



**MUZEUM PAŁACU**  
**Króla Jana III**  
**W WILANOWIE**

Warszawa, 31 marca 2025 r.

**DN.0710.14-01.2025**

Szanowny Pan  
Piotr Rypson  
Dyrektor  
Departament Dziedzictwa Kulturowego  
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Szanowny Panie Dyrektorze,

uprzejmie przekazuję oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie w 2024 roku.

Z wyrazami szacunku,

Paweł Jaskanis  
Dyrektor  
Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: [muzeum@muzeum-wilanow.pl](mailto:muzeum@muzeum-wilanow.pl),  
[www.wilanow-palac.pl](http://www.wilanow-palac.pl)



Warszawa, 31 marca 2025 r.

Paweł Jaskanis

**Oświadczenie Dyrektora Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**  
**o stanie kontroli zarządczej w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**  
**w 2024 r.**

**Dział I**

Jako osoba odpowiedzialna za zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej, tj. działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy, ale w granicach wyznaczonych posiadany budżetem rocznym (dotacją podmiotową i wypracowanymi przychodami), w szczególności dla zapewnienia:

- zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- skuteczności i efektywności działania;
- wiarygodności sprawozdań;
- ochrony zasobów;
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- zarządzania ryzykiem;

oświadczam, że w kierowanym przez mnie Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie kontrola zarządcza funkcjonowała (część B.) w stopniu wystarczającym do potrzeb pełnej, bieżącej kontroli wypełniania jej standardów w 2024 r. Utrzymanie standardów nie oznacza systemowych i faktycznych deficytów w finansowaniu przez Organizatora zachowania w stanie nie pogorszonym składowych majątku instytucji, w tym przede wszystkim nieruchomościach budownictwa i parków, wpisanych do rejestru zabytków, oraz innych dóbr kultury w postaci historycznych obiektów budowlanych.

Poziom realizacji założeń kontroli zarządczej i bezpośrednio wynikających z nich standardów organizacji pracy był relatywnie podobny jak w poprzednim okresie sprawozdawczym, zważywszy zwłaszcza na rosnącą



liczbę i znaczące oddziaływanie w kolejnych latach zewnętrznych uwarunkowań działania muzeum, co niejednokrotnie wykładniczo zwiększało komplikacje w wykonywaniu obowiązków wobec zbiorów muzealiów, innych dóbr kultury, zwłaszcza zabytków i społeczeństwa lub ją uniemożliwiało. Negatywnym efektem jest sprowadzenie programu działania do wyboru pomiędzy zadaniami, z których wszystkie są priorytetami. Presja ta kumuluje wysokie nakłady dodatkowej pracy bez zapewnienia środków finansowych na zwiększoną obsługę tych obowiązków w działalności bieżącej. Wnioski do Organizatora muzeum o zwiększenie dotacji podmiotowej, ponawiane co roku przez lata, która umożliwiłaby zatrudnienie dodatkowych pracowników i wykonanie niezbędnych prac przy majątku muzeum, na ogół pozostały bez odpowiedzi. Dokumenty z odpowiednią argumentacją mogą ponownie przekazać, tym razem w celu zbadania celowości kontroli zarządczej przez Organizatora instytucji. Wnioski odpowiadają stanowi faktycznemu, co także oświadczam.

Kontrola zarządcza zatem odbywa się w stanie skrajnych niedoborów finansowych instytucji, co uniemożliwia realizację zupełnie podstawowych zakresów odpowiedzialności. O narastaniu negatywnych skutków niedoborów informuję Organizatora co roku w kolejnych oświadczeniach z wykonania kontroli zarządczej, materiałach planistycznych, sprawozdaniach i w informacji o wykonaniu programu kierowania nią.

Do głównych uwarunkowań zewnętrznych utrudniających nawet mocno ograniczane wykonywanie podstawowych obowiązków, mimo odpowiednich wniosków finansowych do Organizatora, składanych przez lata (kilka szaf dokumentacji):

- (-) brak wystarczających środków finansowych na zachowanie w stanie niepogorszonym zbiorów muzealiów i innych dóbr kultury, ogółu zasobów wiedzy (tradycyjnej i cyfrowej dokumentacji ewidencyjnej i historycznej, księgozbioru i archiwum) oraz środowiska przyrodniczego, zwłaszcza w zakresie bezpieczeństwa fizycznego i konserwatorskiego zbiorów,
- (-) brak wystarczających środków finansowych na utrzymanie, projektowanie remontów i remonty 60 budynków i innych obiektów budowlanych (w sumie 108 – ca 39 tys. m kw. w kubaturach) oraz infrastruktury technicznej, w tym bezpieczeństwa w muzeum,



- (-) brak wystarczających środków finansowych na realizację misji społecznej muzeum – edukacji kulturowej, wystaw zbiorów historycznych,
- (-) braki kadrowe związane z dodatkowymi obowiązkami, wynikającymi z nowych przepisów prawa majątkowego i finansowego oraz bezpieczeństwa,
- (-) brak środków na techniczne zaprojektowanie i wykonanie schronu na wybrane dzieła sztuki na terenie muzeum na wypadek wojny (koncepcja opracowana).

Negatywny wpływ zewnętrzny na pracę instytucji wywierały jak w latach poprzednich również przewlekłe procedury administracyjne oraz przeciwstawne metody i ustalenia wobec tych samych obiektów i problemów, formułowane przez organy administracji specjalnych ochrony zabytków, ochrony przyrody w rezerwacie, gospodarki wodnej, gospodarki przestrzennej, rozpoznania właścicielskiego pomiędzy tymi organami w ewidencji dzieł własności Skarbu Państwa [potok z kaskadą i ulica S.K. Potockiego nie są w posiadaniu muzeum, a więc są poza jego odpowiedzialnością] etc. Innym uwarunkowaniem było mnożeniem zbędnych czynności poza rozprawami administracyjnymi i ukierunkowanie ich na „załatwianie” – w sumie na budowanie relacji klientalnych, zastępujących racjonalną gospodarkę sprawami i dobrami publicznymi, a także wysoce utrudniających pozyskiwanie środków finansowych przez rozmijanie się w czasie z okresami planistycznymi. Sytuacji nie ułatwiało zamrożenie w 2005 r. dotacji podmiotowej, co odwrotnie proporcjonalnie do sumy inflacji kolejnych lat zmniejszało zdolność muzeum do prowadzenia działalności statutowej, w tym przede wszystkim do bieżącego remontowania i konserwowania zasobów oraz organizacji dużych wystaw czasowych i zarazem projektów konserwatorskich (ostatnia pt. „Amor Polonus” w 2010 r.!!!), w tym odtworzenia wystaw stałych w pomieszczeniach oczekujących na zakończenie konserwacji wystroju i wyposażenia pomieszczeń (brak finansowania lub przerwane finansowanie). Muzeum dysponuje analizą strat finansowych z powodu niewaloryzowania dotacji podmiotowej w części przeznaczonej na działalność bieżącą od 2005 r.

Prawnie obligatoryjne finansowanie podstawowych obowiązków utrzymania zasobów muzeum nie było realizowane przez Organizatora, a moje wnioski o zwiększenie dotacji podmiotowej były nierespektowane w



postulowanych zakresach – uwaga ta dotyczy narastającego kryzysu opieki nad zabytkami nieruchomymi i muzealiami w okresie wielu lat. Prace konserwatorskie, prowadzone w cyklach wieloletnich, nie mogły być podejmowane lub/i realizowane z rocznych dotacji [na ogół w kilka miesięcy od podpisania umowy z Organizatorem do końca roku budżetowego], co uniemożliwiło dostęp do finansowania interwencji konserwatorskich i racjonalnej gospodarki finansowej, albo prace te były wydatnie ograniczane zakresowo w obrębie jednego obiektu lub były dzielone cykle technologiczne wykonawstwa, podrażając jego koszty. Znaczenie miało mylne przekonanie Organizatora o tym, że skoro muzeum „ma na etatach konserwatorów”, to oni wykonują konserwacje i „nie jest potrzebne zlecenie prac na zewnątrz”. Mylne – ponieważ pracownicy etatowi zajmują się gospodarką zbiorami, prewencją konserwatorską i sporadycznie drobnymi, czasochłonnymi pracami, natomiast skala innych potrzeb o zasadniczym znaczeniu dla zachowania substancji zabytkowej jest olbrzymia i jest realizowana w systemie dużych projektów, których metodyka konserwatorska i logistyka są podporządkowane optymalizacji celów i kosztów. Uwaga ta dotyczy przede wszystkim wystroju artystycznego pałacu (zabytków ruchomych, będących muzealiami)– fresków i innych malowideł naściennych, sztukaterii, tynków historycznych, mozaik, posadzek, historycznych okien etc. Skutkiem takich mylnych ocen jest pogarszanie stanu zabytków, ich wyglądu i oddziaływania społecznego. Zaniechania skutkują trwałą degradacją substancji zabytkowej, umniejszając wartość majątku i negatywnie wpływając na wizerunek nie tyle instytucji, co jej Organizatora (opinii publiczności, widzącej miejsca w bardzo dobrym stanie w kontraście z czekającymi na interwencję konserwatorską). Wzrosły również ryzyka w zakresie bezpieczeństwa fizycznego ludzi i zabytków – analizy ryzyk strategicznych prowadzą nas do pesymistycznych wniosków i prognoz. Dotyczy to przede wszystkim stanu zabytków i ich wystroju artystycznego, infrastruktury technicznej, stanu środowiska oraz wyposażenia muzeum w zabezpieczenia dotyczące stanów kryzysowych i wojny.

Im większa presja niedoborów, tym większa mobilizacja zespołu na rzecz poprawy mechanizmów zarządczych. Usprawnienia w kierowaniu instytucją i poprawa stosownych procedur formalnych dotyczą komponentów: środowisko wewnętrzne, cele – zadania – mierniki, zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontrolne, informacja i komunikacja oraz monitoring i ocena kontroli zarządczej. Obszary poprawy należy uznać za wyczerpany



zasób wzrostu efektywności od dwóch lat przy posiadanych przez instytucję zasobach pracy i coraz bardziej ograniczonych budżetowych możliwościach kupowania usług i towarów.

