

PROGRAM ROZWOJU I DZIAŁANIA

Muzeum Narodowego w Szczecinie

na lata 2025–2030

REINTEGRACJA: KOLEKCJA – SIEDZIBY – SPOŁECZNOŚĆ

Wstęp

Niniejszy dokument stanowi autorski program rozwoju i działania Muzeum Narodowego w Szczecinie na lata 2025–2030 z uwzględnieniem aspektu organizacyjno-infrastrukturalnego. Koncepcja zarządzania, rozwoju i działania Muzeum Narodowego w Szczecinie jest autorską, syntetyczną wizją mgr inż. Agnieszki Bortnowskiej, kandydatki na stanowisko dyrektora, oraz już przyjętych kierunków rozwoju – krótko-, średnio- i długoterminowych (odpowiednio na 2, 5 i więcej lat) – a także aktualnych planów działalności instytucji. Diagnoza została opracowana na koniec I kwartału 2025 roku na podstawie danych zastanych na dzień 31.12.2024 r. (ze wskazaniem źródeł zamieszczonych na końcu dokumentu). Program, tam gdzie jest to uzasadnione, wykracza poza ramy 2030 roku – dotyczy to działań rozpoczętych w latach objętych programem, których efekty będą widoczne w perspektywie długoterminowej.

Diagnoza

Bazowe informacje wyjściowe

Muzeum Narodowe w Szczecinie (MNS) w 2025 roku to instytucja kultury Samorządu Województwa Zachodniopomorskiego, współprowadzona przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. MNS jest wpisane do Rejestru Instytucji Kultury Województwa Zachodniopomorskiego pod nr **2/99/WZ** oraz do Państwowego Rejestru Muzeów prowadzonego przez Ministra pod numerem **PRM/105/11**. Jest to największa instytucja kultury na Pomorzu Zachodnim. Z uwagi na ponadregionalne znaczenie zbiorów ma prestiżowy status muzeum narodowego. Sprawuje opiekę nad ponad 162 000 obiektów (MNSa).

Muzeum gromadzi, chroni, zapewniając trwałość istnienia, opracowuje i udostępnia powierzone dziedzictwo narodowe: dzieła sztuki oraz zabytki kultury materialnej – muzealia archeologiczne, etnograficzne i nautyczne. (MNSa, fragment)

Od 1955 roku Muzeum Pomorza Zachodniego w Szczecinie, które w latach 70. przekształcone zostało w narodowe, kierował prof. Władysław Filipowiak. W październiku 2024 roku jego następcą, Lech Karwowski, zakończył ponad 20-letni okres zarządzania MNS. Każdy z długoletnich dyrektorów wywarł olbrzymi wpływ na instytucję: pierwszy – budował muzeum archeologiczne, drugi – muzeum sztuki, co odzwierciedla obowiązująca do dziś misja instytucji.

Do czasu rozstrzygnięcia konkursu na stanowisko dyrektora organizator powierzył tymczasowe kierowanie instytucją Zastępcy Dyrektora ds. Administracyjnych. W 2024 roku MNS upowszechniało swoje zasoby na wystawach stałych i na 22 wystawach czasowych. Roczna frekwencja instytucji została zaburzona podczas pandemii (2020 – 30 660, 2021 – 46 082, 2022 – 87 873 gości). Od 2023 roku trwa proces odzyskiwania utraconej publiczności (2023 – 104 833, 2024 – 103 535 gości). W ostatnim roku w ramach statystyki strony internetowej instytucji odnotowano 236 841 wejść i 646 983 odsłony. MNS zgromadziło na profilu w portalu Facebook społeczność liczącą 12 048 użytkowników (MNSb).

MNS ma pięć siedzib na terenie Śródmieścia Szczecina (cztery zabytkowe gmachy i podziemny pawilon wystawienniczy otwarty w 2016 roku) oraz zamiejscową wystawę w Gryficach. W latach 2023 i 2024 łącznie dotacje podmiotowe od dwóch organizatorów wynosiły kolejno (MKiDN/WZP): 3 328 000,00 zł / 15 357 800,00 zł; 4 082 341,00 zł / 17 550 205,00 zł. W 2025 roku MNS ma do dyspozycji planowane dotacje w wysokości: 4 194 000,00 zł / 19 000 000,00 zł (MNSb). MNS funkcjonuje 18 działów merytorycznych, wokół których koncentruje się praca działów administracyjno-organizacyjnych. Liczba pracowników MNS na 30.12.2024 roku: 183 osoby, 173,78 etatów, a średnie wynagrodzenie brutto wynosi: 6 334,90 zł. Fundament MNS tworzy zespolona triada: **kolekcja, społeczność** oraz prestiżowe **siedziby**.

Dotychczasowa misja i priorytety naukowo-badawcze

Działalność MNS koncentrowała się wokół siedmiu priorytetów badawczo-wystawienniczych oraz edukacyjno-popularyzatorskich, wynikających z profilu posiadanych zbiorów, przyjętej misji oraz polityki zarządzania kolekcją (w tym polityki zakupów, ruchu muzealiów, prac konserwatorskich oraz optymalizacji w tym obszarze): **I. Świt Pomorza:** podstawą są zbiory archeologiczne; **II. Złota era Pomorza:** sztuka średniowieczna i nowożytna na Pomorzu; **III. Między klasycyzmem a modernizmem:** kultura i sztuka Europy od XIX do połowy XX wieku, podstawą są zbiory polskiego i europejskiego malarstwa, grafiki, rysunku oraz rzemiosła artystycznego XIX i XX wieku; **IV. Świat po-modernistyczny:** podstawę stanowią

zbiory sztuki polskiej XX i XXI wieku zgromadzone w oddziale MNS – Muzeum Sztuki Współczesnej; **V. Świat postkolonialny:** podstawą są zbiory etnograficzne i artystyczne kultur pozaeuropejskich, w tym najliczniejsza w polskich zbiorach publicznych kolekcja afrykańska; **VI. Historia i pamięć:** obejmuje działalność muzealnictwa historycznego, w tym oddziałów MNS: Muzeum Historii Szczecina w Ratuszu Staromiejskim oraz Centrum Dialogu Przełomy; **VII. Morze wiedzy:** program związany ze zbiorami nautycznymi, którego celem jest stworzenie ekspozycji prezentującej działalność Muzeum Morskiego.

Będąc instytucją zaufania publicznego, jest depozytariuszem pamięci o przeszłości, ale również żywym centrum kultury – miejscem, które aktywnie uczestniczy w procesie kształtowania świadomości historycznej i postaw społecznych (...) Muzeum Narodowe w Szczecinie w duchu wielokulturowego, transgranicznego dialogu i współpracy buduje regionalną, narodową oraz europejską tożsamość Pomorza Zachodniego i jego mieszkańców. (MNSa, fragment)

Przy instytucji działa Rada Muzeum, która jest organem sprawującym nadzór nad wypełnianiem przez MNS jego powinności wobec zbiorów i społeczeństwa. Działalność MNS wspiera aktywne przy instytucji stowarzyszenie – Towarzystwo Przyjaciół MNS. W Muzeum Narodowym w Szczecinie funkcjonują dwa ciała doradcze: Kolegium ds. Działalności Statutowej oraz Kolegium Doradczo-Programowe MNS – Centrum Dialogu Przełomy. Ponadto instytucja, poprzez swoich pracowników, jest aktywna w organizacjach pozarządowych właściwych dla sektora: ICOM (Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Muzeów), Stowarzyszenia Historyków Sztuki, Polskie Stowarzyszenie Inwentaryzatorów Muzealnych, Stowarzyszenie Muzealników Polskich, Stowarzyszenie Konserwatorów Zabytków, Stowarzyszenie Zachęta Sztuki Współczesnej, ogólnopolska Sieć Ziem Zachodnich i Północnych, Instytut Badań Organizacji Kultury.

Zbiory oraz wystawy stałe, czasowe, prezentacje poza siedzibami MNS

MNS ma opracowaną i upublicznią charakterystykę kolekcji, opisane źródła pozyskiwania zbiorów oraz procedurę zakupów. Ponadto udostępnia swoje zbiory w otwartych repozytoriach cyfrowych (MNSd, MNSe). Propozycje wystaw stałych i czasowych wraz z towarzyszącym im programem odzwierciedlały przyjęte priorytety naukowo-badawcze oraz wyznaczały czytelny kierunek rozwoju MNS. W latach 2021 – 2022 otwarto trzy nowe wystawy stałe: w oddziale MNS–MTR – *Świt Pomorza. Kolekcja starożytności pomorskich* (priorytet I), w reprezentacyjnym gmachu na Wałach Chrobrego – *Misterium Światła. Sztuka średniowieczna na Pomorzu i Ukryte znaczenia. Sztuka na Pomorzu w XVI i XVII wieku* (priorytet II), zintegrowane z otwartą w 2011 roku wystawą *Złoty Wiek Pomorza. Sztuka na dworze książąt pomorskich w XVI i XVII wieku*, prezentowaną w oddziale MNS–MTR. Wyniki

prac merytorycznych, które obejmowały priorytety III i IV, prezentowane były na wystawach czasowych realizowanych przez Muzeum Sztuki Współczesnej oraz Dział Sztuki Europejskiej 1800-1945. MNS systematycznie włącza w wystawy czasowe zdeponowaną w swoich magazynach Kolekcję Regionalną *Zachęty Sztuki Współczesnej w Szczecinie*. W 2023 roku zakończono prezentację wystaw stałych poświęconych zbiorom świata postkolonialnego. Niemal w każdym gmachu prezentowana jest wystawa stała poświęcona dziejom Szczecina, rozpoczynając od wystawy *Antyczne korzenie Europy (Wały Chrobrego); Historia i kultura Szczecina w czasach szwedzkich i pruskich; Najstarsze karty z dziejów Szczecina; Szczecin, jakiego już nie ma; Hans Stettiner i Jan Szczeciński. Życie codzienne w Szczecinie w XX wieku (MNS–MHS), Gabinet pomorski. W zwierciadle monet, banknotów i pieczęci (MNS–MTR)* oraz poświęcona powojennej historii Szczecina wystawa stała *Miasto sprzeciwu – miasto protestu*, dostępna od 2016 roku w podziemnym pawilonie wystawienniczym (MNS–CDP). Priorytet VII nie znajduje umiejscowienia na wystawie stałej w MNS. Fragmenty kolekcji prezentowane są na wystawach czasowych oddziału Muzeum Morskiego. Ponadto kolekcja zabytków techniki prezentowana była na wystawie stałej, znanej jako skansen w Gryficach (MNSc, MNSd, MNSe).

MNS upowszechnia zgromadzoną kolekcję poprzez współpracę z muzeami publicznymi, instytucjami kultury, uczelniami wyższymi oraz urzędami w Szczecinie, regionie i kraju. W Szczecinie wypożyczenia długoterminowe MNS prezentowane są m.in. przez Morskie Centrum Nauki im. prof. Jerzego Stelmacha, Zamek Książąt Pomorskich w Szczecinie, Katedrę pw. św. Jakuba, Uniwersytet Szczeciński, Pomorski Uniwersytet Medyczny, Urząd Miasta Szczecin, Teatr Współczesny, Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki i Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego. W regionie obiekty z MNS prezentowane są m.in. w Muzeum w Koszalinie, Towarzystwie Koszalińskiej Kolei Wąskotorowej, Muzeum Oręża Polskiego w Kołobrzegu, Muzeum Rybołówstwa Morskiego w Świnoujściu, Fort Gerharda w Świnoujściu, Muzeum Przyrodniczym Wolińskiego Parku Narodowego w Międzyzdrojach, Muzeum Ziemi Wałeckiej w Wałczu, Muzeum Regionalnym w Szczecinku, Muzeum Regionalnym w Cedyni oraz Muzeum Archeologiczno-Historycznym w Stargardzie. Cenne muzealia z MNS wkomponowane są w wystawy stałe na terenie całego kraju m.in. Muzeum Narodowego w Warszawie, Muzeum Narodowego w Poznaniu, Muzeum Zamkowego w Malborku, Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Muzeum Sportu i Turystyki w Warszawie, Muzeum Zachodniokaszubskiego w Bytowie, Muzeum Badań Polarnych w Puławach, Muzeum im. ks. Stanisława Staszica w Hrubieszowie, Europejskiego Centrum Solidarności w Gdańsku. Ponadto w ramach współpracy i wypożyczeń krótkookresowych MNS jest obecne dzięki swojej kolekcji na wystawach czasowych w muzeach narodowych i rejestrowych (MNSf).

Zespół i struktura organizacyjna

W MNS pracuje wysoko wykwalifikowana kadra, z przewagą długoletnich pracowników, co gwarantuje stabilność i ciągłość działania instytucji. Aktualnie 68% pracowników MNS pracuje w instytucji ponad 5 lat, a wśród nich 24% jest pracownikami z ponad 20-letnim stażem. W 2025 roku 26% pracowników MNS stanowi grupa w wieku 60+, ale kontynuuje pracę. W grupie tej znajduje się 48% pracowników merytorycznych, którzy dzięki wąskim i kierunkowym specjalizacjom stanowią kadry trudno zastępowalne (MNSg).

Struktura organizacyjna MNS jest pionowa, wyróżnić można cztery poziomy: dyrektor; jego zastępcy i główny księgowy; kierownicy merytoryczni, administracyjni i ochrony; brygady i pracownicy działów. Struktura ta wynika z ustawowych zadań muzeum publicznego, charakteru wydzielonych oddziałów oraz prowadzonej działalności kulturalnej. Na aktualny kształt struktury organizacyjnej przekłada się dotychczasowy podział zróżnicowanych tematycznie zbiorów pomiędzy poszczególne komórki organizacyjne – działy merytoryczne. Bezpieczeństwo kolekcji zapewniane jest na wielu poziomach dzięki bliskiej współpracy zespołów merytorycznych z pracownikami ochrony, administracyjnymi oraz technicznymi. MNS wspiera się poprzez outsourcing w zakresie ochrony budynków i mienia oraz kompleksowej obsługi prawnej.

