

*Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej
na lata 2026 – 2030*



„Dziedzictwo jako fundament - nowoczesność jako narzędzie rozwoju”

SPIS TREŚCI

I.	WSTĘP	4
	1. Cel powstania i zakres strategii	4
	2. Metodologia opracowania dokumentu.....	6
II.	CHARAKTERYSTYKA MUZEUM	8
	1. Analiza uwarunkowań formalnych. Otoczenie prawne	8
	2. Historia, warunki organizacyjne - misja Muzeum	16
	3. Profil zbiorów i działalności	29
	4. Pozycja Muzeum w środowisku kultury	30
III.	ANALIZA SYTUACJI WYJŚCIOWEJ.....	32
	1. Analiza interesariuszy.....	32
	2. Analiza odbiorców oferty prezentowanej przez Muzeum.....	35
	3. Analiza zasobów (kadry, finanse, infrastruktura, zbiory)	36
	4. Analiza SWOT.....	39
	5. Analiza TOWS.....	40
IV.	WIZJA I MISJA ROZWOJU.....	42
	1. Wizja Muzeum	42
	2. Aktualizacja / rozwinięcie misji	43
	3. Wartości organizacyjne przyjęte na lata 2026-2030	44
	4. Konsultacje i partycypacja	45
V.	CELE STRATEGICZNE.....	47
	1. C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego	47
	2. C.S II Nowoczesna i dostępna oferta muzealna oparta na dziedzictwie.....	47
	3. C.S III Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna	48
	4. C.S IV Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu	49
	5. C.S V Nowoczesne, efektywne i stabilne zarządzanie Muzeum.....	50
	6. Cele średnio- i krótkoterminowe	51
	7. Cele długoterminowe	52
	8. Wskaźniki realizacji celów	54
VI.	OBSZARY STRATEGICZNE W SFERACH DZIAŁAŃ MERYTORYCZNYCH - UZASADNIENIE REALIZACJI CELÓW	59
	1. Zarządzanie zbiorami i ochrona dziedzictwa	59
	2. Digitalizacja i nowe technologie.....	59
	3. Działalność badawcza, rozwojowa i naukowa	60
	4. Działalność wystawiennicza	61
	5. Dostępność i inkluzywność	61

6. Edukacja i organizacja wydarzeń kulturalnych oraz działalność wydawnicza	62
7. Promocja i marketing	63
8. Współpraca i partnerstwa	64
VII. ROZWÓJ ORGANIZACYJNY – UZASADNIENIE REALIZACJI CELÓW	65
1. Kultura organizacyjna.....	65
2. Struktura organizacyjna	66
3. Polityka kadrowa i rozwój kompetencji	66
VIII. FINANSOWANIE I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI - UZASADNIENIE REALIZACJI CELÓW	67
1. Model finansowy	67
2. Pozyskiwanie środków zewnętrznych	72
3. Inwestycje i utrzymanie infrastruktury	73
IX. HARMONOGRAM REALIZACJI STRATEGII	76
1. Plan działań	76
2. Priorytety czasowe	76
X. MONITORING I EWALUACJA.....	79
1. System monitorowania postępów	79
2. Ewaluacja i aktualizacja strategii.....	82
XI. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM	83
XII. PODSUMOWANIE	86
XIII. ZAŁĄCZNIKI.....	88
1. Analizy szczegółowe	88
2. Dokumenty źródłowe	119



I. WSTĘP

Strategia Rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 stanowi kluczowy dokument kierunkowy, wyznaczający cele, priorytety oraz działania rozwojowe instytucji w perspektywie średnioterminowej. Dokument określa ramy funkcjonowania i rozwoju Muzeum w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu społecznym, kulturowym, technologicznym i finansowym.

Muzeum Ziemi Sądeckiej jako samorządowa instytucja kultury, dla której organizatorem jest Województwo Małopolskie, pełni istotną rolę w ochronie, badaniu i popularyzacji dziedzictwa kulturowego, historycznego i etnograficznego regionu Sądecczyzny. Strategia ma charakter rozwojowy – jej nadrzędnym celem jest wzmocnienie potencjału Muzeum jako nowoczesnej, wielooddziałowej instytucji kultury, otwartej na różnorodne grupy odbiorców, wykorzystującej współczesne narzędzia zarządzania, cyfryzacji, technologii, edukacji i promocji, a jednocześnie głęboko zakorzenionej w lokalnej tradycji i tożsamości regionu.

Niniejszy dokument stanowi niepodważalną wartość: jest planem działania w perspektywie pięcioletniej, podstawą do realizacji wyzwań zmierzających do rozwoju jednostki we wszystkich kluczowych obszarach jego funkcjonowania oraz stanowi punkt odniesienia dla bieżących decyzji zarządczych i programowych, a jednocześnie jest narzędziem, które zespół Muzeum wykorzystywać będzie w codziennej pracy, by osiągać zamierzone cele, realizować zaplanowane inicjatywy strategiczne, a przede wszystkim mieć pełną kontrolę nad konsekwentnie realizowanym rozwojem i stałym podnoszeniem standardów w instytucji.

1. Cel powstania i zakres strategii

1.1 Cel powstania strategii: Muzeum Ziemi Sądeckiej, opierając się na unikalnym dziedzictwie regionu i wysokich kompetencjach merytorycznych, konsekwentnie przechodzi proces modernizacji, cyfryzacji oraz wzmocnienia potencjału organizacyjnego. Strategia Rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 zakłada twórcze połączenie troski o dziedzictwo kulturowe z nowoczesnymi formami zarządzania, komunikacji i edukacji. Kluczowe znaczenie w realizacji strategii mają: modernizacja infrastruktury, digitalizacja zbiorów i procesów wewnętrznych oraz rozwój kompetencji organizacyjnych. Działania te umożliwią pełniejsze wykorzystanie potencjału rozwojowego instytucji oraz skuteczne odpowiadanie na potrzeby współczesnych odbiorców.

Muzeum Ziemi Sądeckiej postrzegane jako przestrzeń dialogu między przeszłością a współczesnością, miejscem budowania tożsamości lokalnej oraz aktywnego uczestnictwa mieszkańców i gości w żywym dziedzictwie regionu. Strategia na lata 2026–2030 koncentruje się na ochronie i twórczej interpretacji dziedzictwa Sądecczyzny, jego udostępnianiu w nowoczesnych formach oraz wzmocnieniu roli Muzeum jako centrum kultury, edukacji i integracji społecznej.

Celem Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 jest trwały rozwój instytucji jako nowoczesnej, otwartej i regionalnie zakorzenionej instytucji kultury, skutecznie chroniącej, badającej i upowszechniającej dziedzictwo historyczne, kulturowe i artystyczne Sądecczyzny, przy jednoczesnym umacnianiu jego roli jako ważnego ośrodka kulturalnego, edukacyjnego, naukowego i turystycznego w skali regionalnej i ponadregionalnej.

Strategia ma na celu:

- podniesienie jakości działalności merytorycznej Muzeum,
- zwiększenie dostępności zbiorów i oferty programowej dla zróżnicowanych grup odbiorców,
- wzmocnienie pozycji, rozpoznawalności i marki Muzeum Ziemi Sądeckiej,
- zapewnienie stabilnego i zrównoważonego funkcjonowania instytucji w zmieniających się warunkach społecznych, technologicznych i finansowych,
- stworzenie trwałego fundamentu dla ochrony dziedzictwa przeszłości oraz rozwoju kultury przyszłości.

1.2 Zakres strategii: Strategia obejmuje całokształt działalności Muzeum Ziemi Sądeckiej oraz wszystkich jego oddziałów i komórek organizacyjnych w okresie 2026–2030. Zakres dokumentu uwzględnia następujące obszary funkcjonowania instytucji:

a) Działalność merytoryczna i naukowa

- gromadzenie, opracowywanie i ochrona zbiorów muzealnych,
- prowadzenie badań naukowych nad dziedzictwem Sądecczyzny,
- rozwój kolekcji zgodnie z profilem Muzeum,
- podnoszenie standardów dokumentacji i inwentaryzacji zbiorów.

b) Działalność wystawiennicza

- modernizacja wystaw stałych, wprowadzanie rozwiązań online w celu pozyskania grup odcelowych młodego pokolenia (m.in. dostępność biletów online)
- rozwój wystaw czasowych o charakterze regionalnym, ogólnopolskim i międzynarodowym,
- stosowanie nowoczesnych form narracji wystawienniczej,
- zwiększenie dostępności wystaw dla osób z niepełnosprawnościami.

c) Edukacja kulturalna, organizacja wydarzeń kulturalnych i działalność wydawnicza

- rozwój oferty edukacyjnej dla dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów oraz OzN,
- współpraca z placówkami oświatowymi i organizacjami społecznymi,
- działania popularyzujące dziedzictwo lokalne i regionalne,
- rozwój i upowszechnianie działalności wydawniczej,
- wzmacnianie funkcji społecznej Muzeum.

d) Ochrona i konserwacja zbiorów

- konserwacja zbiorów muzealnych i obiektów architektury,
- ochrona dziedzictwa materialnego i niematerialnego,
- opieka nad obiektami skansenowskimi i historycznymi,
- inwestycje zmierzające do ochrony zabytkowych obiektów.

e) Zarządzanie i rozwój instytucjonalny

- doskonalenie struktury organizacyjnej Muzeum,
- rozwój kompetencji zawodowych pracowników,
- poprawa efektywności zarządzania i komunikacji wewnętrznej,
- wdrażanie nowoczesnych narzędzi zarządczych, usprawnienie procedur,
- wprowadzenie nowych elektronicznych systemów obiegu dokumentów.

f) Digitalizacja i nowe technologie

- digitalizacja zbiorów i archiwaliów,
- rozwój oferty online (w tym: wystaw wirtualnych i zasobów edukacyjnych),
- wykorzystanie technologii multimedialnych do eksponowania zbiorów,
- wdrażanie narzędzi opartych na sztucznej inteligencji w procesach digitalizacyjnych.

g) Współpraca i promocja

- współpraca z instytucjami kultury, placówkami naukowymi i centrami informacji turystycznej,
- udział w projektach krajowych i międzynarodowych,
- budowanie silnej marki Muzeum Ziemi Sądeckiej,
- rozwój działań promocyjnych i marketingowych z naciskiem na działania promocyjno-marketingowe w oddziałach o mniejszej frekwencji.

h) Finanse i infrastruktura

- dywersyfikacja źródeł finansowania (dotacje, granty, projekty, outsourcing),
- racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi,
- modernizacja infrastruktury muzealnej i zaplecza technicznego.

2. Metodologia opracowania dokumentu

Strategia Rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 została opracowana w oparciu o podejście partycypacyjne, analityczne oraz zgodne z aktualnymi standardami zarządzania instytucjami kultury. Proces przygotowania dokumentu miał na celu określenie kierunków rozwoju Muzeum w perspektywie pięcioletniej, odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnej, wyzwania współczesnego muzealnictwa oraz cele organizatora instytucji. Przy tworzeniu strategii zastosowano hybrydowy model strategiczno-misyjny, łączący jasno określoną misję Muzeum z mierzalnością celów i efektów działań. Model ten oparty jest na:

modelu logicznym + zarządzaniu przez cele + Analizy SWOT i TOWS

Muzeum jako instytucja samorządowa, działająca w oparciu o statut nie jest jednostką nastawioną na zyski, a swoje przychody przeznacza na cele statutowe, zatem można powiedzieć że Muzeum: nie działa typowo rynkowo jak firma, a raczej realizuje misję publiczną. Jest rozliczane przede wszystkim z efektów społecznych, edukacyjnych i kulturowych, przy jednoczesnej konieczności działania w sposób nowoczesny, efektywny i mierzalny. W związku z tym przyjęto następujący schemat logiczny planowania strategicznego:

Zasoby (Charakterystyka Muzeum) → Działania (Cele strategiczne) → Produkty (Cele operacyjne) → Rezultaty (Osiągnięte wskaźniki) → Oddziaływanie (Otoczenie, odbiorcy)

W związku z przyjętym modelem strategicznym oraz schematem realizacji przy procesie opracowania strategii przyjęto następującą kolejność działań, które syntetycznie przedstawiono poniżej:

2.1 Charakterystyka Muzeum

a) Analiza dokumentów i uwarunkowań formalnych

Na etapie wstępnym dokonano przeglądu dokumentów regulujących działalność Muzeum Ziemi Sądeckiej, w szczególności:

- statutu Muzeum,
- dotychczasowych planów rozwoju i sprawozdań,
- dokumentów strategicznych organizatora,
- krajowych i regionalnych polityk w obszarze kultury i dziedzictwa.

Analiza ta pozwoliła na zapewnienie spójności strategii z obowiązującymi aktami prawnymi oraz kierunkami polityki kulturalnej.

b) Diagnoza stanu obecnego

Przeprowadzono kompleksową diagnozę funkcjonowania Muzeum, obejmującą:

- historię i misję Muzeum,
- otoczenie prawne i organizacyjne,
- analizę struktury organizacyjnej i zasobów kadrowych,
- analizę potencjału zbiorów i infrastruktury muzealnej,
- ocenę oferty wystawienniczej, edukacyjnej i wydawniczej,
- ocenę sytuacji finansowej i źródeł finansowania,
- analizę działań komunikacyjnych i wizerunkowych.

Diagnoza oparta została na analizie danych zastanych, statystyk frekwencyjnych, danych przygotowanych przez wybrane komórki oraz wewnętrznych konsultacjach z pracownikami Muzeum.

2.2 Analiza sytuacji wyjściowej

a) Analiza otoczenia i potrzeb odbiorców

W celu uwzględnienia uwarunkowań zewnętrznych przeprowadzono analizę:

- społeczno-kulturowego kontekstu Ziemi Sądeckiej,
- potrzeb i oczekiwań odbiorców Muzeum (mieszkańców, turystów, instytucji edukacyjnych),
- relacji z interesariuszami, w tym organizatorem, partnerami instytucjonalnymi i środowiskami lokalnymi.

Uwzględniono również aktualne trendy w muzealnictwie, takie jak cyfryzacja, dostępność, partycypacja społeczna oraz zrównoważony rozwój.

b) Analiza SWOT

Na podstawie przeprowadzonych analiz opracowano analizę SWOT, identyfikującą mocne i słabe strony Muzeum oraz szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia. Analiza ta stanowiła podstawę do określenia kluczowych wyzwań rozwojowych oraz priorytetów strategicznych na lata 2026–2030.

c) Analiza TOWS

Po sporządzeniu analizy SWOT przystąpiono do opracowania analizy TOWS. To narzędzie pomogło sprecyzować jakie kierunki należy przyjąć bazując na diagnozie SWOT, a następnie podjąć odpowiednie decyzje strategiczne ukierunkowane na właściwe cele strategiczne.

2.3 Formułowanie założeń strategicznych

Na podstawie wyników diagnozy i analiz sformułowano:

- misję i wizję Muzeum Ziemi Sądeckiej,
- cele strategiczne i kierunki działań,
- priorytetowe obszary rozwoju, w tym: ochronę i rozwój zbiorów, działalność wystawienniczą, działalność kulturalną, wydawniczą, edukację i dostępność, rozwój publiczności, wzmocnienie roli społecznej Muzeum oraz rozwój organizacyjny instytucji.

Cele strategiczne zostały określone w perspektywie pięcioletniej i powiązane z mierzalnymi wskaźnikami realizacji.

2.4 Opracowanie planu wdrażania strategii

Strategia została uzupełniona o plan wdrażania, obejmujący:

- zestaw celów operacyjnych,
- harmonogram realizacji,
- wskazanie odpowiedzialności organizacyjnej,

- potencjalne źródła finansowania, w tym środki zewnętrzne.

2.5 Monitoring i ewaluacja

W dokumencie przewidziano system monitorowania i ewaluacji realizacji strategii, oparty na:

- okresowych analizach stopnia realizacji celów,
- raportowaniu postępów,
- możliwości aktualizacji strategii w przypadku zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

Tak sformułowana metodologia zapewnia spójność, transparentność i skuteczność procesu planowania strategicznego oraz stanowi podstawę do rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej w latach 2026–2030.



II. CHARAKTERYSTYKA MUZEUM

1. Analiza uwarunkowań formalnych. Otoczenie prawne i organizacyjne

Analiza uwarunkowań formalnych stanowi punkt wyjścia do opracowania Strategii Rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030. Jej celem jest określenie ram prawnych, organizacyjnych i programowych funkcjonowania Muzeum, a także identyfikacja dokumentów oraz regulacji wpływających na zakres działalności i możliwości rozwojowe instytucji

1.1 Status prawny i podstawy funkcjonowania.

Muzeum Ziemi Sądeckiej jest samorządową instytucją kultury, działającą na podstawie obowiązujących przepisów prawa oraz statutu nadanego przez organizatora, wprowadzonego Uchwałą Nr LXVII/1008/23 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 29 maja 2023 r. w sprawie przyjęcia nowego statutu dla instytucji kultury – Muzeum Ziemi Sądeckiej z późniejszymi zmianami.

Muzeum realizuje zadania z zakresu ochrony, gromadzenia, opracowywania i udostępniania dziedzictwa kulturowego Ziemi Sądeckiej, a także prowadzi działalność edukacyjną, naukową i wystawienniczą. Zakres działalności Muzeum, jego strukturę organizacyjną, sposób zarządzania oraz podstawowe cele określa statut, który stanowi nadrzędny dokument regulujący funkcjonowanie instytucji.

Muzeum jest wpisane do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez Województwo Małopolskie pod nr RIK 13/99 dnia 12 lipca 1999r. i posiada osobowość prawną. Muzeum jest również wpisane do Państwowego Rejestru Muzeów prowadzonych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pod numerem PRM/92/06 dnia 7 lipca 2006 roku.

Działalność Muzeum Ziemi Sądeckiej prowadzona jest w oparciu o obowiązujące akty prawne, w szczególności:

- ustawę o muzeach z dnia 21 listopada 1996 r. ze zmianami,

- ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z dnia 25 października 1991 r. ze zmianami,
- ustawę o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. ze zmianami,
- przepisy dotyczące ochrony zabytków i opieki nad zabytkami ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami ze zmianami
- przepisy z zakresu prawa pracy -KP, ustawę dotyczącą zamówień publicznych z dnia 11 września 2019 PZP ze zmianami, oraz ustawę o dostępności, z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami, ustawa kamilkowa z dnia 15 lutego 2024 roku, ustawa o ochronie sygnalistów z dnia 14 czerwca 2024 r.
- ustawę o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. ze zmianami,
- ustawę o podatku VAT z dnia 11.03.2004 r. o podatku od towarów i usług ze zmianami,
- przepisy RODO Rozporządzenie UE 2016/679,
- wytyczne Narodowego Instytutu Muzealnictwa (NIM).

Uwarunkowania prawne wpływają na sposób zarządzania Muzeum, formy finansowania, zakres autonomii programowej oraz obowiązki sprawozdawcze i kontrolne.

Organizatorem Muzeum Ziemi Sądeckiej jest jednostka samorządu terytorialnego, która zapewnia podstawowe finansowanie działalności Muzeum oraz sprawuje nadzór nad jego funkcjonowaniem. Strategia Muzeum musi pozostawać spójna z dokumentami strategicznymi organizatora, w szczególności w zakresie polityki kulturalnej, rozwoju turystyki oraz ochrony dziedzictwa regionalnego. Relacje z organizatorem mają istotne znaczenie dla możliwości inwestycyjnych Muzeum, realizacji projektów rozwojowych oraz pozyskiwania środków zewnętrznych. Źródłami finansowania działalności Muzeum Ziemi Sądeckiej są: dotacja podmiotowa pochodząca ze środków budżetu Województwa Małopolskiego, dochody własne jednostki, dotacje celowe jednostek samorządu terytorialnego oraz środki pochodzące od instytucji zewnętrznych, w tym instytucji zarządzających funduszami Unii Europejskiej, środki z Budżetu Państwa, a także środki sponsorskie pozyskiwane we współpracy z lokalnymi podmiotami gospodarczymi. Podstawą gospodarki finansowej Muzeum jest roczny plan finansowy zatwierdzony przez Dyrektora i Radę Muzeum oraz Organizatora. Obowiązujące przepisy finansowe określają zasady planowania budżetu, realizacji wydatków oraz rozliczania środków publicznych, co wpływa na zakres i tempo realizacji działań strategicznych. Wszelkie dochody własne Muzeum przeznaczone są na działalność statutową jednostki. Majątek Muzeum może być wykorzystywany jedynie dla celów wynikających z zakresu działania Muzeum. Muzeum prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej.

1.2 Uwarunkowania strategiczne i programowe.

Na działalność Muzeum Ziemi Sądeckiej istotny wpływ mają również dokumenty strategiczne i programowe funkcjonujące na poziomie:

1. lokalnym i regionalnym (strategie rozwoju, programy ochrony dziedzictwa, programy turystyczne). Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej wpisuje się w strategię regionalno-sektorowe, w szczególności brane są pod uwagę:

a/ Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030” – Obszar 1 Małopolskie, Kierunek polityki rozwoju: Kultura i Dziedzictwo

Strategia Rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 stanowi lokalne uzupełnienie i rozwinięcie celów Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego „Małopolska 2030”, przekładając regionalne priorytety w obszarze kultury, dziedzictwa, edukacji i rozwoju społecznego na konkretne działania realizowane na poziomie Sądeckiej. Spójność Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026-2030 ze strategią „Małopolska 2030” szczególnie wpisuje się w następujące obszary:

***Tożsamość regionalna i dziedzictwo kulturowe**

Strategia „Małopolska 2030” podkreśla znaczenie dziedzictwa kulturowego jako jednego z kluczowych zasobów rozwojowych regionu. Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej wpisuje się w ten kierunek poprzez:

- ochronę, badanie i udostępnianie materialnego i niematerialnego dziedzictwa Ziemi Sądeckiej,
- wzmacnianie tożsamości lokalnej i regionalnej,
- upowszechnianie wiedzy o historii i kulturze regionu.

Muzeum pełni rolę instytucji realizującej cele regionalne w skali lokalnej, odpowiadając za zachowanie i interpretację dziedzictwa Małopolski w jej południowo-wschodniej części.

***Rozwój kapitału społecznego i uczestnictwo w kulturze**

Jednym z priorytetów „Małopolski 2030” jest wzmacnianie kapitału społecznego oraz zwiększanie dostępu do kultury. Strategia Muzeum realizuje te założenia poprzez:

- rozwój oferty edukacyjnej i animacyjnej skierowanej do różnych grup odbiorców,
- działania na rzecz dostępności kultury, w tym dla osób z ograniczonym dostępem do oferty kulturalnej,
- budowanie relacji z lokalną społecznością i partnerami społecznymi.

Muzeum traktowane jest nie tylko jako miejsce ekspozycji zbiorów, lecz także jako przestrzeń dialogu społecznego i edukacji kulturowej.

***Edukacja i uczenie się przez całe życie**

Strategia województwa wskazuje edukację i rozwój kompetencji jako fundament długofalowego rozwoju regionu. Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej odpowiada na te cele poprzez:

- programy edukacji regionalnej skierowane do dzieci i młodzieży,
- ofertę edukacyjną dla dorosłych i seniorów,
- działania oparte na przekazie międzypokoleniowym,
- współpracę z placówkami oświatowymi i instytucjami edukacyjnymi.

Działania Muzeum wspierają rozwój kompetencji kulturowych i historycznych mieszkańców Małopolski.

***Turystyka kulturowa i atrakcyjność regionu**

„Małopolska 2030” zakłada rozwój zrównoważonej turystyki, w tym turystyki kulturowej. Strategia Muzeum wpisuje się w ten kierunek poprzez:

- tworzenie atrakcyjnej oferty wystawienniczej i wydarzeń kulturalnych,
- współpracę z podmiotami sektora turystyki,
- promocję dziedzictwa Ziemi Sądeckiej jako elementu oferty kulturowej regionu.

Muzeum wzmacnia w ten sposób atrakcyjność Małopolski jako regionu o bogatej i różnorodnej ofercie kulturowej.

***Innowacyjność, cyfryzacja i dostępność**

Strategia województwa akcentuje potrzebę innowacyjnych i nowoczesnych usług publicznych. Strategia Muzeum realizuje te cele poprzez:

- digitalizację zbiorów i rozwój oferty internetowej,
- wykorzystanie nowoczesnych form narracji muzealnej,
- działania na rzecz dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjnej.

Pozwala to dostosować działalność Muzeum do współczesnych standardów i oczekiwań odbiorców.

***Spójność formalna i operacyjna**

Zachowanie spójności Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej z dokumentem „Małopolska 2030”:

- umożliwi skuteczniejsze ubieganie się o środki regionalne i europejskie,
- będzie sprzyjać realizacji projektów partnerskich na poziomie wojewódzkim,
- wzmocni rolę Muzeum jako istotnego podmiotu realizującego politykę kulturalną województwa.

b/ Strategia Rozwoju Miasta Nowego Sącza na lata 2022-2030 założenia teoretyczne i metodologiczne. Kierunki działań: Polityka wobec dziedzictwa i historii, Polityka kulturalna, Polityka turystyczna

Strategia Rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 została opracowana z uwzględnieniem celów i kierunków działań określonych w Strategii Rozwoju Miasta Nowego Sącza na lata 2022–2030. Spójność obu dokumentów polega na komplementarnym podejściu do ochrony i wykorzystania dziedzictwa kulturowego, rozwoju oferty kulturalnej oraz wzmacniania funkcji turystycznej miasta.

***Polityka wobec dziedzictwa i historii**

Strategia Miasta Nowego Sącza wskazuje dziedzictwo historyczne i kulturowe jako jeden z kluczowych elementów tożsamości miasta oraz zasób o istotnym znaczeniu dla jego rozwoju

społecznego i gospodarczego. Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej pozostaje z nią spójna poprzez:

- systematyczną ochronę, gromadzenie i opracowywanie zbiorów związanych z historią Nowego Sącza i Ziemi Sądeckiej,
- upowszechnianie wiedzy o dziejach miasta i regionu poprzez wystawy, publikacje oraz działania edukacyjne,
- interpretowanie dziedzictwa w sposób odpowiadający współczesnym odbiorcom, z poszanowaniem autentyczności i lokalnego kontekstu.

Muzeum pełni rolę kluczowej instytucji realizującej miejską politykę w zakresie dziedzictwa i historii, przekładając zapisy strategiczne miasta na konkretne działania programowe.

***Polityka kulturalna**

Strategia Rozwoju Miasta Nowego Sącza akcentuje znaczenie kultury jako czynnika integracji społecznej, budowania jakości życia oraz aktywizacji mieszkańców. Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej wpisuje się w te założenia poprzez:

- rozwój oferty wystawienniczej, edukacyjnej i wydarzeń kulturalnych dostępnych dla różnych grup odbiorców,
- podejmowanie działań na rzecz zwiększania uczestnictwa w kulturze i przeciwdziałania wykluczeniu kulturowemu,
- współpracę z innymi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi i środowiskami lokalnymi.

Muzeum funkcjonuje jako istotny element miejskiego systemu kultury, wzmacniając ofertę kulturalną Nowego Sącza i realizując cele lokalnej polityki kulturalnej.

***Polityka turystyczna**

Strategia Miasta Nowego Sącza zakłada rozwój turystyki opartej na lokalnych zasobach, w tym dziedzictwie kulturowym i ofercie kulturalnej. Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej pozostaje z nią spójna poprzez:

- budowanie atrakcyjnej i zróżnicowanej oferty muzealnej dla turystów krajowych i zagranicznych,
- włączanie działalności Muzeum w miejską ofertę turystyki kulturowej,
- współpracę z podmiotami odpowiedzialnymi za promocję miasta i regionu,
- kreowanie Muzeum jako jednego z kluczowych punktów na mapie atrakcji turystycznych Nowego Sącza.

Działania Muzeum wspierają rozwój wizerunku miasta jako miejsca o bogatej historii i ofercie kulturalnej, pozostając w zgodzie z celami miejskiej polityki turystycznej.

c/ Strategia rozwoju Miasta i Gminy Krynica–Zdrój na lata 2026-2031

Gmina Krynica-Zdrój w 2025 r. formalnie przystąpiła do opracowania Strategii Rozwoju Gminy na lata 2026-2031, która ma określić wizję, cele i kierunki działań społeczno-gospodarczych, przestrzennych i środowiskowych dla całej gminy. Proces ten obejmuje:

diagnozę sytuacji gminy i konsultacje społeczne z mieszkańcami i interesariuszami (ankiety, spotkania), by wskazać priorytety rozwojowe na przyszłe lata; określenie celów strategicznych w obszarach m.in. turystyki, kultury, środowiska, infrastruktury, aktywizacji społecznej i gospodarczej; przygotowanie projektu dokumentu, który następnie zostanie przyjęty przez Radę Miejską.

Muzeum Ziemi Sądeckiej, wraz ze swoim oddziałem Muzeum Nikifora w Krynicy–Zdroju jako samorządowa instytucja kultury, realizuje projekty i inicjatywy, które naturalnie wspierały cele strategiczne gminy i nadal będą je wspierać m.in poprzez:

- realizację projektów współpracy transgranicznej i działania podnoszące atrakcyjność kulturalną regionu, co służy lokalnej turystyce oraz promocji dziedzictwa kulturowego,
- prowadzenie działalności wystawienniczej i edukacyjnej, która wzmacnia ofertę kulturalną gminy i regionu,
- udział w projektach partnerskich i projektach finansowanych ze środków unijnych, co uzupełnia działania gminy w obszarze rozwoju społecznego i turystycznego.

Te aktywności w praktyce wpisywały się i nadal będą wpisywać się w priorytety strategiczne Gminy Krynica-Zdrój, ponieważ:

- kultura i turystyka są uznawane przez gminę za ważne obszary rozwoju społeczno-gospodarczego oraz budowania tożsamości lokalnej,
- promocja dziedzictwa oraz organizacja wydarzeń kulturalnych wspierają markę uzdrowiska i sprzyjają przyciąganiu gości, co Gmina planuje dalej rozwijać,
- współpraca instytucjonalna (np. projekty z Ministerstwem Kultury i UE) wzmacnia pozycję regionu jako partnera w ponadlokalnych inicjatywach strategicznych.

d/ Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Szczawnica na lata 2022-2028

Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 wpisuje się bezpośrednio w realizację celu strategicznego C1.2 – rozwój szerokiej i atrakcyjnej oferty spędzania czasu wolnego, określonego w Strategii Rozwoju Gminy i Miasta Szczawnica na lata 2022–2028, poprzez działania wzmacniające ofertę kulturalną, edukacyjną i turystyczną regionu.

Muzeum jako instytucja kultury o ponadlokalnym zasięgu oddziaływania z oddziałem w Szlachtowej, przyczynia się do dywersyfikacji form aktywnego spędzania czasu wolnego mieszkańców oraz turystów, uzupełniając ofertę uzdrowską i rekreacyjną Szczawnicy o komponent kulturowy, historyczny i edukacyjny. Planowane w strategii Muzeum działania obejmują m.in.:

- rozwój nowoczesnych, interaktywnych, różnorodnych wystaw stałych i czasowych, atrakcyjnych dla różnych grup wiekowych i trafiających do osób o różnych zainteresowaniach,
- organizację wydarzeń kulturalnych, warsztatów, lekcji muzealnych i programów edukacyjnych, sprzyjających aktywnemu i wartościowemu wypoczynkowi,
- tworzenie oferty skierowanej do rodzin z dziećmi, seniorów, kuracjuszy oraz turystów indywidualnych,
- współpracę z lokalnymi samorządami, organizacjami pozarządowymi i sektorem turystycznym w celu budowania zintegrowanej oferty czasu wolnego.

Działania Muzeum Ziemi Sądeckiej wzmacniają atrakcyjność Szczawnicy jako miejsca, które – obok walorów przyrodniczych i uzdrowiskowych – oferuje bogate możliwości spędzania czasu wolnego w oparciu o dziedzictwo kulturowe i tożsamość regionalną, co bezpośrednio realizuje założenia celu C1.2 strategii gminnej.