Głównym wyzwaniem zarządczym w 2024 r. była stabilizacja wykonania programu w czasie procesów społecznych i gospodarczych uruchomionych przez stan pandemii, wojnę w Ukrainie, konflikt zbrojny na Biskim wschodzie, zmianę pokoleniową, cyfryzację pracy, pogłębiającą się inflację (w 2024 wzrost cen o ok. 3,6%) i jej skutki, wysoką niepewność planistyczną z powodów braków finansowych i bardzo wysokie, rosące potrzeby z zakresu stanu bezpieczeństwa fizycznego, konserwatorskiego i środowiska w opiece nad zasobami, zwłaszcza w sferze konserwacji i remontów konserwatorskich zabytków nieruchomych, muzealiów, innych dóbr kultury i zasobów przyrodniczych. Zasadnicze utrudnienia wynikły z niewaloryzowania dotacji podmiotowej od 2005 r., z wyjątkiem jej części – kilku podwyżek od tego czasu wzrostu funduszu wynagrodzeń osobowych i dodania na stałe jednego miliona na pokrycie wzrostu kosztów energii w 2023 r. Regres z powodu niewaloryzowania szacujemy na ok. 146-157 mln zł od 2005 r. oraz dodatkowo co najmniej 2 – 2,5 mln zł rocznie z powodu utraconych przychodów w wyniku nieoddania do użytku (działalności muzealnej) kilku obiektów budowlanych (pergola pn., Grotarnia i Wielka Grotarnia, Kordegarda, Stajnia, Słodownia) i remontu innych (np. Oranżeria z pawilonem rzeźb ogrodowych, Villa Intrata) czy przygotowanie stałych wystaw (Grotarnia, Kordegarda, Oranżeria, Stajnia, Słodownia), przestrzeni edukacyjno-konferencyjno-wystawienniczych (Wielka Grotarnia, Ogród przy Figarni, Ogród przy Oranżerii, Ogród za Komisarią) i sklepu muzealnego (Stajnia). Skala potrzeb remontowo-konserwatorskich i z zakresu inżynierii środowiskowej szacowana jest na ok. 700 mln zł ro realizacji w cyklach technologicznych w okresie ok. 14-17 lat. Dane te są okresowo aktualizowane – pełny wykaz potrzeb i szacunkowych kosztów ich realizacji zostanie opracowany w 2026 r., zgodnie z programem działania na lata 2025 – 2027.

Muzeum kontynuowało realizację przyjętych w poprzednim okresie sprawozdawczym zasad operacyjnych w następujących obszarach odpowiedzialności za misję, w tym za opiekę nad zbiorami i ich upowszechnianie:

- zasady operacyjne funkcjonowania muzeum jak podmiotu użyteczności publicznej,
- zasady operacyjne funkcjonowania i trybów pracy zespołów zadaniowych,

-zasady operacyjne planowania, raportowania i monitorowania efektywności pracy.

W okresie sprawozdawczym ze względu na szczególny jego charakter obarczony wieloma równoczesnymi ryzykami różnych kategorii (siły wyższej, kadrowe, finansowe) wiele uwagi poświęcono rozszerzonej i regularnej ich analizie oraz wypracowywaniu rozwiązań służących ich minimalizacji lub przeniesieniu, zwłaszcza w zakresie opieki nad zabytkami, gospodarki przestrzennej miasta w otoczeniu i wobec terenów muzeum oraz w dziedzinie ochrony środowiska, okazów przyrody i siedlisk czy ostoi (prawny wymóg ochrony gatunkowej i siedliskowej) i krajobrazu kulturowego, wciąż mającego dominujące cechy z XVII – XVIII w. jak całość kompleksu muzealnego. Podkreślam tę wyjątkowość kulturową, aby uwydatnić największy niedostatek w postaci niewystarczającej do utrzymania zasobów w stanie nie pogorszonej dotacji podmiotowej. Niedostatek powoduje stopniową degradację wartości zabytkowych i środowiskowych. Muzeum nie jest w stanie z posiadanych przychodów z działalności statutowej skompensować powstrzymania tej utraty, przeprowadzić konieczną rewaloryzację i właściwe udostępnienie zasobów kulturowych i regenerację ekosystemów.

Niniejsze oświadczenie opiera się na ocenie i informacjach dostępnych w czasie sporządzania niniejszego dokumentu, pochodzących z:

- okresowego przeglądu przez Komitety Sterujące celów, działań i mierników każdego z 54 zadań (po II, III kwartale i po zakończeniu 2024 roku); zarządzanych macierzowo w zorganizowanej formie kilkuetapowej procedury planistyczno-wykonawczej; dzięki elektronicznemu systemowi zarządzania zadaniowego oraz obiegu dokumentów, bazującego na oprogramowaniu do zarządzania procesami BPMS (wdrażany system AUREA) prowadzono stały monitoring zaawansowania realizacji założonych celów, poziomu zaangażowania budżetu, prowadzono proces analizy i zarządzania ryzykiem;
- sporządzanych regularnie, etapowo, z należytą starannością oraz weryfikowanych i aktualizowanych sprawozdaniach finansowych i merytorycznych;
- wyników wybranych kontroli wewnętrznych, w tym w szczególności (-) bieżącej kontroli przestrzegania zapisów ustawy o Ochronie Danych Osobowych oraz wypełniania funkcji Inspektora Ochrony Danych (-) audytu i oceny wybranych stanowisk pracy, audytu procesu obsługi publiczności, (-) analizy

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



SWOT/TOWS wybranych programów z oferty edukacyjnej i ewaluacji lekcji muzealnych; (-) analizy sprzedaży wydawnictw i biletów muzeum; (-) analizy frekwencji muzeum; (-) komitetów sterujących rozstrzygających zagadnienia zgłaszane przez członków poszczególnych zespołów zadaniowych;

- wyników innych sprawozdań obowiązujących instytucję oraz jej kontroli; w szczególności :
  - (-) rocznego sprawozdania skarg i zażaleń, (-) sprawozdania Bezpieczeństwo i Ochrona Zbiorów (-) okresowe sprawozdania z realizacji i utrzymania efektów projektów współfinansowanych ze środków europejskich, (-) okresowe kontrole organów podatkowych, (-) roczne badanie sprawozdania finansowego przez niezależnego biegłego rewidenta, (-) okresowe sprawozdania merytoryczne i finansowe przekazywane do organizatora, (-) wiele sprawozdań GUS, które typuje muzeum ze względu na charakter działalności do określonych rodzajów sprawozdań, (-) kontroli Państwowej Inspekcji Pracy (-) sprawozdania dla Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów (obecnie Narodowy Instytut Muzeów), (-) sprawozdań i kontroli projektu „wwwmuzeum”, realizowanego przez konsorcjum kierowane przez muzeum wilanowskie ze środków Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa, audytów tematycznych.

a także innych źródeł informacji takich, jak:

- wyniki samooceny kontroli zarządczej i oświadczeń o stanie kontroli zarządczej złożonych w postaci tradycyjnej na formularzach;
- wyniki kontrolingu i monitoringu 54 zadań, prowadzonych w ramach zarządzania zadaniowego z wykorzystaniem systemu BPMS Aurea;
- bieżąca dokumentacja księgową, finansową i okołofinansową;
- wyniki oceny rocznej pracowników muzeum;
- oceny i opinie członków Rady Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie z ub.r.;
- obserwacje i oceny własne;
- badania, analizy i ekspertyzy, zamawiane w ramach projektów lub bieżącej pracy, formułowane przez niezależnych specjalistów;
- kontroli ex - post i ex – ante projektów prowadzonych przez muzeum;
- szkoleń pracowniczych i wewnętrznych spotkań pracowników;

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



- analizy procesów biznesowych obowiązujących w muzeum;
- kontroli Państwowej Inspekcji Pracy (dwukrotnej);
- kontroli Mazowieckiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków;
- kontroli Komendy Głównej Policji;
- kontroli Powiatowej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej w m. st. Warszawie.
- dokumentów organizacyjnych i finansowych służących planowaniu, akceptacji i bieżącemu zarządzaniu zadaniami w muzeum z uwzględnieniem:
  - programu działania Muzeum na lata 2020-2024;
  - ramowego *Opisu planowanych przedsięwzięć muzeum*, sporządzonego dla Organizatora muzeum w wersjach w przewidzianych terminach planistycznych w marcu, sierpniu i grudniu oraz w lutym kolejnego roku, w ramach kolejnych projektów przybliżających wysokość budżetowej dotacji podmiotowej na rok następny według wytycznych budżetowych, otrzymanych na formularzach określonych w zarządzeniach Ministra z dnia 30 października 2013 roku w sprawie nadzoru i kontroli nad jednostkami objętymi częścią 24 budżetu państwa oraz zarządzeniu Ministra z dnia 11 stycznia 2024 r. w sprawie nadzoru i kontroli nad jednostkami objętymi częścią 24 budżetu państwa;
  - sprawozdań finansowych i merytorycznych oraz realizacji dotacji celowych według wzorów MKiDN:
    - dla 13 zadań celowych MKiDN (sprawozdanie merytoryczne i finansowe za 2024 r.), w tym 1 zadanie ze środków Funduszu Promocji Kultury,
    - oraz według wzorów adekwatnych dla wybranych projektów:
      - środki UE:
        - \*2 zadania dofinansowane w ramach programu Erasmus+
        - \* 5 zadań dofinansowanych w ramach programu KPO
      - inne środki:
        - \* 1 zadanie realizowane ze środków Veolia



\* 1 zadanie realizowane ze środków Fundacji Lanckorońskich

- rocznego sprawozdania finansowego i rocznego sprawozdania merytorycznego (poza finansowym, merytoryczne –36 stron, skrócone: 6 stron) z dnia 31 stycznia 2025 r.,
  - decyzji o ustanowieniu zadań i opinii Komitetów Sterujących wyznaczonych dla każdego zadania oraz recenzjach Kierowników, odnotowanych i zarchiwizowanych w systemie AUREA BPMS.

Jednocześnie oświadczam, że nie są mi znane inne fakty lub okoliczności, które mogłyby wpłynąć na treść niniejszego oświadczenia.

Paweł Jaskanis

Dyrektor  
Muzeum Pałacu Króla Jana III  
w Wilanowie

## Dział II

### 1. Zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania kontroli zarządczej w roku ubiegłym.

#### Warunki funkcjonowania instytucji

Rok 2024 był ostatnim rokiem obowiązywania nowej umowy w sprawie warunków organizacyjno-finansowych działalności muzeum oraz programu jego działania, którą Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego zawarł ze mną w dniu 16 grudnia 2019 r. (data listu powołującego na stanowisko od dn. 01.01.2020 r).

W 2024 r. nie obowiązywały restrykcje pandemiczne, muzeum działało w zwykłym trybie, priorytetem była odbudowa frekwencji po pandemii i możliwie jak największego wykorzystania oferty muzeum w zakresie oferty edukacyjnej.

Instytucja po prawie 3 latach (2020 – 2022) funkcjonowania w realiach pandemicznych negatywnie odczuła ich wpływ na swoją sytuację finansową, która w dużej mierze zależy od możliwości realizacji wielu projektów i generowania przychodów własnych (sprzedaż biletów na wystawy, wydarzenia, lekcje muzealne). W normalnych warunkach przychody są jednym z dwóch podstawowych źródeł finansowania działalności instytucji, poza stałą (choć niewystarczającą w stosunku do potrzeb) dotacją organizatora (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego).

