

Program Działania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku na lata 2025 - 2028

I. Wprowadzenie

Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku to samorządowa instytucja kultury, wpisana zarówno do Rejestru Instytucji Kultury Województwa Warmińsko-Mazurskiego, jak i Państwowego Rejestru Muzeów, prowadzonego przez ministra odpowiedzialnego za kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego. Posiada bogatą, 75-letnią historię, w trakcie której wykształciła się jego tożsamość i kierunki działania. Główne cele Muzeum koncentrują się na badaniu życia, pracy i spuścizny Mikołaja Kopernika, dzięki czemu instytucja ta zyskała znaczącą pozycję na mapie kulturalnej lokalnie, regionalnie i w skali kraju.

Postać Mikołaja Kopernika, prawnika, kanonika, medyka i astronoma, jest kluczowym elementem identyfikacyjnym Muzeum, decydującym o jego znaczeniu oraz randze w środowisku naukowym i społecznym. W 2022 roku, w ramach prac nad nową identyfikacją wizualną, stwierdzono, że postać Kopernika najlepiej odzwierciedla zarówno charakter, jak i funkcję wszystkich przestrzeni i działań Muzeum.

Jednym z najważniejszych zadań Muzeum jest działalność edukacyjna, wspierana przez jego infrastrukturę, w tym Planetarium oraz Park Astronomiczny. Edukacja skupia się na odkryciach i działalności Kopernika oraz ich znaczeniu dla współczesnej nauki, w szczególności astronomii i ekonomii. Równie ważnym celem jest ochrona i promocja dziedzictwa kulturowego, w tym zabytków takich jak Wzgórze Katedralne, uznane w 1994 roku za Pomnik Historii, oraz dawny kompleks szpitalny Św. Ducha, mający znaczenie dla historii medycyny.

Nowoczesne środki komunikacji, w tym media społecznościowe, otworzyły przed Muzeum nowe możliwości dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Dynamiczne zmiany w kulturze i edukacji stwarzają konieczność podejmowania nowych inicjatyw i współpracy z instytucjami naukowymi, kulturalnymi oraz osobami i środowiskami zainteresowanymi życiem Mikołaja Kopernika, historią Polski, Warmii oraz dziejami Fromborka.

Ważnym elementem strategii jest także budowanie współpracy z innymi instytucjami, takimi jak Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie oraz Muzeum Okręgowe w Toruniu, które również nawiązują do dziedzictwa Kopernika.

Ze względu na kwestie własności i zarządzania infrastrukturą na Wzgórzu Katedralnym, Muzeum dąży do zacieśnienia współpracy z Muzeum Pomnika Historii „Frombork Zespół Katedralny”. Mimo istniejących różnic i trudności, doświadczenia z obchodów jubileuszowych w 2023 roku pokazują, że współdziałanie może przynosić wymierne korzyści dla obu stron.

Strategia na najbliższe trzy lata zakłada równomierny rozwój działalności Muzeum, z naciskiem na obszary:

- a) wyróżniające instytucję na tle innych,
- b) dotychczas niedostatecznie rozwinięte,
- c) odpowiadające na potrzeby społeczne oraz podkreślające rolę Muzeum jako placówki kulturalnej i badawczej, szczególnie w kontekście planów utworzenia Europejskiego Centrum Copernicus.

Poniższy plan uwzględnia realizację projektów i działań, wskazując ich terminy, sposoby wdrożenia oraz wpływ na rozwój lokalnej społeczności i jej tożsamości.

II. Misja i strategia Muzeum

Zgodnie ze Statutem Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku celem jego powołania i prowadzenia jest działalność określona w art. 1 ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (tj. Dz. U. z 2022r., poz. 385).

Muzeum nie miało wcześniej sprecyzowanej misji ani szczegółowej strategii działania. W odpowiedzi na tę sytuację, w 2019 roku powstał raport (zaktualizowany w 2020 roku), który stanowił rezultat współpracy z zewnętrzną firmą odpowiedzialną za opracowanie strategii rozwoju Muzeum Mikołaja Kopernika. Dokument ten obejmował następujące obszary:

administrację, planowanie rozwoju, pozyskiwanie funduszy zewnętrznych oraz komunikację z otoczeniem. Dzięki temu raportowi udało się zidentyfikować mocne i słabe strony instytucji, takie jak stan zasobów (kolekcji muzealnych), stan techniczny infrastruktury, potencjał zespołu pracowniczego, a także możliwości i ograniczenia związane z dalszym rozwojem. Część działań wynikających z raportu została zrealizowana w latach 2020–2023, inne pozostają do zrealizowania w najbliższym czasie, a niektóre z zaproponowanych wniosków uznano za zbyt ambitne w kontekście ogólnych standardów funkcjonowania instytucji kultury, pozostawiając je jako sugestie autora opracowania.

Na podstawie wniosków zawartych w Planie działania Muzeum na lata 2019–2023, bieżącej oceny funkcjonowania instytucji oraz opracowanego raportu, wyznaczone zostały misja oraz strategia działania na kolejne lata. Uwzględnia ona perspektywę organizatora (Marszałka Województwa Warmińsko–Mazurskiego), interesariuszy (turystów, uczniów, społeczności lokalnej) oraz potrzeby wewnętrzne związane z wiedzą i rozwojem instytucji. Opierając się na obecnym zakresie działalności Muzeum (gromadzenie, opracowywanie i udostępnianie zbiorów) oraz analizie potrzeb współczesnych odbiorców, uznano za uzasadnione przyjęcie zapisów Strategii rozwoju Miasta i Gminy Frombork na lata 2008–2015 jako punktu wyjścia do określenia misji Muzeum. W efekcie, propozycja ta powinna zyskać akceptację społeczną oraz Organizatora.

Kluczowe elementy, takie jak europejskie dziedzictwo kulturowe oraz postać Mikołaja Kopernika jako wybitnego astronoma i twórcy nowej teorii, najlepiej ilustrują wartość Wzgórza Katedralnego i powiązanych z nim instytucji. Te aspekty powinny stanowić fundament misji oraz nowej strategii Muzeum, na których powinny opierać się cele strategiczne, szczególnie z perspektywy odbiorców i procesów wewnętrznych instytucji.

Propozycja zapisu:

Nowa wizja Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku

„Inspirujemy przyszłość, odkrywając dziedzictwo Mikołaja Kopernika i Warmii”

Kluczowe założenia wizji:

1. Dziedzictwo Mikołaja Kopernika jako filar. Muzeum będzie miejscem, które w pełni odzwierciedla osiągnięcia Mikołaja Kopernika i jego wpływ na rozwój nauki, kultury i humanistyki. Jego spuścizna zostanie przedstawiona w nowoczesny, inspirujący sposób, który przyciągnie zarówno specjalistów, jak i szeroką publiczność.
2. Różnorodność jako wartość. Muzeum podkreśli różnorodność swojej oferty, łącząc naukę, historię, sztukę i kulturę. Wprowadzi działania edukacyjne, interaktywne wystawy oraz przestrzenie badawcze, dostosowane do potrzeb różnych grup odbiorców – od dzieci po naukowców.
3. Od lokalnego dziedzictwa do globalnej rozpoznawalności. Muzeum stanie się ambasadorem europejskiego dziedzictwa Mikołaja Kopernika na arenie międzynarodowej, budując swoją rozpoznawalność poprzez współpracę z instytucjami naukowymi, muzeami i ośrodkami badawczymi na całym świecie.
4. Edukacja i innowacja. Muzeum wpisze się w nurt nowoczesnych trendów muzeologii łącząc tradycyjne formy muzealnictwa z nowoczesnymi technologiami, umożliwiając interaktywne doświadczenia (wirtualne zwiedzanie, gry edukacyjne czy multimedialne prezentacje). Edukacja stanie się jednym z kluczowych obszarów działań, kształcąc kolejne pokolenia w duchu odkrywczości i nauki.
5. Zaangażowanie lokalne i globalne. Jako instytucja silnie związana z Fromborkiem i regionem Warmii, Muzeum będzie promować lokalne dziedzictwo, rzemiosło i tradycje, jednocześnie angażując się w wydarzenia i projekty o zasięgu międzynarodowym.
6. Zrównoważony rozwój i współpraca. Strategia Muzeum będzie opierać się na idei zrównoważonego rozwoju, wykorzystując nowoczesne rozwiązania technologiczne oraz współpracując z lokalnymi społecznościami i partnerami z różnych sektorów.

Misja

Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku jest instytucją, której misją jest badanie, gromadzenie, ochrona i promowanie dziedzictwa kulturowego związanego z osobą Mikołaja Kopernika oraz historią regionu. Poprzez innowacyjne formy edukacji, nowoczesne wystawy i interdyscyplinarną współpracę naukową dążymy do ukazania wkładu Kopernika w rozwój nauki i kultury. Naszym celem jest budowanie mostów między historią a współczesnością, wzmocnienie lokalnej tożsamości oraz kształtowanie zainteresowania dziedzictwem naukowym i kulturowym wśród odbiorców z Polski i świata.

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

Misja Muzeum Mikołaja Kopernika powinna być realizowana poprzez działania w obszarze edukacji, wystawiennictwa, badań naukowych oraz promocji. Jej efekty powinny przyczynić się do umocnienia roli i znaczenia Muzeum w skali ponadregionalnej, co umożliwi zdobycie prestiżowej pozycji na poziomie krajowym i międzynarodowym, szczególnie w kontekście wieloaspektowej współpracy z ośrodkami "kopernikańskimi". Dodatkowo, realizacja zaplanowanych działań strategicznych stworzy szansę na osiągnięcie sukcesu, takiego jak wzrost frekwencji (co przełoży się na wyższe przychody), oraz na umocnienie pozycji Muzeum we Fromborku.

III. Ogólny program funkcjonowania i rozwoju instytucji

Na podstawie przeprowadzonych analiz dotychczasowej działalności Muzeum, kluczowe działania Muzeum będą kontynuowane w dotychczasowym zakresie i formie. Priorytety te wynikają z dokumentów założycielskich instytucji, przepisów dotyczących muzeów oraz corocznych planów działalności i budżetów.