2. krajowym (strategie i programy w obszarze kultury, muzealnictwa i dziedzictwa) programy operacyjne współfinansowane ze środków krajowych m.in. MKiDN

Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 jest spójna z kierunkami polityki kulturalnej państwa oraz priorytetami realizowanymi w ramach programów krajowych, w szczególności programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Zakładane w strategii cele i działania odpowiadają na kluczowe wyzwania wskazywane w dokumentach strategicznych MKiDN, takich jak ochrona dziedzictwa kulturowego, upowszechnianie kultury, edukacja kulturowa oraz rozwój nowoczesnych instytucji kultury. W szczególności strategia Muzeum wpisuje się w następujące obszary programowe MKiDN:

*** Ochrona i zachowanie dziedzictwa kulturowego**

Planowane działania związane z konserwacją, digitalizacją oraz profesjonalnym zarządzaniem zbiorami muzealnymi są zgodne z programami MKiDN takimi jak *Ochrona zabytków*, *Wspieranie działań muzealnych*, *Kultura Ludowa i Tradycyjna*, *Ochrona Dziedzictwa Kulturowego za Granicą*, *Promocja Kultury Polskiej za Granicą*, *Kultura Dostępna* czy *Kultura cyfrowa*. Muzeum realizuje cele państwowej polityki ochrony materialnego i niematerialnego dziedzictwa regionu sądeckiego.

***Rozwój i modernizacja infrastruktury kultury**

Strategia przewiduje modernizację przestrzeni wystawienniczych oraz wdrażanie nowoczesnych rozwiązań ekspozycyjnych i technologicznych, co wpisuje się w założenia programów *Infrastruktura kultury* zwiększając dostępność i jakość oferty muzealnej.

***Upowszechnianie oferty kulturalnej i zwiększanie dostępności**

Działania ukierunkowane na poszerzanie grona odbiorców, w tym osób z niepełnosprawnościami, dzieci, młodzieży, seniorów oraz mieszkańców obszarów peryferyjnych, są spójne z programami *Kultura dostępna* oraz *Kultura ludowa i tradycyjna*. Muzeum wzmacnia równość dostępu do kultury i aktywne uczestnictwo społeczne.

***Edukacja kulturalna i kompetencje kulturowe**

Rozwój oferty edukacyjnej, warsztatów, lekcji muzealnych i projektów międzypokoleniowych realizuje cele programów *Edukacja kulturalna* oraz *Kultura ludowa i tradycyjna*, wspierając przekazywanie wiedzy o dziedzictwie regionalnym i budowanie tożsamości kulturowej.

***Digitalizacja i innowacje w kulturze**

Planowane działania w zakresie digitalizacji zbiorów, tworzenia zasobów online oraz wykorzystania narzędzi cyfrowych w działalności wystawienniczej i edukacyjnej odpowiadają założeniom programu *Kultura cyfrowa* oraz kierunkom transformacji cyfrowej instytucji kultury.

***Współpraca i partnerstwa**

Strategia zakłada rozwój współpracy z innymi instytucjami kultury, samorządami, organizacjami pozarządowymi i sektorem edukacji, co jest zgodne z ideą sieciowania i synergii działań promowaną w programach MKiDN oraz krajowych dokumentach strategicznych.

Realizacja Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 przyczynia się tym samym do osiągnięcia celów programów krajowych MKiDN, wzmacniając rolę muzeów jako nowoczesnych centrów kultury, edukacji i ochrony dziedzictwa oraz wspierając zrównoważony rozwój kultury na poziomie regionalnym i krajowym.

3. europejskim (dokumenty dotyczące ochrony dziedzictwa, zrównoważonego rozwoju i dostępności kultury) w ramach programów takich jak: *Fundusze Europejskie dla Małopolski na lata 2021-2027*, *Program Współpracy Transgranicznej Interreg Polska – Słowacja 2021-2027*, i inne programy wspierające obszar rozwoju dziedzictwa kulturowego.

Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 jest spójna z celami i priorytetami polityki spójności Unii Europejskiej oraz programami operacyjnymi realizowanymi na poziomie regionalnym i transgranicznym. Planowane działania odpowiadają na wyzwania związane z rozwojem kultury, turystyki, ochrony dziedzictwa, dostępności oraz współpracy międzynarodowej.

***Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021–2027 (FEM)**

Strategia Muzeum wpisuje się w szczególności w obszary FEM związane z kulturą, dziedzictwem, turystyką oraz włączeniem społecznym, m.in. poprzez:

- ochronę, zachowanie i twórcze wykorzystanie dziedzictwa kulturowego regionu jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego,
 - rozwój i modernizację infrastruktury muzealnej oraz przestrzeni ekspozycyjnych,
 - zwiększanie dostępności instytucji kultury dla osób z niepełnosprawnościami, seniorów, dzieci i młodzieży,
 - tworzenie oferty kulturalno-edukacyjnej wspierającej turystykę kulturową i uzdrowiskową.
- Działania te są zgodne z celami FEM dotyczącymi wzmacniania atrakcyjności regionu, poprawy jakości życia mieszkańców oraz zrównoważonego wykorzystania zasobów dziedzictwa.

***Program Interreg Polska–Słowacja 2021–2027**

Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej silnie wpisuje się w założenia współpracy transgranicznej, w szczególności w obszarze wspólnego dziedzictwa kulturowego Karpat i pogranicza polsko-słowackiego. Zakładane działania obejmują m.in.:

- realizację wspólnych projektów wystawienniczych, edukacyjnych i badawczych z partnerami słowackimi,
- ochronę i promocję wspólnego dziedzictwa historycznego, etnograficznego i przyrodniczo-kulturowego,
- rozwój transgranicznych produktów turystyki kulturowej,
- wzmacnianie kontaktów instytucjonalnych i wymiany doświadczeń między instytucjami kultury po obu stronach granicy.

Działania te odpowiadają celom Interreg w zakresie budowania spójności terytorialnej, wzmacniania tożsamości regionów przygranicznych oraz rozwoju turystyki i kultury.

***Programy UE w zakresie kultury, edukacji i innowacji**

Strategia Muzeum może być również realizowana w oparciu o inne instrumenty unijne, w tym:

- Kreatywna Europa – poprzez projekty wystawiennicze, edukacyjne i sieciujące instytucje kultury,
- Erasmus+ – poprzez współpracę edukacyjną, projekty międzynarodowe i wymianę doświadczeń,
- programy wspierające cyfryzację i innowacje w kulturze, w tym digitalizację zbiorów i rozwój oferty online.

***Wkład w cele horyzontalne UE**

Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej realizuje również cele horyzontalne Unii Europejskiej poprzez:

- promowanie równości dostępu do kultury i włączenia społecznego,
- działania na rzecz zrównoważonego rozwoju i ochrony zasobów dziedzictwa,

- wykorzystanie narzędzi cyfrowych i innowacyjnych form przekazu,
- wzmacnianie kompetencji kulturowych i edukacyjnych mieszkańców regionu.

Uwzględnienie tych dokumentów umożliwia dostosowanie działań Muzeum do priorytetów polityki publicznej oraz zwiększa szanse na pozyskiwanie środków zewnętrznych. Analiza uwarunkowań formalnych wskazuje, że strategia rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 powinna:

- pozostawać w zgodzie z obowiązującymi przepisami prawa i statutem Muzeum,
- uwzględniać priorytety i możliwości organizatora,
- wykorzystywać istniejące ramy prawne do rozwoju oferty programowej i organizacyjnej,
- tworzyć podstawy do pozyskiwania środków zewnętrznych i realizacji projektów rozwojowych.

1.3 Obowiązki operacyjne Muzeum.

Muzeum Ziemi Sądeckiej jako samorządowa instytucja kultury realizuje obowiązki operacyjne, wynikające z przepisów prawa, w szczególności:

***Zarządzanie zbiorami** - Muzeum ma obowiązek:

- prowadzić profesjonalne katalogowanie i inwentaryzację zbiorów,
- dbać o właściwe warunki ochrony i konserwacji zabytków oraz przechowywania/gromadzenia,
- udostępniać zbiory dla celów naukowych, wystawienniczych i edukacyjnych.

Obowiązki te wynikają bezpośrednio z ustawy o muzeach.

*** Ochrona zabytków**

Zbiory muzealne oraz obiekty pozostające w zarządzie Muzeum (np. budynki historyczne czy ekspozycje plenerowe) podlegają przepisom ustawy o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, co wymaga zachowania odpowiednich procedur przy pracach konserwatorskich, adaptacyjnych i remontowych.

*** Zamówienia publiczne i projekty UE**

W związku z realizacją projektów inwestycyjnych i miękkih, w tym finansowanych ze środków Unii Europejskiej, Muzeum stosuje przepisy prawa zamówień publicznych oraz procedury wynikające z umów o dofinansowanie, zapewniając zgodność z zasadami wydatkowania środków publicznych.

*** RODO i ochrona danych**

Muzeum jako administrator danych osobowych stosuje przepisy RODO (Rozporządzenie UE 2016/679) oraz krajowe regulacje dotyczące bezpieczeństwa i ochrony danych, m.in. w zakresie rekrutacji, komunikacji elektronicznej i funkcjonowania systemów informatycznych.

2. Historia, warunki organizacyjne, misja Muzeum

2.1 Historia

Muzeum Ziemi Sądeckiej sięga korzeniami działalności muzealnej z końca XIX wieku. Formalnie funkcjonowało od 1938 r. jako Muzeum Ziemi Sądeckiej, następnie od 1975 roku jako Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu. W 2024 r. jednostka powróciła do historycznej nazwy *Muzeum Ziemi Sądeckiej* na mocy uchwały Sejmiku Województwa Małopolskiego (Uchwała Nr LXXVII/1125/23 z 28 grudnia 2023 r.), a zmiana weszła w życie 24 stycznia 2024 roku.

Najwcześniejszy źródłowo potwierdzony moment powstania Muzeum datuje się na 17 maja 1909 r., gdy Koło Towarzystwa Szkoły Ludowej przy Bibliotece im. Józefa Szujskiego oficjalnie rozpoczęło działalność placówki pod nazwą „Muzeum Ziemi Sądeckiej”, gromadząc

głównie archiwalia i niewielkie zasoby eksponatów z przeszłości regionu. Po I wojnie światowej idea Muzeum została wznowiona, a dzięki odbudowie zamku starościńskiego w Nowym Sączu możliwe stało się stworzenie trwałej siedziby. W odrestaurowanym zamku w dniu 12 sierpnia 1938 r. zbiory zostały oficjalnie udostępnione publiczności. Obejmowały wówczas kolekcje sztuki kościelnej, zabytki etnograficzne i historyczne, dzieła współczesnych artystów i materiały krajoznawcze. Podczas II wojny światowej część kolekcji została ukryta, większość eksponatów uległa rozproszeniu lub zniszczeniu, do czego przyczynił się przede wszystkim wybuch zgromadzonej na zamku amunicji, który nastąpił w styczniu 1945 r., zmieniając siedzibę muzeum w ruinę. W 1946 r. Muzeum zostało reaktywowane pod pierwotną nazwą Muzeum Ziemi Sądeckiej. Kolekcje zaczęto odbudowywać, a placówka znalazła nową siedzibę w poklasztorным budynku przy ul. Pijarskiej, a później – po remoncie – w „Domu Gotyckim” przy ul. Lwowskiej 3. W 1975 roku, po utworzeniu Województwa Nowosądeckiego, instytucja zaczęła funkcjonować w nowej formule jako Muzeum o szerszym, regionalnym zasięgu działania i przyjęła nazwę „Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu”. Od 2018 roku siedzibą główną muzeum jest Gmach Główny przy ulicy Jagiellońskiej 56, a od 2024 roku instytucja ponownie funkcjonuje pod nazwą Muzeum Ziemi Sądeckiej.

2.2 Warunki organizacyjne

Muzeum Ziemi Sądeckiej funkcjonuje w rozbudowanej strukturze organizacyjnej, obejmującej siedem oddziałów i filii o zróżnicowanym profilu tematycznym i funkcjonalnym. Obejmuje sześć działów merytorycznych oraz samodzielne stanowisko do spraw organizacji wystaw i wydarzeń kulturalnych, zaplecze konserwatorskie, bibliotekę muzealną, archiwum naukowe i zakładowe, a także dział promocji, dział konserwacji architektury i inwestycji. Całość uzupełnia pion administracyjny wraz z dyrekcją, zapewniający warunki do sprawnego zarządzania instytucją oraz realizacji jej celów statutowych.

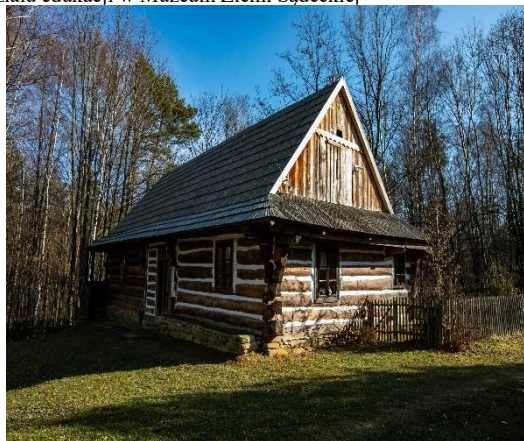
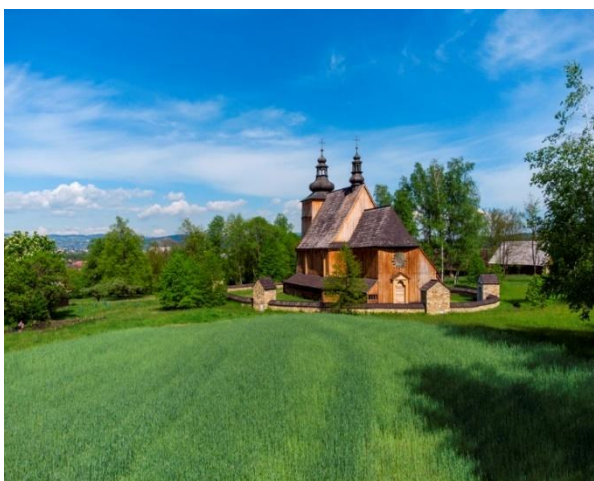
*** Gmach Główny – pełniący obecnie funkcje centralnej siedziby Muzeum** – to zabytkowy, reprezentacyjny budynek dawnego Banku Austro-Węgierskiego z 1912 r., zaprojektowany przez Teodora Hoffmanna, pełniący dziś rolę centralnej siedziby Muzeum. Po modernizacji przeprowadzonej w latach 2016-2018 łączy funkcje administracyjne, wystawiennicze (zbiorów historycznych i sztuki), edukacyjne oraz kulturalne, stanowiąc jeden z najważniejszych punktów życia kulturalnego Nowego Sącza i regionu. Najwyższe piętro zajmuje duża reprezentacyjna sala — miejsce wystaw czasowych, koncertów i spotkań, a także sale z trzema ekspozycjami stałymi: a/ Historia Nowego Sącza w latach 1867–1945 (okres autonomii galicyjskiej), b/ Historia miasta w okresie I wojny światowej, dwudziestolecia międzywojennego i II wojny światowej, c/ Pracownia Bolesława Barbackiego prezentująca obrazy i pamiątki po znanym nowosądeckim malarzu. Na piętrze znajduje się sala edukacyjna, przeznaczona do prowadzenia zajęć dla dzieci i młodzieży. Niższe kondygnacje zajmują pracownie, biura, recepcja i kasa biletowa oraz magazyny eksponatów. Budynek dostosowany jest do potrzeb osób z niepełnosprawnościami – m.in. zaopatrzonego w windę, platformę schodową przy kasie, właściwe oznakowanie, toalety dla osób ze szczególnymi potrzebami, itp.



Fotografia wykonana przez fotografa Piotra Drożdżika – pracownika działu edukacji w Muzeum Ziemi Sąddeckiej

* **Sąddecki Park Etnograficzny** – muzeum pod otwartym niebem prezentujące wiejską architekturę drewnianą i kulturę ludową Sądecczyzny, dziedzictwo etnograficzne regionu oraz życie codzienne jego mieszkańców, z uwzględnieniem zróżnicowania etnograficznego, społecznego, religijnego i majątkowego dawnej sądeckiej wsi. Ten oddział Muzeum Ziemi Sąddeckiej to jedno z największych i najciekawszych muzeów skansenowskich w województwie małopolskim. Na powierzchni ok. 20 ha zgromadzono tu kilkadziesiąt autentycznych obiektów drewnianej architektury: chaty wiejskie i zabudowania gospodarcze tworzące zagrody, obiekty przemysłu wiejskiego (młyny, tartaki, kuźnie), małą architekturę sakralną i przyzagrodową. Wyjątkową wartość architektoniczną i historyczną mają drewniane świątynie trzech wyznań – kościół rzymskokatolicki, cerkiew greckokatolicka i kościół protestancki, a także XVII-wieczny dwór szlachecki z polichromią we wnętrzach. Obiekty zgrupowano w *sektory etnograficzne* prezentujące kulturę **Lachów Sąddeckich, Górali Sąddeckich, Pogórczan, Łemków, a także Niemców Galicyjskich i Cyganów Karpaccich**. W ciągu roku odbywają się tu różne imprezy plenerowe, koncerty, odpusty, seminaria naukowe, wystawy czasowe oraz prezentacje dawnych ginących zawodów.

Fotografie wykonane przez fotografa Piotra Drożdżika – pracownika działu edukacji w Muzeum Ziemi Sąddeckiej



* **Miasteczko Galicyjskie** – wyjątkowy oddział Muzeum, który przenosi odwiedzających w klimat galicyjskiego miasteczka z przełomu XIX i XX wieku. To rekonstrukcja zabudowy małomiasteczkowej — z placem rynkowym i pierzejami z kilkunastoma domami — odtworzona na podstawie historycznych wzorców miast i miasteczek dawnej prowincji austro-węgierskiej. Zabudowa powstała w celu ukazania architektury, życia codziennego oraz usług tego okresu w sposób realistyczny i edukacyjny.

Na terenie Miasteczka znajdują się m.in.:

- **Ratusz z wieżą i arkadami** – replika niezrealizowanego projektu starosądeckiej siedziby władz, pełniący funkcje reprezentacyjne, konferencyjne i hotelowe,
- **domy mieszkańskie z warsztatami fotografa, zegarmistrza i garncarza,**
- **sklep kolonialny, apteka retro, poczta, cukiernia oraz zakład dentystyczny,**
- **remiza strażacka** z historycznym wyposażeniem,
- **dwór szlachecki z Łososiny Górnej** z biblioteką muzealną,
- **karczma** z lokalną kuchnią oraz liczne stanowiska rzemieślnicze.

Miasteczko nie tylko prezentuje historię, lecz także ożywia ją poprzez funkcjonujące punkty usługowe i gastronomiczne inspirowane realiami epoki. W ciągu roku odbywają się tu liczne wydarzenia plenerowe, koncerty, kiermasze – w tym: tradycyjne kiermasze świąteczne, spotkania miłośników zabytkowych pojazdów oraz kuchni regionalnej, a także pikniki patriotyczne z okazji świąt narodowych. Dużą popularnością cieszy się oferta edukacyjna, nawiązująca tematycznie do rytmu życia rzemieślników z XIX wieku, obejmuje warsztaty edukacyjne takie jak: garncarstwo, drukarstwo, snycerstwo, lekcje muzealne oraz ścieżki edukacyjne połączone z zabawami interaktywnymi.



Fotografia wykonana przez fotografa Piotra Drożdżika – pracownika działu edukacji w Muzeum Ziemi Sądeckiej

* **Muzeum Pienińskie im. Józefa Szalaya w Szlachtowej** – to regionalne Muzeum etnograficzno-historyczne poświęcone kulturze i historii Pienin oraz społecznościom zamieszkującym ten region od wieków. Głównym celem jest dokumentowanie i prezentowanie dziedzictwa kulturowego Pienin oraz zachowanie pamięci o społecznościach tego regionu. Muzeum zlokalizowane jest w Szlachtowej (woj. małopolskie), przy ul. Łemkowskiej 37, w przebudowanym budynku dawnej strażnicy granicznej, położonym w sąsiedztwie Szczawnicy. Ekspozycja prowadzi zwiedzających „szlakiem” przez kolejne strefy tematyczne, tworzące

spójną, narracyjną opowieść o regionie. **Historia osadnictwa Pienin** ukazuje, jak i kiedy ludzie przybywali na ten teren, zakładali wsie oraz w jaki sposób rozwijały się lokalne społeczności. **Dunajec jako „oś” życia mieszkańców** przedstawiony jest poprzez jego rolę w gospodarce, kulturze i codziennym życiu ludności nadrzecznej. **Pieniński mikrokosmos kultur** prezentuje pogranicze różnych kultur, religii i narodowości (np. Górale, Rusini/Lemkowie). **Zawody i życie codzienne** prezentują m.in. flisactwo góralskie, druciarstwo rusińskie, tradycyjne budownictwo, strój ludowy oraz wyposażenie wnętrz mieszkalnych. **Rozwój Szczawnicy jako uzdrowiska** – od jego początków w XIX w., poprzez okres rozkwitu, aż do współczesności. **Dalsze dzieje regionu** obejmują m.in. wpływ elit kulturalnych, naukowych i artystycznych odwiedzających Szczawnicę.



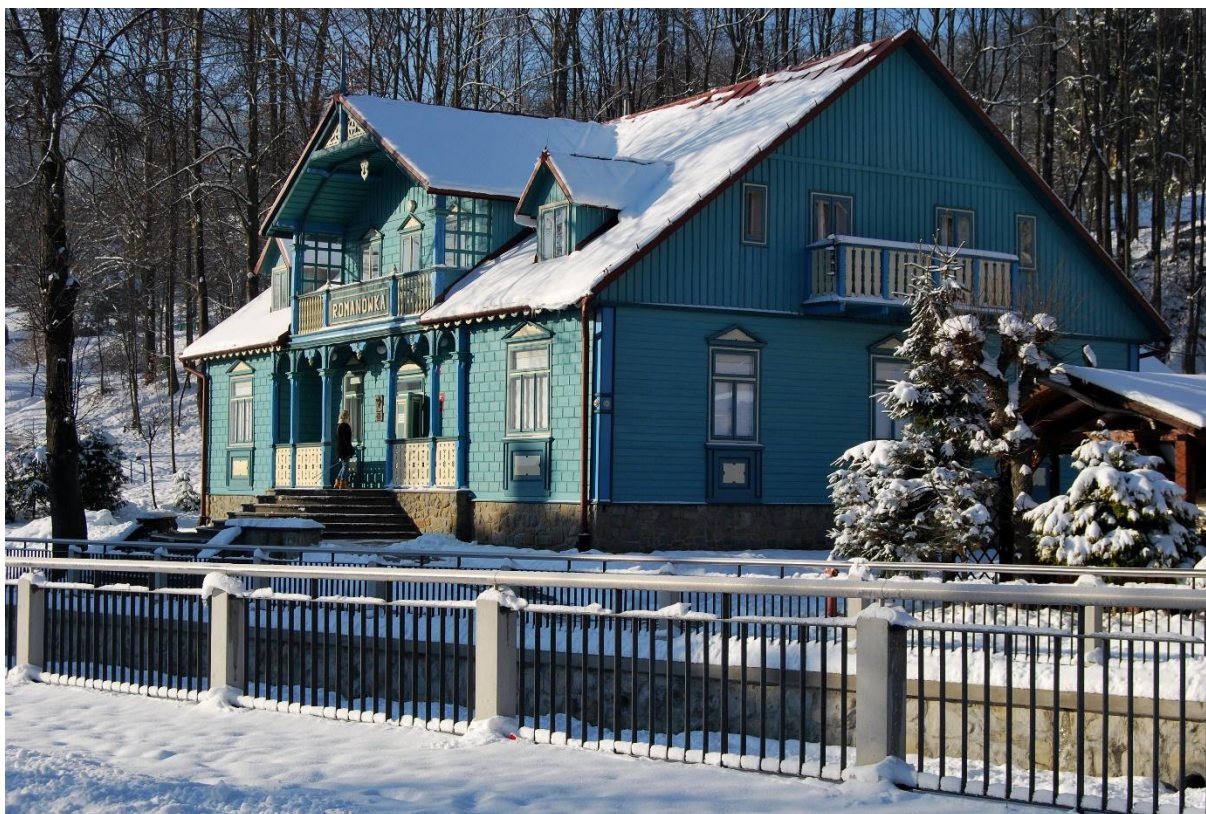
Fotografia wykonana przez fotografa Piotra Drożdżika – pracownika działu edukacji w Muzeum Ziemi Sądeckiej

* **Filia Galeria Marii Ritter i Stare Wnętrza Mieszczańskie** – zlokalizowana na rogu Rynku i ul. Jagiellońskiej. Prezentowana tam ekspozycja stała poświęcona jest sztuce dawnej i współczesnej, ze szczególnym uwzględnieniem twórczości Marii Ritter. Znajdują się tu m.in. obrazy, rysunki, grafiki i inne prace malarki, która była związana z Nowym Sączem w latach 1899-1976. Ekspozycja daje przekrojowy wgląd w jej dorobek artystyczny, często prezentowany także w kontekście jej warsztatu w pracowni. **Odtworzona pracownia artystki** to sala prezentująca jej miejsce pracy wraz z oryginalnymi elementami wyposażenia i narzędziami. **Stare wnętrza mieszczańskie** to zabytkowe pokoje z końca XIX i początku XX w. urządzone w stylu mieszczańskim (salon „zielony”, salon „biały”, sypialnia) wyposażone w meble, porcelanę, przedmioty codziennego użytku oraz obrazy i pamiątki pochodzące z domu rodziny Ritterów oraz innych sądeckich domów mieszczańskich.



Fotografia wykonana przez fotografa Piotra Drożdżika – pracownika działu edukacji w Muzeum Ziemi Sądeckiej

* **Filia Muzeum Nikifora w Krynicy-Zdroju** – oddział poświęcony życiu i twórczości jednego z najważniejszych polskich malarzy naiwnych, Nikifora (Epifaniasza Drowniaka), który przez większość życia mieszkał i tworzył w Krynicy-Zdroju, a także sztuce art brut. Muzeum pełni rolę zarówno ekspozycyjną, jak i edukacyjną, pokazując dorobek artysty oraz kontekst jego twórczości. Ekspozycja prezentuje obrazy Nikifora (akwarele, gwasze, rysunki) ze wszystkich okresów jego twórczości – m.in. pejzaże, architekturę krynicką, cerkwie i dworce oraz portrety. Zobaczyć można też pamiątki osobiste, fotografie, publikacje o artyście oraz wystawy czasowe artystów z kręgu sztuki nieprofesjonalnej i ludowej. Muzeum znajduje się w zabytkowej, drewnianej willi „Romanówka”, typowej dla XIX-wiecznych uzdrowisk, która została przeniesiona i odrestaurowana w centrum Krynicy-Zdroju przy Bulwarach Dietla 19.



Fotografia wykonana przez fotografa Piotra Drożdżika – pracownika działu edukacji w Muzeum Ziemi Sądeckiej

*** Muzeum Lachów Sądeckich im. Zofii i Stanisława Chrzastowskich w Podegrodziu – filia Sądeckiego Parku Etnograficznego** ukazująca kulturę Lachów Sądeckich - unikalnej grupy etnograficznej z obszaru Sądeczyzny, która łączyła elementy kultury góralskiej i krakowskiej. Placówka powstała z prywatnej kolekcji lokalnych regionalistów związanych z Podegrodziem, Zofii i Stanisława Chrzastowskich. Ekspozycja stała składa się z kilku głównych części: ***Tradycyjna kultura materialna Lachów Sądeckich*** - przedstawia codzienne życie i pracę mieszkańców regionu od rolnictwa i rękodziela wiejskiego (garncarstwo, kowalstwo, obróbka włókna, tkactwo) po wyposażenie gospodarstw i sprzęty domowe. Prezentowane są tu także przedmioty związane ze sztuką ludową i obrzędowością doroczną i rodzinną: wieńce dożynkowe, szopki, gwiazdy kolędnicze, różdżki weselne, koniki i inne elementy folkloru. ***Tradycyjne stroje Lachów Sądeckich*** to barwna i jedna z najbardziej efektownych części ekspozycji to oryginalne stroje ludowe z przełomu XIX i XX w. – bogato haftowane kaftany męskie, gorsety i wizytki kobiece, uznawane za jedne z najpiękniejszych regionalnych ubiorów wiejskich w Polsce; ***Archiwalne fotografie i pamiątki fotografa Wojciecha Migacza*** to część poświęcona pracom fotografa z Gostwicy, który dokumentował życie wiejskie, zwyczaje, prace sezonowe, lokalne uroczystości, i mieszkańców rodzinnej wsi tworząc niepowtarzalny dokument wsi lachowskiej z przełomu XIX i XX w. ***Ekspozycja archeologiczna*** prezentuje znaleziska archeologiczne z terenu Sądeczyzny ze szczególnym uwzględnieniem Podegrodzia, od epoki kamienia po średniowiecze, ukazując dłuższą historię osadnictwa w regionie.



Fotografia wykonana przez fotografa Piotra Drożdżika – pracownika działu edukacji w Muzeum Ziemi Sądeckiej

W strukturze organizacyjnej jednostki funkcjonują następujące działy merytoryczne:

* **Główny inwentaryzator zbiorów i Dział Inwentaryzatora zbiorów** – zajmuje się ewidencją, dokumentacją i kontrolą muzealiów, dbając o ich formalny, prawny i organizacyjny porządek. Do jego głównych zadań należą: prowadzenie ksiąg ewidencyjnych zbiorów (wpisy, aktualizacje, weryfikacja danych), nadzór nad ruchem muzealiów (wypożyczenia, depozyty, przemieszczanie między oddziałami), kontrola zgodności stanu faktycznego zbiorów z dokumentacją (skontra, spisy z natury), współpraca z działami merytorycznymi przy opracowywaniu i aktualizacji danych o zbiorach, udział w digitalizacji zbiorów i wprowadzaniu danych do systemów informatycznych, przygotowywanie dokumentacji formalnej związanej z wystawami, wypożyczeniami oraz projektami muzealnymi.

* **Dział Historyczno-Archeologiczny** – zajmuje się badaniem, ochroną i popularyzacją dziejów regionu Sądeczczyzny od najdawniejszych czasów po epokę nowożytną. Do jego głównych zadań należą m.in.: gromadzenie, opracowywanie i konserwacja zbiorów archeologicznych i historycznych (m.in. zabytków z wykopalisk, dokumentów, militariów, przedmiotów codziennego użytku), prowadzenie ksiąg inwentarzowych muzealiów historycznych i archeologicznych, prowadzenie kwerend terenowych, badań archeologicznych i historycznych na terenie regionu oraz dokumentowanie wyników tych badań, przygotowywanie wystaw stałych i czasowych poświęconych historii Nowego Sącza i Sądeczczyzny, opracowywanie publikacji naukowych i popularnonaukowych, współpraca z innymi instytucjami naukowymi i muzealnymi, udział w działalności edukacyjnej Muzeum, m.in. poprzez prelekcje, lekcje muzealne i konsultacje merytoryczne.