W 2023 r. dotacja podmiotowa nie pokryła nawet kosztów stałych takich jak: energia elektryczna, gaz, woda, odprowadzanie ścieków, wywóz nieczystości, sprzątanie, dozór, ochrona - bez uwzględnienia jakichkolwiek aktywności misyjnych. W 2024 (i jak przewiduję, w 2025 r.) sytuacja drastycznie pogłębiła się. Muzeum nie jest już w stanie utrzymać poziomu wykonawczego z poprzednich lat i w efekcie zaniknie skuteczna opieka nad zasobami dziedzictwa i dobrze rozwinięta kadrowo zdolność do realizacji programów kulturalnych - poza biernym i fragmentarycznym udostępnianiem zasobów. Kontynuując, szybko zmalały nakłady na upowszech-

#### **Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



nianie, badania i konserwację zbiorów oraz bieżące prace remontowo-konserwatorskie przy zabytkach budowlanych i ogrodach. Muzeum utraciło możliwość samodzielnego tworzenia (zgodnie z potrzebami) i realizacji interwencji remontowo-konserwatorskich przy zabytkowych budynkach i infrastrukturze technicznej. Dotacje celowe w ograniczonym stopniu poprawiały sytuację, nigdy nie stanowiąc trwałej podstawy w finansowaniu nakładów koniecznych na wykonanie wszystkich obowiązków muzeum.

Większość konserwacji i remonty konserwatorskie muzeum finansowało wyłącznie z przychodów własnych. Potrzeby konserwatorskie i remontowe są jednak wielokrotnie wyższe i nie mają pokrycia finansowego w dotacji podmiotowej i dotacjach celowych. Tym samym zdolność instytucji do realizacji prac bieżących w opiece nad zabytkami i muzealiami spadła do minimum i w zasadzie uniemożliwia podjęcie koniecznych konserwacji i remontów. Większość z nich ma charakter interwencji i pilnej interwencji.

Zmniejszą przychody własne instytucji. Dotacje celowe częściowo będą kompensować niedobory. Muzeum jest u progu stagnacji i w stanie narastającego ryzyka zmniejszenia efektywności w działalności kulturalnej, w tym przede wszystkim w opiece nad zabytkami.

W okresie sprawozdawczym nie korzystano z testowanego wcześniej modelu obowiązkowego nadzoru nad ekspozycją przez pracowników etatowych wszystkich jednostek organizacyjnych muzeum, ponieważ ten dodatkowy obowiązek, wykonywany w ramach podstawowego czasu pracy, okazał się zbyt dużym obciążeniem dla zespołów, które musiały skoncentrować się przede wszystkim na terminowych i efektywnym realizowaniu projektów.

Wyniki frekwencyjne w porównaniu do poprzedniego okresu sprawozdawczego (2023) kształtują się następująco. Na koniec roku 2024 odnotowaliśmy wynik: **2 763 395** zwiedzających [liczone wg metodyki frekwencji produktowej]. Natomiast w 2023 roku było to: **2 603 821** zwiedzających [według metodyki produktowej]. Dla przypomnienia, frekwencja z 2019 roku – okresu sprzed pandemii, to: 3 115 797. Różnice wynikają przede wszystkim ze zmniejszenia liczby turystów zagranicznych z powodu wojny na Ukrainie – czynnik ten był

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl

wskazany w rozmowach z touroperatorami. Muzeum nie ma wpływu na rynek turystyki przyjazdowej, jak wszystkie instytucje kultury – stwierdzenia tego rodzaju nie są odosobnione. Turyści zagraniczni stanowili w 2024 r. 13% frekwencji muzeum. W segmentach odwiedzających znaczącą przewagę stanowili turyści indywidualni. Porównując z poprzednim okresem sprawozdawczym, że poziom frekwencji zgodnie z przewidywaniami powoli odbudowuje się i wraca na poziom porównywalny z latami przed pandemią. Rzeczą wartą odnotowania jest rekordowa liczba grup edukacyjnych – łącznie **4798** (w tym: 4368 zajęcia stacjonarne dla grup, 9 zajęć online i 421 zajęć dla turystów indywidualnych). Dla porównania liczba grup edukacyjnych w roku 2023 wyniosła 4533 (w tym 7 zajęć online). Muzeum utrzymało część aktywności w sferze wirtualnej, wyraźnie jednak widać, że publiczność wybiera zdecydowanie wydarzenia in situ.

W 2024 r. muzeum zorganizowało szereg wystaw czasowych, przede wszystkim wystawy podsumowujące dorobek instytucji w ostatnich 20 latach:

- „Historia zmian. Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie 2003-2024”; Wystawa zorganizowana z okazji 20-lecia wstąpienia Polski do Unii Europejskiej i grona państw wspólnoty gospodarczej, dokumentująca historię zmian, będących efektem konserwacji i restauracji zabytków, rekultywacji parków i cyfrowej dokumentacji zasobów. Częścią tych prac były remonty i modernizacje. Frekwencja: 34 807 gości;
  - Dziedzictwo „Póki świat istnieje” w połączeniu nauki i sztuki konserwacji-restauracji dzieł sztuki, frekwencja: 54 371 gości;
  - Prezentacja prac konserwatorskich przy II przęśle w Północnej Galerii Ogrodowej, frekwencja: 8 296 gości;
- a także:
- Natura ciekawości. Prace Agnieszki Cieślińskiej-Kaweckiej i zbiory wilanowskie, frekwencja: 85 977 gości;
  - Niecodzienne przedmioty codziennego użytku. 200 lat platernictwa w Polsce. I i II edycja, frekwencja: 9 823 gości (wystawa trwa);
  - Oto Światłość Wielka i Klucz Rajski. Hymny z tatarskich zaścianków króla Sobieskiego, frekwencja: 61 514 gości;;
  - KRÓL OWA Anna Jagiellonka, frekwencja: 8 296 gości (wystawa trwa);

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



Niesłabnącą popularnością cieszyła się także ekspozycja plenerowa „Królewski Ogród Światła”, która osiągnęła wynik frekwencyjny w 2024 r. na poziomie 173 383 osób.

### **Zarządzanie i perspektywy na przyszłość:**

Institucja funkcjonuje w oparciu o wypracowane odpowiednie modele operacyjne i alternatywne rozwiązania kryzysowe, ze skutecznymi schematami identyfikowania ryzyk i realizacji mechanizmów kontrolnych. Dzięki temu, w roku sprawozdawczym muzeum mogło sprawnie monitorować ryzyka projektowe i elastycznie dopasowywać działania z szerokiego wachlarza opracowanych strategii.

W muzeum utrzymano elastyczny rozkład czasu pracy, który w ramach 8-godzinnego dnia pracy daje pracownikom większą elastyczność w zakresie godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy. Dominującą w roku sprawozdawczym formułą pracy była praca stacjonarna, która wyparła akceptowaną w pandemii formułą hybridową. Z pracy zdalnej pracownicy uprzywilejowani (tj. pracownika, o którym mowa w art. 1421 § 1 pkt 2 i 3 KP oraz pracownicę w ciąży, pracownika wychowującego dziecko do ukończenia przez nie 4 roku życia, a także pracownika sprawującego opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadającymi orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności). W pozostałych przypadkach pracownicy mogą korzystać z tzw. formuły pracy zdalnej okazjonalnej.

Ze względu na pogłębiającą się, wyjątkowo trudną sytuację finansową instytucji w 2023 roku, w 2024 r. planowanie budżetu zostało przeprowadzone w bardzo ostrożny sposób, ukierunkowany na minimalizację wydatków i poszukiwanie oszczędności. Spadek poziomu przychodów własnych w dalszym ciągu wpływa na znaczące ograniczenie możliwości działania instytucji, a tym bardziej na jej rozwój. Wstrzymano duże inwestycje, zmieniono formuły realizacji projektów niskokosztowych. Odłożono w czasie realizację części gotowych projektów inwestycyjnych, mających na celu poprawę jakości usług dla publiczności, rozbudowę infrastruktury dla zwiedzających. Najbardziej dotkliwym skutkiem były zaniechania w opiece nad zasobami.

#### **Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl

Bardzo istotnym ryzykiem, które wystąpiło, a które jest ryzykiem globalnym i muzeum nie dysponuje odpowiednimi mechanizmami, by skutecznie mu przeciwdziałać, jest zjawisko inflacji. Postępujący wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych w 2024 r. w stosunku do roku poprzedniego wyniósł 3,6 %. Pogłębia się trudna sytuacja gospodarcza po prawie trzyletnim okresie pandemicznym, spotęgowana przez wybuch konfliktu zbrojnego w Ukrainie. Atak Rosji na Ukrainę a także konflikt zbrojny Palestyna – Izrael, niekorzystnie wpłynął na wskaźniki ekonomiczne, dodatkowo ponownie zachwiane zostały łańcuchy dostaw, a duża część towarów znów stała się deficytowa lub ich ceny zaczęły niepokojąco rosnąć.

Muzeum ponownie – jak w latach ubiegłych - stanęło w okresie sprawozdawczym w obliczu dużego wyzwania finansowego – by zabezpieczyć podstawowy wymiar funkcjonowania instytucji i pokryć znacznie wyższe od prognozowanych zobowiązania, znów należało podjąć trudną, ale konieczną decyzję o zamrożeniu dużych przedsięwzięć inwestycyjnych i innowacyjnych projektów. Muzeum wymaga wsparcia w zakresie wdrożenia odpowiednich działań na poziomie Organizatora – zwiększenie dotacji podmiotowej instytucji o wskaźnik realnie odpowiadający poziomowi wzrostu cen wydaje się warunkiem krytycznym dla zapewnienia stabilnej ciągłości działania instytucji.

Należy podkreślić, że bliskość konfliktu zbrojnego przyczyniła się i przyczynia do spotęgowania poczucia niepokoju w społeczeństwie, co mogło istotnie wpływać na dobrostan psychofizyczny pracowników. Zarządzanie zespołami i zadaniami w takich warunkach to dużo bardziej złożone zadanie, obarczone większą liczbą i wyższym prawdopodobieństwem wystąpienia ryzyk. W związku z przedłużającym się konfliktem zbrojnym w Ukrainie, muzeum kontynuowało projekty dla uchodźców. „Muzeum otwarte” zapewniło realne wsparcie edukacyjne, społeczne i zawodowe osobom z Ukrainy poszukującym w naszym kraju schronienia w wyniku wojny. Muzeum aktywnie włączyło się w działania mające na celu integrację, aktywizację społeczną i zawodową uchodźców. W ramach tego projektu zrealizowano szereg warsztatów i zajęć edukacyjnych w pałacu i

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl

ogrodach, szkolenia ECHOCAST (moduł „Muzeum otwarte”) dla muzealników oraz zatrudniono na umowy cywilno-prawne osoby ukraińskojęzyczne, które znalazły zatrudnienie w obszarach wspierających bieżącą działalność instytucji. Działania te były możliwe dzięki otrzymanej specjalnie w tym celu dotacji podmiotowej.

W 2024 r. kontynuowano proces wdrażania nowego narzędzia elektronicznego obiegu dokumentów i zarządzania zadaniami, systemu AUREA w standardzie BPMS (notacja BPMN 2.0). System został uruchomiony pod koniec 2022 r. – pracownicy wykonali planowanie zadań na rok 2023, w 2023 r. zostały uruchomione moduły zapotrzebowań, umów oraz sprawozdawczości okresowej, funkcjonował również moduł zamówień publicznych. Niestety liczne błędy techniczne wykonawcy spowodowały, że proces wdrożeniowy został znacznie wydłużony i nie został zakończony w 2024 r. (m.in. nie zostały do tej pory wprowadzone moduły obiegu kancelaryjnego, obiegu wniosków urlopowych). W 2023 r. po negocjacjach z wykonawcą została podpisana ugoda regulująca proces poprawiania błędów i usuwania usterek. Na wykonawcę serwisu zostały nałożone kary umowne. Proces poprawiania usterek systemu trwał przez cały rok 2023 i był kontynuowany w 2024 r.

