

*Załącznik*

*do Umowy z dnia ....stycznia 2020r. określającej szczegółowe warunki organizacyjno- finansowe działalności Muzeum Historycznego w Sanoku*

## **PROGRAM DZIAŁANIA**

### **Muzeum Historyczne w Sanoku**

(nazwa muzeum/instytucji kultury z obszaru polityki pamięci)

**NA LATA od 2020 do 2023**

Akceptacja : \*

**Zarządu Województwa Podkarpackiego :**

**Powiatu Sanockiego :** .....

**Sanok, 16.01.2020r.**

(data i miejsce)

\*/ ewentualne dodatkowe pola do akceptacji przez pozostałych założycieli i/lub organizatorów w przypadku instytucji współprowadzonych, jeśli akceptacji wymaga umowa.

**Diagnoza stanu instytucji** (profil instytucji, charakterystyka zbiorów, zasoby, oddziały, główne działania, inwestycje, stan zatrudnienia, struktura przychodów, mocne i słabe strony itp. w odniesieniu do udostępnionych przez MKiDN aktualnych danych sprawozdawczo-planistycznych instytucji).

Muzeum Historyczne w Sanoku zalicza się do najważniejszych placówek muzealnych na obszarze Województwa Podkarpackiego. Profil instytucji każe postrzegać placówkę również w kategoriach muzeum sztuki. W obszernych zbiorach największą wartość przedstawiają kolekcje artystyczne: przede wszystkim imponujący zbiór twórczości Zdzisława Beksińskiego (Galeria Zdzisława Beksińskiego) oraz unikatowa w skali kraju i Europy Środkowej kolekcja sztuki cerkiewnej dawnej Rzeczypospolitej z bogatym zbiorem ikon karpaccich na czele. Zbiory artystyczne obejmują ponadto cenne kolekcje sztuki sakralnej Kościoła Katolickiego od XV do XIX wieku, portretów staropolskich (wraz z dziełami malarstwa szkół zachodnioeuropejskich), Galerię Malarstwa Dwudziestowiecznego im. Marii i Franciszka Prochasków oraz Galerię Mariana Kruczka. O zróżnicowaniu prezentowanych zbiorów decydują z kolei kolekcje: historyczna – w postaci militariów prezentowanych w Zbrojowni; archeologiczna – ilustrująca przekrojowo dorobek prac wykopaliskowych na obszarze Ziemi Sanockiej oraz etnograficzna, związana ze zbiorem ceramiki pokuckiej.

Muzeum prowadzi wielokierunkowe działania, wynikające z ustawy o muzeach, ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej i statutu placówki. Do priorytetowych należy aktywność wystawiennicza, wyrażana głównie w wystawach czasowych twórczości Zdzisława Beksińskiego w muzeach, galeriach sztuki i placówkach kulturalnych w kraju, a w ostatnich latach także zagranicą. Ponadto muzeum jest wiodącym animatorem życia kulturalnego miasta i regionu, i – jako taki – zajmuje się organizacją różnych wydarzeń tj. wystawy czasowe, spektakle, koncerty, pokazy filmowe, obchody rocznicowe i okolicznościowe uroczystości. Placówka prowadzi również działalność edukacyjną, realizowaną na drodze rozwijanych przez pracowników merytorycznych badań naukowych, organizacji konferencji naukowych (w tym również międzynarodowych) w zakresie archeologii, historii i sztuki, wykładów połączonych z panelami dyskusyjnymi, lekcji muzealnych i projektów edukacyjnych.

W ostatniej dekadzie Muzeum z powodzeniem realizowało zakrojone na szeroką skalę inwestycje, służące powiększeniu i modernizacji infrastruktury. W efekcie na potrzeby Galerii Zdzisława Beksińskiego dobudowano południowe skrzydło, zaś z myślą o stworzeniu przestrzeni konferencyjnej i magazynowej placówkę powiększono o nową część podziemną. Zwieńczenie inwestycji stanowiła gruntowna rewitalizacja dziedzińca zamkowego w 2013 roku. Sprawia to, że inwestycje w dalszy rozwój przestrzenny (rozbudowa) wydają się bezcelowe, natomiast zachodzi potrzeba maksymalnego wykorzystania potencjału dostępnej przestrzeni na cele ekspozycyjne oraz modernizacji określonych elementów w części zamkowej.

Muzeum zatrudnia średnio 42 osoby, pracujące w dziale administracji, działach merytorycznych, konserwacji, dziale obsługi ekspozycji oraz w ochronie. W sezonie letnim, w związku z bardzo dużym natężeniem ruchu turystycznego, liczba ta ulega nieznacznemu zwiększeniu. Taki stan rzeczy zdaje się odpowiadać potrzebom muzeum, zwłaszcza w związku z wydatnym zwiększeniem przestrzeni ekspozycyjnej w ostatniej dekadzie (poza Galerią Zdzisława Beksińskiego na nową przestrzeń składają się również piwnice zamku, udostępnione dla ruchu turystycznego w 2014 roku).

Strukturę przychodów Muzeum Historycznego w Sanoku tworzą dotacje organizatora – Powiatu Sanockiego i Województwa Podkarpackiego, inne dotacje – celowe, np. MKiDN na realizację określonych zadań oraz przychody własne, obejmujące przychody ze sprzedaży biletów (i oprowadzania grup turystycznych), przychody ze sprzedaży towarów i materiałów oraz z tytułu udzielania licencji i innych usług.

W ostatniej dekadzie Muzeum wydatnie podniosło swoją rangę i prestiż w skali województwa i kraju oraz odnotowało imponujący wzrost w zakresie udziału w ruchu turystycznym. Sukcesy te stanowią konsekwencję wielu czynników, które w tym miejscu warto wyszczególnić, jako najistotniejsze atuty Muzeum:

1. Wartość zbiorów, które w dwóch najważniejszych kolekcjach – Galerii Zdzisława Beksińskiego i kolekcji sztuki cerkiewnej dawnej Rzeczypospolitej mają absolutnie unikatowy charakter i posiadają wielki potencjał przyciągania ruchu turystycznego. Moc oddziaływania tych zbiorów ilustruje zainteresowanie, obejmujące również coraz większą liczbę turystów zagranicznych goszczących w Muzeum. Atut ten potęguje dodatkowo zróżnicowanie prezentowanych kolekcji, przekładające się na szersze spektrum motywacji, stanowiących bodziec do zwiedzenia Muzeum. Jest ono atrakcyjne zarówno dla miłośników sztuki dawnej, jak i współczesnej, sakralnej, jak i świeckiej. Wychodzi naprzeciw zainteresowaniom miłośników sztuki, ale także historii i archeologii.
2. Zmodernizowana i rozbudowana infrastruktura w połączeniu z historycznymi walorami samego zamku – najważniejszego obiektu architektonicznego na terenie miasta. Infrastruktura ta umożliwia prezentowanie coraz szerszych zbiorów w komfortowych warunkach, dając jednocześnie sposobność zwiedzenia renesansowego zamku, o bogatej historii i wiodącej roli w życiu administracyjnym, politycznym i kulturalnym dawnego Sanoka. Nie bez znaczenia dla atrakcyjności wizualnej jest tu również metamorfoza, jaką w latach 2012-2013 przeszło wzgórze zamkowe w związku z projektem rewitalizacji.
3. Wykwalifikowana kadra – zarówno w zakresie profesjonalnie zarządzanego działu administracji, jak i prezentujących wysokie kompetencje pracowników merytorycznych. Również zaangażowanie pracowników obsługi ekspozycji, w tym zwłaszcza doświadczonych przewodników, zasługuje na słowa uznania. Harmonijna współpraca, ukierunkowana na najlepsze wypełnianie obowiązków wynikających ze statutu placówki oraz odnośnych aktów prawnych przekłada się na rozwój placówki w wymiarze infrastrukturalnym, ożywioną aktywność wystawienniczą, kulturalną, naukową i wydawniczą (obejmującą m.in. bronioznawcze wydawnictwo ciągłe „*Acta Militaria Mediaevalia*” o międzynarodowym zasięgu) oraz ocenianą wysoko obsługę ruchu turystycznego.
4. Aktywna działalność wystawiennicza – która zwłaszcza w zakresie sztuki Zdzisława Beksińskiego nabrała w ostatniej dekadzie rozmachu i – poza najważniejszymi ośrodkami w kraju – objęła również istotne punkty na mapie Europy (Bruksela, Wiedeń, Sztokholm) i świata (Chicago). Prowadzona w myśl konsekwentnie realizowanej strategii, wytyczonej przez dyrektora Wiesława Banacha, stanowi skuteczny środek promocji sztuki wybitnego sanockiego artysty, a tym samym znajdującej się w Muzeum Historycznym w Sanoku Galerii Zdzisława Beksińskiego.