* **Dział Etnografii** – zajmuje się badaniem, dokumentowaniem, ochroną i popularyzacją kultury ludowej oraz tradycyjnego życia mieszkańców Sądeczczyzny. W szczególności do jego zadań należą: gromadzenie i opracowywanie zbiorów etnograficznych (stroje ludowe, narzędzia, wyposażenie domów, przedmioty obrzędowe i rzemieślnicze), prowadzenie inwentarza muzealiów etnograficznych, prowadzenie magazynu zbiorów etnograficznych, prowadzenie badań terenowych dotyczących zwyczajów, obrzędów, rzemiosła i codziennego życia grup regionalnych (m.in. Lachów Sądeckich, Górali, Pogórczan, Łemków), przygotowywanie wystaw stałych i czasowych oraz publikacji naukowych i popularyzatorskich poświęconych kulturze ludowej i dziedzictwu niematerialnemu, dokumentowanie i ochrona

tradycji (folklor, obrzędy, rzemiosło, sztuka ludowa), współtworzenie programów edukacyjnych i warsztatów etnograficznych, opieka merytoryczna nad Sądeckim Parkiem Etnograficznym oraz innymi ekspozycjami o charakterze etnograficznym, współpraca z twórcami ludowymi, zespołami regionalnymi i lokalnymi społecznościami oraz placówkami naukowymi i muzealnymi o podobnym profilu.

* **Dział Sztuki** – zajmuje się gromadzeniem, badaniem, ochroną i upowszechnianiem zbiorów sztuki związanych z Sądecczyzną – zarówno dawnej, jak i współczesnej. Do jego głównych zadań należą: gromadzenie i opracowywanie zbiorów sztuki (malarstwo, rysunek, grafika, rzeźba, sztuka sakralna, rzemiosło artystyczne), prowadzenie inwentarza muzealiów zbiorów artystycznych, prowadzenie magazynu zbiorów sztuki, oraz nadzór nad ich właściwym przechowywaniem, badania naukowe nad twórczością artystów związanych z regionem, m.in. sztuką mieszczańską, sakralną i regionalną, przygotowywanie wystaw stałych i czasowych prezentujących zbiory artystyczne Muzeum, opracowywanie katalogów wystaw i publikacji naukowych oraz popularnonaukowych, współpraca z innymi muzeami, galeriami i instytucjami kultury, udział w działalności edukacyjnej i kulturalnej Muzeum (oprowadzania, wykłady, konsultacje merytoryczne).

* **Dział Współczesnej Sztuki Ludowej i Nieprofesjonalnej** – zajmuje się gromadzeniem, badaniem i prezentacją twórczości artystów nieprofesjonalnych (naiwnych, ludowych, intuicyjnych), ze szczególnym uwzględnieniem twórców związanych z Sądecczyzną. Do głównych zadań działu należą: pozyskiwanie i opracowywanie zbiorów współczesnej sztuki nieprofesjonalnej (malarstwo, rysunek, rzeźba, grafika), dokumentowanie twórczości artystów samorodnych i ludowych, ich biografii oraz środowisk twórczych, opieka merytoryczna nad kolekcją Nikifora oraz działalnością Muzeum Nikifora w Krynicy-Zdroju, organizowanie wystaw stałych i czasowych prezentujących sztukę naiwną i nieprofesjonalną, prowadzenie badań naukowych i opracowywanie publikacji dotyczących tego nurtu sztuki, współpraca z innymi muzeami, galeriami i kolekcjonerami zajmującymi się sztuką nieprofesjonalną art.-brut, udział w działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej, m.in. oprowadzania autorskie, spotkania, wykłady, konkursy.

* **Stanowisko ds. organizacji wystaw i imprez kulturalnych** – odpowiada za praktyczne przygotowanie, koordynację i realizację wystaw oraz wydarzeń organizowanych przez Muzeum, od strony organizacyjnej i logistycznej. Do głównych zadań tego stanowiska należą: koordynowanie przygotowania wystaw stałych i czasowych (harmonogramy, terminy, współpraca z kuratorami), organizacja wydarzeń kulturalnych: wernisaży, spotkań autorskich, wykładów, konferencji, Nocy Muzeów, imprez plenerowych, współpraca z działami merytorycznymi (historia, etnografia, sztuka, edukacja) przy realizacji projektów, kontakty z artystami, kuratorami, partnerami i wykonawcami zewnętrznymi, organizacja transportu, montażu i demontażu wystaw, zabezpieczenie eksponatów, przygotowanie zaplecza organizacyjnego wydarzeń (scenariusze, obsługa techniczna, promocja we współpracy z działem promocji), nadzór nad przebiegiem wydarzeń i rozwiązywanie bieżących problemów, sporządzanie dokumentacji organizacyjnej i sprawozdań.

* **Pracownia Konserwatorska** – odpowiada za stan zachowania zbiorów w magazynach i na ekspozycji, ochronę, zabezpieczanie i zachowanie zbiorów muzealnych w jak najlepszym stanie, tak aby mogły być bezpiecznie przechowywane i prezentowane kolejnym pokoleniom. Do jego głównych zadań należą: konserwacja i restauracja muzealiów (zabiegi profilaktyczne i specjalistyczne), ocena stanu zachowania zbiorów oraz określanie potrzeb konserwatorskich, zapobieganie degradacji obiektów poprzez właściwe warunki przechowywania i ekspozycji

(światło, wilgotność, temperatura), przygotowywanie obiektów do wystaw (montaż, zabezpieczenie, transport), nadzór konserwatorski nad ruchem muzealiów (wypożyczenia, przewozy, depozyty), opracowywanie dokumentacji konserwatorskiej (opisy zabiegów, fotografie, raporty), współpraca z działami merytorycznymi przy planowaniu wystaw i badań, udział w projektach konserwatorskich i grantowych, doradztwo w zakresie ochrony zbiorów i profilaktyki konserwatorskiej. W zakres zbiorów objętych opieką Dział konserwacji pracuje z obiektami z różnych kolekcji Muzeum, m.in.: zabytkami archeologicznymi i historycznymi, dziełami sztuki, obiektami etnograficznymi, dokumentami, fotografiami i materiałami archiwalnymi.

*** Dział Edukacji** – celem jego funkcjonowania jest szeroka edukacja społeczeństwa w zakresie dziedzictwa kulturowego, a głównym zadaniem edukacja muzealna, obejmująca wieloaspektowy obszar działań umożliwiający bezpośredni dostęp do zasobów kultury z zakresu historii, etnografii, archeologii, sztuki (muzealia, przestrzenie muzealne). Kolejnym celem jest rozbudzanie doznań poznawczych (ciekawości) oraz kształtowanie wrażliwości i upodobań estetycznej odbiorców, wspieranie szkół w procesie edukacji kulturowej, nauczanie w sposób przystępny i dostosowany do wieku oraz potrzeb odbiorców przez kontakt z oryginalnymi zabytkami i żywą kulturą regionu z wykorzystaniem aktualnych form i technologii przekazu AR, VR. Działalność działu obejmuje realizację różnorodnych form edukacyjnych dla dzieci i młodzieży, osób dorosłych, seniorów, m.in. cykliczne konkursy wiedzy, spacer historyczny, gry miejskie, lekcje muzealne, warsztaty tematyczne i plastyczne inspirowane historią i tradycją regionu oraz aktualnymi wystawami, ścieżki edukacyjne, rodzinne zajęcia interaktywne (np. podczas ferii, wakacji, wydarzeń plenerowych), a także przygotowanie oferty edukacyjnej w tym dedykowanej osobom ze szczególnymi potrzebami. Ważnym elementem tej działalności jest współpraca z nauczycielami, placówkami edukacyjnymi wszystkich etapów kształcenia oraz środowiskami zraszającymi osoby dorosłe i seniorów, instytucjami kultury oraz innymi placówkami naukowo-badawczymi (IPN), opracowywanie materiałów i pomocy dydaktycznych, organizację wydarzeń kulturalnych (koncerty, promocje publikacji, prelekcje, spotkania autorskie itp.) oraz ich dokumentacja. Działania te realizowane ze szczególnym uwzględnieniem indywidualnych potrzeb osób inkluzyjnych, z zastosowaniem Standardów Ochrony Małoletnich.

*** Stanowisko ds. Archiwum Muzeum Ziemi Sądeckiej** – zajmuje się gromadzeniem, zabezpieczaniem, opracowywaniem i udostępnianiem dokumentacji wytwarzanej przez Muzeum oraz materiałów archiwalnych związanych z jego działalnością i historią regionu. Do podstawowych zadań archiwum należą: gromadzenie i porządkowanie dokumentacji archiwalnej Muzeum, w tym akt administracyjnych, merytorycznych i projektowych, zabezpieczanie materiałów archiwalnych przed zniszczeniem (odpowiednie warunki przechowywania), opracowywanie archiwaliów (systematyzacja, inwentarze, ewidencja), przechowywanie dokumentacji dotyczącej zbiorów muzealnych, wystaw, badań, konserwacji i działalności edukacyjnej, udostępnianie materiałów archiwalnych pracownikom Muzeum oraz – w uzasadnionych przypadkach – badaczom, współpraca z działami merytorycznymi, biblioteką i archiwami państwowymi, nadzór nad dokumentacją niearchiwalną zgodnie z obowiązującymi przepisami archiwalnymi. Główne zbiory archiwum to: dokumentacja działalności Muzeum (sprawozdania, plany, korespondencję), materiały dotyczące wystaw, wydarzeń i projektów, dokumentacja badań naukowych i terenowych, fotografie archiwalne, materiały ikonograficzne, rękopisy, maszynopisy, materiały źródłowe, dokumenty dotyczące historii Muzeum i jego oddziałów.

* **Biblioteka Muzeum Ziemi Sądeckiej** – pełni funkcję specjalistycznej biblioteki naukowo-dokumentacyjnej, wspierającej działalność merytoryczną Muzeum (badania, wystawy, edukację). Gromadzi i udostępnia literaturę potrzebną pracownikom Muzeum oraz badaczom, wspiera działy merytoryczne (historia, archeologia, etnografia, sztuka) w pracy naukowej i wystawienniczej, dokumentuje historię i dziedzictwo Sądecczyzny, prowadzi ewidencję i katalogowanie zbiorów bibliotecznych, udostępnia zbiory na miejscu (czytelnia), głównie do celów naukowych i dokumentacyjnych, współuczestniczy w opracowywaniu publikacji muzealnych. Główne zasoby to: książki i monografie naukowe z zakresu: historii (regionalnej i ogólnej), archeologii, etnografii i folkloru, historii sztuki i muzealnictwa; wydawnictwa regionalne dotyczące Sądecczyzny i Pienin; czasopisma naukowe i regionalne; katalogi wystaw muzealnych i galerii; publikacje muzealne i pokonferencyjne; materiały dokumentacyjne i źródłowe (np. opracowania, maszynopisy, druki ulotne); w ograniczonym zakresie zbiory archiwalne i ikonograficzne wspierające dokumentację muzealiów.

Ponadto działy wspierające działalność merytoryczną:

* **Dział Konserwacji Architektury i Inwestycji** – łączy kompetencje konserwatorskie i inwestycyjne, odpowiada nie tylko za zachowanie historycznej architektury Muzeum, ale także za jej funkcjonalne dostosowanie do współczesnych potrzeb ekspozycyjnych, edukacyjnych i technicznych. Prowadzi inwentarz muzealiów nieruchomych oraz magazynzbiorów wpisany do tego inwentarza. Zajmuje się ochroną, utrzymaniem i rozwojem substancji budowlanej Muzeum, w szczególności zabytkowych obiektów architektury oraz infrastruktury muzealnej. Do głównych zadań działu należą: opieka konserwatorska nad zabytkowymi budynkami i obiektami architektury będącymi w zarządzie Muzeum (m.in. oddziały, skanseny, obiekty ekspozycyjne), planowanie i realizacja prac konserwatorskich, remontowych i budowlanych, prowadzenie inwestycji muzealnych (modernizacje, rozbudowy, adaptacje obiektów), nadzór nad stanem technicznym budynków i infrastruktury Muzeum, współpraca z konserwatorem zabytków, projektantami i wykonawcami, przygotowywanie dokumentacji technicznej i konserwatorskiej (projekty, kosztorysy, harmonogramy), pozyskiwanie i realizacja środków zewnętrznych na inwestycje i prace konserwatorskie, koordynacja prac przy aranżacji wystaw od strony budowlano-technicznej, dbanie o bezpieczeństwo obiektów, użytkowników i zbiorów.

* **Dział Promocji** – odpowiada za komunikację Muzeum z odbiorcami oraz budowanie jego wizerunku, tak aby oferta muzealna była widoczna, zrozumiała i atrakcyjna dla różnych grup publiczności. Do głównych zadań działu należą: promocja wystaw, wydarzeń i projektów muzealnych (kampanie informacyjne), prowadzenie i aktualizacja kanałów komunikacji – strony internetowej, mediów społecznościowych, newsletterów, przygotowywanie materiałów promocyjnych (plakaty, ulotki, zaproszenia, katalogi, treści online), współpraca z mediami (informacje prasowe, patronaty medialne, kontakty z dziennikarzami), koordynacja identyfikacji wizualnej Muzeum i dbałość o spójność komunikacji, współpraca z działami merytorycznymi i edukacji przy promocji oferty programowej, promocja oddziałów muzeum, działania wizerunkowe i marketingowe zwiększające frekwencję i rozpoznawalność instytucji, dokumentowanie wydarzeń (fotografia, relacje, archiwum medialne).

* **Pion administracyjny** – m.in.: dział administracji i kadr, dział zamówień publicznych, dział księgowości, stanowisko ds. kancelarii, sekcje administracyjne w Miasteczku Galicyjskim, Sądeckim Parku Etnograficznym, Muzeum Nikifora – zapewnia sprawne funkcjonowanie instytucji od strony organizacyjnej, finansowej, kadrowej i technicznej, tworząc zaplecze dla działalności merytorycznej Muzeum. Do głównych zadań pionu administracyjnego należą:

a/ Obsługa finansowo-księgową

- prowadzenie gospodarki finansowej Muzeum,
- planowanie i realizacja budżetu,
- kontrola formalno-rachunkowa dokumentacji księgowej,
- prowadzenie ksiąg rachunkowych jednostki,
- obsługa księgową projektów i dotacji,
- rozliczenia, sprawozdawczość finansowa.

b/ Sprawy kadrowe i organizacyjne

- prowadzenie spraw pracowniczych (kadry, płace, dokumentacja),
- obsługa naborów, umów i szkoleń,
- nadzór nad regulaminami wewnętrznymi i strukturą organizacyjną.

c/ Administracja i obsługa techniczna

- zapewnienie bieżącego funkcjonowania budynków i infrastruktury,
- zaopatrzenie, logistyka, zamówienia,
- współpraca z firmami zewnętrznymi (ochrona, sprzątanie, serwis).

d/ Obsługa prawna i formalna, zamówienia publiczne

- przygotowywanie procedur do prowadzonych postępowań przetargowych,
- przygotowywanie i obsługa umów, porozumień i dokumentów formalnych,
- wsparcie prawne działalności Muzeum,
- nadzór nad zgodnością działań z przepisami.

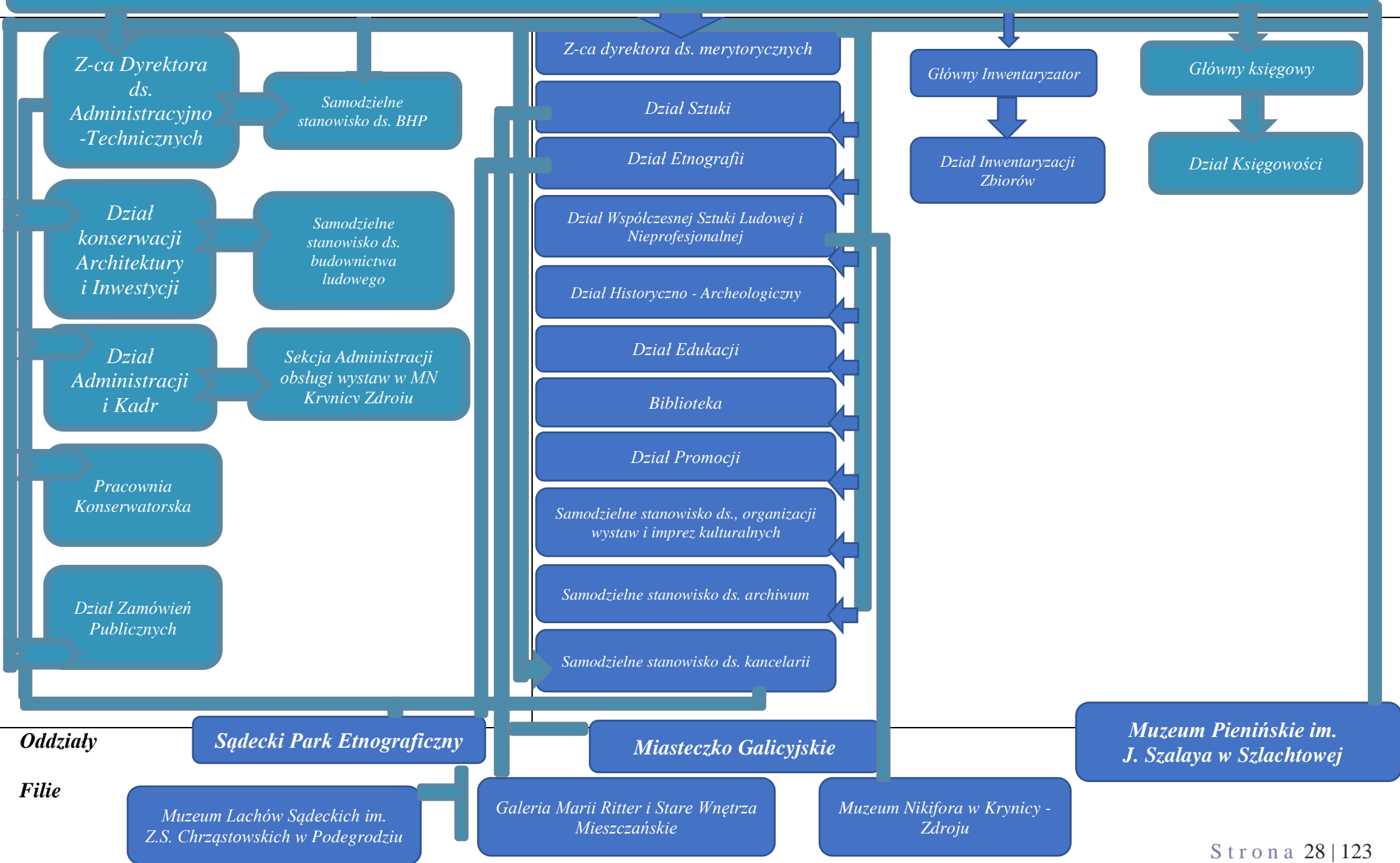
e/ Stanowisko ds. BHP

- BHP, ppoż., ochrona danych osobowych,
- organizacja pracy sekretariatu i obiegu dokumentów,
- wsparcie dyrekcji w sprawach administracyjnych.

* **Dyrekcja** – odpowiada za całokształt działalności instytucji, jej rozwój merytoryczny, organizacyjny i finansowy oraz reprezentowanie Muzeum na zewnątrz. Do głównych zadań dyrekcji należą: kierowanie działalnością Muzeum zgodnie z ustawą o muzeach, statutem i polityką organizatora, wyznaczanie kierunków rozwoju oraz realizacja strategii Muzeum, nadzór nad zbiorami muzealnymi i zapewnienie ich ochrony, konserwacji oraz właściwego udostępniania, koordynacja pracy działów i oddziałów Muzeum, nadzór nad działalnością merytoryczną (badania, wystawy, edukacja, publikacje), zarządzanie finansami Muzeum – planowanie i realizacja budżetu, pozyskiwanie środków zewnętrznych, reprezentowanie Muzeum wobec organizatora, instytucji kultury, administracji publicznej, mediów i partnerów, zawieranie umów i porozumień w imieniu Muzeum, prowadzenie polityki kadrowej i nadzór nad sprawami pracowniczymi, dbanie o infrastrukturę i majątek Muzeum, zapewnienie bezpieczeństwa zbiorów, pracowników i zwiedzających.

Poniżej zaprezentowany schemat struktury organizacyjnej Muzeum Ziemi Sądeckiej, stanowiący załącznik do regulaminu organizacyjnego jednostki wprowadzonego zarządzeniem Dyrektora Muzeum Ziemi Sądeckiej nr 4/2024 z dnia 16 stycznia 2024 roku, w sprawie wprowadzenia regulaminu organizacyjnego Muzeum Ziemi Sądeckiej.

Gmach Główny DYREKTOR



2.3 Misja Muzeum

Misją Muzeum Ziemi Sądeckiej jest ochrona, badanie oraz twórcze upowszechnianie dziedzictwa kulturowego i historycznego regionu sądeckiego, ze szczególnym uwzględnieniem jego różnorodności etnograficznej, kulturowej oraz przyrodniczo-krajobrazowej. Muzeum dąży do tego, aby być otwartą, nowoczesną i dostępną instytucją kultury, która łączy tradycję z nowoczesnymi formami przekazu, wzmacnia lokalną i regionalną tożsamość oraz aktywnie uczestniczy w życiu społecznym, edukacyjnym i turystycznym regionu. Poprzez działalność wystawienniczą, edukacyjną, naukową i wydawniczą Muzeum Ziemi Sądeckiej tworzy przestrzeń dialogu międzypokoleniowego i międzykulturowego, inspirując mieszkańców i odwiedzających do świadomego poznawania przeszłości oraz odpowiedzialnego kształtowania przyszłości regionu. Różnorodność oddziałów stanowi istotny potencjał Muzeum, jednak wymaga spójnej polityki zarządczej i programowej.

3. Profil zbiorów i działalności

3.1 Profil zbiorów

Zbiory Muzeum Ziemi Sądeckiej mają charakter regionalny i dokumentują dziedzictwo kulturowe, historyczne oraz artystyczne obszaru Sądecczyzny, Pienin i Beskidu Sądeckiego, a także pogranicza karpackiego. Kolekcje obejmują zarówno dziedzictwo materialne, jak i niematerialne, odzwierciedlając wielokulturowy charakter regionu. Do najważniejszych grup zbiorów należą:

***Zbiory etnograficzne** Obejmują zabytki kultury ludowej i tradycyjnej grup etnograficznych regionu, w tym Lachów Sądeckich, Górali Sądeckich i Pienińskich, a także dziedzictwo dawnych społeczności zamieszkujących Sądecczyznę. Zbiory dokumentują codzienne życie, rzemiosło, obrzędowość, architekturę drewnianą oraz tradycyjne formy gospodarowania.

***Zbiory historyczne i archeologiczne** Kolekcje związane z historią regionu od najdawniejszych czasów po wiek XX, w tym materiały archeologiczne, zabytki dokumentujące dzieje miast i wsi, życie społeczne, gospodarcze i polityczne Sądecczyzny oraz historię uzdrowisk (m.in. Krynicy i Szczawnicy).

***Zbiory artystyczne** Obejmują dzieła sztuki związane z regionem, w tym malarstwo, rzeźbę i grafikę, ze szczególnym uwzględnieniem sztuki nieprofesjonalnej i naiwnej, w tym unikatową kolekcję prac Nikifora Krynickiego oraz twórczość artystów inspirowanych krajobrazem i kulturą Karpat.

***Zbiory architektoniczne i urbanistyczne** Zbiory dokumentujące rozwój architektury i urbanistyki regionu, w tym obiekty i elementy zabudowy wiejskiej i małomiasteczkowej, szczególnie eksponowane w Sądeckim Parku Etnograficznym oraz Miasteczku Galicyjskim.

***Zbiory dokumentacyjne i archiwalne** Fotografie, mapy, plany, dokumenty, nagrania oraz relacje ustne dokumentujące historię regionu, przemiany społeczne i kulturowe oraz dziedzictwo niematerialne.

3.2 Profil działalności

Działalność Muzeum Ziemi Sądeckiej ma charakter wielowymiarowy i obejmuje zadania statutowe wynikające z ustawy o muzeach oraz odpowiada na potrzeby współczesnych odbiorców kultury.

* **Ochrona i opieka nad zbiorami** Muzeum prowadzi systematyczną inwentaryzację, konserwację i zabezpieczanie zbiorów, dbając o zachowanie ich wartości historycznej, artystycznej i naukowej dla przyszłych pokoleń.

* **Działalność wystawiennicza** Realizowana poprzez wystawy stałe i czasowe w licznych oddziałach Muzeum, w tym wystawy plenerowe i narracyjne, wykorzystujące nowoczesne formy ekspozycji oraz rozwiązania multimedialne.

* **Działalność edukacyjna i kulturalna** Muzeum prowadzi szeroką ofertę edukacyjną i kulturalną skierowaną do dzieci, młodzieży, dorosłych i seniorów, obejmującą lekcje muzealne, warsztaty, spotkania tematyczne, imprezy plenerowe, koncerty, gry edukacyjne, spacer historyczne oraz edukacyjne ścieżki międzypokoleniowe i regionalne.

* **Działalność naukowo-badawcza** Obejmuje kwerendy i badania terenowe dotyczące historii, etnografii i sztuki regionu, opracowywanie zbiorów, publikacje naukowe i popularnonaukowe oraz współpracę z ośrodkami akademickimi.

* **Upowszechnianie kultury i współpraca** Muzeum aktywnie współpracuje z instytucjami kultury, samorządami, organizacjami pozarządowymi i partnerami zagranicznymi, realizując projekty kulturalne, edukacyjne i wystawiennicze, w tym o charakterze transgranicznym.

* **Działalność wydawnicza i promocyjna** Obejmuje publikacje książkowe, katalogi wystaw i kolekcji, materiały edukacyjne oraz działania promujące dziedzictwo regionu i ofertę Muzeum.

4. Pozycja Muzeum w środowisku kultury oraz relacje z otoczeniem

4.1 Pozycja Muzeum w środowisku kultury

Muzeum Ziemi Sądeckiej jest kluczową instytucją kultury regionu Sądecczyzny oraz jedną z najważniejszych placówek muzealnych w południowej Małopolsce. Pełni rolę regionalnego centrum ochrony dziedzictwa kulturowego, łącząc funkcje muzealne, naukowe, edukacyjne i popularyzatorskie. Najważniejsze elementy jego pozycji:

a/ Instytucja o znaczeniu regionalnym

Muzeum dokumentuje i prezentuje historię, kulturę i sztukę Sądecczyzny, obejmując różnorodne grupy kulturowe i tradycje regionu. Jest głównym depozytariuszem materialnego i niematerialnego dziedzictwa lokalnego.

b/ Silna, wielooddziałowa struktura

Dzięki licznym oddziałom i filiom (Sądecki Park Etnograficzny, Muzeum Nikifora w Krynicy-Zdroju, Miasteczko Galicyjskie, Muzeum Pienińskie w Szlachtowej, Muzeum Lachów Sądeckich w Podegrodziu, Gmach Główny, Galeria Marii Ritter) Muzeum ma szeroki zasięg oddziaływania – zarówno lokalny, jak i ponadregionalny.

c/ Rozpoznawalność ogólnopolska

Szczególnie w obszarze:

- sztuki - dzieła sztuk plastycznych (malarstwo, grafika, rysunek, rzeźba), rzemiosła artystycznego i sztuki użytkowej, które uzupełniają istniejące kolekcje wiodące: dawnej sztuki ludowej, sztuki sakralnej, sztuki cechowej, sztuki dworskiej, ikonografii, judaików, sztuki nowożytnej i współczesnej,
- sztuki nieprofesjonalnej (kolekcja Nikifora),
- etnografii i etnologii,

- muzealnictwa regionalnego i skansenowskiego.

Muzeum jest partnerem projektów realizowanych z innymi muzeami, uczelniami i instytucjami kultury w Polsce.

d/ Aktywny uczestnik życia kulturalnego

Muzeum współtworzy ofertę kulturalną regionu poprzez wystawy, wydarzenia plenerowe, edukację muzealną, publikacje i projekty społeczne, będąc ważnym punktem odniesienia dla mieszkańców i turystów.

e/ Partner dla środowisk lokalnych

Współpracuje z:

- samorządami,
- szkołami i uczelniami,
- twórcami ludowymi i artystami,
- organizacjami pozarządowymi.

Dzięki temu pełni rolę platformy dialogu kulturowego.

4.2 Relacje Muzeum z otoczeniem

Relacje Muzeum Ziemi Sądeckiej z otoczeniem mają charakter partnerski, otwarty i długofalowy. Muzeum funkcjonuje jako aktywny uczestnik życia kulturalnego i społecznego regionu, integrując różne środowiska wokół dziedzictwa Sądecczyzny, a także pełniąc rolę ważnego partnera kulturowego, edukacyjnego i społecznego w regionie oraz poza nim.

a/ Relacje z organizatorem i samorządem

Muzeum współpracuje z organizatorem (Urzędem Marszałkowskim Województwa Małopolskiego) oraz jednostkami samorządu terytorialnego:

- realizuje zadania wynikające z polityki kulturalnej regionu,
- uczestniczy w projektach rozwojowych i inwestycyjnych,
- pełni funkcję ekspercką w zakresie ochrony dziedzictwa.

b/ Relacje z instytucjami kultury

Muzeum pozostaje w stałych kontaktach z:

- muzeami regionalnymi i narodowymi,
- galeriami, bibliotekami, domami kultury, centrami kultury
- instytucjami ochrony zabytków.

Relacje te obejmują wymianę wystaw, współpracę merytoryczną, projekty naukowe i wydawnicze, współorganizacja wydarzeń kulturalnych.

c/ Relacje ze środowiskiem naukowym i edukacyjnym

- współpraca z uczelniami wyższymi, badaczami i studentami,
- wsparcie badań naukowych i praktyk studenckich,
- współpraca z ośrodkami i towarzystwami naukowymi,
- oferta edukacyjna dla szkół i nauczycieli.

Muzeum pełni rolę zaplecza dydaktycznego i badawczego.

d/ Relacje ze społecznością lokalną

- współpraca z mieszkańcami regionu, twórcami ludowymi i artystami,
- angażowanie lokalnych środowisk w projekty wystawiennicze i edukacyjne,
- budowanie tożsamości lokalnej i więzi z dziedzictwem.

Muzeum jest postrzegane jako instytucja bliska społeczności.

e/ Relacje z odbiorcami (publicznością)

- stały dialog z różnymi grupami odbiorców (dzieci, młodzież, seniorzy, turyści),
- rozwijanie oferty dostosowanej do potrzeb zwiedzających,
- działania promocyjne i komunikacyjne wzmacniające dostępność Muzeum.

f/ Relacje z partnerami zewnętrznymi

- współpraca z organizacjami pozarządowymi, fundacjami, stowarzyszeniami,
- współpraca z instytucjami zagranicznymi,
- partnerstwa projektowe i sponsoringowe,
- współdziałanie przy wydarzeniach kulturalnych i plenerowych.



III. ANALIZA SYTUACJI WYJŚCIOWEJ

1. Analiza interesariuszy

Muzeum Ziemi Sądeckiej w latach 2026–2030 będzie prowadzić aktywny dialog z interesariuszami, traktując dziedzictwo jako wspólną wartość, a nowoczesne narzędzia jako środek wzmacniający dostępność, partycypację i rozwój regionalny. Celem analizy jest:

- a) identyfikacja kluczowych interesariuszy Muzeum Ziemi Sądeckiej,
- b) określenie ich oczekiwań, wpływu i znaczenia dla realizacji strategii,
- c) wskazanie rekomendowanych form współpracy i komunikacji w latach 2026–2030.

