

Dokument tożsamy z wersją tekstową dokumentu „Program działania Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie na lata 2020-2024

# PROGRAM DZIAŁANIA Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie na lata 2020 – 2024

[Muzeum miejsca pamięci o królu Janie III i sztuce - ku Muzeum staropolskich wzorów kultury i natury](#)

Autor: Paweł Jaskanis

Akceptacja Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego\*

W oryginale w tym miejscu jest pieczętka o treści:

„Prezes Rady Ministrów Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego prof. Piotr Gliński”  
oraz podpis prof. Piotra Glińskiego

Data i miejsce: 16.12.2019 Warszawa

MUZEUM MIEJSCA PAMIĘCI O KRÓLU JANIE III I SZTUCE - KU MUZEUM STAROPOLSKICH WZORÓW KULTURY I NATURY .....	1
<b>WPROWADZENIE .....</b>	<b>3</b>
<b>DIAGNOZA STANU INSTYTUCJI .....</b>	<b>4</b>
Profil i identyfikacja .....	4
Stan i oczekiwania .....	7
Roszczenia reprivatyzacyjne wobec nieruchomości i zbiorów .....	8
Struktura przychodowa Muzeum i prognoza .....	10
<b>GŁÓWNE WYZWANIA, Z WYŁĄCZENIEM INWESTYCJI, KONSERWACJI I REMONTÓW KONSERWATORSKICH ..</b>	<b>12</b>
Stałe, bieżące, utrzymanie w stanie niepogorszonym zasobów .....	12
<b>Przygotowanie i realizacja programów edukacji i komunikacji społecznej.....</b>	<b>12</b>
Udostępnianie zasobów materialnych i cyfrowych, bezpieczeństwo i dozór publiczności i majątku instytucji .....	13
Zmiany organizacyjne w Muzeum i ich skutki oraz działania służące rozwojowi instytucji, w tym edukacja ..	13
<b>CELE / DZIAŁANIA / WSKAŹNIKI .....</b>	<b>15</b>
<b>GRUPY ODBIORCÓW DZIAŁALNOŚCI MUZEUM .....</b>	<b>Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.</b>
CHARAKTERYSTYKA .....	15
<b>WYSTAWY I DZIAŁANIA EDUKACYJNE .....</b>	<b>18</b>
Ekspozycja stała oraz wystawy czasowe .....	18
<b>Edukacja muzealna – obszary, kontynuacja, nowe wyzwania.....</b>	<b>22</b>
<b>DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWA (W TYM WYDAWNICZA).....</b>	<b>24</b>
Zakres przedmiotowy i model działania .....	24
Środowiska upowszechniania wiedzy – analogowe i cyfrowe .....	25
<b>ZARZĄDZANIE ZBIORAMI I MAJĄTEK NIERUCHOMY .....</b>	<b>26</b>
Zasoby materialne .....	26
Przestrzeń i przyroda - stan ilościowy .....	26
Problemy zarządcze i ich uwarunkowania .....	27
Otoczenie .....	28
Muzealia .....	28
Fototeka .....	29
Archiwum zakładowe .....	29
Standardy zarządzania zbiorami.....	29
<b>ZARZĄDZANIE INSTYTUCJĄ.....</b>	<b>30</b>
Struktura zarządcza i stan zatrudnienia .....	30
Polityka kształtowania płac .....	32
Zasady komunikacji wewnętrznej .....	32
Wolontariat .....	33
<b>INWESTYCJE .....</b>	<b>33</b>
Prace remontowo-konserwatorskie .....	33
Inwestycje - prace modernizacyjne i budowlane oraz zakupy .....	35
<b>KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA (W TYM STRATEGIA KOMUNIKACJI, PROMOCJA I MARKETING) .....</b>	<b>36</b>

<b>GOSPODARKA FINANSOWA .....</b>	<b>36</b>
<b>WSPÓŁPRACA W KRAJU I ZAGRANICĄ – KONTYNUACJA .....</b>	<b>37</b>
Współpraca w ramach sieci, partnerzy krajowi i zagraniczni .....	37
Echocast .....	38
Programy szkoleniowe zagranicą: „Uczę się, aby nauczać” i „Muzeum przedsiębiorcze – Muzeum kreatywne” .....	38

## WPROWADZENIE

Interdyscyplinarny, w przewadze edukacyjny program działalności kulturalnej i rewitalizacji zespołu pałacowo-parkowego i folwarcznego w latach 2020 – 2024 (dalej *Program*) będzie podporządkowany głównemu wyzwaniu symbolicznemu - 400. rocznicy urodzin Jana Sobieskiego (17 sierpnia 2029 r.), wartościom dawnych i obecnych zbiorów wilanowskich oraz ich związkom z europejskim kolekcjonerstwem, myślą muzeologiczną i historycznym kontekstem. *Program* będzie kontynuacją osiągnięć misyjnych z ostatnich lat. Wymienione zamiary i potrzeby zostały ułożone w mapę kierunków działania, tj. konkurencyjnego rozwoju Muzeum jako placówki wystawienniczej, naukowej oraz wychowania kulturalnego i patriotycznego, a także jako innowacyjnego ośrodka zintegrowanej opieki nad zasobami kulturowymi, przyrodniczymi i wiedzy (dalej „zasoby”). Ich jak najpełniejsza dostępność i bezpieczeństwo były i będą priorytetami wśród sukcesywnie wprowadzanych zmian. Plany uwzględniają konteksty społeczne oraz powiązania rzeczowe i symboliczne, uzasadniające propozycję programową w ramach określonej przez Organizatora wysokości dotacji podmiotowej w kolejnych latach i szacowanych przychodów oraz w sytuacji uzyskania dodatkowych środków finansowych. Muzeum jest dobrze przygotowane do stopniowego zmniejszania niedoborów w opiece nad zasobami.

*Program* uwzględnia stan instytucji, w tym jej unikalną przewagę konkurencyjną. Cechą działania nadal będzie synergia pomiędzy atrakcyjnością społecznych efektów – głównie o wieloaspektowym, edukacyjnym profilu - a stanem zasobów i możliwościami sprawowania nad nim skutecznej opieki. Egalitarny aspekt misji i podporządkowany mu, stale rozwijany naukowy i informacyjny zasób wynikają z przekonań o roli współczesnego Muzeum, a w Wilanowie ponadto z kultuwowania staropolskich tradycji edukacyjnych na podstawie wzorów osobowych i sztuki. Dbałość o całościowe postrzeganie obowiązków wobec dziedzictwa kulturowego uwiarygodni (-) głównych jego opiekunów – państwo i lokalny samorząd terytorialny, odpowiedzialne za dobra wspólne (zabytki i środowisko) i ich udostępnianie na terenie dawnej rezydencji królewskiej, oraz (-) umiejętnego wykonawcę opieki – Muzeum; wzmocni oddziaływanie polityki kulturalnej i wspólny sukces w narodowych dziejach, dynamicznie kształtowanej przestrzeni publicznej i masowej turystyce w Wilanowie. Dziedzictwo zadbane zwiększy pulę korzyści w rozwoju społeczno-gospodarczym, podniesie frekwencję i przychody przedsiębiorców. Wysoka zdolność kooperacyjna Muzeum wpłynie na poprawę rezultatów pracy własnej i innych podmiotów o podobnych celach. *Program* jest ukierunkowany, jak dotychczas, na stopniową realizację zadań w ich warstwach ontycznej, semantycznej, aksjologicznej, przychodowej i ładu przestrzenno-funkcjonalnego, a także na dążenie do zrównoważenia możliwości budżetu i potrzeb określonych stanem zasobów.

Wstępnie określone przez Organizatora wysokości dotacji podmiotowej w decyzjach z 18 lipca 2019 r. (2020 – 2022) i z dn. 22 października 2019 r. (2020) umożliwią ograniczoną kontynuację misji, w tym utrzymanie większości zasobów w stanie niepogorszonym. Wraz z szacowanymi przychodami własnymi zapewnią podstawową kontynuację w perspektywie taktycznej i wydłużą w czasie osiągnięcie celów, hasłowo ujętych w podtytule *Programu: Muzeum miejsca pamięci o królu Janie III i sztuce – ku Muzeum staropolskich wzorów kultury i natury*. Niewaloryzowana od 2005 r. dotacja podmiotowa (poza podniesieniem funduszu wynagrodzeń w ostatnich dwóch latach) znacząco obniżyła zdolność wykonawczą misji, zwłaszcza najbardziej kosztochłonnej opieki nad zasobami.

Dlatego *Program* jest uzupełniony o propozycję przyjęcia także perspektywy strategicznej do roku 2030 poprzez ustanowienie dodatkowego finansowania zadań w postaci *Wieloletniego Programu Rządowego (WPR-Wil.)*, możliwego do stopniowego wdrażania już od 2020 r. Oczekiwanie dodatkowych środków nie jest nadmierne w stosunku do potrzeb. Wydatki byłyby ukierunkowane na:

- doprowadzenie muzealiów i większości zabytków jeśli nie do wzorcowego stanu, to przynajmniej do ich zabezpieczenia przed degradacją i jak najpełniejszego udostępniania,
- zapewnienie jak najskuteczniejszego zabezpieczenia przeciw pożarowego, technicznego i ewakuacyjnego publiczności i zbiorów,
- przygotowanie warunków wystawienniczych dla nowych, stałych ekspozycji oraz związanych z nimi programów edukacyjnych, informacyjnych, warsztatów rekonstrukcji historycznej i warunków nowoczesnej recepcji turystycznej.

Po wykonaniu szeroko zakrojonych prac dodatkowych Muzeum stanie się jedną z maszyn napędowych ekonomii wolnego czasu w tej części kraju. Warunkiem rozwoju instytucji i satelickich przemysłów kulturowych jest – powtórzę - wywiązanie się z obowiązków opiekuna wobec zasobów. Wzrost frekwencji uzasadnia dalszą poprawę ich stanu i bezpieczeństwa.

## **DIAGNOZA STANU INSTYTUCJI**

### Profil i identyfikacja

Muzeum jest samodzielną, tj. posiadającą od 1995 r. osobowość prawną, narodową instytucją kultury (nr 39/95 w rejestrze IK prowadzonym przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego) i tzw. Muzeum rejestrowym (nr 29/98). Typologicznie jest obecnie uznawane za Muzeum rezydencjonalne o interdyscyplinarnym profilu z uwagi na różnorodność zasobów, powiązaną z nimi problematykę historyczną, artystyczną, konserwatorską, urbanistyczną i przyrodniczo-środowiskową oraz sposoby korzystania z nich przez publiczność. Obszar ok. 92 ha jest wydzielony z dawnego, wieloprzestrzennego założenia pałacowo-parkowo-gospodarczego z pałacami, pawilonami i parkami filialnymi (tylko część Parku Morysińskiego znajduje się w granicach Muzeum, a poza nimi Natolin, Gucin, łączące je promenady widokowo – funkcjonalne, starorzeczka Wisły, stawy i poldery). Jego pola uprawne i łąki są zabudowywane na wielkomiejską skalę. Wiejska rezydencja staje się muzealną oazą w dzielnicy o docelowej populacji rzędu 70 000 mieszkańców w ok. 2,5 mln aglomeracji.

Geneza Muzeum sięga 1799 r., kiedy majątek ziemski pozyskali Stanisław Kostka i Aleksandra z Lubomirskich Potoccy. Z czasem udostępniłi oni publiczności komnaty króla Jana III i królowej Marii Kazimiery, swoje kolekcje artystyczne i rzemiosła oraz księgozbiór. Z 5 sierpnia 1805 r. pochodzi pierwszy wpis do księgi osób zwiedzających, prowadzonej do dzisiaj. Odtąd liczymy tradycję muzealną. Obok obowiązków opiekuna (kuratora) tożsamość programowa instytucji i jej główne osie narracyjne ukonstytuowane są przez tematy związane przede wszystkim z postaciami Jana Sobieskiego i Stanisława Kostki Potockiego. Król jest fundatorem pałacu i uosabia tradycję miejsca; od XVII w. jest bohaterem polskich narracji patriotycznych o międzynarodowym oddziaływaniu. Potocki patronuje naukowym podstawom polskiego kolekcjonerstwa i muzeologii oraz edukacji publicznej jako jeden z jej organizatorów. Z jego ofiarności powstała jedna z najstarszych placówek muzealnych w kraju. Był kustoszem miejsca pamięci o królu i ze znanstwem zgromadził cenne zbiory artystyczne. Jego dzieło kontynuowali syn Aleksander i wnuk August, adaptując pałac do powiększanych i zmienianych kolekcji sztuki, księgozbioru, biblioteki nutowej oraz archiwum majątkowego i po części archiwów z kancelarii Rzeczypospolitej, a także potrzeb kwestii odrębności narodowej w warunkach utraty suwerenności państwowej Polski w okresie zaborów.

Muzeum ma ugruntowaną w narodowej świadomości tożsamość programową, wynikającą z wyrazistej i bardzo atrakcyjnej historycznej i kulturowej identyfikacji miejsca, a w ostatnich latach również z powodu wzrostu społecznej wrażliwości ekologicznej i potrzeb rekreacyjnych. Dlatego istotą zaplanowanych w *Programie* i potencjalnych, dodatkowych zadań będzie dalsze wzmacnianie identyfikacji symbolicznej i wychowawczej Muzeum jako skarbnicy staropolskich (w tym sarmackich) wzorów tożsamości narodowej i wzorcowej opieki nad jej nośnikami (semioforami), jakimi są zasoby kulturowe oraz ich kontekst przyrodniczy i nawet środowiskowy. Poza środkami finansowymi jedynym ograniczeniem programów remontowo-konserwatorskich, rekułtywacji i działalności kulturalnej będą technologiczno-logistyczne warunki wykonawcze. Muzeum staje się coraz mocniejszą marką narodową, podobnie jak jest to w innych krajach w przypadku rezydencji królewskich, przyciągających turystów i pieniądze.

W powszechnym odbiorze miejsce i Muzeum odzwierciedlają wizerunkowy sukces Jana Sobieskiego. W swoistej legendzie Wilanowa pałac jest pomnikiem rodzinnej miłości pary królewskiej (*amor familiae*), powstałym w wyniku Wiktorii Wiedeńskiej i przypominanym w wychowaniu patriotycznym (*amor patriae*). Problematyka przyrodnicza jest zgodna z zainteresowaniem publiczności ogrodniczymi upodobaniami Jana III. Jego pałac może być przedstawiany również jako kwintesencja sarmatyzmu oświeconego, osadzonego w tacińskiej tradycji Rzeczypospolitej Obojga Narodów i jej staropolskim *imaginarium* o wyrazistej odrębności ideowego obrazowania, a w przypadku mecenatu Sobieskich w programie gloryfikacji władzy i rodu. Antykizująca struktura barokowej architektury i treści jej *decorum* czynią z pałacu symboliczną świątynię cnót Rzeczypospolitej i zarazem domostwo ich wybrańca. Skojarzenia z Olimpem, Parnasem, Wiecznym Miastem oraz etyką cnót stanowią nieskończone źródło inspiracji; odpowiadają klasycznym i społecznym zainteresowaniom Potockiego i stopniowo rekonstruowanej koncepcji kolekcjonerstwa jego rodziny oraz współczesnym wyzwaniom zrównoważenia nowych wzorców kulturowych.

*Program* nawiązuje do zaleceń wychowawczych wykorzystania w edukacji domowej i publicznej wzorów osobowych i sztuki. Stąd jego zakres tematyczny obejmuje zjawiska związane z osobami mającymi znaczenie dla Wilanowa i za ich pośrednictwem z historią oraz kulturą antyczną, staropolską i europejską aż po współczesne, autorskie interpretacje przeszłości. Historia instytucji i rodzaje zasobów wprowadzają powiązane zjawiska, idee,

zdarzenia, znaczenia i twórczość artystyczną, które w zależności od potrzeb mogą być aksjologicznym i narracyjnym filarem działalności kulturalnej, równie atrakcyjnym dla publiczności i badań naukowych, co niezbędnym w uzupełnieniu edukacji szkolnej oraz w nowoczesnej promocji Polski. Inny obszar narracji wynika z uznania pałacu za centrum zarządcze wielkoprzestrzennej kompozycji krajobrazowej i funkcjonalnej z wpisaniem w nią gospodarstwem wiejskim, pałacem i jego kolekcjami, w nomenklaturze prawnej określanym łącznie jako majątek ziemski<sup>1</sup>.

Muzeum wykonuje swoje obowiązki w granicach wyznaczonych możliwościami mecenatu publicznego na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 października 1991 r. *o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej* (tj. Dz. U. z 2018 r. poz. 1983, z 2019 r. poz. 115, 730, 1696 i 2020) wobec:

- muzealiów i publiczności na podstawie ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. *o muzeach* (tj. z 2019 r., poz. 917 i 1726),
- zabytków, zgodnie z art. 5 ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. *o ochronie zabytków i o opiece nad zabytkami* (tj. Dz. U. z 2018 r., poz. 2067 z późn. zm.),
- przyrody według postanowień ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. *o ochronie przyrody* (tj. Dz. z 2018 r., poz. 614 z późn. zm.)

oraz szczegółowych przepisów, które wynikają z wymienionych ustaw, ustaw budżetowych, innych, mających zastosowanie w instytucji aktów prawa materialnego oraz programów polityk rządu i właściwych samorządów terytorialnych. Ramy *Programu* określa statut, ustanowiony zarządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 10 września 2013 r. *w sprawie zmiany nazwy Muzeum Pałacu w Wilanowie i nadania mu statutu* (Dz. U. MKiDN z 2013, poz. 33). Zmieniona nazwa podkreśliła królewski rodowód pałacu i współgra z jego reprezentacyjną „wspaniałością”; wzmocniła identyfikację miejsca i Muzeum, zwłaszcza wśród osób młodych i cudzoziemców; podkreśliła priorytet tematyczny.