Jednak w ramach tego programu wprowadzone zostaną nowe elementy, które pozwolą zintensyfikować najefektywniejsze obszary działalności Muzeum oraz otworzą nowe możliwości jego rozwoju. Zmiany te wynikają z podjętych inwestycji strategicznych, mających na celu wzmocnienie obecności Muzeum w sferze społecznej i gospodarczej.

1. Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus (ECC)

Celem głównym projektu strategicznego jest Stworzenie zintegrowanej, nowoczesnej przestrzeni muzealno-kulturalnej, która łączy ochronę dziedzictwa kulturowego Mikołaja Kopernika z rozwojem gospodarczym regionu, wzrostem atrakcyjności turystycznej, włączeniem społecznym oraz innowacjami społecznymi, przyczyniając się do popularyzacji historii i kultury regionu.

Cel główny realizowany będzie poprzez następujące cele pośrednie:

1) Przygotowanie nowej oraz modernizacja istniejącej oferty muzealnej dostosowanej do wymagań współczesnych odbiorców poprzez:

a) nowoczesne wystawy: stworzenie interaktywnych i multimedialnych ekspozycji tematycznych związanych z życiem, działalnością i dorobkiem Mikołaja Kopernika oraz historią regionu,

b) edukacja i popularyzacja: stworzenie możliwości organizacji warsztatów, wydarzeń popularyzatorskich, wykładów i spotkań związanych z dziedzictwem Kopernika oraz historią astronomii i regionu,

c) działania poza wystawiennicze: rozwój oferty popularyzatorskiej, warsztatowej i kulturalnej skierowanej do lokalnej społeczności oraz turystów, w tym grup wykluczonych społecznie,

d) sieciowanie oferty Muzeum:

- włączenie oferty Muzeum w regionalne i międzynarodowe trasy turystyczne, m.in. Szlak Kopernikański, Szlak Świętej Warmii,

- integracja oferty turystyczno-kulturalnej regionu poprzez np. stworzenie możliwości zakupu biletu łączonego na kilka atrakcji,

e) nowe wystawy zaplanowane po modernizacji istniejącej infrastruktury oraz wybudowaniu nowego obiektu.

2. Działania poza wystawiennicze:

a) warsztaty tematyczne - zajęcia dla szkół, dotyczące astronomii, archeologii i historii Warmii,

b) rekonstrukcje historyczne: pokazy życia codziennego we Fromborku w epoce renesansu,

c) kultura online: przygotowanie cyfrowych wersji wystaw i warsztatów, dostępnych dla szerokiej publiczności,

d) współpraca z lokalnymi instytucjami: organizacja wspólnych wydarzeń z innymi muzeami, szkołami i ośrodkami kultury.

3. Ochrona i digitalizacja dziedzictwa kulturowego Mikołaja Kopernika poprzez:

a) renowację i modernizację istniejącej infrastruktury: kompleksowe dostosowanie historycznych obiektów (Kanononia p.w. NMP, Dom Kustosza, Baszta Kustodii, Wieża Kopernika, Pałac Biskupi) umożliwiającej organizację nowoczesnych wystaw muzealnych, w tym zaplanowanych do zakupu nowych kolekcji,

b) digitalizację i udostępnienie zasobów: zwiększenie dostępności dziedzictwa kulturowego poprzez digitalizację zbiorów muzealnych i archeologicznych, w tym rękopisów, starodruków oraz artefaktów,

c) Konserwacja zbiorów: stworzenie warunków technicznych do zabezpieczenia i przechowywania zabytków oraz artefaktów w składnicy archeologicznej i pracowniach.

4. Zwiększenie atrakcyjności turystycznej regionu poprzez:

a) promocję regionu: przyciągnięcie turystów poprzez rozwój infrastruktury i unikalną ofertę opartą na dziedzictwie Kopernika,

b) rozwój produktów i oferty turystyczno-kulturalnej: wprowadzenie nowoczesnych technologii, takich jak wirtualne spacer, aplikacje mobilne oraz interaktywne przewodniki, które zwiększą zainteresowanie odwiedzających,

c) organizację wydarzeń: kreowanie wydarzeń kulturalnych i popularyzatorskich, które podkreślają znaczenie Fromborka jako miejsca dziedzictwa Kopernika.

5. Zwiększenie poziomu włączenia społecznego i innowacji społecznych poprzez:

a) zapewnienie dostępności infrastruktury dla osób z niepełnosprawnościami:

- zapewnienie pełnej dostępności w zakresie budowy biblioteki oraz maksymalnie możliwej do uzyskania w przypadku renowacji obiektów zabytkowych na Wzgórzu Katedralnym,

- zapewnienie pełnej dostępności cyfrowej zgodnie z wymogami WCAG 2.1. na poziomie AA,

b) aktywizacja społeczności lokalnej: zaangażowanie mieszkańców regionu w działania popularyzatorskie, warsztaty i wydarzenia kulturalne organizowane przez Muzeum,

c) rozwój współpracy sieciowej: współpraca z innymi instytucjami kultury, muzeami w kraju i za granicą.

6. Stworzenie nowoczesnego zaplecza merytoryczno-organizacyjnego poprzez budowę nowego obiektu spełniającego funkcję:

a) składnicy archeologicznej: zapewnienie profesjonalnego zaplecza dla gromadzenia, przechowywania i konserwacji zabytków, które będą wykorzystywane w tworzeniu nowej oferty turystyczno-kulturalnej, w tym wystaw i programów popularyzatorskich,

b) biblioteki jako przestrzeni wspomagającej ochronę dziedzictwa, działania popularyzatorskie, w tym możliwość prezentacji zaplanowanych do zakupu nowych kolekcji, umożliwiającej rozszerzenie oferty Muzeum poprzez organizację wydarzeń popularyzatorskich, warsztatów i wykładów oraz rozwój sieci współpracy,

c) pracowni merytorycznych: rozwój specjalistycznych pracowni muzealnych (archeologicznej, numizmatycznej, dokumentacyjnej) z naciskiem na ich wkład w przygotowanie i rozwój oferty muzealnej oraz ochrony dziedzictwa kulturowego regionu.

Projekt ECC został włączony do programów strategicznych województwa warmińsko-mazurskiego, z gwarancją finansowania na lata 2021–2027 z Funduszy Europejskich. Realizacja tego przedsięwzięcia stanowi kluczowy cel inwestycyjny Muzeum w latach 2024–2027.

2. Modernizacja infrastruktury Muzeum

Przeprowadzone badania stanu technicznego obiektów wykazały konieczność dostosowania ich do współczesnych standardów, w tym w zakresie bezpieczeństwa, dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz potrzeb zwiedzających. W szczególności wskazano na pilną potrzebę:

Planetarium – W Planetarium znajduje się anachroniczny a przede wszystkim niedziałający system wentylacyjny oraz niewydolny system wentylacji grawitacyjnej. Ze względu na intensywność użytkowania obiektu, koniecznym jest zainstalowanie w obiekcie nowoczesnego systemu klimatyzacji i wentylacji pozwalającego na utrzymanie (szczególnie latem) odpowiednich warunków pozwalających w warunkach komfortowych uczestniczyć widzom

w seansach astronomicznych. Wymiany wymaga także przestarzała aparatura projekcyjna. Dlatego też niezbędnym jest zakup nowoczesnego sprzętu do pokazów atrakcyjnych wizualnie seansów astronomicznych (Planetarium jest jednym z najchętniej odwiedzanych miejsc z oferty Muzeum Mikołaja Kopernika. Umieszczone w bardzo atrakcyjnej lokalizacji, w przyziemiu dawnej wieży dzwonnicej, które w czasach Mikołaja Kopernika było podstawowym elementem warowni fromborskiej. Z drugiej strony niezwykle położenie w ciasnych murach wymuszało przez lata ograniczenia, jeżeli chodzi o rozbudowę aparatury Planetarium. Do niedawna jedynym rozwiązaniem była instalacja dużych projektorów cyfrowych, co wiązałyby się z ingerencją w zabytkową tkankę oraz wymagałoby zorganizowania niezbędnego zaplecza, na co nie było zwyczajnie miejsca. Z tego powodu jest to jedno z ostatnich miejsc w Polsce, w którym system projekcji ciągle opiera się na wysłużonym, analogowym sprzęcie. Częściowo udało się odciążać liczący prawie 50 lat projektor dokładając projektor cyfrowy, rzucający obraz na kopułę poprzez lustro sferyczne. Dzięki temu odsunięty został problem zamknięcia Planetarium z powodu coraz częstszych awarii i konieczności ciągłej konserwacji. Jednak to rozwiązanie nie spełnia dzisiejszych oczekiwań widzów z powodu typowych wad projekcji przez lustro, jak zniekształcenia obrazu i straty światła, które czynią obraz ciemnym i niewyraźnym. Dzisiejszy klient ma zupełnie inne wymagania niż w czasach, kiedy powstawało Planetarium. Z drugiej strony pojawiły się na rynku nowatorskie rozwiązania, przygotowane specjalnie dla mniejszych planetariów, które pozwalają nawiązać jakością obrazu do ich większych odpowiedników. Projektory, które do tej pory były nieosiągalne z powodu kosztów, stają się coraz powszechniejsze, mniejsze oraz bardziej uniwersalne przy zastosowaniu szerokiej gamy wysokiej klasy nowoczesnych, specjalistycznych obiektów. Najlepszym rozwiązaniem byłoby zachowanie starego projektora, który umożliwi naszym gościom swoistą podróż w czasie i zainstalowanie obok niego wysokiej klasy cyfrowego projektora do projekcji sferycznej, który nie wpływałby na pracę pierwszego. Takie rozwiązanie umożliwi optymalne wykorzystanie kopuły jako niezwyklego ekranu do wyświetlania atrakcyjnych wizualnie seansów astronomicznych, filmów popularnonaukowych itd. Jednocześnie zachowamy możliwość prezentacji gwiazd z analogowego projektora, o również będzie wielką wartością, jako że Muzeum będzie miejscem, gdzie pielęgnuje się pamięć i historię. W ten sposób powstanie rozbudowana, kompleksowa oferta, która na pewno zwróci uwagę zarówno młodszych jak i starszych widzów).