Wprowadzony w 2020 roku budżet działowy połączył plany z rzeczywistymi możliwościami ich realizacji. Początkowo ograniczyło to mocno planistykę, jednak po pandemii zauważalny był wzrost efektywności w realizacji zaplanowanych i zabudżetowanych zadań. Kierownicy działów wzmocnili swoje plany analizą konieczności wydatków oraz uwzględniali w planach hierarchię zadań. Jednocześnie mogli precyzyjnie wskazać priorytety, które są istotne i przekładają się na zwiększony budżet działu. Ponoszone dzięki temu wydatki są konieczne, celowe, uzasadnione. Wzmocniło to sprawczość i kompetencje zarządcze kierowników.

Tereny i nieruchomości

MNS nie posiada na własność żadnych gruntów, na których znajdują się budynki instytucji. Instytucja nie dysponuje żadnym terenem inwestycyjnym. Jest właścicielem swoich czterech siedzib, a piątą (MNS–CDP) dzierżawi na podstawie umowy obowiązującej do 2040 roku. W swoich siedzibach MNS wynajmuje długoterminowo trzy kompleksy przestrzenne. Dwa z nich przeznaczone są pod działalność gastronomiczną (MNS–CDP oraz MNS–MHS), natomiast trzeci – pod działalność kulturalną. Najemca – Teatr Współczesny, którego

organizatorem jest Gmina Miasto Szczecin, zajmuje 20,3% powierzchni użytkowej 2436 m² na parterze, trzech piętrach oraz antresoli. Umowa najmu obowiązuje w obecnym kształcie do 31 grudnia 2026 roku. Szczegółowo stan prawny nieruchomości i gruntów przedstawiony jest w tabeli 1.

Tabela 1. Siedziby MNS wraz ze stanem właścicielskim

| Siedziba | Status | Budynek/ Grunt | Powierzchnia |
|--|--|--|---|
| Muzeum Narodowe w Szczecinie | Gmach zabytkowy wielodziałowy | Decyzją z 1994 r. Skarb Państwa przekazał w wieczyste użytkowanie działkę nr 8 z obrębu 29 Śródmieście oraz przekazał zabudowania i urządzenia trwałe znajdujące się na gruncie na własność MNS | Powierzchnia zabudowy: 3202 m ² Powierzchnia użytkowa: 10 893,43 m ² Powierzchnia działki: 7909 m ² |
| Muzeum Narodowe w Szczecinie – Muzeum Tradycji Regionalnych | Gmach zabytkowy wielodziałowy, status oddziału | Akt notarialny z 1994 r. przekazujący w wieczyste użytkowanie działkę nr 50 z obrębu 37 Śródmieście oraz przekazał zabudowania i urządzenia trwałe znajdujące się na gruncie na własność MNS | Powierzchnia zabudowy: 1571 m ² Powierzchnia użytkowa/całkowita: 5180 m ² Powierzchnia działki: 1571 m ² |
| Muzeum Narodowe w Szczecinie – Muzeum Sztuki Współczesnej | Gmach zabytkowy jednodziałowy, status oddziału | Decyzją z 1994 r. Skarb Państwa przekazał w wieczyste użytkowanie działkę nr 17/4 z obrębu 36 Śródmieście oraz przekazał zabudowania i urządzenia trwałe znajdujące się na gruncie na własność MNS | Powierzchnia zabudowy: 436,43 m ² Powierzchnia użytkowa/całkowita: 1514,00 m ² Powierzchnia działki: 820 m ² |
| Muzeum Narodowe w Szczecinie – Muzeum Historii Szczecina | Gmach zabytkowy jednodziałowy, status oddziału | Decyzją z 1994 r. Skarb Państwa przekazał w wieczyste użytkowanie działkę nr 43/8 z obrębu 37 Śródmieście oraz przekazał zabudowania i urządzenia trwałe znajdujące się na gruncie na własność MNS | Powierzchnia zabudowy: 496 m ² Powierzchnia użytkowa: 1696,00 m ² Powierzchnia działki: 745 m ² |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Muzeum Narodowe w Szczecinie – Centrum Dialogu Przełomy | Pawilon wystawienniczy, jednodziałowy, status oddziału | Decyzją z 2010 r. Gmina Miasto Szczecin przekazała w dzierżawę na 30 lat WZP działkę niezabudowaną nr 10/5 z obrębu 1030 Śródmieście. Decyzją z 2010 r. WZP przekazała w dzierżawę grunt niezabudowany MNS na 30 lat. Grunt wraz z budynkiem ma być zwrócony Gminie Miasto Szczecin bez opłat | Powierzchnia zabudowy: 1628 m ² Powierzchnia użytkowa/całkowita: 2117,55 m ² Powierzchnia działki: 5261 m ² |
|--|--|---|--|

Źródło danych: MNS 2025, decyzje administracyjne.

Powyższe zestawienie **nie obejmuje rozwiązań tymczasowych**, takich jak wynajmowane przez MNS przestrzenie magazynowe czy teren przeznaczony do przechowywania obiektów wielkogabarytowych, zlokalizowany za pawilonem konserwacji (także w zaadaptowanym tymczasowo pawilonie pomocniczym). Należy również uwzględnić tymczasowo zaadaptowany budynek techniczny, wykorzystywany obecnie przez Dział Konserwacji Zbiorów – przestrzeń ta jest współdzielona z długoterminowym najemcą. MNS ma też stałą ekspozycję plenerową – **Wystawę Zachodniopomorskich Kolei Dojazdowych w Gryficach**. Ekspozycja ta powstała na podstawie obiektów, które na mocy umowy z 2010 roku, zawartej między Samorządem Województwa Zachodniopomorskiego a Samorządem Województwa Mazowieckiego, zostały przekazane na rzecz MNS.

Analiza SWOT

Analiza SWOT objęła czynniki zidentyfikowane jako: **mocne** (S) i **słabe** (W) strony oraz **szanse** (O) i **zagrożenia** (T). Mocne strony stanowią fundament proponowanego programu. Słabe strony potraktowano jako **wyzwania**, które – przy odpowiednim wykorzystaniu szans i ograniczaniu wpływu zagrożeń – stają się drogowskazem dla przyszłej transformacji MNS.

S: Wśród **mocnych stron MNS**, będących niewątpliwie atutami instytucji, należy wymienić:

Kolekcja

1. **Najważniejsza w regionie kolekcja muzealna** – o znaczeniu ponadregionalnym, istotna w kontekście transgranicznym, euroregionalnym oraz krajów basenu Morza Bałtyckiego. Kolekcja jest zinwentaryzowana, zorganizowana, prezentowana na wystawach stałych i czasowych. Charakteryzują ją przyjęte priorytety, prowadzone badania (w tym także odkrycia) oraz polityka gromadzenia zbiorów.

2. **Wysoko wyspecjalizowana kadra merytoryczna** – z unikatowymi kompetencjami muzealnymi i konserwatorskimi, ekspercką wiedzą, doświadczeniem zawodowym oraz szeroką siecią kontaktów formalnych i nieformalnych w środowisku muzealnym. Dodatkowym atutem jest silny autorytet osobisty pracowników.
3. **Doświadczona kadra edukatorów** – wysoka jakość oferty edukacyjnej dla szkół i grup zorganizowanych. Atutem jest aktualny remont zaplecza infrastrukturalnego do działań edukacyjnych oraz już funkcjonujące sale wystawowe z przestrzeniami edukacyjnymi. Zespół ma doświadczenie we współpracy z nauczycielami, wizytatorami, organizatorami wycieczek podczas konferencji i warsztatów. Ważna jest także otwartość na włączanie nowych grup odbiorców (np. pilotażowe działania skierowane do seniorów z demencją).
4. **Zróżnicowana i lojalna publiczność oraz odzyskana po pandemii frekwencja stanowią istotny potencjał MNS jako instytucji kultury zakorzenionej lokalnie, a jednocześnie atrakcyjnej dla odbiorców zewnętrznych.**

Wśród odbiorców można wyróżnić:

- **publiczność lokalną:** jest stała, powracająca, wielopokoleniowa, aktywna zarówno w ofercie wystawienniczej, edukacyjnej, jak i popularyzatorskiej,
- **publiczność okazjonalną:** to głównie turyści (rodziny, dorośli, goście krajowi i zagraniczni, uczestnicy wydarzeń specjalnych – koncerty, spotkania).

Strategicznym zasobem jest również **opracowany po raz pierwszy w historii MNS raport z pilotażowego badania publiczności**, który wskazuje kierunki rozwoju relacji z odbiorcami i stanowi fundament do dalszych działań z zakresu *audience development*.

5. **Sprawnie działające zaplecze organizacyjne i kadra zarządzająca** – zespół administracyjny, ochrony oraz aktualny, pozyskany spośród pracowników instytucji, pełniący obowiązki zespół kierowniczy zapewniają ciągłość realizacji zadań, co pozwoliło uniknąć tymczasowego wdrażania zewnętrznej kadry zarządzającej. Instytucja zachowuje stabilność przy jednoczesnej zdolności do ewolucyjnych zmian i optymalizacji w tempie właściwym dla instytucji długiego trwania.
6. **Doświadczenie w skutecznym pozyskiwaniu środków zewnętrznych** – zarówno z dotacji celowych, grantów unijnych, rządowych i samorządowych, jak i innych źródeł

finansowania na projekty planowane oraz na potrzeby realizowane w trybie awarii i interwencji.

7. **Umiejętność tworzenia i utrzymania kluczowych stanowisk projektowych** – np. w działach konserwacji czy edukacji – finansowanych z budżetów projektów, a po zakończeniu projektu z budżetu instytucji.
8. **Doświadczenie w realizacji projektów** – indywidualnych oraz partnerskich, o charakterze merytorycznym i inwestycyjnym, na poziomie krajowym i międzynarodowym.
9. **Wieloletnie i trwałe partnerstwa instytucjonalne** – z ośrodkami kultury i nauki, instytucjami, organizacjami pozarządowymi, w tym organizacjami sektorowymi, zarówno w kraju, jak i za granicą.

Siedziby

10. **Lokalizacja wystaw w prestiżowych, ikonicznych budynkach** – zarówno zabytkowych, jak i nowoczesnych, nagradzanych w konkursach architektonicznych. Obiekty MNS to ikony architektury miasta i regionu.
11. **Ekologiczny charakter siedzib muzeum** – zgodnie z zasadą, że obiekty zabytkowe są ekologiczne (możliwe mniejsze straty ciepła, gdyż budynki mają grube mury).

Inne

12. **Wprowadzenie budżetów działowych (od 2020)** – z decentralizacją odpowiedzialności za planowanie i realizację budżetów, co przyczyniło się do racjonalizacji i optymalizacji wydatków (wzrost efektywności).
13. **Własne czasopismo naukowe** – „Materiały Zachodniopomorskie” to czasopismo, które znajduje się w wykazie punktowanych czasopism ministerialnych (40 pkt.), periodyk naukowy z potencjałem rozwojowym.
14. **Utrwalona marka Muzeum Narodowego w Szczecinie** – z potencjałem dalszego rozwoju, również w kontekście promocji na rynku krajowym i międzynarodowym (w tym turystyki kulturowej). Szansa na wzmocnienie marki MNS poprzez komunikację na podstawie wartości utrwalonych w dziedzictwie, rozwijanie potencjału MNS z wykorzystaniem transgranicznych walorów regionu.
15. **Dotychczasowe sukcesy i nagrody** – wyróżnienia w obszarze krajowego muzealnictwa oraz europejskiej działalności kulturalnej, które otrzymała instytucja, a także indywidualni pracownicy i zespoły projektowe (liczne nagrody Sybilla, nagrody architektoniczne, EMYA 2019).

W: W MNS słabościami, tym samym **wyzwaniami** w najbliższych pięciu latach, są:

Kolekcja i magazyny

1. **Niewystarczające finansowanie podmiotowe** – niska dotacja uniemożliwia rozwijanie kolekcji zgodnie z przyjętymi priorytetami. Zakupy uzupełniające i rozwijające kolekcję, badania oraz opieka nad zbiorami są mocno ograniczone; dotąd możliwe były głównie dzięki celowemu wsparciu Organizatorów i TPMNS.
2. **Brak wystarczających magazynów muzealnych**, w tym:
 - żaden z posiadanych magazynów, w których przechowywane są muzealia, nie spełnia warunków klimatycznych, a znaczna część nie ma nawet wentylacji grawitacyjnej,
 - całkowity brak przestrzeni na obiekty wielkogabarytowe,
 - brak planu reorganizacji i rozwoju istniejących magazynów,
 - brak systemu automatycznego zarządzania zasobami,
 - deficyt infrastruktury magazynowej (systemowej i budowlanej),
 - zagrożenia dla kolekcji (zalania, degradacja),
 - znikome rozwiązania systemowe komunikacji i transportu obiektów (wózek, podnośnik, winda),
 - brak lub bardzo stary sprzęt (regały, meble),
 - brak możliwości włączenia magazynów do oferty popularyzatorskiej i edukacyjnej, w tym brak dostępności i rozwiązań umożliwiających takie działania.
3. **Wymagające kompleksowego rozwiązania tymczasowe zaplecze konserwatorskie oraz całkowity brak zaplecza konserwatorskiego dla obiektów wielkogabarytowych** – brak scenariusza migracji pracowni Działu Konserwacji z terenu inwestycyjnego, brak odpowiednich laboratoriów i zaplecza badawczego (pomimo realizacji dwóch projektów w tymczasowym pawilonie, obejmujących wyposażenie oraz zbudowanie wentylacji stanowiskowej, a także rangi najlepiej wyposażonej pracowni oraz zespołu eksperckiego wyróżniającego się w euroregionie).
4. **Zagrożone bezpieczeństwo zbiorów** – brak scenariusza i perspektyw na szybkie reagowanie, wieloletnie nierozwiązane kwestie ochrony i zabezpieczenia przeciwpożarowego; niejasna „zamrożona” sytuacja organizacyjna wybranych rozwiązań dla obiektów wielkogabarytowych (np. „magazyn pod chmurką”, tzw. magazyn morski oraz zamiejscowa wystawa w Gryficach, tzw. skansen kolejek).