* Interesariusze wewnętrzni

Grupa	Rola	Oczekiwania	Znaczenie strategiczne
Dyrekcja Muzeum	Zarządzanie, realizacja strategii, reprezentowanie jednostki na zewnątrz	Stabilne finansowanie, autonomia decyzyjna, rozwój instytucji	Kluczowe
Pracownicy merytoryczni (kuratorzy, kustosze, edukatorzy, główny inwentaryzator zbiorów, specjaliści)	Pozyskiwanie, ochrona i zabezpieczanie, opracowywanie i udostępnianie zbiorów, upowszechnianie oraz interpretacja dziedzictwa	Warunki do badań, rozwoju kompetencji, nowoczesne narzędzia	Kluczowe
Pracownicy obsługi ruchu turystycznego	Kontakt z odbiorcą, udostępnianie ekspozycji, zabezpieczenie zbiorów, dbałość o wizerunek Muzeum	Stabilność zatrudnienia, szkolenia, atrakcyjna oferta	Wysokie
Administracja	Zapewnienie sprawnego funkcjonowania	Jasne procedury, cyfryzacja procesów, przestrzeganie przepisów prawnych	Wysokie
Pracownicy gospodarczy i techniczni	Utrzymanie infrastruktury	Bezpieczne warunki pracy, inwestycje w zaplecze, techniczne	Średnie

Grupa	Rola	Oczekiwania	Znaczenie strategiczne
		zabezpieczanie wydarzeń kulturalnych	

*** Interesariusze zewnętrzni – instytucjonalni**

Grupa	Rola	Oczekiwania	Znaczenie strategiczne
Organizator (Województwo Małopolskie)	Finansowanie, nadzór, audyty	Efektywność, zgodność z polityką regionalną, realizacja zadań ujętych w planach strategicznych	Kluczowe
Samorządy lokalne	Partnerzy lokalni	Aktywność kulturalna, promocja regionu, współpraca	Wysokie
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Programy dotacyjne	Ochrona dziedzictwa, innowacyjność, edukacja kulturalna, działalność wystawiennicza i wydawnicza, realizacja oferty kulturalnej oraz oferty z dostępnością	Wysokie
Instytucje kultury i muzea	Współpraca merytoryczna	Projekty wspólne, wymiana doświadczeń, współpraca w realizacji i udział m.in. w konferencjach, seminariach, itp., działalność wystawiennicza edukacyjna i wydawnicza	Średnie
Szkoły i uczelnie, biblioteki i domy kultury	Edukacja formalna i nieformalna	Oferta edukacyjna, dostęp do zasobów, współpraca w realizacji wydarzeń kulturalnych w tym: wystawy, konkursy, spotkania, koncerty, happeningi, itp.	Wysokie
NIM (Narodowy Instytut Muzealnictwa), GUS, Archiwum Narodowe	Sprawozdawczość, audyty, współpraca	Analizy, statystyki, digitalizacja, zabezpieczanie i ochrona dziedzictwa kulturowego, przestrzeganie wytycznych specyficznych	Wysokie

*** Interesariusze społeczni**

Grupa	Rola	Oczekiwania	Znaczenie strategiczne
Mieszkańcy regionu sądeckiego	Odbiorcy i współtwórcy oferty	Dostępność, lokalna tożsamość, integracja, atrakcyjność i różnorodność oferty	Kluczowe
Organizacje pozarządowe	Partnerzy projektowi, odbiorcy oferty	Współpraca, wsparcie inicjatyw oddolnych	Średnie
Twórcy, artyści, regionaliści	Źródło treści i narracji	Promocja dorobku, przestrzeń współpracy, dokumentowanie ich twórczości i tradycji	Wysokie
Seniorzy, młodzież, osoby z niepełnosprawnościami	Grupy odbiorców	Dostępność, inkluzywność	Wysokie

*** Interesariusze rynkowi i medialni**

Grupa	Rola	Oczekiwania	Znaczenie strategiczne
Turyści krajowi i zagraniczni	Odbiorcy oferty	Atrakcyjna, nowoczesna i inkluzywna oferta, hybrydowa narracja (w przestrzeni fizycznej i wirtualnej)	Kluczowe
Branża turystyczna	Dystrybucja oferty	Spójna promocja regionu	Wysokie
Media lokalne i regionalne	Komunikacja i wizerunek	Dostęp do informacji o ofercie programowej	Wysokie
Partnerzy technologiczni	Cyfryzacja i innowacje	Projekty pilotażowe, stabilna współpraca oraz wdrażanie i dostosowanie narzędzi	Rosnące

Powyższa analiza interesariuszy Muzeum nasuwa następujące wnioski:

* **Dziedzictwo** wymaga silnego zaangażowania pracowników merytorycznych, regionalistów i instytucji naukowych.

* **Nowoczesność** opiera się na współpracy z partnerami technologicznymi, mediami i branżą turystyczną.

* **Spoleczność lokalna** powinna być traktowana nie tylko jako odbiorca, ale jako współtwórca oferty Muzeum.

* Skuteczna realizacja strategii wymaga **zróżnicowanych narzędzi komunikacji** dostosowanych do poszczególnych grup interesariuszy, a także zapewnienie wysokiego poziomu obsługi na każdym etapie kontaktu z odbiorcą oraz zwiększenia otwartości na jego oczekiwania.

2. Analiza odbiorców oferty prezentowanej przez Muzeum

Odbiorcy oferty prezentowanej przez Muzeum Ziemi Sądeckiej są zróżnicowani pod względem wieku, miejsca zamieszkania, motywacji oraz form uczestnictwa w ofercie muzealnej. Specyfika Muzeum wielooddziałowego powoduje, że struktura odbiorców różni się w zależności od lokalizacji oddziałów oraz rodzaju prezentowanego dziedzictwa.

Główne segmenty odbiorców	Charakterystyka	Potrzeby i oczekiwania	Znaczenie strategiczne
<i>Mieszkańcy regionu sądeckiego i pienięskiego</i>	<input type="checkbox"/> dzieci, młodzież, dorośli, seniorzy, <input type="checkbox"/> osoby silnie związane z lokalną tożsamością	<input type="checkbox"/> oferta odnosząca się do historii i tradycji regionu, <input type="checkbox"/> wydarzenia cykliczne i rodzinne, <input type="checkbox"/> możliwość współtworzenia działań muzealnych	kluczowa grupa dla budowania trwałej relacji z Muzeum i realizacji funkcji społecznej
<i>Dzieci i młodzież (odbiorcy oferty edukacyjnej)</i>	<input type="checkbox"/> wychowankowie przedszkoli, uczniowie szkół podstawowych i ponadpodstawowych, <input type="checkbox"/> uczestnicy zajęć zorganizowanych	<input type="checkbox"/> zajęcia angażujące, interaktywne, <input type="checkbox"/> treści dostosowane do podstaw programowych, <input type="checkbox"/> nowoczesne formy edukacji	wysoki priorytet w kontekście edukacji kulturowej i długofalowego budowania publiczności
<i>Turyści krajowi i zagraniczni</i>	<input type="checkbox"/> turyści indywidualni i grupowi, <input type="checkbox"/> odwiedzający region okazjonalnie	<input type="checkbox"/> atrakcyjna i czytelna narracja wystaw, <input type="checkbox"/> usługi przewodnickie i informacyjne, <input type="checkbox"/> powiązanie oferty Muzeum z innymi atrakcjami regionu	kluczowa grupa dla frekwencji i promocji regionu
<i>Odbiorcy indywidualni zainteresowani kulturą i historią</i>	<input type="checkbox"/> pasjonaci historii, etnografii, sztuki, itp. <input type="checkbox"/> osoby odwiedzające Muzeum samodzielnie	<input type="checkbox"/> pogłębiona oferta merytoryczna, <input type="checkbox"/> wykłady, publikacje, spotkania autorskie, seminaria naukowe, itp.	grupa opiniotwórcza, wzmacniająca prestiż Muzeum
<i>Seniorzy</i>	osoby starsze, często uczestniczące w życiu kulturalnym	<input type="checkbox"/> dostępność architektoniczna, <input type="checkbox"/> oferta dostosowana do potrzeb sensorycznych, <input type="checkbox"/> działania integracyjne i międzypokoleniowe	ważna grupa w kontekście demografii regionu
<i>Osoby z niepełnosprawnościami oraz rodziny z dziećmi</i>	<input type="checkbox"/> osoby z różnymi rodzajami niepełnosprawności,	<input type="checkbox"/> dostępność fizyczna i cyfrowa,	priorytet w zakresie dostępności i równości

	<input type="checkbox"/> rodziny z dziećmi	<input type="checkbox"/> materiały alternatywne (audiodeskrypcja, PJM), <input type="checkbox"/> oferta dostosowana do indywidualnych grup z uwzględnieniem wieku, <input type="checkbox"/> wydzielone strefy dla matek z małymi dziećmi (m.in. dla matek karmiących)	
<i>Uczestnicy wydarzeń plenerowych i okazjonalnych</i>	uczestnicy imprez plenerowych, jarmarków, rekonstrukcji, wydarzeń cyklicznych, itp.	<input type="checkbox"/> atrakcyjna forma wydarzeń, <input type="checkbox"/> oferta rodzinna i rekreacyjna	istotna dla budowania szerokiego zasięgu Muzeum
<i>Odbiorcy online</i>	<input type="checkbox"/> odbiorcy portali społecznościowych, <input type="checkbox"/> odwiedzający stronę internetową i cyfrowy portal zbiorów, <input type="checkbox"/> odbiorcy publikacji zamieszczonych na stronie i podstronach internetowych Muzeum	<input type="checkbox"/> wirtualna prezentacja oferty programowej, <input type="checkbox"/> filmy instruktażowe, tutoriale, realizowane w ramach oferty edukacyjnej, krótkie filmy dokumentalne udostępniane w sieci	istotne dla zwiększenia frekwencji oraz promocji Muzeum

Odwiedzający Muzeum Ziemi Sądeckiej stanowią kluczowy element realizacji misji Muzeum. Dalszy rozwój oferty powinien opierać się na pogłębionym rozpoznaniu potrzeb odbiorców, wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji oraz konsekwentnym wzmocnieniu dostępności i partycypacji.

3. Analiza zasobów (kadry, finanse, infrastruktura, zbiory)

ZASOBY	MOŻLIWOŚCI	MOCNE STRONY	WYZWANIA	KIERUNKI ROZWOJU 2026–2030
<i>Zasoby kadrowe</i>	Muzeum Ziemi Sądeckiej dysponuje zespołem pracowników o zróżnicowanych kompetencjach, obejmujących działalność merytoryczną, edukacyjną, organizacyjną,	<input type="checkbox"/> doświadczona kadra merytoryczna (historycy, historycy sztuki, etnografowie, archeolodzy, muzealnicy, archiwiści, kulturoznawcy) <input type="checkbox"/> znajomość lokalnego	<input type="checkbox"/> ograniczone zasoby kadrowe w obszarze nowoczesnych kompetencji (cyfryzacja, marketing, dostępność, obsługa ruchu turystycznego), <input type="checkbox"/> potrzeba sukcesji	<input type="checkbox"/> systematyczny rozwój kompetencji (szkolenia, studia podyplomowe), <input type="checkbox"/> wzmocnienie zespołów projektowych, <input type="checkbox"/> pozyskiwanie specjalistów z zakresu

	<p>techniczną, promocyjną i administracyjną. Struktura zatrudnienia odzwierciedla wielooddziałowy charakter instytucji oraz różnorodność realizowanych zadań</p>	<p>dziedzictwa i środowiska regionalnego, <input type="checkbox"/> stabilność zatrudnienia zapewniająca ciągłość działań</p>	<p>pokoleniowej i transferu wiedzy w działach merytorycznych, <input type="checkbox"/> duże obciążenie pracowników wynikające z rozproszenia oddziałów oraz kumulacji zadań w czasie w niektórych obszarach działalności</p>	<p>technologii i komunikacji <input type="checkbox"/> usprawnienie narzędzi komunikacji pomiędzy oddziałami i poszczególnymi komórkami organizacyjnymi <input type="checkbox"/> pozyskiwanie młodej kadry merytorycznej</p>
<p>Zasoby finansowe</p>	<p>Podstawę finansowania Muzeum Ziemi Sądeckiej stanowi dotacja podmiotowa organizatora, uzupełniana środkami własnymi oraz funduszami zewnętrznymi.</p>	<p><input type="checkbox"/> stabilne finansowanie podstawowej działalności, <input type="checkbox"/> doświadczenie w pozyskiwaniu środków m.in. z programów MKiDN i innych funduszy zewnętrznych, <input type="checkbox"/> przychody własne generowane przez działalność kulturalną, wystawienniczą i edukacyjną. <input type="checkbox"/> przychody z tytułu działalności około kulturalnej (wynajem bazy lokalowej, przestrzeni muzealnej, itp.)</p>	<p><input type="checkbox"/> rosnące koszty utrzymania infrastruktury i energii, <input type="checkbox"/> ograniczona elastyczność budżetowa, <input type="checkbox"/> konkurencja o środki grantowe</p>	<p><input type="checkbox"/> dywersyfikacja źródeł finansowania (granty, projekty partnerskie), <input type="checkbox"/> rozwój oferty komercyjnej przy zachowaniu misji publicznej, <input type="checkbox"/> planowanie wieloletnich inwestycji</p>
<p>Zasoby infrastrukturalne</p>	<p>Muzeum Ziemi Sądeckiej funkcjonuje jako instytucja wielooddziałowa, zarządzająca zróżnicowaną infrastrukturą o wysokiej wartości historycznej i użytkowej</p>	<p><input type="checkbox"/> unikatowe obiekty zabytkowe i ekspozycyjne, <input type="checkbox"/> sieć oddziałów umożliwiająca szeroki zasięg oddziaływania, <input type="checkbox"/> potencjał przestrzeni plenerowych i wystawienniczych</p>	<p><input type="checkbox"/> konieczność stałych prac konserwatorskich i modernizacyjnych <input type="checkbox"/> zróżnicowany poziom dostępności architektonicznej, <input type="checkbox"/> wysokie koszty utrzymania obiektów zabytkowych <input type="checkbox"/> potrzeba pozyskania</p>	<p><input type="checkbox"/> etapowa modernizacja infrastruktury, <input type="checkbox"/> rozbudowa istniejącej infrastruktury o nowe obiekty wyposażone w nowe technologie energetyczne, <input type="checkbox"/> bieżące remonty istniejącej infrastruktury muzealnej,</p>

			nowych przestrzeni wystawienniczych, edukacyjnych i magazynowych	<input type="checkbox"/> poprawa dostępności i efektywności energetycznej, <input type="checkbox"/> lepsze wykorzystanie przestrzeni ekspozycyjnych i edukacyjnych <input type="checkbox"/> zakup nowego obiektu na cele wystawienniczo – edukacyjne wraz z zapleczem magazynowym
Zasoby zbiorów muzealnych	Zbiory Muzeum Ziemi Sądeckiej stanowią podstawowy zasób strategiczny instytucji, obejmujący dziedzictwo materialne i niematerialne regionu	<input type="checkbox"/> bogate i zróżnicowane kolekcje, <input type="checkbox"/> wysoka wartość naukowa i regionalna zbiorów, <input type="checkbox"/> rozpoznawalność kolekcji w skali regionalnej i ponadregionalnej <input type="checkbox"/> centrum dla kolekcji muzeów domowych	<input type="checkbox"/> potrzeba intensyfikacji digitalizacji i opracowania zbiorów, <input type="checkbox"/> ograniczenia magazynowe, <input type="checkbox"/> konieczność systematycznej konserwacji <input type="checkbox"/> stworzenie zaplecza do prezentacji kolekcji muzeów domowych	<input type="checkbox"/> kontynuacja digitalizacji i udostępniania zbiorów, <input type="checkbox"/> wykorzystanie nowych technologii informatycznych np. AI w procesie digitalizacji zbiorów i archiwaliów, <input type="checkbox"/> rozwój badań i publikacji opartych na kolekcjach, <input type="checkbox"/> aktywne pozyskiwanie nowych obiektów i badania terenowe <input type="checkbox"/> poszerzenie powierzchni magazynowej/ budowa profesjonalnego zaplecza magazynowo-konserwatorskiego oraz doposażenie istniejących magazynów

Zasoby Muzeum Ziemi Sądeckiej stanowią solidny fundament realizacji strategii na lata 2026–2030. Kluczowym wyzwaniem będzie harmonijne połączenie ochrony dziedzictwa z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi rozwoju, przy jednoczesnym wzmacnianiu kompetencji zespołu, stabilności finansowej i dostępności infrastruktury, rozbudowy i modernizacji infrastruktury o zaplecze magazynowe, wystawiennicze, edukacyjne i związane z obsługą ruchu turystycznego.

4. Analiza SWOT

S – Mocne strony (Strengths)

Zasoby i kompetencje wewnętrzne

bogate, zróżnicowane i unikatowe zbiory dokumentujące dziedzictwo Ziemi Sądeckiej i Pienin,
doświadczona i stabilna kadra merytoryczna o wysokich kompetencjach,
wielooddziałowa struktura Muzeum umożliwiająca szeroki zasięg oddziaływania,
obiekty muzealne o wysokiej wartości historycznej i kulturowej,
rozpoznawalność Muzeum jako kluczowej instytucji kultury regionu,
doświadczenie w realizacji projektów, inwestycyjnych, wystawienniczych, edukacyjnych i plenerowych,
skuteczność w pozyskiwaniu środków ze źródeł zewnętrznych,
rosnące przychody własne,
stabilne finansowanie podstawowej działalności ze środków organizatora.

W – Słabe strony (Weaknesses)

Ograniczenia wewnętrzne

niedobór kompetencji w obszarach: cyfryzacja, marketing, komunikacja i dostępność,
zbyt mała powierzchnia magazynowa dla wzrastającej liczby zbiorów,
ograniczone zasoby kadrowe w stosunku do skali działalności i liczby oddziałów,
nierówny standard infrastruktury i dostępności pomiędzy oddziałami,
wysokie koszty utrzymania obiektów zabytkowych,
niewystarczający poziom digitalizacji i udostępnienia zbiorów w internecie,
ograniczona elastyczność budżetowa przy rosnących kosztach stałych,
niewystarczające kompetencje miękkie kadry kierowniczej i słaba komunikacja między działami i oddziałami,
słaba obecność w mediach i mały zasięg wśród młodszych odbiorców.

SWOT

O – Szanse (Opportunities)

Czynniki zewnętrzne sprzyjające rozwojowi

rosnące zainteresowanie dziedzictwem lokalnym i turystyką kulturową,
dostęp do programów finansowania krajowego i europejskiego (MKiDN, UE),
rozwój narzędzi cyfrowych umożliwiających nowe formy udostępniania zbiorów,
wzrost znaczenia edukacji pozaformalnej i uczenia się przez doświadczenie,
potencjał współpracy z samorządami, szkołami, organizacjami pozarządowymi i sektorem turystycznym,
trendy demograficzne sprzyjające rozwojowi oferty dla seniorów,
możliwość wykorzystania przestrzeni plenerowych oraz wydarzeń masowych do budowania publiczności.

T – Zagrożenia (Threats)

Czynniki zewnętrzne ryzyka

trudność w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego i wzrost konkurencji o granty,
wzrost kosztów mediów, usług i materiałów, stale rosnąca inflacja,
zmiany demograficzne (odpływ młodych mieszkańców z regionu),
rosnące oczekiwania odbiorców wobec nowoczesnych form przekazu,
zagrożenia klimatyczne i degradacja infrastruktury zabytkowej i towarzyszącej,
presja na komercjalizację działalności kosztem misji publicznej,
ryzyko utraty części zasobów lub braku sukcesji wiedzy eksperckiej.

WNIOSEK: Analiza SWOT wskazuje, że Muzeum Ziemi Sądeckiej dysponuje silnym fundamentem zasobowym i merytorycznym, który umożliwia dalszy rozwój instytucji. Kluczowym wyzwaniem na lata 2026–2030 będzie przekształcenie mocnych stron w trwałą przewagę konkurencyjną, poprzez wykorzystanie nowoczesnych narzędzi zarządzania, cyfryzacji i komunikacji, przy jednoczesnym ograniczaniu ryzyk finansowych i infrastrukturalnych.

5. Analiza TOWS



WNIOSKI:

1. Analiza TOWS wskazuje, że największym potencjałem Muzeum Ziemi Sądeckiej są unikalne zbiory regionalne oraz silna tożsamość lokalna, które – w połączeniu z rosnącym zainteresowaniem turystyką kulturową – stanowią solidną podstawę do dalszego rozwoju. Strategia na lata 2026–2030 powinna wzmacniać rolę Muzeum nie tylko jako miejsca ekspozycji, lecz także jako centrum interpretacji i narracji o regionie.

2. Jednym z głównych wniosków analizy TOWS jest konieczność systemowej digitalizacji zbiorów i oferty muzealnej. Braki w zakresie obecności rozwiązań online, w zestawieniu z zagrożeniami wynikającymi ze zmieniających się nawyków odbiorców, wskazują, że rozwój narzędzi cyfrowych nie jest już opcją, lecz warunkiem utrzymania konkurencyjności Muzeum. W związku z powyższym w strategii na lata 2026-2030 należałoby wziąć pod uwagę:

- cyfryzację archiwaliów oraz częstszą prezentację wystaw oraz innych wydarzeń kulturalnych w formie online,
- rozwój nowoczesnych form narracji (audio, wideo, VR, podcasty) poprzez portale społecznościowe, kanały informacyjne np. YouTube, Tik-Tok, Instagram, Facebook za pośrednictwem influencerów, itp.
- opracowanie długofalowego planu digitalizacji zbiorów i wzmocnienia wiedzy eksperckiej.

3. Analiza TOWS pokazuje, że silne doświadczenie Muzeum w zakresie edukacji, w połączeniu z rosnącym zapotrzebowaniem na edukację regionalną, daje możliwość strategicznego wzmocnienia funkcji edukacyjnej i kulturalnej. Wynika z tego konieczność rozwoju nowoczesnych, modułowych programów edukacyjnych i kulturowych, skierowanych do różnych potrzeb, preferencji i zainteresowań odbiorców, a także do różnych grup wiekowych, zwłaszcza dzieci i młodzieży.

4. Zestawienie możliwych słabości finansowych z zagrożeniami budżetowymi w związku z ograniczoną elastycznością budżetową prowadzi do jednoznacznego wniosku, że strategia 2026–2030 powinna zakładać mocniejsze zaangażowanie i potrzebę aktywnego pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych, a także dywersyfikację własnych przychodów.

- grantów krajowych i unijnych,
- partnerstw z organizacjami pozarządowymi,
- partnerstw z sektorem prywatnym,
- przychodów z działalności edukacyjnej, eventowej i około kulturalnej.

5. Wnioski TOWS wskazują, że dalszy rozwój Muzeum wymaga dalszej pogłębionej współpracy z innymi instytucjami kultury, edukacji i turystyki w regionie. Partnerstwa te pozwolą:

- zwiększyć zasięg oddziaływania Muzeum,
- obniżyć koszty realizacji projektów,
- wzmocnić pozycję Muzeum jako lidera kultury regionalnej.

6. Analiza TOWS ujawnia, że jedną z barier rozwoju jest niedostateczna widoczność Muzeum w przestrzeni medialnej, zwłaszcza wśród młodszych odbiorców. Wnioskiem strategicznym jest potrzeba budowy spójnej marki Muzeum Ziemi Sądeckiej, opartej na autentyczności, regionalności i nowoczesnej formie przekazu.

7. Zagrożenia związane z utratą wiedzy eksperckiej oraz ograniczeniami kadrowymi wskazują na konieczność:

- dokumentowania know-how pracowników (praktycznej wiedzy i doświadczenia obecnej kadry),
- planowania sukcesji kompetencji,
- systematycznego podnoszenia kwalifikacji zespołu.

PODSUMOWANIE: Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 będzie koncentrować się na połączeniu ochrony dziedzictwa regionalnego jako fundamentu z nowoczesnymi formami jego prezentacji, przy jednoczesnym wzmocnieniu stabilności finansowej i partnerstw regionalnych jako narzędzia rozwoju.



IV. WIZJA I MISJA ROZWOJU

1. Wizja Muzeum

<p><i>Wizja rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030</i></p> <p><i>„Dziedzictwo jako fundament – nowoczesność jako narzędzie rozwoju”</i></p>
<p><i>Muzeum Ziemi Sądeckiej w perspektywie 2026-2030 zmierza do nowoczesnych rozwiązań by stać się, stabilną i otwartą instytucją kultury, która opiera swoją działalność na ochronie i badaniu dziedzictwa kulturowego regionu, traktując je jako trwały fundament tożsamości lokalnej oraz podstawę długofalowego rozwoju.</i></p>
<p><i>Muzeum wykorzystuje nowoczesne narzędzia, technologie i metody zarządzania jako środki służące skutecznej ochronie zbiorów, ich atrakcyjnej prezentacji oraz szerokiemu udostępnianiu dziedzictwa różnorodnym grupom odbiorców. Nowoczesność nie zastępuje tradycji, lecz wzmocnia jej przekaz i zwiększa dostępność kultury.</i></p>
<p><i>Wizja rozwoju zakłada, że Muzeum:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>konsekwentnie realizuje misję ochrony, badania, upowszechniania i rozwoju dziedzictwa kulturowego regionu,</i>
<ul style="list-style-type: none">• <i>oferuje nowoczesną, inkluzywną i wysokiej jakości ofertę muzealną, dostępną zarówno w przestrzeni fizycznej, jak i cyfrowej,</i>

<ul style="list-style-type: none"> • pełni rolę aktywnego ośrodka edukacji kulturalnej i partycypacji społecznej, angażując mieszkańców w proces współtworzenia kultury,
<ul style="list-style-type: none"> • stanowi istotny element rozwoju turystyki kulturowej i promocji regionu sądeckiego na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym,
<ul style="list-style-type: none"> • funkcjonuje w oparciu o nowoczesne, stabilne i efektywne zarządzanie, zapewniające trwałość organizacyjną, finansową i kadrową.
<p>W latach 2026–2030 Muzeum Ziemi Sądeckiej zmierza do umocnienia swojej pozycji jako instytucja łącząca dziedzictwo z nowoczesnością, odpowiadająca na współczesne potrzeby odbiorców i aktywnie uczestnicząca w rozwoju kultury oraz tożsamości regionu sądeckiego.</p>

2. Aktualizacja/rozwińnięcie misji

<p>Misja Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030</p>
<p>Misją Muzeum Ziemi Sądeckiej jest ochrona, badanie, rozwijanie i upowszechnianie dziedzictwa kulturowego regionu jako fundamentu tożsamości lokalnej, pamięci historycznej i rozwoju kultury regionalnej.</p>
<p>Muzeum realizuje swoją misję poprzez gromadzenie, konserwację i naukowe opracowanie zbiorów, a także ich nowoczesną, dostępną i atrakcyjną prezentację, wykorzystując współczesne narzędzia technologiczne i innowacyjne metody interpretacji dziedzictwa. Nowoczesność traktowana jest jako narzędzie wzmacniające przekaz kulturowy oraz poszerzające krąg odbiorców Muzeum.</p>
<p>Istotnym elementem misji jest działalność edukacyjna, kulturalna, wystawiennicza, wydawnicza i społeczna, oparta na dialogu, partycypacji i współtworzeniu. Muzeum aktywnie angażuje mieszkańców regionu, różne grupy wiekowe i środowiska społeczne w proces poznawania, interpretowania i ochrony dziedzictwa kulturowego, budując trwałe relacje ze społecznością lokalną.</p>
<p>Muzeum Ziemi Sądeckiej pełni również rolę ważnego podmiotu rozwoju turystyki kulturowej i promocji regionu, współpracując z instytucjami kultury, edukacji, nauki oraz sektorem turystycznym oraz powiatem. Poprzez swoje działania Muzeum wzmacnia wizerunek Sądecczyzny jako obszaru o bogatym i żywym dziedzictwie kulturowym.</p>
<p>Misją Muzeum Ziemi Sądeckiej jest również modernizacja i ochrona infrastruktury kultury oraz sukcesywne zabezpieczanie i konserwacja obiektów zabytkowych stanowiących materialne dziedzictwo regionu.</p>

3. Wartości organizacyjne przyjęte na lata 2026-2030

Kadra Muzeum Ziemi Sądeckiej jest przekonana, że skuteczność działań i osiągnięcie celów jakie są przed nią stawiane, jest w dużej mierze zależne od wartości, jakimi się kieruje w pracy. Pracownicy Muzeum przestrzegają zasad zawartych w Kodeksie Etyki ICOM dla Muzeów, który określa zasady etyczne funkcjonowania muzeów i pracy muzealników, a także zasad etyki zawartych w procedurach kontroli zarządczej wprowadzonych zarządzeniem Dyrektora Muzeum Ziemi Sądeckiej nr 53/2020 z dnia 05.10.2020 roku. Szczególną uwagę należy zwrócić na następujące wartości i zasady:

WARTOŚCI	ZASADY
Odpowiedzialność za dziedzictwo	<i>Kadra Muzeum Ziemi Sądeckiej działa w poczuciu odpowiedzialności za ochronę, zachowanie i przekazywanie dziedzictwa kulturowego regionu kolejnym pokoleniom. Wszystkie działania instytucji są prowadzone z poszanowaniem autentyczności zbiorów, rzetelności badawczej oraz najwyższych standardów konserwatorskich.</i>
Rzetelność i profesjonalizm	<i>Podstawą funkcjonowania Muzeum jest wysoki poziom kompetencji merytorycznych, etycznych i organizacyjnych pracowników. Kadra Muzeum kieruje się zasadami rzetelności naukowej, transparentności działań oraz odpowiedzialności za jakość oferty programowej i zarządczej.</i>
Otwartość i dostępność	<i>Muzeum jest instytucją otwartą na różnorodność odbiorców, idei i perspektyw. Kadra Muzeum dąży do zapewnienia powszechnej dostępności kultury – fizycznej, cyfrowej, komunikacyjnej i społecznej – eliminując bariery i tworząc inkluzywną przestrzeń dla wszystkich grup.</i>
Dialog i partycypacja	<i>Muzeum traktuje społeczność lokalną jako partnera w działaniach na rzecz kultury. Komórki organizacyjne składające się z działów merytorycznych oraz oddziałów Muzeum tworzą programy kulturowe włączające mieszkańców w aktywne uczestnictwo w ochronie i interpretacji dziedzictwa kulturowego regionu, tym samym wspierając dialog międzypokoleniowy.</i>
Nowoczesność i innowacyjność	<i>Kadra Muzeum otwarcie korzysta z nowoczesnych narzędzi, technologii i metod pracy, traktując je jako środki wspierające realizację misji. Innowacyjność służy zwiększeniu atrakcyjności oferty, efektywności działań oraz lepszemu dostosowaniu do zmieniających się potrzeb odbiorców.</i>
Współpraca i partnerstwo	<i>Pracownicy kadry merytorycznej Muzeum rozwijają swoje działania w oparciu o współpracę z instytucjami kultury, nauki, edukacji, samorządu i sektora turystycznego. Partnerstwo jest postrzegane jako kluczowy element wzmacniania potencjału instytucji i regionu.</i>
Zrównoważony rozwój	<i>Kadra Zarządzająca Muzeum prowadzi działalność w sposób odpowiedzialny organizacyjnie, finansowo i środowiskowo. Dąży do stabilności instytucji, racjonalnego gospodarowania zasobami oraz długofalowego planowania rozwoju.</i>
Zaangażowanie i rozwój zespołu	<i>Kadra Zarządzająca Muzeum docenia rolę pracowników jako kluczowego zasobu instytucji. Wspiera rozwój kompetencji,</i>

	wymianę wiedzy i współpracę zespołową, dbając o ciągłość know-how oraz wysoką kulturę organizacyjną.
Szacunek dla współpracowników i zwiedzających	Realizowany przez pracowników poprzez przestrzeganie uzgodnionych reguł działania zawartych w procedurach zarządczych jednostki i dotrzymywanie zobowiązań, wzajemny szacunek i dialog. Postawy takie leżą u podstaw wszelkich dobrych relacji, budują zaufanie wśród pracowników i wobec odbiorców oferty Muzeum Ziemi Sądeckiej. Przyczynia się to do konsolidacji zespołu i pomaga w tworzeniu pozytywnego wizerunku i dobrej marki Muzeum.
Pasja	Jest definiowana przez pracowników poprzez krótkie „Nam się chce”, wyrażająca przekonanie, że praca muzealnika związana jest z misją. Pracownicy chcą realizować swoje zadania, podchodząc do nich nie tylko w sposób profesjonalny, ale również angażując samych siebie, swoje najlepsze cechy i zdolności.
Tożsamość	Rozumiana jako kultywowanie pamięci o historii miasta i regionu, ale także o historii Muzeum Ziemi Sądeckiej i jego zbiorów. Muzealnicy nawiązują w ten sposób do idei, która leżała u podstaw powołania małopolskich placówek muzealnych, których są kontynuatorami. Dbając o tożsamość związaną z historią regionu i instytucji, budują własną, stając się jej częścią. Umacniają swój związek z miastem, regionem i Muzeum nie tylko w oparciu o bycie pracownikiem, ale także o świadomą identyfikację z nimi.