W kilku sferach Muzeum posiada pewien margines rozwoju:

1. Potrzeba implementacji innowacji technologicznych – ich racjonalne wdrożenie służyłoby podniesieniu jakości i atrakcyjności zwiedzania sanockich zbiorów. W tej grupie szczególnie odczuwalny jest brak technologii audioprzewodnika.

Implementacja tego systemu – stanowiącego standardowe rozwiązanie w podobnych instytucjach – stanowiłaby rozwiązanie pomocne zwłaszcza w obliczu szczytowego nasilenia ruchu turystycznego w sezonie letnim. Ponadto rozwiązywałaby częściowo inny problem, mianowicie obsługę turysty obcojęzycznego (język angielski, francuski i niemiecki) i stanowiło dodatkową pozycję w przychodach z tytułu usług oferowanych przez Muzeum. Dodatkowy atut może wynikać z możliwości, jakie oferuje system *audioguide* w postaci karty z kluczem treściowym, obsługiwany przez urządzenia pracujące na systemie *Android* – pozwala on bowiem na zbieranie danych statystycznych na podstawie prostej ankiety, wypełnianej przez turystów po zakończeniu zwiedzania. W ten sposób gwarantuje archiwizowanie danych w zakresie wieku, pochodzenia (kraj), płci, wykształcenia, źródła wiedzy o Muzeum – a zatem kluczowych informacji, służących tworzeniu profilu turysty statystycznego odbiorcy oferty jednostki.

2. W szerszej perspektywie zasadne wydaje się również podjęcie kroków w celu zniwelowania skutków tzw. „zimowego przesuszania” – bolączki wielu muzeów, szczególnie niebezpiecznej dla kolekcji ikon, gdyż skutkującej degradowaniem nader wrażliwych na zmiany mikroklimatyczne dzieł malarskich na podobrazdach drewnianych. I w tym wypadku zachodzi konieczność sięgnięcia po innowacyjne rozwiązania technologiczne, służące optymalizacji warunków klimatycznych w tej części ekspozycji. W dalszej perspektywie czasowej należy zatem podjąć kroki w celu implementacji komputerowego systemu monitorowania i sterowania klimatem wewnątrz na ekspozycji sztuki cerkiewnej.
3. Wobec dynamicznej rozbudowy Muzeum w aspekcie przestrzennym w ostatniej dekadzie, dalsze inwestycje w tym kierunku wydają się pozbawione sensu. Tym niemniej należy przeprowadzić prace służące modernizacji części zamkowej, która – wobec długich i kosztownych prac przy budowie południowego skrzydła i podziemnej części konferencyjno-magazynowej – w dłuższym okresie czasu nie była obiektem prac remontowych. Należy zatem zlikwidować tzw. starą kasę, zmodernizować klatkę schodową (wymienić barierki) i przeprowadzić prace ukierunkowane na zagospodarowanie nieużywanego, dawnego pomieszczenia socjalnego. W podobnej sytuacji znajduje się obszerna (zajmująca cztery sale na parterze i dwie na pierwszym piętrze) przestrzeń, przeznaczona na kolekcję ikonową. Dla podniesienia jej estetyki i lepszego wyeksponowania prezentowanych w niej dzieł, konieczna wydaje się jej rewitalizacja, obejmująca przemalowanie sal, wymianę starych i zniszczonych ławek na nowe, bardziej stylowe oraz zabezpieczenie najcenniejszych obiektów z wykorzystaniem tzw. słupków muzealnych. Warto również rozważyć wprowadzenie dyskretnej oprawy dźwiękowej w postaci korespondującej z eksponatami muzyki cerkiewnej.
4. Pomimo atrakcyjnej oferty edukacyjnej w postaci różnicowanych tematycznie zajęć w ramach tzw. lekcji muzealnych, istnieje konieczność większego związania uczniów szkół podstawowych i średnich z terenu Sanoka i powiatu z Muzeum i intensywniejszego (w wymiarze liczbowym) udziału społeczności uczniowskiej w działaniach edukacyjnych realizowanych przez jednostkę. Służyć temu będzie zaktualizowanie oferty i wprowadzenie atrakcyjnych projektów edukacyjnych, realizowanych przez wykwalifikowanych edukatorów, rekrutowanych spośród pracowników merytorycznych i przewodników muzealnych.

**Główne wyzwania** (wybrane obszary problemowe uznane przez kandydata za kluczowe do uregulowania, w tym ocena możliwości realizacji założeń w ramach dotacji gwarantowanej umową z dyrektorem)

W najbliższych latach Muzeum staje przed określonymi wyzwaniami, które urastają do rangi priorytetowych. W tej grupie szczególne znaczenie będzie mieć:

1. Utrzymanie poziomu frekwencji w zakresie udziału w ruchu turystycznym. Będzie to wyzwanie wymagające – w ubiegłym roku Muzeum imponujący ruch na poziomie 60 000 osób. Istnieją obiektywne okoliczności, mogące utrudniać realizację takiego zamierzenia, m.in. otwarcie obwodnicy Sanoka, przekierowujące część ruchu poza miasto. Tym niemniej realizacja tego zamierzenia jest w zasięgu możliwości Muzeum, wymagać jednak będzie racjonalnej strategii promocyjnej, organizacji atrakcyjnych wydarzeń o charakterze kulturalnym i innych działań, tj. poszerzenie oferty edukacyjnej w zakresie m.in. zaktualizowanego tematycznie programu lekcji muzealnych, w celu liczniejszego udziału młodzieży szkolnej w działaniach oświatowych Muzeum. Działania w tym zakresie realizowane będą w ramach standardowych wydatków, przewidzianych w budżecie placówki.
2. Wystąpienie w 2020 roku do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z wnioskiem o wpisanie Muzeum Historycznego w Sanoku do Państwowego Rejestru Muzeów w celu uzyskania szczególnej ochrony i pomocy finansowej ze strony państwa, wynikającej z tytułu przynależności do grupy tzw. muzeów rejestrowanych.
3. Dalsza intensyfikacja promocji twórczości Zdzisława Beksińskiego na poziomie międzynarodowym. Wobec ugruntowania pozycji artysty za sprawą licznych działań popularyzatorskich, prowadzonych w ostatnich latach (wydawnictwa biograficzne, albumowe, wystawy czasowe w całej Polsce, produkcje filmowe o charakterze dokumentalnym i fabularnym, spektakle teatralne), Muzeum staje przed możliwością i obowiązkiem zdyskontowania popularności najwybitniejszego sanockiego artysty na poziomie międzynarodowym. W tym celu należy podjąć działania w kierunku organizacji wystaw czasowych w istotnych placówkach kulturalnych (muzea, galerie sztuki) Europy i innych kontynentów. Należy również rozwinąć strategię promocji twórczości Zdzisława Beksińskiego przy wykorzystaniu nowoczesnych form komunikacji, tj. media społecznościowe, strona Galeria Zdzisława Beksińskiego, *fanpage* muzealny, które muszą być wzbogacone o treści redagowane systematycznie w języku angielskim. Również na płaszczyźnie wydawniczej należy rozważyć opracowanie i wydanie albumu artysty w języku angielskim, adresowanego do odbiorcy zagranicznego. Aktywność w tym zakresie, zwłaszcza w związku z planowanymi wystawami zagranicznymi, będzie wiązać się z poszukiwaniem dodatkowych kosztów finansowania (poza dotacjami celowymi MKiDN należy również wziąć pod uwagę możliwość pozyskiwania sponsorów).
4. Optymalizacja warunków mikroklimatycznych w części obejmującej kolekcję sztuki cerkiewnej dawnej Rzeczypospolitej. Składająca się z najcenniejszego w kraju zbioru ikon karpackich, wymaga szczególnych warunków w zakresie temperatury, wilgotności i działalności czynników mikrobiologicznych. Ze względu na swój charakter (dzieła malarskie na podobrazdach drewnianych) jest więc narażona na procesy degradacyjne, intensywne zwłaszcza w czasie tzw. „zimowych przesuszeń”. Zahamowanie negatywnych czynników i stabilizacja ww. parametrów będzie wymagać implementacji innowacyjnego technologicznie systemu komputerowego monitorowania i sterowania mikroklimatem. Wdrożenie tego

projektu będzie możliwe jedynie przy pozyskaniu dotacji celowych z Ministerstwa Kultury

i Dziedzictwa Narodowego (dotacje celowe z programu „Wspieranie Działań Muzealnych”).

