

Muzeum tworzą zabytki, muzealia i ludzie. Do prowadzenia działalności, takiej jak zabezpieczanie, konserwacja, przechowywanie, prace badawcze, upowszechnianie, udostępnianie oraz prowadzenie wieloaspektowej współpracy, polityki lokalnej i działalności gospodarczej, niezbędna jest wspierająca ją infrastruktura. W przypadku Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy (dalej: MPPL) – „wielokulturowego” i wielooddziałowego muzeum typu skansenowskiego, z bardzo rozległym obszarem (obejmującym 79,90 ha), położonym na terenie pięciu miejscowości i czterech powiatów – brak odpowiedniej infrastruktury w wielu sytuacjach ograniczał działalność i rozwój instytucji mającej ogromny potencjał.

Od wielu lat systematycznie poprawiana jest struktura i sprawność organizacyjna MPPL a także baza lokalowa. W latach 2008-2010 przeprowadzono modernizację rezerwatów archeologicznych w Gieczu, Grzybowie i na Ostrowie Lednickim. Do Wielkopolskiego Parku Etnograficznego w Dziekanowicach (dalej: WPE), o zdefiniowanym układzie, relokowano plebańnię i kilka obiektów gospodarczych. W kolejnych latach opracowano projekt rozbudowy infrastruktury magazynowo-konserwatorsko-wystawienniczej planowanej do realizacji w ramach WRPO 2014+. Jednak ze względu na wymagania rynku pierwsza całościowa koncepcja modernizacji nie doszła do skutku¹. Dlatego też projekt zweryfikowano, skupiając się na przebudowie i modernizacji budynku głównego A1 z tzw. łącznikiem – holem A2. W efekcie w 2023 r. zakończono największy, jak do tej pory w historii Muzeum, etap modernizacji, o wartości ponad 19 mln zł. Oddano do użytku częściowo rozbudowany obiekt o powierzchni użytkowej 3300 m², dostosowany dla osób z niepełnosprawnościami, stanowiący siedzibę Muzeum. Jednak brak parkingów i wystawy stałej uniemożliwił pełne wykorzystanie potencjału obiektu. W 2023 r. w oparciu o środki organizatora wykonano termomodernizację części zabudowy folwarcznej oraz wybudowano parking. Uzyskano finansowanie i rozpoczęto pracę nad wystawą stałą. W pierwszej połowie 2024 r. ogłoszono przetarg na ww. wystawę oraz do organizatora złożono wnioski o udzielenie dotacji na wydatki inwestycyjne obejmujące przebudowę zabudowań dawnego folwarku wraz z wykonaniem infrastruktury technicznej i zagospodarowania terenu. Zadanie planowane na lata 2024-2027 pozwoli dokończyć modernizację Muzeum obejmującą wszystkie zaplanowane wg pierwszego projektu przestrzenie i obiekty. Realizacja tych prac jest kluczowym i niepodważalnym zadaniem dla Muzeum.

Należy podkreślić, że dzięki zrozumieniu potrzeb muzealnych i funduszom organizatora do nowych magazynów zabytków i skarbcza zakupiono specjalistyczne sprzęty i regały, wprowadzono system kontrolowania ruchu turystycznego, rezerwacji i sprzedaży biletów IKSORIS oraz zakupiono sprzęt komputerowy wraz z oprogramowaniem. Mam ogromną satysfakcję, że dyrektor prof. Andrzej M. Wyrwa powierzył mi prowadzenie tych inwestycji, które można uznać za bardzo ważny element rozbudowy MPPL. Mam też wrażenie, że potencjał tych inwestycji nie został jeszcze w pełni wykorzystany, nad czym zamierzam pracować.

Jak zauważyli Członkowie Rady Muzeum, podczas posiedzenia 24 maja 2022 r., cyt.: „w zaistniałej nowej rzeczywistości muzealnej, po dopracowaniu powstaje nowa jakość muzealna [...]. Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy ma wielki przywilej i szansę, by

¹ Po trzech przetargach koszty, które zaproponował rynek, były o ok. 70% wyższe od posiadanych przez Muzeum środków.

wprowadzić nie tylko nowe formy zarządzania, ale i równomiernego rozłożenia ruchu turystycznego. Może tu zaistnieć duży kompleks kulturowy *Miejsce tożsamości narodowej*. Takim podejściem można wiele osiągnąć”.

W efekcie ww. inwestycji i opinii, a także dynamicznych zmian zewnętrznych konieczna jest aktualizacja misji, weryfikacja celów strategicznych, struktury i sprawności organizacyjnej.

Moja wizja MPPL

MPPL do 2027 r. będzie kompletnym, nowoczesnym i otwartym na wyzwania współczesności **głównym Muzeum początków historycznej państwowości Polski oraz dziedzictwa wielkopolskiej wsi**, prowadzącym badania naukowe oraz łączącym najcenniejsze i unikatowe w skali Europy elementy historyczne i przyrodnicze, ukazujące przybliżony, prawie w naturalnej, niezbyt mocno zurbanizowanej od czasów średniowiecza przestrzeni obraz życia w czasach pierwszych Piastów oraz wsi z XIX i początków XX w., przyciągającym młodzież i dorosłych na warsztaty i pokazy. W swojej wielooddziałowej strukturze stanie się bardziej jednolite i będzie jeszcze sprawniej zorganizowane i zarządzane. Muzeum do tego czasu pozwoli pełniej rozwijać i realizować pasje oraz motywacje pracowników. Zacznie aktywniej wpływać na rozwój Wielkopolski i jej lokalnych społeczności poprzez współdziałanie w promowaniu i rozwoju miejsca historycznego początku państwowości Polskiej i dziedzictwa wsi wielkopolskiej. Będzie kreować nowe trendy w propagowaniu nauki i kultury, współpracując z wieloma placówkami naukowobadawczymi i kulturalnymi z Europy. Będzie też miejscem spotkań, dyskusji, interpretacji i dialogu międzykulturowego.