Konsekwencją przyjęcia przez kadrę Muzeum Ziemi Sądeckiej wartości, które zostały uznane za priorytetowe, są konkretne zasady. Kierowanie się nimi w pracy będzie ważnym elementem wypracowywania, a w dalszej perspektywie podnoszenia standardów dotyczących pracy muzealników i składających się na nią procesów tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

4. Konsultacje i partycypacja

***Założenia ogólne**

Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 zakłada systemowe włączanie interesariuszy w proces planowania, realizacji i oceny działań Muzeum. Konsultacje i partycypacja społeczna stanowią narzędzie wzmacniające społeczną rolę Muzeum, zwiększające adekwatność oferty muzealnej oraz budujące trwałe relacje z otoczeniem. Partycypacja rozumiana jest jako aktywny udział odbiorców, partnerów i społeczności lokalnej w kształtowaniu działań Muzeum, z poszanowaniem jego misji, autonomii programowej i kompetencji merytorycznych.

***Cele konsultacji i partycypacji**

Konsultacje i działania partycypacyjne służą:

- lepszemu rozpoznaniu potrzeb i oczekiwań odbiorców,
- zwiększeniu dostępności i atrakcyjności oferty muzealnej,
- wzmacnianiu identyfikacji społeczności lokalnej z dziedzictwem regionu sądeckiego,
- budowaniu partnerstw i współodpowiedzialności za rozwój Muzeum,
- podnoszeniu jakości zarządzania i transparentności działań.

***Zakres konsultacji i partycypacji**

Konsultacje i partycypacja społeczna obejmują w szczególności:

- tworzenie i modyfikację oferty wystawienniczej i edukacyjnej,
- planowanie wydarzeń kulturalnych i działań popularyzatorskich,
- działania związane z dostępnością i inkluzywnością,
- rozwój oferty turystyki kulturowej,
- ocenę jakości działań Muzeum.

Zakres i forma konsultacji są każdorazowo dostosowywane do charakteru planowanych działań.

****Formy konsultacji i partycypacji***

W ramach realizacji Strategii stosowane będą m.in.:

- konsultacje z przedstawicielami środowisk lokalnych, twórców, regionalistów i organizacji pozarządowych,
- ankiety i badania opinii odbiorców,
- spotkania otwarte, warsztaty i debaty tematyczne,
- projekty partycypacyjne i współtworzone,
- współpraca z placówkami oświatowymi, uczelniami i instytucjami kultury,
- wykorzystanie narzędzi cyfrowych do komunikacji i zbierania opinii.

****Partycypacja w realizacji celów strategicznych***

Konsultacje i partycypacja społeczna wspierają w szczególności realizację trzech celów strategicznych:

- **celu C.S III** – edukacja kulturalna, organizacja wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna,
- **celu C.S II** – nowoczesna i dostępna oferta muzealna,
- **celu C.S IV** – rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu.

Partycypacja traktowana jest jako proces ciągły, a nie jednorazowe działanie.

****Monitorowanie i ewaluacja działań partycypacyjnych***

Działania konsultacyjne i partycypacyjne podlegają monitorowaniu w ramach systemu monitorowania Strategii. Ocenie podlega m.in.:

- liczba i różnorodność form partycypacji,
- zaangażowanie uczestników,
- wpływ konsultacji na kształt realizowanych działań,
- poziom satysfakcji odbiorców.

Wyniki monitoringu wykorzystywane są do doskonalenia form współpracy i komunikacji z interesariuszami.

Uwzględnienie konsultacji i partycypacji społecznej w Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 wzmocni rolę Muzeum jako instytucji otwartej, dialogicznej i zakorzenionej w społeczności lokalnej, działającej na rzecz ochrony i twórczego wykorzystania dziedzictwa regionu.



V. CELE STRATEGICZNE

1. C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego

CEL STRATEGICZNY	OPIS	KIERUNKI DZIAŁANIA
<i>C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego Ziemi Sądeckiej</i>	Zabezpieczenie, opracowanie i rozwijanie zbiorów muzealnych jako podstawowego zasobu tożsamości regionalnej, z uwzględnieniem dziedzictwa materialnego i niematerialnego oraz różnorodności kulturowej regionu	<ul style="list-style-type: none"> • systematyczna konserwacja i digitalizacja zbiorów, • rozwój badań naukowych i dokumentacyjnych, • pozyskiwanie nowych obiektów i relacji świadków historii, • ochrona krajobrazu kulturowego i tradycji lokalnych.

C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego Ziemi Sądeckiej

Cele operacyjne	Wskaźniki KPI
C.O I.1 <i>Systematyczna ochrona i konserwacja zbiorów</i>	<ul style="list-style-type: none"> • liczba obiektów objętych konserwacją • liczba budynków/obiektów objętych ubezpieczeniem,
C.O I.2 <i>Rozwój badań naukowych i dokumentacji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • liczba projektów badawczych • liczba kwerend i informacji naukowych, badań terenowych • liczba publikacji i opracowań
C.O I.3 <i>Digitalizacja zbiorów</i>	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zdigitalizowanych zbiorów • liczba wypożyczeń, depozytów • liczba obiektów udostępnionych online
C.O I.4 <i>Pozyskiwanie nowych obiektów, archiwaliów, relacji niematerialnych</i>	<ul style="list-style-type: none"> • liczba nowych nabytków rocznie • liczba zarejestrowanych relacji niematerialnych (wywiady terenowe)

C.S II Nowoczesna i dostępna oferta muzealna oparta na dziedzictwie

CEL STRATEGICZNY	OPIS	KIERUNKI DZIAŁANIA
<i>C.S II Nowoczesna i dostępna oferta muzealna oparta na dziedzictwie</i>	Tworzenie atrakcyjnej, innowacyjnej i inkluzywnej oferty wystawienniczej i programowej, wykorzystującej współczesne narzędzia interpretacji dziedzictwa.	<ul style="list-style-type: none"> • modernizacja wystaw stałych i czasowych, • wdrażanie multimediiów i narzędzi cyfrowych, • poprawa dostępności dla osób z niepełnosprawnościami i rodzin z dziećmi, • rozwój oferty online i hybrydowej,

		<ul style="list-style-type: none"> • dywersyfikacja oferty pod kątem różnych grup odbiorców.
--	--	---

C.S II Nowoczesna i dostępna oferta muzealna oparta na dziedzictwie

Cele operacyjne	Wskaźniki KPI
C.O II.1 <i>Modernizacja wystaw stałych i organizacja wystaw czasowych</i>	<ul style="list-style-type: none"> • liczba zmodernizowanych wystaw, • liczba zorganizowanych wystaw czasowych
C.O II.2 <i>Wdrażanie nowoczesnych narzędzi interpretacji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • liczba wystaw z multimediami, • frekwencja na wystawach
C.O II.3 <i>Poprawa dostępności oferty</i>	<ul style="list-style-type: none"> • % udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami, • % oferty dostępnej inkluzywnie projektowanej z myślą o jak najszerszym gronie odbiorców, bez wykluczania kogokolwiek ze względu na ograniczenia fizyczne, sensoryczne, poznawcze, wiekowe, językowe czy społeczne
C.O II.4 <i>Rozwój oferty online i hybrydowej</i>	<ul style="list-style-type: none"> • liczba wydarzeń online, • liczba odsłon treści cyfrowych

3. C.S III Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna

CEL STRATEGICZNY	OPIS	KIERUNKI DZIAŁANIA
<i>C.S III Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna</i>	Wzmacnianie roli Muzeum jako centrum edukacji regionalnej, miejsca realizującego zróżnicowaną ofertę programową, punktu dialogu międzypokoleniowego i współtworzenia kultury.	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój programów edukacyjnych dla różnych grup wiekowych, • EDU-Kultura oferta specjalna – nowe programy dla szkół i rodzin, • upowszechnianie wiedzy poprzez publikacje, • działania partycypacyjne z mieszkańcami regionu oraz wzmacnianie relacji z lokalną społecznością (zróżnicowana oferta kulturalna: imprezy plenerowe, koncerty, spotkania, festiwale, itp.),

		<ul style="list-style-type: none"> • wsparcie inicjatyw oddolnych i lokalnych twórców • wsparcie kolekcjonerów i muzeów prywatnych, kontynuacja projektu „Muzea Domowe”
--	--	---

C.S III Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna

Cele operacyjne	Wskaźniki KPI
C.O III.1 Rozwój oferty edukacyjnej, wydawniczej i kulturalnej	<ul style="list-style-type: none"> • liczba programów edukacyjnych, • liczba nowych edukacyjnych ofert specjalnych EDU-kultura, • liczba wydawnictw, • liczba wydarzeń kulturalnych, • liczba uczestników
C.O III.2 Współpraca z placówkami oświatowymi	<ul style="list-style-type: none"> • liczba partnerstw edukacyjnych, • liczba wspólnych projektów
C.O III.3 Aktywizacja mieszkańców regionu	<ul style="list-style-type: none"> • liczba działań partycypacyjnych, • % udział mieszkańców w wydarzeniach
C.O III.4 Wspieranie twórców i inicjatyw lokalnych	<ul style="list-style-type: none"> • liczba pokazów z udziałem twórców, artystów dawnego rzemiosła, • liczba wydarzeń lokalnych

4. C.S IV Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu

CEL STRATEGICZNY	OPIS	KIERUNKI DZIAŁANIA
<i>C.S IV Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu</i>	Wykorzystanie potencjału Muzeum i jego oddziałów jako istotnego elementu oferty turystycznej regionu, wzmacniającego markę Ziemi Sądeckiej.	<ul style="list-style-type: none"> • integracja oferty muzealnej z sektorem turystycznym, • promocja oddziałów Muzeum jako sieci atrakcji, • rozwój wydarzeń kulturalnych o zasięgu regionalnym i ponadregionalnym, • współpraca z mediami i branżą turystyczną, • systematyczne badanie satysfakcji i potrzeb odbiorców.

C.S IV Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu

Cele operacyjne	Wskaźniki KPI
C.O IV.1 Integracja oferty Muzeum z turystyką regionalną	<ul style="list-style-type: none"> • liczba wspólnych ofert turystycznych, • liczba partnerstw,
C.O IV.2 Wzrost frekwencji turystycznej	<ul style="list-style-type: none"> • liczba odwiedzających, • dynamika wzrostu rok do roku
C.O IV.3 Promocja oddziałów Muzeum jako sieci, współpraca międzynarodowa	<ul style="list-style-type: none"> • liczba kampanii promocyjnych, • rozpoznawalność marki Muzeum, • liczba partnerstw międzynarodowych
C.O IV.4 Współpraca z mediami i instytucjami krajowymi	<ul style="list-style-type: none"> • liczba partnerów medialnych, • liczba partnerów krajowych

5. C.S V Nowoczesne, efektywne i stabilne zarządzanie Muzeum

CEL STRATEGICZNY	OPIS	KIERUNKI DZIAŁANIA
<i>C.S V Nowoczesne, efektywne i stabilne zarządzanie Muzeum</i>	Budowanie sprawnie funkcjonującej instytucji kultury, wykorzystującej nowoczesne narzędzia zarządzania, rozwój kompetencji zespołu i stabilne podstawy finansowe.	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój kompetencji pracowników, • cyfryzacja procesów zarządczych i administracyjnych, • dywersyfikacja źródeł finansowania, • racjonalne zarządzanie infrastrukturą i zasobami

C.S V Nowoczesne, efektywne i stabilne zarządzanie Muzeum

Cele operacyjne	Wskaźniki KPI
C.O V.1 Rozwój kompetencji pracowników, wzrost poziomu wynagradzania pracowników i poprawa komunikacji wewnętrznej	<ul style="list-style-type: none"> • liczba szkoleń, • liczba przeszkolonych pracowników, • średni wskaźnik badań ankietowych w skali (1-5), • % wzrost poziomu wynagrodzeń
C.O V.2 Aktualizacja procesów zarządczych lub wdrażanie nowych, modyfikacja struktury organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • aktualizacja istniejących procedur lub wdrażanie nowych w celu poprawy funkcjonowania jednostki, • zmiany w strukturze
C.O V.3 Dywersyfikacja źródeł finansowania	<ul style="list-style-type: none"> • przychody ogółem wraz z dotacją podmiotową organizatora, • udział dotacji celowych organizatora, • udział przychodów własnych,

Cele operacyjne	Wskaźniki KPI
	<ul style="list-style-type: none"> • udział środków zewnętrznych (granty, sponsoring), • liczba pozyskanych grantów
C.O V.4 Efektywne zarządzanie infrastrukturą	<ul style="list-style-type: none"> • wartość zrealizowanych inwestycji i remontów, • liczba zrealizowanych inwestycji i remontów, • % ograniczenie kosztów w stosunku do przychodów

6. Cele średnio- i krótkoterminowe

CEL STRATEGICZNY I	Cele krótkoterminowe (2026–2027)	Cele średnioterminowe (2028–2029)
<i>C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego</i>	<ul style="list-style-type: none"> • uporządkowanie i aktualizacja ewidencji zbiorów, • zwiększenie tempa digitalizacji zbiorów, • realizacja planowych prac konserwatorskich, • wzmocnienie zaplecza badawczego Muzeum, • inicjowanie współpracy naukowej. 	<ul style="list-style-type: none"> • znaczące zwiększenie dostępności zbiorów w formie cyfrowej, • rozwój działalności naukowo-badawczej, • systematyczna konserwacja kluczowych kolekcji, • publikacja wyników badań i opracowań.
CEL STRATEGICZNY II	Cele krótkoterminowe (2026–2027)	Cele średnioterminowe (2028–2029)
<i>C.S II Nowoczesna i dostępna oferta muzealna</i>	<ul style="list-style-type: none"> • stopniowa modernizacja oferty wystawienniczej, • wprowadzanie elementów dostępności i inkluzyjności, • rozwój oferty online i hybrydowej, • poprawa jakości komunikacji z odbiorcami, • realizacja wystaw z kolekcji prywatnych wraz z publikacjami. 	<ul style="list-style-type: none"> • wdrożenie nowoczesnych narzędzi interpretacji dziedzictwa, • ugruntowanie oferty dostępnej dla różnych grup odbiorców, • zwiększenie liczby i różnorodności wystaw czasowych, • wzrost liczby odbiorców Muzeum.
CEL STRATEGICZNY III	Cele krótkoterminowe (2026–2027)	Cele średnioterminowe (2028–2029)
<i>C.S III Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych,</i>	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój oferty edukacyjnej, wydawniczej i kulturalnej 	<ul style="list-style-type: none"> • trwale włączenie działań partycypacyjnych do oferty Muzeum,

<i>działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna</i>	<ul style="list-style-type: none"> dla różnych grup wiekowych, nawiązywanie współpracy z nowymi placówkami oświatowymi i organizacjami lokalnymi, pilotaż działań partycypacyjnych, zwiększenie zaangażowania lokalnej społeczności. 	<ul style="list-style-type: none"> rozwój programów edukacyjnych i kulturalnych odpowiadających na potrzeby regionu, wzrost liczby uczestników działań edukacyjnych i kulturalnych, budowanie relacji długofalowych z odbiorcami, cykliczna organizacja konferencji pn. Forum Muzeów Domowych.
CEL STRATEGICZNY IV	Cele krótkoterminowe (2026–2027)	Cele średnioterminowe (2028–2029)
<i>C.S IV Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu</i>	<ul style="list-style-type: none"> wzmocnienie działań promocyjnych Muzeum, rozwój współpracy z lokalnymi partnerami turystycznymi, zwiększenie rozpoznawalności Muzeum w regionie. 	<ul style="list-style-type: none"> wzrost udziału turystów spoza regionu, rozwój oferty Muzeum jako elementu produktów turystycznych, ugruntowanie pozycji Muzeum jako ważnego punktu na mapie kulturowej Sądecczyzny.
CEL STRATEGICZNY V	Cele krótkoterminowe (2026–2027)	Cele średnioterminowe (2028–2029)
<i>C.S V Nowoczesne, stabilne i efektywne zarządzanie Muzeum</i>	<ul style="list-style-type: none"> uporządkowanie procesów zarządczych i planistycznych, wdrożenie systemu monitorowania KPI, rozwój kompetencji pracowników, zwiększenie aktywności w pozyskiwaniu środków zewnętrznych. 	<ul style="list-style-type: none"> stabilizacja finansowa Muzeum, profesjonalizacja zarządzania projektowego, zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów, budowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy i odpowiedzialności.

7. Cele długoterminowe

CEL STRATEGICZNY I	Cele długoterminowe (2026–2030)	Efekt długofalowy
<i>C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego</i>	Zapewnienie trwałej ochrony, systematycznego badania i rozwoju zbiorów Muzeum Ziemi Sądeckiej	Zbiory Muzeum są bezpieczne, kompleksowo opracowane, zdigitalizowane i dostępne

	jako kluczowego zasobu dziedzictwa kulturowego regionu, zgodnie z najwyższymi standardami muzealnymi i konserwatorskimi.	dla badaczy oraz odbiorców, a Muzeum pełni rolę regionalnego centrum wiedzy o dziedzictwie Sądecczyzny.
CEL STRATEGICZNY II	Cele długoterminowe (2026–2030)	Efekt długofalowy
<i>C.S II Nowoczesna i dostępna oferta muzealna</i>	Stworzenie nowoczesnej, atrakcyjnej i inkluzywnej (otwartej dla wszystkich) oferty muzealnej, która skutecznie łączy autentyczne dziedzictwo kulturowe z nowoczesnymi formami przekazu, zapewniając powszechny dostęp do kultury.	Muzeum jest rozpoznawalne jako instytucja przyjazna odbiorcom, oferująca wysokiej jakości doświadczenie muzealne, zarówno w przestrzeni fizycznej, jak i cyfrowej.
CEL STRATEGICZNY III	Cele długoterminowe (2026–2030)	Efekt długofalowy
<i>C.S III Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna</i>	Ugruntowanie pozycji Muzeum jako kluczowego ośrodka edukacji kulturalnej, miejsca realizacji zróżnicowanej oferty kulturalnej i dialogu społecznego, aktywnie angażującego mieszkańców regionu w poznawanie, interpretowanie i ochronę dziedzictwa kulturowego.	Spółeczność lokalna identyfikuje się z Muzeum, współtworzy jego ofertę i postrzega je jako ważne miejsce spotkań, wymiany wiedzy i międzypokoleniowego dialogu.
CEL STRATEGICZNY IV	Cele długoterminowe (2026–2030)	Efekt długofalowy
<i>C.S IV Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu</i>	Wzmocnienie roli Muzeum Ziemi Sądeckiej jako jednego z kluczowych punktów turystyki kulturowej w regionie oraz istotnego narzędzia promocji Sądecczyzny na poziomie krajowym i międzynarodowym.	Muzeum przyczynia się do wzrostu ruchu turystycznego, wydłużenia pobyków odwiedzających oraz budowy pozytywnego wizerunku regionu jako obszaru o bogatym dziedzictwie kulturowym.
CEL STRATEGICZNY V	Cele długoterminowe (2026–2030)	Efekt długofalowy
<i>C.S V Nowoczesne, stabilne i efektywne zarządzanie Muzeum</i>	Zapewnienie trwałej stabilności organizacyjnej, finansowej i kadrowej Muzeum poprzez wdrażanie nowoczesnych	Muzeum funkcjonuje jako sprawnie zarządzana, odporna na zmiany instytucja, zdolna do długofalowego planowania

	metod zarządzania, dywersyfikację źródeł finansowania oraz rozwój kompetencji zespołu.	i skutecznej realizacji swojej misji.
--	---	--

8. Wskaźniki realizacji celów

Wskaźniki realizacji celów strategicznych stanowią podstawowe narzędzie monitorowania i oceny postępów wdrażania Strategii Rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030. Zostały one dobrane w sposób umożliwiający mierzalną, porównywalną i systematyczną ocenę skuteczności podejmowanych działań.

Przyjęty zestaw wskaźników uwzględnia zarówno rezultaty merytoryczne, jak i organizacyjne, a ich wartości docelowe określono w wariantcie ostrożnym, dostosowanym do realnych możliwości instytucji. Wskaźniki podlegają corocznemu monitorowaniu oraz ewaluacji śródkresowej, co pozwala na bieżące reagowanie na zmieniające się uwarunkowania i potrzeby rozwojowe Muzeum.

Cel strategiczny	Wskaźnik	Jednostka	2025 (bazowa)	2026	2027	2028	2029	2030
<i>C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego</i>								
C.S I	Zbiory zdigitalizowane	liczba	196	700	700	600	500	500
C.S I	Ruch muzealiów	liczba	1259	500	700	700	700	700
C.S I	Obiekty poddane konserwacji	liczba	516	450	500	500	500	500
C.S I	Obiekty ubezpieczone: Budynki/ Obiekty ruchome	liczba	126 343	126 343	126 343	130 345	130 345	130 345
C.S I	Pozyskane obiekty/ archiwalia	liczba/ szt./mb	1507 235/0,15	300 200/1	300 220/1,5	300 230/2	350 240/2,5	350 250/3
C.S I	Ilość udostępnianych zbiorów online /woluminów	liczba	441	500	500	500	500	500
C.S I	Publikacje /kwerendy badania terenowe/ informacje naukowe/ projekty badawcze	liczba	18 184 1210 20	20 190 1220 21	22 195 1240 22	25 200 1260 23	28 205 1280 24	30 210 1300 25
<i>C.S II Nowoczesna i dostępna oferta muzealna</i>								
C.S II	Wystawy stałe/ wystawy czasowe	liczba	44 26	44 26	44 22	45 27	45 28	45 28
C.S II	Odbiorcy oferty (łącznie)	osoby	187.227	190.000	200.000	210.000	220.000	230.000

C.S II	Rozwiązania on line udostępniania (wirtualne wystawy, system on line sprzedaży biletów, rezerwacji, itp)	liczba	1	2	2	2	3	3
C.S II	Wystawy z multimediami	liczba	ok. 20	25	25	30	35	40
C.S II	Uczestnicy wystaw czasowych	liczba	238 890	148 280	160 000	180 000	200 000	250 000
C.S II	Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami	% alokacji środków w stosunku do budżetu	0,05	0,05	1	1	1	0,05
C.S II	Działania inkluzywne	liczba	12	15	20	20	20	20
C.S II	Wydarzenia online (podcasty, relacje na żywo online, klipy, filmy, itp.)	liczba	5 danych	3	4	4	5	5
C.S II	Odśłony treści cyfrowych	liczba	650 011	660 000	670 000	680 000	690 000	700 000
<i>C.S III Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna</i>								
C.S III	Programy edukacyjne	formy	562	317	400	450	500	550
C.S III	EDU-kultura – nowe oferty specjalne	formy	5	7	7	9	9	10
C.S III	Wydarzenia kulturalne (imprezy, konkursy, koncerty, konferencje/seminaria)	formy	469	246	300	350	400	450
C.S III	Uczestnicy oferty edukacyjnej	osoby	15 918	16 000	16 200	16 500	16 700	17 000

C.S III	Uczestnicy oferty kulturalnej	osoby	97 322	97 500	97 800	98 000	99 000	100 000
C.S III	Wydawnictwa	liczba	7	5	3	3	5	5
		nakład	3 800	3 000	2 000	2 000	4 000	4 000
C.S III	Działania partycypacyjne	liczba	3	3	5	5	5	5
C.S III	Wydarzenia z udziałem twórców, artystów (pokazy dawnego rzemiosła)	liczba	412	200	300	300	300	300
C.S III	Wydarzenia lokalne	liczba	1031	563	700	800	900	1000
<i>C.S IV Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu</i>								
C.S IV	Turyści spoza regionu	%	9,85	10	10	15	15	15
C.S IV	Partnerstwa medialne	liczba	12	14	14	15	15	15
C.S IV	Kampanie promocyjne	liczba	30	25	25	25	25	25
C.S IV	Nowe partnerstwa turystyczne	liczba	5	5	3	5	5	5
C.S IV	Nowe partnerstwo międzynarodowe	liczba	5	5	5	5	5	5
C.S IV	Nowe partnerstwo krajowe	liczba	5	5	5	5	5	5
<i>C.S V Nowoczesne, stabilne i efektywne zarządzanie Muzeum</i>								
C.S V	Szkolenia pracowników	liczba szkoleń	9	5	7	7	6	5
C.S V	Uczestnicy szkoleń	liczba	209	110	50	50	40	30
C.S V	Komunikacja wewnętrzna	średnia w skali (1-5)	4,1	4,3	4,5	4,7	4,8	5
C.SV	Poziom wynagradzania pracowników	% wzrost wynagrodzeń	11,7	4,3	4,5	4,5	5%	5%

C.S V	Aktualizacja istniejących procedur lub wdrażanie nowych w celu poprawy funkcjonowania jednostki	liczba	5	3	3	3	3	3
C.S V	Przychody ogółem wraz z dotacją podmiotową	w mln. zł	20.307	20.354	20.500	20.700	20.850	21.000
C.S V	Dotacje celowe	w tys. zł	868,13	2.228,65	4.484,36	3.293,47	8.882,74	3.500
C.S V	Przychody własne	w mln. zł	3.378	3.034	3,100	3.200	3.300	3.500
C.S V	Środki zewnętrzne – granty	w tys. zł	55	7.554,19	16.092,57	10.370,68	1.104,95	300
C.S V	Ograniczenie kosztów w stosunku do przychodów	%	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
C.S V	Sponsoring	w tys. zł	13,58	15	17	18	20	23
C.S V	Granty/projekty zewnętrzne	liczba	3	7	7	7	5	5
C.S V	Inwestycje/	zadanie	8	5	5	5	5	5
	Remonty	zadanie	11	6	5	5	6	6



VI. OBSZARY STRATEGICZNE W SFERACH DZIAŁAŃ MERYTORYCZNYCH - UZASADNIENIE REALIZACJI CELÓW

1. Zarządzanie zbiorami i ochrona dziedzictwa

Zarządzanie zbiorami i ochrona dziedzictwa stanowią jeden z kluczowych obszarów działalności Muzeum Ziemi Sądeckiej, warunkujący zachowanie, rozwój oraz udostępnianie materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego regionu. W perspektywie lat 2026–2030 działania Muzeum w tym zakresie będą koncentrować się na systematycznej ochronie i konserwacji zbiorów, rozwoju procesów digitalizacji oraz planowym pozyskiwaniu nowych obiektów i archiwaliów, zgodnie z misją instytucji oraz obowiązującymi standardami muzealnymi. Zarządzanie zbiorami i ochrona dziedzictwa to obszar działalności merytorycznej, który ujęty został w: Celu strategicznym *C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego Ziemi Sądeckiej: w celach operacyjnych:*

C.O I.1 Systematyczna ochrona i konserwacja zbiorów,

Podstawowym celem operacyjnym w tym obszarze jest zapewnienie trwałości, bezpieczeństwa i integralności zbiorów muzealnych poprzez wdrażanie długofalowej polityki konserwatorskiej, opartej na regularnej ocenie stanu zachowania obiektów, działaniach konserwacji zapobiegawczej oraz interwencyjnej, a także poprawie warunków ich przechowywania i ekspozycji. Szczególny nacisk zostanie położony na ochronę obiektów o najwyższej wartości historycznej, artystycznej i naukowej, reprezentujących dziedzictwo Ziemi Sądeckiej.

C.O I.4 Pozyskiwanie nowych zbiorów, archiwaliów, relacji niematerialnych.

Istotnym elementem obszaru będzie również planowe pozyskiwanie nowych obiektów i archiwaliów, realizowane w oparciu o jasno określoną politykę gromadzenia zbiorów. Działania te będą ukierunkowane na uzupełnianie i rozwój kolekcji dokumentujących historię, kulturę oraz życie społeczne regionu sądeckiego, ze szczególnym uwzględnieniem obiektów zagrożonych rozproszeniem lub utratą. Pozyskiwanie zbiorów będzie odbywać się poprzez zakupy, dary, depozyty oraz współpracę z osobami prywatnymi i instytucjami.

2. Digitalizacja i nowe technologie

Digitalizacja i wykorzystanie nowych technologii stanowią istotny element rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej, wspierający ochronę dziedzictwa kulturowego oraz zwiększający dostępność zbiorów dla odbiorców. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą skoncentrowane na systematycznej digitalizacji zbiorów muzealnych i archiwaliów, przy jednoczesnym wdrażaniu nowoczesnych narzędzi informatycznych służących ich ewidencji, dokumentowaniu i udostępnianiu. Ten obszar działalności ujęto w Celu strategicznym *C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego Ziemi Sądeckiej - cel operacyjny:*

C.O I.3 Digitalizacja zbiorów

Muzeum będzie rozwijać digitalizację zbiorów jako narzędzie ochrony dziedzictwa, dokumentowania zasobów oraz zwiększania ich dostępności. Proces digitalizacji obejmie zarówno obiekty muzealne, jak i archiwalia, dokumentację fotograficzną oraz materiały źródłowe, z uwzględnieniem standardów bezpieczeństwa danych i interoperacyjności systemów. Digitalizacja przyczyni się do ograniczenia konieczności bezpośredniego kontaktu z oryginalnymi obiektami, a także umożliwi szersze wykorzystanie zbiorów w działaniach

edukacyjnych, naukowych i promocyjnych. W 2025 roku Muzeum podjęło działania zmierzające do wymiany dotychczasowego przestarzałego systemu MUSNET na nowy system MUZEO. Zakupiono część sprzętu komputerowego spełniającego parametry oprogramowania, sześć licencji dostępowych do systemu oraz przygotowano portal cyfrowy, który posłuży do prezentacji zdigitalizowanych obiektów i archiwaliów. Wdrożenie nowego systemu MUZEO, a w perspektywie 2026-2030 jego rozbudowa o kolejne licencje dostępowe i konieczny sprzęt komputerowy, usprawni i uporządkuje proces digitalizacji zbiorów Muzeum Ziemi Sądeckiej poprzez centralną ewidencję obiektów, archiwaliów i dokumentacji cyfrowej. Program umożliwi standaryzację opisów i metadanych, trwale powiązanie obiektów z plikami cyfrowymi oraz bieżące monitorowanie postępów digitalizacji. Zastosowanie MUZEO zwiększy bezpieczeństwo danych, ograniczy konieczność bezpośredniego kontaktu z oryginałami oraz stworzy podstawy do szerszego udostępniania zdigitalizowanych zbiorów w celach naukowych, edukacyjnych i promocyjnych.

