań w przestrzeni muzealnej i edukacyjnej. Dorobek ostatnich lat powinien być bezwzględnie rozwijany.