Misja

Jak już wyżej podkreśliłem, w ciągu ostatnich kilkunastu lat MPPL, a także jego otoczenie znacząco się zmieniły, co wymusza weryfikację obrazu przyjętego w strategii opracowanej w 2017 r.

Aktualnie realizowana strategia obowiązuje do 2025 roku. Jest to pierwsza strategia, w której nakreślono przyszłość MPPL. Jej przyjęcie 7 lat temu było kluczowe, umożliwiło bowiem zaplanowanie i rozpoczęcie gruntownej modernizacji placówki. Strategia ta jest wielopoziomowa i bardzo ambitna, jednak niektóre postawione cele w obecnej sytuacji są nieosiągalne w przyjętym przedziale czasowym. Ponieważ strategia z 2017 r. nie zawiera opisu sposobu ich wdrożenia ani mierników poszczególnych celów i zadań, więc można podjąć się nadawania wszystkim celom i zadaniom odpowiednich wag, co do ich wpływu na rozwój MPPL. Poza tym nie była ona nigdy aktualizowana pomimo wystąpienia oddziałujących mocno na funkcjonowanie Muzeum czynników zewnętrznych. Dlatego też niezwłocznie po objęciu funkcji dyrektora powołałam z grona pracowników zespół do spraw strategii, wzmocnię go zewnętrznym ekspertem i stojąc na jego czele, przedstawię moje założenia, słuchając wnikliwie uwag i sugestii innych. Przygotuję członków zespołu do wdrażania przyjętej strategii, kierując ich na szkolenia w celu zdobycia potrzebnych kompetencji do opracowania, wdrażania i monitorowania realizacji strategii. Uważam to za ważny element procesu zarządzania strategicznego, pozwalający ustalić długo- i krótkoterminowe cele, programy działania i wynikające z nich zadania, a także przeglądy zewnętrznych i wewnętrznych czynników, oceny wyników oraz podejmowanie działań korygujących. Biorąc pod uwagę potencjał pracowników MPPL, jako osoba zarządzająca uwzględniam również konieczność podziału zadań i odpowiedzialności, aby uaktywnić i rozwinąć kompetencje i zaangażowanie całego zespołu.

W tym zakresie mam kompetencje zdobyte na studiach „Menadżer kultury” odbytych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, zakończonych obroną pracy dyplomowej pt. „Strategia Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy – perspektywa do 2028 roku”. Chcę,

żeby strategia była efektem wypracowanym w zespole ją rozumiejącym i utożsamiającym się z nią, biorącym odpowiedzialność za jej powstawanie, wdrożenie i weryfikację.

Moja propozycja misji

MPPL bada, chroni i propaguje dziedzictwo pierwszych Piastów oraz tradycje kultury wielkopolskiej wsi jako ważny składnik historii, tożsamości i różnorodności we wspólnocie europejskiej. Jest otwarte i łączy ludzi. Pomaga być dumnymi Wielkopolanami, Polakami i Europejczykami.

Wartość i zasady MPPL

1. **Siedziba** (tak jak dotychczas Oddział Rezerwat Archeologiczny Gród Wczesnopiastowski w Gieczu, dalej: GGC i Oddział Rezerwat Archeologiczny Gród w Grzybowie, dalej GGR) jako miejsce ekspozycji czasowych (od końca 2022 r.), wystawy stałej (od grudnia 2025 r.), prowadzenia zajęć edukacyjnych i konferencji **jest otwarta przez cały rok**. Natomiast Oddziały Wczesnopiastowska Rezydencja na Ostrowie Lednickim (dalej: OWROL) i WPE poza sezonem turystycznym są udostępniane zwiedzającym w wybrane weekendy i na czas organizowanych wydarzeń.
2. **Pracownicy** szanują poglądy innych, eliminują bariery w komunikacji i dostępności placówki, a także **są otwarci** na konstruktywną krytykę.
3. **Pracownicy monitorują stan zachowania powierzonych zabytków** ruchomych, nieruchomych i muzealiów i **dbają o nie** po to, by pozostawić je dla przyszłych pokoleń w stanie niepogorszonym.
4. **Pracownicy biorą odpowiedzialność** za to, co mówią. Kończą zaczęte projekty, przekazują wiedzę zgodnie ze stanem badań.
5. **Pracownicy postępują zgodnie ze standardami** i nieustannie rozwijają swoje umiejętności.
6. **Pracownicy są twórczy**, poszukują nowych rozwiązań i wdrażają je w realizowanych projektach.
7. **Pracownicy realizują misję MPPL**. Współpracują z innymi placówkami naukowymi, muzealnymi i kulturalnymi dla dobra Muzeum.