5. Dowartościowanie drugiej, obok Galerii Zdzisława Beksińskiego, najważniejszej kolekcji artystycznej Muzeum, tzn. kolekcji sztuki cerkiewnej dawnej Rzeczypospolitej. Skupiająca setki bezcennych w skali kraju i regionu ikon, powinna stać się obiektem prac rewitalizacyjnych, obejmujących m.in. malowanie sal wystawowych w celu najlepszego wyeksponowania dzieł, wymianę starych i zniszczonych ławek na nowe, bardziej stylowe i podkreślające charakter miejsca oraz zakup tzw. słupków muzealnych, służących dodatkowemu zabezpieczeniu najcenniejszych eksponatów. Prace w tym zakresie, ze względu na obszerną przestrzeń (sześć sal wystawowych) muszą być realizowane w szerszym horyzoncie czasowym. Prace będą realizowane ze środków własnych, Muzeum będzie również wnioskować o dotacje celowe do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

**Cele/działania/wskaźniki** (prosimy o hasłowe sformułowanie trzech, spójnych z celami statutowymi instytucji, celów działania wybranych przez kandydata za kluczowe do realizacji w czasie trwania kadencji, określenie działań, które umożliwią realizację celów oraz określenie wskaźników, które pozwolą zmierzyć efektywność podjętych działań. Wskazane podanie wartości bazowej wskaźnika oraz wartości docelowej. W miarę możliwości wskazane podane orientacyjnej wartości wskaźnika w poszczególnych latach na poziomie minimum)

Cel	Działania	Wskaźniki				
		Nazwa wskaźnika i jednostka miary	Wartość bazowa (na podstawie dostępnych danych) Rok N	Wartość wskaźnika w roku N + 1	Wartość wskaźnika w roku N + ...	Wartość wskaźnika na koniec kadencji
1. Ugruntowania pozycji Muzeum Historycznego w Sanoku w gronie najważniejszych placówek muzealnych na obszarze województwa podkarpackiego poprzez utrzymanie zwykłego trendu udziału w ruchu turystycznym	1.1. Podnoszenie standardów ekspozycji muzealnej i komfortu zwiedzania poprzez: modernizację klatki schodowej; rewitalizację wnętrz przeznaczonych na kolekcję sztuki cerkiewnej; poszerzenie przestrzeni ekspozycyjnej poprzez zagospodarowanie nieaktywnej sali w pn. części zamku i likwidację starej kasy; implementację innowacyjnego systemu <i>audioguide</i> ; 1.2. Prowadzenie spójnej polityki promocyjnej z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych ( <i>social media</i> , <i>fanpejdż</i> na platformie <i>Facebook</i> , oficjalny kanał na platformie <i>Youtube</i> ) i wzbogacenie polityki	Liczba turystów odwiedzających Muzeum w ciągu roku	60 000 os./r.	60 500 os./r.	61 000 os./r.	62 000 os./r.

	komunikacyjno-promocyjnej o treści redagowane w języku angielskim (poszerzające zasięg o zagranicznego odbiorcę); 1.3. Prowadzenie ożywionej działalności wystawienniczej ze szczególnym uwzględnieniem krajowych i zagranicznych wystaw czasowych malarstwa Zdzisława Beksińskiego 1.4. Animowanie badań naukowych i wprowadzenie do kalendarza stałych wydarzeń sesji naukowych (w tym międzynarodowych) w zakresie sztuki ikonowej, broniostawstwa oraz wykładów o tematyce artystycznej i historycznej					
2. Promocja twórczości Zdzisława Beksińskiego w skali ogólnopolskiej i międzynarodowej, służąca promowaniu Muzeum Historycznego w Sanoku, miasta Sanoka i województwa podkarpackiego	1. Wprowadzenie do kalendarza stałych imprez w formule <i>biennale</i> cyklu imprez letnich pt. „ <i>Długi weekend z Beksińskimi</i> ”; 2. Organizacja czasowych wystaw twórczości Zdzisława Beksińskiego w krajowych muzeach i galeriach sztuki; 3. Organizacja międzynarodowych wystaw czasowych malarstwa Zdzisława Beksińskiego w istotnych ośrodkach kulturalnych metropolii europejskich i światowych; 4. Rozwój strategii promocyjnej, służącej poszerzaniu zasięgu lansowania twórczości Zdzisława Beksińskiego z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych ( <i>social media</i> , <i>fanpage</i> muzealny, reaktywacja strony Galeria Zdzisława Beksińskiego redagowanej również w języku angielskim i zintegrowanej z <i>fanpejdżem</i> muzealnym, dedykowany kanał na platformie <i>Youtube</i> )	Publiczność w wymiarze liczbowym	Nie dotyczy	3000	Nie dotyczy	5000
		Wzmianki w prasie/informacje radiowe i TV/informacje w portalach internetowych	Nie dotyczy	20/10/30	Nie dotyczy	30/15/45
		Liczba wystaw/publiczność w wymiarze liczbowym	3/15 000	3/20 000	4/28 000	4/35 000
		Liczba wystaw/publiczność w wymiarze liczbowym	1/10 000	1/10 000	1/15 000	2/30 000
		Liczba subskrybentów strony Muzeum Historycznego w Sanoku ( <i>fanpage</i> ) na platformie <i>Facebook</i> zintegrowanej z treściami publikowanymi na stronie Galeria Beksińskiego	12 000	16 000	24 000	36 000
3. Optymalizacja warunków mikroklimatycznych na ekspozycji sztuki cerkiewnej w celu	3.1. Implementacja innowacyjnego systemu komputerowego monitorowania i sterowania	Stosunek prac konserwatorskich: doraźnych, o charakterze interwencyjnym, do pełnych prac	55/5	45/6	40/8	30/10

zabezpieczenia zbioru ikon przed czynnikami degradacyjnymi i podniesienia wydajności działań konserwatorskich	parametrami środowiskowymi (wilgotność, temperatura, czynniki mikrobiologiczne) w części zamkowej, służącej ekspozycji kolekcji sztuki cerkiewnej 3.2. Zmiana proporcji doraźnych prac interwencyjnych na korzyść pełnych prac konserwatorskich nad najcenniejszymi eksponatami	konserwatorskich, służących maksymalnemu zabezpieczeniu eksponatów i przywróceniu im optymalnego kształtu				
---	--	---	--	--	--	--

### Grupy odbiorców (charakterystyka grup odbiorców działań instytucji)

Z uwagi na zróżnicowanie kolekcji oraz wielostronną działalność kulturalną i edukacyjną, oferta Muzeum adresowana jest do szerokiego spektrum odbiorców. Ich charakterystykę opieram w tym miejscu na typologii, zaproponowanej przez Magdalenę Sobocińską (2008), wyszczególniającą trzy zasadnicze kategorie odbiorców kultury:

1. Miłośnicy kultury – stanowią grupę turystów o określonych motywacjach, typujących w sposób świadomy Muzeum Historyczne w Sanoku jako obiekt zwiedzania (przybywają do Muzeum w intencji obejrzenia konkretnych kolekcji). W wymiarze liczbowym są drugą, po turystach poszukujących rozrywki i wypoczynku (wycieczki zorganizowane) grupą, składającą się na publiczność Muzeum. Z reguły odwiedzają placówkę w sposób indywidualny, bądź w wąskich grupkach (rodzina, znajomi i przyjaciele). Należą do najczęściej korzystających z usługi przewodnika muzealnego, niekiedy cechuje ich skłonność do wielokrotnego zwiedzania Muzeum (np. wizyty rokroczne). W tym gronie dają się wyróżnić:
  - Pasjonaci twórczości Zdzisława Beksińskiego – przeważnie młodzież i ludzie w średnim wieku, dobrze lub bardzo dobrze zaznajomieni z twórczością artysty i dysponujący określoną wiedzą biograficzną na jego temat. Motywację do wycieczki do Muzeum stanowi w ich przypadku głęboka fascynacja sztuką, lektura biografii, wspomnień bądź albumów, coraz częściej również kontakt z produkcjami filmowymi. Swoją wiedzę czerpią też z dedykowanych stron internetowych. Poza turystami z Polski, grupę tę tworzą także liczni turyści zagraniczni, zarówno z Zachodniej Europy, jak i innych, nierzadko najodleglejszych zakątków (turyści z Japonii, Chin, Stanów Zjednoczonych, Australii etc.);
  - Miłośnicy malarstwa ikonowego – do Muzeum ściągają zwabieni atrakcyjnością zbioru ikon karpackich. Poza turystami z całej Polski, są to – zwłaszcza w sezonie letnim – często turyści francuscy (informacje o kolekcji ikonowej w Sanoku zostały umieszczone w popularnym francuskim przewodniku turystycznym po Polsce *Routard'a*) oraz Niemcy. W ostatnich latach w coraz większym stopniu grupę tę tworzą również turyści z Ukrainy;

- Miłośnicy historii i archeologii – wyrażają zainteresowanie historycznymi walorami Muzeum, zarówno w zakresie architektury i dziejów zamku, jak i kolekcji militariów – Zbrojowni oraz kolekcji archeologicznej;
  - Koneserzy sztuki – stanowią grupę o szeroko definiowanych zainteresowaniach artystycznych. Z reguły dużą część czasu spędzonego na ekspozycji poświęcają bogatej kolekcji malarstwa dwudziestowiecznego w ramach Galerii im. Marii i Franciszka Prochasków, w jakimś stopniu także twórczości Mariana Kruczka;
  - Mieszkańcy Sanoka i okolic – uczestniczący w rozmaitych wydarzeniach o charakterze kulturalnym w postaci koncertów, spektakli teatralnych i występów artystycznych, odbywających się na ogół w sezonie letnim na dziedzińcu zamkowym.
2. Zorientowani na edukację – stanowią węższą grupę, odwiedzającą Muzeum w związku z wydarzeniami o charakterze edukacyjnym w formie wykładów, konferencji naukowych, szkoleń oraz lekcji muzealnych, chociaż w celach naukowych bądź w dążeniu do samorozwoju odwiedzają również kolekcje muzealne. Grupę tę tworzą:
- Uczniowie szkół podstawowych i średnich – przeważnie reprezentują lokalne środowisko uczniowskie (szkoły sanockie bądź znajdujące się na obszarze powiatu). Muzeum odwiedzają w celach edukacyjnych, najczęściej w związku z programem realizowanym przez placówkę w ramach oferty lekcji muzealnych;
  - Uczestnicy konferencji naukowych – reprezentujący różne środowiska naukowe: historycy sztuki, historycy, regionaliści, archeolodzy oraz osoby aktywnie zainteresowane wydarzeniami o charakterze naukowym i popularyzatorskim;
  - Studenci Akademii Sztuk Pięknych i uczniowie szkół o profilu plastycznym – ukierunkowani są na zwiedzanie ekspozycji pod kątem analizy dzieł sztuki, stylów w sztuce współczesnej i dawnej. Pochodzą ze szkół regionu, ale także z placówek znajdujących się w innych województwach;
  - Przedstawiciele środowiska przewodnickiego – przeważnie skupieni w regionalnym oddziale PTTK. W Muzeum odbywają regularne spotkania, połączone z wydarzeniami okolicznościowymi, szkoleniami i wykładami;
  - Studenci Uniwersytetu Trzeciego Wieku – seniorzy, biorący udział w szkoleniach i wydarzeniach kulturalnych, organizowanych przez Muzeum;
  - Uczestnicy warsztatów terapii zajęciowej – uczestniczą w lekcjach muzealnych o dostosowanym poziomie przekazu, znajdują w tych zajęciach sposobność do urozmaicenia zajęć, prowadzonych przez opiekunów i uwrażliwiani są na sztukę oraz zaznajamiani z podstawowymi treściami historycznymi.
3. Poszukujący wypoczynku (i rozrywki) – stanowią najliczniejszą liczbowo grupę gości Muzeum i mogą być ujmowani pod wspólnym pojęciem turysty masowego. Grupę tworzą:
- Wycieczki zorganizowane (wycieczki zakładowe, emeryckie, pensjonariusze pobliskich uzdrowisk, klienci biur turystycznych) – Przeważnie liczące kilkadziesiąt osób. W sezonie letnim potrafią stanowić około 75% dziennego ruchu turystycznego, co przekłada się na potężne liczby (nawet 600-800 osób w ciągu dnia). Choć w mniejszym stopniu, stanowią jednak publiczność Muzeum w całym roku kalendarzowym. Często odwiedzają placówkę

w związku z wyjazdem w kierunku Bieszczad (bądź w drodze powrotnej). Natężenie tych wycieczek warunkowane jest ewidentnie nasileniem ruchu turystycznego w tym regionie. Korzystają na ogół z usługi przewodnika muzealnego. Nie zawsze wyrażają sprecyzowane zainteresowania i swoją uwagę skupiają na różnych ekspozycjach (w zależności od indywidualnych preferencji).

#### **Wystawy i działania edukacyjne (stałe i czasowe – harmonogram, źródła finansowania)**

Muzeum Historyczne w Sanoku prowadzi aktywną działalność w zakresie organizacji wystaw czasowych i realizacji działań edukacyjnych. W bieżącym roku planuje się organizację następujących czasowych wystaw o tematyce historycznej i artystycznej:

1. Wystawa czasowa malarstwa Ignacego Pinkasa ze zbiorów Muzeum Regionalnego w Jaśle (marzec 2020 roku); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum;
2. Wystawa upamiętniająca setną rocznicę urodzin ks. Prałata Adama Sudoła w połączeniu z wykładem poświęconym życiu i działalności bohatera. Wystawa zostanie zorganizowana we współpracy z rzeszowskim oddziałem IPN (kwiecień 2020 roku); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum;
3. Wystawa czasowa z okazji setnej rocznicy urodzin świętego Jana Pawła II – „Święty Jan Paweł II w numizmatyce”; maj 2020 roku; Muzeum zorganizuje wystawę ze środków własnych oraz wystąpi o dotację celową do organizatora;
4. Wystawa okolicznościowa związana z finalizacją procesu beatyfikacji kardynała Stefana Wyszyńskiego – „Kardynał Stefan Wyszyński w Komańczy” (w połączeniu z wykładem historycznym – czerwiec 2020 roku); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum oraz z wykorzystaniem dotacji celowej organizatora;
5. Wystawa czasowa fotomontaży Zdzisława Beksińskiego ze zbiorów własnych Muzeum Historycznego w Sanoku (lipiec 2020 roku); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum.
6. Wystawa upamiętniająca setną rocznicę Bitwy Warszawskiej i sanocki wątek wojny polsko-bolszewickiej w postaci udziału II Pułku Strzelców Podhalańskich w działaniach wojennych 1920 roku; wystawa zostanie zorganizowana w formie plansz edukacyjnych w połączeniu z wykładem historycznym (sierpień 2020 roku); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum.
7. Wystawa poświęcona uczczeniu Sprawiedliwych Wśród Narodów Świata – mieszkańców Ziemi Sanockiej zaangażowanych w ratowanie ludności żydowskiej w czasie II Wojny Światowej. Wystawa zostanie zorganizowana w ramach analogicznej konferencji, zorganizowanej we współpracy z innymi podmiotami (planuje się kooperację z rzeszowskim oddziałem IPN oraz Muzeum Polaków Ratujących Żydów w czasie II Wojny Światowej im. Rodziny Ulmów w Markowej – październik/listopad 2020 roku). Wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum.

Kalendarz wystaw czasowych na rok 2021 jest opracowywany – w dotychczasowym planie znajdują się następujące plany:

1. Wystawa czasowa malarstwa Stefana Kątskiego prezentująca nowo zakupione dzieła

w zbiorach Muzeum Historycznego (marzec 2021); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum.