Zasygnalizowane w *Programie* wątki są wynikiem analiz techniczno-funkcjonalnych składowych majątku, powiązanych z nimi zagrożeń, zidentyfikowanych ryzyk, sposobów przeciwdziałania oraz warunków wewnętrznych i zewnętrznych, włącznie z szeroko rozumianym otoczeniem środowiskowo-społecznym, w tym prawnym i biznesowym. Wypełniają zatem kryteria standardowej metodyki SWOT. Enumeratywne i wyimkowe opisywanie mocnych/słabych stron jest w tym wypadku niecelowe, ponieważ z zarządczego punktu widzenia zawsze stanowią one składową konkretnego projektu i wymagają przedstawienia kontekstowego, co zostało zastosowane do struktury niniejszego opracowania. Obraz Muzeum i potrzeb został obszernie przedstawiony Organizatorowi w corocznych, obligatoryjnych dokumentach:

1. Oświadczeniu dyrektora z dnia 13 marca 2019 r. *o stanie kontroli zarządczej w Muzeum za 2018 r.* (26 str.),
2. *Informacji dyrektora z dnia 28 marca 2019 r. o rocznym etapie działania Muzeum w 2018 r.*, zgodnie z § 3. pkt 4. umowy z dnia 19 grudnia 2012 r. *w sprawie warunków organizacyjno-finansowych działalności instytucji oraz programu jej działania* (24 str.),

---

<sup>1</sup> Por. [wyniki badań Mirosława Kłuska publikowane między innymi na stronie internetowej Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie](#)

3. Zawartej w piśmie z dnia 31 lipca 2019 r. analizie głównych ryzyk dla Muzeum pn. *Zestawienie zagrożeń możliwych do wystąpienia w Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie z przyporządkowanym im poziomem ryzyka oraz stopniem jego akceptowalności (na rok 2019)*, opracowanej w ramach aktualizacji *Raportu cząstkowego do raportu o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego* (72 str.),
4. Uzasadnieniach rozmaitych planów działania, sprawozdaniach i wnioskach finansowych w 2018 i 2019 r.,
5. Uchwałach Rady Muzeum z 14 maja 2018 r. i 6 maja 2019 r.,
6. Założeniach strategii działania i rozwoju Muzeum na lata 2020 – 2029 z dnia 4 października 2019 r. (85 str.).

## Stan i oczekiwania

Prognozy dotyczące stanu zasobów ukierunkują większość energii, czasu i środków finansowych, jakimi będzie dysponować instytucja. W stanie niepogorszonym będą zachowane wartości kulturowe wewnątrz historycznych, zbiorów sztuki, większości zabytkowych budowli i ogrodów oraz części parków krajobrazowych. Nie zostanie natomiast powstrzymane dalsze osłabianie środowiska przez nadmierną urbanizację i jej wpływ na pogarszanie tradycyjnych walorów miejsca takich, jak cisza, świeże powietrze, czysta woda i wynikający z nich biologiczny stan ogrodów i parków oraz uroda okalającego pejzażu. Dlatego perswazyjnie i prawnie Muzeum będzie przeciwdziałać degradacji ekosystemów i krajobrazu historycznego oraz dysfunkcyjnej dla interesu publicznego zabudowie. Dlatego też od lat dąży do scalenia pozostałości staropolskiego pejzażu i dawnej rezydencji, aby ochronić je przed zniszczeniem – dobrym przykładem jest ostatnio zakup pozostałości folwarku przypałacowego, przeznaczonych na cele muzealne, do sfinansowania z dodatkowych środków. Muzeum nadal będzie rzecznikiem wartości przestrzeni publicznej, uznając je za potencjał rozwojowy *pro publico bono* również przemysłów kulturowych, niezbędnych do realizacji wspólnych lub komplementarnych aktywności. Muzeum należy do historii miejsca i zarazem jest trwałą, rdzeniową formą najskuteczniej zorganizowanej opieki nad zabytkami; jest i będzie ośrodkiem interpretacji dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego.

Konieczne do utrzymania są dotychczasowe osiągnięcia. Duża skala edukacji muzealnej, jej innowacyjność i reaktywność są możliwe dzięki prowadzeniu ciągłej ewaluacji formuły i zakresu tematycznego. Instytucja jest coraz bardziej poszukiwaną przez autorów oficyną wydawniczą. Certyfikowana jest jakość treści w wortalu wiedzy o dawnej kulturze i historii. Zainteresowania muzeologiczne i szkolenia pracowników wykraczają poza własne potrzeby, służąc przy tym także innym instytucjom, jako że z sieci współpracy odnosimy obopólne korzyści. Interdyscyplinarność wyzwala decyzyjną elastyczność we współpracy z przedsiębiorcami – społecznymi i biznesowymi.

Muzeum jest zainteresowane urządzeniem przez partnerów biznesowych w sąsiedztwie wszechstronnego zaplecza turystycznego, którego nie można w niezbędnym i oczekiwanym przez publiczność zakresie ulokować w przypałacowych budynkach. Do wymuszonej przez opinię publiczną, mylnej identyfikacji granic Muzeum, do stałych trosk należy dodać nieużytkowane lub niedostatecznie wykorzystywane budynki historycznego centrum lokalnego (w posiadaniu miasta).

Jakość zabytków, muzealiów i przyrody wymagają najwyższej staranności w opiece i tym samym coraz lepszej ekspozycji społecznej, ukierunkowanej na potrzeby edukacji, położenie względem tras turystycznych i lokalny potencjał rozwojowy. Rosnąca świadomość wartości miejsca wpływa na jego popularność wśród „touroperatorów przyjazdowych”. Pałac jest obecnie jedyną królewską siedzibą w kraju, która ponownie kojarzona jest ze znanym z nazwiska monarchą<sup>2</sup>! Muzeum może być miejscem nowych, stałych wystaw wszechstronnie opowiadających przez „soczewkę” wilanowskiej historii o staropolskiej cywilizacji „pomiędzy Wschodem a Zachodem”, a także wyjaśniających publiczności polskiej i ze świata swoisty charakter źródeł polskości i jej uniwersalne wartości. Dlatego propozycje *Programu* przeplacone są przykładami dodatkowych zadań, do realizacji których Muzeum jest przygotowane.

Na miarę otrzymanych z budżetu państwa i zarobionych własnych środków finansowych oraz oddzielnych możliwości perswazyjnych w otoczeniu przestrzenno-biznesowym realizowane będą ściśle ze sobą powiązane obszary działalności kulturalnej, ukierunkowane na uzyskanie jak najlepszych efektów:

1. w intencjach wzorcowej i całościowej rewitalizacji i bezpieczeństwa zasobów własnych oraz innych pozostałości dawnej, wielkoprzestrzennej rezydencji i gospodarstwa wiejskiego:
  - 1.1. w granicach odpowiedzialności Muzeum,
  - 1.2. w posiadaniu innych podmiotów prawnych,
  - 1.3. znajdujących się w powiązaniach widokowych, środowiskowych i funkcjonalnych w granicach ochrony Wilanowskiego Parku Kulturowego (martwa litera) od 2012 r. i Pomnika Historii, powołanego przez Prezydenta RP wraz ze Starym i Nowym Miastem w Warszawie w 1994 r.;
2. we wzorcotwórczej i wszechstronnej edukacji, popularyzacji i promocji (wystawach);
3. w udostępnianiu zasobów i powiązanej, certyfikowanej wiedzy (upowszechnianej cyfrowo i w formie szkoleń zawodowych);
4. w badaniach naukowych nad dziejami Wilanowa, jego kolekcjami i stratami we współpracy ze środowiskami i instytucjami nauki - Muzeum przekształca badania podstawowe w badania rozwojowe poprzez aplikację ich wyników do własnej działalności.

## Roszczenia reprivatyzacyjne wobec nieruchomości i zbiorów

Atrakcyjność otaczających terenów z punktu widzenia interesów deweloperskich leży (jako jeden z czynników) u podłoża presji reprivatyzacyjnej, nastawionej na przejęcie nieruchomości należących niegdyś do Dóbr Ziemijskich Wilanów i kierowanej najsilniej wobec Muzeum. Znamiennej ilustracją jej natężenia i charakteru jest fakt zniknięcia w latach 90-tych XX w. większości dokumentacji z publicznego zasobu archiwalnego (m.in. z zasobu PZPR po jej likwidacji), dotyczącej stanu prawnego i faktycznego tych nieruchomości, w tym ciężących na

---

<sup>2</sup> Relacje podróżników od początku XVIII w., a ostatnio Kołodziejczyk I., Kowalczyk G. (2018) *Intuitive Associations (IA): Badanie skojarzeń intuicyjnych: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie* (npbl.). Por. także (-) *Badanie turystów zagranicznych odwiedzających Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie. Raport z badania ilościowego* (2015), opracowanie zbiorowe, (npbl.); (-) Rosiecki S., Kowalczyk G. (2012), *Spędzanie wolnego czasu przez mieszkańców Miasteczka Wilanów. Raport dla Muzeum Pałac w Wilanowie* (npbl.); (-) *Spędzanie wolnego czasu przez mieszkańców Miasteczka Wilanów. Raport dla Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie* (2015 - npbl.).



nich przed 1939 r. długów wobec Skarbu Państwa oraz ich wyprzedaży w czasie okupacji. Personalno-historyczny kontekst tej presji jest źródłem silnych emocji, odzwierciedlających się w opinii publicznej, niekiedy w skrajnych przejawach, które Muzeum tonizuje.

W stosunku do nieruchomości należących do Muzeum toczy się kilka postępowań administracyjnych, których przedmiotem jest ustalenie, czy nieruchomości te podlegały działaniu reformy rolnej w 1944 r. i przeszły na własność Skarbu Państwa. Objęty nimi jest zespół parkowy z samym pałacem i innymi budynkami. Postępowania te są powiązane z analogicznymi roszczeniami wobec innych sąsiednich nieruchomości w Wilanowie. Roszczenia wobec Muzeum i związane z nimi postępowania sądowe i administracyjne stały się w ostatnich latach ważnym momentem refleksji prawnej i politycznej, który przyczynił się do reakcji władz i opinii publicznej na nieprawidłowości ujawniane dziś w sferze reprivatyzacji (zwłaszcza nieruchomości). Dzięki szczegółowym badaniom archiwalnym właśnie nad wilanowską nieruchomością ziemską możliwa stała się rewizja poglądów i linii orzeczniczej na temat podstaw prawnych i zasięgu działania przepisów upaństwowiających nieruchomości ziemskie po II wojnie światowej. Uwzględnienie faktycznych realiów historycznych oraz rzeczywistej treści regulacji prawa międzywojennego i powojennego nakazuje odmawiać uwzględnienia tego rodzaju roszczeń w wielu przypadkach.

Badania archiwalne nad nieruchomością wilanowską prowadzone od kilku lat powinny być kontynuowane. Dotyczą również zbiorów Muzeum, które są celem roszczeń reprivatyzacyjnych, od lat 90-tych XX w. dochodzonych przed sądami – jak dotąd bezskutecznie. Dotychczasowe doświadczenia w muzeach pokazują, że wyniki badań archiwalnych są skuteczną drogą ochrony interesu publicznego przed nieuprawnionymi roszczeniami. Pokazują zarazem, w jakim stopniu niebezpieczne jest poleganie na niekompletnych i niedokładnych materiałach ewidencyjnych funkcjonujących przez lata w muzealnictwie przy braku rzetelnych i poważnych badań archiwalno-proweniencyjnych nad muzealiami (które nierzadko zastępowała „kreatywna wyobraźnia” historyków sztuki i kustoszy).

Przypadek zbiorów wilanowskich – wywiezionych w znaczącej większości z Wilanowa w czasie II wojny światowej (niekompletna do dziś restytucja trwała głównie pomiędzy 1945 r. a 1956 r.) – unaocznia, że ocena roszczeń reprivatyzacyjnych wobec muzealiów wymaga indywidualnego badania rzeczywistej proveniencji każdego zabytku, z uwzględnieniem dokumentacji archiwalnej, oznakowań i innych elementów. Nie można traktować w sposób jednakowy całego zbioru muzealiów objętych roszczeniami reprivatyzacyjnymi. Badania dotyczą jednoznacznej identyfikacji muzealium (termin prawny) wśród innych podobnych przedmiotów i jego stanu własnościowego. Stało się to już praktyką sądów w tego rodzaju sprawach, aby ustalać indywidualnie proveniencję i status prawny każdego z obiektów muzealnych.

W przypadku zbiorów oraz nieruchomości wilanowskich ujawnił się poważny problem kolizji roszczeń reprivatyzacyjnych z prawami osób trzecich, zwłaszcza Skarbu Państwa, na tle długów przedwojennych właścicieli. Jak już wiadomo, długi ciążące w okresie międzywojennym na olbrzymią skalę na majątku wilanowskim, w tym na pałacu i zbiorach muzealnych, stały się problemem państwowym, który państwo polskie jeszcze przed 1939 r. starało się rozwiązać, mając na celu zachowanie dziedzictwa historycznego Wilanowa dla społeczeństwa. Skonsolidowane roszczenia Państwowego Banku Rolnego zabezpieczono przez przejście w zastaw zbiorów muzealnych oraz ustanowienie hipotek na nieruchomościach wilanowskich (w tym pałacu). Od 1933 r. to Państwowy Bank Rolny udostępnił zbiory

wilanowskie w pałacu. Stan ten został przerwany wybuchem wojny i okupacją niemiecką, podczas której majątek PBR został bezprawnie wykorzystany przez okupanta ze szkodą dla właścicieli lokat, z których były finansowane utracone pożyczki. Zasięg i przebieg spłat długu należnego państwu polskiemu dokonywanych w czasie okupacji jest przedmiotem szczegółowych badań nad dokumentacją archiwalną i wieczystoksięgową, które powinny być uwzględnione przy ocenie dzisiejszych roszczeń reprivatyzacyjnych, kierowanych nie tylko wobec Muzeum. Dodatkowym, ważnym kierunkiem, jest dalsze poszukiwanie dokumentacji obrazującej długi fiskalne właściciela dóbr wilanowskich w 1939 r. i ich skutki dla stanu własnościowego Wilanowa.

Odrębnym zagadnieniem przy ocenie roszczeń reprivatyzacyjnych jest ocena nakładów poczynionych z budżetu państwa na ratowanie substancji pałacu i parku wilanowskiego po 1945 r. oraz podnoszenie stanu zabytków i muzealiów. Wielokrotnie zwiększyły one wartość pałacu, parku i zbiorów muzealnych w stosunku do 1945 r.

### Struktura przychodowa Muzeum i prognoza

Strukturę przychodów będą tworzyć, zgodnie z zasadami finansowymi, przede wszystkim coroczne dotacja podmiotowa i przychody własne. Uzupełnią je możliwe do indywidualnego uzyskania, a więc potencjalne (-) dotacje celowe Organizatora oraz (-) dotacje celowe z okresowych konkursów na dofinansowanie ze (--) środków strukturalnych Unii Europejskiej i Regionalnego Programu Operacyjnego, (--) Erasmus+, (--) Europejskiego Obszaru Gospodarczego, (--) Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (krajowe i UE), (--) Polski Cyfrowej, (--) Narodowego Centrum Badań i Rozwoju i jego regionalnych edycji na Mazowszu, (--) Narodowego Programu Rozwoju Humanistyki, (--) rządowego programu Dostępność +, (--) władz samorządów terytorialnych Województwa Mazowieckiego i Warszawy oraz innych publicznych źródeł budżetowych. Konkursy te są organizowane okresowo i odznaczają się dużą zmiennością kryteriów, dopasowywanych do bieżących polityk operatora środków. Muzeum znajduje się w obrębie obszaru gospodarczego o najwyższych przychodach w kraju, zatem w nowej perspektywie finansowej budżetu UE będzie trudno uzyskać dofinansowanie wyższe niż 50%.

Muzeum będzie, jak w poprzednich latach, aktywnie uczestniczyć w wymienionych i innych konkursach, o ile będzie spełniać ich warunki, a z przeprowadzonych analiz i kalkulacji wynikną korzyści dla instytucji, włącznie z okresem utrzymania rezultatu. Muzeum będzie występować samodzielnie lub jako lider konsorcjów (np. Polska Cyfrowa), lub jako partner wnioskodawców (instytucji badawczych i przedsiębiorców z kraju i zagranicy). Muzeum jest uznawane za coraz bardziej atrakcyjnego współudziałowca w projektach badawczo-naukowych, adaptujących wyniki badań humanistycznych i technicznych do działalności muzealnej, uznawanej jako rozwojowa (dotąd kilkanaście projektów, których wyniki są publikowane w serii *Silva Rerum* i internetowym *Pasażu wiedzy*, program edukacyjny poświęcony historii kuchni staropolskiej, zbudowanie urządzeń pomiarowych mikroklimatu, będący w opracowaniu projekt informacji o wydawnictwach o sztuce, dystrybucji i sprzedaży wydawnictw naukowych i edukacyjnych etc.). Inne ścieżki dofinansowań będą budowane w partnerstwach sieciowych z innymi podmiotami, jak w Stowarzyszeniu Europejskich Rezydencji Królewskich (dotąd staże, mikroprojekty, warsztaty) czy instytucjami kultury (jak w serii *Muzeologia*) lub finansowane przez partnerów biznesowych. Muzeum poprowadzi rezerwację wycieczek dla Muzeum Św. Jana Pawła II i Prymasa Stefana Wyszyńskiego.

Muzeum przygotowuje się do wykorzystania potencjału partnerstwa publiczno-prywatnego. W najbliższym czasie wspólnie z ministerstwem właściwym dla wspierania przedsiębiorczości prześle do konsultacji rynkowych koncepcję budowy podziemnego parkingu dla turystów. Kontynuowane będą również prace na rzecz przeprowadzenia audytu energetycznego, tak by w dalszej kolejności rozważyć możliwość realizacji w modelu PPP procesu modernizacji infrastruktury opartej o alternatywne źródła energii. Innych partnerstw, przynoszących korzyści (przychodowe i oszczędnościowe), upatruję w projektach biznesowych i społecznych w sąsiedztwie, związanych z obsługą dużego ruchu turystycznego w Wilanowie. Zachęcające wyniki rozmów z przedsiębiorcami nie mogą być sfinalizowane z powodu braku miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego (mpzp) na terenie Muzeum i w otoczeniu w granicach *Wilanowskiego Parku Kulturowego*. Zmiana tego stanu leży w interesie lokalnych przedsiębiorców i miasta, które taki dokument powinno ustanowić. Korzyści będą związane z eksploatacją marki Muzeum w uzgodnionym zakresie, sprzedażą pamiątek, wsparciem przedsięwzięć i ich współorganizacją. Muzeum liczy również na przekazywanie wód opadowych do parku w celu zrównoważenia ich niedoboru czy prowadzenie systemów bezpieczeństwa etc.