Program działania MPPL na 3 lata

Po nakreśleniu misji, wartości i zasad możliwa jest prezentacja programu działalności MPPL na 3 lata obejmującego główne cele wg priorytetu, w odniesieniu do perspektywy procesów wewnętrznych, właściciela, klienta oraz wiedzy i rozwoju.

I. Jednym z głównych celów, które zamierzam osiągnąć, z perspektywy procesów wewnętrznych jest zapewnienie Muzeum infrastruktury pozwalającej realizować misję

1. Pierwszym i kluczowym elementem mojego programu (w perspektywie do 2027 r.) jest **sprawne przeprowadzenie rozpoczętych inwestycji w Dziekanowicach** tj. wystawy stałej pt. „Tajemnice początków Polski – Ostrów Lednicki” (otwarcie wystawy zaplanowano na grudzień 2025 r.) i przebudowa zabudowań dawnego folwarku w Dziekanowicach wraz z wykonaniem infrastruktury technicznej i zagospodarowaniem terenu (zakończenie prac 2027 r.). Sprawowane dotychczas funkcje kierownicze przy projekcie „Dziedzictwo pierwszych Piastów – rozbudowa infrastruktury magazynowo-konserwatorsko-wystawienniczej Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy” i wielopłaszczyznowy udział w przedsięwzięciu od 2016 r. umożliwiają mi sprawne kierowanie ww. inwestycjami (więcej na ten temat w wykazie dorobku zawodowego).
2. **Przeprowadzenie pilnych remontów** obejmujących przede wszystkim wymianę pokryć gontowych na dachach kopii dwóch oficyn i kopii dworu **na terenie WPE** i na tzw. skarbczyku na terenie Małego Skansenu.

3. **Doprowadzenie światłowodu** do GGC. Jest to jedyny oddział MPPL, który nie ma stałego, bezpiecznego i szybkiego połączenia internetowego, co powoduje szereg problemów.
4. **Prace remontowe** obejmujące przede wszystkim **wymianę drewnianych elementów elewacji** na wybudowanym w latach 2008-2010 **głównym budynku w GGR**.
5. **Budowa i uruchomienie nowego promu** łączącego Ostrów Lednicki z łądem. Obecny prom ma 42 lata i z trudem przechodzi kolejne przeglądy.
6. **Wykonanie planów i kosztorysu budowy kopii lub relokacja obiektu – szkoły – na teren WPE**. W przestrzeni skansenu o zdefiniowanym układzie wsi brakuje budynku szkoły, który powinien **pełnić funkcję centrum edukacji etnograficznej**. Obecnie na terenie WPE brak obiektu mogącego pełnić te funkcje.
7. **Podjęcie rozmów z Archidiecezją Poznańską** ws. przejęcia/długoterminowej dzierżawy działki nr 162 lub jej części wraz z kościołem, plebanią i dwoma budynkami gospodarczymi w GGR.
8. **Wykonanie kapitalnych remontów trzech wiatraków** w punkcie etnograficznym w Moraczewie.
9. Starania w kwestii wykupu od właścicieli prywatnych gruntów w najbliższym sąsiedztwie WPE w celu utworzenia strefy buforowej między skansenem a silnie zabudowywaną wsią Dziekanowice. **Strategiczne znaczenie ma zakup działki nr 52/9** w Dziekanowicach.
10. Bardzo ważnym elementem utrzymania infrastruktury i ograniczenia kosztów realizacji ponownych dużych inwestycji jest **systematyczne prowadzenie konserwacji drewnianych obiektów i tzw. małej architektury**.

II. Dołożę wszelkich starań, żeby MPPL było dobrze zorganizowane

1. Należy dostosować Muzeum do potrzeb obecnych czasów przez **aktualizację struktury organizacyjnej**. Regulamin z 2012 r. określa wewnętrzną organizację Muzeum, zakres zadań komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk pracy. Zważywszy na ostatnie inwestycje, zmiany zakresu obowiązków wielu pracowników i nowe wyzwania wpływające na charakter działalności, konieczna jest analiza i aktualizacja schematu struktury organizacyjnej. Należy zaplanować wzmocnienie obsługi gości/turystów/klientów tj. zwiększyć liczbę bileterów i edukatorów. Konieczne jest zrewidowanie działalności Brygady Zieleni i Chowu w ramach Działu Administracyjnego. Należy odciążyć Sekcję Promocji i Informacji z zadań typowo administracyjnych. Należy zweryfikować godziny pracy edukatorów i przewodników tj. dostosować je do godzin udostępniania ekspozycji oraz wykorzystać możliwości rezerwacji w systemie IKSORIS. Działania te przełożą się na wzrost liczby turystów, liczby przeprowadzonych zajęć edukacyjnych i oprowadzań, a tym samym wpływów finansowych z biletów i pamiątek.
2. Należy **usprawnić komunikację, realizację zaplanowanych projektów i przedsięwzięć poprzez poprawę organizacji pracy pracowników i optymalizację procesów wewnętrznych**. Procedury powinny w jasny sposób określać sposoby postępowania, być efektywne – angażować tylko niezbędne osoby i komórki organizacyjne. Powinny być aktualizowane, żeby „nadażały” za zmianami organizacyjnymi. Każdy z pracowników powinien móc w łatwy sposób odnaleźć wskazówki, jak postępować w danej sytuacji. **Przy realizacji celu należy kierować się wytycznymi z kontroli zarządczej i analizami ankiet samooceny kierowników i pracowników**.
3. Należy wprowadzać zasady i praktyki, które skupiają się **na uproszczeniu procedur, eliminowaniu marnotrawstwa** oraz oddolnym inicjowaniu zmian.