2. Zagraniczna wystawa czasowa malarstwa Zdzisława Beksińskiego w *Kunsthalle* w Darmstadt (impieza organizowana przy wsparciu Instytutu Kultury Polskiej w Darmstadt – maj/czerwiec 2021); poza wykorzystaniem środków własnych Muzeum wystąpi o dotację celową do MKiDN.
3. Wystawa czasowa nieprezentowanych dotychczas rysunków Zdzisława Beksińskiego ze zbiorów własnych Muzeum Historycznego w Sanoku (lipiec/sierpień 2021 roku); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum;
4. Wystawa historyczna „Rzeczpospolita u szczytu potęgi” (połączona z wykładem historycznym) związana z 400-tną rocznicą bitwy pod Chocimiem 1621 roku, obejmująca militaria ze zbiorów własnych i zbiorów kolekcjonerskich, wzbogacona o prezentację dzieł sztuki staropolskiej w tym unikatowych portretów trumiennych wypożyczonych ze zbiorów innych jednostek (Muzeum regionalne w Krasnymstawie – wrzesień/październik 1621 roku); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum;

Z kolei w 2022 roku planowana jest podjęcie działań w celu organizacji następujących wystaw czasowych (harmonogram będzie wzbogacany o nowe, zaplanowane uprzednio wydarzenia o charakterze wystawienniczym):

1. Wystawa malarska sanockiego artysty Arkadiusza Andrejkowa (luty/marzec 2022); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum;
2. Wystawa czasowa nieprezentowanych dzieł sztuki cerkiewnej ze zbiorów własnych (kwiecień 2022); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych Muzeum;
3. Zagraniczna wystawa czasowa malarstwa Zdzisława Beksińskiego w wybranej jednostce kulturalnej (muzeum bądź galeria sztuki) w Pradze (przy wsparciu działającego w Pradze Instytutu Polskiego) – stanowiąca wypełnienie artystycznej woli Zdzisława Beksińskiego (maj-czerwiec 2022); wystawa zostanie zorganizowana ze środków własnych i przy wykorzystaniu dotacji celowej MKiDN;

Wyżej wymienione wystawy będą realizowane przy wykorzystaniu środków własnych Muzeum Historycznego w Sanoku.

W zakresie wystaw czasowych i wydarzeń kulturalnych o charakterze zewnętrznym w bieżącym roku zaplanowano wystawę fotograficzną „Beksińscy w Sanoku”, organizowaną w Służewskim Domu Kultury. Otwarcie wystawy nastąpi 22 lutego w związku z wystawieniem spektaklu teatralnego autorstwa Wiesława Banacha pt. „Wywiad, którego nie będzie” na scenie tej samej placówki.

Również z myślą o rozwijaniu programu zagranicznych wystaw czasowych twórczości Zdzisława Beksińskiego planuje się nawiązanie współpracy z funkcjonującymi w najważniejszych ośrodkach kultury europejskiej (Berlin, Praga, Budapeszt, Rzym) Instytutami Polskimi, wspierającymi promocję rodzimej kultury i sztuki zagranicą.

Podjęte zostaną również działania zmierzające do stworzenia programu wystaw czasowych malarstwa Zdzisława Beksińskiego w najważniejszych placówkach kulturalnych (muzeach i galeriach sztuki) w kraju.

Wobec sukcesu ubiegłorocznego cyklu imprez kulturalno-wystawienniczych podczas długiego weekendu z Beksińskim (sierpień 2019 roku) planuje się wprowadzenie tego wydarzenia na stałe – w formule *biennale*.

Muzeum, na wzór poprzednich lat, będzie aktywnie uczestniczyć w tzw. Nocach Kultury Galicyjskiej i będzie dążyło do utrzymania współpracy z Miejską Biblioteką Publiczną im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku, w celu organizacji kina letniego na zamku sanockim.

W planach znajduje się również stworzenie cyklicznego wydarzenia w postaci odbywających się regularnie wykładów połączonych z panelem dyskusyjnym, na które zapraszani będą wybitni przedstawiciele świata nauki i sztuki, historycy, artyści, pisarze i popularyzatorzy wiedzy.

Zasadna wydaje się aktualizacja oferty lekcji muzealnych, w celu skuteczniejszego przyciągnięcia uczniów szkół podstawowych i średnich z Sanoka oraz powiatu w okresie jesienno-wiosennym. W tym celu planuje się również wyselekcjonowanie z grona najwyższej wykwalifikowanych i najbardziej doświadczonych przewodników grupy edukatorów, realizujących lekcje muzealne o tematyce historycznej, artystycznej i archeologicznej.

### **Działalność naukowa (w tym wydawnicza)**

Muzeum Historyczne w Sanoku będzie prowadzić w możliwie najszerszym zakresie działalność naukową, wynikającą ze statutu placówki oraz przepisów ustawy o muzeach. W szczególności zaplanowane są następujące działania:

1. Powołanie zespołu naukowego odpowiedzialnego za opracowanie monografii historycznej Zamku Królewskiego w Sanoku.
2. Zorganizowanie ekspedycji naukowej w celu kwerendy w państwowych i zagranicznych archiwach (w tym w szczególności w Archiwum Państwowym w Wiedniu i w Centralnym Państwowym Archiwum Historycznym Ukrainy we Lwowie) w celu pozyskania źródeł do historii zamku sanockiego w XVI-XVIII wieku;
3. Podjęcie pracy nad opracowaniem popularno-naukowej monografii Klasztoru Karmelitów Bosych w Zagórzu;
4. Kontynuowanie badań archeologicznych na stanowisku Biała Góra w Sanoku;
5. W dalszej (dwu- lub trzyletniej) perspektywie planuje się również podjęcie działań w kierunku digitalizacji unikatowego zbioru źródeł historycznych – najważniejszych dokumentów do rekonstrukcji dziejów Ziemi Sanockiej w okresie staropolskim, tzn. Akt Grodzkich i Ziemskich (Sanockich) w zbiorach Centralnego Państwowego Archiwum Historycznego Ukrainy we Lwowie. Projekt będzie wymagać wsparcia w ramach dotacji Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i – w celu jego realizacji – Muzeum podejmie dodatkowo starania o współpracę z innymi instytucjami naukowymi i kulturalnymi na terenie miasta (Miejska Biblioteka Publiczna w Sanoku, Uczelnia Państwowa im. Jana Grodka w Sanoku).
6. Wprowadzenie do stałego kalendarza wydarzeń naukowych międzynarodowej konferencji bronioznawczej, której kolejna edycja planowana będzie na rok 2021;
7. Zorganizowanie międzynarodowej konferencji dotyczącej sztuki ikonowej, służącej promowaniu kolekcji sztuki cerkiewnej dawnej Rzeczypospolitej w zbiorach Muzeum. Wydarzenie planowane będzie na 2021 rok.

W zakresie działalności wydawniczej, prowadzonej przez Muzeum planuje się:

1. Wydanie w bieżącym roku szczegółowego przewodnika po kolekcji militariów eksponowanych w Zbrojowni;
2. Wydanie w przyszłym roku analogicznego przewodnika po kolekcji archeologicznej;
3. Kontynuację bronioznawczego wydawnictwa ciągłego „*Acta Militaria Mediaevalia*”;

4. Wydanie w przyszłym roku popularno-naukowej monografii Klasztoru Karmelitów Bosych w Zagórzu;
5. Podjęcie współpracy w celu wydania włoskiego przekładu „Opowiadań” Zdzisława Beksińskiego we Włoszech w przyszłym roku;
6. Podjęcie w przyszłym roku prac nad adresowanym do zagranicznego odbiorcy albumem twórczości Zdzisława Beksińskiego z opracowaniem w języku angielskim (planowane wydanie w 2021 lub 2022 roku);
7. Wydanie w perspektywie dwóch najbliższych lat popularno-naukowego opracowania poświęconego wynikom badań archeologicznych na Placu św. Michała w Sanoku (wokół parafialnego kościoła pw. Św. Michała Archanioła);
8. Wydawanie katalogów wystaw czasowych organizowanych w murach Muzeum Historycznego w Sanoku, jak również wystaw zewnętrznych ze zbiorów jednostki.