3. Działalność badawcza, rozwojowa i naukowa

Działalność naukowo-badawcza i rozwojowa stanowi istotny filar funkcjonowania Muzeum Ziemi Sądeckiej, umożliwiając pogłębianie wiedzy o dziedzictwie kulturowym i historycznym regionu oraz zapewniając merytoryczne podstawy dla gromadzenia, ochrony i udostępniania zbiorów. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na systematyczny rozwój badań naukowych oraz kompleksowe prowadzenie dokumentacji muzealnej, zgodnie z obowiązującymi standardami i potrzebami środowiska naukowego. Obszar ten został wpisany do Celu strategicznym *C.S I Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego Ziemi Sądeckiej: w cel operacyjny*:

C.O I.2 Rozwój badań naukowych i dokumentacji

Realizacja celu operacyjnego obejmie prowadzenie badań nad zbiorami własnymi Muzeum, historią regionu sądeckiego, jego dziedzictwem materialnym i niematerialnym, a także nad kontekstem społecznym i kulturowym prezentowanych obiektów. Szczególny nacisk zostanie położony na opracowanie naukowe zbiorów, aktualizację opisów inwentarzowych oraz dokumentowanie proveniencji i stanu zachowania obiektów. Działalność badawcza będzie wspierana poprzez rozwój narzędzi dokumentacyjnych, w tym digitalizację zasobów i wykorzystanie nowoczesnych systemów informatycznych, co umożliwi porządkowanie danych, ich analizę oraz długoterminowe archiwizowanie wyników badań. Istotne będzie prowadzenie badań terenowych i archiwalnych dotyczących kultury niematerialnej, w tym rejestrację przemian kultury tradycyjnej. Ważnym elementem będzie również upowszechnianie efektów badań poprzez publikacje, konferencje, współpracę z ośrodkami naukowymi oraz wykorzystanie wyników badań w działalności wystawienniczej i edukacyjnej. Rozwój działalności naukowo-badawczej i dokumentacyjnej w latach 2026–2030 przyczyni się do wzmocnienia potencjału eksperckiego Muzeum Ziemi Sądeckiej, podniesienia jakości opracowania zbiorów oraz umocnienia roli Muzeum jako ważnego ośrodka badań nad dziedzictwem kulturowym regionu. Prace badawczo dokumentacyjne powiązane będą również z projektami, z którymi Muzeum będzie aplikowało do programów krajowych m.in. z MKiDN i zagranicznych.

Realizacja działań w obszarze zarządzania zbiorami i ochrony dziedzictwa w latach 2026–2030 pozwoli na zabezpieczenie dziedzictwa kulturowego regionu dla przyszłych pokoleń, wzmocni potencjał naukowy i edukacyjny Muzeum Ziemi Sądeckiej oraz zwiększy jego rolę jako instytucji odpowiedzialnej za ochronę i upowszechnianie lokalnego dziedzictwa.

4. Działalność wystawiennicza

Działalność wystawiennicza Muzeum Ziemi Sądeckiej stanowi kluczowe narzędzie realizacji celu strategicznego C.S II, jakim jest *tworzenie nowoczesnej i dostępnej oferty Muzeum opartej na dziedzictwie regionu*. W latach 2026–2030 rozwój oferty wystawienniczej będzie ukierunkowany na podniesienie jakości przekazu, zwiększenie atrakcyjności ekspozycji oraz poszerzenie grona odbiorców, przy jednoczesnym zachowaniu autentyczności i wartości zbiorów muzealnych wpisując się w cele operacyjne: *C.O II.1 Modernizacja wystaw stałych i organizacja wystaw czasowych, C.O II.2 Wdrażanie nowoczesnych narzędzi interpretacji, C.O II.4 Rozwój oferty online i hybrydowej*:

C.O II.1 Modernizacja wystaw stałych i organizacja wystaw czasowych

W ramach celu operacyjnego modernizacja wystaw stałych i organizacja wystaw czasowych Muzeum będzie dążyć do stopniowej aktualizacji ekspozycji stałych, dostosowując je do współczesnych standardów wystawienniczych, potrzeb odbiorców oraz wymogów dostępności. Modernizacja obejmie warstwy stałe w obszarach aranżacyjnych z wykorzystaniem nowoczesnych form narracji oraz odpowiedniego zaplecza technicznego. Uzupełnieniem oferty będą wystawy czasowe, umożliwiające prezentację zbiorów w nowych kontekstach interpretacyjnych, uwzględniające reakcję odbiorców na aktualne tematy badawcze oraz współpracę z innymi instytucjami kultury.

C.O II.2 Wdrażanie nowoczesnych narzędzi interpretacji

Istotnym elementem rozwoju działalności wystawienniczej będzie wdrażanie nowoczesnych narzędzi interpretacji, takich jak multimedia, narracje multimedialne, elementy interaktywne czy rozwiązania cyfrowe, które pozwolą na pogłębiony i zróżnicowany odbiór treści. Narzędzia te umożliwią dostosowanie przekazu do różnych grup wiekowych i potrzeb odbiorców, w tym osób ze szczególnymi potrzebami, wspierając ideę Muzeum dostępnego i przyjaznego.

C.O II.4 Rozwój oferty online i hybrydowej

Równolegle Muzeum będzie rozwijać ofertę hybrydową i online, łącząc tradycyjne formy wystawiennicze z działaniami realizowanymi w przestrzeni cyfrowej. Obejmie to m.in. wirtualne prezentacje wystaw, materiały edukacyjne online, cyfrowe narracje tematyczne oraz udostępnianie wybranych treści w internecie. Rozwiązania te pozwolą na dotarcie do odbiorców spoza regionu, zwiększenie dostępności zbiorów oraz wzmocnienie odporności instytucji na zmieniające się warunki społeczne i technologiczne.

Realizacja powyższych działań przyczyni się do wzmocnienia roli Muzeum Ziemi Sądeckiej jako nowoczesnej instytucji kultury, skutecznie łączącej ochronę dziedzictwa z atrakcyjną, i wielokanałową ofertą wystawienniczą.

5. Dostępność i inkluzywność

Dostępność i inkluzywność stanowią istotny element misji Muzeum Ziemi Sądeckiej, ukierunkowany na zapewnienie równego dostępu do dziedzictwa kulturowego wszystkim grupom odbiorców, niezależnie od wieku, sprawności, pochodzenia czy kompetencji kulturowych. W związku z tym strategia Muzeum na lata 2026 -2030 uwzględnia ten obszar działań w celu operacyjnym *C.O II.3 Poprawa dostępności oferty*. W latach 2026–2030 działania Muzeum w tym obszarze będą skoncentrowane na systematycznej poprawie dostępności oferty muzealnej, zarówno w wymiarze fizycznym, informacyjnym, jak i cyfrowym.

C.O II.3 Poprawa dostępności oferty

Realizacja celu operacyjnego obejmie eliminowanie barier architektonicznych oraz stopniowe dostosowywanie przestrzeni ekspozycyjnych i infrastruktury muzealnej do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Równolegle Muzeum będzie rozwijać dostępność treści poprzez stosowanie prostego języka, materiałów alternatywnych (audiodeskrypcja, napisy, tłumaczenia na PJM), a także zróżnicowanych form narracji odpowiadających różnym stylom odbioru i poziomom kompetencji kulturowych. Istotnym elementem działań będzie również wykorzystanie narzędzi cyfrowych i rozwiązań online, umożliwiających dostęp do oferty muzealnej osobom, które nie mogą uczestniczyć w wydarzeniach stacjonarnych. Oferta hybrydowa i cyfrowa przyczyni się do poszerzenia grona odbiorców oraz zwiększenia elastyczności i dostępności programów wystawienniczych, edukacyjnych i popularyzatorskich. Działania na rzecz dostępności i inkluzywności będą realizowane w oparciu o dialog z odbiorcami, współpracę z organizacjami reprezentującymi osoby ze szczególnymi potrzebami oraz systematyczne podnoszenie kompetencji pracowników Muzeum w zakresie projektowania uniwersalnego. Efektem realizacji celu będzie stworzenie otwartej, przyjaznej i włączającej oferty muzealnej, odpowiadającej na zróżnicowane potrzeby społeczności lokalnej i odbiorców zewnętrznych.

6. Edukacja i organizacja wydarzeń kulturalnych oraz działalność wydawnicza

Działalność edukacyjna, organizacja wydarzeń kulturalnych oraz działalność wydawnicza stanowią ważny obszar aktywności Muzeum Ziemi Sądeckiej, umożliwiającą upowszechnianie wiedzy o dziedzictwie regionu, budowanie trwałych relacji z odbiorcami oraz wzmacnianie roli Muzeum jako otwartego i aktywnego centrum kultury. W strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026-2030 temu obszarowi poświęcono Cel strategiczny *C.S III Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna*. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na rozwój różnorodnej, dostępnej i angażującej oferty edukacyjnej, kulturalnej i wydawniczej, odpowiadającej na potrzeby społeczności lokalnej oraz różnych grup odbiorców wpisując się w następujące cele operacyjne:

C.O III.1 Rozwój oferty edukacyjnej, wydawniczej i kulturalnej

Realizacja celu operacyjnego rozwoju oferty edukacyjnej, kulturalnej i wydawniczej obejmie przygotowanie programów edukacyjnych dostosowanych do różnych grup wiekowych i poziomów edukacji, organizację warsztatów, wykładów, spotkań tematycznych oraz wydarzeń towarzyszących wystawom. Sukcesywne wprowadzania nowej oferty specjalnej pod hasłem EDU-kultura dedykowanej indywidualnym grupom odbiorców z uwzględnieniem ich potrzeb i zainteresowań „tu i teraz”. Działalność kulturalna opierać się będzie na organizacji różnorodnych form przekazu (imprezy plenerowe, koncerty, pikniki, spotkania, gry miejskie, jarmarki, itp.). Przygotowanie wytycznych, zaprojektowanie, zlecenie zewnętrzne i przeprowadzenie procesu wdrażania nowoczesnych technologii w kontekście obecnie dostępnych przestrzeni muzealnych do realizacji szeroko pojętej edukacji muzealnej: Wirtualne wycieczki – zdalne zwiedzanie oddziałów muzealnych zachęcające do zwiedzania w realu, umożliwienie dostępu do części zbiorów i fragmentów ekspozycji, spacerów po historycznych miejscach miasta, Multimedialne prezentacje – z wykorzystaniem dźwięku, wideo i animacji, Symulacje edukacyjne – uczestnictwo w symulowanych wydarzeniach historycznych, Szkolenie przewodników i edukatorów ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb indywidualnych osób inkluzywnych, Standardów Ochrony Małoletnich oraz z obszaru

nowoczesnych technologii przekazu, Stworzenie multimedialnej bazy zabytków architektury Małopolski, w kolejnych etapach innych obiektów muzealnych, w formatach 3D jako materiału poglądowo-edukacyjnego (uzupełniającego), Doposażenie w sprzęt audio video, audiobooki, ścieżki dźwiękowe obcojęzyczne każdego oddziału, filmy ilustrujące zasoby muzealne, Zlecenie opracowania aplikacji muzealnej, z wieloma wariantami np. gier muzealnych, prezentacji obiektów muzealnych w formacie 3D, której głównym zadaniem jest angażowanie odbiorcy podczas zwiedzania – poprzez wsparcie informacyjne oraz edukacyjne. Działalność wydawnicza będzie wspierać upowszechnianie wyników badań, dokumentowanie zbiorów oraz popularyzację dziedzictwa Ziemi Sądeckiej poprzez publikacje naukowe, popularnonaukowe, katalogi wystaw i zbiorów/kolekcji, wydawnictwa projektowe i materiały edukacyjne. Kontynuacja działalności wydawniczej realizowana będzie zgodnie z przyjętymi planami wydawniczymi na poszczególne lata, obejmującej katalogi wystaw, przewodniki, albumy kolekcji muzealnych, materiały naukowo-badawcze itp. oraz cykliczne periodyki „Zeszyty Sądecko-Spiskie” (wydawane od 2006) realizowane we współpracy z Lubowlańskim Muzeum w Starej Lubowli oraz rocznik *Studia Sandecjana* (wydawany od 2020).

C.O III.2 Współpraca z placówkami oświatowymi

Istotnym elementem działań będzie współpraca z placówkami oświatowymi, obejmująca tworzenie programów zgodnych z podstawą programową, wspólne projekty edukacyjne oraz długofalowe partnerstwa ze szkołami i innymi instytucjami edukacyjnymi. Działania te pozwolą na wzmocnienie roli Muzeum jako ważnego partnera w procesie edukacji regionalnej i kulturowej.

C.O III.3 Aktywizacja mieszkańców regionu

W ramach celu operacyjnego aktywizacja mieszkańców regionu Muzeum będzie inicjować i realizować wydarzenia kulturalne angażujące społeczność lokalną, sprzyjające budowaniu tożsamości regionalnej oraz integracji mieszkańców. Szczególne znaczenie będzie miało wspieranie oddolnych inicjatyw, dialog międzypokoleniowy oraz działania realizowane we współpracy z lokalnymi środowiskami.

C.O III.4 Wspieranie twórców i inicjatyw lokalnych

Działania Muzeum obejmą również wspieranie twórców i inicjatyw lokalnych, poprzez udostępnianie przestrzeni wystawienniczych, współorganizację wydarzeń, promocję dorobku artystycznego i kulturowego regionu oraz współpracę z artystami, rzemieślnikami i animatorami kultury. Realizacja tych działań przyczyni się do wzmocnienia potencjału kulturowego regionu oraz budowania trwałych relacji Muzeum z lokalną społecznością.

7. Promocja i marketing

Promocja i marketing stanowią kluczowe narzędzia realizacji celu strategicznego Muzeum Ziemi Sądeckiej, jakim jest *C.S IV Rozwój turystyki kulturowej oraz promocja dziedzictwa i walorów regionu*. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na budowanie rozpoznawalnej marki Muzeum, wzmocnianie jego obecności w ofercie turystycznej regionu oraz skuteczne docieranie do zróżnicowanych grup odbiorców, w następujących celach operacyjnych:

C.O IV.1 Integracja oferty Muzeum z turystyką regionalną

W ramach powyższego celu operacyjnego prowadzone będą działania zmierzające do powiązania oferty muzealnej z innymi atrakcjami turystycznymi regionu, w tym szlakami tematycznymi, wydarzeniami kulturalnymi oraz ofertą instytucji i podmiotów działających w obszarze turystyki. Współpraca z samorządami, organizacjami turystycznymi i partnerami lokalnymi pozwoli na tworzenie spójnych produktów turystyki kulturowej, zwiększających atrakcyjność regionu dla odwiedzających.

C.O IV.2 Wzrost frekwencji turystycznej

Działania promocyjne będą ukierunkowane na wzrost frekwencji turystycznej poprzez wykorzystanie różnorodnych kanałów komunikacji, w tym narzędzi cyfrowych, mediów społecznościowych oraz działań informacyjnych i promocyjnych realizowanych we współpracy z partnerami regionalnymi. Istotnym elementem będzie dostosowanie przekazu do potrzeb różnych grup odbiorców, w tym turystów indywidualnych, rodzin, grup zorganizowanych oraz odbiorców zagranicznych.

C.O IV.3 Promocja oddziałów Muzeum jako sieci, współpraca międzynarodowa

Szczególne znaczenie będzie miała promocja oddziałów Muzeum Ziemi Sądeckiej jako spójnej sieci, oferującej zróżnicowane, komplementarne doświadczenia związane z dziedzictwem regionu. Działania te będą obejmować tworzenie wspólnej narracji promocyjnej, jednolitych materiałów informacyjnych oraz kampanii podkreślających różnorodność i unikalność poszczególnych oddziałów, przy jednoczesnym budowaniu ich wspólnej tożsamości instytucjonalnej.

Realizacja działań w obszarze promocji i marketingu przyczyni się do zwiększenia rozpoznawalności Muzeum Ziemi Sądeckiej, wzrostu ruchu turystycznego oraz wzmocnienia roli Muzeum jako ważnego uczestnika rozwoju turystyki kulturowej i promocji regionu.

8. Współpraca i partnerstwa

Współpraca i budowanie partnerstw stanowią istotny element rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej, wzmacniający jego potencjał merytoryczny, organizacyjny i promocyjny. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na systematyczne rozwijanie relacji z mediami, instytucjami krajowymi i zagranicznymi oraz innymi podmiotami działającymi w obszarze kultury, nauki i edukacji. Te aspekty ujęto w następujących celach operacyjnych:

C.O IV.4 Współpraca z mediami i instytucjami krajowymi

W ramach celu operacyjnego współpraca z mediami i instytucjami krajowymi Muzeum będzie dążyć do budowania trwałych relacji z mediami lokalnymi, regionalnymi i ogólnopolskimi, w celu skutecznego informowania o działalności muzealnej, wydarzeniach i inicjatywach. Działania te przyczynią się do zwiększenia widoczności Muzeum, upowszechniania wiedzy o dziedzictwie regionu oraz kształtowania pozytywnego wizerunku instytucji w przestrzeni publicznej. Równolegle Muzeum będzie rozwijać współpracę z innymi instytucjami, w tym muzeami, instytucjami kultury, placówkami naukowymi, organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami samorządowymi. Partnerstwa te pozwolą na realizację wspólnych przedsięwzięć, wymianę zasobów i wiedzy, a także tworzenie kompleksowych ofert kulturalnych i edukacyjnych, wzmacniających oddziaływanie Muzeum na poziomie lokalnym i ponadregionalnym.

C.O IV.3 Promocja oddziałów Muzeum jako sieci, współpraca międzynarodowa

Istotnym elementem działań będzie rozwijanie współpracy międzynarodowej, obejmującej wymianę doświadczeń, realizację wspólnych projektów wystawienniczych, badawczych i edukacyjnych oraz udział w sieciach i programach współpracy międzynarodowej. Współpraca ta umożliwi prezentację dziedzictwa Ziemi Sądeckiej w szerszym kontekście kulturowym oraz podniesienie kompetencji pracowników Muzeum.

Realizacja działań w obszarze współpracy i partnerstw przyczyni się do wzmocnienia pozycji Muzeum Ziemi Sądeckiej jako otwartej i aktywnej instytucji kultury, zdolnej do efektywnego działania w sieciach współpracy oraz realizacji projektów o szerokim zasięgu społecznym i kulturowym.



VII. ROZWÓJ ORGANIZACYJNY – UZASADNIENIE REALIZACJI CELÓW

1. Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna Muzeum Ziemi Sądeckiej stanowi fundament nowoczesnego, efektywnego i stabilnego zarządzania instytucją, wpływając na sposób współpracy, podejmowania decyzji oraz realizacji zadań statutowych. Na tym obszarze oparto cel strategiczny *C.S V Nowoczesne, efektywne i stabilne zarządzanie Muzeum*. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na wzmacnianie kultury organizacyjnej opartej na profesjonalizmie, odpowiedzialności, otwartości i współpracy, sprzyjającej realizacji pozostałych celów strategicznych Muzeum.

Istotnym elementem rozwoju kultury organizacyjnej będzie budowanie wspólnych wartości i standardów działania, wspierających jakość pracy, etykę zawodową oraz szacunek dla dziedzictwa kulturowego. Muzeum będzie dążyć do tworzenia środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu pracowników, współodpowiedzialności za realizowane zadania oraz identyfikacji zespołu z misją i celami instytucji.

W ramach realizacji celu strategicznego C.S V Muzeum będzie rozwijać transparentne i efektywne modele zarządzania, oparte na jasnym podziale ról, czytelnych procedurach oraz sprawnej komunikacji wewnętrznej. Wzmacnianie kultury dialogu, wymiany wiedzy i współpracy między komórkami organizacyjnymi przyczyni się do poprawy efektywności operacyjnej oraz stabilności funkcjonowania instytucji.

Kultura organizacyjna Muzeum będzie również sprzyjać otwartości na zmiany, innowacje i rozwój kompetencji, umożliwiając elastyczne reagowanie na nowe wyzwania, w tym związane

z digitalizacją, dostępnością i zmieniającymi się oczekiwaniami odbiorców. Działania w tym obszarze przyczynią się do budowania nowoczesnego wizerunku Muzeum jako instytucji uczącej się, zdolnej do długofalowego rozwoju.

Realizacja działań w obszarze kultury organizacyjnej pozwoli na wzmocnienie spójności zespołu, poprawę jakości zarządzania oraz zapewnienie stabilnych podstaw funkcjonowania Muzeum Ziemi Sądeckiej w perspektywie lat 2026–2030.

2. Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna Muzeum Ziemi Sądeckiej stanowi fundament sprawnego funkcjonowania instytucji oraz skutecznej realizacji jej misji i celów strategicznych. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na budowę nowoczesnego, efektywnego i stabilnego modelu zarządzania Muzeum, odpowiadającego na zmieniające się uwarunkowania organizacyjne, technologiczne i społeczne. Cel strategiczny *C.S V Nowoczesne, efektywne i stabilne zarządzanie Muzeum* skupia się na obszarach związanych z efektywnym funkcjonowaniem jednostki w celu operacyjnym: *CO V.2 Cyfryzacja procesów zarządczych, modyfikacja struktury organizacyjnej* ujęto przede wszystkim następujące działania.

C.O V.2 Cyfryzacja procesów zarządczych, modyfikacja struktury organizacyjnej

W ramach celu operacyjnego cyfryzacja procesów zarządczych Muzeum będzie wdrażać nowoczesne narzędzia informatyczne wspierające zarządzanie instytucją, w tym obieg dokumentów, planowanie, sprawozdawczość oraz zarządzanie zasobami. Digitalizacja procesów administracyjnych i zarządczych przyczyni się do zwiększenia przejrzystości działań, usprawnienia komunikacji wewnętrznej oraz poprawy efektywności wykorzystania zasobów organizacyjnych.

Równolegle realizowana będzie modyfikacja struktury organizacyjnej Muzeum, polegająca na jej dostosowywaniu do aktualnych zadań, zakresu działalności oraz strategicznych kierunków rozwoju. Działania te obejmą doprecyzowanie zakresów kompetencji i odpowiedzialności, wzmocnianie współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi oraz elastyczne reagowanie na nowe wyzwania, takie jak rozwój digitalizacji, dostępności czy oferty online. Realizacja działań w obszarze struktury organizacyjnej pozwoli na zwiększenie sprawności decyzyjnej, poprawę jakości zarządzania oraz stworzenie stabilnych warunków do rozwoju Muzeum Ziemi Sądeckiej jako nowoczesnej instytucji kultury, zdolnej do efektywnego realizowania swoich zadań w perspektywie długoterminowej.

3. Polityka kadrowa i rozwój kompetencji

Polityka kadrowa i rozwój kompetencji stanowią kluczowy element stabilnego i efektywnego funkcjonowania Muzeum Ziemi Sądeckiej, opartego na zaangażowaniu i profesjonalizmie zespołu. W strategii Muzeum na lata 2026-2030 ujęto ten obszar w celu strategicznym *C.S V Nowoczesne, efektywne i stabilne zarządzanie Muzeum*, w celu operacyjnym *C.O V.1 Rozwój kompetencji pracowników, wzrost poziomu wynagradzania pracowników i poprawa komunikacji*. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na systematyczny rozwój kompetencji pracowników, poprawę warunków wynagradzania oraz

wzmocnienie komunikacji wewnętrznej, jako fundamentów nowoczesnego zarządzania instytucją kultury.

C.O V.1 Rozwój kompetencji pracowników, wzrost poziomu wynagradzania pracowników i poprawa komunikacji

Realizacja celu operacyjnego rozwój kompetencji pracowników obejmie planowanie i realizację szkoleń, podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz wspieranie rozwoju kompetencji specjalistycznych i miękkich, w szczególności w obszarach związanych z digitalizacją, dostępnością, nowoczesną edukacją muzealną i zarządzaniem projektami. Działania te przyczynią się do zwiększenia jakości realizowanych zadań oraz wzmocnienia potencjału eksperckiego Muzeum.

Istotnym elementem polityki kadrowej będzie wzrost poziomu wynagradzania, realizowany w miarę dostępnych środków finansowych, jako narzędzie stabilizacji zatrudnienia, zwiększenia motywacji pracowników oraz podnoszenia konkurencyjności Muzeum jako pracodawcy. Działania w tym zakresie będą sprzyjać budowaniu długofalowych relacji z pracownikami oraz ograniczaniu rotacji kadr.

Równolegle Muzeum będzie podejmować działania na rzecz poprawy komunikacji wewnętrznej, obejmujące rozwój narzędzi i procedur sprzyjających sprawnemu przepływowi informacji, wzmocnieniu współpracy między zespołami oraz zwiększaniu transparentności procesów decyzyjnych. Lepsza komunikacja wewnętrzna przyczyni się do budowania kultury organizacyjnej opartej na dialogu, współodpowiedzialności i zaangażowaniu.

Realizacja działań w obszarze polityki kadrowej i rozwoju kompetencji pozwoli na wzmocnienie stabilności organizacyjnej Muzeum Ziemi Sądeckiej, podniesienie jakości pracy zespołu oraz stworzenie warunków sprzyjających długofalowemu rozwojowi instytucji.



VIII. FINANSOWANIE I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI - UZASADNIENIE REALIZACJI CELÓW

1. Model finansowy

C.O V.3 Dywersyfikacja źródeł finansowania

Model finansowy Muzeum Ziemi Sądeckiej stanowi kluczowy element celu strategicznego *C.S V Nowoczesnego, efektywnego i stabilnego zarządzania instytucją*, zapewniający możliwość realizacji zadań statutowych oraz długofalowego rozwoju. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na cel operacyjny *C.O V.3 Dywersyfikacja źródeł finansowania*, tj. zwiększenie odporności finansowej Muzeum oraz racjonalne i transparentne zarządzanie środkami finansowymi. Realizacja celu operacyjnego obejmie podejmowanie

działań zmierzających do pozyskiwania środków z różnych źródeł, w tym dotacji krajowych i zagranicznych, programów ministerialnych i europejskich, środków projektowych, darowizn oraz współpracy sponsorskiej. Równolegle Muzeum będzie rozwijać przychody własne, w szczególności poprzez ofertę wystawienniczą, edukacyjną, wydawniczą oraz działalność usługową, zgodnie z charakterem i misją instytucji kultury. Istotnym elementem modelu finansowego będzie planowanie i monitorowanie wydatków w sposób sprzyjający efektywnemu wykorzystaniu dostępnych zasobów, przy jednoczesnym zapewnieniu stabilności finansowej oraz możliwości reagowania na zmieniające się uwarunkowania ekonomiczne. Transparentność procesów finansowych oraz powiązanie planowania budżetowego z celami strategicznymi pozwolą na zwiększenie przejrzystości i skuteczności zarządzania.

Dywersyfikacja źródeł finansowania przyczyni się do ograniczenia zależności od jednego źródła środków, wzmocnienia samodzielności finansowej Muzeum oraz stworzenia stabilnych podstaw do realizacji projektów rozwojowych w perspektywie lat 2026–2030.

Struktura przychodów Muzeum Ziemi sądeckiej (model roczny – rok bazowy 2025)

Źródło przychodów	Opis	Udział w budżecie (%)
Działalność podstawowa		
Dotacja podmiotowa organizatora	Finansowanie działalności bieżącej i kosztów stałych	80,80%
Dotacje celowe na projekty współfinansowane z UE - bieżące	Finansowanie zadań i zakupów inwestycyjnych oraz zadań współfinansowanych z UE	2,27%
Przychody własne - sprzedaż biletów	Wstęp do oddziałów i na wystawy czasowe, imprezy kulturalne	4,97%
Przychody własne – działalność edukacyjna	Lekcje, warsztaty, programy dla szkół	1%
Przychody własne – sprzedaż wydawnictw i pamiątek	Katalogi, książki, pamiątki	0,36%
Przychody własne – pozostałe przychody	Wypożyczenia eksponatów, sesje zdjęciowe, usługi archiwum, itp.)	0,03%
Przychody własne - wynajem przestrzeni	Pokoje, sale, przestrzeń, obiekty do prowadzenia około kulturalnej działalności	3,12%
Przychody własne – pozostałe przychody operacyjne i finansowe	Korekta VAT, rozwiązanie rezerw, pokrycie amortyzacji, itp.	7,11%
Dotacje i granty z programów krajowych	MKiDN, NIMOZ, programy regionalne	0,27 %
Sponsoring i darowizny	Firmy, osoby prywatne, barter	0,07 %
RAZEM		100%

Źródło przychodów	Opis	Udział w budżecie (%)
Działalność podstawowa		
Inwestycje		
Dotacje celowe Organizatora na zadania inwestycyjne i działania inwestycyjne w projektach dofinansowanych z UE	Projekty współfinansowane z UE, zadania inwestycyjne celowe wynikające w trakcie roku	50,26 %
Środki własne na zadania inwestycyjne	Zakupy inwestycyjne, awarie, itp.	49,74%
RAZEM		100%

Z powyższej struktury wynika, że w roku bazowym 2025 w obszarze działalności podstawowej, Muzeum osiągnęło własne przychody na poziomie 16,59%, udział przychodów z dotacji zewnętrznych oraz sponsoringu i darowizn wyniósł 0,34%, dotacji celowych organizatora na zadania bieżące 2,27%, a dotacji podmiotowej 80,8%. Natomiast w obszarze inwestycji udział środków Muzeum wyniósł 49,76% (blisko połowy), a dotacji celowych organizatora 50,26%.

W kolejnej perspektywie na lata 2026-2030 Muzeum będzie zmierzać do wzrostu przychodów własnych od 3-5% w stosunku do roku bazowego.

Struktura kosztów Muzeum Ziemi Sąddeckiej (model roczny – rok bazowy 2025)

Kategoria kosztów	Zakres	Udział w kosztach (%)
Działalność podstawowa		
Wynagrodzenia, honoraria i pochodne	Pracownicy merytoryczni, administracja, obsługa ruchu turystycznego, obsługa techniczna, umowy zlecenia, umowy o dzieło, wykonawcy, artyści, itp.	75,29%
Świadczenia na rzecz pracowników	Szkolenia, badania lekarskie, itp.	0,33%
Zużycie materiałów	Materiały do utrzymania obiektów, materiały biurowe, środki czystości, materiały do realizacji działań merytorycznych, materiały promocyjne, itp.	4,24%
Media	Zużycie energii, gazu, wody	4,18%
Usługi transportowe	Wynajmy usług transportowych w ramach działań merytorycznych, itp.	0,05%
Usługi remontowe	Remonty bieżące obiektów, pozostałe remonty	2,65%
Inne usługi materialne	Pralnicze, konserwatorskie, itp.	4,11%
Podatki i opłaty	VAT, opłaty bankowe, skarbowe, itp.	0,61%

Kategoria kosztów	Zakres	Udział w kosztach (%)
Działalność podstawowa		
Wynagrodzenia, honoraria i pochodne	Pracownicy merytoryczni, administracja, obsługa ruchu turystycznego, obsługa techniczna, umowy zlecenia, umowy o dzieło, wykonawcy, artyści, itp.	75,29%
Inne usługi niematerialne	Usługi związane z realizacją działań promocyjnych, działań merytorycznych, ubezpieczenie mienia, prawne, doradcze, itp.	5,51%
Podróże służbowe	Delegacje krajowe i zagraniczne pracowników	0,06%
Pozostałe koszty	Wartość sprzedanych wydawnictw i pamiątek, odpisy aktualizujące, itp.	2,97%
RAZEM		100%
Koszty bieżące związane z realizacją projektów UE		
Koszty bieżące związane z realizacją projektów współfinansowanych z UE	Wynagrodzenia i pochodne	81,10%
	Usługi, materialne i niematerialne	18,90%
RAZEM		100%
Inwestycje (w tym związane z projektami współfinansowanymi z UE)		
Zakup sprzętu i oprogramowania – działania związane z cyfryzacją	Zakupy związane ze sprzętem komputerowym, oprogramowaniem do digitalizacji, itp.	32,38%
Inwestycje w obszarze infrastruktury	Dokumentacje projektowe, modernizacje obiektów, budowa infrastruktury, itp.	47,49%
Zakupy muzealiów	Zakupy zbiorów	3,41%
Zakupy inwestycyjne	Środki transportu, maszyny, regały magazynowe, itp.	16,72%
RAZEM		100%

Z powyższej struktury kosztów w roku bazowym 2025 w obszarze działalności podstawowej i w obszarze kosztów bieżących związanych z realizacją projektów współfinansowanych ze środków UE największy procent stanowią koszty związane z wynagrodzeniami i ich pochodnymi średnio ok. 78 %. W obszarze nakładów inwestycyjnych największy procent stanowią nakłady związane z infrastrukturą muzealną, a następnie kolejności nakłady związane z nowymi technologiami w szczególności tymi związanymi z obszarem digitalizacji zbiorów.