III. Zadbam o to, żeby Muzeum było bezpieczne finansowo i gospodarne

MPPL posiada rzetelne i stabilne źródło finansowania działalności, zapewniające realizację zamierzonych celów. Instytucja ma zdolność do pozyskiwania funduszy, dając szansę na rozwój Muzeum oraz poczucie niezakłóconego działania.

MPPL charakteryzuje wysoki udział przychodów z tyt. dotacji do działalności podstawowej tj. dotacji podmiotowej, która wynosi **77% przychodów ogółem i jest ona o 10,73% większa niż średnia wysokość dotacji uzyskiwanych przez muzea w Polsce**².

Wzrost cen biletów nie jest współmierny do wzrostu kosztów operacyjnych (podstawowych) i jest on o 10% niższy.

Niski jest udział przychodów z tytułu sprzedaży produktów – wartość ta istotnie odbiega od średniej przychodów ze sprzedaży produktów uzyskiwanych przez muzea w Polsce w 2023 r. Średnia kształtuje się na poziomie 16,22%, tj. o 10,19% więcej niż w MPPL.

W związku z powyższym należy:

1. **Dążyć do zwiększenia udziału przychodów własnych z tytułu sprzedaży biletów i pamiątek** w celu odciążenia organizatora od zwiększania dotacji podmiotowej w związku z rosnącymi kosztami funkcjonowania instytucji. Należy rozszerzyć ofertę tematyczną sprzedawanych pamiątek (np. puzzle 3D z obiektami ze skansenu etnograficznego) i wznowić wydanie bardzo szybko wyprzedawanych publikacji, a także uruchomić sprzedaż on-line asortymentu sklepu.
2. **Zwiększyć przychody z najmu, dzierżawy, wynajmu krótkoterminowego, organizacji spotkań firmowych** przez wykorzystanie możliwości nowej siedziby (sala konferencyjna, przestrzeń kawiarniana) oraz przestrzeni parkowej.
3. Pozyskać partnerów, sponsorów mogących wesprzeć muzeum finansowo lub rzeczowo³. Należy **pozyskać partnera strategicznego** (np. producenta preparatów do impregnacji drewna, producenta kosiarek), który będzie miał określone korzyści, przywileje, coś, czego nie będzie mógł sobie lub swoim pracownikom kupić.
4. **Zwiększyć liczbę składanych wniosków grantowych do Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego** na infrastrukturę kultury, opracowywanie i konserwację zabytków oraz wspólnie z innymi muzeami dopominać się od MKiDN stworzenia przez podległe mu instytucje specjalnych programów finansowania Pomników Historii i Rezerwatów Archeologicznych.
5. **Być ważnym partnerem dla placówek naukowych pozyskujących fundusze z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz zostać beneficjentem tych środków.**
6. **Korzystać ze środków UE**, w szczególności z Programu Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021-2027 w ramach „Działania 07.03 Kultura i turystyka” (możliwe jest złożenie wniosków do końca września br. na większość zaplanowanych inwestycji infrastrukturalnych). W ramach KPO możliwe jest pozyskanie środków w zakresie inwestycji A2.5.1 z obszaru transformacji zielonej i cyfrowej (instalacje fotowoltaiczne i inne inwestycje zmniejszające zużycie energii, szczególnie tej ze źródeł nieodnawialnych).
7. **Przygotowywać specjalne oferty pod projekty Ministerstwa Edukacji Narodowej dla szkół**, tak by beneficjenci tych środków korzystali z całej gamy oferty Muzeum (oprowadzania, lekcje muzealne) w siedzibie i wszystkich oddziałach. Jak najszybciej należy przygotować ofertę dla szkół pod projekt MEN pt. „Podróże z klasą”. Pozwoli to znacząco zwiększyć przychody własne Muzeum.
8. **Wprowadzić usługi archeologiczne i konserwatorskie** z wykorzystaniem sprzętu i pracowników MPPL.

IV. Dołożę wszelkich starań, żeby Muzeum potrafiło umiejętnie korzystać z zasobów dziedzictwa

² Porównanie struktury przychodów ogółem 391 instytucji muzealnych w 2023 r. (dane z GUS).

³ Tak jak w przypadku Banku Gospodarstwa Krajowego, który przekazał MPPL wszystkie kilkuletnie meble z oddziału w Poznaniu.

1. W Muzeum będę stopniowo **wdrażał i pogłębiał założenia zrównoważonego rozwoju** w oparciu o wartości: odpowiedzialność, równowaga i wrażliwość. Muzeum powinno dawać dobry przykład, będąc miejscem przyjaznym naturze, wspierać bioróżnorodność, troszczyć się o przestrzeń otaczającą oddziały. Muzeum będzie promować lokalną kulturę i jej produkty. Jako dyrektor będę współpracować z organizacjami turystycznymi i przewodnikami – przede wszystkim ze Szlakiem Piastowskim. W Muzeum zapewnię bezpieczną i przyjazną przestrzeń do pracy, będę przeciwdziałać łamaniu praw pracowniczych oraz wszelkim formom dyskryminacji.
2. Bezwarunkowo **wprowadzę segregację śmieci**.
3. Będę **ograniczał zużycie nieodnawialnych paliw kopalnych**. Posiadając własną stację ładowania pojazdów elektrycznych, będę chciał zakupić (przy wykorzystaniu środków ze źródeł zewnętrznych) dwa pojazdy elektryczne ułatwiające przemieszczanie się pracownikom technicznym po Muzeum.