Zespół poszpitalny Św. Ducha – przede wszystkim uporządkowania wymaga stan własnościowy działek, na których znajduje się ogród przy zespole, część bowiem należy do Gminy Miasta Frombork i użytkowana jest na podstawie umowy użytkowania; dalsze inwestowanie, w szczególności realizacja uzgodnionego wstępnie z Urzędem Konserwatorskim projektu ogrodu (transformacja na stylizowany ogród średniowieczny) jest niemożliwa bez przedmiotowych zmian własności. Jednakże będą prowadzone prace nad zmianą i modernizacją koncepcji ogrodu oraz przygotowania do wykonania dokumentacji projektowo – kosztorysowej ogrodu średniowiecznego.

Park Astronomiczny - niewłaściwa realizacja oraz zastosowanie nieodpowiednich rozwiązań technicznych wymagają przeprowadzenia dodatkowych inwestycji w tym zakresie. Ze względu na wybór kosztownego w eksploatacji systemu ogrzewania elektrycznego w poszczególnych obiektach, koniecznym jest poszukiwanie bardziej ekonomicznych rozwiązań opartych na odnawialnych źródłach energii. Warto rozważyć instalację systemu fotowoltaicznego lub pomp ciepła. W związku z tym w realizowanej inwestycji ECC włączono utworzenie OZE, z którego również będzie korzystał Park Astronomiczny. Ponadto, użyte materiały na nawierzchniach komunikacyjnych wymagają wymiany, np. na nawierzchnie wodoprzepuszczalne, mineralne lub mineralno-żywiczone, co poprawi zarówno komfort użytkowania, jak i bezpieczeństwo oraz estetykę. Niezbędna jest także budowa nowego ogrodzenia, które będzie spójne dla całego kompleksu. Biorąc pod uwagę funkcję obiektu jako placówki edukacyjno-administracyjnej, zajmującej się tematyką astronomii i postacią Mikołaja Kopernika, koniecznym jest wprowadzenie rozwiązań umożliwiających dostęp do pomieszczeń na piętrze dla osób z niepełnosprawnościami a zwłaszcza z niepełnosprawnością mobilną. Może to obejmować, na przykład, budowę podjazdu od strony północno-zachodniej, wewnętrzną platformę lub windę, bądź inne rozwiązanie umożliwiające samodzielne korzystanie z tych pomieszczeń osobom z niepełnosprawnością ruchową.

IV. Digitalizacja i elektroniczne udostępnianie zbiorów Muzeum

Plan rozwoju Muzeum Mikołaja Kopernika w Fromborku zakłada kontynuację procesów związanych z digitalizacją, udostępnianiem i szerzeniem wiedzy o zgromadzonym dziedzictwie. Kolejnym krokiem będzie poszerzenie bazy zdigitalizowanych zbiorów, które będą dostępne na nowej stronie internetowej www.zbiory.muzeumkopernika.pl, powiązanej z oficjalną stroną Muzeum – www.muzeumkopernika.pl. Obie strony internetowe zostały uruchomione w 2023 roku w ramach projektu upamiętniającego 550-lecie urodzin Mikołaja Kopernika, który był finansowany przez Program "Kultura cyfrowa" Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Zostaną również kontynuowane prace nad wzbogaceniem metadanych obiektów w systemie bazodanowym MUZA oraz ich rozbudową o dodatkowe informacje kontekstowe, materiały edukacyjne i artykuły popularyzatorskie. Celem tych działań jest rozwój strony internetowej, jej atrakcyjność dla użytkowników oraz organizowanie wydarzeń promujących cyfrowe dziedzictwo regionu. Wydarzenia te będą realizowane zarówno w Muzeum, jak i w innych placówkach edukacyjnych, a ich forma obejmować będzie m.in. warsztaty.

Muzeum planuje także rozwój oferty o wydarzenia online, takie jak webinaria, warsztaty i inne formy promocji. Ważnym celem jest stworzenie doświadczenia, które w pełni łączyłoby wizytę fizyczną z interakcją cyfrową. Takie podejście przyczyni się do rozwijania kompetencji cyfrowych odbiorców, zachowując równocześnie odpowiednią równowagę między doświadczeniem osobistym a wirtualnym.

Kadra Muzeum będzie kontynuowała rozwój swoich umiejętności w zakresie udostępniania i przetwarzania zasobów cyfrowych, biorąc udział w szkoleniach oraz nawiązując współpracę z innymi specjalistami w tej dziedzinie, jak miało to miejsce w przypadku dotychczasowej współpracy z Regionalną Pracownią Digitalizacji w Elblągu. Jednym z efektów tych działań będzie organizacja warsztatów dotyczących twórczego

przetwarzania zasobów cyfrowych, co przyciągnie nowych odbiorców. Dodatkowo, Muzeum planuje współpracę z uczelniami technicznymi i artystycznymi z regionu, zachęcając wykładowców oraz studentów do korzystania z efektów digitalizacji.

Zgodnie z planami, w miarę jak kompetencje zespołu będą rosły, Muzeum rozpocznie prace nad stworzeniem wirtualnej wystawy poświęconej dziedzictwu Mikołaja Kopernika. To ambitne przedsięwzięcie będzie wymagało współpracy ze specjalistami oraz pozyskania odpowiedniego oprogramowania i usług informatycznych.

Kolejnym krokiem będzie współpraca z innymi instytucjami prezentującymi dorobek Mikołaja Kopernika w celu stworzenia sieci promującej jego postać i spuściznę.

Kluczowym elementem będzie dalszy rozwój systemu bazodanowego MUZA, poprzez dodawanie nowych funkcji, metadanych i fotografii obiektów. W najbliższej przyszłości planowane są inwestycje w nowoczesny sprzęt fotograficzny oraz skanery, które umożliwią digitalizację zbiorów zgodnie z Katalogiem Dobrych Praktyk Digitalizacji Obiektów Muzealnych, opracowanym przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów w 2021 roku.

Realizacja tych działań nie tylko przyczyni się do ochrony i popularyzacji dziedzictwa kulturowego, ale także umożliwi Muzeum stawanie się bardziej dostępnym i innowacyjnym miejscem, które przyciąga różnorodne grupy odbiorców.

V. Archeologia

W latach 50-80 XX wieku na Wzgórzu Katedralnym oraz w okolicach zespołu poszpitalnego Św. Ducha w Fromborku prowadzone były intensywne badania archeologiczne, zorganizowane przez Uniwersytet Warszawski oraz Polską Akademię Nauk. Ich owocem jest bogata dokumentacja oraz ogromna liczba artefaktów, które ilustrują rozwój kultury materialnej tego regionu od średniowiecza aż po czasy współczesne. Większość tych zasobów znajduje się w Warszawie, głównie na Wydziale Archeologii Uniwersytetu Warszawskiego, jednakże nie wzbudzają one obecnie większego zainteresowania w środowisku akademickim.

W związku z tym Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku planuje w najbliższej przyszłości szczegółowe opracowanie dokumentacji archeologicznej zgromadzonej w Instytucie Archeologii PAN oraz Uniwersytecie Warszawskim. Obejmuje to digitalizację materiałów oraz potencjalną publikację wyników tych badań.

Zbiory archeologiczne Muzeum również wymagają szczególnej uwagi, ponieważ nie zostały one dotąd dokładnie opracowane w kontekście planigrafii oraz aktualnej literatury naukowej. W ramach reorganizacji, konieczne będzie wydzielenie zbioru archeologii z Działu Sztuki i Rzemiosła Artystycznego. Odpowiedzialność za tę kolekcję może przejąć obecny adiunkt Działu Dokumentacji (archeolog). Umożliwi to lepsze zarządzanie oraz rozwój zbiorów, które nie generują dodatkowych kosztów, a ich znaczące powiększenie będzie możliwe dzięki pozyskaniu obiektów z badań archeologicznych przeprowadzonych w Fromborku w latach 50-80 XX wieku.

VI. Zwiększenie przychodów Muzeum

Kolejnym kluczowym zamierzeniem Muzeum będzie systematyczne zwiększanie jego przychodów, które są niezbędne do realizacji zaplanowanych działań rozwojowych, zwłaszcza w aspekcie Utworzenia Europejskiego Centrum Copernicus. Zwiększenie przychodów umożliwi usprawnienie działalności podstawowej, poprawę jakości wystaw czasowych oraz w dłuższej perspektywie, reorganizację wystaw stałych.

Analizy wskazują, że rentowność Muzeum jest w dużym stopniu zależna od dochodów z działalności biletowej. Aby zwiększyć zdolności do generowania tych dochodów, a także pozyskiwania dotacji, konieczne będzie wzmocnienie organizacyjne poprzez eliminację słabych stron Muzeum. Obecnie mocne strony Muzeum częściowo neutralizują jego słabości, co prowadzi do niestabilności finansowej, zauważalnej w różnych okresach. Dlatego najważniejszym celem na najbliższe lata będzie wyeliminowanie słabości, które mają negatywny wpływ na frekwencję oraz emocjonalny odbiór wystaw.

a. **Zwiększenie frekwencji:** Zgodnie z wieloletnimi analizami, Muzeum jest instytucją, której frekwencja utrzymuje się na satysfakcjonującym poziomie jedynie w okresie letnim (czerwiec-sierpień), podczas gdy w innych miesiącach odnotowuje znaczący spadek liczby odwiedzających. Kluczowe dla poprawy tej sytuacji będzie zmiana podejścia do sezonowości i przeniesienie nowych wystaw oraz wydarzeń na miesiące jesienne i wiosenne. Mimo podjętych działań, nie przyniosły one oczekiwanych rezultatów, co sugeruje, że jedynie wyjątkowe, tematycznie spektakularne wystawy lub wydarzenia kulturalne mogą przyciągnąć turystów, jak miało to miejsce w 2023 roku przy wystawach poświęconych Mikołajowi Kopernikowi. Dodatkowo, ze względu na odległość Fromborka od większych miast, niezbędna jest zintensyfikowana promocja, aby przyciągnąć turystów i mieszkańców do udziału w tych wydarzeniach.