W perspektywie na lata 2026 – 2030 przyjęto model finansowy hybrydowy oparty na dwóch scenariuszach finansowych: scenariuszu bazowym i scenariuszu rozwojowym. Taki model zapewni stabilność finansową jednostki z jednoczesną możliwością rozwoju.

Model finansowy na lata 2026-2030 w schemacie

1. Charakterystyka

Scenariusz	Charakterystyka	Efekt
Bazowy	Stabilna dotacja, umiarkowane granty	Zachowanie ciągłości działania
Rozwojowy	Wzrost przychodów własnych i pozyskiwanie grantów strategicznych	Rozwój oferty programowej i infrastruktury

2. Scenariusze finansowe

Scenariusz bazowy	Scenariusz rozwojowy
<ul style="list-style-type: none"> • stabilna dotacja • umiarkowany wzrost frekwencji • 1–2 projekty miękkie rocznie 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost przychodów własnych (nowe formy oferty) • intensywne pozyskiwanie grantów • inwestycje w infrastrukturę, digitalizację i markę

3. Powiązanie źródeł finansowania z kosztami

Źródło finansowania	Pokrywane koszty
Dotacja podmiotowa	Wynagrodzenia, utrzymanie obiektów, administracja, utrzymanie podstawowej oferty programowej
Przychody własne	Realizacja rozszerzonej oferty programowej, promocja, badania, drobne inwestycje
Granty i dotacje celowe	Wystawy czasowe i katalogi, działania z obszaru kultury ludowej, digitalizacja, projekty infrastrukturalne, dostępność
Sponsoring i darowizny	Projekty specjalne, wydawnictwa, wydarzenia współorganizowane, zbiory, archiwalia

4. Model równoważenia budżetu

Element	Funkcja
Dotacja podmiotowa	stabilność i ciągłość
Przychody własne	elastyczność operacyjna
Granty	rozwój i innowacje
Sponsoring, darowizny	wzmocnienie projektów

Zasada:

koszty stałe = dotacja
 rozwój = środki zewnętrzne + własne

5. Kluczowe wskaźniki finansowe (KPI)

Wskaźnik	CEL
Udział dotacji w budżecie	≤ 80%
Udział przychodów własnych i środków grantowych	≥ 16-20%
Liczba projektów grantowych	min. 1-2 rocznie

Koszt na odwiedzającego	monitorowany rok do roku
Udział kosztów programowych	≥ 25%
6. Mechanizmy kontroli i efektywności	7. Kierunki rozwoju modelu finansowego
<ul style="list-style-type: none"> • roczne planowanie finansowe powiązane ze strategią • monitoring wskaźników: <ul style="list-style-type: none"> ○ udział przychodów własnych ○ koszt na odwiedzającego ○ skuteczność pozyskiwania grantów • coroczna analiza kosztów oddziałów Muzeum 	<ul style="list-style-type: none"> • dywersyfikacja przychodów (bez presji komercyjnej) • wzmacnianie kompetencji projektowych zespołu • budowanie długofalowych partnerstw finansowych • rozwój oferty programowej.

2. Pozyskiwanie środków zewnętrznych

C.O V.3 Dywersyfikacja źródeł finansowania

Pozyskiwanie źródeł zewnętrznych stanowi istotny element realizacji celu operacyjnego *C.O V.3 Dywersyfikacja źródeł finansowania* Muzeum Ziemi Sądeckiej oraz warunków stabilnego funkcjonowania i rozwoju instytucji w perspektywie lat 2026–2030. Działania w tym obszarze będą ukierunkowane na systematyczne i planowe pozyskiwanie środków finansowych spoza podstawowej dotacji organizatora, z zachowaniem zgodności z misją Muzeum oraz obowiązującymi przepisami. Realizacja celu obejmie aktywne aplikowanie o środki w ramach programów krajowych i międzynarodowych, w szczególności programów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, funduszy europejskich, grantów tematycznych oraz środków projektowych. Muzeum będzie dążyć do rozwijania kompetencji w zakresie przygotowywania i realizacji projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych, co pozwoli na zwiększenie skuteczności pozyskiwania środków. Istotnym elementem działań będzie również rozwijanie współpracy partnerskiej z instytucjami kultury, jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami prywatnymi, umożliwiającej wspólne aplikowanie o środki oraz realizację projektów o większej skali i zasięgu. Równoległe Muzeum będzie podejmować działania na rzecz pozyskiwania darowizn, sponsoringu oraz wsparcia mecenatu kultury.

Pozyskiwanie źródeł zewnętrznych przyczyni się do zwiększenia elastyczności finansowej Muzeum Ziemi Sądeckiej, umożliwi realizację projektów rozwojowych oraz ograniczy zależność od jednego źródła finansowania, wzmacniając stabilność instytucji w latach 2026–2030.

W perspektywie strategii na lata 2026-2030 Muzeum będzie skupiało się przede wszystkim na pozyskaniu środków z UE do realizacji projektów strategicznych związanych z rozwojem infrastruktury muzealnej. W latach 2026-2028 Muzeum będzie realizowało projekty inwestycyjne: pn. Małopolski dwór – „zielona” odnowa i odbudowa zabytków i adaptacja dla nowych funkcji społeczno-gospodarczych oraz Z duchem czasu w ramach programów współfinansowanych z UE, w latach 2027-2030 planowany jest kolejny projekt do współfinansowania ze środków UE pn. Magazyn przeszłości. Przyszłość kultury: Centrum edukacji i konserwacji, a także w perspektywie 2026-2030 będą realizowane projekty miękkie obejmujące działalność wystawienniczą, edukacyjną, kulturalną i związaną z digitalizacją zbiorów i dostępnością w obszarze programów krajowych m.in. MKiDN średnio rocznie ok. 2-4 projektów realizowanych.

3. Inwestycje i utrzymanie infrastruktury

Inwestycje i utrzymanie infrastruktury stanowią kluczowy element zapewnienia sprawnego, bezpiecznego i efektywnego funkcjonowania Muzeum Ziemi Sądeckiej. W latach 2026–2030 działania w tym obszarze będą ukierunkowane na efektywne zarządzanie infrastrukturą muzealną, obejmującą obiekty, przestrzenie wystawiennicze, magazynowe oraz zaplecze techniczne, z uwzględnieniem potrzeb ochrony zbiorów, dostępności oraz rozwoju oferty muzealnej.

Realizacja celu operacyjnego obejmie planowanie i realizację inwestycji infrastrukturalnych, modernizacyjnych i remontowych, prowadzonych w sposób systematyczny i zgodny z długofalowymi potrzebami Muzeum. Działania te będą ukierunkowane na poprawę stanu technicznego obiektów, zwiększenie bezpieczeństwa zbiorów oraz zapewnienie odpowiednich warunków dla działalności wystawienniczej, edukacyjnej i administracyjnej. Szczególnie działania inwestycyjne skoncentrują się na realizacji dwóch dużych strategicznych, partnerskich projektów inwestycyjnych współfinansowanych ze środków UE, których realizacja skupiona jest na terenie Sądeckiego Parku Etnograficznego.

- Pierwszym z nich jest translokacja zabytkowego Dworu z Wielogłów wraz z zagospodarowaniem terenu, w ramach projektu *Małopolski Dwór-„zielona” odnowa i odbudowa zabytków i adaptacja dla nowych funkcji społeczno-gospodarczych*, współfinansowanego ze środków Województwa Małopolskiego i środków UE w ramach programu Fundusze Europejskie dla Małopolski na lata 2021-2027. Obiekt ma pełnić funkcję edukacyjną i społeczną, a jednocześnie stanowić centrum Muzeów Domowych.
- Drugi projekt pn. *Z duchem czasu* zakłada budowę obiektu dla ruchu turystycznego, w którym znajdzie się punkt kasowy, sala wystaw zmiennych oraz sala edukacyjna. Budynek będzie dostępny i przystosowany architektonicznie do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami. Projekt jest współfinansowany ze środków z Województwa Małopolskiego oraz środków UE w ramach Programu Współpracy Transgranicznej INTERREG Polska – Słowacja 2021-2027.

Kolejne strategiczne przedsięwzięcie inwestycyjne planowane do współfinansowania ze środków UE to zadanie pn. *„Magazyn przeszłości – przyszłość kultury. Centrum edukacji i konserwacji”*. Celem tej inwestycji jest rozbudowa Sądeckiego Parku Etnograficznego o zespół pracowni konserwatorskich i zespół magazynów jako centrum edukacji. Zadanie stanowić będzie wzmocnienie/modernizację pozostałej infrastruktury technicznej.

Ogromnym wyzwaniem inwestycyjnym dla Muzeum w perspektywie 2026-2030 będzie pozyskanie nowego obiektu w okolicach centrum miasta, z przeznaczeniem na obiekt muzealny mieszczący ekspozycje stałe prezentujące kolekcje ikon, sztuki cechowej oraz dzieje miasta. Adaptacja zabytkowego budynku do celów wystawienniczych będzie wymagała jego modernizacji i przystosowania do standardów muzealnych. Po zakończonym długoletnim najmie Domu Gotyckiego (budynek z przełomu XV/XVI w.), w którym mieściła się ekspozycja stała ikon - wiodącej kolekcji jaką może poszczycić się Muzeum Ziemi Sądeckiej, jednostka będzie podejmować starania o pozyskanie nowego obiektu, w którym zostanie zaaranżowana odpowiednia przestrzeń do prezentacji ww. kolekcji oraz magazynowania pozostałych obiektów z kolekcji.

W kolejnej pięcioletniej Muzeum będzie w dalszym ciągu podejmować starania o pozyskanie kompleksu budynków A,B,C przy ul. Jagiellońskiej 45 na własność, a następnie ich modernizację z przeznaczeniem budynku B na cele magazynowe oraz edukacyjne. Wobec rosnącego zainteresowania muzealną ofertą edukacyjną, rodzi się potrzeba wygospodarowania dodatkowej przestrzeni do prowadzenia zajęć edukacyjnych, usytuowanej w centrum miasta. Funkcję taką mógłby pełnić budynek B przy ul. Jagiellońskiej 45, znajdujący się w pobliżu placówek szkolnych i przedszkolnych zainteresowanych udziałem w zajęciach edukacyjnych

oferowanych przez Muzeum. Biorąc pod uwagę taką lokalizację, Muzeum stara się wyjść naprzeciw oczekiwaniom odbiorców, pragnących skorzystać z zajęć „na miejscu” bez konieczności wizyty w oddział znajdujących się na obrzeżach miasta (Sądecki park Etnograficzny, Miasteczko Galicyjskie).

Istotnym elementem działań będzie również bieżące utrzymanie i racjonalne użytkowanie infrastruktury, obejmujące regularne przeglądy techniczne, konserwację instalacji oraz wdrażanie rozwiązań sprzyjających efektywności energetycznej i optymalizacji kosztów eksploatacji. Muzeum będzie dążyć do stosowania nowoczesnych technologii i rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających lepsze planowanie, monitorowanie i zarządzanie zasobami infrastrukturalnymi. Najbardziej koniecznymi i mocno absorbującymi alokację środków finansowych będą: remont elewacji Budynku A przy ul. Jagiellońskiej 45, budowa wiaty przy magazynach studyjnych w Muzeum Pienińskim w Szlachtovej z przeznaczeniem na przechowywanie wielkogabarytowych obiektów muzealnych. Pozostałe mniej kosztowne bieżące zadania remontowe, na które jednostka regularnie przeznaczala i będzie przeznaczać środki to m.in. remonty związane z przygotowaniem Sądeckiego Parku Etnograficznego do sezonu, co rocznym zakupem słomy do bieżącego uzupełniania ubytków w strzechach na chałupach w SPE, przygotowaniem Miasteczka Galicyjskiego do sezonu i z innymi nieprzewidzianymi awariami.

Efektywne zarządzanie infrastrukturą przyczyni się do zapewnienia stabilnych warunków funkcjonowania Muzeum Ziemi Sądeckiej, zwiększenia komfortu odbiorców oraz stworzenia solidnych podstaw dla realizacji celów strategicznych w perspektywie lat 2026–2030. Szczegółowy plan inwestycji prezentuje tabela poniżej.

Planowane inwestycje na lata 2026-2030

<i>Lp</i>	<i>ZADANIE INWESTYCYJNE/ ZAKUPY INWESTYCYJNE</i>	<i>PROJEKT</i>	<i>OKRES REALIZACJI</i>	<i>SZACUNKOWY BUDŻET</i>
1	<i>NOWY OBIEKT W OKOLICACH STARÓWKI NA CELE WYSTAWIENNICZE</i>	Zakup nieruchomości i jej remont oraz adaptacja na cele wystawienniczo magazynowe. Pozyskanie budynku w związku z nieprzedłużeniem umowy najmu Domu Gotyckiego. Docelowo budynek będzie stanowił przestrzeń ekspozycyjną do prezentacji kolekcji ikon.	2027-2030	10 mln zł

2 ROZBUDOWA SĄDECKIEGO PARKU ETNOGRAFICZNEGO				
2. 1	SĄDECKI PARK ETNOGRAFICZNY	„Magazyn przeszłości – przyszłość kultury. Centrum edukacji i konserwacji” – projekt stanowiący rozbudowę SPE o zespół pracowni konserwatorskich i zespół magazynów jako centrum edukacji. Wzmocnienie/modernizacja pozostałej infrastruktury technicznej lub alternatywny tytuł „Eko-Skansen 2030 – Zielone Centrum Ochrony Dziedzictwa Karpat” planowany w perspektywie INTERREG 2028+	2028-2030	Wartość zadania: 36. 440 mln zł. w tym: - 7.738 mln zł (środki WM – ujęte w WPF) - 23.100 mln zł do pozyskania z innych źródeł zewnętrznych - 5.602 mln zł środki własne MZS
2. 2	SĄDECKI PARK ETNOGRAFICZNY	Z Duchem czasu – projekt współfinansowany ze środków UE w ramach Programu Współpracy Transgranicznej Interreg Polska – Słowacja 2021-2027 – Budowa budynku recepcyjnego z przestrzenią dla wystaw zmiennych oraz zapleczem edukacyjnym	2026-2027	Wartość zadania: 1.516.088,92 Euro, w tym - dofinansowanie z Interreg 1.017.987,47 Euro. Kurs Euro 4,34 zł - 498 101,45 Euro środki z WM i środki własne MZS
2. 3	SĄDECKI PARK ETNOGRAFICZNY	Translokacja i adaptacja drewnianego dworu na cele kulturalno - społeczne w Muzeum Ziemi Sądeckiej <i>Realizacja działania w ramach Projektu partnerskiego pn. Małopolski dwór – „zielona” odnowa i</i>	2026-2028	8.933 mln zł (inwestycyjne) 2.699 mln zł (bieżące)

		<i>odbudowa zabytków i adaptacja dla nowych funkcji społeczno-gospodarczych w ramach współfinansowania ze środków UE Fundusze Europejskie dla Małopolski na lata 2021-2027</i>		
3	JAGIELLOŃSKA 45	Starania o pozyskanie Budynków A,B,C na własność. Adaptacja i modernizacja Budynku B na cele muzealno-edukacyjno-magazynowe	2026-2030	1,5 mln zł

Dane opracowane w oparciu o pozyskane dane z Działu konserwacji architektury i inwestycji oraz dane z wniosków aplikacyjnych złożonych w ramach programów UE i Wieloletnich Prognoz Finansowych WM.



IX. HARMONOGRAM REALIZACJI STRATEGII

1. Plan działań

Plan działań stanowi operacyjny wymiar Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030. Jego celem jest przełożenie celów strategicznych na konkretne, możliwe do realizacji działania, projekty i zadania, realizowane w określonych ramach czasowych i finansowych. Plan działań umożliwi spójne wdrażanie Strategii, bieżący monitoring postępów oraz efektywne zarządzanie zasobami Muzeum. Plan działań będzie realizowany zgodnie z przyjętymi priorytetami czasowymi:

- 2026 – działania przygotowawcze i stabilizacyjne, wdrażanie działań rozwojowych,
- 2027–2029 – intensyfikacja działań programowych i rozwojowych,
- 2026-2030 – integracja oferty i promocja,
- 2030 – utrwalenie efektów i ewaluacja.

2. Priorytety czasowe

Realizacja Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 została podzielona na etapy czasowe, umożliwiające stopniowe, kontrolowane wdrażanie działań strategicznych, przy jednoczesnym zachowaniu stabilności funkcjonowania instytucji. Przyjęty układ etapowy

pozwała na elastyczne reagowanie na zmieniające się uwarunkowania finansowe i organizacyjne.

Etap I: Stabilizacja i przygotowanie rozwoju (2026)

Charakter etapu: organizacyjno-diagnostyczny

Priorytety:

- uruchomienie systemu monitorowania i ewaluacji Strategii,
- doprecyzowanie celów operacyjnych oraz wskaźników realizacji,
- wzmocnienie podstawowych działań w zakresie ochrony i dokumentacji zbiorów,
- sukcesywne wdrażanie i rozwój w obszarze prac związanych z digitalizacją zbiorów w nowym programie do digitalizacji MUZEO, usprawnienie prac digitalizacyjnych przy zastosowaniu nowych technologii np. AI,
- przegląd i optymalizacja procesów organizacyjnych m.in. zmiana struktury organizacyjnej i optymalizacja procesów finansowych,
- wdrożenie narzędzi ułatwiający współczesnemu odbiorcy dostęp do oferty kulturalnej Muzeum (zainstalowanie i wdrożenia programu do sprzedaży biletów online i systemu rezerwacji online),
- realizacja dwóch partnerskich projektów strategicznych o charakterze rozwojowym „Małopolski Dwór... i „Z duchem czasu” współfinansowanych z programów UE i przygotowanie pomysłów na zadania o charakterze miękkim do finansowania ze źródeł krajowych zewnętrznych m.in. MKiDN i ich realizacja,
- rozwój kompetencji kadry w obszarze zarządzania, digitalizacji i edukacji.

Cele strategiczne realizowane w pierwszej kolejności: Cel C.S I , Cel C.S V

Etap II: Rozwój oferty i partycypacji, kontynuacja projektów strategicznych współfinansowanych z UE, przygotowanie i realizacja kolejnych zadań i zakupów w obszarze działań inwestycyjnych (2027–2028)

Charakter etapu: programowo-rozwojowy

Priorytety:

- rozwój nowoczesnej i dostępnej oferty muzealnej opartej na dziedzictwie regionu, (systematyczne wprowadzanie rozwiązań modernizacyjnych na wystawach stałych i czasowych, sukcesywne wdrażanie narzędzi cyfrowych i audiowizualnych usprawniających dostępność, sukcesywne poszerzanie oferty programowej w systemie online),
- dalsze wdrażanie nowych form interpretacji zbiorów, w tym narzędzi cyfrowych,
- intensyfikacja działań edukacyjnych, wydawniczych i wydarzeń kulturalnych, przygotowanie nowych form - ofert specjalnych w obszarze EDU- kultura, dla odbiorców skoncentrowanych na określonym temacie „tu i teraz”,
- rozwój projektów partycypacyjnych i współtworzonych z odbiorcami,
- wzmacnianie współpracy z instytucjami kultury, edukacji i organizacjami pozarządowymi,
- poszukiwania nowych sponsorów i partnerów do współpracy przy realizacji projektów partycypacyjnych,
- przygotowanie pomysłów na zadania o charakterze miękkim do finansowania ze źródeł krajowych zewnętrznych m.in. MKiDN i ich realizacja,
- kontynuacja realizacji partnerskich projektów strategicznych o charakterze inwestycyjnym „Z duchem czasu” i „Małopolski dwór...” współfinansowanych ze środków UE, wdrażanie oferty programowej przewidzianej w ramach tych projektów,
- kontynuacja projektu „Muzea Domowe” oraz stworzenie w Muzeum Ziemi Sądeckiej centrum Muzeów Domowych w translokowanym Dworze z Wielogłów

- kontynuacja starań o pozyskanie Budynku B przy ulicy Jagiellońskiej 45 na własność oraz jego adaptacja na cele edukacyjno – magazynowe, poszukiwanie nowej nieruchomości i zakup w okolicach starówki miejskiej, z przeznaczeniem na cele wystawiennicze i magazynowe docelowo na prezentację kolekcji ikon
- kontynuacja starań o środki zewnętrzne z UE na zadanie inwestycyjne „Magazyn przeszłości – przyszłość kultury. Centrum edukacji i konserwacji”. Zadanie mające na celu zapewnienia miejsca dla magazynów studyjnych i pracowni konserwatorskiej z wydzieleniem zaplecza edukacyjnego dla nowej grupy odbiorców.

Cele strategiczne realizowane w sposób wiodący: Cel C.S II, Cel C.S III, Cel C.S V

Etap III: Integracja, promocja i turystyka kulturowa, kontynuacja pozyskiwania przychodów ze źródeł zewnętrznych (2026-2030)

Charakter etapu: integracyjno-promocyjny, rozwojowy

Priorytety:

- integracja oferty muzealnej w spójną narrację o dziedzictwie regionu,
- rozwój oferty skierowanej do turystów i odbiorców spoza regionu,
- realizacja celów strategicznych obranych w strategii marketingowej na lata 2026-2028,
- promowanie oferty online,
- promocja strategicznych projektów partnerskich w celu umocnienia pozycji i marki Muzeum,
- zacieśnianie współpracy z sektorem turystyki i promocji regionu,
- monitorowanie wskaźników i założeń po realizowanych projektach,
- intensyfikacja działań promocyjnych na poziomie regionalnym i ponadregionalnym,
- wykorzystanie efektów wcześniejszych działań rozwojowych,
- przygotowanie pomysłów na zadania o charakterze miękkim do finansowania ze źródeł krajowych zewnętrznych m.in. MKiDN i ich realizacja, (2029-2030),
- prace adaptacyjne i remontowe przy kompleksie budynków przy ul. Jagiellońskiej 45 (2029-2030),
- sukcesywne usprawnianie procesów organizacyjnych w jednostce, wymiana kadry, wsparcie kadry w procesach know-how,
- realizacja zadania inwestycyjnego „Magazyn przeszłości – przyszłość kultury. Centrum edukacji i konserwacji” (2029-2030).

Cele strategiczne realizowane w sposób dominujący:

Cel C.S IV (spójny przy kontynuacji działań w ramach pozostałych celów), C.S V

****Etap IV: Utrwalenie efektów i przygotowanie nowej strategii (2030)***

Charakter etapu: podsumowująco-ewaluacyjny

Priorytety:

- utrwalenie i systematyzacja wypracowanych rozwiązań,
- ocena trwałości osiągniętych rezultatów,
- przeprowadzenie ewaluacji końcowej Strategii,
- identyfikacja dobrych praktyk i obszarów wymagających wzmocnienia,
- przygotowanie założeń do Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na kolejny okres.

Cele strategiczne realizowane w sposób przekrojowy:

Wszystkie cele strategiczne, ze szczególnym uwzględnieniem Cel C.S V

****Zasada elastyczności czasowej***

Przyjęte priorytety czasowe mają charakter orientacyjny i mogą ulegać modyfikacjom w zależności od:

- dostępności środków finansowych,
- wyników monitorowania i ewaluacji,
- zmian w otoczeniu prawnym i organizacyjnym.

Strategia zakłada możliwość równoległej realizacji działań przypisanych do różnych etapów, przy zachowaniu nadrzędnych priorytetów czasowych.



X. MONITORING I EWALUACJA

1. System monitorowania postępów

System monitorowania postępów realizacji Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 ma na celu zapewnienie bieżącej kontroli stopnia realizacji celów strategicznych, skuteczności podejmowanych działań oraz racjonalnego wykorzystania zasobów Muzeum. Monitorowanie stanowi narzędzie wspierające zarządzanie strategiczne, umożliwiające wczesną identyfikację ryzyk, podejmowanie działań korygujących oraz zapewnienie spójności realizacji Strategii z misją Muzeum i hasłem przewodnim: „*Dziedzictwo jako fundament – nowoczesność jako narzędzie rozwoju*”. Monitoring realizacji Strategii opiera się na zasadach zarządzania przez cele (MBO- Management by Objectives) oraz modelu logicznego, co umożliwia powiązanie:

- celów strategicznych z celami operacyjnymi,
- działań z rezultatami i wskaźnikami,
- nakładów finansowych z osiąganymi efektami.

System monitorowania ma charakter ciągły, z jasno określonymi cyklami raportowania i odpowiedzialności. Dla każdego celu strategicznego określa się zestaw wskaźników monitorujących, obejmujących:

- wskaźniki realizacji działań (output),
- wskaźniki rezultatów (outcome),
- wybrane wskaźniki wpływu (impact), tam gdzie jest to możliwe.

Wskaźniki mają charakter:

- ilościowy (np. liczba wydarzeń, odbiorców, projektów, publikacji),
- jakościowy (np. ocena dostępności oferty, satysfakcja odbiorców),
- finansowy (np. poziom realizacji budżetu, udział środków zewnętrznych).

System monitorowania wykorzystuje następujące narzędzia:

- roczne plany operacyjne,
- sprawozdania merytoryczne i finansowe,
- wewnętrzne bazy danych i zestawienia statystyczne,
- ankiety i opinie odbiorców,
- analizy porównawcze rok do roku.

Monitoring może być wspierany przez narzędzia cyfrowe usprawniające gromadzenie i analizę danych.

Tabela KPI – monitorowanie realizacji Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030

<i>Cel strategiczny</i>	<i>Wskaźnik KPI</i>	<i>Opis wskaźnika</i>	<i>Źródło danych</i>	<i>Częstotliwość pomiaru</i>	<i>Odpowiedzialność</i>
C.S I <i>Ochrona, badanie i rozwój dziedzictwa kulturowego</i>	Liczba zbiorów poddanych digitalizacji	Udział zbiorów zdigitalizowanych w ogólnej liczbie zbiorów	Dokumentacja zbiorów, rejestry digitalizacji, sprawozdania merytoryczne	Półroczna/Roczna	Dział merytoryczny
	Liczba prac badawczych/kwerend/informacji naukowych/publikacji	Ilość opracowań naukowych, wydawnictw naukowych, artykułów	Sprawozdania merytoryczne	Półroczne/Roczne	Działy merytoryczne
	Liczba obiektów objętych konserwacją	Obiekty poddane zabiegom konserwatorskim	Dokumentacja konserwatorska, sprawozdania	Półroczne/Roczne	Pracownia konserwatorska
C.S II <i>Nowoczesna i dostępna oferta muzealna oparta na dziedzictwie</i>	Liczba wystaw stałych i czasowych	Wystawy zrealizowane w danym roku	Harmonogram wystaw, sprawozdanie	Półroczne/Roczne	Samodzielne stanowisko ds. organizacji wystaw i imprez kulturalnych
	Liczba odbiorców Muzeum	Liczba odwiedzających stacjonarnie i online	Statystyki wejść, analityka online	Półroczna/Roczna	Administracja
	Liczba działań dostępnych inkluzywnie	Wystawy, wydarzenia i materiały dostosowane do potrzeb różnych grup	Dokumentacja projektowa	Półroczna/Roczna	Dział edukacji
C.S III <i>Edukacja kulturalna, organizowanie wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i aktywna partycypacja społeczna</i>	Liczba programów edukacyjnych	Programy warsztatowe, lekcje muzealne, projekty edukacyjne	Sprawozdania edukacyjne	Półroczna/Roczna	Dział edukacji
	Liczba uczestników działań edukacyjnych	Uczestnicy warsztatów, lekcji i projektów	Listy obecności, zapisy	Półroczna/Roczna	Dział edukacji
	Liczba działań partycypacyjnych	Projekty współtworzone z mieszkańcami i partnerami	Dokumentacja projektowa	Półroczna/Roczna	Dział edukacji
C.S IV	Liczba turystów spoza regionu	Odwiedzający spoza Sądeczczyzny	Ankiety, statystyki wejść	Półroczna/Roczna	Promocja

Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu	Liczba działań promocyjnych	Kampanie, wydarzenia, publikacje promocyjne	Sprawozdania promocyjne	Półroczna/Roczna	Promocja
	Liczba partnerstw z sektorem turystyki	Umowy i projekty partnerskie	Rejestr współpracy	Półroczna/Roczna	Dyrekcja
C.S V Nowoczesne, stabilne i efektywne zarządzanie Muzeum	Wartość pozyskanych środków zewnętrznych	Granty, dotacje, sponsoring	Sprawozdania finansowe oraz z realizacji zadań budżetowych	Półroczna/Roczna	Dyrekcja/ Główny Księgowy
	Podnoszenie kompetencji	Szkolenia, kursy, itp.	Sprawozdania z realizacji zadań budżetowych	Półroczna/Roczna	Administracja
	Komunikacja wewnętrzna	Ankiety satysfakcji	Sprawozdania z realizacji zadań budżetowych, umowa menadżerska dyrektora	Półroczna/Roczna	Administracja
	Wartość przychodów własnych	Sprzedż biletów, wynajmy, sprzedaż wydawnictw i pamiątek, działania edukacyjne, pozostałe przychody, itp.	Sprawozdania finansowe oraz z realizacji zadań budżetowych	Półroczna/Roczna	Dyrekcja/ Główny Księgowy
	Minimalizacja kosztów	Koszty działalności podstawowej	Sprawozdania finansowe oraz z realizacji zadań budżetowych	Półroczna/Roczna	Dyrekcja/ Główny Księgowy
	Wartość dotacji Organizatora za działalność podstawową i zadania celowe	Dotacja podmiotowa, dotacje celowe	Sprawozdania finansowe oraz z realizacji zadań budżetowych	Półroczna/Roczna	Dyrekcja/ Główny Księgowy

***Powiązanie segmentów publiczności z celami strategicznymi i KPI**

Segment publiczności	C.S I	C.S II	C.S III	C.S IV	C.S V	Kluczowe KPI dla segmentu
Mieszkańcy regionu	✓	✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> liczba uczestników wydarzeń lokalnych udział mieszkańców w frekwencji
Dzieci i młodzież		✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> liczba uczestników programów edukacyjnych i kulturalnych liczba szkół współpracujących
Turyści krajowi i zagraniczni		✓		✓		<ul style="list-style-type: none"> liczba odwiedzających dynamika frekwencji r/r

<i>Segment publiczności</i>	<i>C.S I</i>	<i>C.S II</i>	<i>C.S III</i>	<i>C.S IV</i>	<i>C.S V</i>	<i>Kluczowe KPI dla segmentu</i>
Odbiorcy indywidualni (pasjonaci)	✓	✓	✓			• liczba wydarzeń specjalistycznych • frekwencja na wykładach
Seniorzy	✓	✓	✓			• liczba programów dedykowanych seniorom • udział seniorów w ofercie
Osoby z niepełnosprawnościami		✓	✓			• % oferty dostępnej • liczba udogodnień dostępności
Publiczność wydarzeń plenerowych		✓	✓	✓		• frekwencja na wydarzeniach plenerowych • liczba wydarzeń cyklicznych
Publiczność online		✓	✓	✓	✓	• liczba odsłon treści cyfrowych • liczba uczestników wydarzeń online

2. Ewaluacja i aktualizacja strategii

**Cel ewaluacji Strategii*

Ewaluacja Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 ma na celu systematyczną ocenę stopnia realizacji celów strategicznych, skuteczności podejmowanych działań oraz adekwatności przyjętych kierunków rozwoju w odniesieniu do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Proces ewaluacji służy zapewnieniu wysokiej jakości zarządzania, racjonalnemu wykorzystaniu zasobów oraz utrzymaniu zgodności działań Muzeum z jego misją i rolą społeczną. Ewaluacja obejmuje wszystkie cele strategiczne Strategii, a ocena prowadzona jest zarówno na poziomie działań, rezultatów, jak i długofalowego wpływu społecznego.