V. MPPL powinno stać się główną placówką muzealną początków historycznej państwowości Polski oraz dziedzictwa wielkopolskiej wsi, centrum badań i źródłem wiedzy

1. Będę **wspierał pracowników prowadzących badania naukowe** i budował zespoły badawcze specjalistów otwartych na międzydyscyplinarną współpracę, skoordynowanych i podporządkowanych określonym celom.
2. Powstające **prace naukowe będą podlegać regularnej parametryzacji, spełniać określone kryteria i poddawać się surowej krytyce zewnętrznej**.
3. Muzeum będzie **partnerem w projektach naukowych**, umożliwiającym swoim pracownikom podnoszenie kompetencji, rozwój osobisty, nawiązywanie kontaktów.
4. Muzeum będzie **udostępniać swoje zbiory zabytków do badań** naukowcom i studentom. Będzie **miejscem praktyk studenckich**. Korzyścią z tych działań w przyszłości może być pozyskanie kompetentnych i zaangażowanych pracowników.
5. **Reaktywuję Pracownię Wydawnictw Muzealnych**. Utrzymam czasopismo naukowe „Studia Lednickie” na liście wydawnictw punktowanych MNiSW oraz będę dążył do tego, żeby pozostałe publikacje naukowe w ramach „Biblioteki Studiów Lednickich” były również punktowane.
6. **Będę zachęcał pracowników merytorycznych do udziału w roli ekspertów** w produkcjach filmowych, audycjach realizowanych na terenie Muzeum i umożliwił im te zadania.

VI. Ważnym celem, który zamierzam osiągnąć, będzie uczynienie z MPPL miejsca kształtowania tożsamości mieszkańców Wielkopolski, Polski i Europy

W związku z tym należy:

1. Stworzyć możliwość **obcowania z zabytkami**, poznawania przeszłości i współodpowiedzialności za dziedzictwo kulturowe. Pozwoli to uzyskać pozycję lidera wśród muzeów wielkopolskich w tworzeniu środowiska sprzyjającego zrównoważonemu rozwojowi krajobrazów kulturowych, uwzględniających ochronę dziedzictwa archeologicznego. Muzeum będzie silniej oddziaływać i integrować społeczność lokalną.
2. **Współorganizować przyszloroczne obchody 1000-lecia koronacji królewskich**. Jestem członkiem komisji roboczej powołanej przez Prezydenta Miasta Gniezna w związku z tym jubileuszem. W ramach obchodów 1000-lecia koronacji królewskich już 30 października 2024 r. wraz z Muzeum Historii Polski i Muzeum Archidiecezji Gnieźnieńskiej otworzymy w Warszawie wystawę pt. „1025 Narodziny Królestwa”. Ze względu na Polską Prezydencję w Unii Europejskiej i obrady odbywające się w Muzeum Historii Polski w nieco zmienionej formie, wystawa będzie prezentowana

do końca czerwca 2025 r. Planujemy zakończenie ogólnopolskich obchodów w grudniu 2025 r. w MPPL (koronacja Mieszka II – 25 grudnia 1025 r.) otwarciem wystawy stałej pt. „Tajemnice początków Polski – Ostrów Lednicki” i międzynarodowej wystawy czasowej pt. „Wczesnośredniowieczne skarby Kijowa”.

3. Zrealizować w 2025 r. zaplanowaną międzynarodową wystawę planszową pt. „Pierwsi królowie Polski i Węgier – Bolesław Chrobry i Stefan I Wielki”.
4. Współpracować z instytucjami samorządowymi i stowarzyszeniami m.in. Biblioteką Publiczną i Centrum Kultury Gminy Łubowo, Lokalną Grupą Działania „Trakt Piastowski”, „Wielkopolską Organizacją Turystyczną”, Klastrem Turystycznym „Szlak Piastowski”, Stowarzyszeniem Wielkopolska Grupa Eksploracyjno-Historyczna „GNIAZDO”, Fundacją Slavia, „Kasztelanią Ostrowską” – Stowarzyszeniem Promocji Dziedzictwa, Stowarzyszeniem Grupa Rekonstrukcji Historycznej „3 Bastion Grolman”, Drużyną Piastowską „Medvedis”, Stowarzyszeniem Historycznym Grodu Radzim.
5. Włączać się nadal w organizację kolejnych edycji wydarzeń takich jak: półmaraton „Bieg Lechitów”, bieg „Łubowo oddycha”, plener malarski „Lednica Art.”, „Lednicka Wiosna Poetycka”.
6. Współpracować z Zespołem Parków Krajobrazowych Województwa Wielkopolskiego w celu utrzymania i odtwarzania przyrody.
7. Organizować staże i konkursy dla studentów i licealistów, udostępniać materiały o Wielkopolsce oraz umożliwiać wydrukowanie skróconych wersji najlepszych prac, dopuszczanych do druku przez recenzentów w czasopiśmie „Studia Lednickie”.