W przychodach własnych nadal największą pozycję będzie stanowić przychód ze sprzedaży biletów. Planuję powiększenie wachlarza zachęt dla turystów, sezonowo i czasowo różnicując sprzedaż. Pomocna będzie współpraca z Polską Organizacją Turystyczną, promującą Muzeum jako jedną z ikon międzynarodowej i krajowej turystyki. Prognozy zwiększenia sprzedaży zakładają przyrost frekwencji przez obsługę publiczności przyjazdowej do planowanej na przedpolu pałacowym megagalerii handlowej. Jeśli 1% jej klientów odwiedzi Muzeum, to wzrost frekwencji wyniesie od 100 do 150 tys. rocznie. Oznacza to wzrost przychodów i kosztów obsługi. Zatem przyrost frekwencji będzie uzależniony od współwystąpienia w najbliższej przyszłości dwóch zasadniczych czynników: wzrostu poziomu zamożności turystów oraz sposobów zagospodarowania przestrzennego w bezpośrednim sąsiedztwie. W podobny sposób kalkulowane będą korzyści z obsługi ruchu pielgrzymów do Muzeum Św. Jana Pawła II i Prymasa Stefana Wyszyńskiego w połączeniu z możliwościami wykorzystania tamtejszego parkingu przez turystów. Bardzo mocną determinantą wzrostu przychodów i kosztów będzie budowana obecnie transkontynentalna trasa S2 (Południowa Obwodnica Warszawy). Wzrosną obroty, ale dla zwiększenia rentowności konieczne są odpowiednie inwestycje w przestrzenny rozwój i recepcję turystyczną. Plenery wiejskie, dworskie, leśne i wodne w granicach Muzeum i w sąsiedztwie mogą być wykorzystane do produkcji filmowych. Na przychody złożą się jedno-razowy najem z realizacji komercyjnych przedsięwzięć, przy czym użytkowanie pałacu będzie coraz bardziej ograniczone z powodu bezpieczeństwa muzealiów i dużych kosztów udostępniania. Zaplanowane zakończenie prac przy Murze Oporowym, Wielkiej Grotarni i ogrodach przyniesie wzrost obrotów od 2023 r.

Przychód ze sprzedaży biletów średnio stanowi ok. 20% rocznie wszystkich przychodów. Planowany jest wzrost przychodów własnych o ok. 50% ich dzisiejszej wysokości, tj. o ok. 4,8 mln zł po przeprowadzeniu inwestycji i remontów przy Murze Oporowym i Wielkiej Grotarni (ze środków własnych i dodatkowo pozyskanych) oraz Drwalni Peldy, Domku Lanciego, Villi Intracie, ogrodach pożytkowych przy Figarni i za Komisarią (ze środków pozyskanych w ww. konkursach). Założeniem jest, aby przychody równoważyły koszty eksploatacji i użytkowania tych obiektów. Szacujemy, że po zbudowaniu parkingu, Domu Gościnnego i zagospodarowaniu obszaru dawnego folwarku przychody własne wzrosną o kolejne 4,8 mln zł. Z nowych przychodów będzie można wygenerować ok. 20% zysków, które zostaną

przeznaczone na kolejne remonty konserwatorskie. Szacunki są optymistyczne, a ich weryfikacja będzie możliwa w ramach rzeczywistości rynkowej. Wykorzystanie formuły w partnerstwie publiczno-prywatnym obniży nakłady, ale nie przyniesie istotnych przychodów. Pamiętajmy także o zasadzie, że wzrost frekwencji o 10% przyniesie wzrost kosztów utrzymania instytucji o 12%. Dlatego potrzebne jest obok Muzeum biznesowo nastawione, lokalne centrum turystyczne. Istotny wpływ na przychody mają wahnięcia pogody i zła aura oraz uwarunkowania gospodarcze. W Muzeum rezydencyjnym atrakcyjny wygląd zabytków i parków oraz infrastruktura techniczna są podstawowymi czynnikami wzrostu przychodów. Ważna jest też dostępność z terenu miasta! Przychody z organizacji wystaw czasowych ze względu na wysokie koszty bezpieczeństwa i utrzymania zabytkowych budowli nie równoważą wydatków.

## ***GŁÓWNE WYZWANIA, Z WYŁĄCZENIEM INWESTYCJI, KONSERWACJI I REMONTÓW KONSERWATORSKICH***

### *Stałe, bieżące, utrzymanie w stanie nie pogorszonym zasobów*

Dotacja podmiotowa pokryje:

- koszty wynagrodzeń osobowych z pochodnymi i
- bieżące koszty stałe, jak:
  - utrzymanie i obsługa udostępniania zasobów materialnych i cyfrowych, przestrzeni wystawowych i magazynowych,
  - eksploatacja infrastruktury technicznej,
  - zużycie energii elektrycznej, gazu, wody, odprowadzanie ścieków, odbieranie odpadów segregowanych i zmieszanych,
  - sprzątanie na 92,1 ha,
  - koszty ochrony, dozoru, obsługi publiczności i administracyjne, np. pocztowe, telekomunikacyjne,
  - pielęgnacji ogrodów jedynie w najbliższym otoczeniu pałacu.

W wyniku podwyżek cen energii, towarów i usług z każdym rokiem środki z dotacji na podstawowe utrzymanie będą coraz mniejsze. Z szacunków wynika, że ich zabraknie w roku 2022. Na lata 2023 i 2024 należy założyć wzrost kosztów stałych, przede wszystkim wynagrodzeń z pochodnymi (ok. 1 mln zł) oraz utrzymania, energii etc. (ok. 1 mln zł). Wyzwaniem będzie zwiększenie zatrudnienia i konieczna restrukturyzacja obowiązków.

### ***Przygotowanie i realizacja programów edukacji i komunikacji społecznej***

Część szacowanych, planowanych przychodów własnych Muzeum wykorzysta na podstawową działalność statutową, związaną z edukacją i komunikacją społeczną, w tym publikacjami książek, materiałów edukacyjnych i artykułów cyfrowych w wortalu wiedzy. Prowadzenie działań i ich dostosowywanie do potrzeb jest opracowane metodycznie. Środki techniczne wymagają unowocześnienia. Podążanie z modami komunikacyjnymi jest wyzwaniem naszych czasów, podobnie jak sterowanie kanałami komunikacyjnymi. Muzeum nie będzie sięgać po sposoby i środki techniczne, które będą kreować nieprawdziwy obraz własnej działalności.

## Udostępnianie zasobów materialnych i cyfrowych, bezpieczeństwo i dozór publiczności i majątku instytucji

Rozwijane będą dotychczasowe formy udostępniania zasobów cyfrowych (omówione poniżej). W pałacu będą udostępniane kolejne wystawy stałe po korektach, wynikających z postępu badań nad zbiorami oraz remontów konserwatorskich pomieszczeń. Skala udostępniania muzealiów będzie zależna od powierzchni wystawienniczej w innych niż pałac budowlach, co jest zależne od dodatkowych – poza *Programem* - środków finansowych. Kontynuowane będą przygotowania do jak najskuteczniejszego zabezpieczenia zbiorów i ich jednoczesnego udostępniania, co będzie możliwe tylko po adaptacji lub rekonstrukcji zabytkowych budowli. Na wyzwania składają się zatem następujące, będące na różnym stopniu przygotowań koncepcje wystaw:

- Muzeum Wiktorii Wiedeńskiej i sarmatyizmu w Domu Gościnnym;
- wnętrz historycznych i darowanych kolekcji w części Kordegardy;
- o staropolskiej gospodarce wiejskiej w Słodowni i Domach Olęderskich;
- rzeźby ogrodowej, Bramy Sobieskiego [oryginały wymagają pilnego zabezpieczenia pod dachem i zastąpienia kopiami] i drzew cytrusowych w Oranżerii i przyległej Palmiarni;
- pozostałości trzech karet Sobieskich i o ich podróżach, dekoracji z hełmów wież i mebli w Stajni;
- w otwartych dla publiczności pracowniach konserwacji wielkoformatowych obrazów i tkanin (dla potrzeb własnych i innych, związanych z dziedzictwem Sobieskich w Stajni na Folwarku);
- znalezisk archeologicznych, historii założenia pałacowo-ogrodowego oraz przekształceń pałacu i innych budowli w Wielkiej Grotarni i Grocie Sobieskiego;

a także konieczne do ustanowienia nowoczesne systemy zabezpieczeń, dozoru i środków ewakuacji w całym Muzeum (obecne są wyeksploatowane) oraz ustanowienie ossuarium szczątków ludzkich z cmentarzysk (od XI do XVII w.) na terenie Muzeum.

## Zmiany organizacyjne w Muzeum i ich skutki oraz działania służące rozwojowi instytucji, w tym edukacja

- **Nowa strona internetowa:** będzie wielojęzyczną informacją dla turystów oraz dwujęzyczną dla miłośników historii i kultury wraz z systemem zarządzania treścią, która będzie responsywna i w pełni dostępna dla osób z różnymi niepełnosprawnościami. Zwiększy zainteresowanie historią i sztuką Wilanowa i Polski, wzmocni ich promocję w kraju i zagranicą, wydatnie poprawi dostępność do stale przyrastających treści wortalu wiedzy, pozwoli na poszerzenie grup odbiorców o nowe segmenty: kolejne szkoły w e-edukacji muzealnej, pokolenia cyfrowe, cudzoziemcy, biura podróży. Istotnym usprawnieniem będzie poszerzenie funkcjonalności wachlarza e-usług, generujących przychód Muzeum. Planowany jest duży przyrost treści, pozyskiwanych we współpracy ze środowiskami polskich naukowców. Wortal wiedzy zapewnia autoryzację i certyfikację wiarygodności treści, przez co jest stale dostępną, użyteczną pozycją w edukacji powszechnej. Obecna powstała w innych realiach technologicznych ok. 15 lat temu.

- **Rozwój wilanowskich aplikacji mobilnych – przyszłość cyfrowej komunikacji społecznej podczas zwiedzania muzeów i przeniesienie na turystę (klienta) własności technicznego nośnika zakłada:**
  - modernizację przewodnika po pałacu i parku, dostępnego w 9 językach, w tym w Polskim Języku Migowym (w pierwszej wersji zrealizowanego w programie POIiŚ w 2015 r.);
  - ustanowienie nowej gry terenowej w Parku Wilanowskim „Parkowy detektyw” w polskiej i angielskiej wersji językowej (pierwsza wersja w programie NFOŚ w 2016 r.), a także unowocześnienie infrastruktury technicznej, powiązanej z tymi aplikacjami: systemu beaconów, access pointów (zagęszczenie infrastruktury wi-fi) w pałacu i parku.
  
- **Przeciwdziałanie wykluczeniu ekonomicznemu z uczestnictwa w kulturze:**
  - Lekcje muzealnych "za złotówkę dla ucznia i studenta"
  - Muzeum za złotówkę dla młodzieży wymaga: kontynuacji programu MKiDN Kultura Dostępna, cieszącego się dużym uznaniem wśród szkół, domów opieki itp. Lekcje i warsztaty "za złotówkę" nadal będą priorytetem, a ich dopełnieniem bilety "za złotówkę" dla młodzieży, najczęściej indywidualnie zwiedzającej Muzeum. Czwartki będą nadal dniem ustawowego wejścia za darmo na wystawy stałe (darmowy bilet). Muzeum rekomenduje Organizatorowi rozszerzenie skali programu w zakresie lekcji i warsztatów jako najefektywniejszych form aktywnego uczestnictwa kulturalnego.
  
- **W ramach cyklu seminariów i działań pt. „Bezpieczeństwo (w) Muzeum” ustanowienie programu szkoleń i certyfikacji pn. „Identyfikacja i sposoby reagowania w sytuacjach zagrożeń”, przygotowanego według modelu szkoleń ECHOCASST Polska (European Cultural Heritage Organizations Customer Awareness Staff Training).**  
**Na potrzeby własne i innych muzeów będą opracowane kolejne tematyczne podręczniki i poradniki oraz kształceni trenerzy szkoleń kaskadowych, także w innych instytucjach kultury. Muzeum wyda kolejne okresowe licencje. Współczesne zagrożenia wymagają opracowania kolejnego modułu szkoleniowego w zakresie reakcji pracowników oraz personelu firm ochrony i dozoru sal wystawowych. Rosnąca rotacja personelu wymusza szybką organizację kursów. Muzeum w statucie ma odpowiednie umocowanie do prowadzenia szkoleń na rzecz muzeów.**
  
- **Udostępnianie cyfrowe, poza codziennym użytkowaniem dotychczasowych narzędzi przygotowanie nowych**  
**Obok stopniowo wdrażanego systemu informacji przestrzennej (GIS) w prowadzonych projektach konsorcyjnych rozwijane będą:**
  - w latach 2019-2022 bazy danych oraz publikacje on-line w odniesieniu do dokumentacji, metadanych naukowych i popularnych po polsku i angielsku (RTI i gigapixel, 3D światło strukturalne i fotogrametria, GIS, treści edukacyjne) 7173 obiektów, w większości mebli.
  - iArt w wersji 3.0. - narzędzie cyfrowej integracji danych o muzealiach, historycznych obiektach budowlanych, okazach przyrody oraz ich indywidualnych dokumentacjach (w postaci inwentaryzacji, ewidencji, wyników badań i konserwacji, raportów o przemieszczaniu i sposobach bezwzględnej identyfikacji, w tym pomiarach, fotografii etc. Prace rozpoczęto w 2012 r. Kolejnym krokiem będzie związanie iArtu z treściami wortalu.

## *GRUPY ODBIORCÓW DZIAŁALNOŚCI MUZEUM*

### *CHARAKTERYSTYKA*

Muzeum jest jedną z częściej odwiedzanych przez publiczność instytucji kultury w naszym kraju. Uzyskanie aktualizowanego obrazu odbiorców stanowi wyzwanie organizacyjne, logistyczne, merytoryczne i finansowe. Dane o nich są pozyskiwane za pomocą próbkowania statystycznego, monitoringu ilościowego i pogłębionego wywiadu jakościowego na terenie otwartym poza ciasnymi wnętrzami pałacowymi. Strefy „obiletowane” zajmują tylko ok. 30% powierzchni Muzeum. Powiększenie jej będzie przedmiotem analiz. Lekcje muzealne na bieżąco poddawane są ewaluacji (uczestnicy, prowadzący, nauczyciel/opiekun prawny), co wciąż jest ewenementem w kraju. Poziom lekcji na bieżąco dostosowywany jest do kompetencji kulturowych grup szkolnych, a programy edukacyjne są zmieniane wraz z podstawą programową obowiązującą w szkołach dla poszczególnych poziomów nauczania. Dzięki tak ułożonym badaniom oceniana jest atrakcyjność miejsca/instytucji, programów, w tym lekcji, a także umiejętności osób prowadzących zajęcia edukacyjne. Poznajemy oczekiwania gości. W ocenie uczestnictwa dążymy do zachowania równowagi pomiędzy dokładnie określonymi misyjnymi obowiązkami, a nie zawsze dającymi się łatwo skonkretyzować potrzebami gości. Ocena taka jest zajęciem ze wszech miar twórczym i odpowiedzialnym. To również jedna ze skuteczniejszych dróg rozwoju publiczności, działania opartego o poszukiwanie potencjalnych nowych grup odbiorców i zaspokajanie coraz szerszych oczekiwań „klientów” powracających. Zwracamy uwagę na jakość oferty stałej i jej uzupełnianie, najczęściej zależne od pór roku, co jest oczywiste w Muzeum rezydencjalnym (kultury i natury).

Adresatami oferty Muzeum są wszyscy z uwzględnieniem wieku - grupy szkolne, wycieczki zbiorowe i turyści indywidualni. Muzeum wspiera seniorów i uczestników tematycznych kół zainteresowań. Realizujemy działania wyjazdowe w Warszawie i w najdalszych zakątkach Polski – co oprócz waloru czysto edukacyjnego zawiera w sobie komponent promocyjny w danym regionie i przychodowy.

Po dyskusji o metodach mierzenia frekwencji w Muzeum rezydencjalnym o rozproszonym układzie oferty przyjęto najbardziej adekwatny i oddający rozmiar realizowanego programu produktowy system szacowania frekwencji. Zbieramy dane dla poszczególnych działań, następnie je sumując. Jako produkt definiujemy każdy obiletowany lub nieobiletowany element działalności kulturalnej, wytwarzany przez Muzeum lub kontrahentów ze współudziałem Muzeum na jego terenie lub poza nim, a więc każdą aktywność Muzeum, finansowaną przez podatnika za pośrednictwem budżetu państwa. Uzyskany obraz struktury publiczności pozwala wyróżnić adresatów, tak by mogli stać się przedmiotem dalszego indywidualnego badania lub by sondować relacje, jakie zachodzą między poszczególnymi zidentyfikowanymi segmentami we wszystkich uzasadnionych kombinacjach.

Dodatkowo we wszystkich punktach sprzedaży (kasa główna, Internet, biletomaty i własne biuro rezerwacji) zbierane są dane dot. kierunku, z którego przyjeżdżają goście (kod pocztowy

– w przypadku gości z Polski; kraj – w przypadku gości zagranicznych). Obserwujemy stopniowy liniowy przyrost obcokrajowców, którzy w 2014 r. stanowili 20 % uczestników oferty, 2015 - 21,4 %, 2016 - 22,84 %, a 2017 już 24, 13 %. Ze Starego Kontynentu najchętniej przyjeżdżają tu Brytyjczycy, Francuzi i Niemcy. W ostatnim czasie obserwuje się wzrost liczby Włochów i Ukraińców. Zmalała liczba przyjezdnych z Półwyspu Iberyjskiego. W gronie turystów spoza Europy dominują reprezentanci Stanów Zjednoczonych. Zauważalne jest pojawienie się istotnej liczebnie grupy turystów z krajów Azji, w szczególności Chińczyków. Właściwie wszyscy (94% ankietowanych) spoza Polski wizytują Wilanów pierwszy raz w życiu. Są to osoby głównie młode w wieku pomiędzy 25-34 lata, które podróżują w celach turystycznych, indywidualnie i w grupach. Z polskich gości najwięcej przyjeżdża z województwa mazowieckiego, zaraz za nim plasują się małopolskie i śląskie. W granicach Warszawy odnotowujemy zainteresowanie mieszkańców Mokotowa, Wilanowa i Ursynowa.