Kryzys związany z konfliktem zbrojnym w Ukrainie uświadomił, jak bardzo istotne są działania z obszaru digitalizacji zasobów dziedzictwa. Doświadczenie ostatnich kilku lat, w trakcie których muzeum realizowało kilka projektów cyfrowych pokazuje jednak, że głównym wyzwaniem jest organizacja działań na poziomie ponadinstytucjonalnym i uspołnienie standardów dotyczących digitalizacji muzealiów. Wypracowane w muzeum stają się przedmiotem zaleceń w innych instytucjach. Ryzyka, które wiążą się z projektami cyfrowymi, to także zapewnienie utrzymania efektów projektu albo ich rozwój w kolejnych latach, gdy dofinansowanie na dany projekt wygaśnie – rozwiązania cyfrowe są bardzo kosztochłonne, a zgromadzone w projektach dane muszą być odpowiednio zabezpieczone i administrowane – a tego rodzaju wydatki należy kontynuować bieżącej pracy instytucji także po zakończeniu danego projektu. Szansą na przynajmniej częściowe rozwiązanie tego rodzaju problemów jest dążenie do kontynuacji starań o pozyskanie środków finansowych na ucyfrowienie kolejnych zasobów. Muzeum było liderem konsorcjum i ta formuła sprawdziła się, była jednak okupiona dodatkowym wysiłkiem organizacyjnym i szkoleniowym dla pracowników innych instytucji.

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



W 2024 r. wystąpiło wskazywane w poprzednim roku sprawozdawczym ryzyko rotacji pracowników, 16 osób zakończyło współpracę z muzeum, co przekładało się bezpośrednio na trudności realizacyjne w poszczególnych projektach. W związku z niskim wskaźnikiem konkurencyjności muzeum w porównaniu do warszawskiego rynku pracy, zagrożonych jest wiele tzw. kluczowych stanowisk instytucji. W ich przypadku wysoki poziom kompetencji i doświadczenie pracowników jest bardzo istotne dla efektywnej realizacji założonych działań. Jednocześnie dobrą praktyką jest zachowanie możliwej ciągłości stanowiskowej i dbanie o tzw. „pamięć instytucjonalną” w zespole. Przy wysokiej rotacji pracowniczej, jaka spotyka nas w ostatnich latach jest to zadanie coraz bardziej utrudnione.

Bez odpowiedniego zwiększenia wysokości dotacji podmiotowej oraz limitu funduszu wynagrodzeń osobowych muzeum nie będzie w stanie nigdy konkurować z rynkiem komercyjnym, a co gorsza staje się w ostatnich latach coraz mniej konkurencyjne nawet w porównaniu z nowotworzonymi warszawskimi podmiotami publicznymi o znacząco wyższych dotacjach podmiotowych (Łazienki, Muzeum Historii Polski) i w stosunku do wielkości majątku czy zakresu odpowiedzialności za zabytki.

Każdego roku sygnalizuję wskazane wyżej ryzyka i uwarunkowania i przedkładam Organizatorowi stosowne wnioski.

Podwyżka wynagrodzeń w 2024 r. przynajmniej chwilowo dała nadzieję na wyrównanie braków wywołane gwałtownym, inflacyjnym wzrostem cen, aczkolwiek w porównaniu z danymi GUS będzie niższa od średniej krajowej, jeszcze bardziej od średniej w Warszawie (ca 10.500) i wysoce niedostateczna z kosztami utrzymania w Warszawie, najdroższym mieście w kraju. Choć średnie wynagrodzenie pracownika muzeum nie jest już tak drastycznie niskie, jednak wciąż nie można mówić tutaj o atrakcyjnym uposażeniu, konkurencyjnym zwłaszcza dla liderów/specjalistów projektowych i średniej kadry kierowniczej.

Adekwatne zwiększenie finansowych możliwości muzeum zarządzania tym ryzykiem powinno oznaczać:

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl

- możliwość zwiększenia wynagrodzeń zasadniczych - poprzez zwiększenie budżetu muzeum na ten cel,
- poprzez zwiększenie dotacji podmiotowej muzeum możliwość zapewnienia pracownikom dodatkowego pakietu świadczeń pracowniczych, które w kontekście dzisiejszego rynku pracy są oczywistym standardem, a ich brak zniechęca potencjalnych aplikantów,
- możliwość zabezpieczenia realizacji zadań przez doraźne zatrudnienie pracowników w formule cywilno-prawnej, co wymagałoby stosownego zwiększenia w dotacji podmiotowej limitu wynagrodzeń bezosobowych.

Podsumowując: z każdym rokiem muzeum jest w coraz gorszej sytuacji finansowej. Stały odpływ utalentowanych, rzetelnych pracowników przy zachowaniu niezmiennej puli zadań statutowych do wykonania, a także mimo realizacji projektów znacząco zwiększających wysokość koniecznych do poniesienia nakładów, w obliczu kryzysu poinflacyjnego i niestabilnej sytuacji geopolitycznej w sąsiedztwie wymaga rozwiązania możliwego wdrożenia poziomu Organizatora instytucji. **Stan ten kwalifikujemy jako podstawowe ryzyko strategiczne, któremu muzeum ma bardzo ograniczone możliwości skutecznie przeciwdziałać. Nieadekwatność przychodów, w tym przede wszystkim dotacji podmiotowej, w stosunku do potrzeb opieki nad zabytkami i muzealiami oraz oczekiwań społecznych wobec programu muzeum mocno zagraża potencjałowi rozwoju instytucji.** Istnieje pogłębiająca się niewspółmierność potrzeb i możliwości, która jest uwidoczniła w modelach zależności, zawartych w załącznikach do wspomnianej umowy. Temat ryzyk strategicznych, w szczególności ryzyka finansowego są regularnie omawiane na posiedzeniach Rady Muzeum (ostatnie w październiku 2024 r.). Kwestia dot. m.in. zbyt niskiego poziomu dotacji podmiotowej została uznana za jedno z ryzyk krytycznych. Członków Rady, będących wybitnymi autorytetami w swoich dziedzinach, zaniepokoił po raz kolejny brak reakcji ze strony Organizatora na dotychczasowe postulaty zarówno muzeum, jak i Rady w kwestii konieczności zwiększenia finansowania budżetowego na działalność bieżącą, czyli przede wszystkim na utrzymanie i bezpieczeństwo fizyczne i konserwatorskie substancji zabytkowej i muzealiów, działań prośrodowiskowych w Parku Wilanowskim i rezerwacie przyrody Morysin oraz fundusze wynagrodzeń osobowych i bezosobowych. Po raz kolejny z przychodów własnych muzeum sfinansowało koszty stałe, przez co znacznemu i dla wizerunku instytucji w najistot-

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl

niejszym zakresie zmniejszeniu uległo finansowanie z tego źródła wydatków na konserwację, wystawy i wydawnictwa oraz bezpieczeństwo instytucji (wymiana wyeksploatowanych urządzeń i remonty infrastruktury teleinformatycznej oraz systemów elektronicznego dozoru i sygnalizacji).

Przy zapewnieniu dodatkowego, stabilnego źródła finansowania muzeum jest gotowe do realizacji wstępnie sparymetryzowanych przedsięwzięć, mających na celu kreację nowych atrakcji turystycznych i kulturalnych, które pozwolą na zwiększenie frekwencji i bezpośrednio wpłyną na jeszcze silniejsze oddziaływanie misyjne i istotny wzrost przychodów tak z realizacji misji, jak i przedsięwzięć komercyjnych. Poza samym pałacem będzie to Wielka Grotarnia, Dom Gościnny z muzeum Wiktorii Wiedeńskiej i sarmatyzmu, karety Sobieskich w dawnej Stajni, muzeum wewnątrz XIX w. i skarbiec w Kordegardzie, muzeum staropolskiego gospodarstwa wiejskiego w XVII w. i jego mitu w dawnej Słodowni i domach holenderskich na Folwarku Wsch. i Zach., przywrócenie ogrodów poużytkowych, ekspozycji rzeźby pałacowej (największy zespół w kraju dla XVII – XVIII w.) w połączeniu z pierwotną funkcją Oranżerii i Figarni oraz pawilonami ogrodowymi w zapleczu i ich funkcjami edukacyjno-usługowymi. Muzeum przygotuje także zaplecze konferencyjno-szkoleniowe w zakresie bezpieczeństwa muzeów. Tak skomponowany wieloletni program rozwoju wzmocni tożsamość konkurencyjną muzeum, zgodnie z wciąż najsilniejszymi, podstawowymi kodami historycznymi i kulturowymi miejsca. Pałac stał się prototypem narodowej marki już od początku XVIII w., kiedy ze względu na swoje symboliczne znaczenie był obiektem pożądania kolejnych władców Rzeczypospolitej i arystokracji. Dlatego państwo powinno dowartościować markę (jako część marki narodowej) i uaktualnić jej kontekst społeczny przez odpowiednie do potrzeb finansowanie Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie! Istotą zaplanowanych i potencjalnych zadań będzie wzmocnienie identyfikacji symbolicznej muzeum jako skarbnicy staropolskich wzorów tożsamości narodowej oraz wzorcowej opieki nad jej nośnikami (semioforami), jakimi są zasoby kulturowe i przyrodnicze w Wilanowie. Konieczne jest stworzenie schronów dla ludzi, muzealiów oraz dokumentacji ewidencyjnej wszystkich zasobów w wersji cyfrowej (serwery danych źródłowych) i tradycyjnej (na wypadek utraty cyfrowych zapisów).

Instytucja kadrowo i koncepcyjnie jest gotowa do podjęcia znacznie szerzej zakrojonych działań w perspektywie wieloletniej. Od lat przygotowuje się do niego na miarę posiadanych środków finansowych, zawsze

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: [muzeum@muzeum-wilanow.pl](mailto:muzeum@muzeum-wilanow.pl),  
[www.wilanow-palac.pl](http://www.wilanow-palac.pl)

niewystarczających w stosunku do potrzeb programowych, remontowo-konserwatorskich i inwestycyjnych. Wysoka zdolność kooperacyjna muzeum wpływa na poprawę rezultatów pracy własnej i innych instytucji o podobnym profilu. Wskazuję zatem potrzebę stabilizacji dotacji podmiotowej z budżetu państwa na poziomie, który zoptymalizuje zarządzanie zasobami materialnymi i symbolicznymi na miarę znaczenia miejsca i muzeum w polskiej kulturze oraz dużego, jak na instytucję kultury, potencjału gospodarczego.