VII. MPPL powinno być ważnym miejscem w Wielkopolsce, Polsce i Europie

1. **Misja i prezentowany program są spójne i stanowią część strategii rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 r.**
2. **Należy utrzymać współpracę międzynarodową** ze sprawdzonymi w działaniu partnerami takimi jak: Narodowy Rezerwat „Sofia Kijowska” w Kijowie (Ukraina), Międzynarodowe Centrum Archeologii Podwodnej w Zadarze (Chorwacja) i Instytut Archeologii Czeskiej Akademii Nauk w Pradze. Podjąć współpracę z Archeologicznym Skansenem w Gross Raden (Niemcy) i innymi przedstawicielami Stowarzyszenia Europejskich Muzeów na Wolnym Powietrzu.
3. **Należy wzmocnić markę MPPL**, tak żeby stała się wiodącym i jednym z najważniejszych miejsc turystycznych w województwie. Zadbaj o obecność w materiałach promocyjnych województwa wielkopolskiego. Wzmocnić rozpoznawalność i siłę marki Muzeum jako „chrzcielnicy Polski” i „wyspy władców”.
4. **Doprowadzić do tego, żeby inauguracja Europejskich Dni Archeologii w Polsce w 2025 r. odbyła się w MPPL.**
5. **Organizować corocznie spotkania noworoczne** z udziałem przedstawicieli organizatora, MKiDN, Rady Muzealnej, partnerów, sponsorów, współpracowników, wolontariuszy i władz lokalnych w celu zaprezentowania działalności i planów Muzeum, zachęcenia do dalszej współpracy, wolontariatu, finansowania i sponsorowania.

VIII. MPPL monitoruje, chroni i interpretuje materialne dziedzictwo Wielkopolski

1. **Ochrona zabytków stanowi jedno z podstawowych zadań MPPL.**
2. Należy monitorować stan zachowania zabytków nieruchomych, powiększać kolekcję zabytków i materiałów masowych oraz przyjmować bądź kupować przedmioty związane z wsią wielkopolską. Tworzone w ten sposób zbiory mają zasadnicze znaczenie dla wzbogacenia roli **MPPL jako istotnego podmiotu współkształtującego markę Wielkopolski**, budującego tożsamość jej mieszkańców, a także kluczowy wpływ na to, że Muzeum pełni funkcję głównego muzeum początków historycznej państwowości Polski.

3. Należy **opracować sposób zabezpieczenia i konserwacji – najpierw doraźnej – reliktyw kościoła w GGC**. Datowane na XI w. fundamenty i fragmenty murów kościoła z unikatową krytą o charakterze relikwiarzowym były kilkakrotnie odcinkowo odsłaniane i badane, ostatnio w latach 2016-2019.
4. Bardzo ważnym zadaniem jest **utrzymywanie w miarę stałego stanu wody w jeziorze Lednica w celu ochrony dziedzictwa archeologicznego** i podwodnych stanowisk archeologicznych (jako przykład dobrych praktyk może posłużyć Biskupin). We wrześniu 2023 r. odnotowano najniższy stan wody w jeziorze od 1975 r. Rozpoczęta m.in. z mojej inicjatywy współpraca z Państwowym Gospodarstwem Wodnym Wody Polskie i Instytutem Meteorologii i Gospodarki Wodnej ma na celu wprowadzenie procedury przejścia w dzierżawę zastawki piętrzącej na wypływającej z jeziora Lednica rzece Głównej i odtworzenie wodowskazu.
5. Należy zweryfikować i **uaktualnić plan ochrony zabytków nieruchomych i ruchomych na wypadek konfliktu zbrojnego** i sytuacji kryzysowych.