b. **Rozwój działań edukacyjnych:** Muzeum zgłasza szeroką gamę programów edukacyjnych skierowanych do różnych grup wiekowych, koncentrując się na działalności Planetarium, Parku Astronomicznego oraz wystawach stałych. Mimo bogatej oferty, nie przekłada się to na wystarczające zainteresowanie i oczekiwane wyniki. Niesatysfakcjonujące efekty powyższych działań mają źródło w ograniczonej promocji działań edukacyjnych, zwłaszcza w szkołach oraz niewielkiej liczbie edukatorów. Raport wskazuje na konieczność wzmocnienia współpracy z placówkami oświatowymi, szczególnie z regionu Braniewa i Elbląga, a także na dostosowanie programów edukacyjnych do aktualnych oczekiwań nauczycieli i preferencji uczniów. Planuje się również pozyskanie zewnętrznych środków finansowych, w tym z programu MKiDN „Kultura dostępna”, co umożliwi rozwój edukacji i zatrudnienie dodatkowych pracowników w okresach pozasezonowych.

c. **Działania promocyjne:** Przez lata promocja Muzeum ograniczała się do podstawowych działań, takich jak strona internetowa oraz profil na Facebooku, a środki przeznaczane na promocję były minimalne. To, w połączeniu z brakiem większych działań marketingowych, prowadziło do braku istotnych efektów, w tym wpływu na frekwencję. W ostatnich latach, dzięki wzrostowi aktywności w mediach społecznościowych i zatrudnieniu specjalisty ds. promocji, Muzeum rozpoczęło prace nad poprawą swojego wizerunku. W nadchodzących latach planowane jest wprowadzenie szerokiej kampanii promującej ofertę Muzeum, co powinno znacząco zwiększyć zainteresowanie odwiedzających.

d. **Działalność wydawnicza i sprzedażowa:** Do roku 2019 Muzeum prowadziło minimalną działalność sprzedażową, ograniczoną do wydawnictw i pamiątek. W wyniku podjętych działań, w ostatnich latach stworzono przestrzeń na sklepik muzealny w Pałacu Biskupim, a także uruchomiono sprzedaż pamiątek w Wieży Kopernika. Dzięki zatrudnieniu osoby ds. promocji i sprzedaży, rozszerzono ofertę pamiątek i wydawnictw, skierowanych do szerokiego grona odbiorców. W przyszłości planuje się dalszy rozwój oferty pamiątek oraz sezonową sprzedaż w Wieży Kopernika, co pozwoli nie tylko na zwiększenie dochodów, ale także na budowanie więzi z odwiedzającymi. Planowane jest wypuszczenie serii pamiątek poprzez oryginalne projekty dedykowanych Muzeum.

e. **Sponsoring i partnerstwo strategiczne:** Sponsoring jest istotnym elementem działalności instytucji kultury, szczególnie tych o dużym znaczeniu społecznym, jak Muzeum. Choć dotychczas działania w tym zakresie były ograniczone, obecnie Muzeum stara się pozyskać sponsorów oraz strategicznych partnerów, którzy wesprą jego działalność. Tworzony jest plan poszukiwania sponsorów prywatnych oraz przygotowywana lista propozycji współpracy, które mogą spotkać się z pozytywną odpowiedzią. Zbudowanie klubu sojuszników, który wspierałby Muzeum, będzie kluczowe dla realizacji jego celów. W tym zakresie kluczowa będzie poprawa komunikacji z otoczeniem, aby lepiej zrozumiało ono cele Muzeum i jego potrzeby.

VII. Działalność wystawiennicza Muzeum

W latach minionych w związku z obchodami rocznicowymi Mikołaja Kopernika oraz intensywną działalnością wystawienniczą dotyczącą dziedzictwa regionu i motywów sakralnych (wynikającą z porozumienia pomiędzy Samorządem Województwa Warmińsko-Mazurskiego, Warmińską Kapitułą Katedralną i Archidiecezją Warmińską), Muzeum poniosło duże wydatki, które znacznie przekroczyły kwoty przewidziane w dotacjach podmiotowych oraz celowych. Wydatki te były głównie związane z wymianą wysłużonej infrastruktury wystawienniczej (gabloty, ekspozytory, oświetlenie wystawiennicze), która nie spełniała norm bezpieczeństwa określonych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Mimo uzyskania dofinansowania z Regionalnego Programu Operacyjnego na zakup 28 nowych gablot wystawienniczych oraz projektora holograficznego w 2023 roku, Muzeum musiało sięgnąć po własne rezerwy finansowe, co znacząco wpłynęło na jego budżet. Działalność wystawiennicza wymagała również większego zaangażowania pracowników merytorycznych, co ograniczyło ich aktywność w innych obszarach, takich jak aktualizacja danych dotyczących zbiorów. W związku z tym, planując przyszłą działalność wystawienniczą, należy uwzględnić te ograniczenia oraz dostosować przyszłe działania do dostępnych środków finansowych i możliwości zespołu.

Podczas analizy funkcjonowania Muzeum zauważono konieczność określenia poziomu zadowolenia odbiorców z oferty wystawienniczej. W analizie SWOT pojawiły się uwagi dotyczące braku skoncentrowania się na rozwijaniu ekspozycji poświęconych Mikołajowi Kopernikowi oraz niewystarczającej oferty edukacyjnej, która mogłaby przyciągnąć placówki edukacyjne. Muzeum nie eksponuje wielu cennych obiektów, które mogłyby wzbogacić wystawę stałą, a jednocześnie wiele uwagi poświęca wystawom czasowym, które nie zawsze odnoszą się bezpośrednio do tematyki Kopernika (np. wystawy sztuki sakralnej). W odpowiedzi na te potrzeby, w latach 2022-2023, Muzeum skupiło się na osobie Mikołaja Kopernika, prezentując wystawy bazujące na własnych zbiorach oraz eksponatach wypożyczonych od kolekcjonerów.

W związku z podjętymi działaniami przeprowadzono badania marketingowe (zaplanowanych i zrealizowane w roku 2024), które pozwoliły określić poziom zadowolenia odbiorców z aktualnej oferty wystawienniczej Muzeum. Badania te mają na celu ocenę atrakcyjności tematyki, formy i estetyki wystaw, a także ich zdolności do przyciągania współczesnych, wymagających widzów. Badania będą prowadzone w latach następnych określając kierunek działalności wystawienniczej Muzeum. Kolejnym istotnym elementem w procesie odbioru społecznej oferty Muzeum będzie zwrócenie uwagi na interakcję z odwiedzającymi, której celem będzie wywołanie pozytywnych emocji. Stworzenie pozytywnej atmosfery jest kluczowe nie tylko w relacjach ze zwiedzającymi, ale także w relacjach wewnętrznych, co wpływa na sprawność działania instytucji. Dlatego też, w 2025 roku, zaplanowano szkolenie pracowników Muzeum w zakresie efektywnego zarządzania interakcjami z odwiedzającymi.

Muzeum, oprócz realizacji nowych inicjatyw, kontynuować będzie dotychczasową działalność, która od lat stanowi integralną część programu kulturalnego miasta i regionu. Wiele z tych cyklicznych wydarzeń stało się rozpoznawalnym symbolem fromborskiej placówki, a ich kontynuacja pozostaje kluczowym elementem oferty Muzeum.

Do najważniejszych z nich należy obchodzenie rocznicy urodzin Mikołaja Kopernika, organizowane wspólnie z Muzeum Pomnika Historii "Frombork Zespół Katedralny". Kolejnym rozpoznawalnym wydarzeniem jest Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej, współrealizowany z Parafią Katedralną Wniebowzięcia Najświętszej Maryi Panny i św. Andrzeja we Fromborku oraz Muzeum Pomnika Historii „Frombork Zespół Katedralny, Miasto i Gminę Frombork oraz Muzeum Mikołaja Kopernika. Inne wspólne przedsięwzięcia to Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa oraz Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open.

Muzeum samodzielnie organizuje również cykliczne wydarzenia, takie jak Spotkania z Perseidami oraz Dzień Św. Anny. Dni Fromborka, choć nie należą bezpośrednio do zakresu

działalności Muzeum, ze względu na swój charakter oraz znaczenie w kontekście tożsamości lokalnej, w ostatnich latach stały się częścią aktywności placówki.

W 2024 roku Muzeum było partnerem dwóch nowych inicjatyw festiwalowych - Musicus Copernicus Frombork Festival (sierpień) oraz Future Frombork Festival (wrzesień).

VIII. Roczne plany działania Muzeum na lata 2025-2028

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

Rok 2025:

- a. Podjęcie działań związanych z realizacją projektu „Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku,” obejmujących wybór Inżyniera Kontraktu/Inwestora Zastępczego oraz wykonawcy robót budowlanych, a także rozpoczęcie procesu budowlanego, przygotowanie programu konserwacji zbiorów Muzeum;
- b. Aktualizacja koncepcji Ogrodu Średniowiecznego w ogrodzie Zespołu Poszpitalnego pw. Św. Ducha;
- c. Remont i modernizacja infrastruktury Planetarium, pod warunkiem uzyskania środków z funduszu zewnętrznych;
- d. Aktualizacja planu działalności wystawienniczej na lata 2025–2030, bazująca na wynikach badań marketingowych określających poziom satysfakcji odbiorców z dotychczasowej oferty wystawienniczej Muzeum (ankieta);
- e. W zespole poszpitalnym Św. Ducha przy ul. Starej - wystawa „Utkwiły bowiem we mnie Twoje strzały”. Anatomia zarazy. Wystawa ma na celu prezentację zarazy jako zjawiska medycznego, kulturowego i sakralnego. W obecnych czasach, powrotu zagrożenia epidemią, temat zdaje się bardzo aktualny. Pierwsza część ekspozycji będzie prezentować sposoby leczenia epidemii, dokumenty zarazowe, lecznicze środki naturalne, ikonografię chirurga dżumowego. Część druga ekspozycji zostanie poświęcona ikonografii śmierci (epitafia, Triumf śmierci, alegoryczne przedstawienia śmierci). Część trzecia będzie portretować patronów antyżarazowych, ich kult i ikonografię: św. Rocha, św. Sebastiana, św. Rozalię i św. Teklę. (otwarcie maj 2025r.);
- f. W dawnym Pałacu Biskupim - na II piętrze – wystawa – Historia pewnego pomnika. Wystawa będzie poświęcona fromborskiemu pomnikowi Mikołaja Kopernika z 1973 roku oraz związanemu z nim ogólnopolskiemu konkursowi rzeźbiarskiemu. Na ekspozycji zostanie zaprezentowanych kilkadziesiąt gipsowych modeli–projektów pomnika, będących wynikiem konkursu zorganizowanego w 1971 roku przez ZPAP na zlecenie MKiS. Po ogłoszeniu wyników wszystkie prace były wystawiane w Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku, dzięki czemu część z nich trafiła do zbiorów muzeum. Ponad 50 lat później Muzeum powraca do tej historii, organizując wystawę ukazującą fragment tamtego wydarzenia i przypominającą zapomnianą już historię powstania pomnika Mikołaja Kopernika. (luty 2025 r. – grudzień 2026 r.) w ogrodzie przy zespole poszpitalnym Św. Ducha przygotowana zostanie kolejna ekspozycja ogrodu ziół;
- g. W ogrodzie przy szpitalu Św. Ducha odbędzie się Uroczysta prezentacja lapidarium, które ma na celu zabezpieczenie przedmiotów związanych z kulturą i sztuką sepulkralną osadzoną w kontekście lokalnym. Specyfika krajobrazu historyczno –