**Zarządzanie zbiorami** (charakterystyka zbiorów, w tym archiwa i biblioteki, polityka zakupów, wypożyczenia, konserwacja, polityka digitalizacji, re-use, magazynowanie itp.)

Zbiory Muzeum Historycznego charakteryzuje unikatowość i zróżnicowanie, przy jednoczesnej dominacji kolekcji sztuki dawnej (zbiór ikon karpackich) i współczesnej (Galeria Zdzisława Beksińskiego). W wymiarze praktycznym placówka funkcjonuje zatem w większym stopniu jako muzeum sztuki, aniżeli klasyczne muzeum historyczne. Dzieje się tak tym bardziej, że właśnie wyżej wymienione kolekcje artystyczne stanowią zasadniczy bodziec dla większości turystów, odwiedzających placówkę. Polityka zakupowa Muzeum musi uwzględniać jego wszechstronny rozwój, tym niemniej wydaje się, że największy potencjał posiadają dynamicznie poszerzane w ostatnim czasie kolekcje: sztuki sakralnej kościoła katolickiego oraz malarstwa dwudziestowiecznego w Galerii im. Marii i Franciszka Prochasków. To właśnie one będą mieć prymat w kontekście potencjalnego poszerzania zbiorów muzealnych. Zakupy muszą wypełniać dwojakie kryterium – wpisywać się w aktualne kolekcje i wydatnie podnosić ich wartość. Muzeum nabywać będzie muzealia na drodze zakupów organizowanych przez polskie domy aukcyjne ze środków własnych – a po ewentualnym wpisaniu do Państwowego Rejestru Muzeów – również z wykorzystaniem dotacji Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Wypełniając testament Zdzisława Beksińskiego, Muzeum będzie również korzystać z możliwości zakupu prac artysty – o ile będzie to uzasadnione względami artystycznymi (podniesie poziom prac prezentowanych w Galerii Zdzisława Beksińskiego) i ekonomicznymi (będzie stanowił szczególną okazję). Finansowanie zakupu eksponatów w tym zakresie będzie finansowane ze środków, jakie w testamencie z 2001 roku artysta zapisał Muzeum Historycznemu w Sanoku.

Muzeum będzie również nieodmiennie otwarte na pozyskiwanie donacji i depozytów, które w toku funkcjonowania jednostki stanowiły zasadnicze źródło poszerzania zbiorów własnych, umożliwiając m.in. stworzenie Galerii Zdzisława Beksińskiego, kolekcji malarstwa dwudziestowiecznego, zbrojowni, czy też Galerii Mariana Kruczka.

Muzeum, wzorem poprzednich lat będzie podtrzymywać dobry zwyczaj wypożyczania własnych eksponatów do innych jednostek – o ile nie zajdą istotne przeciwwskazania natury konserwatorskiej bądź uzasadnione obawy o zachowanie standardów bezpieczeństwa w czasie transportu bądź ekspozycji tych muzealiów. Muzeum nie będzie natomiast – zgodnie z ustaloną praktyką – wypożyczać dzieł malarstwa ikonowego, narażonych na szczególną degradację w wyniku najmniejszych nawet zmian mikroklimatycznych.

Muzeum będzie podejmować działania w celu wypożyczania eksponatów z innych jednostek na potrzeby planowanych wystaw czasowych.

W związku z charakterem eksponowanych dzieł zagadnienie konserwacji posiada szczególną wagę. Wobec ustawicznego problemu Muzeum – właściwego większości tego typu jednostek – tzn. „zimowego przesuszania”, procesu powodującego poważną degradację zbiorów sztuki ikonowej, zachodzi potrzeba optymalizacji warunków mikroklimatycznych we wnętrzach, w których prezentowane są ikony (parter i piętro zamku). Dla skutecznego kontrolowania parametrów temperatury, wilgotności i czynników mikrobiologicznych, a tym samym zniwelowania procesów degradacyjnych, należy podjąć kroki w celu implementacji komputerowego systemu monitorowania i sterowania klimatem. Wdrożenie technologii musi uwzględniać czynnik ekonomiczny. Ze względu na wysokie koszty systemu, jego implementacja wymagać będzie uzyskania dotacji celowej Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Wśród pilnych potrzeb konserwatorskich znajduje się m.in. konieczność restauracji zabytków archeologicznych, a przede wszystkim odgrzybienia biblioteki i uzdatnienia przechowywanego w niej księgozbioru. Należy również zlecić ekspertyzę konserwatorską polichromii w sali kolebkowej na parterze w północnej części zamku (stare pomieszczenie socjalne), która w dalszych planach będzie obiektem prac remontowo-modernizacyjnych, służących poszerzeniu przestrzeni ekspozycyjnej.

W kontekście zarządzania zbiorami przewiduje się również poszerzenie kolekcji militariów (Zbrojowni), która zostanie wzbogacona o dodatkową gablotę prezentującą bizantyjski miecz znaleziony w Terce w 2017 roku. Również kolekcja malarstwa dwudziestowiecznego zostanie w najbliższym czasie poszerzona o obrazy Stefana Kątskiego, zakupione do Muzeum w ubiegłym roku. Planuje się również wzbogacenie kolekcji sztuki sakralnej Kościoła Katolickiego o znaleziska archeologiczne, pozyskane w toku badań na Placu św. Michała Archaniota.

**Zarządzanie instytucją** (w tym zasoby ludzkie i struktura organizacji, ewentualne postulowane zmiany, współpraca z organizacjami wspierającymi i związkami zawodowymi, ewentualny układ zbiorowy – polityka kształtowania płac, zasady komunikacji wewnętrznej, wolontariat)

Muzeum zatrudnia średnio 42 osoby, pracujące w następujących działach: administracji, działach merytorycznych: historycznym (w tym archeologicznym), artystycznym, dziale sztuki cerkiewnej, bibliotece, dziale obsługi ekspozycji, pracowni technicznej i konserwatorskiej oraz w ochronie. W okresie szczególnego natężenia ruchu turystycznego w sezonie letnim stan liczbowy pracowników Muzeum ulega nieznacznemu zwiększeniu o osoby zatrudniane w charakterze dodatkowych opiekunów ekspozycji.

Nie ma potrzeby wprowadzania zmian w strukturze instytucji, której charakter stanowi rezultat wieloletnich doświadczeń, odpowiada potrzebom Muzeum i umożliwia stały i wszechstronny rozwój oraz harmonijną współpracę pomiędzy poszczególnymi działami. Do rozważenia pozostaje kwestia stworzenia osobnego stanowiska, odpowiedzialnego za prowadzenie szeroko rozumianej promocji jednostki (omówiona w dziale: komunikacja zewnętrzna).

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi istnieje potrzeba ustawicznego podnoszenia kwalifikacji pracowników działu obsługi ekspozycji, pracujących na bezpośrednim styku z publicznością muzealną, a przez to w szczególnym stopniu odpowiedzialnych za

reprezentowanie Muzeum i standardy świadczonych przez nie usług. W tym celu planuje się prowadzenie szkoleń w zakresie rozwijania kompetencji językowych (język angielski na co najmniej poziomie zapewniającym skuteczną komunikację z turystą zagranicznym), merytorycznych (w zakresie historii i sztuki) oraz dotyczących obsługi ruchu turystycznego (z uwzględnieniem obsługi turysty z niepełnosprawnościami).

Muzeum prowadzić będzie współpracę z organizacjami wspierającymi, w tym w szczególności z oddającą wielkie przysługi dla promocji twórczości Zdzisława Beksińskiego w kraju i zagranicą Fundacją Beksiński.

#### **Majątek nieruchomy (nieruchomości, status własnościowy, proponowane ew. działania regulacyjne)**

Majątek nieruchomy, pozostający w dyspozycji Muzeum stanowi budynek zamku wraz z dobudowanym południowym skrzydłem oraz piwnicami, znajdującymi się pod dziedzińcem zamkowym, budynek magazynowy, posadowiony na działce nr 627 Sanok-Śródmieście. Grunty stanowią własność Powiatu Sanockiego w użytkowaniu wieczystym Muzeum Historycznego w Sanoku, z kolei budynki stanowią własność Muzeum Historycznego w Sanoku. Ponadto majątek nieruchomy tworzy budynek administracyjny (dawny zajazd), posadowiony na działce nr 730 Sanok-Śródmieście. Grunty stanowią własność Powiatu Sanockiego w użytkowaniu wieczystym Muzeum Historycznego w Sanoku, budynek natomiast stanowi własność Muzeum Historycznego w Sanoku. Wobec uregulowanego statusu nie przewiduje się żadnych działań w tej sferze.