5. **Brak członkostwa w prestiżowych organizacjach sektorowych** – MNS jest jedynym muzeum narodowym, które nie jest członkiem instytucjonalnym ICOM – Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Muzeów. Współpraca z tą i pozostałymi organizacjami sektorowymi musi zostać wzmocniona i mieć wymiar systematyczny.
6. **Digitalizacja kolekcji, przechowywanie i przetwarzanie** zabezpieczonych zasobów cyfrowych w otwartym dostępie, włączenie eksploatacji AI do zarządzania kolekcją i jej ochroną, ponadto rozbudowanie oferty immersyjnej dla zróżnicowanych grup odbiorców (nie tylko oferty popularyzatorskiej i edukacyjnej, ale także dla kuratorów, badaczy, twórców), będą fundamentem cyfrowej transformacji każdej nowoczesnej instytucji muzealnej.

Ludzie

7. **Niewystarczające finansowanie podmiotowe** – niska dotacja pokrywa tylko bieżące utrzymanie, brak środków na rozwój: B+R, partnerstwa międzynarodowego, mobilność i szkolenia kadry. Instytucja musi odpowiedzieć na dynamiczne zmiany rynku pracy oraz aktywnie włączyć się w dialog o kryzysie kadrowym w muzealnictwie, szukając dostępnych w regionie rozwiązań.
8. **Niewystarczające wynagrodzenia i problemy kadrowe:**
 1. trudność w przyciągnięciu najlepszych specjalistów z sektora muzealnictwa (niski udział tej grupy zawodowej na rynku – mało absolwentów, duży odpływ do sektora prywatnego, długi termin wdrożenia do specyfiki konkretnej kolekcji, brak aktywności instytucji w celu zatrudniania osób po praktykach, stażach oraz pozyskiwania absolwentów od razu po ukończeniu edukacji),
 2. wysoka średnia wieku załogi, do 2030 r. ponad 30% będzie w wieku emerytalnym,
 3. brak realnych możliwości wzrostu zatrudnienia bez dodatkowego finansowania (nowi potencjalni pracownicy nie chcą być zatrudnieni na warunkach, które oferuje MNS),
 4. w pionie administracji specjaliści IT wykształceni w kierunku organizacji stanowisk pracy, architektury wewnętrznej IT, zapewnienia bezpieczeństwa środowiska pracy instytucji publicznej muszą być także specjalistami w dziedzinie obsługi IT instytucji deponującej i przetwarzającej oraz udostępniającej zdigitalizowane dziedzictwo,

5. brak zainteresowanych pracą w sektorze publicznym specjalistów ds. zamówień publicznych.
9. **Brak systemu sukcesji i zarządzania zmianą** – instytucja nie została przygotowana do przekazania kierownictwa; przejście obowiązków odbyło się bez audytu, dokumentacji czy planu kontynuacji działań. Brakuje kultury transferu wiedzy oraz standardów gromadzenia wiedzy w organizacji (wraz z odejściem pracowników, tracone są bezcenne zasoby know-how).
10. **Brak przygotowanych następców na kluczowe stanowiska** – odpowiedzialność za wdrożenie i przekazanie spoczywa na zespole tymczasowo pełniącym obowiązki. Instytucja nie została przygotowana do płynnego i kompleksowego przekazania, a równoczesne odejście na emeryturę wieloletniego dyrektora oraz złożenie wypowiedzenia przez jego zastępcę ds. naukowych obniżyło poczucie integracji wewnętrznej (kryzysowa okazała się też sytuacja medialna wokół instytucji i niepodjęcie działań zaradczych i interwencyjnych w okresie przejściowym).
11. **Braki kadrowe w obszarze tworzenia i eksploatacji oferty on-line i e-learningowej** – brak edukatorów o odpowiednich kompetencjach technologicznych lub cyfrowych w zespole, brak systematycznych badań publiczności i ewaluacji programów edukacyjnych, konieczność i wysoki koszt dostosowania oferty do zmian pokoleniowych i nowych trendów edukacyjnych, brak spójnej strategii długoterminowego rozwoju Działu Edukacji, konieczność tworzenia oferty dostępnej pod względem cyfrowym (w duchu polskiego aktu o dostępności) i dostosowanej do potrzeb odbiorców, do których jest kierowana (prosty język, specjalne potrzeby komunikacyjne, niepełnosprawności, neuroróżnorodność, komunikacja inkluzywna).
12. **Słaba kultura organizacyjna instytucji** – pomimo pozyskania zespołu specjalistów w instytucji kultura organizacyjna jest słabo rozwinięta, niska i nieefektywna, powszechne są trudności we współpracy międzyoddziałowej, międzydziałowej, zaburzona jest komunikacja i przepływ informacji w strukturze pionowej i poziomej, brak zespołowego działania między oddziałami i działami w celu realizacji wspólnych celów i misji MNS, co może być spowodowane dotychczasowym brakiem systematycznych spotkań roboczych, mentoringu, szkoleń (w tym międzydziałowych, koleżeńskich, z zakresu kompetencji miękkich), pracy w zespołach interdyscyplinarnych.
13. **Słabo eksploatowany potencjał współpracy z otoczeniem bliskim** – współpraca z gremiami eksperckimi aktywnymi w sektorze (SHS, SMP, SKZ, TPMNS) i organami aktywnymi przy MNS (rada, kolegia doradcze, sieci) nie jest w pełni wykorzystana.

Współpraca ma charakter nieusystematyzowany, ograniczone jest wspólne robocze wypracowywanie rozwiązań i inicjatyw istotnych dla rozwoju instytucji.

14. **Brak strategii rozwoju publiczności oraz pomysłu na systematyczne czerpania z kapitału społecznego** – który skutkuje znikomymi działaniami aktywizującymi społeczność wewnątrz MNS i już skupioną wokół instytucji, brakiem efektu synergii pomiędzy ofertą i potrzebami odbiorców, brakiem alternatywnych, mniej formalnych elementów w ofercie, mniej dynamicznym rozbudowywaniem oferty w kierunku odbiorców ze szczególnymi potrzebami, z uwzględnieniem dywersyfikacji tych potrzeb,
15. **Zbyt niskie pensje oraz brak możliwości rozwoju są przyczyną największej rotacji pracowników MNS w najłabiej opłacanym sektorze ochrony i opieki nad ekspozycjami.** Pracownicy tego obszaru nie są włączani systemowo w rozwój muzeum oraz przemiany społeczne, które trwale zmieniają oczekiwania otoczenia i odbiorców wobec tej grupy pracowników. Poza wzrostem wynagrodzeń konieczne jest poprzez system szkoleń i warsztatów integracyjnych włączenie pracowników tego sektora w komunikację i integrację z innymi pracownikami, publicznością oraz wzrost świadomości o misji MNS.

Siedziby i infrastruktura

16. **Niewystarczające finansowanie podmiotowe** – niska dotacja pokrywa tylko bieżące i najpilniejsze naprawy, a i tu środki są niewystarczające – uzupełniane w trybie awaryjnym dotacjami celowymi od organizatorów.
17. **Zły stan techniczny niektórych budynków** – przeciekające dachy, skorodowane tynki, podtopienia, brak wentylacji, nieszczelna stolarka okienna wymagają dużych zasobów (finansowanie zakupów towarów i usług, kumulacja zadań i intensyfikacja pracy), a także szczególnej wrażliwości konserwatorskiej z uwagi na zabytkową substancję remontowanych obiektów.
18. **Brak terminu reintegracji zabytkowego budynku reprezentacyjnego do celów wyłączenie powiązanych ze statutową działalnością MNS** – co jest szczególnie dojmujące wobec diagnozy braku wystarczającej przestrzeni na tę działalność (przy równoczesnym obowiązku jej zapewnienia).
19. **Brak koncepcji rozwiązania „zamrożonej” tymczasowej lokalizacji dla obiektów gabarytowych tzw. skansenów** – wielkogabarytowe obiekty przechowywane są na wąskich działkach niebędących własnością MNS, bez możliwości zabudowy, opieki konserwatorskiej, infrastruktury dla publiczności, wytworzenia częściowo lub całościowo zadaszonej ekspozycji – obiekty te narażone są na postępującą degradację.

20. **Brak dostępności architektonicznej** – wszystkie siedziby mają bariery, a niektóre (MSW, MHS) są całkowicie niedostępne dla osób z niepełnosprawnościami i nie da się tego zmienić bez poważnych inwestycji.
21. **Trudności w adaptacji obiektów do nowoczesnych potrzeb instytucji kultury** – presja na modernizację i cyfryzację przy braku zasobów na infrastrukturę umożliwiającą prezentowanie i przechowywanie digitaliów.
22. **Brak infrastruktury wspierającej prace badawcze i rozwojowe** – brak laboratoriów, zaplecza do projektów naukowych.
23. **Problemy socjalne i biurowe** – niedostateczna liczba pomieszczeń biurowych i socjalnych dla pracowników; lokalizacja biur w piwnicach i na strychach, brak zaplecza socjalnego, praca odbywa się w zaadaptowanych tymczasowo salach wystawowych, wydzielonych częściach magazynów, pomieszczeniach przejściowych (zabudowa korytarzy) oraz niewielkich biurach wieloosobowych, brak dostosowania pomieszczeń do warunków klimatycznych – utrata ciepła zimą i upał latem.
24. **Brak zaplecza warsztatowego w Gryficach** zmusza rzemieślników do pracy na wolnym powietrzu w warunkach zimowych.

Inne systemowe wyzwania

25. **Sytuacja kryzysowa MNS–CDP – brak zaplanowanych obchodów jubileuszu 10-lecia MNS–CDP** – połączony z brakiem środków zaplanowanych na licencje gwarantujące utrzymanie pełnego funkcjonowania wystawy stałej.
26. **Sytuacja kryzysowa MNS–MHS – brak zaplanowanych obchodów jubileuszu 50-lecia MNS–MHS** – zespół kuratorski zaplanował atrakcyjną wystawę czasową, niestety nie została zaplanowana oferta popularyzatorsko-edukacyjna oraz wydarzenia towarzyszące obchodom.
27. **Brak kompleksowego audytu instytucji** – instytucja funkcjonuje w stanie częściowej niewiedzy o swoim stanie organizacyjnym, infrastrukturalnym i finansowym (odkrywane są „zaszłości”), przejęcie pełnienia obowiązków w trakcie roku budżetowego z równoczesną koniecznością zamknięcia roku i planu z możliwie najmniejszymi stratami, brakami realizacji spowodowało skupienie się na aspektach formalnych, rzeczowo-finansowych. MNS utraciło część tzw. pamięci instytucji i zostało z obszarami objętymi całkowitą amnezją, co przez wiele lat będzie generowało trudności i konieczność odpracowania „białych plam”, a także będzie zwiększać ryzyko ich powiększenia z uwagi na duży udział pracowników w wieku emerytalnym, których odejście jest możliwe w każdej chwili. Instytucja musi znaleźć i poświęcić nakłady:

czasu, pracy, zasobów osobowych i finansowych na utrwalenie swojego dorobku np. poprzez digitalizację umiejętności, ustandaryzowanie procedur sprawozdawczych, uszczelnienia systemu gromadzenia dorobku pracowników w cyfrowym archiwum instytucji.

28. **Deficyty budżetowe** – zasadniczym problemem jest funkcjonowanie instytucji w permanentnym deficycie budżetowym, co utrudnia racjonalne zarządzanie, zaburza bieżące funkcjonowanie, planistykę i rozwój instytucji. Statutowa działalność MNS została ograniczona do minimum, brak środków na zakup muzealiów, zachowanie substancji zabytkowej budynków, pogłębiający się problem deficytów kadrowych, aktualizację oferty wystawienniczej i edukacyjno-popularyzatorskiej, brak kosztów rozwojowych w podstawowym budżecie MNS – wprost przekłada się to na problemy frekwencyjne, osłabia markę instytucji i hamuje jej rozwój. Potrzebna diagnoza źródeł oraz skutków problemów finansowych instytucji.
29. **Brak cyfrowej infrastruktury instytucji** – brak narzędzi do zabezpieczenia dziedzictwa cyfrowego, digitalizacji zbiorów, cyfrowego zarządzania treścią i procesami, niewystarczająca dostępność cyfrowa.
30. **Obciążające wyzwanie to wdrożenie EZD RP do końca 2026** – zmiana paradygmatu pracy wewnętrznej i komunikacji z otoczeniem oraz transformacja cyfrowa w obszarze organizacyjnym.
31. **Brak dostosowania kultury organizacyjnej do przemian społeczno-technologiczno-prawnych** – model współpracy i sposób działania instytucji wymaga transformacji, która musi być wsparta zmianą systemową, nie tylko operacyjną.
32. **Brak spójnej strategii komunikacyjnej** – problemy komunikacyjne wewnątrz instytucji, nastawienia na wspólny cel i realizację misji MNS, niedostateczna współpraca międzydziałowa, a także brak spójnej strategii komunikacji na zewnątrz: brak form komunikacji dostosowanych do różnych grup (dzieci i młodzież, dorośli, seniorzy, osoby neuroróżnorodne itp.), niedostatecznie dostępna cyfrowo strona internetowa i publikowana dokumentacja, brak komunikacji wielokanałowej, z wykorzystaniem różnorodnych mediów (niewielka obecność MNS w mediach tradycyjnych oraz sieci, konieczność zaistnienia w przestrzeni mediów społecznościowych innych niż Facebook), ograniczona i nieprzemyślana strategia wydawnicza publikacji pracowników.