#### Obszar finansowo-organizacyjny:

- Dotacja podmiotowa w 2024 r. nadal była niewystarczająca w stosunku do potrzeb, wynikających ze stanu technicznego i konserwatorskiego zasobów zabytkowych i przyrodniczych. Z uwagi na potrzeby (utrzymanie, bieżące naprawy, interwencje, prace zasadnicze) konserwatorskie i remontowo-konserwatorskie zabytków, infrastruktury technicznej, muzealiów oraz problemów środowiskowych (ok. 93 ha, w tym odbiór ze zlewni Potoku Służewieckiego zanieczyszczeń z ok. 10% powierzchni Warszawy) powinna być na stałe wyższa o ok. 42 mln zł rocznie.
- Rosnąca liczba obowiązków prawnych i sprawozdawczych jest wykonywana przez tę samą grupę pracowniczą – starania o zwiększenie puli etatów kolejny rok nie przyniosły zgody Organizatora, co skutkuje między innymi zwiększeniem poziomu niebezpieczeństw i zagrożeń oraz nieporządku z powodu rosnącej co roku antropopresji na teren muzeum w wyniku urbanizacji otoczenia, a także zaniechaniami w misyjnej pracy.
- Niestabilna sytuacja geopolityczna na świecie i galopująca inflacja miały duży, negatywny wpływ na finanse instytucji:

Główne niedobory dotyczyły braku środków na prace remontowo-konserwatorskie i konserwatorskie, wysoce podnosząc ryzyka dotyczące stanu zachowania zabytkowych budowli, ich wyeksploatowanej infrastruktury historycznej i niezabytkowej, stanu zabytkowych parków, ekosystemów, recepcji turystycznej i wynikowo wizerunku muzeum jako odpowiedzialnego opiekuna za stan publicznej własności; potrzeby wieloletnie, ułożone w okresowo aktualizowany program działań naprawczych z zakresu opieki nad zabytkami.

#### Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



Niedobory środków dotyczą także stanu bezpieczeństwa fizycznego, p. pożarowego i cyfrowego – wyeksploatowane systemy są wysoce awaryjne i nie obejmują całości terenu instytucji, co wydatnie podnosi ryzyka, obciąża bieżącą organizację pracy i czyni mniej skuteczną komunikację cyfrową w realizacji misji muzeum (do wykonania na nowo są: kompleksowy projekt bezpieczeństwa technicznego i jego wykonanie; docelowo koszt zaprojektowania i wykonania kompletnego systemu nowoczesnych zabezpieczeń i monitoringu p.włam. i ppoż. oraz bezpieczeństwa cyfrowego sięga 45 mln zł do wykonania w trzy – cztery lata (analiza cenowa aktualna na 2023 r., z pewnością zaniżona w obliczu stale rosnących cen).

Powyższe i inne zakresy oznaczające konieczność przeciwdziałania ryzykom strategicznym, przedstawionym Organizatorowi w 2024 roku, zaktualizowanym na potrzeby niniejszego oświadczenia, składają się na obraz potrzeb finansowych muzeum – projektowa konkretyzacja także wymaga środków.

W związku ze znaczącym wzrostem cen towarów i usług oraz sytuacją globalnej niepewności, nieracjonalne i wykonawczo ze względu na finansowe deficyty niemożliwe było w okresie sprawozdawczym utrzymanie koniecznych do realizacji programów konserwatorskich i remontowych (w większości interwencji) oraz planowanych inwestycji mających wpływ na przychody własne muzeum.

Instytucję obowiązywały dalej narzucone ogólnie rządowe wymagania, wynikające z działań związanych z kryzysem inflacyjnym i energetycznym, oczekiwania zmniejszenia zużycia energii elektrycznej (o 10%) w jednostkach sektora finansów publicznych. Udało się spełnić ten warunek z nawiązką, ograniczając zużycie energii o ok. 25%. Muzeum wilanowskie - od wielu lat mierzące się z deficytami finansowymi na działalność bieżącą i inwestycyjną - od dawna poszukiwało możliwości optymalizacji zużycia energii. Na terenie instytucji w ostatnich latach wprowadzono rozwiązania energooszczędne poprzez modernizację oświetlenia, regulację i monitorowanie temperatur w pomieszczeniach biurowych oraz stałe edukowanie pracowników w przedmiotowym zakresie. Niestety skala i bieżące, podstawowe potrzeby muzeum – ok. 93 ha, wiele budynków, rozległa infrastruktura, park maszynowy do pielęgnacji ogrodów, osuszacze powietrza i instrumenty do pomiaru parametrów konserwatorskich na ekspozycji – generują względnie stałe obciążenie energetyczne, które trudno w tym momencie zredukować. Ograniczenie oświetlenia zewnętrznego w przypadku instytucji takiej jak muzeum jest

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl

niemożliwe do zrealizowania ze względu na kwestie bezpieczeństwa i konieczności zapewnienia przejrzystości wizyjnej dla kamer CCTV.

Jednocześnie wnioski muzeum w zakresie zamierzenia inwestycyjnego z wykorzystaniem paneli fotowoltaicznych nie spotkały się z pozytywną opinią Mazowieckiego Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków, co uniemożliwia wdrożenie tego rozwiązania celem dalszej redukcji zużycia energii. Brak zgody MWKZ na wymianę dużych okien w galeriach ogrodowych pałacu podnosi koszty ogrzewania i chłodzenia tych obszarów (niezależnie od braku środków finansowych na ten cel).

Na stan techniczny zabytków i infrastruktury w dalszym ciągu wpływ miała przybierająca na sile antropopresja, która jest już stałym czynnikiem ryzyka. Także presja urbanizacyjna (trasa S2, budowa wielkopowierzchniowych kubatur usługowo-handlowych, wzrastająca liczba samochodów oraz zanieczyszczeń chemicznych powietrza, gleby oraz wody, rozpoczęta inwestycja gazociągu do elektrociepłowni Siekierki pod Rezerwatem Morysin) nie pozostała bez wpływu na kondycję zasobów przyrodniczych powierzonych w opiekę muzeum. Dziedzictwo naturalne Wilanowa (historyczne parki i ogrody wraz z unikatowymi ekosystemami, w tym rezerwat przyrody Morysin) poddawane są ciągłemu oddziaływaniu negatywnych czynników. Działania naprawczo-prewencyjne, które mogły zostać podjęte przez muzeum, wymagały dużych nakładów finansowych i osobowych, co w obecnej strukturze finansowania nie było możliwe do realizacji.

Aktualne pozostaje oczekiwanie publiczności w kontekście rozwoju i modernizacji całej infrastruktury ekspozycyjno-użytkowej muzeum: świadczą o tym coraz częściej docierające do nas głosy i postulaty konieczności pilnej rewitalizacji dużego obszaru terenów ogrodów i parku, które pozostają od lat w stanie odbiegającym od rangi i prestiżu miejsca. Instytucja zmuszona jest obecnie funkcjonować w sytuacji ograniczonych zasobów przestrzennych. Muzeum nadal zarządzało zasobami w warunkach wysokiego ryzyka częściowej utraty ich wartości materialnych i symbolicznych, mimo dużych wysiłków w powstrzymaniu procesów degradacji technicznej i inwestowaniu w poprawę warunków.

Głównym zadaniem inwestycyjnym zakończonym w okresie sprawozdawczym był projekt przebudowy północnego skrzydła Pałacu w Wilanowie (I kwartał 2024). Dzięki czemu wnętrza pałacu zostały dostosowane

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: [muzeum@muzeum-wilanow.pl](mailto:muzeum@muzeum-wilanow.pl),  
[www.wilanow-palac.pl](http://www.wilanow-palac.pl)

do potrzeb osób o ograniczonych możliwościach ruchowych, w tym poruszających się na wózkach - uruchomiono windy w skrzydle północnym, zamontowano mechaniczne platformy, platform schodowe oraz zapewniono odpowiednią infrastrukturę, w tym sanitarną. Prace były prowadzone ze środków własnych i dotacji celowej Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (dotacja w wysokości 13,69 mln zł). Wnętrza zostaną udostępnione publiczności po zakończeniu prac konserwatorsko-restauratorskich w Sieni Dolnej, Sypialni Pani i Klatce Żeliwnej (działania ratunkowe). Muzeum brakuje ok. 8,8 mln zł w wariantcie minimalnym na wykończenie prac w pomieszczeniach z pięknymi i autentycznymi dekoracjami z XVIII wieku i udostępnienie zwiedzającym parteru skrzydła z odtworzoną stałą wystawą „Galeria, zw. Muzeum” oraz galerii pn. Dodatkowymi podprojektami w tej części pałacu są m.in. systemy bezpieczeństwa, systemy przeciwwłamaniowe i przeciwpożarowe, oświetlenia czy oznakowania, a także toalety dla turystów i pomocnicze magazynki dozoru w piwnicach. Brak pewności finansowej ze strony Organizatora uniemożliwia właściwe planowanie i określenie terminu oddania „Galerii zw. Muzeum” publiczności, co jest najwyższą formą jego zaniechania w kształtowaniu dotacji podmiotowej. Skorygowany plan sfinalizowania otwarcia wystawy zakłada termin końca 2026 r. (po ok. 7 latach zamknięcia tego jednego z najwcześniejszych pomieszczeń muzealnych w kraju, o czym informowałem Organizatora w kolejnych latach).

Pozostałe zadania inwestycyjne, które udało się zrealizować w okresie sprawozdawczym to m.in:

1. Muzeum Bezpieczne - projekt budowlany, projekt wykonawczy wraz z koncepcją, kosztorysem, przedmiarem, STWiORB oraz pozwoleniami administracyjnymi MWKZ i prezydenta m.st. Warszawy.
2. Projekt wymiany systemu sygnalizacji pożaru w budynku Pałacu - przygotowanie dokumentacji projektowej, kosztorysu inwestorskiego z przedmiarem i niezbędnymi pozwoleniami administracyjnymi.
3. Wykonanie nowej instalacji odgromowej w Markoniówce, Figarni z Oficyną, Oranżerii, Stajni z pawilonem rzeźby.
4. Budowa pawilonu strefy biletowej wraz z podstawową infrastrukturą techniczną.