#### **Inwestycje (plan ujęty w harmonogram wraz ze źródłami finansowania)**

Wobec zrealizowanych w ostatniej dekadzie inwestycji, obejmujących dobudowę południowego skrzydła (przeznaczonego na Galerię Zdzisława Beksińskiego), nowych piwnic (tworzących przestrzeń konferencyjno-magazynową) i rewitalizacji dziedzińca zamkowego nie ma w planach inwestycji w celu dalszej rozbudowy obiektu. Planuje się natomiast szereg prac w celu bieżącego utrzymania, remontów i modernizacji obiektów istniejących.

Pośród planowanych działań przewiduje się:

1. Wymianę kamer w ramach systemu monitoringu wizyjnego, służącą podniesieniu bezpieczeństwa obiektu i ekspozycji muzealnej. Inwestycja planowana jest na okres kwiecień-grudzień 2020 roku i zostanie sfinansowana ze środków własnych, dotacji organizatorów i MKiDN;
2. Prace naprawcze i malarskie blachodachówki na budynku administracyjnym (dawny zajazd – ich realizacja zaplanowana jest na 2020 rok. Działanie zostanie zrealizowane w ramach środków własnych;
3. Instalacja oświetlenia LED w salach wystawienniczych w celu obniżenia kosztów energii elektrycznej (średnio o 60%). Działanie zaplanowano na lata 2020-2021 i zostanie ono zrealizowane w miarę posiadanych środków lub dotacji organizatora;
4. Korektę wentylacji bądź instalację systemu klimatyzacyjnego w Sali Gobelinowej, służącej za przestrzeń konferencyjną – wobec niewydolności aktualnego systemu wentylacyjnego działanie ma służyć podniesieniu komfortu termicznego podczas regularnie odbywających się w tym miejscu wydarzeń tj. wykłady, konferencje i uroczystości, gromadzące maksymalnie przewidzianą liczbę 99 osób. Działanie zaplanowano na 2021 rok. Muzeum sfinansuje je ze środków własnych;

5. Remont klatki schodowej w części zamkowej – nie była ona obiektem żadnych prac modernizacyjnych od czasów remontu zamku w latach dziewięćdziesiątych poprzedniego wieku i jest jednym z najbardziej nieatrakcyjnych wizualnie fragmentów architektonicznych, kompletnie nieprzystającym do wnętrz zamkowych z elementami architektury renesansowej. Istnieje potrzeba przeprowadzenia prac modernizacyjnych, polegających przede wszystkim na wymianie barierek. Działanie planowane jest na okres kwiecień-grudzień 2022 roku, a źródła finansowania stanowić będą środki własne, dotacje organizatora i MKiDN;
6. Implementację komputerowego systemu monitorowania i sterowania mikroklimatem we wnętrzach ekspozycyjnych, w których prezentowana jest sztuka cerkiewna – wdrożenie tej innowacji technologicznej stanowi potrzebę w związku z ustawiczną degradacją sztuki ikonowej, powodowaną czynnikami klimatycznymi i biologicznymi, panującymi na ekspozycji (w szczególności w okresie tzw. „zimowego przesuszania”). Działania w kierunku realizacji technologii należy podjąć najpóźniej w 2022 roku. Muzeum wystąpi o dotację celową do organizatorów i MKiDN;
7. Likwidację dawnych, nieaktywnych obecnie toalet i adaptację przylegającej sali kolebkowej w północnej części zamku (dawny pokój socjalny) na potrzeby ekspozycyjne – prace w tym zakresie musi poprzedzić ekspertyza konserwatorska dotycząca polichromii w samej sali. Prace w tym zakresie zaplanowane są na 2022 rok. Muzeum sfinansuje prace w ramach środków własnych oraz wystąpi o dotację celową do organizatorów i MKiDN;
8. Rewitalizację sal w części zamkowej, służących za wnętrza ekspozycyjne dla kolekcji sztuki cerkiewnej dawnej Rzeczypospolitej – sale te wymagają nowej aranżacji, obejmującej malowanie, wymianę starych i zniszczonych ławek na nowe, bardziej stylowe i odpowiadające wnętrzom oraz doposażenia w tzw. słupki muzealne, służące dodatkowemu zabezpieczeniu najcenniejszych eksponatów. Z uwagi na dużą przestrzeń (sześć sal na dwóch kondygnacjach zamku), działania muszą być realizowane stopniowo, w szerszym horyzoncie czasowym, obejmującym lata 2021-2023. Źródło finansowania stanowić będą środki własne, dotacje organizatora i MKiDN.

### **Komunikacja zewnętrzna (w tym strategia komunikacji, promocja i marketing)**

Strategia komunikacji Muzeum, zarówno ze względu na aktualne trendy, jak i z uwagi na ekonomiczny walor takiego medium, zamierza w największym możliwie stopniu wykorzystywać potencjał tkwiący w nowoczesnych technikach informacyjnych. Wobec tego planuje się dalszy rozwój oficjalnej strony internetowej oraz *fanpage’a* muzealnego. W celu wydatnego poszerzenia zasięgu oddziaływania – oraz z myślą o poszerzeniu promocji twórczości Zdzisława Beksińskiego w skali międzynarodowej, planuje się redagowanie stałych treści w mediach społecznościowych (*Facebook*, *Twitter*) również w języku angielskim. W dalszej perspektywie, na wzór coraz liczniejszych jednostek kultury, Muzeum podejmie działania w celu uruchomienia własnego kanału na platformie *Youtube*, na którym prezentowane będą relacje z najważniejszych wydarzeń oraz promowane dzieła, prezentowane na ekspozycjach muzealnych.

Planuje się również stworzenie jednoosobowego działu promocji Muzeum, realizującego działania w zakresie publikacji informacji prasowych, prowadzenia oficjalnej strony internetowej oraz administrowania i rozwijania muzealnego *fanpage’a*, kontaktu

z mediami, kolportażu folderów promocyjnych i broszur informacyjnych, realizowania kampanii reklamowych w internecie, prowadzenia bieżącej korespondencji na mediach społecznościowych i innych działań, związanych z promocją Muzeum. Doraźne wykonywanie ww. działań przez osoby pełniące na co dzień inne funkcje nie służy spójnej polityce w tym zakresie i skutkuje mniejszą efektywnością takich działań. Osoba odpowiedzialna za prowadzenie działu promocji musi charakteryzować się odpowiednie przygotowanie w zakresie promocji obiektów i wydarzeń kulturalnych, z drugiej dysponować szeroką wiedzę na temat zbiorów muzealnych i ich walorów.

W ramach komunikacji zewnętrznej przewiduje się kolportaż folderów promocyjnych w objętych intensywnym ruchem turystycznym punktach regionu, w okresie poprzedzającym sezon letni (marzec-kwiecień). Podjęty zostanie również kolportaż broszury z aktualizowaną ofertą edukacyjną, adresowaną do uczniów szkół podstawowych i średnich na terenie Sanoka i powiatu.

W planach Muzeum znajduje się również nawiązanie ściślejszej współpracy z regionalnymi biurami turystycznymi, w celu przedstawienia oferty muzealnej i zachęty do uwzględniania miejsca na trasie realizowanych wycieczek zorganizowanych.

Wpływ, jaki miało umieszczenie informacji o Muzeum Historycznym w Sanoku w popularnym francuskojęzycznym przewodniku *Routard'a* na wzrost udziału turystów z regionu francuskojęzycznego (Francja, Belgia), nakazuje poszukiwanie kontaktu z wydawcami podobnych pozycji w Niemczech, w celu promocji Muzeum i aktywniejszego przyciągania turystów niemieckojęzycznych do odwiedzania jego kolekcji.