O: W nadchodzącej kadencji MNS może wykorzystać szanse zdefiniowane jako:

1. **Reintegracja Muzeum Narodowego w Szczecinie** – kolekcja, społeczność i siedziby jako spójny fundament instytucji oraz kierunek jej transformacji w nowoczesną, zintegrowaną instytucję kultury o ponadlokalnym zasięgu: regionalnym, euroregionalnym i europejskim, wykraczającą poza model miasta centrystycznego.
2. **Cyfrowa transformacja** – rozwój nowych technologii wspiera zabezpieczanie zbiorów (w tym digitalizację kolekcji) oraz nowoczesne formy dostępu do zasobów: otwarty i bezpieczny dostęp do kolekcji, możliwości twórczego przetwarzania danych, interaktywność edukacji, dostępność dla osób o specjalnych potrzebach, a także wykorzystanie narzędzi cyfrowych w zarządzaniu i realizacji misji instytucji.
3. **Partnerstwo i współpraca** – pogłębianie relacji z uczelniami, organizacjami sektorowymi, NGO i partnerami biznesowymi; rozwój sieci kooperacyjnej wokół misji MNS.
4. **Programy regionalne, krajowe, europejskie i międzynarodowe** – szerokie możliwości pozyskiwania środków z programów takich jak FEPZ, FENIKS, Horizon Europe, Creative Europe, Interreg i inne, wspierające rozwój projektów infrastrukturalnych, edukacyjnych, badawczych i cyfrowych.
5. **Nowe modele rozwoju kadry** – wdrażanie mentoringu, programów stażowych, nowoczesnych modeli rekrutacji (w tym podejścia resourcingowego), a także wymiana wiedzy i umiejętności między pracownikami różnych działów i oddziałów, digitalizacja wiedzy i doświadczenia pracowników jako trwałego zasobu instytucji.
6. **Rozwój publiczności i turystyki kulturowej** – silna marka instytucji i zintegrowana społeczność wokół MNS tworzą potencjał przyciągania nowych odbiorców. Kluczowe są: oferta oparta na badaniach publiczności, dopasowana do potrzeb różnych grup docelowych, obecność w przestrzeni rzeczywistej (miasta, regionu itp. poprzez różne formy promocji i reklamy) i wirtualnej (strona internetowa, media społecznościowe), uwzględniająca bariery technologiczne i komunikacyjne (dostępność cyfrowa), atrakcyjne pod względem treści i formy, wypromowane publikacje naukowe i popularnonaukowe oraz prestiżowe, centralnie położone siedziby, które mogą stać się magnesem dla turystów dotąd nieidentyfikujących MNS jako atrakcji kulturowej.
7. **Transformacja społeczna roli muzeum** – muzeum jako instytucja wartości, zreintegrowana ze swoją społecznością. MNS może pełnić rolę: mediatora, mentora, partnera i facylitatora, tworząc przestrzeń dialogu, edukacji obywatelskiej, badań, odkryć i przeżyć.

T: Konieczne będzie wzmocnienie odporności MNS na nieuniknione zagrożenia:

1. **Utrata zasobów kadrowych** – wynikająca z luki pokoleniowej, wysokiej rotacji, odpływu kluczowych pracowników, wypalenia zawodowego, niekonkurencyjnych wynagrodzeń oraz niskiej zdolności instytucji do adaptowania nowych kompetencji.
2. **Spadek zainteresowania ofertą MNS** – wywołany zmianami społecznymi, cyfrową transformacją, kryzysami, niedostateczną, niedopasowaną strategią komunikacyjną z wykorzystaniem wielu kanałów, niedostatecznie atrakcyjną i wypromowaną ofertą wydawniczą, ewolucją nawyków publiczności, wzrostem konkurencyjnych ofert oraz zmianą oczekiwań stałych odbiorców.
3. **Zamrożone problemy infrastruktury ochronnej** (nieobjęte dotąd projektami lub planami remontowymi zabytkowe siedziby – oddziały MNS–MSW, MNS–MHS; przechowywane na zewnątrz obiekty wielkogabarytowe nieobjęte dotąd planami lub projektami relokacji – magazyn „pod chmurką” na tyłach Wałów Chrobrego, ekspozycja plenerowa w Gryficach).
4. **Niewystarczające finansowanie podstawowe** – odsuwanie szans na realny rozwój instytucji niskim finansowaniem celowym, utrzymanie długofalowo nie tylko uniemożliwi rozwój, ale także przyczyni się do marginalizacji i starzenia się instytucji.
5. **Dezintegracja instytucjonalna** – erozja pamięci organizacyjnej, brak sukcesji kompetencji, rozpad spójności zespołu, osłabienie więzi i społecznego funkcjonowania instytucji w ekosystemie regionu.
6. **Brak stabilnego systemu raportowania i monitorowania** – luka w dokumentacji pomocniczej, archiwach cyfrowych i papierowych działów, dane wybiórcze i nieusystematyzowane, brak danych porównawczych oraz nieregularność badań i diagnoz uniemożliwiają śledzenie postępów, diagnozę efektywności i podejmowanie decyzji opartych na danych.
7. **Presja regulacyjno-legislacyjna** – wynikająca ze zmian legislacyjnych dotyczących m.in. dostępności architektonicznej, nowych zasad udzielania zamówień ze środków publicznych oraz cyfrowej transformacji administracji.
8. **Pogłębienie strat wizerunkowych** – wynikające z braku proaktywnej polityki komunikacyjnej, niskiej umiejętności artykułowania wartości i misji instytucji, formułowanie nieczytelnych przekazów oraz trudności w integrowaniu społeczności lokalnej wokół MNS.

Działalność i rozwój Muzeum Narodowego w Szczecinie w latach 2025–2030

Wizja 2030

Muzeum Narodowe w Szczecinie w 2030 roku będzie zarówno największą i najbardziej rozpoznawalną instytucją kultury w Euroregionie, jak i wizytówką Pomorza Zachodniego. MNS będzie nadal miało status samorządowej instytucji kultury współprowadzonej z MKiDN. Zaktualizowane zostaną Statut MNS (z 2019 r.) oraz Regulamin Organizacyjny MNS (z 2016 r.). Już od 60 lat będzie w prestiżowym gronie muzeów narodowych, zaś działalność statutowa MNS będzie stabilna i niezagrożona. Po zakończeniu kadencji, zmodernizowane, doposażone i **zreintegrowane MNS** będzie skupione na realizacji programu na lata 2030–2040, którego podstawą będzie wypracowana długofalowa strategia rozwoju do 2040 roku oraz perspektywa obchodów jubileuszu 125-lecia otwarcia gmachu na Wałach Chrobrego w 2038 roku. MNS z oddaniem będzie pielęgnowało rocznice i jubileusze upamiętniające wydarzenia w historii własnej, miasta i Pomorza Zachodniego, tak by oddając im hołd, scalić wspólnotę wokół wartości dziedzictwa kulturowego.

Niezmienny pozostanie fundament MNS, który tworzy triada: **kolekcja, społeczność** oraz prestiżowe **siedziby**. Bogactwem muzeum są zbiory i skupieni wokół ludzi. Wyzwaniem jest związana z tymi wartościami reintegracja w ekosystemie. Zgromadzona w unikatowych obiektach architektury współczesnej i zabytkowej kolekcja MNS jest jądrem spotkań ogromnej i zróżnicowanej społeczności. W latach 2025–2030 podtrzymane zostaną przyjęte priorytety naukowo-badawcze oraz kierunki rozwoju instytucji. Zaplanowane projekty zarówno w zakresie formalnym, jak i merytorycznym będą kontynuowane. Program wystawienniczy, tradycyjnie łączący wystawy stałe i czasowe, zostanie rozszerzony o intensywną obecność MNS w przestrzeni miejskiej i regionalnej oraz wzmoczoną współpracę opartą na długoterminowych wypożyczeniach ekspozycyjnych. MNS będzie zarządzane przez zintegrowany zespół wywodzący się z instytucji i od wielu lat z nią związany. Wprowadzone zostaną regularne seminaria muzealne, na których aktualnie prowadzone projekty badawcze będą prezentowane przez pracowników MNS oraz zespoły międzyinstytucjonalne, w których współpracują pracownicy instytucji. Ponadto zrealizowane zostaną 2–3 razy w roku seminaria eksperckie (np. w ramach obchodów *200 lat kolekcji starożytności pomorskich* gościem będzie dr hab. Maciej Szukała, pracownik Archiwum Państwowego w Szczecinie, który przedstawi zespół archiwaliów z dawnego szczecińskiego Pommersches Landesmuseum znajdujący się w zasobach Archiwum

Państwowego w Szczecinie). W ramach dobrych praktyk współpraca zostanie rozwinięta o analogiczne spotkania z konserwatorami, inwentaryzatorami, kustoszami, edukatorami, ale także przedstawicielami nowych mediów i zawodów kreatywnych oraz innymi specjalistami (m.in. projektanci wystaw, dekoratorzy ekspozycji wielkopowierzchniowych, aranżatorzy oświetlenia, wykonawcy multimediiów, projektanci wydawnictw).

MNS będzie stabilną instytucją nowej generacji: **uczącą, otwartą, dostępną**. Rozbudowana sieć współpracy krajowej i międzynarodowej stanie się kluczowym czynnikiem wzmacniającym markę MNS jako narodowej instytucji kultury. MNS będzie organizacją uczącą się – rozwijającą kadrę, relacje i partnerstwa strategiczne (regionalne, krajowe i międzynarodowe), pogłębiającą integrację ekosystemu – oraz instytucją edukującą swoją społeczność: badającą potrzeby, rozwijającą publiczność, budującą trwałe i międzypokoleniowe relacje. Przyjmie rolę muzeum, która wzmacnia partycypację w życiu kulturalnym oraz towarzyszy społecznościom w przemianach społecznych i technologicznych. MNS będzie aktywne w obszarze edukacji formalnej i nieformalnej dzieci, młodzieży i dorosłych (w tym seniorów i osób ze specjalnymi potrzebami). Instytucja pozostanie otwarta na potrzeby publiczności oraz pozyskiwanie nowych odbiorców – również poprzez aktywne znoszenie barier ograniczających ich udział w kulturze. W ciągu najbliższych pięciu lat – także dzięki już pozyskanym funduszom europejskim – zintensyfikowane zostanie kształcenie ustawiczne kadry: kursy, studia podyplomowe, szkolenia i warsztaty (w tym wewnętrzne, od pracowników dla pracowników) będą wspierać rozwój już posiadanych kompetencji oraz nabywanie nowych, odpowiadających na zidentyfikowane luki w potencjale instytucji. Zespół MNS będzie zintegrowany wewnętrznie, wsparty programami szkoleniowymi i monitoringowymi, zorientowany na powiązanie osobistych sukcesów zawodowych z sukcesami MNS. Wewnętrzne programy mentoringowe będą gwarantowały utrwalenie i przekazywanie wiedzy i doświadczenia. Wprowadzona zostanie innowacyjna metoda agregowania wiedzy – obejmująca digitalizację kompetencji, co ułatwi wdrażanie młodszych pracowników – oraz model resourcingu, czyli pozyskiwania kadr poprzez rotację zasobów wewnętrznych. Atrakcyjne treści w mediach będą sprzyjać budowaniu marki i popularyzacji wiedzy za pośrednictwem publikacji, treści w mediach społecznościach, docelowo także popularyzatorskich filmów wideo i podcastów.

Dzięki uruchomieniu nowych ciągów komunikacyjnych oraz magazynu studyjnego wzmocniony zostanie potencjał frekwencyjny. Współczesne instytucje kultury, które traktują publiczność jako **aktywny zasób**, osiągają większą trwałość, legitymizację i zdolność adaptacyjną. MNS ma doświadczenie włączania publiczności we współtworzenie treści,

a nawet kolekcji (np. w CDP). Pielęgnowanie relacji z publicznością zostanie wzmocnione badaniami i wnikliwą analizą jej potrzeb, tak by była ona przejrzystym barometrem sukcesu i fundamentem reputacji instytucji. W latach 2025–2030 MNS odnotuje wzrost frekwencji ze 103 000 do 120 000 osób. Grupy docelowe zostaną ponownie zdefiniowane (na podstawie prowadzonych badań): dzieci i młodzież poprzez zabawę będą odkrywały wartość dziedzictwa kulturowego, dorośli otrzymają tematyczną ofertę w stylu wysublimowanej rozrywki lub spotkań o charakterze akademii wiedzy (w tej grupie rozwinięte zostaną programy dla seniorów). Dla każdej z grup docelowych zostanie opracowana nowa oferta, uwzględniająca szczególne potrzeby związane z ograniczeniami ruchowymi, wzrokowymi i słuchowymi, a także z obszarem zdrowia psychicznego oraz wysokiej wrażliwości.

MNS będzie obecne i dostępne w centrum swojego naturalnego ekosystemu. Wzmocniona zostanie orientacja na obrane cele. Wyjście instytucji w teren oraz pogłębiona integracja z partnerami będą realizowane poprzez projekty, które pozwolą zaprezentować potencjał MNS również poza jego siedzibami – w przestrzeniach historycznych, także w formie wystaw stałych. MNS będzie stawiać na edukację opartą na wartościach, nie rezygnując jednocześnie z popularyzacji swojej oferty – za pomocą środków i kanałów adekwatnych do oczekiwań współczesnych odbiorców: popularnych mediów społecznościowych, dostosowanych formatów przekazu, zróżnicowanej oferty wydawniczej, wzmocnionej obecności i dostępności cyfrowej oraz integracji nowych mediów z programem instytucji. Łączenie kultury wysokiej z popularną pozwoli MNS dotrzeć z ofertą do grup dotąd nią niezainteresowanych. Kolejne efekty współpracy międzynarodowej z Pommersches Landesmuseum zostaną zaprezentowane w Szczecinie i w Greifswaldzie. Trzeci wspólny projekt – *Wspólne drogi ku sztuce na Pomorzu. Centralne muzea pomorskie kreują nowe podejście do dziedzictwa kulturowego pogranicza* – zostanie zakończony w 2027 roku otwarciem kolejnej wystawy. Będzie ona komplementarna wobec wizji głównego gmachu, prezentującego bogactwo kulturowe świata, ze szczególnym uwzględnieniem dziedzictwa Europy. W 2026 roku instytucja zawiązała silne partnerstwa w regionie (Koszalin, Świnoujście, Kołobrzeg, Przelewice), które rozwijane wzmocnią obecność MNS w terenie. Do 2030 roku instytucja będzie zaawansowana w procesie transformacji cyfrowej w obszarze działalności statutowej i w sferze organizacyjnej. Ponadto zakończony zostanie projekt realizowany z FEPZ, który umożliwi zakup urządzeń do przechowywania, przetwarzania i udostępniania zdigitalizowanych treści, w tym treści 3D (sprzęt i zbudowanie infrastruktury bezpieczeństwa przechowywania danych). Realizacja projektu przyczyni się do rozwoju kompetencji cyfrowych w MNS. Dzięki otwartemu repozytorium zdigitalizowanych obiektów – w tym modeli 3D,

umożliwiających druk skalowanych kopii – instytucja zachęci do cyfrowej transformacji także użytkowników końcowych.