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: [muzeum@muzeum-wilanow.pl](mailto:muzeum@muzeum-wilanow.pl),  
[www.wilanow-palac.pl](http://www.wilanow-palac.pl)



5. Odebranie 4. etapu prac nad nową stroną www muzeum i uruchomienie serwisu.

- Aktualne są zidentyfikowane budżetowe deficyty w obszarze utrzymania wypracowanych efektów konserwatorskich i remontowych oraz racjonalnego rozłożenia obciążeń personelu w planowaniu pracy przez kierowników działów – powiększenia przez nowe przepisy prawne liczby obligatoryjnych obowiązków przy tych samych zasobach kadrowych. Budynki i przestrzenie zabytkowe wymagające ciągłej opieki stanowiły tylko fragment wszystkich obiektów zarządzanych przez muzeum.
- Tak jak w latach poprzednich, w 2024 roku aktualne było wyzwanie związane z faktem, że przestrzenie biurowe wymagały natychmiastowych i gruntownych remontów lub po prostu radykalnej zmiany. Tymczasowe pracownie kontenerowe, postawione blisko 20 lat temu w związku z rozpoczęciem remontów pałacu, wymagały napraw; po uzyskaniu przestrzeni pracy na Folwarku (po remoncie i konserwacji obiektu) docelowo będą zlikwidowane jako nie należące do historycznej przestrzeni.
- Ze względu na brak środków nie uruchomiono planowanych prac w budynku Kordegardy – który powinien jak najszybciej przejść gruntowny remont i zostać zagospodarowany na rzecz nowej ekspozycji dla publiczności.
- Utrzymywały się rozbieżności pomiędzy potrzebami a możliwościami finansowymi instytucji, co skutkowało tym, że nie można było zastosować pełnej metodologii zarządzania strategicznego, na które kładzie nacisk kontrola zarządcza. Po pierwsze nie można było zaplanować działań koniecznych ze względu na ograniczenia finansowe, tak w sferze ekspercko-projektowej, jak wykonawczej. Należy również stwierdzić, że stan zabytków implikuje często niemożliwą do zaplanowania interwencję i tym samym niekiedy wymuszał nieplanowane wydatki na interwencję kosztem wydatków planowych. Im większa skala niedofinansowania w stosunku do potrzeb, tym częstsze cząstkowe interwencje i działania nieplanowe. Sytuacja jest całkowicie odmienna od realizacji nowej inwestycji (także działania kulturalnego), w której detalicznie można zaprojektować każdy mający się zdarzyć szczegół działania. Warto przy okazji dodać, że wybór priorytetów w sytuacji chronicznego, wysokiego niedofinansowania utrzymania zasobów utrudnia reakcję i uniemożliwia zasadną interwencję, w efekcie grożąc zabytkowi

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



degradacją, a muzeum ograniczeniem oferty programowej dla publiczności, w dalszej perspektywie (nawet wieloletniego oczekiwania na środki finansowe), zwiększając koszty renowacji.

- W ramach poszukiwania dodatkowych środków zewnętrznych (przeciwdziałanie strategicznemu ryzyku, jakim jest stały niedostatek wysokości dotacji celowej), w 2024 r. muzeum korzystało z uzyskanych dofinansowań poprzez realizację projektów UE wspierających rozwój kompetencji kluczowych kadry edukacji dorosłych:
  - 1) Kontynuacja projektów Erasmus+ w ramach pozyskanej Akredytacji programu (2021 – 2027). W 2024 r. realizowane były projekty: „Komunikacja i kursy językowe” oraz „Zielony Erasmus+”. Projekty są realizowane w ramach Akcji 1, mobilność edukacyjna osób dorosłych.
- W 2024 r. Muzeum odebrało 4. etap realizacji projektu nowej strony internetowej, która spełni aktualne wymagania technologiczne i estetyczne ambicje instytucji, będąc nowoczesnym i bezpośrednim narzędziem komunikacji z publicznością. Szereg projektowanych funkcjonalności ma na celu także optymalizację procesów obsługi rezerwacji i zakupu biletów oraz integrację koszyka „biletowego” i „produktowego” (pamiątki muzealne), poprawiając w ten sposób doświadczenie użytkowników.
- Od 2023 r. w ramach realizacji założenia stałego doskonalenia procedur wewnętrznych, jest wdrażane nowe narzędzie wspierające kontrolę zarządczą w tym zakresie (system AUREA BPMS). Wdrażanie systemu poprzedzono serią szkoleń wprowadzających dla pracowników i konsultacji mających na celu jak najbardziej płynne i bezusterkowe przejście na nowe oprogramowanie. W trakcie procesu wdrażania pojawiły się błędy i usterki (z czym instytucja się liczyła ponieważ jest to nieunikniony element wdrażania nowych rozwiązań IT, tym bardziej, że wdrażane narzędzie ma charakter pionierski), które były analizowane i stopniowo usuwane w trakcie roku. Część usterek została wykazana jako błędy z winy wykonawcy oprogramowania i nałożono na firmę stosowne kary. Duży stopień złożoności systemu spowodował, że w 2024 r. kontynuowano prace nad procesem naprawczo – usprawniającym działanie systemu, odłożono w czasie wdrażanie kolejnych modułów (delegacje i obieg kancelaryjny).
- W 2024 r. Muzeum kontynuowało współpracę z Organizacją Zakładową NSZZ "Solidarność" Region Mazowsze w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie w ramach podpisanego porozumienia. Wysoki

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



poziom roszczeniowości i nierzetelności w prowadzeniu dialogu społecznego (np. otwieranie zamkniętych uzgodnień), włącznie z publicznymi pomówieniami niżej podpisanego (typowy mobbing oddolny). Nagłośnienie przez organizację sztucznie wywołanego sporu w roku końca kadencji dyrektora spowodowało wycofanie się z rozmów potencjalnych sponsorów i darczyńców. Pod koniec 2024 r. powstał drugi związek zawodowy "Nasze Muzeum". Oba związki zrzeszają niespełna 35% ogółu pracowników i współpracowników.

- Muzeum kontynuowało również prace nad projektem zmiany regulaminu organizacyjnego mającego dostosować instytucję do nowych wyzwań – niestabilne warunki finansowe, płynność kadr i wysokie oczekiwania płacowe utrudniają sfinalizowanie zmian w strukturze organizacyjnej.
- W ramach realizacji Kontroli Zarządczej, w związku z projektami realizowanymi w ramach przyznaných dodatkowych środków zewnętrznych w muzeum w roku 2024 nie odbyły się kontrole EX – ANTE i EX – POST wybranych projektów.
- Aktualność zachowała wcześniejsza diagnoza, że najbardziej brzemienym w skutki dla funkcjonowania i wizerunku muzeum nadal będzie stan prawnej ochrony konserwatorskiej sąsiedztwa – brak jakichkolwiek zasad ochrony zabytków, historycznego krajobrazu i świadomości współczesnych funkcji rdzenia dawnej rezydencji królewskiej i magnackiej. Utrzymywała się wciąż istniejąca groźba zabudowy najbliższego sąsiedztwa muzeum, która spowoduje degradację jego zasobów, ukierunkuje odium opinii publicznej wobec muzeum oraz będzie skutkować utratą potencjału rozwojowego instytucji. Powstaną dodatkowe ograniczenia funkcjonalne przez wprowadzenie nowych utrudnień w dostępności do terenu muzeum bez rozwiązania dotychczasowych problemów komunikacji samochodowej, parkingów i dostępności zza ul. Przyczółkowej przez węzeł drogowy.
- W 2024 r. po 10 latach od przyjęcia Uchwały Nr XCIV/2422/2014 Rady Miasta Stołecznego Warszawy z dnia 6 listopada 2014 r. w sprawie przystąpienia do sporządzenia miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego otoczenia Pałacu Wilanowskiego z Morysinem, przyjęto miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego. Niestety, jakość dokumentu pozostawia wiele do życzenia, co wynika m.in. z presji czasowej, mającej na celu przyjęcie dokumentu przed wejściem w życie zmian w polskim prawodawstwie dotyczącym planowania przestrzennego. Większość z ponad 160 uwag zgłoszonych w

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



przez Muzeum nie została uwzględniona. Przyjęty Miejscowy Plan Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP) uniemożliwia m.in. realizację inwestycji związanych z budową pawilonów przy Oranżerii, pomimo że Muzeum posiadało już część wymaganych pozwoleń w tym zakresie. Dokument wprowadza również istotne utrudnienia w planowanych pracach remontowych Gajówki w Morysinie.

- W 2024 r. Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie dalej monitorowało proces inwestycji związanej z planowaną realizacją gazociągu. 18 grudnia 2023 r. muzeum otrzymało zawiadomienie Wojewody Mazowieckiego z 4 grudnia 2023 o wydaniu pozytywnej decyzji Nr 207/SPEC/2023 na realizację przedsięwzięcia. Muzeum pozostaje w kontakcie z przedstawicielami inwestora. Z posiadanych informacji wynika, że kończone są działania związane z uzyskaniem wszelkich niezbędnych zgód i pozwoleń. Część z wydanych decyzji wymaga zmian, co wynika z przeoczeń urzędników dotyczących zakresu prac, jakie uwzględnili w decyzjach (część prac nie została przez urzędników uwzględniona, co wymagało korekty decyzji, co z kolei wydłużyło działania formalne).'
- Muzeum mierzy się ze skutkami presji urbanizacyjnej – dużym problemem w 2024 r. był wzrost dopływu wody do Jeziora Wilanowskiego oraz nasilenia jego zamulania, co wpływa na zaburzenia równowagi wodnej terenów należących do muzeum. Od października 2024 r. obserwuje się pogorszenie stanu wód Potoku Służewieckiego z powodu nielegalnego zrzutu zanieczyszczonej wody odpompowanej z budowy tramwaju na Wilanów. Zanieczyszczona woda trafia do Jeziora Wilanowskiego, pogarszając jego stan, co jest szczególnie widoczne przy ujściu potoku, gdzie głębokość wynosi tylko 10 cm (lipiec 2024). Zanieczyszczenia wpływają negatywnie na florę i faunę, a wypływanie jeziora ogranicza jego potencjał retencyjny, zwiększając zagrożenie powodziowe nie tylko dla muzeum, ale także dla terenów w promieniu nawet 8 km. Brak rozwiązania tej sytuacji stwarza ryzyko roszczeń odszkodowawczych od właścicieli gruntów (ryzyko ziszcilo się w 2024, muzeum otrzymało pozew od właściciela jednego z gruntów w sąsiedztwie) oraz nielegalnego przedostawania się osób przez jezioro, co zagraża bezpieczeństwu muzeum i jego zbiorów. Dodatkowo, odsłonięcie namulców może wymusić zamknięcie części parku z powodu uciążliwego zapachu, stanowiącego zagrożenie dla zdrowia mieszkańców okolicznych budynków.

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



### **Wnioski i podsumowanie oświadczeń kierowników działów:**

- Na podstawie analizy przedłożonych oświadczeń oraz formularzy samooceny kierowników działów można stwierdzić, że kontrola zarządcza w roku sprawozdawczym realizowana była adekwatna do przyjętych celów i zadań – ograniczonych wobec potrzeb i dostosowanych do warunków wynikających z budżetowania instytucji. Na podstawie zebranych danych zauważalna jest również wysoka jak w poprzednim okresie sprawozdawczym świadomość kierownictwa poszczególnych jednostek organizacyjnych muzeum potrzeby realizacji i stałej ewaluacji przyjętych procedur zarządzania zadaniowego.
- Wyzwaniem dla całego zespołu muzeum był w dalszym ciągu proces wdrażania nowego systemu BPMS AUREA. Błędy i usterki systemu spowodowały wydłużenie procesu akceptacji dokumentów. Również nie wszystkie planowane moduły udało się z tego względu wdrożyć w 2024 r. Wprowadzono dodatkowe procedury zabezpieczające prawidłowy obieg dokumentów, kierownicy dbali o dodatkowe zabezpieczenie procesu obiegu dokumentów, prowadząc rejestry działowe oraz na bieżąco konsultując sprawy z dyrekcją muzeum. W 2025 r. planowane jest również wprowadzenie modułów delegacji i części obiegu kancelaryjnego.
- Wciąż aktualnym, wynikającym z materiałów złożonych przez kierowników, ryzykiem były kwestie kadrowe – problem rotacji oraz ograniczona liczba zasobów ludzkich, w stosunku do rosnących obciążeń, jakie wynikają bezpośrednio ze skali zasobów, które podlegają opiece.
- Z przeprowadzonej analizy oświadczeń oraz samooceny kierowników poszczególnych działów wynika jednoznacznie, że Zespoły osiągnęły wysoki poziom biegłości w obsłudze narzędzi usprawniających zarządzanie zadaniowe oraz zdalną komunikację przy realizacji projektów.
- Pracownicy i kierownicy poszczególnych jednostek musieli wykazać się dużym poziomem elastyczności w bieżącej pracy i umiejętnością zarządzania zmianą, ze względu na duże ryzyka finansowe, które dotknęły instytucję w związku z aktualną sytuacją geopolityczną i ekonomiczną. Zespoły musiały modyfikować zakresy projektów i dostosowywać ich sposoby realizacji do nowych realiów rynkowych tj. galopującej inflacji i problemów z dostępnością niektórych towarów w związku z zaburzeniem płynności łańcuchów dostaw.