Organizacja przyjazdowego ruchu jest wciąż niewykorzystaną szansą przez rodzime firmy turystyczne. Sytuacja powoli się poprawia. Według danych Polskiej Organizacji Turystycznej turystyka przyjazdowa do naszego kraju jest ukierunkowana na dziedzictwo kulturowe, co wymaga odpowiednich nakładów finansowych, aby zwiększyć jego atrakcyjność i poprawić stan, zwłaszcza – zgodnie z metodologią promocji – tzw. maszyn napędowych w masowej turystyce, które najmocniej i najdłużej przyciągają uwagę, przynosząc największe przychody w otoczeniu biznesowym (hotelach, restauracjach, innych usługach, jak komunikacja, pamiątki etc.). Wilanów do nich się zalicza jako atrakcja wciąż bez zaplecza turystycznego.

Gromadzone dane służą optymalizacji obsługi publiczności i współpracy z touroperatorami. Wnioski z przeprowadzonych badań publiczności są dla instytucji pozytywne. Dają obraz silnej wizerunkowo marki, łatwo identyfikowalnej z jej kluczową i podstawową warstwą narracyjną (Sobieski). W oczach turystów (zarówno z kraju jak i z zagranicy) Wilanów to wizytówka Warszawy – stołeczny „must see object”, jeden z głównych punktów programu zwiedzania miasta, obok innych atrakcji takich, jak Łazienki Królewskie, Stare Miasto, Krakowskie Przedmieście i Zamek Królewski. W grupie określeń skojarzeniowych z miejscem znajdziemy słowa takie, jak: prestiż, bogactwo, jakość, wielkość (symboliczna), królewskość, król Jan III Sobieski i królowa Maria Kazimiera, Wiktorja Wiedeńska, miłość rodzinna. Doceniana jest różnorodność oferty dla każdego i zauważalne wysiłki inwestycyjne w przywróceniu zabytkom ich historycznej świetności. Udało się zidentyfikować obszar, który nosi w sobie bardzo duży potencjał. Zarówno turyści krajowi, jak i zagraniczni, a także interesująca nas w ostatnich latach grupa – mieszkańcy nowopowstałego Miasteczka Wilanów – jasno wskazali, że ogromne wrażenie wywiera na nich skala i piękno zasobów przyrodniczych i krajobrazowych z zabytkami w granicach Muzeum. Zimowy Królewski Ogród Światła spotęgował ten efekt, zwłaszcza w dominującej grupie, która rzadko lub w ogóle nie uczęszczała wcześniej do muzeów. W 2018 r. odnotowany został bardzo wysoki poziom frekwencji produktowej – 3 151 385 zarejestrowanych uczestnictw. Osiągnęła ona poziom zbliżony do poprzedniego okresu sprawozdawczego (dla porównania: 3 279 889 zarejestrowanych uczestnictw w elementach oferty w 2017 r.) – mimo istotnych ograniczeń z powodu prac remontowych przy Oficynie Kuchennej i na pierwszym piętrze pałacu. Wzrost w ostatnich latach frekwencji wynika również z podnoszenia jakości obsługi publiczności w wyniku szkoleń personelu pierwszego kontaktu z publicznością i rozwoju cyfryzacji w bieżącej promocji za pośrednictwem narzędzi internetowych (wortal – strona www, profile (fanpage) na portalach społecznościowych – Facebook, Instagram, YouTube). Tego rodzaju działania w dużej mierze przyczyniają się do utrzymywania długoterminowych relacji z odwiedzającymi i pogłębiania



ich, podnoszą wskaźnik „powrotów” i ponownego uczestnictwa w ofercie, a także zwiększają zasięgi wytwarzanych komunikatów. Pozwalają na zaplanowanie pre- i postwizyty, co ułatwia dostęp do cyfrowych zasobów wiedzy i system rezerwacji wizyt, lekcji i warsztatów.

Realizacja *Programu* nastawiana jest na utrzymanie dotychczasowej frekwencji – dalszy jej wzrost będzie zależny od remontów konserwatorskich i adaptacji na cele muzealne posiadanych zabytków i dawnego folwarku.

W kontekście kolejnych modernizacji infrastruktury ekspozycyjno-użytkowej ze strony publiczności artykułowane są coraz silniejsze oczekiwania pilnej rewitalizacji dużego obszaru Muzeum – folwarku oraz ogrodów i parków, które pozostają od lat w stanie odbiegającym od rangi i prestiżu miejsca oraz wizualnie kontrastują z odrestaurowanymi miejscami. Mimo coraz większego zainteresowania publiczności, sytuacja finansowa zmusza instytucję do funkcjonowania w sytuacji ograniczonej dostępności zasobów przestrzennych. Istnieje uzasadnienie ekonomiczne dla zwiększania dotacji podmiotowych na prace remontowo-konserwatorskie i pokrycie rosnących kosztów obsługi publiczności w sytuacji stale rosnącej frekwencji. Dodatkowo istnieje korelacja przychodowa pomiędzy instytucjami kulturalnymi a innymi podmiotami. Według danych z innych krajów przychód tzw. Muzeum wiodącego w turystyce wynosi od 3% do 5/6% przychodów ogółem generowanych w danym dniu z powodu kilkugodzinnego zwiedzania tego Muzeum. Można zatem przypuszczać, że sprzedaż biletów w Muzeum wilanowskim na poziomie ok. 7,4 mln zł w 2018 r. wiąże się z przychodem innych podmiotów biznesowych w przemyśle turystycznym i powiązanych gałęziach gospodarki na poziomie ok. 150 mln zł, jeśli nie większym, gdyby uwzględnić, że z powodu w większości otwartego terenu Muzeum liczba pobytów była znacząco większa niż tych „obiletowanych”. Zarabiające na tej działalności miasto nie inwestuje jednak w poprawę wizerunkową i funkcjonalną sąsiedztwa.

W kolejnych latach, w zgodzie z realizowaną dotychczas misją oraz odpowiadając na coraz większe zapotrzebowanie i oczekiwania społeczne w tym zakresie, będą rozwijane programy dla osób zagrożonym wykluczeniem. Tego rodzaju dobroczynienie (konieczne do każdorazowego precyzyjnego skalkulowania i uzgodnienia z Organizatorem) jest szansą na wygenerowanie dużej korzyści społecznej, a także na promowanie postaw ofiarności. Dostrzeganie potrzeb osób o szczególnych uwarunkowaniach i indywidualnej sytuacji życiowej pozwoli na odwrócenie negatywnej tendencji, zgodnie z którą tego rodzaju grupy czy osoby zazwyczaj są marginalizowane. Edukacja obywatelska poprzez historię i sztukę, z wykorzystaniem pozytywnego wpływu dziedzictwa przyrodniczego na ludzką kondycję psychofizyczną może realnie wpłynąć na proces ponownej integracji społecznej, pobudzając do aktywności i twórczości. Kłopotem i wyzwaniem, niezależnym od Muzeum, jest zapewnienie transportu do Wilanowa z Polski. Trzeba zauważyć, że rośnie grupa przedsiębiorców finansujących tego rodzaju udogodnienie. Brak jest jednak systemowych rozwiązań, które pobudziłyby tego rodzaju segment turystyki, ważny dla wyrównywania szans w dostępie do kultury.

Planujemy wykorzystać potencjał rozwoju publiczności, który wiąże się z urbanizacją Wilanowa i kolejnymi inwestycjami w jego bezpośrednim sąsiedztwie instytucji. Będzie ona doskonale skomunikowana ze środkową Polską dzięki Południowej Obwodnicy Warszawy oraz dobrej dostępności dzięki sieci połączeń lotniczych z kraju i świata (Lotnisko Chopina, Port Lotniczy Radom, Centralny Port Komunikacyjny). Obszar ten to także centralny punkt szlaku zabytków wzdłuż Wisły na odcinku ok. 100 km (Czersk-Otwock-Konstancin-[Wilanów]-Warszawa-Modlin-Czerwińsk). Perspektywy dalszego wzrostu zainteresowania ofertą

instytucji, a co za tym idzie frekwencji, wiążemy także bezpośrednio z planami deweloperów (GTC, IKEA), którzy zamierzają zlokalizować w okolicy wielkopowierzchniowe obiekty usługowo-handlowe – o ile w najbliższej przyszłości m.st. Warszawa rozwiąże problematyczną kwestię braku wystarczającej liczby miejsc parkingowych (Muzeum nie dysponuje własnym parkingiem, nierzadko otrzymuje w związku z tym skargi rozczarowanej publiczności).

Muzeum będzie w stanie przyjąć nowe grupy odbiorców i wyjść naprzeciw ich oczekiwaniom w momencie, gdy przystąpi do etapowej rewitalizacji terenów i budynków zabytkowego folwarku zakupionych w 2016 r. i 2018 r. Według założeń opracowanego przez zespół Muzeum masterplanu Folwark stanowić będzie strefę pośrednią, oferującą zróżnicowane formy spędzania czasu wolnego w połączeniu z wydarzeniami plenerowymi, realizowanymi nierzadko z zewnętrznymi partnerami. Miejsce ekspozycji dawnych rzemiosł ożywi muzealną narrację i pozwoli na nawiązywanie nowego rodzaju relacji z publicznością. Tego rodzaju rozlokowanie składowych oferty zredukuje poziom ryzyk konserwatorskich, które najwyższe są dla pałacu i centralnej części założenia (dziedziniec). Dywersyfikacja przestrzenna i rozproszenie ruchu turystycznego na większym niż dotąd obszarze będzie sprzyjało bezpieczeństwu fizycznemu zwiedzających. Rozśrodkowaniu publiczności i zatrzymaniu jej na terenie Muzeum na jak najdłuższy czas służyć będzie zakończenie prac w Grocie Sobieskiego i Wielkiej Grotarni. Pozyskania dodatkowych ponad zaplanowane środków finansowych zwiększy liczbę punktów edukacyjnych w zabytkowych obiektach budowlanych i ogrodach użytkowych.

## WYSTAWY I DZIAŁANIA EDUKACYJNE

### Ekspozycja stała oraz wystawy czasowe

Po kolejnych remontach konserwatorskich pałacu z końcem 2019 r. powstaną nowe warunki do urządzania wystaw czasowych i nowych wystaw stałych lub modyfikacji wystaw istniejących. Zaplanowana jest kontynuacja remontu w skrzydle pn. pałac W miarę postępu badań naukowych przyrasta liczba prezentacji wirtualnych i powiązanych publikacji. Powstają scenariusze wystaw i powiązanych działań. W kilku przypadkach do realizacji dojdzie dopiero po uprzednim wykonaniu odpowiednich prac remontowo-konserwatorskich. Proponowany kalendarz wystawienniczy powiązany jest z nadchodzącymi rocznicami i jubileuszami, zaś układ jest problemowo-chronologiczny. Muzeum planuje również realizację szeregu innych wystaw z partnerami zewnętrznymi, skupionych wokół problematyki przyrodniczej, krajobrazowej i kolekcjonerstwa lub przysparzających dużą frekwencję, jak świetlne ogrody i mappingi. Będą to wydarzenia mieszczące się w *genius loci*.

Obchody wilanowskich rocznic, istotnych dla polskiego patriotyzmu i zachowania zbiorowej tożsamości kulturowej, będą miały formę przede wszystkim:

- programów edukacyjnych i informacyjnych,
- publikacji (także w muzealnym wortalu),
- wystaw i konferencji naukowych o pamięci historycznej i jej kluczach, również w odniesieniu do mecenatu Sobieskich i Potockich oraz ich kolekcji.

Muzeum jest przygotowane do realizacji podanych niżej zadań. Ich zakres, oprawa i atrakcyjność wynikną z możliwości finansowych.

A. Tematyka związana z królem Janem III i jego czasami, w tym przygotowania do 400 rocznicy jego urodzin w 2029 r.:

1. **400. rocznica bohaterskiej śmierci hetmana Stanisława Żółkiewskiego** (Sejm rok 2020 ogłosił Rokiem St. Żółkiewskiego).
  - Czasowa ekspozycja pamiątki z ceremoniału pogrzebowego hetmana St. Żółkiewskiego (wernisaż 6 X 2020) uzupełniona będzie podstroną w wortalu wiedzy (2020), programem edukacyjnym *Daję dobry przykład* z warsztatami wychowawczymi o roli autorytetu (2020). Teofila Sobieska, dbając o postawy patriotyczne synów, stawiała im za wzór postać pradziada i zdanie Horacego *O, quam dulce et decorum est pro patria mori*. Sobieski był wychowany w rycerskim etosie i w pamięci o wielkim przodku; tak jak on reprezentował cnoty obywatelskie. Swoją działalnością i zwycięstwami wojennymi wypełnił prorocstwo wykute na nagrobku hetmana *Powstanie kiedyś z kości naszych mściciel* (cytat z *Eneidy*). Obu łączy Żółkiew, ulubiona rezydencja rodowa z kolegiatą, będącą panteonem polskiego rycerstwa, która dzięki polskim konserwatorom i wsparciu Polski odzyskuje dawny blask. Wernisaż wystawy będzie połączony z konferencją o edukacji patriotycznej w XVI i XVII w. (wychowaniu na wzorach osobowych w kanonie cnót obywatelskich) i późniejszym kształtowaniu zbiorowej pamięci historycznej wokół obu postaci i związanych z nimi rocznic (2020).
2. **300. rocznica zakupu i początku rozbudowy pałacu wilanowskiego przez Elżbietę Sieniawską** (2020 ).
  - Czasowa wystawa *Elżbieta Sieniawska. Królowa bez korony* i powiązana tematycznie podstrona w wortalu wiedzy przedstawią dokonania osoby niezwykle ważnej dla polskiej historii i pamięci o królu Janie III. W 1720 r. kupiła Wilanów od K. Sobieskiego. Jako pierwsza doceniła społeczną wartość miejsca pamięci, uratowała zaniedbany pałac i uzupełniła o nowe inwestycje architektoniczno-artystyczne, angażując ogromne fundusze. Była świetną zarządczynią majątku, sprawną polityczką, osobą dobrze zorientowaną w świecie i inteligentną, której zdolności, aktywność i pragmatyczne, skuteczne działania służyły budowaniu potęgi rodu i przyczyniły się do rozwoju Rzeczypospolitej. Odpowiadając na potrzeby i zainteresowania publiczności, położymy nacisk na historię staropolskiej edukacji, duchowości, spędzania czasu wolnego, podróży, zdrowia, mody etc.
3. **340. rocznica tzw. aukcji pałacu wilanowskiego, tj. początku jego rozbudowy, zakończonej w ok. 1694 r. (2022 i lata kolejne) w ramach programu *Monumentum Sobiescianum*.**
  - *Aukcja pałacu* będzie stałym podprogramem, w którym zostaną ukazane różnorodne osiągnięcia króla Jana III i członków jego rodziny. Program wymaga kontynuacji badań naukowych (głównie archiwalnych i ich krytycznych publikacji) i popularyzacji wyników, które przybliżą przede wszystkim zakres i przedmiot mecenatu artystycznego i naukowego Sobieskich, ich kompetencje intelektualne i ekonomiczne, powiązania klienckie, umiejętności w zarządzaniu majątkami oraz organizacją dworu, dyplomacji i wypraw wojennych (2020 – 2022 i następne). Trwają prace nad edycją listów rodzinnych.
    - i. W cyklu katalogów i albumów dzieł na stałe wyeksponowanych w pałacu wilanowskim zostanie przedstawiona twórczość wybitnych malarzy tamtych czasów w Rzeczypospolitej (2022 - 2025), związanych z dworem króla Jana III, przede wszystkim tych, których dzieła znajdują się w pałacu - królewskiego

stypendysty J. E. Szymonowicza - Siemiginowskiego i włoskiego freskanta M. A. Palloniego. Przy użyciu technik konserwatorskiej prewencji cyfrowej zostaną odtworzone walory fresków i będzie wykonany projekt restauracji parteru galerii ogrodowych (2023-2024) i pd. pomieszczeń na piętrze korpusu pałacowego do wdrożenia w kolejnych latach.

- ii. Ikonografia Sobieskich stanowi obfite źródło dla wystaw i programów edukacyjnych, stale rozwijanych i wzbogacanych o nowe treści; kontynuacji wymagają zagraniczne kwerendy archiwalne, konieczne dla poznania ówczesnego życia rodzinnego i dworu oraz zakresu i przedmiotu aktywności Sobieskich i ich otoczenia;
- iii. Wystawa *Tarcza Sobieskiego* o związkach Jana Heweliusza z Janem III, publikacji *Firmamentum Sobiescianum* i nazwaniu przez astronoma jednego z gwiazdozbiorów nieba południowego *Scutum Sobiescianum*. Projekt powstanie we współpracy z młodymi twórcami i naukowcami. Będzie miał charakter poznawczy, artystyczny i edukacyjny (2021).
- iv. W pałacowej Sali Uczt powstanie ekspozycja pn. *Scientiarium*, poświęcona rozwojowi nauki w czasach króla Jana III (2023 - 2024).
- v. W przygotowaniu będą wystawy dotyczące dzieł sztuki flamandzkiej i holenderskiej w kolekcjach Sobieskich i kolejnych właścicieli pałacu wilanowskiego – częścią projektu będzie odtworzenie Gabinetu Krajobrazowego (2022 - 2023),
- vi. W polskiej tradycji narodowej Jan Sobieski przedstawiany jest również jako dobry gospodarz, o co sam zadbał; w treściach wystroju artystycznego pomieszczeń pałacowych jeden z wątków programu politycznego dotyczy odnowy Rzeczypospolitej przez rolnictwo po zniszczeniach połowy XVII w. Staropolskiej gospodarce będzie poświęcona stała wystawa w Słodowni (z l. 30 XVIII w.) po wykonaniu jej remontu. Po zakończeniu badań archeologiczno-architektonicznych w 2019 r. rozpoczęły się prace nad scenariuszem wystawy i towarzyszącego programu informacyjno-edukacyjnego, jednocześnie z projektowaniem konserwacji unikalnej, 4- kondygnacyjnej, drewnianej konstrukcji wnętrza budowli, powstałej w latach 30 XVIII w. Realizacja po 2024 r., poprzedzona adaptacją wewnątrz.
- vii. Przygotowanie czasowej wystawy *Teresa Kunegunda Sobieska - królowna, księżna, matka cesarza*, która przedstawi w dziełach sztuki sylwetkę córki Sobieskich, elektorową, wygnankę i mecenaskę sztuki w Bawarii i Wenecji. Projekt wieloletni, wymagający badań archiwalnych.