Unikatowe siedziby MNS dzięki termomodernizacji, przebudowie, remontom i doposażeniu zachowają ciągłość funkcjonowania oraz unikną degradacji substancji zabytkowej. Muzeum Narodowe w Szczecinie w latach 2025–2030 będzie kontynuowało dotychczasowe inwestycje oraz opracuje i rozpocznie kolejne. Do końca 2027 roku w zabytkowym gmachu na Wałach Chrobrego realizowany będzie projekt *Imago Mundi – przebudowa i remont zabytkowego budynku Muzeum Narodowego w Szczecinie*. W wyniku projektu od 2028 roku uruchomione zostaną nowoczesne przestrzenie edukacyjne, sala konferencyjna oraz zaplecze socjalno-sanitarne. Wzmocniony kadrowo Dział Edukacji opracuje nowe oferty – uwzględniające dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami, nowoczesne pomoce dydaktyczne i ofertę on-line (MNSh). Ponadto wykonana zostanie wentylacja mechaniczna w nowo utworzonym magazynie studyjnym. Do końca 2027 roku w tym samym gmachu zakończony zostanie międzynarodowy projekt Interreg VIa *Wspólne drogi ku sztuce na Pomorzu – centralne muzea pomorskie kreują nowe podejście do dziedzictwa kulturowego pogranicza*. Zostanie również wzmocniony system bezpieczeństwa i ochrony przeciwpożarowej – dotychczasowy poziom oceniany jest jako alarmujący. Do końca 2026 roku realizowany zostanie projekt z już opracowaną dokumentacją pn. *Remont wraz z elementami przebudowy w zakresie budynku muzeum, zagospodarowania terenu i infrastruktury technicznej oraz budowa podziemnego zbiornika retencyjnego na Placu Solidarności w Szczecinie*, który obejmuje prace na rzecz oddziału MNS–CDP.

W 2027 roku powstanie dokumentacja projektowa wraz z pozwoleniem na budowę, której celem będzie reintegracja całego obiektu – **pierwotnie zaprojektowanego do celów muzealnych**. Zakres obejmie m.in. przywrócenie 1932 m² powierzchni wystawienniczej, przeznaczonej na nowe wystawy stałe oraz salę wystaw czasowych. **Reintegracja** całej powierzchni reprezentacyjnego gmachu na Wałach Chrobrego – zgodnie z autorską koncepcją kandydatki – zostanie rozpoczęta po zakończeniu opracowywania dokumentacji. Przy zapewnieniu finansowania roboty budowlane potrwać do końca 2028 roku, a w tym samym czasie opracowane zostaną koncepcje i dokumentacja wystaw czasowych. W latach 2030–2031 roku możliwe jest otwarcie zintegrowanego gmachu z nowymi wystawami stałymi, przestrzenią wystaw czasowych, edukacyjną oraz strefą wypoczynku. Działania te zwiększą dostępność gmachu i odpowiedzą na potrzeby związane z **obchodami 125-lecia reprezentacyjnego gmachu** – z myślą o których reintegrowany jest cały budynek. Po

zakończeniu realizacji projektu *Imago Mundi* zostanie powołana komórka organizacyjna do pozyskiwania funduszy, w tym ze środków zewnętrznych w ramach nowej perspektywy.

Misja 2025–2030

Kadencja 2025–2030 realizowana będzie zgodnie z dotychczasową misją, pod hasłem:

REINTEGRACJA MUZEUM: kolekcja – społeczność – siedziby

Uzasadnieniem dla przyjęcia misji są następujące przesłanki:

MNS jest depozytariuszem wartości dziedzictwa kulturowego. Piastuje urząd strażnika dziedzictwa kulturowego Pomorza Zachodniego, równocześnie jest narratorem dynamicznej opowieści o bogactwie kulturowym i burzliwych dziejach dorzecza Odry, Pomorza, krajów rozsianych wokół Bałtyku – kontynuuje badanie dziedzictwa Pomorza i Bałtyku (archeologia, historia, sztuka i nowe technologie). Nie jest to historia prosta i raz dana, jest to historia poszukiwana, badana, odkrywana, wielokrotnie przeżywana, z którą spotkanie ma być źródłem zrozumienia, refleksji, a może nawet zmiany w człowieku. W duchu głębokiego humanizmu muzeum przerzuca międzypokoleniowe i międzykulturowe mosty, które umożliwiają spacer po meandrach wspólnej przeszłości oraz dialog o przyszłości. Tę misję muzeum musi reintegrować w sobie – w zespole, strukturach i działaniach – a zarazem nieść ją ku społecznościom, z którymi współistnieje, wzmacniając i rozwijając ekosystem. Wspólnie ma ją pielęgnować dla przyszłych pokoleń. Istota działalności tej instytucji jest dookreślona w Statucie MNS z 2019 roku. Gromadzenie, bezpieczeństwo, badanie, konserwacja i ochrona zbiorów są codziennością, która umożliwia przyszłe upowszechnianie wyników badań i odkryć, poszukiwanie kontekstów prezentowania kolekcji, działalność popularyzatorsko-edukacyjną, wydawniczą oraz społeczną. Nowoczesne technologie pełnią tu podwójną rolę: są zarówno parasolem bezpieczeństwa, jak i narzędziem, które pozwala zaprosić zróżnicowaną społeczność do głębokiego, immersyjnego kontaktu z przeszłością. To czas porządkowania, ale i odzyskiwania własnej spójności. Tożsamości rozpiętej między budynkami, zbiorami i wspólnotą wielu. Przyszłości, którą buduje się nie od zera, ale z pamięci – świadomej, pogłębionej, niepokornej. Możliwość powrotu do oryginalnej koncepcji gmachu redefiniuje przestrzeń wystawiennicze MNS, co jest istotne w obliczu zmieniających się narracji muzealnych i kulturowych kodów – zwłaszcza w Dziale Kultur Pozaeuropejskich i Etnografii Pomorza. Z nowymi miejscami wiążą się **nowe narracje**: zamiast segregowanych czasowo wystaw jednej kategorii prezentowane będą kolekcje różnych działów, łączące się tematycznie według aktualnych kodów opartych na schematach funkcjonalizmu i komparatystyki

kulturowej. W efekcie reintegracji zespołu, kolekcji, siedzib MNS oraz relokacji obiektów wielkogabarytowych prezentowanie wystaw będzie wzmocnione wyremontowanymi przestrzeniami wystawienniczymi oraz pozyskiwaniem nowych, prestiżowych miejsc ekspozycji w regionie, co przełoży się na budowanie publiczności skupionej wokół MNS i jej uczestnictwo w ofercie. Odejście od koncentracji zasobów w metropolii podyktowane jest ideą współdzielenia z regionem bogactwa dziedzictwa kulturowego i wzmocnienia więzi z tymi wartościami na Pomorzu Zachodnim. Niemniej w każdym przypadku relokacji zbiorów należy kierować się zasadą ochrony kolekcji przed rozproszeniem oraz eksponować ją w warunkach zgodnych z wymogami konserwatorskimi i jakościowo lepszymi niż dotychczasowe (zarówno gdy dotyczy to obiektów, jak i całej wystawy).

Cele

C1. **Bezpieczeństwo**, czyli ochrona zasobów – kolekcji – siedzib i infrastruktury – organizacji w ekosystemie – zasobów wiedzy i doświadczenia – społeczności skupionej wewnątrz i wokół muzeum. **Zapewnienie bezpieczeństwa i odporności instytucji muzealnej.**

Budowanie trwałych fundamentów bezpieczeństwa muzeum, obejmujących kompleksową ochronę zbiorów, obiektów i infrastruktury, a także stabilność organizacyjną w zmieniającym się otoczeniu społeczno-politycznym. Cel ten obejmuje zarówno zabezpieczenie fizyczne, cyfrowe, społeczne, niematerialne – umacnianie pozycji muzeum jako instytucji zaufania publicznego – odpowiedzialnej wobec wspólnoty, którą tworzy i której służy. W realizowanych i planowanych projektach każdorazowo bezpieczeństwo kolekcji, ludzi i siedzib – choć jest zasobochłonne i istotnie podwyższa wartość każdego projektu – jest priorytetem warunkującym i kierującym zakresem prac i wydatków podejmowanych w tych inwestycjach.

C2. **Reintegracja**, czyli trwałość – kolekcji – wartości dziedzictwa kulturowego – siedzib – zasobów wiedzy i doświadczenia – organizacji w ekosystemie – społeczności skupionej wewnątrz i wokół muzeum – edukacja – partycypacja. **Reintegracja jako oś wzmocnienia trwałości, wartości i relacji.**

Rozwijanie i pogłębianie relacji wewnątrz muzeum i z jego otoczeniem poprzez świadome zarządzanie kolekcją, realizacją zadań statutowych, aktywne działania edukacyjne i partycypacyjne oraz wspieranie integracji społecznej. To cel ukierunkowany na odbudowę więzi (utraconych po pandemii i zakłóceniu trwałości instytucji, a nawet osłabieniu jej roli w regionie), komunikację opartą o wartość dziedzictwa kulturowego, tworzenie wspólnoty

wokół idei muzeum jako przestrzeni otwartej, dostępnej, inkluzywnej i dialogicznej – instytucji żywej, reagującej i współtworzonej przez społeczność. W realizowanych i planowanych projektach każdorazowo uwzględniony został pakiet działań miękkich ukierunkowanych na rozwój publiczności, reintegrację z już obecnymi odbiorcami, ale też pozyskanie i integrację z osobami dotąd nieobjętymi ofertą MNS. Wszystkie nakłady inwestycyjne mają wytworzyć infrastrukturę sprzyjającą rozwijaniu oferty popularyzatorsko-edukacyjnej oraz wszechstronnej partycypacji w społeczności skupionej wokół muzeum.

Planowane jest usprawnienie komunikacji prowadzonej przez MNS. Zwiększona zostanie widoczność w przestrzeni miasta i regionu, rozwinięta będzie obecność w przestrzeni wirtualnej. Poza regularnie publikowanymi treściami na stronie internetowej i w portalu Facebook MNS obecne będą stale także w przynajmniej jednym nowym medium (np. Instagram, TikTok). Strona internetowa zostanie unowocześniona i opracowana jako dostępna cyfrowo, zgodnie z protokołem WCAG 2.1 na poziomie AA, w wybranych obszarach na poziomie AAA. Treści będą miały nie tylko charakter informujący o bieżącej działalności, lecz również popularyzatorski, popularnonaukowy. Za ich pośrednictwem użytkownicy będą mogli zarówno zapoznać się z bieżącą ofertą wystaw i wydarzeń, a także np. „zajrzeć za kulisy”, przyglądając się codziennej działalności za pośrednictwem fotografii i krótkich filmów wideo, przybliżających specyfikę pracy i historię zbiorów MNS. Pracownicy zostaną przeszkoleni w zakresie tworzenia zróżnicowanych treści, dopasowanych do potrzeb współczesnych odbiorców (prosty język, komunikacja inkluzywna, potrzeby dzieci, młodzieży, seniorów, osób neuroróżnorodnych i z niepełnosprawnościami). Oferta wydawnicza zostanie uatrakcyjniona pod względem treści i formy oraz udostępniona w miejscach innych niż tylko MNS. Planowane są publikacje naukowe i popularne, drukowane z wykorzystaniem najnowszych rozwiązań poligraficznych, a także wydawane cyfrowo.

C3. **Ewolucja**, czyli systematyczny **rozwój** poprzez utrwalenie dobrych praktyk, koncentrację na doskonaleniu procesów w celu transformacji w kierunku **zarządzania strategicznego**, zarządzanie zdecentralizowaną wewnątrz instytucji gospodarką finansową, rozwój kadr oraz wzmocnienie prac B+R. **Ewolucja instytucjonalna poprzez zarządzanie zmianą i jakością.**

Kształtowanie dojrzałej organizacji poprzez wdrażanie systemowego podejścia do zarządzania zmianą, efektywnego gospodarowania zasobami finansowymi i doskonalenia procesów wewnętrznych. Inwentaryzacja zasobów, samodiagnoza organizacji oraz zdefiniowanie celów operacyjnych. Przygotowanie organizacji do systematycznego i strategicznego rozwoju, włączanie systematycznie usprawnień i udogodnień, często zrealizowanych i finansowanych w ramach projektów. Cel ten wyznacza ścieżkę

przekształcenia muzeum w instytucję zarządzaną strategicznie – elastyczną, uczącą się, gotową na przyszłość i zdolną do trwałej transformacji z wykorzystaniem analiz, refleksji i odpowiedzialności. Fundamentem jest rozwój kadry, publiczności, warunków koegzystencji, współpracy środowiskowej, komunikacji wartościami. Zestaw narzędzi będzie dobierany i wdrażany podczas efektywnej realizacji projektów (**Imago Mundi – przebudowa i remont zabytkowego budynku Muzeum Narodowego w Szczecinie**, Nr FENX.07.01-IP.04-0014/23, planowana wartość całkowita: 23 949 023,09 zł; **Wspólne drogi ku sztuce na Pomorzu – centralne muzea pomorskie kreują nowe podejście do dziedzictwa kulturowego pograniczna**, Nr INT0100048, Galeria malarstwa europejskiego II poł. XIX i I poł XX w., planowana wartość całkowita: 6 111 969,62 zł; Fundusze Europejskie dla Pomorza Zachodniego, tryb bezkonkursowy: **Muzeum 3D**, projekt obejmuje skanowanie 3D 900 obiektów ze zbiorów MNS, ich zabezpieczenie, badanie, udostępnianie w domenie publicznej wraz z zakupem systemu to umożliwiającego, a montaż finansowy zaplanowano na poziomie: 6 165 050,00 zł) oraz programu dyrektorskiego na lata 2025–2030. Zamknięciem kadencji będzie wypracowanie długofalowej strategii rozwoju instytucji do 2040 roku oraz gotowość instytucji z utrwalonymi zmianami do przekazania następcy.