kulturowego północnej Warmii opiera się nie tylko na zachowanych kościołach o późnośredniowiecznej genezie, ale także przynależnych do nich cmentarzy, związanych nie tylko z ludnością katolicką, ale również protestancką i żydowską (projekt sfinansowany dzięki środkom Samorządu Woj. Warmińsko-Mazurskiego);

- h. W budynku recepcji Parku Astronomicznego zaprezentowana zostanie wystawa Jak Kopernik obserwował niebo, której głównym elementem będzie rekonstrukcja instrumentarium Kopernika, uzupełnione o plansze, animacje pokazujące obserwacje za pomocą trikwetrum oraz oświetlenie kwadrantu pozwalające na ustawienie dowolnej daty astronomicznej;
- i. Kontynuowanie procesu digitalizacji zbiorów zgodnie z opracowanym programem perspektywnym, który zakłada kompleksowe zobrazowanie wszystkich zbiorów Muzeum.
- j. Publikacje muzealne (zakres uzależniony od dostępnych środków finansowych): wydanie katalogu wystawy czasowej „De morbis capitis et tristitia animae/ O chorobach głowy i smutku duszy”, wydanie katalogu do wystawy czasowej modeli gipsowych z konkursu na pomnik Mikołaja Kopernika w 1972 (odślonięcie pomnika w 1973 r.). Przygotowanie i druk folderów planowanych i zrealizowanych wystaw, m.in.: Świat prywatny Mikołaja Kopernika (wystawa stała), przygotowanie materiałów do monografii zespołu poszpitalnego Św. Ducha, druk nowych materiałów promocyjnych: oferty wystawienniczej, (turystycznej) Muzeum, oferty edukacyjnej i Parku Astronomicznego i Planetarium.
- k. Przygotowanie zasobów muzealnych do publikacji na stronie internetowej Muzeum (wirtualne muzeum) oraz na platformie Google Arts&Culture w ramach drugiego etapu realizacji projektu;
- l. Przeprowadzenie prac konserwatorskich teleskopu Kordylewskiego znajdującego się w Parku Astronomicznym;
- m. Organizacja, we współpracy z fundacją Science Academy, corocznego letniego obozu astronomicznego dla uczniów szkół podstawowych i średnich pod nazwą Obóz Kopernikański.
- n. Przygotowanie wniosków o dofinansowanie dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach programów, takich jak Kultura dostępna oraz realizacja planowanych działań programowych;
- o. Opracowanie wniosków o dofinansowanie dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach programów Wspieranie działań muzealnych **oraz** Infrastruktura kultury;
- p. Organizacja i współorganizacja cyklicznych wydarzeń kulturalnych, w tym: 552. rocznicy urodzin Mikołaja Kopernika, 58. Międzynarodowego Festiwalu Muzyki Organowej Frombork 2025, Europejskiej Nocy Muzeów, Europejskich Dni Dziedzictwa, Festiwalu Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dnia Św. Anny **oraz** Spotkań z Perseidami;
- q. Realizacja innych działań Muzeum dostosowanych do bieżących potrzeb i wyzwań pojawiających się w trakcie okresu sprawozdawczego.
- r. Prowadzenie w dalszym ciągu badania marketingowego w celu określenia poziomu zadowolenia odbiorców dotychczasową ofertą wystawienniczą Muzeum;

- s. Przeszkolenie pracowników w zakresie właściwego zarządzania interakcjami z odwiedzającymi Muzeum.

Rok 2026:

- a. Kontynuacja działań w ramach realizacji projektu **Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku**, obejmujących postęp prac budowlanych oraz opracowanie dokumentacji dotyczącej wyposażenia Centrum oraz wykonania nowych wystaw;
- b. realizacji zadania pn.: "Szlak Kopernikowski – kompleksowy rozwój oferty turystycznego szlaku kulturowego" – wykonanie filmu holograficznego i mappingu wewnętrznego na II piętrze Gmachu Głównego (Dawny Pałac Biskupi) Muzeum;
- c. Przygotowanie dokumentacji projektowo – kosztorysowej ogrodu średniowiecznego w Ogrodzie Zespołu Poszpitalnego pw. Św. Ducha;
- d. Przygotowanie koncepcji zagospodarowania terenu działki 151 (Park Astronomiczny);
- e. Udostępnienie nowej wystawy w Szpitalu Św. Ducha, która ukazywać będzie bliskie związki między sztuką a medycyną oraz poruszać tematy takie jak historyczne i społeczne wyobrażenia ciała, historia anatomii, chirurgii, śmierci i jej kulturowego odbioru;
- f. Otwarcie wystawy poświęconej historii fotografii astronomicznej w Parku Astronomicznym;
- g. Dalsza digitalizacja zbiorów w ramach perspektywicznego programu, dążąc do pełnego zobrazowania wszystkich eksponatów Muzeum;
- h. publikacje muzealne (ostateczny zakres wynikał będzie z zabezpieczonych środków finansowych): drugie, poprawione i uzupełnione wydanie muzealnego katalogów zbiorów: *75 lat Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku. Katalog zbiorów*; katalog witraży ze zbiorów muzealnych; Witraże i witrażownictwo na terenie Warmii i Mazur (we współpracy z Narodowym Instytutem Dziedzictwa w Olsztynie);
- i. Realizacja trzeciego etapu projektu opracowywania zasobów muzealnych do udostępnienia na stronie Muzeum (wirtualne muzeum) oraz platformie Google Arts&Culture;
- j. Organizacja kolejnej edycji **Obozu Kopernikańskiego**, corocznego letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich, we współpracy z fundacją Science Academy;
- k. Złożenie wniosków o dofinansowanie dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach programów, takich jak Kultura dostępna oraz realizacja działań w tym zakresie;
- l. Przygotowanie aplikacji o środki na realizację dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach programów Wspieranie działań muzealnych i Infrastruktura kultury;
- m. Organizacja i współorganizacja cyklicznych wydarzeń, takich jak 553. rocznica urodzin Mikołaja Kopernika, 59. Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej Frombork 2026, Europejska Noc Muzeów, Europejskie Dni Dziedzictwa, Festiwal Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dzień Św. Anny oraz Spotkania z Perseidami;

- n. Realizacja innych działań Muzeum, wynikających z aktualnych potrzeb oraz wyzwań w danym okresie sprawozdawczym;
- o. Prowadzenie w dalszym ciągu badania marketingowego w celu określenia poziomu zadowolenia odbiorców dotychczasową ofertą wystawienniczą Muzeum;
- p. Cykliczne szkolenia pracowników w zakresie właściwego zarządzania interakcjami z odwiedzającymi Muzeum.

Rok 2027

- a. Finalizacja budowy w ramach projektu Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku oraz wybór wykonawcy odpowiedzialnego za wyposażenie Centrum, wykonanie wystaw;
- b. Opracowanie programu konserwacji inkunabułów i starodruków z kolekcji Muzeum;
- c. Otwarcie nowej wystawy w Szpitalu Św. Ducha, która będzie prezentować bliskie związki między sztuką a medycyną, a także tematy takie jak wyobrażenia ciała w ujęciu kulturowym, historycznym i społecznym, historia anatomii, chirurgii, śmierci i jej odbioru kulturowego;
- d. Dalsze prace nad digitalizacją zbiorów zgodnie z opracowanym programem perspektywicznym, mającym na celu pełne zobrazowanie wszystkich zasobów Muzeum;
- e. Przygotowanie publikacji muzealnych, takich jak Katalog skarbu braniewskiego oraz Katalog medali z kolekcji Z. Hampla, w zależności od dostępnych środków finansowych;
- f. Czwarty etap opracowywania zasobów muzealnych do udostępnienia na stronie internetowej Muzeum (wirtualne muzeum) oraz na platformie Google Arts&Culture;
- g. Organizacja kolejnej edycji Obozu Kopernikańskiego, letniego obozu astronomicznego dla uczniów szkół podstawowych i średnich, realizowanego we współpracy z fundacją Science Academy;
- h. Złożenie wniosków o dofinansowanie dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach programów takich jak Kultura dostępna, a także realizacja działań edukacyjnych;
- i. Przygotowanie aplikacji o środki na wsparcie dodatkowej działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach programów Wspieranie działań muzealnych oraz Infrastruktura kultury;
- j. Organizacja oraz współorganizacja cyklicznych wydarzeń, w tym 554. rocznicy urodzin Mikołaja Kopernika, 60. Międzynarodowego Festiwalu Muzyki Organowej Frombork 2027, Europejskiej Nocy Muzeów, Europejskich Dni Dziedzictwa, Festiwalu Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dnia Św. Anny oraz Spotkań z Perseidami;
- k. Realizacja innych działań Muzeum, wynikających z aktualnych potrzeb i wyzwań w danym okresie sprawozdawczym;

- l. Prowadzenie w dalszym ciągu badania marketingowego w celu określenia poziomu zadowolenia odbiorców dotychczasową ofertą wystawienniczą Muzeum;
- m. Cykliczne szkolenia pracowników w zakresie właściwego zarządzania interakcjami z odwiedzającymi Muzeum.