IX. MPPL otwarte i dostępne

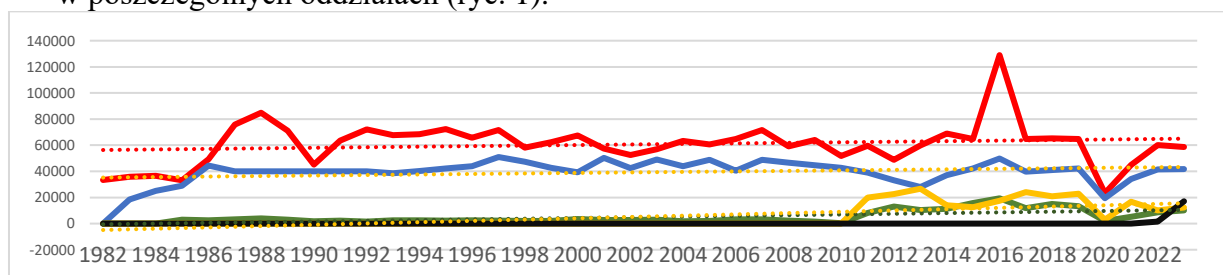
1. W oparciu o analizę dostępnych zasobów i czynników ekonomicznych **dostosowanie dni i godzin pracy MPPL** oraz przewodników/edukatorów do oczekiwań turystów.
2. Nawiązywanie i pogłębianie relacji z otoczeniem społecznym oraz gronem sympatyków. **Spoleczne zaplecze wzmocni instytucję**. Należy kontynuować udostępnianie infrastruktury i przestrzeni muzealnej za odpowiednią opłatą na przedsięwzięcia kulturalne dla społeczności lokalnej.
3. **Opracowanie i wdrożenie systemu audioprzewodników**.
4. **Systematyczne zwiększanie dostępności i eliminacja barier** dla turystów ze szczególnymi potrzebami, np. przez wyposażenie oddziałów w laski z siedziskiem ułatwiające zwiedzanie ekspozycji plenerowych ludziom starszym, tyflografiki, makiety oraz ekspozyty dotykowe z opisem w alfabecie Braille’a.
5. **Zmniejszenie skali wykluczenia komunikacyjnego** uniemożliwiającego zwiedzenie MPPL (w szczególności OWROL i WPE) przez osoby nieposiadające własnych samochodów. W tym celu należy podjąć współpracę z samorządami w celu uruchomienia sezonowej, weekendowej linii autobusowej⁴ – podobnie jak w Rezerwacie Archeologicznym w Krzemionkach.
6. Uruchomienie możliwości **wirtualnego zwiedzania** przynajmniej części ekspozycji i oglądania poszczególnych zabytków.
7. **Współpraca z samorządami w celu budowy ścieżek rowerowych** w sąsiedztwie MPPL.
8. **Dozskalanie pracowników z obsługi turystów z niepełnosprawnościami** i aktualizacja dla nich oferty.

X. Muzeum powinno być źródłem rzetelnej wiedzy i być popularne

1. Poprzez zajęcia edukacyjne, działalność wydawniczą, współpracę ze szkołami, biurami podróży Muzeum nawiązuje relacje z turystami, stając się źródłem wiedzy i rozwoju. Przeprowadzone w pierwszej dekadzie XX w. badania ankietowe potwierdziły, że pracownicy Muzeum posiadają odpowiednie kompetencje i są źródłem rzetelnej wiedzy. Jednak ze względu na przejście na emeryturę dużej liczby pracowników w ostatnich latach oraz stałą tendencję rezygnacji z pracy w MPPL (w ciągu roku nawet 10% kadry) istnieje potrzeba wypracowania mechanizmów doszkalania i weryfikacji wiedzy nowych pracowników merytorycznych.

⁴ Wydłużenie trasy autobusu komunikacji Gminy Pobiedziska linii 474 o łącznie 10 km: trasa Pobiedziska Dworzec – Kocanowo; nowe przystanki: WPE i Siedziba MPPL (pętla).

2. Jednymi z zadań Sekcji Promocji i Informacji powinny być **systematyczne monitorowanie popularności** MPPL oraz weryfikacja, czy oferta odpowiada na potrzeby odbiorców⁵. Przy drodze ekspresowej S5 należy umieścić billboard reklamowy!
3. Proponuję **promocję i wzmocnienie marki Muzeum** przez:
 - a) ponowne podjęcie działań o włączenie Ostrowa Lednickiego w skład Zamków Królewskich;
 - b) w oparciu o zdobyte doświadczenie ponowne aplikowanie o status Europejskiego Znak Dziedzictwa wraz z partnerami ze Wzgórza Lecha w Gnieźnie bądź z Muzeum Archeologicznym w Biskupinie;
 - c) aplikowanie o uznanie grodziska w Gieczu Pomnikiem Historii.
4. Jednym z bardzo ważnych celów, które zamierzam osiągnąć, będzie **zwiększenie frekwencji o 20% do końca 2027 r.** (frekwencja w 2027 r. – 167 655 turystów). Niestety ogólny wzrost frekwencji w MPPL na przestrzeni lat⁶ nie potwierdza obserwacja frekwencji w poszczególnych oddziałach (ryc. 1).



Ryc. 1. Frekwencja w poszczególnych oddziałach MPPL w latach 1972-2023. Kolor czerwony – OWROL, kolor niebieski – WPE, kolor zielony – GGC, kolor żółty – GGR (oprac. A. Kowalczyk)

Zwiększenie frekwencji o 20% do końca 2027 roku można osiągnąć przez:

- a) współpracę z biurami podróży i szkołami;
- b) systematyczne wysyłanie do biur podróży i szkół dobrze opracowanej publikacji obejmującej kompleksową ofertę turystyczną i program wydarzeń na konkretny rok kalendarzowy. Koszty druku mogą zostać pokryte ze środków sponsorów, którzy będą mogli w wydawnictwie przedstawić oferty towarzyszące, np. gastronomiczną, hotelową;
- c) zwiększenie liczby edukatorów i przewodników odpowiedzialnych za zajęcia edukacyjne, lekcje muzealne i oprowadzania;
- d) opracowanie krótkich filmów promocyjnych udostępnionych w social mediach, na platformie x i facebooku, w instytucjach partnerskich w Polsce i Europie;
- e) wzrost znaczenia autentyczności i lokalności w ofercie kulturalnej (poznawanie korzeni stało się „modne”⁷).