Istnieje również potrzeba szerszego oznakowania dojazdu do Muzeum, zwłaszcza w związku z planowanym na początek bieżącego roku otwarciem obwodnicy Sanoka, przekierowującej ruch samochodowy poza najbliższą okolicę zamku (w okolicy miejsc zjazdowych przy obwodnicy planuje się postawienie widocznych plansz informacyjno-promocyjnych).

#### **Gospodarka finansowa (struktura przychodów, działalność gospodarcza, plan zwiększenia/utrzymania przychodów)**

W roku 2018 przychody Muzeum Historycznego w Sanoku wyniosły 2483 604,69 zł , w tym:

- 1) Dotacja organizatora Powiatu Sanockiego, dotacja Województwa Podkarpackiego i inne dotacje – MKiDN (celowa): 1 428 250,00 zł (w tym 28 250 dotacja MKiDN)
- 2) Przychody własne: 1 055 354,69 zł, w tym:
  - a) Przychody ze sprzedaży biletów i oprowadzania 770 252,21 zł;
  - b) Przychody ze sprzedaży towarów, materiałów i innych usług 285 102,48 zł.

W ramach działalności w latach 2020-2023 tj. w okresie trwania kadencji planuje się umiarkowany wzrost przychodów, wyrażony w następujących liczbach:

- 1) Dotacje organizatorów Powiatu Sanockiego oraz Samorządu Województwa Podkarpackiego:
  - a) 2020 r.: 1 704 932 zł wg danych podanych przez Muzeum na podstawie projektu planu finansowego na 2020 rok (wzrost o około 18 % w stosunku do roku 2018);
  - b) 2021 r.: planuje się wzrost o około 5 % w stosunku do roku 2020 (w zależności od wzrostu płacy minimalnej): 1 790 179 zł;
  - c) 2022 r.: planuje się wzrost o około 3 % w stosunku do roku 2021 (w zależności od wzrostu płacy minimalnej): 1 843 884 zł;

d) 2023 r.: planuje się wzrost o około 3 % w stosunku do roku 2022 (w zależności od wzrostu płacy minimalnej): 1 900 000 zł.

## **2) Przychody własne**

a) Przychody ze sprzedaży biletów i oprowadzanie:

a.1) 2020 r.: planuje się wzrost o około 5 % w stosunku do roku 2018: 800 000 zł

a.2) 2021: planuje się wzrost o około 5% w stosunku do roku 2020: 840 000 zł

a.3) 2022: planuje się wzrost o około 3 % w stosunku do roku 2021: 865 200 zł

a.4) 2023: planuje się wzrost o około 3 % w stosunku do roku 2022: 891 156 zł.

b) Przychody ze sprzedaży towarów, materiałów i innych usług:

b.1) 2020 r.: planuje się wzrost o około 5 % w stosunku do roku 2018: 300 000 zł

a.2) 2021: planuje się wzrost o około 5% w stosunku do roku 2020: 315 000 zł

a.3) 2022: planuje się wzrost o około 3 % w stosunku do roku 2021: 324 450 zł

a.4) 2023: planuje się wzrost o około 3 % w stosunku do roku 2022: 334 184 zł

Muzeum Historyczne w Sanoku prowadzi ponadto działalność gospodarczą rozumianą jako oferowanie usług oraz oferowanie towarów w zakresie:

- odpłatne udostępnianie ekspozycji w celach zwiedzania;
- sprzedaż towarów i materiałów – wydawnictwa, pamiątki;
- świadczenie innych usług, np. udzielanie licencji na korzystanie z dzieł Zdzisława Beksińskiego i inne usługi;
- najem pomieszczeń.

Planuje się utrzymanie rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej oraz osiągnięcie z tego tytułu przychodów z ostrożnie planowanym wzrostem przychodów.

Po rozbudowie Muzeum w latach 2010-2013 Muzeum zwiększyło swoje przychody, zaś wzrost dotacji organizatorów spowodowany był wzrostem liczby pracowników, wzrostem płacy minimalnej oraz poszerzeniem oferty kulturalnej.

Planuje się utrzymanie tego stanu z umiarkowanie zaplanowanym wzrostem przychodów własnych oraz dotacji organizatorów w związku ze wzrostem płacy minimalnej. Umiarkowany wzrost przychodów własnych wynika z ostrożnie zaplanowanego wzrostu frekwencji oraz minimalnego podniesienia cen biletów oraz towarów i usług w roku 2021. Ostrożne planowanie wynika z faktu, iż frekwencja Muzeum uzależniona jest w dużej mierze od ruchu turystycznego w Bieszczadach. Oddana wkrótce do użytku obwodnica Sanoka może spowodować minimalny spadek liczby zwiedzających, ale planowane działania promocyjne mają na celu utrzymanie frekwencji z lat 2018/2019, a nawet spowodować niewielki wzrost frekwencji. Nie planuje się znacznego wzrostu frekwencji - zwłaszcza w sezonie letnim – gdyż jest to w dużej mierze uzależnione od czynników zewnętrznych, a ponadto Muzeum jest obiektem kubaturowym, który może „przyjąć” określoną liczbę zwiedzających, zaś wzrost frekwencji powoduje również wzrost kosztów osobowych (obsługa ekspozycji).

Dotacje inne (np. MKiDN ) – Planuje się pozyskiwanie środków zewnętrznych na realizację zadań merytorycznych jak i zadań z zakresu inwestycji/remontów.

## **Współpraca krajowa i zagraniczna**

Z myślą o stałym rozwoju Muzeum musi konsekwentnie poszerzać zasięg współpracy o nowe – w tym zagraniczne – podmioty, przy zachowaniu dotychczasowej kooperacji z jednostkami, przekładającej się na obopólne korzyści. W poprzednich latach prowadzono współpracę z instytucjami kulturalnymi, naukowymi, wydawnictwami, fundacjami i gronem osób, które można ująć pod wspólnym mianownikiem przyjaciół Muzeum. Sprawdzona formuła tej współpracy nakazuje kontynuowanie jej w dotychczasowym kształcie. Obejmuje ona m.in.:

1. W zakresie lokalnym:

- Miejską Bibliotekę Publiczną im. Grzegorza z Sanoka w Sanoku;
- Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze Oddział „Ziemia Sanocka”;
- Polskie Towarzystwo Historyczne Oddział Sanok;
- Instytut Pamięci Narodowej Oddział w Rzeszowie.
- Lokalne grupy rekonstrukcji historycznej.

2. W zakresie ogólnopolskim:

- Liczne muzea krajowe w związku z wystawami czasowymi o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym;
- Fundacja Beksiński;
- Wydawnictwo BOSZ;
- Fundacja Kultura Bez Barrier;
- Służewski Dom Kultury;
- Polska Akademia Umiejętności;
- Polska Akademia Nauk Oddział w Łodzi;
- Instytut Archeologiczny Uniwersytetu Wrocławskiego.

3. W skali międzynarodowej

- *Polish Museum of America*;
- *Phantastenmuseum Wien*;
- Instytut Polski w Sztokholmie.

W najbliższych latach Muzeum poszerzy współpracę na każdym z wyżej wymienionych poziomów o nowe instytucje. Na poziomie regionalnym – w związku z planami wystawy poświęconej bohaterom Ziemi Sanockiej zaangażowanym w ratowanie Żydów w czasie II Wojny Światowej planuje się nawiązanie współpracy z Muzeum im. Rodziny Ulmów w Markowej. Z kolei w celu podjęcia działań promocyjnych, obliczonych na aktywne pozyskiwanie turysty masowego, planuje się nawiązanie kontaktu z najważniejszymi biurami turystycznymi w regionie.

W związku z planami digitalizacji zbioru Akt Grodzkich i Ziemskich Sanockich ze zbiorów Centralnego Państwowego Ukraińskiego Archiwum Historycznego we Lwowie, niezbędna będzie ścisła współpraca z tą instytucją. Z kolei plany organizacji zagranicznych wystaw czasowych twórczości Zdzisława Beksińskiego wymagają aktywnego poszukiwania wsparcia dla takiego przedsięwzięcia w Instytutach Polskich w wybranych miastach europejskich metropolii (Berlin, Praga, Budapeszt). W podobnym celu rozwijane będą kontakty z Niemieckim Instytutem Kultury Polskiej w Darmstadt.

**Sanok, 16 stycznia 2020r.**

.....  
(data i miejsce)

.....  
( podpis kandydata na dyrektora )