Rok 2028:

- a. Działania związane z realizacją zadania Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku: wyposażenie Centrum;
- b. Realizacja programu konserwacji inkunabułów i starodruków z kolekcji Muzeum, przy wsparciu dostępnych programów finansowania instytucji kultury, takich jak programy MKiDN;
- c. Trzeci etap opracowywania zbioru zabytków archeologicznych z wykopalisk we Fromborku, przekazanych przez IA i E PAN z Warszawy;
- d. Udostępnienie nowej wystawy w Szpitalu Św. Ducha, prezentującej bliskie związki między sztuką a medycyną, a także poruszającej tematy takie jak kulturowe, historyczne i społeczne wyobrażenia ciała, historia anatomii, chirurgii, śmierci i jej kulturowego odbioru;
- e. Zakończenie procesu digitalizacji zbiorów zgodnie z perspektywnym programem, w tym organizacja konferencji podsumowującej projekt oraz przedstawienie efektów działań związanych z pełnym zobrazowaniem wszystkich zasobów Muzeum;
- f. Publikacja nowych katalogów muzealnych, takich jak Katalog grafiki w zbiorach MMK oraz Katalog malarstwa;
- g. Zakończenie opracowywania zasobów muzealnych przeznaczonych do publikacji na stronie internetowej Muzeum (wirtualne muzeum) oraz na platformie Google Arts&Culture;
- h. Organizacja kolejnej edycji Obozu Kopernikańskiego, letniego obozu astronomicznego dla młodzieży szkół podstawowych i średnich, we współpracy z fundacją Science Academy;
- i. Przygotowanie wniosków o dofinansowanie dodatkowej działalności edukacyjnej w ramach programów takich jak Kultura dostępna, a także realizacja działań edukacyjnych;
- j. Złożenie aplikacji o środki na wsparcie działalności wystawienniczej i wydawniczej w ramach programów Wspieranie działań muzealnych oraz Infrastruktura kultury;
- k. Organizacja i współorganizacja corocznych wydarzeń, w tym 555. rocznicy urodzin Mikołaja Kopernika, 61. Międzynarodowego Festiwalu Muzyki Organowej Frombork 2028, Europejskiej Nocy Muzeów, Europejskich Dni Dziedzictwa, Festiwalu Nauki i Sztuki Copernicus Open, Dnia Św. Anny oraz Spotkań z Perseidami;
- l. Realizacja innych działań Muzeum wynikających z bieżących potrzeb i wyzwań w danym okresie sprawozdawczym;
- m. Prowadzenie w dalszym ciągu badania marketingowego w celu określenia poziomu zadowolenia odbiorców dotychczasową ofertą wystawienniczą Muzeum;

- n. Cykliczne szkolenia pracowników w zakresie właściwego zarządzania interakcjami z odwiedzającymi Muzeum.

IX. Warunki finansowe Muzeum

Rok 2023 był Rokiem Jubileuszowym (550 rocznica urodzin oraz 480 rocznica śmierci Mikołaja Kopernika). Ponadto w 2023 roku przypadła 75-letnia rocznica utworzenia Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku oraz 50-lecie powstania Planetarium.

Muzeum osiągnęło przychody ze sprzedaży działalności kulturalnej o 15% wyższe od planowanych. W stosunku do 2022 roku nastąpiła znaczna poprawa. Wykonano o 30% wyższe przychody z działalności kulturalnej w stosunku do analogicznego okresu 2022 roku. O 32% uzyskano wyższe pozostałe przychody ze sprzedaży od zaplanowanych (między innymi ze sprzedaży wydawnictw oraz pamiątek). W stosunku do 2022 roku wzrost nastąpił o 3%.

2023 rok instytucja zamknęła stratą o 10 % wyższą w stosunku do 2022 r. Strata była wynikiem sukcesywnej amortyzacji z lat ubiegłych środków trwałych sfinansowanych z własnych funduszy oraz wieloletnią korektą podatku VAT. Ponadto Muzeum zrealizowało monumentalne przedsięwzięcie kulturalne pod nazwą Musical Kopernik, które pierwotnie nie było planowane, a które zostało sfinansowane z otrzymanej dotacji oraz z zysku lat ubiegłych (czyli środków własnych Instytucji).

W 2024 roku instytucja zamknęła wynik zyskiem. Przychody z działalności kulturalnej oraz pozostałe przychody ze sprzedaży są wprawdzie niższe o 20 % od zaplanowanych, ale poprawiła się struktura osiągniętych przychodów w stosunku do otrzymanych dotacji. W 2023 roku współczynnik odzyskiwania podatku VAT kształtował się na poziomie 19,60 % natomiast w 2024 roku wyniósł 19,80 %.

Instytucja zrealizowała wszystkie zaplanowane działania statutowe.

W 2025 roku Muzeum zaplanowało przychody z działalności kulturalnej oraz pozostałe przychody ze sprzedaży w wysokości wykonanych w 2024 roku. Związane jest to z rozpoczęciem inwestycji pod nazwą „Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus”. Zaplanowana strata na poziomie -376 000 zł. jest wynikiem wzrostu płacy minimalnej. Po otrzymaniu dotacji od Organizatora Muzeum strata zostanie zmniejszona do wysokości sukcesywnej amortyzacji z lat ubiegłych środków trwałych sfinansowanych z własnych funduszy.

X. Strategia pozyskiwania pozabudżetowych środków finansowych.

Przy planowaniu pozyskiwania funduszy z programów zewnętrznych warto pamiętać, że większość z nich wymaga zabezpieczenia środków własnych, które Muzeum musi zapewnić jako wkład własny do projektu. W przypadku mniejszych, mniej kosztownych inicjatyw, Muzeum będzie starało się pokryć te wydatki z planowanych, wyższych przychodów własnych. Jednakże, jeśli chodzi o projekty remontowe i inwestycyjne, kluczowe dla bezpieczeństwa, codziennego funkcjonowania oraz rozwoju instytucji, które często są kosztowne i rozciągnięte w czasie, ich realizacja będzie wymagała od organu założycielskiego zwiększenia dotacji celowej.

Nowa perspektywa finansowa Unii Europejskiej na lata 2021-2027 otwiera szanse na realizację planów modernizacyjnych i rozwojowych Muzeum. Szczególne możliwości wiążą się z Funduszami Europejskimi dla Warmii i Mazur (FEWiM) na lata 2021-2027, w ramach których Muzeum zamierza wdrożyć kluczowy projekt inwestycyjny pod nazwą „Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus we Fromborku”. Na chwilę obecną projekt ten ma zagwarantowane wsparcie finansowe w wysokości: koszt całkowity – 19 401 626,00 EUR, oczekiwane dofinansowanie ze środków FEWiM – 14 166 667,00 EUR, oczekiwane dofinansowanie z budżetu państwa – 2 324 715,00 EUR.

Niezbędny wkład własny oraz koszty przygotowań, planowania i dokumentacji pokrywa Organizator, czyli Województwo Warmińsko-Mazurskie. Szczegóły projektu omówiono w rozdziale III.1.

Muzeum Mikołaja Kopernika skutecznie korzysta z dofinansowania oferowanego przez programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Dzięki temu możliwe jest planowanie kolejnych projektów z udziałem tych środków. Szeroka oferta programów MKiDN umożliwia realizację zarówno inwestycji i remontów, jak i działań o charakterze edukacyjnym czy kulturalnym.

Program „Ochrona zabytków” wspiera renowację historycznych obiektów, które stanowią większość infrastruktury Muzeum. Część prac na Wzgórzu Katedralnym oraz w kompleksie poszpitalnym Św. Ducha będzie realizowana właśnie w oparciu o ten program.

Z kolei program „Infrastruktura kultury” umożliwi finansowanie prac związanych z obiektami niebędącymi zabytkami. Dlatego planowane są inwestycje w Parku Astronomicznym oraz projekty związane z wyposażeniem Planetarium, które mogą być wspierane w ramach tego programu.

Ponadto Muzeum poczyni starania pozyskiwania środków finansowych z Programów MKiDN pozwalających na kluczowe działania Muzeum, takich jak organizacja wystaw, publikacja materiałów, konferencje, wydarzenia kulturalne, opracowanie wyników badań archeologicznych, koncerty czy warsztaty i lekcje muzealne. Realizacja tych przedsięwzięć, zaplanowanych w rocznych harmonogramach, będzie możliwa dzięki środkom uzyskanym z tych programów.

XI. Plan promocyjny na rzecz budowy wizerunku Muzeum

W przeszłości działania promujące Muzeum ograniczały się głównie do strony internetowej oraz aktywności na Facebooku. Jednak w ostatnich latach podjęto szereg inicjatyw mających na celu całościową modernizację wizerunku placówki, w tym opracowanie nowej kampanii promocyjnej.

Kluczowym krokiem w procesie promocji jest rebranding Muzeum, który ma na celu zmianę sposobu, w jaki Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku jest postrzegane przez odwiedzających. Prace nad nową identyfikacją wizualną miały swój początek w roku 2022. W ramach tych działań opracowano nowy system identyfikacji, który obejmował stworzenie stylizowanego wizerunku Mikołaja Kopernika jako sygnetu, a także opracowanie wersji podstawowej i rozszerzonej logo. Zaktualizowana została również kolorystyka i typografia. Dodatkowo, zaprojektowano nowe elementy graficzne, w tym szablony papierów firmowych, plakaty czy banery. Zmiany w identyfikacji wizualnej wpłynęły także na materiały reklamowe, takie jak ulotki, wizytówki i foldery, które przeszły graficzną metamorfozę w 2023 roku.

Plany na nadchodzący okres obejmują szereg działań, które będą koncentrować się na:

a. Kontynuacji procesu rebrandingu.