Uzasadnienie dla przyjętych celów

Osiągnięcie celów ma wzmocnić instytucję oraz koegzystencję w ekosystemie. Pogłębiona reintegracja wewnętrzna przyniesie trwałe połączenie z ekosystemem regionu, Euroregionu i Europy wzdłuż Odry i wokół Bałtyku. Niwelowanie i uzupełnianie zidentyfikowanych na różnych płaszczyznach braków będzie stopniowe. Obrane cele wzajemnie się przenikają. Dla MNS nie będzie to czas rewolucji, niezakłócone zostanie wypełnianie celów statutowych, będzie to stabilny okres optymalizacji rozwoju instytucji długiego trwania. Powstrzymana zostanie degradacja zabytkowej infrastruktury, co przywróci ją w dawnej świetności odbiorcom wraz z jakościowo nową, dostępną i bezpieczną propozycją partycypacji w kulturze. Bez wątplenia utrudnieniem w tym okresie przejściowym będzie kumulacja czasowych ograniczeń wynikających z równoległe realizowanych projektów inwestycyjnych, niezbędnych do pogłębionego rozwoju strategicznego i wkroczenia w okres jubileuszowy. Istotne jest przeprowadzenie instytucji przez zmianę umożliwiającą wdrożenie zarządzania strategicznego niezbędnego dla nowoczesnej, transparentnie zarządzanej organizacji. Równoległe będzie prowadzenie instytucji przez wielopoziomą transformację cyfrową (digitalizacja, technologizacja, automatyzacja, nowe media i nowa systemowa komunikacja). W 2030 roku MNS będzie w fazie zaawansowanych rozmów z potencjalnymi nowymi partnerami na tematy

rozwiązań dotąd zamrożonych, uzgodnionych z Organizatorami. Część obiektów wielkogabarytowych zostanie zabezpieczona w regionie w warunkach jakościowo lepszych niż dotychczasowe. Ponadto zostanie wypracowana i uzgodniona z Organizatorami koncepcja relokacji pozostałych zasobów wielkogabarytowych. Tym samym prestiż Muzeum Narodowego w Szczecinie zostanie rozlokowany do gmin Pomorza Zachodniego, zainteresowanych wspólnym promowaniem dziedzictwa tego regionu.

Pogłębiona diagnoza stanu faktycznego instytucji, **realizacja już rozpoczętych i zaplanowanych projektów** w warstwie infrastrukturalnej i merytorycznej, **uporządkowanie, powstrzymanie utraty i rozwój zasobów, reintegracja** wewnętrzna (siedzib, kolekcji i zespołu MNS) oraz społeczna – to cele, których skutkami będzie wniknięcie w ekosystem, oraz strategiczny rozwój zgodnie z przyjętymi kierunkami po osiągnięciu pożądanej stabilizacji. Pogłębiony audyt będzie stanowił punkt wyjścia dla zespołowego opracowania strategii rozwoju instytucji, umożliwi też prawidłowe przekazanie instytucji kolejnemu dyrektorowi. Wypracowany musi zostać system sukcesji i transferu wiedzy istotny dla kadencyjnego zarządzania organizacją tak trwałą jak muzeum. Pilne jest wdrożenie działań dokumentujących już zgromadzoną wiedzę i doświadczenie, by w ciągu najbliższych trzech lat wypracować „cyfrową księgę MNS”, będący zbiorem praktyk, procedur i opisów procesów merytorycznych i operacyjnych. W tej kadencji należy opracować strategiczny plan ratunkowy dla magazynów i relokacji zbiorów (finansowanie wymaga zewnętrznych źródeł, których pozyskanie jest możliwe na końcu aktualnej perspektywy). Jeśli muzeum nie będzie gdzie przechować dziedzictwa, cała jego misja straci sens. Pozostałe, choć równie istotne zmiany muszą zostać opracowane i odsunięte w czasie. Instytucje długiego trwania nie są odporne na zmiany rewolucyjne, które mogłyby być źródłem straty zakumulowanej w nich wartości, wiedzy i doświadczenia ludzi. Trudności MNS zostaną przeddefiniowane w wyzwania, a te będą podstawą do poszukiwania skutecznych rozwiązań.

W 2030 roku granice między tym, kto jest gościem, sąsiadem, partnerem, a kto gospodarzem w muzeum ulegną zatarciu. Zespół pracowników MNS będzie częścią krajowej i międzynarodowej społeczności muzealników: ICOM – Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Muzeów, ICOMOS – PKN Międzynarodowej Rady Ochrony Zabytków i Miejsc Historycznych, obecną ze swoją działalnością merytoryczną na konferencjach, w publikacjach, w repozytoriach cyfrowych, w tym bazach naukowych i otwartych bazach prezentujących zdigitalizowaną kolekcję. Istotna dla rozwoju instytucji będzie aktywna działalność w pozarządowych organizacjach sektorowych:

Stowarzyszeniu Historyków Sztuki Oddział Szczecin, Stowarzyszeniu Muzealników Polskich Oddział Szczecin, Związku Konserwatorów Zabytków Oddział Szczecin, Polskim Stowarzyszeniu Inwentaryzatorów Muzealnych, Instytucie Badań Organizacji Kultury, Stowarzyszeniu Muzeów Sztuki Inżynieryjnej. MNS będzie aktywnie współpracować z organizacjami związkowymi działającymi w instytucji.

Działalność statutowa MNS będzie nadal monitorowana przez dwóch współorganizatorów oraz działającą przy MNS Radę Muzeum (RM). W kadencji 2025–2030, doceniając zaangażowanie i sprawczość obecnej RM, współpraca zostanie pogłębiona. RM jest ważnym ciałem doradczym, ale także opiniotwórczym, którego stanowiska są eksperckim uzasadnieniem działalności i przyjętych kierunków rozwoju MNS. RM przyjmuje sprawozdanie z działalności statutowej, opiniuje plan działania oraz wspiera dyrektora MNS w decyzjach strategicznych i prorozwojowych. Potencjał organu jako źródła eksperckiej wiedzy i przewidywania kierunków rozwoju nie jest wykorzystywany w pełni. Zostanie to zmienione poprzez: **promowanie stanowisk RM**, czyli położenie nacisku na upowszechnianie rekomendacji, opinii i stanowisk RM oraz **wzmocnienie współpracy** z RM poprzez konsultacje eksperckie w zakresie strategii, polityki naukowej i projektów inwestycyjnych.

W zakresie wzmocnienia działalności merytorycznej w MNS funkcjonują dwa kolegia doradcze. **Kolegium ds. Działalności Statutowej** – złożone z pracowników pionu naukowego, wspiera procesy gromadzenia zbiorów oraz formułowanie priorytetów badawczo-naukowych, oraz skupiające ekspertów zewnętrznych **Kolegium Doradczo-Programowe MNS – Centrum Dialogu Przełomy**. Kolegium ds. Działalności Statutowej ma charakter doradczy, jednak brak jest wypracowanych mechanizmów systematycznego włączania jego rekomendacji w procesy decyzyjne. Usystematyzowany zostanie tryb pracy Kolegium ds. Działalności Statutowej poprzez wprowadzenie regularnych spotkań (kwartalnych), z agendą opartą na mapowaniu wyzwań i szans (zewnętrznych i wewnętrznych). Dla wszystkich organów zostanie zaproponowana **integracja pracy z dokumentami strategicznymi**, a nawet roboczymi istotnymi dla rozwoju instytucji, a rekomendacje z posiedzeń kolegiów będą poddawane walidacji, a po akceptacji dyrektora wprowadzane do dokumentów operacyjnych. Rezultatem współpracy z organami doradczymi będzie **zestaw rekomendacji** przekazywanych do dyrekcji i umieszczanych w repozytorium wiedzy instytucjonalnej po każdym z posiedzeń. Rekomendacje będą uwzględniane w aktualizacji rocznych planów działań i przyszłej strategii rozwoju.

Od 2008 roku przy MNS działa Towarzystwo Przyjaciół MNS, którego przedstawiciel zasiada także w RM. Za główny cel funkcjonowania Towarzystwa grono założycielskie uznało wspieranie działalności Muzeum Narodowego w Szczecinie i współdziałanie przy jego dalszym rozwoju. Priorytetem jest budowanie kolekcji MNS poprzez zakup dzieł sztuki, a następnie ich użyczenie lub darowanie Muzeum Narodowemu w Szczecinie. Pogłębienie współpracy zaowocuje wspólnym projektem strategii pozyskiwania zbiorów oraz wspólnym rocznym kalendarzem wydarzeń pod patronatem TPMNS (MNSi).

Na zakończenie kadencji nastąpi **reintegracja MNS w ekosystemie** poprzez rozwój kadry, integrację zespołu, wzmocnienie sfery badań i publikacji, nowe wystawy stałe i czasowe oraz nowe elementy oferty popularyzatorsko-edukacyjnej, wzrost dostępności i zaangażowania publiczności, integrację z lokalną społecznością, w tym wyjście MNS w Pomorze Zachodnie. Wypracowana zostanie strategia MNS na lata 2025–2040, a stabilna instytucja będzie gotowa do przekazania następcom.

Operacjonalizacja celów i wskaźniki

C1. BEZPIECZEŃSTWO, czyli zapewnienie bezpieczeństwa i odporności instytucji muzealnej. Zapewnienie kompleksowego bezpieczeństwa i odporności instytucji muzealnej poprzez ochronę i zminimalizowanie ryzyka utraty zasobów materialnych, niematerialnych i relacyjnych.

C1.1. Ochrona i zabezpieczenie zbiorów muzealnych (kolekcji)

Działania – wskaźniki na lata 2025–2030:

- Aktualizacja planu ochrony zbiorów (w tym w warunkach kryzysowych, uwzględnienie zmian poprojektowych) – min. 1 aktualizacja planu ochrony zbiorów w kadencji.
- Aktualizacji i opracowanie planów konserwatorskich poprzedzona audytem (100%) – procentowy przyrost w kadencji 25%.
- Digitalizacja zbiorów i ich bezpieczne przechowywanie w środowisku cyfrowym: liczba obiektów 2D – 1000 szt., liczba obiektów 3D – 900 obiektów w kadencji.
- Utrzymywanie i modernizacja systemów alarmowych, klimatyzacyjnych i przeciwpożarowych – liczba rozwiązań/ systemów objętych wsparciem – min. 1 taka modernizacja w kadencji (przedłużenie trwałości).
- Utrzymanie, modernizacja, wprowadzenie systemów kontroli dostępu, w tym w przestrzeniach dotąd niedostępnych dla zwiedzających – min. 1 realizacja w kadencji.

- Szkolenia/ćwiczenia pracowników w zakresie postępowania ze zbiorami w sytuacjach zagrożenia – liczba szkoleń/ćwiczeń w kadencji – min. 4.

C1.2. Bezpieczeństwo siedzib i infrastruktury

Działania – wskaźniki na lata 2025–2030:

- Realizacja zakontraktowanych projektów oraz planowanie i realizacja projektów z możliwym w tej perspektywie montażem finansowym, zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie zewnętrzne – liczba obiektów objętych wsparciem, liczba projektów – min. 3 obiektów / min. 5 projektów w kadencji.
- Opracowanie koncepcji projektów z możliwym w przyszłej perspektywie montażem finansowym, zgodnie z wypracowanymi kierunkami rozwoju (relokacja obiektów wielkogabarytowych, reintegracja pomieszczeń po najmie, relokacja magazynów oraz tymczasowego pawilonu konserwacji) – liczba opracowań i dokumentacji – min. 3 komplety dokumentacji / min. 3 projekty opracowane na koniec kadencji.
- Aktualizacja polityki bezpieczeństwa teleinformatycznej ze szkoleniami pracowników – min. 1 zdarzenie w kadencji.

C1.3. Bezpieczeństwo organizacyjne i kadrowe

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Zminimalizowanie ryzyka utraty kompetencji kluczowych dla działalności merytorycznej tj. archiwizacja wiedzy i dokumentacji instytucjonalnej – zdigitalizowanie 10 stanowisk w kadencji.
- Uporządkowanie i zabezpieczenie procedur wewnętrznych, w tym digitalizacja wiedzy ukrytej (repozytorium) – min. 1 zdarzenie w kadencji.

C1.4. Bezpieczeństwo cyfrowe

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Budowa systemów backupu i zarządzania danymi - zakup infrastruktury krytycznej i szkolenie kadry – liczba zmodernizowanych systemów oraz przeszkolonych pracowników – min. 1 system i 3 szkolenia w kadencji.

- Ochrona przed cyberatakami (wdrożenia, szkolenia, audyty) – liczba incydentów cyfrowych (docelowo: 0), liczba szkoleń wewnętrznych dotyczących cyberbezpieczeństwa – min. 2 w kadencji.
- Wzmocnienie w MNS kompetencji cyfrowych w pracy – liczba osób i szkoleń w tym obszarze – min. 5 szkoleń w kadencji dla min. 30 pracowników.