XI. Muzeum tworzone przez dobrze współpracujący i komunikujący się ze sobą zespół z „mocnym” liderem

1. Kluczowe jest **zbudowanie zgranego i zmotywowanego zespołu MPPL**, którego poziom kompetencji musi być dostosowany do potrzeb – liczby i poziomu planowanych zadań.
2. Należy wdrażać dobre zasady komunikowania się i współpracy, zarówno wewnątrz komórek organizacyjnych, jak i pomiędzy sekcjami, działami i oddziałami. Coroczne ankiety pracowników i kadry kierowniczej jednoznacznie wskazują na **pilną potrzebę działania w celu poprawy komunikacji**. W tym celu zamierzam organizować cykliczne

⁵ Z mojej inicjatywy od maja 2024 r. w kasach dwóch oddziałów i w siedzibie bileterki pytają o kody pocztowe. Wstępna analiza danych z maja br. pozwala domniemywać, że ważny jest dobry dojazd do Muzeum, szczególną rolę odgrywa tu droga ekspresowa S5 połączona z autostradą A2. W efekcie ponad 2/3 turystów to mieszkańcy Bydgoszczy, Torunia, Łodzi, Warszawy, Krakowa i Wrocławia.

⁶ Według niepełnych danych w oparciu o prowadzoną frekwencję MPPL od 1972 do 2023 r. odwiedziło 4.963.196 osób (w tym 2.865.091 OWROL, 1.648.737 WPE, 207.950 GGC, 222.922 GGR i 18.496 siedzibę w Dziekanowicach).

⁷ Odnotowuje się stały wzrost zainteresowania naukami humanistycznymi – w tym historią i archeologią. Jak poświadczają wyniki badań Narodowego Instytutu Dziedzictwa, co czwarta dorosła osoba w dzieciństwie chciała zostać odkrywcą/archeologiem.

(minimum co dwa tygodnie) spotkania robocze wszystkich kierowników, dwa razy do roku wszystkich pracowników.

3. Będę dążył do zapewnienia **optymalnego poziomu zatrudnienia**, odpowiadającego bieżącym potrzebom zespołów i możliwościom organizatora.
4. Będę dokonywał **okresowych przeglądów struktury organizacyjnej** i poszczególnych komórek, co pozwoli wypracować optymalne do zadań struktury zatrudnienia.
5. Będę **analizować rotację i absencję pracowników** w celu zdobycia informacji o poziomie motywacji i zaangażowania. Działania te pozwolą stworzyć przyjazne środowisko pracy, ale też zapewnić pracownikom niezbędny odpoczynek i zmniejszyć ryzyko wystąpienia wypalenia zawodowego.
6. **Powolam zespół złożony z emerytowanych pracowników MPPL**, którego zadaniem będzie opiniowanie ważnych dla Muzeum spraw.
7. Będę **współpracował z zakładowym Zarządem NSZZ „Solidarność”** w zakresie zapewnienia dobrych warunków pracy, wynagrodzenia, przestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy.

XII. Muzeum musi posiadać kadrę kompetentną i zaangażowaną

1. **Należy opracować efektywny system motywowania** przez:
 - a) zapewnienie godnego wynagrodzenia – należy zweryfikować obecny regulamin wynagradzania, w szczególności zaktualizować i uprościć tabelę kategorii zaszerogowania oraz stawek wynagrodzenia zasadniczego, jak również przeciwdziałać spłaszczaniu wynagrodzeń;
 - b) nagrody finansowe, które będą rezultatem wysiłków, efektywności i osiągnięć pracowników, ale także gratyfikacją za udział w sezonowych wydarzeniach, imprezach;
 - c) możliwość awansu;
 - d) możliwość rozwijania pasji, udziału w konferencjach, kursach itd.;
 - e) możliwość odbycia staży, w szczególności w instytucjach partnerskich;
 - f) możliwość świętowania, celebrowania wspólnych sukcesów.
2. Ze względu na zmiany pokoleniowe („baby boomers”, pokolenie „X”, „Y” i „Z”) i różne podejścia do pracy oraz oczekiwania przez reprezentantów ww. pokoleń należy wprowadzić zmiany sposobu zarządzania zespołem MPPL. Pracownicy z pokolenia „baby boomers” (urodzeni w latach 1946-1964), posiadający bardzo duże doświadczenie zawodowe, powinni dzielić się wiedzą, w szczególności z pracownikami z generacji „Z” (urodzeni po 1995 r.).

XIII. MPPL oparte na wiedzy

1. Będę czynił starania, żeby pracownicy utożsamiali się z misją oraz angażowali się w realizację celów i zadań instytucji. Będę zachęcał do poszerzania zasobu wiedzy. Chcę, żeby pracownicy mieli poczucie odpowiedzialności za wyniki pracy własnej i zespołowej. Cel ten zamierzam osiągnąć przez:
 - a) opracowanie programu szkoleń, w tym szkoleń wewnętrznych, oraz możliwość systematycznego zdobywania wiedzy;
 - b) wsparcie doświadczonych pracowników, którzy chcą i potrafią dzielić się wiedzą.
2. Zamierzam zbudować silną kulturę organizacyjną, opartą na wspólnocie wartości. Pracownicy powinni mieć poczucie sprawczości i ważności ich roli w organizacji oraz świadomość, że ich praca jest dostrzegana i doceniana.

MPPL ma ogromny potencjał! Czynione od 55 lat istnienia instytucji wysiłki organizatorów oraz pokolenia lednickich muzealników zasługują na szacunek i zobowiązanie kontynuacji ich działań. W oparciu o powyższy program jest gotów to czynić.