W najbliższym czasie głównym celem będzie dalsza integracja nowej identyfikacji wizualnej, zarówno w przestrzeni wewnętrznej, jak i zewnętrznej muzeum. Zostanie uwzględniona dodatkowa część nazwy instytucji odnosząca się do Fromborka, ponieważ chociaż Muzeum Mikołaja Kopernika jest jedyną taką placówką na świecie, wielu odwiedzających nie kojarzy tego bezpośrednio z miejscem. Należy także zadbać o anglojęzyczną wersję logo.

b. Spójna prezentacja oferty Muzeum

Muzeum wyróżnia się szeroką ofertą, rozproszoną w różnych lokalizacjach w mieście, co stanowi wyzwanie w zakresie jednoznacznej identyfikacji. Bardzo ważne jest stworzenie i promowanie jasnego komunikatu o pełnej ofercie instytucji, który trafi do mediów, odwiedzających oraz lokalnej społeczności. Każda okazja powinna być wykorzystywana do podkreślenia, że Muzeum Mikołaja Kopernika obejmuje wiele obiektów, zróżnicowanych pod względem propozycji edukacyjnych i turystycznych. Dodatkowo, zamiast traktować konieczność zakupu osobnych biletów jako wadę,

warto promować to jako atut, który daje gościom możliwość wyboru interesujących ich części muzeum. Pierwsze kroki już podjęto, wprowadzając zmiany w kasie głównej muzeum, m.in. w postaci mapy i ulotki informującej o ofercie muzealnych lokacji. Kolejnym krokiem będzie stworzenie kompleksowej kampanii promującej różnorodność oferty.

c. **Rozbudowa oferty dla rodzin z dziećmi**

Muzeum chce stać się miejscem przyjaznym rodzinom z dziećmi, oferując przestrzeń i atrakcje, które pozwolą im spędzić więcej czasu w placówce. W ramach tej strategii, wprowadzone zostały gry edukacyjne, takie jak „Tajemnice Kopernika”, które wprowadzają młodszych gości w tematykę wystawy. W kolejnych latach planowane są dalsze inicjatywy w tym zakresie. Ta oferta będzie promowana poprzez media społecznościowe oraz influencerów, co ma na celu przyciągnięcie rodzin z dziećmi. Działania te będą miały również kluczowe znaczenie przy tworzeniu przestrzeni w Europejskim Centrum Copernicus.

d. **Wzrost działalności wydawniczej**

Muzeum planuje kontynuować rozwój swojej działalności wydawniczej. Po kilku latach przerwy, od 2021 roku instytucja regularnie wydaje katalogi swoich zbiorów. W nadchodzących latach będzie konieczne zwiększenie promocji tych publikacji, m.in. poprzez dystrybucję ich w innych muzeach oraz księgarniach branżowych, co przyczyni się do poprawy wizerunku muzeum w środowisku instytucji kultury i pozwoli wygenerować dodatkowy zysk.

e. **Wystawy poza siedzibą Muzeum**

Muzeum kontynuuje współpracę z innymi instytucjami, udostępniając swoje eksponaty i wypożyczając wystawy. W ostatnich latach wystawy takie jak „Rewolucje kopernikowskie” były prezentowane w Ambasadach RP, a mniejsze wystawy znalazły swoje miejsce w różnych polskich instytucjach. Muzeum planuje kontynuować tę współpracę, w tym wypożyczać swoje obiekty na wystawy tematyczne oraz przygotowywać nowe wystawy posterowe. Kluczowe będzie wzmocnienie roli Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku jako twórcy wystaw i właściciela eksponatów, co należy promować poprzez odpowiednie materiały marketingowe.

f. **Europejskie Centrum Copernicus**

Prace nad nową instytucją, związane z Muzeum, będą stanowiły ważny etap w rozwoju oferty edukacyjnej, wystawienniczej i kulturalnej. W 2025 roku rozpocznie się promocja tego przedsięwzięcia, w tym kampania informacyjna o budowie i projektowaniu Centrum. Działania promujące proces powstawania instytucji będą prowadzone na bieżąco, aby zainteresować potencjalnych odwiedzających i wzbudzić oczekiwanie na jego otwarcie.

Aby skutecznie promować wizerunek Muzeum, konieczne jest uwzględnienie różnych przestrzeni, w których odbywać się będzie ta promocja. Istnieją dwa główne obszary: wewnętrzna promocja w instytucji oraz działania na zewnątrz. Oba obszary wymagają dostosowania podejścia do specyfiki danego miejsca, docelowego odbiorcy oraz środków komunikacji. Poniżej przedstawiam propozycje działań, które Muzeum planuje wprowadzić w najbliższym czasie:

1. **Promocja wewnętrzna**

- Wprowadzenie ulotek szczegółowo przedstawiających poszczególne obiekty muzealne, z zaznaczeniem ich lokalizacji na mapie, co pozwoli lepiej zrozumieć pełną ofertę Muzeum.
- Dalsza modernizacja punktów informacyjnych, w tym kas, mająca na celu ułatwienie zwiedzającym orientacji w dostępnych opcjach. Wprowadzenie biletów papierowych z identyfikacją muzeum oraz mapą obiektów i możliwość zakupu biletów online.
- Umieszczanie tablic informacyjnych i map w różnych częściach Muzeum, które wskażą inne lokalizacje do odwiedzenia („tu jesteś, ale możesz też udać się tam i tam”), zapewniając spójność wizualną z nową identyfikacją muzealną.

- Cykl szkoleń dla pracowników obsługi turystycznej, skupiający się na poprawie interakcji z odwiedzającymi, uwzględniając zarówno doświadczonych pracowników, jak i nowych, którzy powinni unikać przestarzałych praktyk i dostosować się do zmieniających się oczekiwań.
- Poszerzenie asortymentu gadżetów muzealnych z identyfikacją Muzeum Mikołaja Kopernika, oferujących produkty o unikalnym charakterze, wspierające wizerunek instytucji. Można również rozważyć wprowadzenie limitowanych edycji lokalnych produktów z identyfikacją Muzeum, co może przyczynić się do promocji regionalnych wyrobów.
- Organizowanie wydarzeń związanych z ważnymi rocznicami lub wydarzeniami związanymi z Muzeum, a także angażowanie się w wydarzenia regionalne, krajowe czy międzynarodowe. Działania te będą kontynuowane, z uwzględnieniem różnorodnych atrakcji (warsztaty, koncerty, prelekcje, targi, wystawy) mających na celu przyciągnięcie szerokiej grupy odbiorców.

2. **Promocja zewnętrzna**

- Realizacja co najmniej jednej zaplanowanej kampanii promującej Muzeum, wykorzystującej różnorodne media, w tym media społecznościowe, filmy i zdjęcia tworzące cykliczne historie. Potencjalne hasła kampanii to: „Muzeum Mikołaja Kopernika – więcej niż się spodziewasz”, „Tysiąc twarzy Kopernika” czy „Brama do gwiazd”.
- Rozwój cyfrowej obecności, obejmujący poprawę strony internetowej, bieżące aktualizowanie informacji (w tym sekcji dla mediów) oraz kontynuowanie działań w mediach społecznościowych, utrzymując dobry poziom komunikacji.
- Rozbudowa współpracy z lokalnymi mediami oraz pozyskiwanie nowych partnerów medialnych, w tym nawiązywanie kontaktów z mediami z Trójmiasta, co pozwoli dotrzeć do szerszej grupy odbiorców. Kampanie mogą być kierowane do specyficznych grup, takich jak rodziny z dziećmi, miłośnicy astronomii czy turyści.
- Korzystanie z mediów w celu budowania długotrwałych relacji, które pozwolą uzyskać wsparcie promocyjne oraz pozytywne nastawienie do Muzeum.
- Zacieśnienie współpracy z organizacjami i instytucjami odpowiedzialnymi za promocję regionu, jak Warmińsko-Mazurska Regionalna Organizacja Turystyczna czy lokalne punkty informacji turystycznej, zapewniając im dostęp do materiałów promujących działalność Muzeum.
- Udział w targach turystycznych oraz innych wydarzeniach, które pozwolą na bezpośrednią prezentację oferty Muzeum.
- Współpraca z lokalną bazą turystyczną (hotele, restauracje, atrakcje turystyczne) w celu dystrybucji materiałów informacyjnych.
- Rozwój współpracy z innymi instytucjami kultury, zarówno lokalnymi (np. Centrum Kulturalno-Biblioteczne we Fromborku), jak i tymi związanymi z osobą Mikołaja Kopernika (np. Muzea w Olsztynie czy Toruniu) oraz placówkami zajmującymi się astronomią. Inicjowanie wspólnych projektów, wystaw czy badań, z odpowiednią promocją tych działań.
- Przygotowanie pakietu ofert współpracy z organizacjami i firmami, które mogą wspierać Muzeum zarówno w zakresie promocji, jak i finansów.

Podsumowując, skuteczna realizacja tych działań, nawet w części, przyczyni się do znaczącej poprawy wizerunku Muzeum i wzrostu zainteresowania jego ofertą. Kluczowym elementem sukcesu będzie konsekwencja w realizacji tych działań oraz zachowanie spójności w komunikacji. Opracowana marka powinna pozostać niezmienną, a ewentualne zmiany powinny dotyczyć jedynie jej udoskonalania, nie zaś fundamentów identyfikacji.

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

Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku, jako instytucja kultury podlegająca samorządowi, aktywnie angażuje się w szeroką współpracę z jednostkami samorządowymi na różnych szczeblach. Celem tej współpracy jest rozwijanie oferty turystycznej, edukacyjnej oraz wzmacnianie tożsamości lokalnej. Szczególną rolę odgrywa zaangażowanie Muzeum w projekt szlaku kulturowego, jakim jest Szlak Kopernikowski, którego kluczowym elementem jest Frombork, Wzgórze Katedralne oraz związek z Mikołajem Kopernikiem. W ramach projektu „Szlak Kopernikowski – kompleksowy rozwój oferty turystycznego szlaku kulturowego”, w którym Muzeum bierze udział, planowane jest wdrożenie nowoczesnych technologii, takich jak hologramy (film) oraz mapping w celu wzbogacenia oferty.