#### **4. 350 rocznica bitwy chocimskiej i 340. rocznica wiktorii wiedeńskiej (2023 i lata kolejne) w ramach programu *Monumentum Sobiescianum*.**

- i. Przygotowanie czasowej wystawy portretów z dużą oprawą informacyjną i edukacyjną pn. *Odsiecz wiedeńska. Bohaterowie i bohaterki*, która zaprezentuje uczestników bitwy i ich małżonki oraz wpływ kampanii wojennej na ich indywidualne losy (po 2023).
- ii. Rocznice wielkich zwycięstw Sobieskiego pod Chocimiem i Wiedniem uświetni konferencja o staropolskiej pamięci historycznej i jej przemianach w okresie rozbiorów Polski, dwudziestolecia międzywojennym. Rocznice Wiktorii

Wiedeńskiej były pretekstem do formułowania polityk, wzmacniających władzę i mocno oddziałujących na jej wizerunek jako strażnika spójności patriotycznej społeczności. Formowanie sarmatyzmu było sposobem identyfikacji odrębności narodowej, manifestującym się między innymi w obyczajowo-wizerunkowym decorum, tworzeniu miejsc reprezentacji pamięci, a z czasem organizacji pierwszych wystaw pamiątek Wiktorii i króla Jana III, od XVIII w. poczynając. Inne aspekty to narodziny kolekcjonerstwa historycznego i jego umuzealnienie. Powstaną dodatkowe artykuły w pasażu wiedzy historycznej oraz nowe programy edukacji (warsztaty, spektakle teatralne) o momentach przełomowych w życiu i pojęciu zwycięstwa, jak *Chodź pod Chocim* (warsztaty dla szkół i gości indywidualnych) i działania skierowane do środowiska osób z niepełnosprawnością słuchu. Rozważane są warianty wystawy poświęcone wojennej i tryumfalnej ikonografii Jana Sobieskiego (2023).

- iii. Przygotowanie wystawy czasowej *Sarmatyzm i neosarmatyzm* - ukaże zjawisko i jego granice interpretacyjne (od 2021 do ekspozycji w ramach przygotowań do obchodów 400 – lecia urodzin Jana Sobieskiego w 2029 r. – docelowo w Domu Gościnnym w ramach *WPR-Wil.*).
- iv. Przygotowanie dużej wystawy czasowej *Ikonografia króla Jana III*, która ukaże typologie portretów, wzory i naśladownictwa oraz zasięg geograficzny (od 2022 do ekspozycji w ramach przygotowań do obchodów 400 – lecia urodzin Jana Sobieskiego w 2029 r.).

**5. 340 rocznica konsekracji kościoła oo. Kapucynów w Warszawie, fundacji króla Jana III i miejsca jego pierwotnego pochówku (2024).**

- 5. Wystawy czasowe *Wota Sobieskich* z dużą ekspozycją (projekt przygotowywany od pięciu lat w fazie badań archiwalnych i kwerend w zbiorach kościelnych - do kolejnych ekspozycji w ramach przygotowań do obchodów 400 – lecia urodzin Jana Sobieskiego w 2029 r.). Muzeum od lat prowadzi badania artystycznych fundacji Sobieskich dla kościołów rzymsko-katolickich, greko-katolickich i prawosławnych. Mobilia kościelne sukcesywnie były i będą pokazane na wystawach w pałacu, po koniecznych badaniach i konserwacji. Efektem będzie katalog wotów artystycznych. Program badawczy jest częścią inwentaryzacji Sobiescianów w Europie. Popularna, rozwijana o nowe zabytki prezentacja ich wyników jest na stronie <https://www.wilanow-palac.pl/sobiesciana>

**B. Tematyka związana z Muzeum i jego twórcą - Stanisławem Kostką Potockim - kustoszem miejsca pamięci o królu Janie III, pierwszym historykiem sztuki i muzeologiem w Polsce (program *Musaeum Pro Publico Bono*):**

6. Trzy propozycje:
  - a) 215 rocznica udostępnienia publiczności zbiorów muzealnych S. K. Potockiego (2020);
  - b) 200 rocznica śmierci St. K. Potockiego, założyciela Muzeum wilanowskiego (2021);
  - c) 220 rocznica prezentacji przez St. K. Potockiego pierwszego w Polsce zarysu dziejów sztuki *Sztuka u dawnych* na posiedzeniu Tow. Warszawskiego Przyjaciół Nauk (2023).
- Stałe i czasowe wystawy oraz publikacje dot. dzieł z kolekcji historycznej, związane z datami ważnymi dla kształtowania początków Muzeum S. K. Potockiego. Po

dwuletnim remoncie udostępnione będą piętra galerii, w których będą przypomniane księgozbiór i gabinet rycin, ważne dla edukacji powszechnej i wsparcia ruchów niepodległościowych w XIX w:

- i. w południowej zostanie odtworzona część biblioteki Potockich z sukcesywnie uzupełnioną stałą ekspozycją (2020 - 2021);
- ii. w północnej głównie będzie prezentowane kolekcjonerstwo trzech pokoleń Potockich w czasowych i tematycznych odsłonach (od 2020 r. począwszy);
- iii. w sieni górnej południowego skrzydła pałacu będą po konserwacjach na stałe wyeksponowane kolejne przedmioty z orientalnej kolekcji, w tym unikalny stół *namban* [*nanban*] (przełom 2019/2020) z początku XVII w. (2020 ang. i wersja popularna po polsku), w połączeniu konferencją o tym unikalnym zabytku i jego stylistyce;
- iv. po rearanżacji Sali Białej na stałą galerię portretów patronów Muzeum i królów elekcyjnych (bez Walezego) Rzeczypospolitej Obojga Narodów oraz ekspozycji portretu konnego S. K. Potockiego, autorstwa J.-L. Davida, kontynuowany będzie cykl wystaw czasowych popularyzujących dorobek myśli i działalności kolekcjonerskiej Potockich pod roboczym tytułem *Co jest czym? Oryginał, replika, kopia*. Będą to tematy związane z:
  - v. leonardianami w zbiorach polskich (grudzień 2019-listopad 2020); w tym obrazu *Salvator Mundi* z kolekcji wilanowskiej (z próbami identyfikacji autorów wśród mediolańskich uczniów Leonarda da Vinci, 2019 – 2020, pl. i ang.); po remoncie konserwatorskim pn. skrzydła pałacu obrazy znajdą się w nowej aranżacji w tzw. Pokoju Malinowym,
  - vi. rubensianami w zbiorach środkowoeuropejskich (2021 - 2022);
  - vii. portretami Anny Jagiellonki, innymi dziełami M. Kobera i naśladownictwami (po 2023),
  - viii. na bieżąco, w miarę postępów w konserwacji muzealiów i zabezpieczania technicznego kolekcji uzupełniane będą stałe ekspozycje o obiekty dotąd magazynowe;
  - ix. wystawom towarzyszyć będą katalogi rozumowe i edycja listów, pamiętników, rozpraw Potockich, ukazująca głównie działalność St. Kostki, także jako społecznika i współreformatora systemu edukacji; zakres edycji wyniknie z wielkości posiadanych środków finansowych.

### *Edukacja muzealna – obszary, kontynuacja, nowe wyzwania*

<https://www.wilanow-palac.pl/edukacja>

Popularyzując wiedzę, inspirujemy do uczenia się przez doświadczanie, tworzenie i wspólne działanie. Metoda „oglądam, badam, omawiam i pokazuję” nadal będzie siłą inspirującą do stawiania pytań i uczenia się, czyli świadomego uczestnictwa w kulturze. Preferujemy edukację według wzorów osobowych i sztuki, wychowanie ku empatii i odpowiedzialności za dobro wspólne. Uczymy patriotyzmu i szacunku dla tradycji. Dotychczas wypracowane sposoby działania i tematy będą kontynuowane i rozwijane w każdej formie uczestnictwa. W miarę możliwości wspierać będziemy wspólnoty zainteresowań. Zajęcia posłużą realizacji

wybranych założeń, określonych w podstawach programowych wychowania i kształcenia dla wszystkich etapów nauczania. Połączą zagadnienia ze szkolnych przedmiotów: języka polskiego, historii, przyrody, biologii, plastyki, muzyki, wiedzy o kulturze i społeczeństwie. Propozycje będą skierowane ku odbiorcom z niepełnosprawnościami (wzroku i słuchu, dzieci ze spektrum autyzmu i intelektualną) i oczekującym walorów terapeutycznych. Specjalnie opracowane wydawnictwa uzupełnią zajęcia, by zapewnić efektywną i przyjemną naukę z wykorzystaniem metod aktywizujących zainteresowania i skłaniających do szukania klucza interpretacyjnego. Liczba lekcji będzie się wahać w zależności od rynkowych potrzeb na tego rodzaju usługi i dodatkowych środków w ramach programu Kultura Dostępna od ok. 3900 do ok. 4200 rocznie. Wzrost liczby zajęć zależy od warunków lokalowych w kilkunastu, niedużych, oczekujących na remonty konserwatorskie i adaptacje zabytkowe budynki, odpowiednie tylko do tego typu funkcji. Nadal rozwijane będzie zdalne przekazywanie wiedzy poprzez stronę internetową, uwzględniające edukację domową i obliczone na większe zaangażowanie po stronie szkół. Wortal Muzeum posiada bogate zasoby wiedzy, podanej w sposób przystępny, kontekstowy.

- **Edukacja historyczna** kształtuje *postawy*, odwołując się do *genius loci* w poznaniu historii i kultury dawnej Rzeczypospolitej. Rozwijana jest w tym celu **Rekonstrukcja historyczna**, która stanowi naukę dawnych umiejętności oraz formę popularyzacji wybranych zagadnień kultury stołu, obyczajów i tradycyjnych zawodów powiązanych z funkcjonowaniem dworu. Odtwórstwo wymaga wiedzy i umiejętności rzemieślniczych, technicznych i demonstracyjnych. Narracje dopełni sensoryczne poznanie i praktyka. Wyzwaniem będzie duża, szybko rosnące zainteresowanie uczestnictwem. W działaniu *Ogród-Kuchnia-Stół* odtwarzane będą dawne potrawy, przeznaczone do nauki gotowania pod okiem kucharzy i rosnącej grupy edukatorów. Rozwijane będą atuty programu, dostrzeżone w konkursie *Europa Nostra 2018*. Po pozyskaniu dodatkowego wsparcia finansowego planowane będą widowiska historyczne z udziałem profesjonalnych aktorów i rekonstruktorów. Kontynuacja unikalnego projektu *Scriptorium Villa Nova* podtrzyma pozycję Muzeum jako krajowego lidera w warsztatach kaligrafii, popularyzujących XVII-wieczny krój pisma. Uczymy także paleografii, iluminacji, drukarstwa i introligatorstwa. Prezentowane będą narzędzia pisarskie, podkłady piśmiennicze i reprinty dawnych podręczników do kaligrafii czy faksymile XVII i XVIII-wiecznych dokumentów. Całoroczne kursy kaligrafii, w okresie wiosenno-letnim uzupełnią otwarte warsztaty, w których uczestnik zdecyduje, ile czasu poświęci na naukę. Formuła połączy podejście spersonalizowane z rozwojem umiejętności manualnych uczestników. *Wilanowskie Atelier* będzie przeznaczone dla zainteresowanych dawnymi technikami rękodzielniczymi, jak haft płaski, koronka klockowa i koronka igłowa, do odtworzenia dworskich wzorów z XVII i XVIII w. Celem *Młodzieżowych Zespołów Muzealnych* nadal będzie badanie muzealiów od strony rekonstrukcyjno-rzemieślniczej. Podobny program *Wilanów dla Młodych Talentów* skierowany jest do osób, które chcą zaprezentować swój talent w konkursie dawnego krawiectwa i odtwarzania historycznych strojów.

Muzeum prowadzi rozpoznanie wśród potencjalnych partnerów, którzy chcieliby ustanowić na folwarku wspólne, samoutrzymujące się pracownie rzemieślnicze, artystyczne, ekologiczne i techniczne, obsługujące szkoły i hobbystów. Jednym z projektów w tym segmencie będzie po pozyskaniu dodatkowych środków finansowych *Muzeum dzieci*, w którym najmłodszy będą się uczyć w formie zabawy, tworzyć kolekcje i sprawować nad nimi opiekę.

- **Edukacja społeczna** rozwijać będzie społeczne zaangażowanie na rzecz Muzeum (stowarzyszenia przyjaciół, organizacje sieciowe dla domów historycznych) i jego wartości. *Wilanowska Resursa Kultury Pamięci* będzie nowym programem, stanowiącym rozwinięcie dotychczasowej współpracy ze środowiskami kultywującymi obywatelską odpowiedzialność za dobro wspólne oraz zaangażowanie na rzecz narodowej edukacji, promocji wzorów patriotyzmu, opieki nad zabytkami, przyrodą i krajobrazem. Projekt wpisuje się w założenia programu sieciowego *Kultura pamięci – tożsamość Rzeczypospolitej*. Wyrósł z wieloletniego programu *Pochwała Inteligencji*. Celem będzie stworzenie prężnie działającego ośrodka wolontariatu (specjalistycznego, eventowego, przyrodniczego, kulturowego).
- **Edukacja przyrodnicza** z myślą o ochronie przyrody łączy wątki kultury i natury oraz ochrony środowiska. Aktywność rozwija się od kilku lat. Osadzona pedagogice przygody, ukazuje związki przyrody ze sztuką, historią i sprawami społecznymi. Podczas zajęć w ogrodach, nad Jeziołem Wilanowskim i w leśnym rezerwacie przyrody w Morysinie, m.in. uczymy o różnorodności gatunkowej i siedliskowej, roślinach użytkowych i egzotycznych, motywach przyrodniczych w sztuce. Interaktywna forma zaangażuje w obserwację, eksperymenty i plastyczne działania.

## **DZIAŁALNOŚĆ NAUKOWA (W TYM WYDAWNICZA)**

### Zakres przedmiotowy i model działania

Źródła do dziejów pałacu i powiązanych tematów, wykorzystywanych w misyjnym przekazie, składają się na obszerne zbiory archiwalne, wciąż niewystarczająco rozpoznane i wymagające studiów w kraju i zagranicą (w Austrii, Bawarii, Rosji, Rumunii, Francji i we Włoszech) z uwagi na europejskich korespondentów oraz rozproszenie dokumentów i kolekcji w XX w. Priorytetem badawczym są informacje o kolekcjach pałacowych, poczynając od XVII w., zmianach i stratach w poszczególnych okresach, zwłaszcza w wyniku II wojny światowej, i wciąż niepełnych restytucjach po 1945 r. Badania obejmują wszelkie aspekty *universum* wilanowskiego, a więc fenomeny materialne i „niedotykalne”. Kierunki badań wytyczają powiązania polityczne i handlowe Sobieskich i Potockich oraz miejsca, w których przebywali członkowie obu rodzin, dokonując zakupów dzieł sztuki lub je wyprzedając. Ważny będzie udział w międzynarodowym życiu naukowym, dotyczącym problemów leżących u podstaw obowiązków misyjnych w szerokim spektrum opisu fenomenu kulturowego i przyrodniczego Wilanowa. Wartości kultury staropolskiej i jej powiązania orientalne i okcydentalne czynią z pałacu wilanowskiego atrakcyjne miejsce międzynarodowych konferencji, o organizację których Muzeum otrzymuje coraz częstsze zapytania. Wartość naukowa dotychczasowej działalności wydawniczej Muzeum została potwierdzona poprzez uzyskanie statusu wydawnictwa naukowego (*Wykaz wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe, poziom I – 80 pkt*). Doświadczenia skłaniają ku optymistycznemu wnioskowi, że renoma Muzeum jako ośrodka refleksji muzeologicznej i badań humanistycznych oraz wydawcy trwale będzie sprzyjać pozyskiwaniu współpracowników. Bardzo rozległych i specjalistycznych badań nadal wymagają świadectwa historii Wilanowa w XX w., uzupełniające wiedzę, która w nieokreślonym jeszcze stopniu, została utracona w wyniku celowego zdekompletowania i nawet zniszczenia głównych i ważnych dla Muzeum zespołów



archiwaliów w instytucjach państwowych, zwłaszcza po 1989 r. Znaczenie poznawcze i prawne kwerend skłania do stwierdzenia, że wymagają one dodatkowych środków finansowych, których Muzeum nie jest w stanie wyasygnować (nie mniej niż 140 tys. zł rocznie w najbliższych 7-8 latach). Obowiązkowe są badania stanu konserwatorskiego muzealiów i zabytków oraz niektórych fenomenów przyrody.

Pozycję instytucji wzmacnia wydawana od 2011 roku seria „Muzeologia”, prezentująca interdyscyplinarne studia z zakresu muzeologii, rozumianej szeroko jako nauka o współczesnych muzeach, ich filozofii, etyce, misji, metodach działań, praktyce, zadaniach, wykorzystywanych technologiach. W kolejnych latach seria realizowana będzie we współpracy z Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.

### Środowiska upowszechniania wiedzy – analogowe i cyfrowe

Pamiętając o adresatach upowszechniania misyjnego, nadal rozwijana będzie wymiana w sieci muzeów rezydencjalnych i ogrodów historycznych, z innymi instytucjami kultury i nauki oraz organizacjami społecznymi, aktywnymi w obszarze edukacji, głównie historyczno-kulturalnej. Aktywne uczestnictwo muzealnych konserwatorów, edukatorów i rekonstruktorów w pracach międzynarodowych sieci rezydencji królewskich i ogrodów historycznych służy nie tylko wymianie wiedzy, ale przede wszystkim promocji Polski. Zapoczątkowany w 2006 roku program *Silva Rerum* ma na celu udostępnianie efektów interdyscyplinarnych badań nad historią i kulturą polską na tle kultury europejskiej. Realizacja programu obejmuje prowadzenie i stałe wzbogacanie kompendium wiedzy, dostępnego na portalu Muzeum <https://www.wilanow-palac.pl/pasaz>, i publikacje, liczące 52 tomy, wśród których są monografie, opracowania źródeł i syntezy. Co roku Muzeum będzie wydawać do 5 książek w serii. Inne ważne publikacje: Jan Ostrowski, *Portret w dawnej Polsce*; Przemysław Mrozowski, *Portret w XVI wieku*; Sabine Jagodzinski, *Wojny tureckie w polsko-litewskiej kulturze szlacheckiej* i inne, w tym podsumowania badań archeologicznych terenie dawnej rezydencji.