C1.5. Bezpieczeństwo wspólnoty wewnętrznej i społeczności muzeum

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Wzmacnianie kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i współpracy (przeгляд i aktualizacja wewnętrznych aktów normatywnych z uwzględnieniem zmiany przepisów) – liczba zmodyfikowanych i nowych procedur min. 2 w kadencji.
- Inwentaryzacja działalności naukowej i B+R oraz inicjowanie nowych programów badawczych – min. 2 w kadencji.
- Przeгляд relacji z partnerami lokalnymi, grupami społecznymi, NGO, wolontariuszami oraz kontynuacja i rozwój – 1 rocznie.

C2: REINTEGRACJA jako oś wzmacniania trwałości, wartości i relacji. Reintegracja, czyli odbudowa i wzmacnianie trwałości instytucji muzealnej poprzez reintegrację zasobów materialnych i niematerialnych oraz relacji wewnętrznych i zewnętrznych, opartych na wartościach dziedzictwa kulturowego, dialogu i współtworzeniu.

C2.1. Zarządzanie kolekcją jako proces reintegracji wartości

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Uzupelnianie kolekcji zgodnie z przyjętą polityką zakupów w ścisłej współpracy z organizatorami – elastycznie, w zależności od potrzeb i ofert (liczba inwentarzowa, analiza jakościowa).
- Rozwijanie orientacji na region, euroregion, współpracę transgraniczną wzdłuż Odry i wybrzeży Bałtyku (wyjście z ofertą poza siedziby) – min. 5 w kadencji.
- Programy naukowo-badawcze ukierunkowane na pogłębienie wiedzy o obiektach, ale także na odkrycia i ich popularyzację realizowane przez pracowników i osoby spoza instytucji (udział w seminarium eksperckim, opieka nad doktoratem) – min. 12 zdarzeń w kadencji.
- Wirtualizacja oferty, przeniesienie i rozbudowanie oferty w sieci – otwarte repozytoria z możliwością przetwarzania (modele do wydruku 3D), przewodniki, gry, filmy

edukacyjne, wirtualne spacery po ekspozycjach, wirtualne galerie i inne – min. 10 jakościowo nowych lub ulepszonych propozycji w kadencji.

C2.2. Wzmacnianie roli dziedzictwa jako medium komunikacji społecznej

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Rozwijanie programów edukacyjnych opartych na lokalnym dziedzictwie i doświadczeniach społecznych – min. 2 programy nowe lub znacząco zmodernizowane w kadencji (liczba działań edukacyjnych z komponentem dziedzictwa lokalnego).
- Tworzenie przestrzeni do refleksji nad pamięcią zbiorową, historią trudną, dziedzictwem nieoczywistym, w tym komunikowanie skarbami, odkryciami, sukcesami – w celu wzmocnienia przekazu o wartości dziedzictwa kulturowego – liczba działań, charakterystyka jakościowa potencjalnego odbiorcy, 1 strategia komunikacji społecznej wypracowana przez zespół MNS, 1 badanie publiczności, 1 raport o stanie publiczności i strategii jej rozwijania, utrwalona obecność w 1 dotychczas nieużywanym medium społecznościowym – do końca kadencji.
- Współpraca wewnętrzna, z twórcami i przedsiębiorcami sektora przemysłów kreatywnych w celu stopniowego budowania oferty pamiątkarskiej referującej wprost do instytucji oraz jej kolekcji – liczba wprowadzonych pamiątek muzealnych – min. 10 do końca kadencji.
- Poziom zaangażowania społeczności w planowanie oferty muzealnej – liczba spotkań o takim charakterze (np. ankieta, sonda, konsultacje społeczne wyzwania, analiza potrzeb) – min. 5 w kadencji.

C2.3. Reintegracja zespołu i społeczności muzealnej

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Współpraca interdyscyplinarna, tworzenie wewnętrznych przestrzeni dialogu wymiany wiedzy i doświadczeń – liczba spotkań interdyscyplinarnych (wewnętrznych i zewnętrznych) – min. 2 w roku.
- Opracowanie „muzealnego kodeksu wspólnoty” – wartości, postaw i stylu komunikacji – liczba wolontariuszy, stażystów, praktykantów: min. 10 rocznie.

- Budowania społeczności wokół muzeum, w tym intensyfikacja współpracy z organizatorami, Radą Muzeum przy MNS, Towarzystwem Przyjaciół MNS – liczba inicjatyw min. 9 na kadencję.

C2.4. Działania edukacyjne i partycypacyjne jako narzędzia reintegracji społecznej

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Prowadzenie badań publiczności i stworzenie strategii rozwoju publiczności – 1 komplet dokumentacji w kadencji.
- Realizacja programów edukacyjnych i animacyjnych z udziałem odbiorców w ich tworzeniu – liczba działań o charakterze partycypacyjnym, charakterystyka jakościowa – min. 4 działania w kadencji (nacisk na 1 jakościowo nowe wprowadzone jako propozycja cykliczna w kadencji),
- Działania międzykulturowe i międzypokoleniowe (integracja poprzez dziedzictwo), skierowane do różnych grup, w tym defaworyzowanych i wykluczonych – (liczba działań, odstąpienie monitorowania frekwencji w ramach odejścia od etykietowania – uczestnictwo osób identyfikujących się z daną potrzebą może być nieujawnione) – min. 10 w kadencji w tym min. 3 cykliczne.
- Edukacja ekologiczna i aktywność na rzecz promocji zrównoważonego rozwoju, integracji społecznej, wrażliwości na problem ubóstwa – cykl działań w ramach trwałości projektów – liczba elementów w ofercie – min. 5 w kadencji.
- Współpraca z sektorem nauczycieli, edukatorów, przewodników, konsultantów – w celu wzmocnienia włączenia MNS w realizację podstawy programowej przedszkoli, szkół i innych placówek oświatowych – min. 1 spotkanie rocznie.

C3: EWOLUCJA instytucjonalna poprzez zarządzanie zmianą i jakością. Wdrażanie systemowych mechanizmów transformacji muzeum w instytucję strategicznie zarządzaną, refleksyjną i odporną, poprzez rozwój kadry, zarządzanie wiedzą, decentralizację finansów i profesjonalizację procesów.

C3.1. Samodiagnoza instytucji

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Przeprowadzenie samodiagnozy organizacyjnej i analizy dojrzałości instytucjonalnej – 1 w kadencji.

- Wdrożenie narzędzi zarządzania zmianą – szkolenie kadry zarządzającej (uwzględnienie w kosztach projektowych) – min. 4 osób w kadencji.
- Wypracowanie z zespołem aktualizacji misji, wartości, celów wraz z opracowaniem i wdrożenie planu rozwoju organizacji – 1 strategia rozwoju MNS do 2040 roku, w tym strategia komunikacji społecznej oraz strategia rozwoju publiczności.
- Ewaluacja działań, dobrych praktyk i zmian wewnętrznej pracy muzeum (pilotáže, modelowanie rozwiązań, pełne wdrożenia, utrwalanie procesów i procedur, digitalizacja) – liczba przeprowadzonych audytów organizacyjnych – na początku kadencji (1 komplet dokumentacji, liczba zaktualizowanych i wdrożonych procesów (30% w kadencji).

C3.2. Decentralizacja i profesjonalizacja gospodarki finansowej

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Planowanie budżetowe, zarządzanie projektami i finansami wsparte wewnętrznymi spotkaniami – min. 2 spotkanie rocznie.
- Wsparcie dla liderów projektów w zakresie przygotowania i rozliczania wniosków – liczba zainicjowanych i złożonych aplikacji (min. 5 w kadencji).

C3.3. Rozwój kadry i kompetencji instytucjonalnych

Działania – Wskaźniki na lata 2025–2030:

- Tworzenie systemu mentoringu wewnętrznego i zewnętrznego (np. w MNS i między muzeami) – min. 1 w kadencji,
- Promowanie postaw przywódczych i kultury odpowiedzialności – liczba projektów międzyinstytucjonalnych z udziałem kadry, programy mentoringowe kadry MNS na zaproszenia zewnętrzne – min. 2 w kadencji,
- Podnoszenie kwalifikacji kadry – liczba szkoleń, kursów, muzealnych awansów zawodowych, awansów naukowych i innych form kształcenia pracowników – min. 20 w kadencji.

Finalne wskaźniki sukcesu:

- Realizacja programu dyrektorskiego na lata 2025–2030 (wykaz wskaźników): **kolekcja społeczność – siedziby.**

- Wypracowana zespołowo **Strategia rozwoju MNS 2040** (uwzględniająca diagnozę instytucji, rozwój publiczności, nową komunikację społeczną oraz zdigitalizowaną kompletną dokumentację know-how podmiotu) oraz przekazanie jej następcy.
- **Zrealizowane projekty** FENiKS / Interreg VIA / remont w obszarze MNS–CDP, zakończone ewaluacją oraz zaawansowane projekty / koncepcje reintegracji zabytkowej siedziby po najmie, koncepcji i prac na rzecz relokacji obiektów wielkogabarytowych oraz potencjału relokacyjnego wystaw stałych i czasowych.
- **Pozyskanie oraz realizacja** projektu z FEPZ – digitalizacja 3D.

Wyzwania wykraczające poza kadencję 2025–2030

Strukturalnym ograniczeniem rozwoju jest **brak terenów inwestycyjnych**. W razie dużej potrzeby (np. nowy magazyn, przestrzeń dla wielkich gabarytów, przestrzeń na konserwację, nowa ekspozycja) MNS jest zależne od Organizatorów.

Rozproszenie i tymczasowość przestrzeni magazynowych i technicznych – wpływa na efektywność zarządzania zbiorami i bezpieczeństwo muzealiów. Pozyskanie gruntu pod rozbudowę magazynów, pawilonu konserwacji, centrum archeologiczno-konserwatorskie, wystaw wielkogabarytowych.

Wdrożenie zarządzania strategicznego, opracowanie księgi procesów i procedur.

Brak możliwości wzmocnienia efektywnego uczestnictwa w rynku m.in. poprzez współpracę z sektorem rzemieślników, organizatorów wycieczek, sektorem przemysłów kreatywnych nad wspólnym wytworzeniem możliwych do skomercjalizowania wartości (w tym w ramach aktywności B+R+I).

Powyższe wyzwania nie zostaną zrealizowane, ponieważ są to działania długofalowe i zasobochłonne, a instytucja w obecnej strukturze i przy posiadanych ograniczonych zasobach jest w stanie do 2030 roku jedynie stworzyć bazę narzędzi do ich realizacji.

Plan upowszechniania priorytetów naukowo-badawczych MNS w latach 2025–2030

Działalność wystawiennicza MNS będzie korespondowała z przyjętymi priorytetami naukowo-badawczymi oraz realizowanymi w tym zakresie pracami działów merytorycznych. Plan powstał na podstawie materiałów przekazanych przez kierowników działów merytorycznych i uwzględnia wystawy stałe, czasowe realizowane w siedzibach MNS oraz poza siedzibami instytucji. Istotne, wraz z wprowadzeniem nowego modelu współpracy, było zagwarantowanie elastycznego podejścia w okresie przejściowym, wspólne wdrożenie reakcji na kryzysy związane z jubileuszami oraz zagwarantowanie przestrzeni na dostosowanie się

zespołu do nowego modelu pracy merytorycznej. Wszystkie wystawy stałe otwarte do końca 2022 roku będą utrzymane w ekspozycji. Przywrócone zostaną w odświeżonej formie wystawy Działu Kultur Pozaeuropejskich wraz z nowym programem popularyzatorskim i edukacyjnym wzmacniającym akcent otwarcia na kultury kontynentu Afryki. Wystawa *Złoty wiek Pomorza. Sztuka na dworze książąt pomorskich w XVI i XVII wieku* może być zmodernizowana i otwarta pod koniec 2027 roku jako wystawa Muzeum Narodowego w Szczecinie opcjonalnie prezentowana poza siedzibą. Efekt synergii zostanie uzyskany równoczesnym otwarciem komplementarnej wystawy *Oręż Gryfitów*, będzie to premierowa odsłona wieloletnich badań naukowych oraz prac konserwatorskich zespołu MNS. Nowo otwarta zostanie *Galeria malarstwa europejskiego II poł. XIX i I poł. XX w.*

W ramach nowych propozycji Dział Archeologii zrealizuje wystawę czasową *Po drugiej stronie lustra*. Wystawa poświęcona będzie wytwórczości jubilerskiej i badaniom specjalistycznych ozdób wczesnośredniowiecznych z terenu Pomorza (ze zbiorów własnych). Wystawę przygotowuje zespół kuratorski w składzie: Anna B. Kowalska, Izabela Sukiennicka, Anna Ryś, Ewa Górkiewicz-Bucka. Ekspozycja będzie powiązana z monografią naukową dr hab. Anny B. Kowalskiej, prezentującą wyniki badań nad ozdobami srebrnymi z wczesnośredniowiecznych skarbów siekańcowych z Pomorza Zachodniego i Środkowego. Zaplanowana została także konferencja naukowa z cyklu *In gremio – in praxi*, poświęconego szeroko pojętej problematyce wytwórczości skórzanej od pradziejów do współczesności. Jej poprzednie edycje odbyły się m.in. w MNS, a efekty zostały opublikowane w pracy pod redakcją A.B. Kowalskiej *In gremio – in praxi. Leather without borders* (2024). Następną konferencja będzie miała charakter międzynarodowy i zostanie zorganizowana we współpracy z partnerami naukowymi, jak np. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu. Planowane jest opublikowanie recenzowanych materiałów pokonferencyjnych.

Podobnie badaniami naukowymi inspirowane są dwie wystawy Działu Sztuki Dawnej. Justyna Bądkowska wystawą *Oręż w państwie Gryfitów ze zbiorów Muzeum Narodowego w Szczecinie* sfinalizuje autorski projekt badawczy. Wystawa prezentować będzie uzbrojenie z terenów Księstwa Pomorskiego z okresu od jego ukształtowania w XII w. do lat 30. XVII w. Po raz pierwszy wyeksponowane będą pozostałości broni książęcej wyjętej z sarkofagów w 1946 r. Wystawie towarzyszyć będą recenzowana publikacja oraz konferencja naukowa zorganizowana wspólnie z Instytutem Archeologii i Etnologii PAN w Szczecinie. Druga propozycja będzie zwieńczeniem badań dr Ewy Gwiazdowskiej poświęconych grafice angielskiej *Człowiek i jego środowisko. Grafika angielska ze zbiorów Muzeum Narodowego w Szczecinie*. Ekspozycji będzie towarzyszył katalog wydany w serii prezentującej grafiki

europeskie. Wcześniejsze publikacje objęły studia grafiki francuskiej, holenderskiej i flamandzkiej, włoskiej ze zbiorów MNS.