Jako opiekun obiektów na Wzgórzu Katedralnym, Muzeum będzie kontynuować bliską współpracę z Muzeum Pomnika Historii „Frombork Zespół Katedralny”, Archidiecezją Warmińską i Warmińską Kapitułą Katedralną. Wspólne projekty obejmą działania naukowe, wystawiennicze, remontowe i inwestycyjne. Ważne będzie precyzyjne określenie zasad tej współpracy, aby uniknąć nieporozumień, które mogą wynikać z odrębnego zwiedzania różnych obiektów znajdujących się na Wzgórzu.

Współpraca z władzami samorządowymi, w tym z Burmistrzem Miasta i Gminy Frombork, powinna obejmować szeroki zakres działań, w tym inicjatywy edukacyjne skierowane do dzieci i młodzieży w szkołach podstawowych oraz przedszkolach, a także aktywizację seniorów poprzez angażowanie ich w działalność Muzeum, w tym na zasadzie wolontariatu. Istotnym wyzwaniem będzie także zacieśnianie współpracy z różnymi podmiotami zajmującymi się turystyką w regionie, aby stworzyć kompleksowy „produkt turystyczny”. Obejmuje to opracowanie oferty turystycznej dostosowanej do różnych grup odbiorców oraz zintegrowanie działań wielu lokalnych podmiotów, co pozwoli na wspólną promocję regionu i poprawę jakości oferowanych usług. Koordynatorem tych działań powinien być samorząd, który ma odpowiednie zasoby do wdrożenia efektywnych rozwiązań w przestrzeni miejskiej.

Współpraca z innymi instytucjami kultury, takimi jak Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie czy Muzeum Okręgowe w Toruniu, powinna obejmować nie tylko wymianę doświadczeń, ale także wspólne projekty badawcze dotyczące Mikołaja Kopernika oraz współpracę w zakresie wymiany wystaw. Takie działania umożliwią bardziej efektywne wykorzystanie zasobów i wzmocnią wspólną promocję dziedzictwa Kopernika.

XIII. Efektywne wykorzystanie bazy lokalowej i zasobów Muzeum

W ostatnich latach przeprowadzone analizy działalności Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku oraz ocena infrastruktury wykorzystywanej przez tę instytucję pozwoliły na określenie rzeczywistych możliwości związanych z bazą lokalową Muzeum. Zmiany wynikające z nowej umowy użytkowania obiektów na Wzgórzu Katedralnym, prowadzące do zmniejszenia powierzchni użytkowej (w tym biur, magazynów i przestrzeni wystawienniczych), miały negatywny wpływ na przychody, zwłaszcza po zamknięciu Wieży Radziejowskiego. Braki w zakresie biur i magazynów, zwłaszcza w zachodniej części Nowego Wikariatu, stały się zauważalne, co wymusiło poszukiwanie nowych przestrzeni dla niedawno zatrudnionych pracowników, takich jak historyk oraz osoba odpowiedzialna za promocję i sprzedaż.

1. Przyjęte podejście do adaptacji przestrzeni wschodniej części Nowego Wikariatu pozwoliło na opracowanie dokumentacji projektowej na przyszłą zmianę funkcji wschodniej części Nowego Wikariatu, który ma zostać przekształcony w biura i magazyny. Pierwszy etap prac, obejmujący wymianę okien, został zrealizowany dzięki środkom pozyskanym od Organizatora Muzeum. Kolejne etapy obejmują dalszą adaptację przestrzeni na wspomniane funkcje. Jednak, biorąc pod uwagę krótki czas do realizacji Europejskiego Centrum Copernicus, w którym planowane są nowoczesne biura i magazyny, warto ponownie rozważyć zasadność kosztownych prac

- adaptacyjnych w Nowym Wikariacie, zwłaszcza że ich szacunkowy koszt wynosi blisko 1 miliona złotych.
2. Analizując optymalne wykorzystanie zasobów lokalowych Muzeum, należy wziąć pod uwagę przyszłą funkcję Kanonii Najświętszej Maryi Panny, Domu Kustosza oraz Baszta Kustodii, które obecnie pełnią funkcje biurowe, magazynowe oraz Biblioteki. Z uwagi na ich wysokie walory architektoniczne, artystyczne i historyczne zostały włączone w zadanie Utworzenie Europejskiego Centrum Copernicus i ponowne przeznaczenie tych przestrzeni na cele wystawiennicze, z prezentacją wewnątrz kanonickich i nowoczesnych wystaw. Dla długoterminowej działalności Muzeum w tych obiektach, zmiany mogą być rozważane po podpisaniu umowy przedłużającej użyczenie lub dzierżawę ww. budynków z Kapitułą Warmińską (nie krócej niż do 2037 r.)
 3. Jeśli chodzi o inne obiekty i pomieszczenia wykorzystywane przez Muzeum, takie jak Wieża Kopernika, Planetarium, Park Astronomiczny oraz Szpital Św. Ducha, ich aktualne przeznaczenie nie ulegnie zmianie, niezależnie od rozwoju działań Muzeum w tych obiektach.

XIV. Optymalizacja pracy i zatrudnienia

W nadchodzących latach realizacja planowanej koncepcji programowej jest możliwa do realizacji obecnymi pracownikami merytorycznymi. Dokonana ocena ich dotychczasowej pracy, zainteresowań i zaangażowania pozwala na określić z jakim zaangażowaniem są w stanie podjąć nowe wyzwania, zaakceptować rosnące potrzeby i dostosować strukturę organizacyjną do tych zmian. Jednakże, stworzenie nowoczesnego Centrum (ECC) będzie wymagało pozyskania nowych specjalistów o określonych kompetencjach, niezbędnych do realizacji ambitnych celów instytucji. Właściwe określenie potrzeb kadrowych możliwe będzie dopiero po szczegółowej analizie planistycznej nowej siedziby, precyzyjnym określeniu misji instytucji w obszarach muzealnym i edukacyjnym, a także opracowaniu modelu jej działalności.

W kontekście wewnętrznych procesów w Muzeum, kluczowym czynnikiem zapewniającym jego prawidłowe funkcjonowanie jest efektywna komunikacja, wzajemne zaufanie oraz przestrzeganie wysokich standardów etycznych wśród pracowników. Długotrwałe restrykcje związane z pandemią spowodowały wyraźny spadek jakości komunikacji, dlatego konieczne jest szybkie odbudowanie tych więzi poprzez odpowiednio dobrane szkolenia, obejmujące także zarządzanie relacjami z odwiedzającymi.

Wyzwanie finansowe stanowi poważny problem w utrzymaniu wysokiego poziomu kompetencji zespołu. Ciągły wzrost płacy minimalnej, przy ograniczonych możliwościach finansowych instytucji, nie sprzyja dalszemu rozwojowi kadry. Szczególne obawy budzi sytuacja młodszych, ale doświadczonych pracowników, którzy mogą zdecydować się na odejście z instytucji, jeżeli ich wynagrodzenie nie będzie odpowiadało ich kompetencjom i roli w organizacji. Taki rozwój sytuacji może mieć poważne konsekwencje dla funkcjonowania Muzeum, w tym osłabienie jego merytorycznej strony. Dlatego warto zabiegać o dodatkowe fundusze na wynagrodzenia oraz poszukiwać nowych źródeł finansowania, takich jak projekty badawcze i granty, które umożliwią dalszy rozwój instytucji oraz wsparcie najbardziej zaangażowanych pracowników.

Podsumowanie

W zaprezentowanym palnie działania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku na lata 2025-2028 wskazano na szereg problemów i wyzwań, jednocześnie nie zawsze oferując gotowe rozwiązania. Proponowane pomysły odnoszą się jedynie do kluczowych aspektów związanych z prawidłowym funkcjonowaniem instytucji muzealnej. Jednym z istotnych elementów działalności muzeum powinno być systematyczne przeprowadzanie szczegółowych analiz, które pozwolą na bieżąco oceniać jego stan, sposób funkcjonowania i dotychczasową działalność. Regularne aktualizowanie tych analiz umożliwi wytyczanie długoterminowej strategii oraz określanie celów operacyjnych, które będą realizowane w założonych ramach czasowych.

Pomimo konieczności przeprowadzania szczegółowych analiz, niezmiennie najważniejsze dla Muzeum Mikołaja Kopernika pozostaną kwestie związane z pielęgnowaniem spuścizny Kopernika, ochroną i konserwacją zabytków, a także tworzeniem nowych projektów muzealnych i rozwijaniem bogatej oferty edukacyjnej. Muzeum, pełniące istotną rolę w kształtowaniu świadomości społeczności lokalnej, ma również wpływ na aktywizację mieszkańców Fromborka i okolic, co umacnia jego pozycję jako lidera w rozwoju społecznym regionu. To zadanie należy nie tylko utrzymać, ale i rozwijać.

Realizacja konsekwentnej i przemyślanej misji Muzeum zapewni mu trwałą pozycję na kulturalnej mapie miasta, gminy, powiatu, regionu, a także kraju, umożliwiając dalszy rozwój, niezbędny do podejmowania nowych wyzwań w obszarze muzealnym i edukacyjnym. Dorobek z ostatnich lat powinien stanowić solidną podstawę do dalszego rozwoju tej instytucji.

Program przygotowany na podstawie:

1. *Raport końcowy z realizacji usługi doradczej na rzecz Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku, wersja 5. uzupełniona o dane za ostatni pełny okres sprawozdawczy: rok 2020; Andrzej Przybylski, 2021*
2. *Program działania - autorska koncepcja programowo-organizacyjna zarządzania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku na lata 2019 -2023; Mirosław Jonakowski, październik 2018*
3. *Strategia rozwoju Miasta i Gminy Frombork na lata 2008-2015; Uchwała XVIII/107/08 Rady Miejskiej we Fromborku z dnia 27 marca 2008r.*
4. *Programu działania Muzeum Mikołaja Kopernika we Fromborku na lata 2024 – 2030; Mirosław Jonakowski – za zgodą autora wykorzystano tekst w celu ciągłości programu.*