W *Pasażu* udostępniono dotychczas 3787 artykułów naukowych i popularnonaukowych, których autorami są przedstawiciele środowisk akademickich, prowadzący własne badania naukowe (3357 artykułów w języku polskim i 430 w językach obcych - angielski, niemiecki, dostęp: lipiec 2019 r.). Artykuły udostępniane są w bezpiecznym środowisku, certyfikowanym marką Muzeum w sposób atrakcyjny i przystępny dla odbiorcy. Silnikiem umożliwiającym wyszukiwanie informacji jest repozytorium ponad 20 tys. tagów (ontologia). Codziennie jeden z artykułów jest publikowany także w mediach społecznościowych wraz z komentarzem i w powiązaniu z bieżącym wydarzeniem lub ważną rocznicą. W ten sposób przenosimy wiedzę tam, gdzie są liczni odbiorcy. Statystyki i cytowania wskazują, że grupa ta jest liczna i zróżnicowana (uczniowie, studenci, amatorzy historii). Liczba wejść na stronę internetową będzie oscylować ok. 1 mln rocznie. Liczba korzystających z cytatów, zapożyczeń w mediach społecznościowych i innych mediach jest wielokrotnie większa. Projekt jest stale rozwijany, każdego roku publikowanych jest ok. 50 nowych artykułów, jednak tłumaczenia na języki obce są zależne od możliwości finansowych. Wyzwaniem jest sfinansowanie nowej edycji strony internetowej i rozwój z jak największą liczbą tłumaczeń na język angielski i inne języki z krajów europejskich i azjatyckich, które zapewnią wzrost frekwencji cyfrowej i turystycznej w najbliższych latach.

## ZARZĄDZANIE ZBIORAMI I MAJĄTEK NIERUCHOMY

Specyfika Muzeum historycznej rezydencji powoduje konieczność traktowania majątku nieruchomego jako elementu zbiorów muzealiów – wątek ten będzie rozwijany po wpisaniu do rejestru zabytku otoczenia parków Wilanowskiego i Morysińskiego (procedura trwa od 2003 r.).

### Zasoby materialne

#### **Na zasoby materialne określone w statucie instytucji składają się:**

- zbiory malarstwa, rysunku, grafiki, starodruków, rzemiosła artystycznego, rzeźby, a także zabytków archeologicznych pozyskanych na terenie dawnej rezydencji króla Jana III;
- zabytkowe obiekty budowlane, obiekty dziedzictwa przyrodniczego oraz parki i ogrody;
- przedmioty i świadectwa związane z historią dawnej rezydencji króla Jana III oraz jej mieszkańcami, w tym obiekty odpowiadające charakterowi miejsca i jego historii;
- zbiory dokumentacji muzealiów, zasobów budowlanych i przyrodniczych, również muzealiów, zabytków i dokumentów nie będących własnością Muzeum;
- zbiory biblioteczne i archiwalne;
- zbiór pocztówek, fotografii i negatywów fotograficznych;
- zasoby cyfrowe;
- treści i wartości zabytkowe i przyrodnicze oraz własność intelektualna i przemysłowa w postaci znaków towarowych (słownych i graficznych).

### Przestrzeń i przyroda - stan ilościowy

Muzeum zarządza ok. 92,2 ha, z których 88,9 ha jest własnością Skarbu Państwa w użytkowaniu wieczystym instytucji. Pozostały obszar jest własnością instytucji. Jej terytorium zajmuje niespełna trzecią część krajobrazowego rdzenia dawnego założenia rezydencjalnego. Teren Muzeum składa się z pozostałości parków Wilanowskiego (z pałacem) i Morysińskiego oraz zakupionych ostatnio, po 16 latach starań, mocno zdegradowanych resztek folwarku przypałacowego. W sumie Muzeum opiekuje się 51 zabytkowymi budynkami, 8 zabytkowymi obiektami liniowymi (historyczne ogrodzenia), niezabytkowymi liniowymi (ogrodzenia, sieci infrastruktury technicznej), 9 obiektami małej architektury, niezabytkowymi budowlami (8 do rozbiórki), 17 kubaturami technicznymi, 4,5 ha alejek i placów, kilku kilometrami zabytkowych wałów i rowów przeciwpowodziowych, częścią zabytkowego polderu, 5,5 km umocnień brzegowych Jeziora Wilanowskiego i Kanału Sobieskiego, 2 zabytkowymi sztucznymi wyspami, rezerwatem przyrody (55 ha), ok. 40 pomnikami przyrody i ponad setką pomnikowych drzew. Muzeum obowiązuje gatunkowa i siedliskowa ochrona przyrody. Większa część terenu jest objęta ochroną konserwatorską zabytków jako *Pomnik Historii* (jego granice są do zmiany) i znajduje się pośrodku *Wilanowskiego Parku Kulturowego*, którego plan ochrony ma być zmieniony przez gminę. Rezerwat przyrody w Morysinie wraz z otuliną obejmują całość terenu Muzeum i mieszczą się w *Warszawskim Obszarze Krajobrazu Chronionego*. Plan ochrony rezerwatu uwzględnił na wniosek Muzeum potrzeby opieki nad wpisanymi do rejestru zabytków ruinami Pałacyku i Domku Stróża z możliwością ich docelowej rekonstrukcji, podobnie jak Gajówkę z przeznaczeniem na ośrodek edukacji przyrodniczej. Anulowana z urzędu została błędna merytorycznie i nieskuteczna w praktycznym wykonaniu

decyzja o wpisie do rejestru zabytków układu urbanistycznego – na wniosek Muzeum decyzja o wpisie do rejestru zabytków układu ruralistycznego czeka od kilku lat na rozpatrzenie, podobnie jak wnioski Muzeum o wpis otoczenia obu parków muzealnych w celu ochrony ostatniego krajobrazu z czasów króla Jana III i historycznych polderów, chroniących pałac na wypadek katastrofy powodziowej.

### Problemy zarządcze i ich uwarunkowania

Muzeum uczestniczy w kształtowaniu prawa miejscowego. Opracowało projekt miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego i przekazało go miastu jako dezyderat z uzasadnieniem zachowania unikalnych walorów krajobrazowo-przyrodniczych, polderów oraz częściową renaturyzacją Pól Morysińskich, włącznie z ustanowieniem biologicznej oczyszczalni wody w pd. części Jeziora Wilanowskiego i na terenie przyległym. Zaproponowało także miastu parkowe zagospodarowanie fragmentu przedpoła pałacowego za ul. Przyczółkową przy dzielnicowym ratuszu. W praktycznym wymiarze opieki nad zasobami przyrodniczymi i krajobrazowymi Muzeum godzi potrzeby publiczności z na ogół sprzecznymi ze sobą rygorami ochrony zabytków i ochrony przyrody w rezerwacie Morysin. Głównym celem jest zachowanie siedlisk przyrodniczych w stanie niepogorszonym. Dynamika zmian urbanizacyjnych w otoczeniu zmusza jednak do sceptycyzmu co do zachowania dotychczasowych walorów ekosystemów.

Głównym wyzwaniem jest przeciwdziałanie degradacji środowiskowej w wyniku urbanizacji do niedawna wiejskiego otoczenia - takimi jak: mechaniczne, chemiczne i zwłaszcza biologiczne zanieczyszczenia wód Potoku Służewieckiego, spływających do Jeziora Wilanowskiego ze zlewni obejmującej ok. 10% powierzchni Warszawy. Konieczna jest remediacja wód (w ostatnich latach inwestycje w Warszawie, zwłaszcza na Polach Wilanowskich spowodowały w pd. części jeziora podniesienie namulów o ok. 2,5 m) i faszynowe umocnienie coraz bardziej rozmytej linii brzegowej jeziora i stawu południowego. Narastającym problemem jest deficyt wody, który prowadzi do przesuszenia zwłaszcza dawnego krajobrazowego parku wodnego w Morysinie, generującego zbyt szybkie zmiany w rezerwacie przyrody i utratę wartości łągów, które zostały uznane za główny jego wyznacznik. Konieczne jest wyrównanie niedostatków przez doprowadzenie wody do Jeziora Wilanowskiego z Jeziorki jej dawnym, dolnym korytem, nazywanym Wilanówką. Muzeum planuje ustanowienie na przedpolu pałacowym podziemnych zbiorników rozsączających wodę deszczową, zebraną z budynków i terenów utwardzonych, oraz dosadzenie ok. 1,5 tys. drzew.

Ogrody przypałacowe utraciły swoje właściwości oazy ciszy. Duże, rosnące natężenie ruchu samochodowego w okolicy powoduje akustyczne, świetlne i chemiczne skażenia parku w skali wcześniej niespotykanej, jak wynika z okresowych badań. Konieczne jest oddzielenie od tych skażeń terenu Parku Wilanowskiego od ul. Przyczółkowej. Muzeum postuluje opuszczenie ruchu samochodowego w niskokosztowym obniżeniu powierzchni ulicy na przedpolu pałacowym, a docelowo ukrycie jej w tunelu. Jakiegokolwiek decyzje Muzeum o uporządkowaniu własnego terenu wzdłuż tej ulicy będą podjęte po wyjaśnieniu przez miasto sposobu zagospodarowania drugiej strony ulicy i ustaleniu miejsc przejścia dla turystów.

Skoro celem Muzeum jest:

- przywracanie dostępności historycznych obiektów, to konieczna jest relokacja biur i pomieszczeń administracyjnych poza granice dziedzińca głównego na tereny Folwarku,

a w miejscach po obecnych biurach (np. w Kordegardzie) zorganizowanie stałej przestrzeni wystawienniczej obiektów z własnych zbiorów i darowizn,

- włączanie w działania Muzeum przemysłów kulturowych i drobnych przedsiębiorców, to konieczne jest wyremontowanie i udostępnienie przedsiębiorcom pomieszczeń muzealnych do wspólnej realizacji programów,
- projektowanie długofalowej strategii rozwoju oferty turystycznej i programów edukacyjnych wraz z partnerami zewnętrznymi w środowisku działania Muzeum, to konieczne jest stworzenie nowej infrastruktury edukacyjnej i turystycznej, jak hotele, parkingi, gastronomia, sklepy z pamiątkami, wspomniane pracownie etc.,
- budowanie i rozwijanie sieci dialogu społecznego i biznesowego i przyjęcie zasady, że każda finansowa korzyść Muzeum jest lepsza niż brak przychodów, to oznacza podniesienie zdolności Muzeum do prowadzenia na dużą skalę konkursów ofertowych.

## Otoczenie

Muzeum koncentruje się na źródłach własnych ograniczeń funkcjonalnych i przeciwdziałaniu osłabienia wizerunku i marki w wyniku zagospodarowania przez sąsiadów otoczenia:

- Pól Morysińskich, będących także polderami z przynajmniej jedną terpą i trytwą (ul. Vogla z zabytkową topolową aleją),
- oddzielnego ul. Przyczółkową fragmentu przedpola pałacowego przy dzielnicowym ratuszu (kwater parkowych wzdłuż położonego na osi pałacowej nieistniejącego Kanału Królewskiego, którego resztki zostały zasypane podczas budowy ratusza, ale od 17 lat są przewidziane do odtworzenia w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego (obecnie w procedurze zmiany),
- dawnego lokalnego centrum przy rezydencji, złożonego z kościoła p.w. św. Anny i budynków karczmy, jatek (pusty niszczaje) i urzędu wiejskiego (pusty niszczaje), kuźni, dworca kolejki podmiejskiej (pusty niszczaje),
- innych, niezagospodarowanych resztek folwarku przypałacowego, miejskiej ul. Stanisława Kostki Potockiego i parkingów, na ogół uznawanych za muzealne.

Muzeum konsultuje zamiary inwestorskie w odniesieniu do otoczenia, o ile propozycje zawierają uporządkowanie wspólnej przestrzeni publicznej w sąsiedztwie pod kątem jej poprawy dla potrzeb turystów. Partnerstwo z inwestorami jest możliwe także w części Folwarku Zachodniego, gdzie może powstać duży parking podziemny do obsługi turystów, połączony z inwestycją hotelową na sąsiedniej działce.

**Muzealia** (w sztukach): archeologiczne – 298 (będą przyrastać w wyniku kolejnych badań wykopaliskowych), etnograficzne – 1, militaria – 158, numizmaty – 25, sztuki – 8795, a ponadto księgozbiór zabytkowy – 2558, starodruki – 529, kolekcja ikonograficzna – 1336 i dokumenty archiwalne – 167. W sumie ponad 13 tys. obiektów. Innymi ewidencjami objęte są masowe materiały archeologiczne z badań wykopaliskowych, niezabytkowe ramy obrazów i kopie. Kategoria dzieł sztuki i rzemiosła artystycznego obejmuje: malarstwo, grafikę, rysunek, rzeźbę, rzeźbę parkową i architektoniczną, sztukę Azji, sztukę starożytną, varia, brązy złożone, ceramikę, elementy oświetleniowe, emalie, meble, plater, przybory kominkowe, srebra, szkła, tkaniny, zegary. Wartość kulturowa jest przedmiotem stałych badań i publikacji. Konieczna jest intensyfikacja tego kierunku pracy, zwłaszcza w zakresie

proweniencji i autentyzmu, co wymaga jednak uprzednich i drogich badań konserwatorskich. Kolejne skontrum zbiorów rozpocznie się jesienią 2020 r. Zweryfikowany będzie zakres spersonalizowanej opieki nad zbiorami (konserwatorskiej i kontekstu kulturowego).

**Fototeka** liczy 219 168 zdjęć, w tym cyfrowych 155 027 i analogowych 64 141. Zbiór będzie przyrastał w toku realizacji projektów celowych. Obejmuje darowane, samodzielnie wykonane i zakupione skany archiwaliów, rozproszonych po różnych krajach Europy. Zawarte w dokumentach informacje zostaną zindeksowane i zintegrowane z indeksami wortalu wiedzy, ewidencją muzealiów oraz indeksami powierzonych Muzeum rezultatów projektów naukowych, zrealizowanych przez instytucje naukowe i indywidualnych badaczy. Co roku wydawanych jest ok. 450 – 470 licencji udostępnia zbiorów fototeki, głównie do publikacji w pracach naukowych. W prognozie liczba ta nie zwiększy się z powodu względnego nasycenia rynku wizerunkami muzealiów wilanowskich. Zbiory biblioteczne liczą 16 000 sztuk, głównie z zakresu historii sztuki i architektury oraz historii zagadnień powiązanych ze zjawiskami występującymi w Wilanowie i kolekcjach sztuki. Zbiór rozrasta się przede wszystkim dzięki wymianie z innymi muzeami, a dodatkowym czynnikiem jest dobra jakość i duża liczba tytułów wydawanych przez Muzeum. Możliwości lokalowe są już wyczerpane. Biblioteka będzie przeniesiona do innego budynku.

**Archiwum zakładowe** ma ponad 107 bm. Nie obejmuje bardzo obszernej dokumentacji projektów sfinansowanych ze środków Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Gospodarczego, które są przechowywane w zwartej formie przez 10 lat po rozliczeniu projektu. Będzie przeniesione do budynku dawnego Browaru.

### Standardy zarządzania zbiorami

Muzeum nie dysponuje wystarczającymi środkami finansowymi na zakupy muzealiów do uzupełniania historycznego profilu zbiorów, związanego z epoką baroku, Sobieskimi i kolekcją Potockich. Sporadycznie otrzymuje darowizny. W negocjacjach potencjalni darczyńcy oczekują stałej ekspozycji darowizn poszczególnych przedmiotów czy nawet całych kolekcji, odpowiadających profilowi Muzeum. Ich przyjęcie będzie możliwe po stworzeniu odpowiednich warunków w budynkach oczekujących na prace remontowo-konserwatorskie, jak Kordegarda i po rekonstrukcji Dom Gościnny. Konieczne jest utrzymanie depozytów z Muzeum Narodowego w Warszawie, od dziesięcioleci uzupełniających stałe ekspozycje pałacowe. Wiele z rzeczy po wojnie zostało przekazanych w depozyt i celowo zakupionych do pałacu, aby wzmocnić wyraz i oddziaływanie historycznych pomieszczeń. Zakres bezpieczeństwa konserwatorskiego i cyfrowego udostępniania wyznaczają następujące kierunki koniecznych działań:

1. przy muzealiach prewencja konserwatorska i konserwacja (czyli działania zachowawcze) przy ograniczonej do niezbędnego minimum restauracji,
2. kontynuacja rebarokizacji wnętrz historycznych po ostatnich odkryciach zatynkowanych malowideł ściennych,
3. ustanowienie odpowiednich warunków ekspozycji i magazynowania, w tym nowe magazyny malarstwa i mebli (pokazowy),
4. dokumentacja zbiorów i obiektów budownictwa, w systemach jak poniżej.