#### **Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



- Brak zwiększenia przez Organizatora puli etatów i funduszu wynagrodzeń skutkuje przy zwiększonej liczbie prawnych sprawozdawczych obowiązków oraz zagrożeń w wyniku urbanizacji (o czym było wyżej), skutkuje wolniejszym niż założono sporządzaniem skontrum zbiorów i prac badawczych nad nimi. Co raz większym wyzwaniem będzie również realizacja projektów inwestycyjnych muzeum – ze względu na odpływ doświadczonych pracowników muzeum, którzy uzyskują znacznie wyższe pensje na rynku komercyjnym.

## 2. Planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

W 2024 r. kontynuowano prace nad aktualizacją zasadniczych dokumentów organizujących funkcjonowanie instytucji – przede wszystkim regulaminu organizacyjnego dostosowującego go do obowiązującego obecnie nowego Statutu oraz pozwalającego na sprawną realizację zadań stojących przed muzeum. Zarząd muzeum widzi potrzebę przemodelowania struktury jednostek organizacyjnych, tak by zoptymalizować ich pracę, na nowo definiując zakresy kompetencyjne poszczególnych działów oraz zmaksymalizować efektywność procesu zarządzania talentami. Tego rodzaju modyfikacje są konieczne z powodu zmiany warunków w środowisku działania, powiększenie obszaru muzeum o teren dawnego folwarku królewskiego (ok. 3 ha) i zmiany personalne w zespole pracowników. Od 2025 r. jest wdrażany nowy program działania dyrektora muzeum, przedstawiony w trybie konkursowym i zatwierdzony przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

### Kluczowe działania zaplanowane na rok 2025:

- Końcowe opracowanie i przeprowadzenie procedur zatwierdzenia nowego regulaminu organizacyjnego instytucji, przystającego do nowych warunków i ram organizacyjnych, w jakich funkcjonuje instytucja na początku trzeciej dekady XXI wieku. Projekt regulaminu jest jeszcze korygowany (stan na luty 2024), po ustalenia planistycznych warunków finansowych na 2025 r. i kolejne lata trafi on do konsultacji Organizacji Zakładowej NSZZ "Solidarność" Region Mazowsze w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie i Związku Zawodowego „Nasze Muzeum”, a później przedłożony zostanie do akceptacji Organizatora. Projekt nowego regulaminu organizacyjnego wzmacnia kontrolę zarządczą poprzez ustanowienie funkcji koordynatorów poszczególnych obszarów merytorycznych. Zawarte w projekcie nowego

#### **Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



regulaminu organizacyjnego zmiany strukturalne pozwolą na optymalne wykorzystanie aktualnych zasobów kadrowych instytucji i zwiększenie efektywności realizowanych zadań. Dalsza praca nad jakością komunikacji wewnętrznej szczególnie na szczeblu kierowniczym pomiędzy działami i w ramach zespołów zadaniowych stanowi poważne, w zasadzie stałe wyzwanie organizacyjne, przede wszystkim skupiając się wokół problemów kultury organizacyjnej. Deklaracja wdrożenia nowego regulaminu jest warunkowa, zależna od rozwoju sytuacji finansowej instytucji i perspektyw zarządczych w instytucji.

- Kontynuacja poprawiania usterek i błędów systemu zarządzania projektami i obiegu dokumentów AUREA BPMS. W 2025 r. planowane jest uruchomienie kolejnych funkcjonalności systemu – delegacje i obieg kancelaryjny dokumentów.
- Muzeum nie dysponuje odpowiednimi środkami finansowymi na opracowanie analizy stanu wszystkich zasobów, na prace projektowe rozwiązań, które mogą przynajmniej powstrzymać degradację tych zasobów oraz wdrożenie rozwiązań inżyniersko-konserwatorskich. Rozpoznanie stanu konserwatorskiego i technicznego sukcesywnie postępuje, wymaga jednak monitoringu i aktualizacji, na co muzeum nie stać w każdym przypadku. Duże dotacje ze środków UE czy EOG nie obejmują projektowania, ale umożliwiły monitoring konserwatorski. Planowane jest ciągłe poszerzanie zarówno zawartości baz GIS jak i podnoszenie kompetencji pracowników odpowiedzialnych za opiekę nad zabytkami.
- Kontynuacja identyfikacji i rozpoznania ryzyk związanych z realizowanymi zdaniami staje się priorytetowe w zarządzaniu zdaniowym. Stan ten uległ poprawie w stosunku do poprzedniego roku sprawozdawczego.
- Udoskonalanie i dalszy rozwój funkcjonującego systemu I-Art. – autorskiego rozwiązania narzędzia inwentaryzacji zbiorów wypracowanego w muzeum.
- Udoskonalanie i rozwój nowej strony internetowej muzeum.
- Szkolenia wewnętrzne z zarządzania projektowego, procedur muzealnych i znajomości standardów w obsłudze publiczności. Szkolenia zewnętrzne związane z zarządzaniem zespołami kompetencjami menedżerskimi dla kadry kierowniczej oraz liderów i kuratorów zadań realizowanych przez muzeum.
- Kontynuacja programu szkoleń antymobbingowych i antydyskryminacyjnych – w celu ochrony pracowników i zagwarantowania odpowiednich warunków pracy i przeciwdziałaniu mobbingowi.

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl

### Dział III

Działania, które zostały podjęte w ubiegłym roku w celu poprawy funkcjonowania kontroli zarządczej.

Odniesieniem w planowaniu i realizacji zadań była strategia muzeum i prawne obowiązki. Planowanie i realizacja zadań na miarę posiadanych środków finansowych są podporządkowane celom strategicznym muzeum.

#### Działania wykonane w roku 2024:

1. Dalsze wdrażanie, poprawienie błędów i usterek systemu AUREA BPMS. Funkcjonują moduły: planistyczny pomysł-projekt-zadanie, moduły zapotrzebowań, umów, faktur (od 2024) oraz sprawozdawczości okresowej. Działa również moduł zamówień publicznych.
2. Negocjacje z Organizacją Zakładową NSZZ "Solidarność" Region Mazowsze w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie podwyżek wynagrodzeń w związku z zwiększeniem dotacji na wydatki bieżące przez Organizatora muzeum.
3. Praca nad metodami analizy i planowania przeciwdziałaniu wystąpienia ryzyka.
4. Zaktualizowano zestawienie ryzyk i zagrożeń dla Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie.
5. Kontynuowano prace nad aktualizacją procedur bezpieczeństwa ochrony zabytków.
6. Dalsze uspoźnienie zadań muzeum ze programem muzeum i zadaniami budżetu państwa.
7. Rozwój mechanizmów zarządzania zadaniowego, zwłaszcza w sytuacji wyjątkowo dużej liczby działań i zadań – kolejny etap integracji zadań w „megaprojekty”.
8. Zwiększenie zdolności i kompetencji pracowników do przestrzegania procedur zarządczych, zwłaszcza w planowaniu, realizacji i zamykaniu zadań.
9. Przeciwdziałanie utracie wartości zasobów priorytetem muzeum w ramach posiadanych środków finansowych (niewystarczających, o czym wyżej).
10. Okresowe monitorowanie i aktualizacja zakresów obowiązków pracowników.
11. Identyfikacja kluczowych stanowisk z punktu widzenia ciągłości instytucji.

#### **Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



12. Kontynuacja digitalizacji kolekcji muzeum oraz wypracowywanie nowych metod upowszechniania wyników tego procesu za pośrednictwem nowoczesnych rozwiązań technologicznych.
13. Modelowanie współpracy biznesowej w sposób podnoszący jakość oferty muzeum.
14. Planowanie architektoniczno-konserwatorskie kolejnych kampanii konserwatorsko-remontowych przy kolejnych obiektach budowlanych.
15. Kontynuacja analiz związanych z bezpieczeństwem zasobów muzeum i w jego sąsiedztwie w granicach pomnika historii i na folwarku przypałacowym, w tym także bezpieczeństwem IT.
16. Na cały okres sprawozdawczy przypadają także rozległe prace w ramach uruchomionego jeszcze pod koniec 2021 roku skontrolum. W ramach zrealizowanych prac wypracowano nową formułę prac komisji skontrolowych. Ich skład obejmuje Pion Głównego Inwentaryzatora, opiekuna kontekstu historycznego i opiekuna konserwatorskiego danego działu zbiorów. Dzięki temu kontrolowana jest nie tylko lokalizacja i sposób oznakowania obiektów, ale także uzupełniane i aktualizowane są inne dane na ich temat, takie jak stan zachowania, technika i tworzywo wykonania, dawne napisy etc. Działania te przyczyniają się do zwiększania stanu wiedzy w Muzeum oraz poprawy bezpieczeństwa zbiorów. Prace komisji pochłaniają ogromne nakłady czasowe, co bardzo angażuje jej członków. Jednocześnie opóźnienia wykonawcze w stosunku do zaplanowanego harmonogramu wynikają z występującej rotacji kadrowej, urlopów macierzyńskich i wychowawczych.

### Obszar ryzyk strategicznych i zarządzania kryzysowego

1. W roku sprawozdawczym obowiązywał zatwierdzony w 2017 roku Plan Ochrony Muzeum, wraz z załącznikiem antyterrorystycznym, uzgodniony z Komendantem Stołecznym Policji oraz z Agencją Bezpieczeństwa Wewnętrznego wraz z aneksem (2020), który dostosował część procedur do sytuacji funkcjonowania muzeum w czasie pandemii. *Instrukcja przygotowania zbiorów do ewakuacji w razie wystąpienia zagrożeń mogących doprowadzić do ich uszkodzenia, zniszczenia i utraty* została sfinalizowana na początku 2024 r.

#### Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



2. Ze względu na fakt starzenia się systemów bezpieczeństwa elektronicznego i technicznego muzeum (najstarsze z nich, m.in. system CCTV mają już blisko 20 lat i są mocno wyeksploatowane), na podstawie rekomendacji pochodzących z Koncepcji Optymalnego Modelu Bezpieczeństwa Obiektów Muzeów, w ramach bieżących możliwości finansowych wdrażano systematycznie plan pracy nad modernizacją systemów bezpieczeństwa muzeum, realizując jego kolejne elementy techniczne (wymiana Systemu Kontroli Dostępu, rozbudowa systemu CCTV). Muzeum w kolejnych latach czeka długi proces inwestycyjny w tym zakresie. Jednak jest on niezbędny, dla bezpieczeństwa instytucji, zbiorów, zwiedzających i pracowników.
3. Kontynuowano ocenę ryzyka z zakresu bezpieczeństwa, w tym IT, obsługi publiczności i zabezpieczenia finansowego koniecznych do wykonania zadań.
4. Ryzyko kadrowe – poziom porównywalny z poprzednim rokiem sprawozdawczym. Muzeum nie jest konkurencyjnym podmiotem na rynku warszawskich pracodawców. Muzeum ponownie jak w latach ubiegłych musiało zmierzyć się z odejściem z pracy osób kluczowych, o szczególnych kompetencjach, poszukiwanych na rynku pracy (m.in. kompetencje menedżerskie, zarządzanie projektami inwestycyjnymi). Wynagrodzenia muzeum plasują się jako mało atrakcyjne w stosunku do średniej zarobków w stolicy, które w 2024 roku wyniosło w Warszawie ok. 10 100 zł brutto! W mniejszym stopniu, ale wciąż kierownicy znaczącą część czasu pracy musieli poświęcać na organizację kolejnych postępowań rekrutacyjnych i wdrażanie nowych pracowników, którzy z kolei odchodzili po kilku- kilkunastu miesiącach. Sytuacja taka negatywnie wpływa na płynność realizacji zadań i funkcjonowanie całej instytucji. Niestety znalezienie osób odpowiednio wykwalifikowanych do pracy w instytucji kultury również stanowi nie lada wyzwanie. Nowozatrudnieni pracownicy przez kilka miesięcy oswajają się ze specyfiką instytucji i uczą obowiązujących procedur – z pomocą i przy zaangażowaniu bezpośrednich przełożonych oraz innych pracowników. Każde kolejne odejście z pracy przekłada się na obniżone morale zespołów, które nie widzą celowości działań wdrożeniowych. Aby utrzymać jakąkolwiek konkurencyjność na rynku pracy, muzeum musi otrzymać adekwatne do sytuacji rynkowej zwiększenie funduszu na wynagrodzenia oraz wdrożyć pakiety świadczeń pracowniczych, które są już ogólnie obowiązującym standardem.

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



5. Na obszar ryzyk kadrowych składa się także zagadnienie zbyt małej liczby etatów, która pozostaje od wielu lat stała mimo ponawianych w tym zakresie wniosków Muzeum do Organizatora. Muzeum zarządza obecnie obszarem 92,1 ha, na terenie którego znajduje się bryła pałacu, zabytkowa architektura i rzeźba ogrodowa, ogrody historyczne, rezerwat przyrody Morysin oraz infrastruktura obsługi całego kompleksu rezydencji. Utrzymanie i bieżące funkcjonowanie instytucji, a także obsługę jej programów i publiczności zapewnia obecnie ok. 160 pracowników etatowych. Dla porównania Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie, które zarządza terenem o powierzchni 76 ha ma do dyspozycji aż 239 pracowników etatowych (dane z posiedzenia Rady Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie z dn. 26 czerwca 2023 r.). Różnica tych liczb wskazuje ewidentną skalę dysproporcji, która niekorzystnie wpływa na możliwości wykonawcze Muzeum. Mimo to Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, jak wykazuje w corocznych sprawozdaniach merytorycznych, skutecznie i na wielką skalę realizuje bardzo rozbudowany i różnorodny program dla wielu grup odbiorców z kraju i zagranicy.
6. Głównym obszarem ryzyk jest w różnym stopniu (od dobrego po awaryjny dla 12 obiektów budowlanych) stan techniczny i konserwatorski obiektów budowlanych, infrastruktury technicznej, zbiorów i środowiska przyrodniczego – tak w zakresie bieżącego utrzymania i bieżących napraw po prace o zasadniczym charakterze (prewencja-interwencja-adaptacja).

Osobnym obszarem ryzyk strategicznych instytucji jest zakres prowadzonych aktualnie postępowań sądowych i administracyjnych, m.in.:

1. Sprawa o wydanie muzealiów wilanowskich (Sąd Okręgowy w Warszawie, sygn. III C 639/98).
2. Sprawa o wydanie materiałów bibliotecznych i zapłatę (Sąd Okręgowy w Warszawie, sygn. I C 1965/02).
3. Sprawa o ustalenie prawa własności materiałów bibliotecznych, sygn. I C 3/19.
4. Sprawa o uzgodnienie treści księgi wieczystej (Sąd Rejonowy dla Warszawy – Mokotowa w Warszawie, sygn. I C 586/03).
5. Postępowania dot. podpadania pod przepisy dekretu o reformie rolnej nieruchomości Muzeum: „Kolonja Adamówka Wilanowska dz. 15” i innych.

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl



6. Sprawy lokatorskie związane z nabyciem nieruchomości od SGGW oraz z nieuregulowaniem zobowiązań z tytułu najmu przez restaurację.
7. Sprawa przeciwko Grupie Żywiec o naruszenie dóbr osobistych i zakazanie naruszania znaku towarowego, sygn. akt XXIV GW 24/22.

Istotność pierwszej z wymienionych spraw, *Sprawy o wydanie muzealiów wilanowskich*, wymaga szerszego omówienia. W związku z rozporządzeniem Prezesa rady Ministrów z dn. 11 maja 2017 r. w sprawie osób prawnych zastępowanych przez Prokuratorię Generalną Rzeczypospolitej Polskiej, ww. sprawa od 2017 roku jest prowadzona przez tę instytucję. Muzeum, po bezskutecznych, pozostających bez odpowiedzi próbach zwróciło się w czerwcu 2023 r. z prośbą do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego o przystąpienie jako *statio fisci* Skarbu Państwa w charakterze interwenta głównego do procesu toczącego się przed Sadem Okręgowym w Warszawie. Wniesienie interwencji głównej na rzecz Skarbu Państwa – MKiDN jest czynnością, w której Skarb Państwa zastępowany będzie od początku przez Prokuratorię Generalną Rzeczypospolitej Polskiej. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego nie będzie samodzielnie wykonywać zastępstwa procesowego w tej sprawie, ale będzie to należeć do zadań Prokuratorii Generalnej RP. Wykonywane wówczas przez Prokuratorię Generalną RP zastępstwo procesowe muzeum zostałyby przekazane samemu muzeum, które dotychczas skutecznie broniło w postępowaniu sądowym zarówno interesu swojego (tj. instytucji kultury podległej MKiDN), jak i interesu Skarbu Państwa, do którego należą przedmiotowe zbiory. Zaproponowane rozwiązanie muzeum przedyskutowało z Prokuratorią Generalną RP, uzyskując jej pogląd, że złożenie przez Skarb Państwa – w tym przypadku Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego interwencji głównej w tym stanie rzeczy byłoby celowe i uzasadnione. Nadmienię, że odpowiedź na wniosek Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego do Prokuratorii Generalnej Rzeczypospolitej Polskiej wpłynęła dopiero 5 lutego 2024 r. i wbrew wcześniejszym rozmowom z muzeum, była odmowna.

Sytuacja, w jakiej znalazło się muzeum jest niezwykle ryzykowna i kuriozalna – muzeum nie jest informowane o strategii procesowej i argumentach, które przedstawiciel prawny muzeum od 2017 r. zamierza sto-

**Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie**

ul. Stanisława Kostki Potockiego 10/16, 02-958 Warszawa  
tel. (+48) 22 544 27 00, faks (+48) 22 842 31 16  
NIP 951-00-54-672, nr konta BGK: 93 1130 1017 0020 1226 4720 0001  
e-mail: muzeum@muzeum-wilanow.pl,  
www.wilanow-palac.pl

sować w imieniu swojego klienta, reprezentując również Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako naczelny organ administracji w zakresie ochrony narodowego dziedzictwa kultury i organizatora instytucji. Zachęcanie przez Prokuratorię do ugody pomiędzy Skarbem Państwa a stroną roszcącą niesie ryzyka finansowe dla budżetu państwa przy nieokreślonym do tej pory poziomie zakresu rzeczowego w odniesieniu do ruchomości, nieruchomości i ewentualnie innych roszczeń, powstałych w wyniku nacjonalizacji majątku ziemskiego – muzeum z powodów prawno-ustrojowych nie będzie stroną ewentualnej ugody ze Skarbem Państwa.

## PODSUMOWANIE

W mocy nadal pozostają uwagi zawarte w oświadczeniach przedkładanych w ostatnich latach, ilustrują bowiem stan poprawy sytuacji, stopniowej i nieliniowej, zależnej od możliwości finansowych muzeum i jego zdolności do zatrudnienia odpowiednio wykwalifikowanych i dyspozycyjnych pracowników. Aktualna zatem pozostaje samoocena kontroli zarządczej, podporządkowanej opisanej niżej sytuacji.

W aktualnym sprawozdaniu należy podkreślić duży poziom niepewności planistycznej z powodu utrzymującej się wysokiej inflacji i drastycznego wzrostu cen towarów i usług, co rzutuje na możliwości wykonawcze muzeum. Niestety rządowe mechanizmy na rzecz zabezpieczenia funkcjonowania instytucji kultury okazały się niewystarczające.

W roku 2024 przyznana dotacja od Organizatora była na niewystarczający poziomie, czego efektem stał się pogłębiający deficyt środków na bieżącą działalność muzeum, zwłaszcza na zapewnienie finansowania podstawowych funkcji bieżących jak media, ochrona, dozór czy obsługa publiczności, a remonty bieżące ograniczyły się tylko do niektórych interwencji.

Powyższa sytuacja przyczyniła się do braku środków na pokrycie bieżących kosztów eksploatacji i utrzymania, przez co bardzo niewiele środków pozostało na prace konserwatorskie (brak stałej dotacji konserwa-



torskiej) oraz inwestycje, które przyczyniają się do rozwoju instytucji, a przez to generowane są większe przychody. Sytuacja zaczyna być patowa, ponieważ wobec aktualnej wysokości dotacji i braku perspektyw rozwojowych w muzeum może nastąpić stagnacja, na co nie możemy się zgodzić.

**Niniejszy opis sytuacji udowadnia, że główne ryzyka nie leżą w środowisku działania muzeum, lecz poza nim. Paradoks ten może rzutować na ocenę działań muzeum wedle nieprawdziwych kryteriów i na uznaniową ocenę adekwatności, efektywności i skuteczności działania.**

Wybór celów operacyjnych, które mogłyby wynikać ze strategii muzeum działania w określonym czasie, spowoduje, że niektóre cele generalne i specyficzne będą realizowane w stopniu niewystarczającym, narażając muzeum na zarzuty zaniechania lub zaniedbania. Natomiast zharmonizowana realizacja wszystkich celów, bez wyboru priorytetów, może okazać się w równym stopniu nieefektywna, co skuteczna. W obu wariantach mogą pojawić się wspomniane zarzuty, w zależności od założenia kontroli zewnętrznej i uznania jej kontrolera. W tej sprawie powinno być wydane przez właściwego ministra odpowiednie stanowisko, które uwzględni specyfikę muzeów podczas wykonywania kontroli zarządczej.

Paweł Jaskanis

dyrektor