MNS rozwija aktywności naukowo-badawcze. W efekcie realizacji projektu *Konserwatorskie niebo* MNS pozyskało fundusze na zakup nowoczesnego wyposażenia badawczego: spektrometru XRF, spektrometru FTIR, aparatury RTG, oraz aparatów do analizy w promieniowaniu IR oraz UV. Badania zasobów muzealnych za pomocą technik, które umożliwiają te aparaty, prowadzą do licznych odkryć. Na obrazie Jacoba Strijia *Pejzaż holenderski* pod obecną warstwą malarską kryje się inny obraz. Obraz Davida Vinckboonsa (odkryto sygnaturę artysty) *Wielki Kiermasz* bogaty jest w zmiany kompozycyjne, jakich dokonywał malarz już w trakcie tworzenia obrazu.

W MNS–MHS zaplanowano liczne wystawy czasowe związane z dokumentacją *genius loci* oraz osób związanych z miastem. Dla uczczenia osadnictwa polskiego zaplanowano wystawę jubileuszową *80 rocznica przybycia do Szczecina Guido Recka*. Wystawę zaplanowano na 2027 rok, towarzyszyć jej będzie katalog, wykłady i program edukacyjny. W oddziale MNS–CDP spośród wielu propozycji czasowych, na wyróżnienie zasługuje wystawa plenerowa *Cudowna broń V* (kuratorzy: Agnieszka Kuchcińska-Kurcz, Philipp Aumann z Museum Peenemünde) oraz ekspozycje prezentowane w pawilonie: *Modny Szczecin w PRL*, gdzie przybliżone odbiorcom zostaną wyroby fabryk Dana i Odra (kuratorka: Kamila Krężel) oraz wystawa *Uwięzieni*, prezentująca historię obozu jenieckiego i osób w nim przetrzymywanych (kurator: M. Borowski). Dr Tomasz Budzan z Działu Morskiego proponuje w gmachu na Wałach Chrobrego wystawę *Stocznia Szczecińska im. Adolfa Warskiego ze zbiorów MNS*. Na wystawie prezentowane będą modele jednostek pływających, fotografie, dokumentacja techniczna. Będzie to pierwsze podejście do prezentacji muzealnej fenomeny stoczni szczecińskiej. Tradycyjnie już Dział Edukacji będzie prezentował prace laureatów corocznego konkursu *Matematyka w obiektywie*. Jako podsumowanie projektu *Imago Mundi* w odnowionych salach zaprezentowana zostanie wystawa *Dzieci w sztuce ze zbiorów MNS*. Kuratorką obu wystaw będzie dr Krystyna Milewska.

Ponadto rozwijane będą projekty badawcze, które w najbliższej kadencji mogą nie mieć jeszcze postaci wystawy stałej lub czasowej, ale ukierunkowane będą na realizacje partnerskie. W planach naukowych Działu Archeologii mieści się również długofalowa współpraca z partnerami krajowymi (np. Uniwersytet Szczeciński) i zagranicznymi. Przykładem nawiązanej niedawno współpracy jest Brandenburgisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologisches Landesmuseum. W pierwszym etapie przyjęła ona postać roboczą – wymiany doświadczeń i wzajemnego dostępu do zasobów archiwalnych

z terenów Pomorza Przedniego i Brandenburgii (z Muzeum Narodowego w Szczecinie) oraz dawnej Nowej Marchii (z Brandenburgisches Landesamt für Denkmalpflege und Archäologisches Landesmuseum), udostępnionych w wersji cyfrowej. Pojawiła się też wola z obu stron, aby podjąć projekty badawcze, jak np. wspólne opracowanie nowo odkrytych znalezisk gromadnych z epoki brązu z przygranicznych terenów Brandenburgii i Pomorza Zachodniego z wykorzystaniem własnej aparatury do badań specjalistycznych oraz wystąpieniem o środki z programów badawczych. W najbliższych latach planuje się rozwinięcie współpracy w takiej właśnie formie. Docelowo działalność naukowo-badawcza popularyzowana będzie za pośrednictwem wysokiej jakości wydawnictw naukowych, popularnonaukowych, publikowanych cyfrowo i z zastosowaniem nowoczesnych, ekologicznych technik poligraficznych, jak również treści edukacyjnych w przestrzeni wirtualnej, (np. mediów społecznościowych: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, inne nowo powstające).

Okres czasowego wyłączenia przestrzeni, spowodowany remontami, nowymi projektami wystawienniczymi oraz odzyskiwaniem przestrzeni i nadawaniu im nowych funkcji, będzie sprzyjał wyjściu poza mury MNS. Wypożyczenia na wystawy czasowe, ale także wypożyczenia długoterminowe będą wsparte komunikacją o obecności MNS w mieście, regionie i kraju. Kolekcja będzie zreinterpretowana jako narzędzie rozwoju obecności w regionie, poszerzenie wiedzy o artefaktach MNS prezentowanych na terenie Województwa Zachodniopomorskiego, aktywne włączenie w tworzenie nowych tras historycznych – tak by w scenariuszach ścieżek umieszczone były referencje do zbiorów MNS. Dodatkowo zostanie opracowana mapa możliwości spotkania z kolekcją MNS w mieście, regionie i kraju, instytucje wypożyczające zostaną poproszone o umieszczenie odpowiedniej informacji oraz wykreowanie minimum 1 wydarzenia w mediach społecznościowych, które mogłoby pokazać obecność kolekcji MNS poza siedzibą instytucji oraz pokazać kontekst prezentacji obiektu. Będzie to też wzmocnienie, a nawet weryfikacja jakościowa dotychczasowych partnerstw. Wyjście MNS w teren, a przede wszystkim w miasta i region, realizowane będzie w formie współpracy z dotychczasowymi partnerami rozmowy dotyczące relokacji obiektów wielkogabarytowych jako wystaw lub oddziałów zamiejscowych MNS, ale także potencjalna relokację wystaw stałych w atrakcyjne przestrzenie na terenie miasta (np. migracja wystawy książęcej), poza siedzibami MNS. Odejściem od szczecinocentrycznego charakteru MNS będzie relokacja zbiorów o charakterze naukowo-technicznym, magazyn morski oraz zbiorów historii żeglugi i techniki morskiej poza miasto, w region – ze szczególnym uwzględnieniem miejscowości o mniejszym dostępie do kultury i oddziaływania

bezpośredniego instytucji odpowiedzialnych za gromadzenie i upowszechnianie wartości płynących z dziedzictwa kulturowego w tym naukowo-technicznego.

Źródła danych

1. MNSa (2025), źródło: <https://muzeum.szczecin.pl/o-muzeum/misja-statut.html>, dostęp: 12.03.2025.
2. MNSb (2025), źródło: Sprawozdania finansowe i merytoryczne za lata 2021,2022, 2023, 2024 oraz plan budżetu na 2025.
3. MNSc (2025), źródło: <https://muzeum.szczecin.pl/wystawy/stale.html>, dostęp 20.03.2025.
4. MNSd (2025), <https://muzeum.szczecin.pl/> (zakładki zbiory), dostęp 20.03.2025.
5. MNSe (2025), <https://e-zbiory.muzeum.szczecin.pl/> oraz <https://wmuzeach.pl/>, dostęp 20.03.2025.
6. MNSf (2025), dane udostępnione przez Dział Głównego Inwentaryzatora.
7. MNSg (2025), dane udostępnione przez Dział Kadr i Płac.
8. MNSh (2025), źródło: <https://imagoni.muzeum.szczecin.pl/>, dostęp: 12.03.2025.
9. MNSi (2025), źródło: <https://muzeum.szczecin.pl/o-muzeum/tpmns.html>, dostęp: 12.03.2025.
10. MNS (2019) Statut Muzeum Narodowego w Szczecinie.
11. MNS (2016) Regulamin Organizacyjny Muzeum Narodowego w Szczecinie.

Załączone tabele

1. Plan wystaw 2025 – 2030
2. Harmonogram zaplanowanych projektów i inwestycji 2025 – 2030

PLAN WYSTAW 2025 - 2030

| Budynek | Sala | 2025 | | | | 2026 | | | | 2027 | | | | 2028 | | | | 2029 | | | | 2030 | | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|--------------|--------------------------|--|--|--------|--|---------------|---|-------|--|---|---|----------------|---|-------|------|-------|----------------------|-------|------|-------|--------|-------|--|--|--|--|--|--|
| | | I kw | II kw | III kw | IV kw | I kw | II kw | III kw | IV kw | I kw | II kw | III kw | IV kw | I kw | II kw | III kw | IV kw | I kw | II kw | III kw | IV kw | I kw | II kw | III kw | IV kw | | | | | | |
| Waty Chrobrego | Parter skrzydło PD | | Trauma Wojny | Oręż w państwie Gryfitów | | | | Stocznia im Adolfa Warskiego | | | | Grafika ang. Człowiek... | | | | Urządzenia radionawigacyjne | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Świetlik | Misterium światła WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Parter skrzydło PN | Ukryte znaczenia WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Parter hol PD | ekspozycja rzeźby Bernharda Heiligera Pantha rei III WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Parter hol PN | strefa edukacyjna WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1p hol | Antyczne korzenie Europy WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1p skrzydło PD | W afrykańskiej wiosce, Sztuka Afryki - między maską a fetyszem, Dzieci magii. Afrykańskie lalki i marionetki WYSTAWY STAŁE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1p skrzydło PD salka boczna | Japonia w miniaturze | | | | Świat Tuaregów. Rybiński | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 p skrzydło PN s. 1 | Stocznia szczecińska | | Święte i świeckie | | „Wspólne drogi ku sztuce na Pomorzu – centralne muzea pomorskie kreują nowe podejście do dziedzictwa kulturowego pogranicza” - INTERREG VIA (realizacja) | | | | Galeria Malarstwa Europejskiego WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 p skrzydło PN s. 2 | 1 Muzeum Morskie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 p skrzydło PN s. 3 | Matematyka | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Magazyn otwarty | „Imago Mundi - przebudowa i remont zabytkowego budynku Muzeum Narodowego w Szczecinie” - FENIX (realizacja) | | | | Magazyn otwarty Działu Etnografii Pomorza (po realizacji projektu IMAGO MUNDI) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Skansen | Magazyn plenerowy łodzi | | | | | | | | | | | | Stopniowa relokacja obiektów wielkogabarytowych | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MTR | parter | Świt Pomorza. Kolekcja starożytności pomorskich WYSTAWA STAŁA (uzupełnienie WYSTAWAMI CZASOWYMI: "Zabytki poszukiwane" 06-12.2025, "Po drugiej stronie lustra" - 2026 roku) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 piętro | Złoty wiek Pomorza. Sztuka na dworze książąt pomorskich w XVI i XVII wieku WYSTAWA STAŁA (wystawa z potencjałem migracji) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 piętro | Gabinet Pomorski. W zwierciadle monet, banknotów i pieczęci WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 piętro | Stare srebra WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | dzielnica | Domy z przeszłości | | | | Dzieci przełomów | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MSW | parter | Skąpski | Lipski | Tomorrow | Lab 2 | Otocki | Brejda | Trajektorie | Stany zmienne | | | | Komiks | Biennale | Szt Numeryczna | UFO | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 piętro | Pomieszczenia tymczasowo oddane w dyspozycję Działu Edukacji (realizacja projektu IMAGO MUNDI) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MHS | parter | Najstarsze karty z dziejów Szczecina WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | półpiętro | Ekspozycja gotyckiego ołtarza WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 p sala szw-pr | Historia i kultura Szczecina w czasach szwedzkich i pruskich WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 p hol | Hans Hartig | | Prowizorium | | Charleston | | Gabinet biedermeieru | | | | Guido Reck - wystawa jubileuszowa związana z 80- leciem przybycia artysty do Szczecina | | | | Miasto zwierząt. Relacje ludzkich i nie-ludzkich zwierząt w Szczecinie XIX/XX w. (s. 101, 102, hol) | | | | Gabinet biedermeieru | | | | | | | | | | | |
| | 1 p sala po schodkach | Szczecin jakiego już nie ma | | | | | | Szczecińskie suweniry | | | | Ryszard Chachulski - wystawa biograficzna | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1 p sala 101 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2 piętro | Hans Stettiner i Jan Szczeciński. Życie codzienne w Szczecinie w XX wieku. | | | | | | | | | | | | Hans Stettiner i Jan Szczeciński. Życie codzienne w Szczecinie w XX wieku - po modernizacji | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| przed budynkiem | rzeźba Bernharda Heiligera - „Wielki łuk” | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CDP | sala główna | Miasto sprzeciwu - miasto protestu WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | sala konferencyjna | Wojna w karykaturze. | | Zło | | | | | | Wollenberg | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | łącznie za salą | Modny Szczecin w PRL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | plac Solidarności | 40 lat | | | | Granica | | "Remont wraz z elementami przebudowy w zakresie budynku muzeum, zagospodarowania terenu i infrastruktury technicznej oraz budowa podziemnego zbiornika retencyjnego" | | | | Cudowna broń V | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | balustrada | Ta wojna trwa | | | | | | | | Świat, który nie miał przetrwać | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | balustrada | Zamrożone | | | | | | | | Uwiedzenie | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | plener | | | | | Poznań 1956 | | | | 1956 Poststalinizm na Pomorzu | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gryfice - skansen | Wystawa Zachodniopomorskich Kolei Dojazdowych WYSTAWA STAŁA | | | | | | | | | | | | Stopniowa relokacja obiektów wielkogabarytowych | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