## ZARZĄDZANIE INSTYTUCJĄ

### Struktura zarządcza i stan zatrudnienia

W organizacji i kierowaniu Muzeum sprawdza się efektywność zarządzania projektowego (zadaniowego), dostosowanego do przestrzennego rozproszenia funkcji i obowiązków. Zarządzanie tego rodzaju będzie kontynuowane, pogłębione o dodatkowe funkcjonalności w obiegu informacji i usprawnieniu procesów decyzyjnych. W ten sposób standardy kontroli zarządczej będą wypełniane w coraz szerszym zakresie. Każde z zadań na etapie planowania i realizacji jest uporządkowane i przedstawione w elektronicznym systemie obiegu informacji, dopasowywanym do jasno określonych celów i zasobów. Każdego roku jest ok. 50 – 60 zadań (z dotacjami celowymi niekiedy nawet 75 zadań), podzielonych na w sumie ok. 450 – 480 działań. Prowadzą je kuratorzy pod nadzorem merytorycznym i finansowym kierowników 15 działów. Zakres odpowiedzialności jest czasowo i zawsze indywidualnie delegowany w opisie roli (obowiązków i uprawnień) każdego członka zespołu zadaniowego. Trzej zastępcy dyrektora, kierownik działu i kurator zadania (komitet sterujący) okresowo weryfikują zasadność i stopień wykonania zadań. Procesy decyzyjne, zwłaszcza koncepcyjne, planistyczne i wykonawcze, otwiera i zamyka dyrektor, mający na bieżąco przegląd postępów wykonawczych i rezultatów, poprawności procedur i celowości wydatków. Wcześniej są one sprawdzane na pięciu szczeblach kontroli zgodności z przepisami prawa i przyjętym planem działania. W uzasadnionych przypadkach na wniosek komitetu sterującego lub z inicjatywy dyrektora wprowadzane są korekty. Model zarządzania był stopniowo wdrażany od 2007 r. z jednoczesnym samodzielnym, a więc optymalnym budowaniem procesów i ich elektronicznych procedur, stosownie do potrzeb i możliwości finansowych. Od ponad roku przygotowujemy zmianę narzędzi informatycznych na nowoczesne (system klasy BPMS, w oparciu o notację BPMN 2.0) zapewniające integrację większej niż dotychczas liczby baz danych i procedur. W ten sposób zostanie pokonana kolejna bariera zarządcza wynikająca z wymuszonego układem zabytkowych budynków przestrzennego rozproszenia stanowisk pracy. Podstawowe zasady zarządzania zadaniowego są opisane w regulaminie organizacyjnym z 2014 r. Obecnie zatrudnione są 164 osoby na 155,86 etatu, w tym trzymając się oficjalnej nomenklatury prawnej – 92 pracowników merytorycznych, 21 administracyjnych oraz 47 technicznych i obsługi. Należy podkreślić, że w wewnętrznych zasadach Muzeum każdy z zatrudnionych jest pracownikiem merytorycznym na swoim stanowisku pracy, co wzmacnia poczucie zespołowości i zaangażowania. Średni wiek pracowników wyniósł 44 lata w 2017 r. Wśród osób sezonowo zatrudnionych na umowę zlecenie najwięcej jest edukatorów, wyłanianych w trakcie kursów, zakończonych sprawdzianami. Stan zatrudnienia cechuje zmienność, zwłaszcza w ostatnim roku. Rynek pracownika coraz mocniej rozmija się z możliwościami Muzeum. Podniesienie płacy zasadniczej (bez dyrektora) średnio o 25 % od 2015 do końca 2019 r. nadal nie stabilizuje zatrudnienia przy najwyższych w kraju, rosnących kosztach utrzymania w stolicy. Instytucja nie jest konkurencyjna przede wszystkim w dziedzinach technicznych, IT, HR i obsłudze. Przedstawiciele humanistycznych dziedzin, dbający przecież o misję Muzeum i jego rolę w kultywowaniu polskości, zarabiają na poziomie niezapewniającym dobrobytu, koncentracji na głównej pracy i samorozwoju. Rosną ryzyka w zakresie bezpieczeństwa, co także wymaga coraz większej kosztownej profesjonalizacji zespołu. Koszt utrzymania stanowiska pracy wzrósł do 141 zł miesięcznie (bez wynagrodzeń).

Wzrost zatrudnienia zależy od zrealizowania wystaw stałych poza pałacem, a te z kolei będą wynikały z postępów w remontach konserwatorskich i adaptacjach kolejnych budowli zabytkowych i pełnego wykorzystania obu parków. Docelowo personel powinien wzrosnąć o ok. 27 osób związanych z organizacją i obsługą ruchu turystycznego, edukacją oraz opieką nad zabytkami w zakresie konserwacji, prac technicznych i ogrodniczych. Wzrost cen usług w zakresie bezpieczeństwa, dozoru i sprzątanía może spowodować powrót do rozwiązań sprzed 25 lat i konieczność samowystarczalności Muzeum.

Stan ilościowy i jakościowy zarządzania został opisany w części identyfikującej problemy i wyzwania oraz w komentarzach dotyczących zwiększenia finansowania zadań Muzeum w ramach rządowego Wieloletniego Programu Inwestycyjnego. Zwiększenie zatrudnienia będzie wtedy konieczne po zrealizowaniu nowych, stałych wystaw, w obsłudze zwiększonego ruchu turystycznego oraz w grupie personelu zapewniającego bezpieczeństwo publiczności i mienia. Sukcesy w zapoczątkowanej rewitalizacji ogrodów i rosnąca w nich frekwencja są przesłanką do zwiększenia zatrudnienia wśród ogrodników, aby uporządkować kolejne ogrody i parki krajobrazowe. Sprzyja temu moda na wypoczynek w otoczeniu przyrody i zabytków oraz zakładanie ogrodów poużytkowych, także w formule społecznej.

Muzeum stara się dostosować do szybko zachodzących procesów modernizacji cywilizacyjnej, ponieważ jej twórcami są także uczestnicy programów muzealnych i osoby biernie zwiedzające. W dostosowaniu ważnym czynnikiem jest wrażliwość na szeroko zachodzące trendy w preferencjach spędzania wolnego czasu oraz w coraz powszechniejszym samokształceniu wiedzy i umiejętności. Konserwacja zabytków, przemysły turystyczne, transport, grupy publiczności, warunki recepcji (także sanitarne), bezpieczeństwo publiczne, ekologia i zdrowe życie, rozwój technologiczny, w tym mikroopłaty, rezerwacja i spersonalizowana informacja, to hasłowo wymienione niektóre obszary o kluczowym znaczeniu dla codziennej pracy Muzeum jako uczestnika rynku wiedzy i usług. Muzeum musi śledzić zmiany i się do nich dostosowywać. Stąd w sposobie pracy i strukturze organizacyjnej Muzeum jest położony nacisk na świadome reagowanie na zmiany i ryzyka. Służy temu zadaniowy system zarządzania oraz mechanizmy kontroli zarządczej, zapobiegające stanom kryzysowym z powodów zależnych od pracowników Muzeum. Dobór dość liczny szkoleń jest podporządkowany zasadzie rozwoju umiejętności praktycznych i zawodowej specjalizacji.

Jakościowe nastawienie w pracy wymusza ciągłe zmiany. Dlatego regulamin organizacyjny wymaga modyfikacji i wprowadzenia usprawnień, jak między innymi: (-) podporządkowanie zespołu zamówień publicznych działowi finansowemu, (-) połączenie kadr z rachubą wynagrodzeń, (-) wyodrębnienie zespołu IT, (-) profesjonalizacja obsługi mediów społecznościowych i (-) problematyki środowiskowo-przyrodniczej, włącznie z ustanowieniem żywych kolekcji przyrodniczych gatunkowych i siedliskowych. Ostatni z wymienionych obszarów tematycznych stanowi duże wyzwanie, wymagające dużej mobilizacji w dostosowaniu do prawno-finansowych i merytorycznych zasad zrównoważonego rozwoju i ochrony przyrody. Konieczne jest ustanowienie stanowiska zastępcy dyrektora. Pokieruje on transformacją wszystkich zadań ku energooszczędności i samowystarczalności, adaptacją do zmian klimatycznych, skuteczną gospodarką odpadami, bilansem węglowym w kontekście dużego obszaru parków, pozyskiwaniem środków związanych z zagadnieniami sozologicznymi, ekologicznymi i opracowaniem odpowiednich programów badawczych i popularyzacyjnych we współpracy z wiodącymi w tych dziedzinach ośrodkami muzealnymi w Europie. Będzie również nadzorował jakość zakupionych usług, mających wpływ na ochronę środowiska. Pokieruje zagadnieniami z zakresu kształtowania prawa miejscowego, regulowania

wzajemnych obciążeń w eksploatacji środowiska tak, aby teren Muzeum nie kompensował obcych korzyści, względnie, aby instytucja otrzymywała zadośćuczynienie lub pomoc finansową na przeciwdziałanie degradacji zasobów z powodu rosnących skażeń w wyniku urbanizacji. Inną zmianą w statucie będzie dodanie do katalogu przychodów własnych usług gastronomicznych, które zwiększą przychody.

### Polityka kształtowania płac

Z szeregu ważnych aktów regulacyjnych działalność Muzeum aktualizacji wymaga regulamin pracy. W polityce kształtowania płac preferowana jest jakość świadczonej pracy i rozwój zawodowy pracownika, w czym Muzeum pomaga i będzie pomagać w granicach potrzeb merytorycznych i posiadanych środków. Zaangażowanie w duże, finansowane zewnątrz projekty czasowe z reguły jest związane z dodatkami specjalnymi, zróżnicowanymi w zależności od roli członka zespołu zadaniowego. System zadaniowy weryfikuje oceny, wyłania liderów i przeciwnie. Podstawowym założeniem jest zachowanie równowagi pomiędzy wysokością funduszu wynagrodzeń osobowych a wydatkami na działalność misyjną, czyli pomiędzy pensją a skutecznością pracy. Konieczne jest podnoszenie przez Organizatora wysokości funduszu wynagrodzeń osobowych, co najmniej odpowiednio do wzrostu kosztów życia w Warszawie, najwyższych w kraju.

### Zasady komunikacji wewnętrznej

Podstawą komunikacji wewnętrznej są intranet, będący połączeniem mailowej korespondencji i formalnego obiektu większości dokumentów związanych z zarządzaniem zadaniowym i procedurami decyzyjnymi, oraz praca w zespołach zadaniowych i działach. Akcentuje ona znaczenie dyskusji i celowych podsumowań. Rozproszenie przestrzenne zespołu pracowników wymusza korzystanie z mobilnych telefonów służbowych i krótkofalówek oraz wzajemną pomoc w wymianie obserwacji o stanie instytucji. Kierownicy działów, kuratorzy zadań i działań, zastępcy dyrektora korzystają ze swobody w organizacji wymiany informacji, przy czym preferowane są struktury poziome, nastawione na uzyskiwanie optymalnych efektów. Zaniechania nie będą tolerowane. Kierunek ten zapewnia delegowanie uprawnień, co jest ramowo określone w regulaminie organizacyjnym, zaś szczegółowo w opisach zadań. W budowaniu relacji zwierzchnicy – pracownicy rekomendowane są autentyczne rozmowy, zwłaszcza w sprawach personalnych. Inicjatywa rozmowy w sprawach mających uwarunkowania osobiste leży po stronie pracownika, ponieważ wynika to z poszanowania jego praw osobistych. W kwestiach usprawnienia warunków pracy inicjatywa jest po obu stronach.

Czynniki negocjacji i uzgodnień limitują wspomniane poszanowanie godności oraz ogólne warunki finansowe instytucji kultury i jej obowiązki społeczne. Dialog służy wypracowaniu równowagi pomiędzy obowiązkami i możliwościami instytucji. Wspomniane relacje międzyludzkie w miejscu pracy (wspólnego planowania i wspólnej realizacji zadań) oznaczają społecznych charakter dialogu, co jest samo w sobie zrozumiałe w miejscu pracy zespołu i przy uzgodnieniu wspólnego przedmiotu zainteresowania w granicach – co także oczywiste – prawa, w tym statutu Muzeum. Inną formą wymiany informacji i poglądów jest budowanie relacji pracodawcy z pracownikami w celu poprawy warunków pracy i jej efektywności. To także codzienna, rutynowa praca, wynikająca z zadaniowej jej organizacji, w której planowanie



jest udziałem wielu osób. Jak wiadomo, projekt można wykonać w określonym czasie przez określone osoby i przy posiadanym zasobie, do którego wlicza się także warunki pracy. Oddolne planowanie tej pracy przez członków zespołu i późniejsze procedury uzgodnieniowe i decyzyjne zapewniają, że wymiana oczekiwań jest jak najpełniejsza i ma formę dialogu, o ile zależy na tym pracownikom. Dyrekcja ze swej strony zachęca do pracy zespołowej. Dialog realizuje się w ramach zespołów zadaniowych i komitetów sterujących, o ile wynika to ze zgłoszenia członka zespołu zadaniowego, jego kuratora i kierownika działu, w którym projekt ze względu na swój profil jest zaplanowany i realizowany. Do zespołu zadaniowego mogą należeć osoby z innych działów. Należy podkreślić, że na poziom kierownika i kuratora są delegowane uprawnienia zarządcze w zaplanowanym i uzgodnionym zakresie dla danego zadania. Praca drużynowa (zespołowa) jest najbardziej efektywną formą dialogu przełożonych każdego szczebla z pracownikami.

Niedawno ukonstytuowała się komisja zakładowa związków zawodowych, co pozwoli na wspólne wypracowanie zasad dialogu społecznego. W systemie zadaniowym powinna być utrzymana zasada niezależności i równowagi stron w granicach wyznaczonych spodziewanymi efektami zadania i działania instytucji. Rozwój zawodowy pracowników będzie wynikał z rozwoju instytucji.

**Programy stażowe pracowników Muzeum w instytucjach zagranicznych Programy Erasmus + i ARRE** zapewnią pracownikom staże i udział w warsztatach w innych muzeach europejskich o zróżnicowanej tematyce, wybieranej w związku z rozwojem edukacji muzealnej, w tym rekonstrukcji historycznej zanikających rzemiosł, także tych, które będą wspomagać bieżące utrzymanie elementów artystycznego wystroju i wyposażenia dawnej rezydencji. Warsztaty obejmą problemy nowych mediów, cyfryzacji, bezpieczeństwa, udostępniania, organizacji obsługi publiczności, ogrodów, konserwacji i wystawiennictwa w pałacach etc.

## Wolontariat

Pracę Muzeum wspomaga 30 – 35 wolontariuszy rocznie. Ich liczba może być większa, o ile powstaną warunki lokalowe do ustanowienia stanowisk pracy i odpowiedniego zaplecza socjalnego i sanitarnego. W obecnym stanie Muzeum nie może przyjąć większej liczby osób. Formą pośrednią budowania wsparcia społecznego będą ogrody pożytkowe, otwarte do budowania edukacyjnych partnerstw w uprawie historycznych gatunków i użytku w popularyzacji kanonu staropolskich wzorów smakowych. Planowane rewitalizacje zwiększą społeczne zaangażowanie i przeniosą część kosztów na wspierające firmy.

## INWESTYCJE

### Prace remontowo-konserwatorskie

Poziom potrzeb wynika z upływu czasu, wysokiej eksploatacji w warunkach turystyki masowej i wzrostu oddziaływania środowiska, gwałtownie zmienionego w wyniku urbanizacji, która przekształca biotop wiejski. Poprzednia kampania konserwatorska i adaptacji zabytków z lat 1954 - 1964 miała zakres ograniczony do pałacu, ogrodów i sąsiednich obiektów budowlanych. Po ok. 60 latach konieczne jest ponowienie prac rewitalizacyjnych w znacznie szerszym jednak zakresie przestrzennym, w odniesieniu do każdego obiektu i przy zastosowaniu sprawdzonych technologii. Muzeum ma opracowany program rewitalizacji

wszystkich elementów składowych majątku nieruchomości i gotową propozycję do ustanowienia *WPR-Wil.* w latach 2020 – 2030.

Tymczasem obowiązki zrealizuje w stopniu, wyłącznie zależnym od posiadanych środków finansowych, tj. w granicach przyznanej dotacji podmiotowej i przychodów własnych w szczególności będzie:

- dokończona budowa pd. drogi ewakuacyjnej do pałacu i parku z dojazdem do Grotarni (2020);
- ukończony remont konserwatorski Muru Oporowego i Groty Sobieskiego (do 2023);
- wykonany remont części skrzydła pn. pałacu w celu dostosowania sali wystawowej na piętrze do standardów bezpieczeństwa konserwatorskiego i fizycznego, które umożliwią wypożyczenia dzieł sztuki z instytucji zagranicznych; również wymieniona zużyta i nieekonomiczna infrastruktura techniczna, wprowadzona pełna dostępność całego piętra w pałacu z pomocą windy (pierwszej!); poprawiona jakość toalet i recepcji dla turystów; ustanowiona droga ewakuacji publiczności i zbiorów do 2023;
- przeprowadzony remont dachu i więźby dachowej zabytkowej Słodowni;
- realizowana bieżąca prewencja we wnętrzach pałacowych z korektami technicznymi ekspozycji;
- wykonana duża liczba drobnych, bieżących napraw budynków i elementów infrastruktury technicznej, zwłaszcza na terenie Folwarku Wschodniego i Zachodniego.

Włączenie terenów dawnego folwarku pod opiekę Muzeum uchroniło walory krajobrazowe pałacu i parku oraz funkcjonalne Muzeum przed dalszą degradacją i ryzykami, które wynikają z procesów inwestycyjnych niezwiązanych z celami Muzeum. Pozyskana przestrzeń i znajdujące się w niej zabytki w przypadku ich zakupu na cele komercyjnej zabudowy byłyby zagrożone wykorzystaniem sprzecznym z interesem publicznym, a być może również zniszczeniem zabytków i krajobrazu historycznego wokół pałacu. Nabycie terenu folwarku poszerzyło strefę bezpieczeństwa Muzeum - funkcjonalnego, fizycznego i krajobrazowego. Folwark od lat stanowił obiekt zainteresowania inwestorów, dążących do wzniesienia zabudowy mieszkalnej z widokiem na pałac i park. Na obecnym etapie opieka Muzeum zahamuje degradację substancji zabytkowej. Następnie etapowa rewitalizacja doprowadzi do wpisania w zabytki nowych funkcji, jak wskazane wyżej ekspozycje, pracownie edukacyjne i konserwatorskie oraz pomieszczenia biurowe i techniczne. Decentralizacja ruchu turystycznego z przeniesieniem akcentów na tereny pofolwarczne pozwoli odciążać najbardziej newralgiczne przestrzenie głównego dziedzińca i pałacu. Przeniesienie większości biur z sąsiedztwa dziedzińca umożliwi przy nim rozwój funkcji muzealnych, jak obsługa i recepcja publiczności (kasa, informacja, sklep, kawiarnia, toalety) oraz w dalszej perspektywie utworzenie kolejnych pomieszczeń wystawowych (Stajnia, Kordegarda). Tereny wymagają rekultywacji i nowej infrastruktury technicznej. Do rozebrania jest kilkanaście zrujnowanych pozostałości po powstałych w latach 50, 60 i 70 XX w. obiektach technicznych dawnego gospodarstwa rolnego.

W najbliższym czasie Muzeum złoży wniosek w konkursie o środki Europejskiego Obszaru Gospodarczego, który obejmie m.in. remont konserwatorski kilku zabytkowych budowli (wymiana poszycia dachowego nad korpusem pałacu, całkowity remont Domu Lanciego, Drwalni Peldy i dziedzińczyka pomiędzy nimi na przedpolu pałacowym, po konserwacji zostanie wyeksponowane wielkoformatowe malowidło ściennie autorstwa Fr. Starowiejskiego, przedstawiające króla Jana III, trwale zakryte ok. 1985 r.) oraz konserwację Antykamery Króla (będzie to interwencja przy jedenastej z czternastu oryginalnych komnat królewskich na

parterze pałacu (na ogółem 33 z czasów Sobieskich). Konserwacji poddane będą znajdujące się na elewacjach pałacu mozaikowe przedstawienia dwóch Sybilli z rzymskiego warsztatu współpracującego z Domenichinem oraz zegary - słoneczny i astralny, a także niektóre elementy małej architektury i wyposażenia artystycznego ogrodów.

Muzeum jest przygotowane do poszerzenia zakresu rzeczowego i finansowego obecnie końzonego projektu, dofinansowanego ze środków POIiŚ, do rozliczenia w obecnej perspektywie finansowej.

### Inwestycje - prace modernizacyjne i budowlane oraz zakupy

Stałym priorytetem jest ukierunkowanie na :

- bezpieczeństwo ludzi, muzealiów, zasobów cyfrowych i innych składowych majątku Muzeum (bezpieczeństwo fizyczne, IT i konserwatorskie),
- stworzenie warunków dla realizacji edukacji muzealnej i komunikacji społecznej oraz
- poprawę recepcji turystycznej i techniczne usprawnienie działania, w tym zwiększenia jego przychodów i zmniejszenie kosztów eksploatacji.

Postęp technologiczny umożliwia ustanowienie systemu odpowiedniego do potrzeb i zdiagnozowanych zagrożeń. Istniejące instalacje w większości są wyeksploatowane, a ich kompletowanie z uwagi na zmiany technologiczne i brak odpowiednich środków finansowych cechuje niski poziom integralności i wysoki poziom kosztów obsługi i usuwania awarii. Część z nich (telewizja przemysłowa, system kontroli dostępu, elektroniczny system dystrybucji kluczy) jest już technicznie przestarzała, awaryjna, a tym samym droga w eksploatacji. Dodatkowo zachodzi konieczność wdrożenia nowych systemów rejestrowania dostępności do funkcji Muzeum i poruszania się w wyodrębnionych strefach o różnych rodzajach i poziomach ryzyk. Planowany system w miarę możliwości wykorzysta infrastrukturę sieciową z systemami IT. Projekt systemu wraz z inwentaryzacją sieci teleinformatycznej zostanie wykonany w roku 2020. Konieczna będzie rozbudowa zintegrowanego systemu bezpieczeństwa fizycznego w oparciu o bezpieczne i stabilne rozwiązania, niezbędna do zapewnienia bezpieczeństwa fizycznego publiczności, pracownikom i zbiorom. Podobnego unowocześnienia wymaga infrastruktura sygnalizacji pożaru (SSP). Należy poważnie liczyć się ze spadkiem technologicznej i informatycznej skuteczności systemu i lawinowego przyrostu liczby jego awarii. Nowa serwerownia będzie niezbędna do prawidłowego funkcjonowania wszystkich systemów IT związanych z każdym z zadań działalności statutowej. Istniejąca infrastruktura odgromowa, powstawała w różnych okresach, wymaga stałych napraw - ze względów konserwatorskich konieczne będzie przeprowadzenie instalacji metodą podtynkową.

Zrealizowany będzie zakup systemu zarządzania procesami i elektronicznego obiegu dokumentów w instytucji w celu zwiększenia efektywności pracy i pełnej personalizacji procesów. Procedury w dużej części dotyczą wydarzeń kulturalnych i edukacyjnych, ruchu turystycznego, systemów ewidencyjnych oraz opieki nad zabytkowym i przyrodniczym zasobem. Nowy system w jeszcze większym zakresie niż obecnie użytkowany obejmie informacje o każdym programie, zadaniu, działaniu, umowie, fakturze, procesach planistycznych, decyzyjnych i księgowych etc. Wielofunkcyjna przestrzeń działalności kulturalnej powstanie w wyniku adaptacji istniejącej kilkuczęłkowej struktury budowlanej (w stanie surowym) pod górnym tarasem ogrodowym.

Wraz z rewaloryzacją Muru Oporowego i Groty Sobieskiego po 13 latach zostaną podjęte prace nad ukończeniem Wielkiej Grotarni (2021-2023). Powstaną trzy duże, wielofunkcyjne

sale, część recepcyjna, kawiarnia i dwie duże toalety (w sumie ok. 1200 m kw.). W ostatnim etapie będzie zrewaloryzowany dolny salon ogrodowy i uruchomione będą wodozdroje w Murze Oporowym. Funkcjonowanie i utrzymanie obiektu po jego zrealizowaniu w założeniu będą samofinansujące, a z czasem przynoszące nadwyżkę, która będzie przeznaczona na działalność statutową. Wzrosną przychody Muzeum.

### **KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA (W TYM STRATEGIA KOMUNIKACJI, PROMOCJA I MARKETING)**

Strategia komunikacji opiera się na wykorzystaniu strony internetowej, potencjału mediów społecznościowych i włączeniu możliwie jak największej grupy pracowników Muzeum w działania informacyjne i promocyjne. Strona internetowa uzupełniana jest często, w zależności od przyrostu i zmian oferty edukacyjnej i kulturalnej. System umożliwia redakcję treści z poziomu komputera pracowników.

Muzeum aktywnie prowadzi profil w mediach społecznościowych, promuje tam wydarzenia, ale także certyfikowaną wiedzę. Codziennie wieczorem jeden z artykułów z zasobów *Pasażu wiedzy* na wortalu Muzeum jest wprowadzany w szerszy obieg za pośrednictwem Facebooka. Staramy się podtrzymać uwagę odbiorców promując opowieści o historii i kulturze staropolskiej w kontekście i w związku z bieżącym wydarzeniem, ważną rocznicą, okolicznością świąteczną lub wybierając inny pretekst. W ten sposób realizujemy misję upowszechniania wiedzy, bowiem przenosimy ją tam, gdzie są ludzie (czyli w mediach społecznościowych). Coraz częściej także komunikujemy się z publicznością bezpośrednio, odpowiadamy na zapytania zadane przez media społecznościowe niezależnie od pory dnia.

Muzeum nie ma rzecznika prasowego, ale pracownicy Działu Komunikacji Społecznej reagują na potrzeby dziennikarzy prasy, radia i telewizji łącząc redaktorów z kuratorami konkretnych projektów, którymi media się interesują. Wychodzimy z założenia, że nikt tak dobrze nie przekaze sensu i wartości przedsięwzięcia muzealnego jak jego autor lub zaangażowany realizator. Po początkowych trudnościach, od kilku lat obserwujemy coraz większą otwartość pracowników na kontakty z mediami, ich rosnące umiejętności opisu i przekazania znaczenia programu edukacyjnego i kulturalnego realizowanego w narodowej instytucji kultury. Obserwujemy też rosnące zainteresowanie dziennikarzy, zwłaszcza radiowych, współpracą z Muzeum, które dostarcza wartościowego przekazu, mogącego wypełnić audycje poświęcone tematyce kulturalnej i szeroko pojętej edukacji w obszarze historii i edukacji patriotycznej.

Niewystarczające środki finansowe nie pozwalają nam na promocję z wykorzystaniem płatnych reklam, plakatów w przestrzeni publicznej, kampanii w środkach komunikacji publicznej. Te ostatnie są bardzo skuteczne i zabiegamy o ich stosowanie w przypadku ważnych wystaw. Dobrej promocji służą także wydarzenia realizowane w koprodukcji z innymi instytucjami kultury i producentami komercyjnymi, czego przykładem mogą być koncerty na dziedzińcu pałacu. Fakt, że Muzeum ściśle współpracuje z przedstawicielami ośrodków uniwersyteckich, uczonymi prowadzącymi badania naukowe, sprzyja promocji działań Muzeum w tych środowiskach, przyciąga uwagę studentów i skłania ich do korzystania z zasobów wiedzy upowszechnianych przez Muzeum za pośrednictwem wortalu. Współczesna komunikacja społeczna opiera się na tworzeniu więzi i podtrzymywaniu relacji, co można skutecznie realizować tylko zespołowo. Przyjmujemy zasadę, że każdy kontakt dowolnego pracownika Muzeum z publicznością – telefoniczny, osobisty, mailowy, czy w mediach społecznościowych – jest ważnym instrumentem promocji działań instytucji.

**GOSPODARKA FINANSOWA** została przedstawiona w poprzednich rozdziałach, szczególnie w rozdziale „Diagnoza Instytucji” oraz „Zarządzanie Instytucją”. Strukturę finansową Muzeum

ilustrują natomiast dane przedstawione w Załączniku nr 1.

## WSPÓŁPRACA W KRAJU I ZAGRANICĄ – KONTYNUACJA

### Współpraca w ramach sieci, partnerzy krajowi i zagraniczni

Muzeum będzie nadal aktywnym członkiem Network of European Royal Residences / Association Résidences Royales Européennes (ARRE). Jest to sieć 27 instytucji zarządzających rezydencjami królewskimi w 15 krajach Europy, do której Muzeum należy od 2006 roku, wymieniając wiedzę i realizując wspólne projekty – wystawy, warsztaty i staże pracowników: <http://www.europeanroyalresidences.eu/> i bilateralne seminaria tematyczne. Zainicjowane w 2018 roku członkostwo Muzeum w European Network of Historic Gardens <http://europeanhistoricgardens.eu/> już owocuje wymianą doświadczeń w dziedzinie ochrony i pielęgnacji ogrodów historycznych, podobnie jak współpraca z European Boxwood and Topiary Society z Wielkiej Brytanii. W ramach sieci ICOM i we współpracy z ICOM Polska rozwijamy działania statutowe na rzecz rozwoju polskiego muzealnictwa. Przykładem może być zorganizowana we współpracy z Polskim Komitetem Błękitnej Tarczy i Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego konferencja z cyklu Bezpieczeństwo (w) Muzeum pt. „Ewakuacja zbiorów w wypadkach szczególnych – zasady postępowania. Prawo a praktyka”. Kontynuowany będzie ważny projekt współrealizowany z OECD, ICOM i Ministerstwem Rozwoju i Inwestycji. W druku jest podsumowanie „Kultura i rozwój lokalny. Wzmacnianie oddziaływania. Przewodnik OECD – ICOM dla muzeów, społeczności i samorządów lokalnych”. Planujemy kolejne wymiany doświadczeń z muzealnikami z Komitetów Narodowych ICOM Austrii, Czech i Słowacji dotyczących roli Muzeum w otoczeniu.

Z Muzeum będą nadal współpracować Fundacja Kolegium Wigierskie i Instytut Przestrzeni Obywatelskiej *Pro Publico Bono* w ramach spotkań, debat i seminariów poświęconych idei kultury odwołującej się do tradycji klasycznej, działań na rzecz zarządzania dziedzictwem kulturowym i wychowania do twórczości intelektualnej, artystycznej i społecznej oraz promocji postaw twórczych. Wspólną inicjatywą są programy *Kultura pamięci – Tożsamość Rzeczypospolitej* i *Wilanowska Resursa Kultury Pamięci*. Stowarzyszenie *Genius Loci* jest ważnym partnerem Muzeum w podtrzymywaniu i rozwijaniu debaty publicznej na rzecz ochrony krajobrazu kulturowego i edukacji obywatelskiej. Współpraca z Polskim Towarzystwem Historycznym – intelektualna i organizacyjna - umożliwi rozwój wspólnych projektów badawczych, wydawniczych i edukacyjnych, które następnie upowszechnimy we współpracy i wymianie dobrych praktyk z Forum Edukatorów Muzealnych i Forum Muzeów – Domów Historycznych. Muzeum wspierają dwa towarzystwa przyjaciół.

Instytut Adama Mickiewicza nadal może wykorzystywać z pożytkiem dla polskiej dyplomacji efekty prowadzonych w Muzeum projektów z zakresu historycznej rekonstrukcji kulinarnej. Dobrym przykładem była „Kolacja z Paderewskim” i realizacja pokazów rekonstrukcji historycznej w placówkach zagranicznych. Z Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów wymieniamy się wynikami badań ukierunkowanych na jakościowy rozwój każdej z instytucji; współpracujemy przy realizacji projektu mającego na celu zweryfikowanie wiedzy na temat publiczności polskich muzeów, wymianę wiedzy na temat metod i rezultatów badań publiczności. Umowa o współpracy z Narodowym Archiwum Historycznym Białorusi w Mińsku w sprawie udostępnienia archiwalnej dokumentacji i współpracy przy opracowaniu spuścizny materialnej, historycznej i kulturowej rodu Radziwiłłów i Sobieskich umożliwiła nie tylko

pozyskanie cennych źródeł – skanów dokumentów archiwalnych, otworzyła także możliwość prowadzenia nowych badań i upowszechniania ich efektów w postaci publikacji internetowych (*Pasaż wiedzy*) i książkowych (*Listy Marii Kazimiery Sobieskiej* – w opracowaniu). Partnerska współpraca z Winckelmann Gesellschaft w Stendal, Niemcy umożliwia z kolei prowadzenie badań i popularyzację spuścizny Johanna Joachima Winckelmanna oraz Stanisława Kostki Potockiego (założyciela Muzeum wilanowskiego) w ramach programu „J. J. Winckelmann i S. K. Potocki. Mistrzowie i uczniowie”. Programy badawcze, naukowe i rozwojowe Muzeum nie mogłyby istnieć bez współpracy z uczelniami. Politechnika Warszawska, Wydział Mechatroniki oraz Wydział Geodezji i Kartografii wspierają Muzeum we wdrażaniu i rozwijaniu programów GIS i pomiarów trójwymiarowych. Z kolei z Akademią Sztuk Pięknych w Warszawie Muzeum rozwija współpracę przy organizacji wydarzeń edukacyjno-wystawienniczych, ale przede wszystkim w zakresie prac badawczych i programów konserwatorskich prowadzonych w historycznej rezydencji wilanowskiej. Muzeum organizuje praktyki studenckie i staże, wspiera prace magisterskie dotyczące zagadnień związanych z kolekcjami wilanowskimi, publikuje wyniki badań w periodykach i książkach. Ważnym partnerem Muzeum były i są także agendy Polskiej Akademii Nauk – Stacje naukowe w Rzymie, Wiedniu i Paryżu, a także PAN Instytut Sztuki i PAN Biblioteka Gdańska.

Z Muzeum Narodowym w Szczecinie, Muzeum Lubelskim w Lublinie, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie i Muzeum – Zamkiem w Łańcucie – umowa o realizacji projektu podnoszącego standardy informacji i cyfryzacji zabytków dziedzictwa: [https://www.wilanow-palac.pl/projekt\\_popc\\_www\\_muzeach.html](https://www.wilanow-palac.pl/projekt_popc_www_muzeach.html). Lokalnie współpracujemy z Muzeum Jana Pawła II i Prymasa Wyszyńskiego w ramach wydarzeń edukacyjnych i kulturalnych poświęconych dziedzictwu kulturowemu Wilanowa oraz bohaterom obu instytucji – królowi Janowi III oraz papieżowi Janowi Pawłowi II. Muzeum stale współpracuje z Muzeum Archidiecezjalnym w Warszawie przy digitalizacji dokumentacji zbiorów.

## Echocast

Program szkoleniowy ECHOCAST (European Cultural Heritage Organizations Customer Awareness Staff Training) powstał w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników bezpośredniego kontaktu z turystami odwiedzającymi muzea i galerie. Wspiera on rozwój kompetencji społecznych i służy budowaniu standardów obsługi klienta w instytucjach kultury. Program ECHOCAST został wypracowany w wyniku międzynarodowego projektu, w którym uczestniczyły instytucje kultury i ośrodki uniwersyteckie z różnych krajów europejskich. Od 2014 r. Muzeum aktualizuje, modyfikuje i rozwija owe materiały za zgodą partnerów projektu: Muzeum Zamkowego w Malborku i Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie oraz Schloss Schonbrunn Kultur – und Betriebsgesellschaft m.b.H., do którego należy nazwa ECHOCAST, zastrzeżona jako Community Trade Mark.

## Programy szkoleniowe zagranicą: „Uczę się, aby nauczać” i „Muzeum przedsiębiorcze – Muzeum kreatywne”

Rozwój kompetencji społecznych poprzez programy dla seniorów w Muzeum, realizowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) w ramach projektu Ponadnarodowa mobilność kadry niezawodowej edukacji dorosłych. Projekt jest ukierunkowany na wzmocnienie lub podniesienie kompetencji kluczowych wśród grupy pracowników Muzeum, aby zwiększyć ich potencjał do tworzenia programów dla dorosłych odbiorców kultury, sztuki, dziedzictwa przyrodniczego i

uczestnictwa w społecznych inicjatywach podejmowanych na rzecz społeczności lokalnych. Beneficjentami tych programów będą w szczególności odbiorcy dorośli w wieku senioralnym, a także odbiorcy znajdujący się w grupach ze szczególnym ryzykiem wykluczenia (niepełnosprawności, różnice kulturowe, choroby uniemożliwiające standardowe funkcjonowanie, niski poziom funkcjonowania ekonomicznego). Instytucje partnerskie: Parques de Sintra – Monte da Lua, Portugalia, Pałac Narodowy w Mafrze, Portugalia, La Venaria Reale, Włochy. Celem drugiego projektu jest wzmocnienie, rozwinięcie, a w pewnych aspektach pozyskanie wiedzy, doświadczenia i wzmocnienia kompetencji w zakresie tworzenia warsztatów rzemiosł artystycznych, które Muzeum planuje uruchomić na terenie folwarku królewskiego. Efektem ma być przygotowanie strategii rozwoju warsztatów rzemieślniczych skierowanej do osób zainteresowanych zarówno starą kulturą i tradycyjnymi technikami, jak i do osób, które chcą skorzystać z aktywnych form edukacji nieformalnej. Zaplanowane są staże w Rydze, Szwecji, na Łotwie i w Rumunii.

Wspólnie z firmą Softwerely, Wydziałem Biologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wydziałem Elektroniki i Technik Informacyjnych (WEiTI) Politechniki Warszawskiej realizowaliśmy projekt pt. „Inteligentny system pomiarów parametrów środowiskowych wraz z wbudowanymi modelami predykcyjnymi na potrzeby ochrony dóbr dziedzictwa kulturowego”, który będzie sukcesywnie wdrażany do pracy Muzeum.

W perspektywie kolejnych lat planowana jest kontynuacja współpracy w ramach wymienionych powyżej sieci oraz z dotychczasowymi partnerami. Muzeum jest otwarte także na nowe obszary współpracy, jednak rozwijanie ich jest zależne od możliwości zapewnienia odpowiednich warunków finansowych.

Warszawa/Wilanów, 2 grudnia 2019 r.

Paweł Olaf Jaskanis