**Model ewaluacji*

Ewaluacja Strategii opiera się na modelu logicznym, powiązany z zasadami zarządzania przez cele, co umożliwia ocenę:

- zgodności działań z przyjętymi celami strategicznymi,
- stopnia realizacji zaplanowanych wskaźników,
- efektywności wykorzystania zasobów finansowych, organizacyjnych i kadrowych,
- trwałości osiągniętych rezultatów.

Proces ewaluacji uwzględnia zarówno mierniki ilościowe, jak i ocenę jakościową, w tym opinie odbiorców, partnerów oraz pracowników Muzeum.

**Rodzaje i harmonogram ewaluacji*

Ewaluacja bieżąca (ciągła)

Prowadzona w trakcie realizacji Strategii, obejmuje:

- monitoring realizacji celów i działań,
- analizę wskaźników rzeczowych i finansowych,
- bieżące korygowanie działań operacyjnych.

Ewaluacja okresowa (śródroczna)

Realizowana co najmniej raz w trakcie obowiązywania Strategii (np. w 2028 roku), koncentruje się na:

- ocenie stopnia realizacji celów strategicznych,
- identyfikacji barier i czynników sukcesu,
- ocenie adekwatności przyjętych priorytetów.

Ewaluacja końcowa

Przeprowadzana po zakończeniu okresu obowiązywania Strategii, służy:

- podsumowaniu efektów realizacji Strategii,

- o ocenie jej skuteczności i trwałości,
- o sformułowaniu rekomendacji dla kolejnego okresu strategicznego.

****Wskaźniki i narzędzia ewaluacyjne***

Ewaluacja opiera się na zestawie wskaźników przypisanych do poszczególnych celów strategicznych, obejmujących m.in.:

- wskaźniki realizacji zadań statutowych,
- wskaźniki dostępności i zasięgu oferty muzealnej,
- wskaźniki uczestnictwa społecznego i edukacyjnego,
- wskaźniki finansowe i organizacyjne.

Narzędzia ewaluacyjne obejmują:

- raporty, sprawozdania okresowe,
- analizę danych statystycznych,
- ankiety i konsultacje z odbiorcami,
- wewnętrzne przeglądy strategiczne.

Aktualizacja Strategii

Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej ma charakter otwarty i adaptacyjny. Jej aktualizacja może być przeprowadzana w przypadku:

- istotnych zmian w otoczeniu prawnym, finansowym lub organizacyjnym,
- pojawienia się nowych możliwości finansowania lub partnerstw,
- wyników ewaluacji wskazujących na konieczność modyfikacji celów lub działań.

Aktualizacja Strategii dokonywana będzie w sposób uporządkowany i jeśli zaistnieje konieczność obejmie:

- analizę aktualnych uwarunkowań,
- przegląd celów i priorytetów,
- korektę działań i wskaźników,
- dostosowanie scenariuszy finansowych.

Zmiany w Strategii nie naruszają jej misji ani głównego kierunku rozwoju, lecz mogą posłużyć zwiększeniu jej skuteczności i adekwatności.

****Odpowiedzialność za ewaluację i aktualizację***

Za proces ewaluacji i aktualizacji Strategii odpowiada Dyrekcja Muzeum, przy współpracy z zespołem merytorycznym oraz w miarę potrzeb, z zewnętrznymi ekspertami. Wyniki ewaluacji stanowią podstawę do podejmowania decyzji zarządczych oraz planowania działań na kolejne lata. Systematyczna ewaluacja i możliwość aktualizacji Strategii stanowią kluczowy element nowoczesnego zarządzania Muzeum Ziemi Sądeckiej. Zapewniają one spójność działań, efektywne wykorzystanie zasobów oraz zdolność instytucji do realizacji misji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu społecznym i kulturowym.



XI. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

Zarządzanie ryzykiem stanowi integralny element realizacji Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 i jest prowadzone w sposób systemowy, ciągły oraz adekwatny do hybrydowego modelu finansowania, łączącego finansowanie bazowe (zapewniające stabilność

funkcjonowania instytucji) oraz finansowanie rozwojowe (umożliwiające realizację projektów inwestycyjnych, programowych i innowacyjnych). Celem zarządzania ryzykiem jest:

- zapewnienie stabilności działalności Muzeum,
- minimalizacja zagrożeń dla realizacji celów strategicznych,
- zwiększenie odporności instytucji na zmiany otoczenia finansowego, społecznego i prawnego,
- efektywne wykorzystanie środków publicznych i pozabudżetowych.

Proces zarządzania ryzykiem obejmuje: identyfikację ryzyk, ich ocenę, planowanie działań zapobiegawczych i korygujących oraz stały monitoring w odniesieniu do obranych celów strategicznych na lata 2026-2030.

C.S I Badanie, ochrona i rozwój dziedzictwa kulturowego

Główne ryzyka:

- ograniczenie środków finansowych na prace badawcze, popularyzatorskie i konserwatorskie,
- degradacja zbiorów wskutek czynników środowiskowych lub technologicznych,
- ryzyko opóźnień projektowych przy finansowaniu zewnętrznym (granty, fundusze UE),
- niedobór wykwalifikowanej kadry specjalistycznej.

Zarządzanie ryzykiem:

- zabezpieczenie podstawowych działań ochronnych, badawczych i popularyzatorskich w ramach finansowania bazowego,
- dywersyfikacja źródeł finansowania rozwojowego (programy MKiDN, fundusze UE, środki sponsorskie),
- wdrażanie planów długofalowej konserwacji i digitalizacji zbiorów oraz poszerzenie i modernizacja zaplecza magazynowego Muzeum,
- rozwój kompetencji kadry oraz współpraca z instytucjami naukowymi i konserwatorskimi.

C.S II Nowoczesna i dostępna oferta muzealna oparta na dziedzictwie

Główne ryzyka:

- niedopasowanie oferty do zmieniających się potrzeb odbiorców,
- ograniczenia technologiczne i infrastrukturalne,
- ryzyko wzrostu kosztów utrzymania nowoczesnych ekspozycji,
- wykluczenie części odbiorców (osób z niepełnosprawnościami, seniorów)
- niedobór wykwalifikowanej kadry specjalistycznej.

Zarządzanie ryzykiem:

- finansowanie podstawowej oferty wystawienniczej ze środków bazowych,
- realizacja projektów modernizacyjnych i cyfrowych w ramach finansowania rozwojowego,
- testowanie nowych form ekspozycji i narracji muzealnych,
- wdrażanie standardów dostępności i uniwersalnego projektowania.

C.S III Edukacja kulturalna, organizacja wydarzeń kulturalnych, działalność wydawnicza i partycypacja społeczna

Główne ryzyka:

- brak możliwości finansowych w ramach obszaru działalności wydawniczej,
- niskie zaangażowanie społeczności lokalnej,
- ryzyko niewystarczającej frekwencji na wydarzeniach,
- ryzyko związane z uwarunkowaniami pogodowymi,

- ograniczenia kadrowe i organizacyjne.

Zarządzanie ryzykiem:

- zapewnienie ciągłości dla podstawowej oferty kulturalno - edukacyjnej z finansowania bazowego,
- pozyskiwanie środków rozwojowych na projekty partycypacyjne i innowacyjne,
- rozwój partnerstw z placówkami oświatowymi, NGO i instytucjami kultury,
- stała ewaluacja oferty i reagowanie na potrzeby odbiorców.

C.S IV Rozwój turystyki kulturowej i promocja regionu

Główne ryzyka:

- sezonowość ruchu turystycznego,
- zmienność trendów turystycznych,
- uzależnienie od czynników zewnętrznych (kryzysy, sytuacje nadzwyczajne),
- niewystarczająca koordynacja działań promocyjnych.

Zarządzanie ryzykiem:

- stabilne finansowanie podstawowych działań promocyjnych,
- realizacja projektów rozwojowych we współpracy z samorządami i organizacjami turystycznymi,
- dywersyfikacja oferty turystycznej (całoroczność, oferta tematyczna),
- sukcesywne wdrażanie strategii marketingowej,
- wykorzystanie narzędzi marketingu cyfrowego i analizy danych.

C.S V Nowoczesne, efektywne i stabilne zarządzanie Muzeum

Główne ryzyka:

- niestabilność finansowa i zależność od jednego źródła finansowania,
- ryzyka kadrowe (rotacja, brak kompetencji),
- sytuacje losowe, (wojna, kataklizm, pandemia, itp.)
- zmiany regulacji prawnych,
- ryzyka organizacyjne i technologiczne.

Zarządzanie ryzykiem:

- utrzymanie stabilnego finansowania bazowego jako fundamentu działalności,
- rozwój kompetencji menedżerskich i finansowych kadry,
- modyfikowanie struktury organizacyjnej w odpowiedzi na aktualne potrzeby jednostki,
- wdrażanie narzędzi controllingu, planowania wieloletniego i zarządzania projektowego,
- systematyczny monitoring ryzyk i aktualizacja procedur wewnętrznych.

****Podsumowanie***

Hybrydowy model finansowania umożliwi Muzeum Ziemi Sądeckiej skuteczne zarządzanie ryzykiem poprzez połączenie stabilności finansowania bazowego z elastycznością finansowania rozwojowego. Takie podejście zwiększa odporność instytucji na zmiany otoczenia, wspiera realizację celów strategicznych oraz pozwala na zrównoważony rozwój Muzeum w latach 2026–2030.



XII. PODSUMOWANIE

Strategia Muzeum Ziemi Sąddeckiej na lata 2026–2030 wyznacza długofalowe kierunki rozwoju instytucji, opierając się na założeniu, że ochrona i interpretacja dziedzictwa kulturowego regionu sądeckiego stanowią podstawową misję Muzeum, natomiast nowoczesne narzędzia zarządzania, komunikacji i finansowania są warunkiem skutecznej realizacji tej misji w zmieniającym się otoczeniu społecznym, kulturowym i gospodarczym. Zastosowany hybrydowy model strategiczny, łączący:

- **model logiczny,**
- **zarządzanie przez cele,**
- **analizy SWOT i TOWS,**

zapewnia spójność pomiędzy zasobami Muzeum, planowanymi działaniami, oczekiwanymi rezultatami oraz długoterminowym wpływem społecznym. Strategia ma charakter realistyczny, mierzalny i adaptacyjny, umożliwiając elastyczne reagowanie na zmiany przy jednoczesnym zachowaniu stabilności funkcjonowania instytucji. Analiza strategiczna potwierdza, że podstawowym kapitałem Muzeum Ziemi Sąddeckiej są jego zbiory, zasoby niematerialne oraz kompetencje merytoryczne kadry. Kluczowym wnioskiem jest konieczność:

- **systematycznego wzmocnienia działań konserwatorskich i badawczych,**
- **poszerzenia zaplecza magazynowego muzeum i systematyczne powiększanie kolekcji,**
- **intensyfikacja badań terenowych służących utrwaleniu przemian kulturowych,**
- **rozwoju dokumentacji zbiorów, w tym digitalizacji i opracowania katalogów kolekcji,**
- **integrowania badań naukowych z działalnością wystawienniczą, wydawniczą i edukacyjną.**

Dziedzictwo traktowane jest nie tylko jako przedmiot ochrony, lecz także jako aktywny zasób rozwojowy, stanowiący fundament pozostałych celów strategicznych. Strategia zakłada stopniową modernizację oferty muzealnej przy zachowaniu jej zakorzenienia w lokalnym i regionalnym dziedzictwie. Wnioski wskazują na potrzebę:

- **stosowania nowoczesnych form interpretacji zbiorów,**
- **zwiększania dostępności oferty dla różnych grup odbiorców,**
- **rozwoju wystaw czasowych i projektów interdyscyplinarnych.**

Nowoczesność rozumiana jest jako narzędzie zwiększania atrakcyjności, dostępności i zrozumiałości przekazu muzealnego, a nie jako cel sam w sobie. Strategia podkreśla rolę Muzeum jako aktywnego uczestnika życia społecznego i kulturalnego regionu. Kluczowym wnioskiem jest potrzeba:

- **systemowego rozwijania oferty edukacyjnej i kulturalnej dla różnych grup wiekowych,**
- **wzmocnienia działań wydawniczych i popularyzatorskich,**
- **budowania trwałych relacji z lokalną społecznością, organizacjami i instytucjami.**

Aktywna partycypacja społeczna postrzegana jest jako warunek zwiększenia społecznej użyteczności i rozpoznawalności Muzeum. Analiza TOWS wskazuje, że Muzeum Ziemi Sąddeckiej posiada znaczący potencjał do pełnienia roli kluczowego podmiotu turystyki kulturowej regionu. Wnioski strategiczne obejmują:

- **konieczność zacieśniania współpracy z podmiotami sektora turystycznego,**
- **wprowadzenie narzędzi ułatwiających szybki i łatwy dostęp do proponowanej oferty muzealnej,**
- **tworzenie spójnej oferty opartej na dziedzictwie kulturowym i historycznym,**
- **wzmocnienie działań promocyjnych w wymiarze regionalnym i ponadregionalnym.**

Rozwój turystyki kulturowej traktowany jest jako czynnik wspierający zarówno misję Muzeum, jak i rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Zastosowanie zarządzania przez cele

oraz hybrydowego modelu finansowego prowadzi do wniosku, że kluczowym warunkiem realizacji strategii jest:

- **wzmacnianie kompetencji zarządczych i organizacyjnych,**
- **usprawnianie procesów planowania, monitorowania i ewaluacji,**
- **dywersyfikacja źródeł finansowania.**

Nowoczesne zarządzanie postrzegane jest jako narzędzie zapewniające stabilność instytucji oraz zdolność do realizacji działań rozwojowych. Strategia opiera się na hybrydowym modelu finansowym, obejmującym:

- **scenariusz bazowy**, zapewniający stabilne funkcjonowanie Muzeum i realizację zadań statutowych,
- **scenariusz rozwojowy**, umożliwiający realizację projektów inwestycyjnych i wdrożenie nowych rozwiązań programowych wychodzących naprzeciw współczesnego odbiorcy przy wykorzystaniu środków zewnętrznych.

Model ten pozwala na elastyczne dostosowanie poziomu aktywności Muzeum do aktualnych uwarunkowań finansowych, bez rezygnacji z długofalowych celów rozwojowych. Strategia Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026–2030 tworzy spójne i realistyczne ramy rozwoju instytucji, łącząc ochronę dziedzictwa kulturowego z nowoczesnym podejściem do zarządzania, oferty muzealnej i relacji z odbiorcami. Realizacja takiego podejścia strategicznego pozwoli na wzmocnienie roli Muzeum jako nowoczesnej instytucji kultury, zakorzenionej w dziedzictwie regionu sądeckiego i aktywnie uczestniczącej w jego rozwoju społecznym, edukacyjnym i turystycznym. Przyjęty model hybrydowy zwiększa odporność Muzeum na zmiany otoczenia, wspiera efektywne zarządzanie zasobami oraz umożliwia stopniowe, kontrolowane przechodzenie od stabilizacji do rozwoju, z korzyścią dla społeczności lokalnej, odbiorców i wszystkich partnerów instytucji.



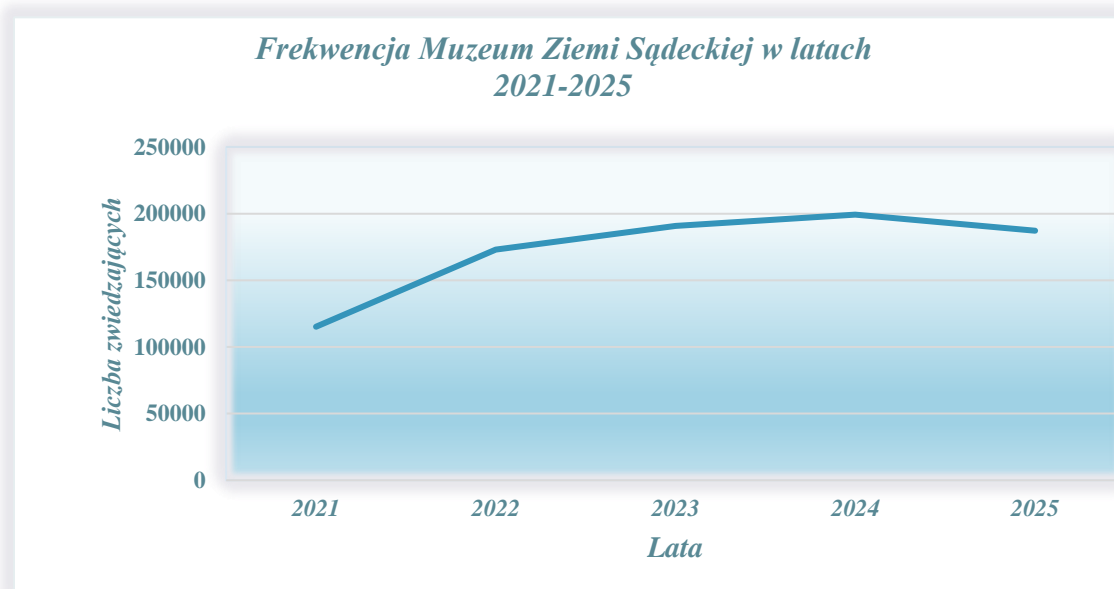
XIII. ZAŁĄCZNIKI

1. Analizy szczegółowe

Dane historyczne – Frekwencja Muzeum Ziemi Sądeckiej w latach 2021-2025 w różnych obszarach działalności

Frekwencja ogółem – oferta Muzeum w latach 2021-2025

MZS- ogółem	2021	2022	2023	2024	2025
styczeń	299	3559	4984	4581	5087
luty	1569	5107	6974	7237	7579
marzec	1149	4592	8172	9565	5948
kwiecień	245	7454	11010	6983	10039
maj	5413	15500	18463	28463	23138
czerwiec	20450	26245	26645	28071	22322
lipiec	19792	22933	32426	25035	27879
sierpień	27122	28046	30897	32609	24615
wrzesień	17322	25693	26801	23677	15596
październik	11484	16554	11636	13037	11712
listopad	5613	8869	5104	9686	10154
grudzień	4712	8541	7503	10314	23158
suma	115170	173093	190615	199258	187227



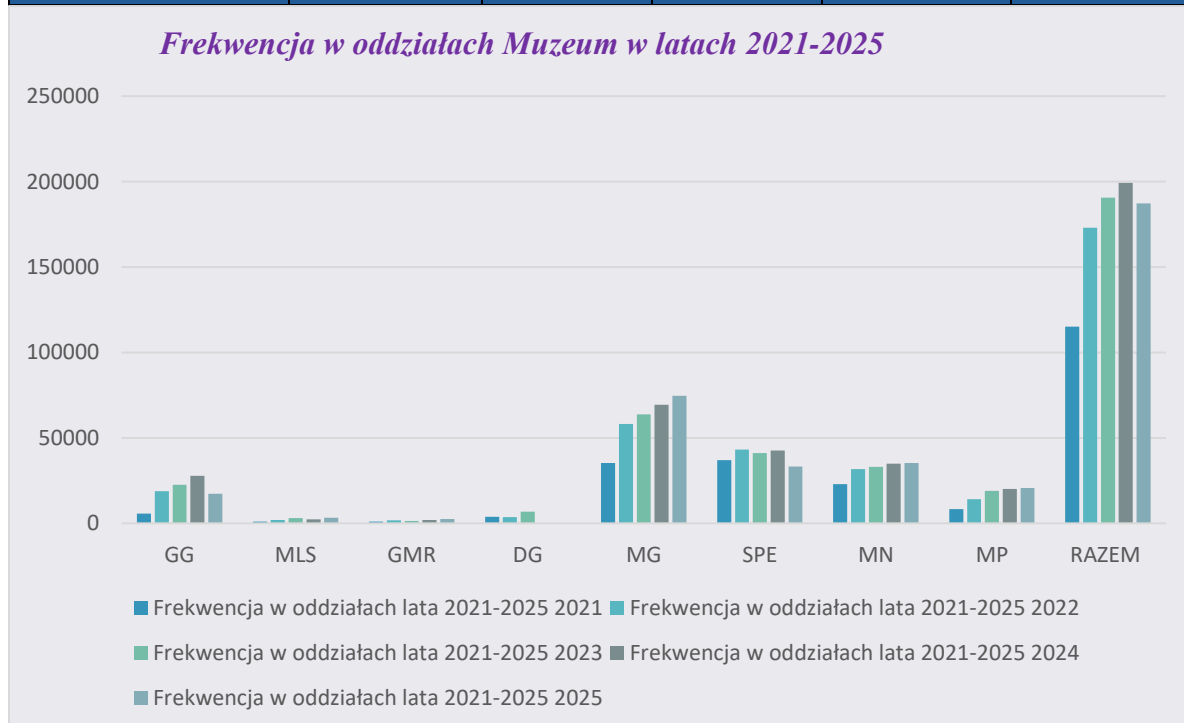
LATA	2021	2022	2023	2024	2025
Liczba zwiedzających	115170	173093	190615	199258	187227

Dane opracowane w oparciu sprawozdania roczne z działu Edukacji i sprawozdania roczne z realizacji zadań budżetowych składane do UMWM

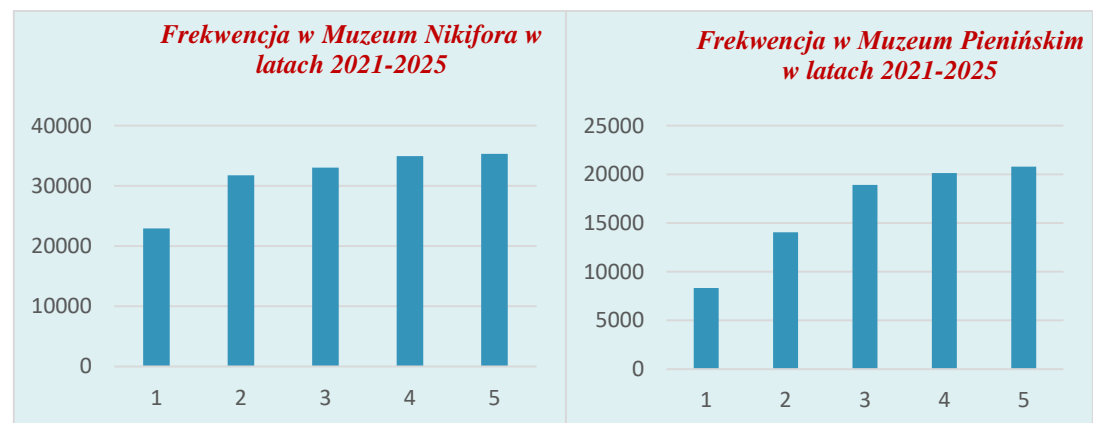
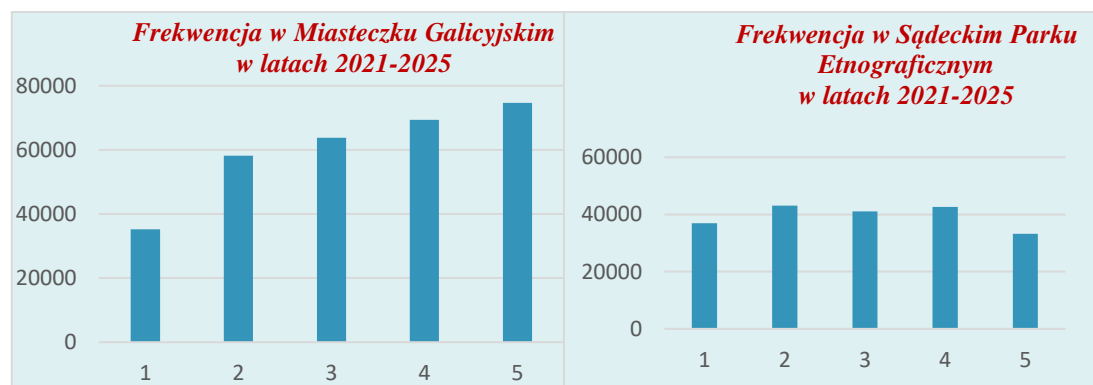
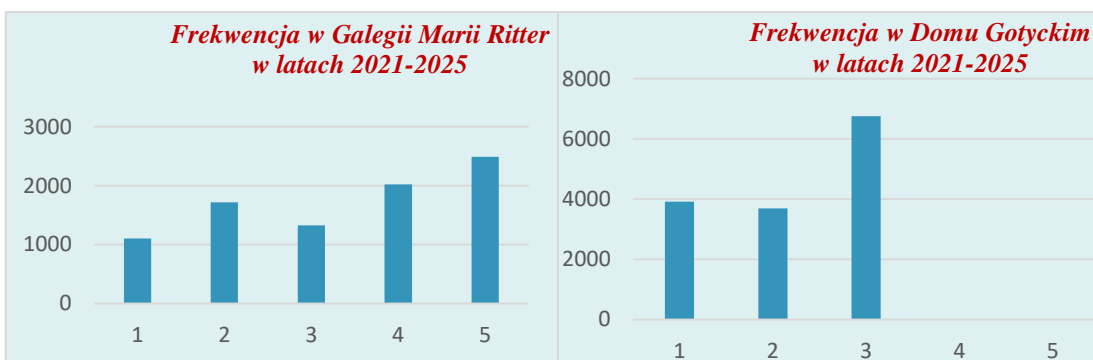
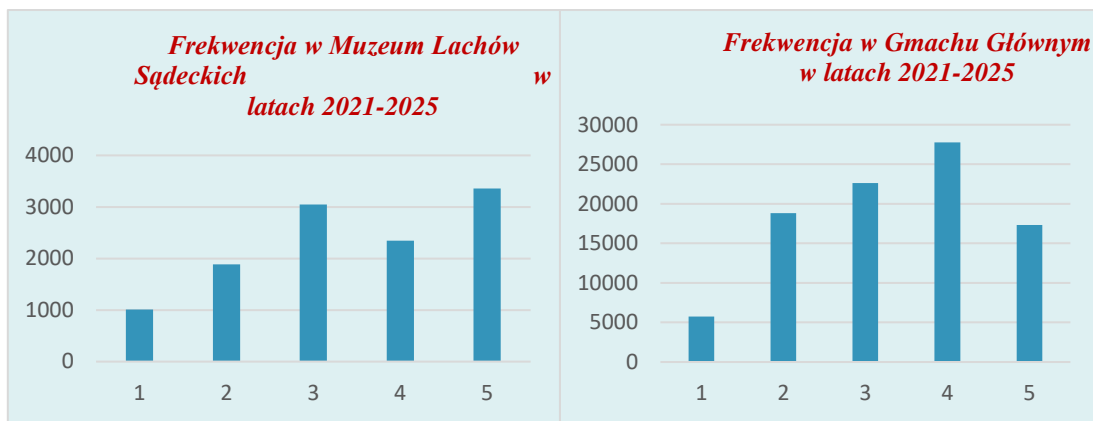
Dane statystyczne prezentują frekwencję w latach 2021-2025. Należy zauważyć, iż frekwencja ma tendencję wzrostową. Ostatnie trzy lata kreuja się na poziomie między 187 tys a blisko 200 tys zwiedzających. Duże znaczenie w tych latach odegrały programy rządowe pn. „Poznaj Polskę i Podróż z klasą”. Dzięki nim szkoły mogły skorzystać z dofinansowania wycieczek do instytucji kultury. Szczególnie duży wzrost frekwencji należy zauważyć w 2022 roku blisko 58 tys więcej zwiedzających niż w roku poprzednim. W tym przypadku należy wnioskować, iż przyczyną tak znacznego wzrostu frekwencji korzystających z oferty Muzeum było zakończenie obostrzeń związanych z pandemią COVID i poluzowaniem ograniczeń. Z powyższego zauważalne jest, iż nadal wzrasta zapotrzebowanie na ofertę kulturalną prezentowaną przez Muzeum. Lekki spadek frekwencji zaobserwować można w 2025 roku. Przyczyną mogło być zakończenie najmu Domu Gotyckiego przy ul Lwowskiej 3 blisko Centrum Miasta, a tym samym utrata przestrzeni na realizację działań edukacyjnych w pobliżu starówki będącym w bliskim sąsiedztwie szkół i przedszkoli.

Frekwencja w poszczególnych oddziałach Muzeum w latach 2021-2025

Lata Oddziały	2021	2022	2023	2024	2025
GG	5745	18803	22618	27758	17321
MLS	1008	1886	3048	2344	3358
GMR	1104	1715	1327	2023	2488
DG	3912	3688	6758	0	0
MG	35221	58132	63794	69385	74670
SPE	36917	43092	41131	42667	33295
MN	22944	31728	33020	34944	35324
MP	8319	14049	18919	20137	20771
RAZEM	115170	173093	190615	199258	187227



Dane opracowane w oparciu sprawozdania roczne z działu Edukacji i sprawozdania roczne z realizacji zadań budżetowych składane do UMWM



Dane opracowane w oparciu sprawozdania roczne z działu Edukacji i sprawozdania roczne z realizacji zadań budżetowych składane do UMWM

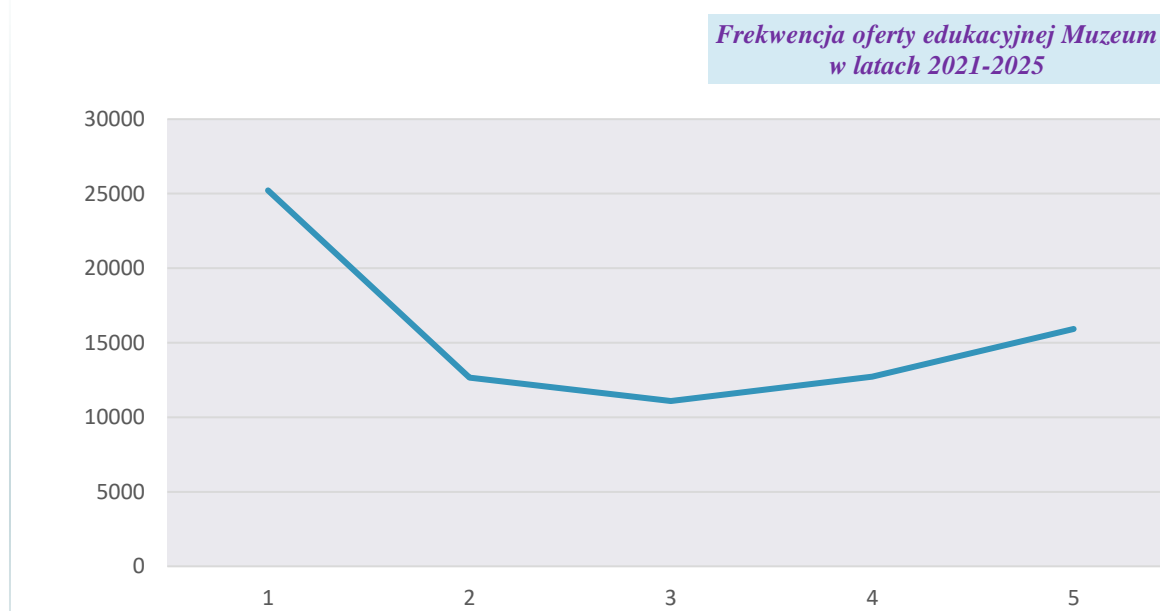
Patrząc na powyższą analizę w podziale frekwencji na poszczególne oddziały można zauważyć tendencję wzrostową w 5 oddziałach. W dwóch natomiast w Gmachu Głównym i Sudeckim Parku Etnograficznym

frekwencja w 2025 roku przedstawia się malejąco. Perspektywa celów strategicznych na 2026-2030 zakłada działania skoncentrowane w szczególności na Sądckim Parku Etnograficznym - projekty infrastrukturalne, które w swoich założeniach zakładają programy kulturowe o charakterze miękkich działań skierowanych na zróżnicowanie oferty programowej i wprowadzenie nowych form oraz zwiększenie frekwencji w Sądckim Parku Etnograficznym w okresach trwałości projektów. Należy zatem spodziewać się sukcesywnego wzrostu frekwencji.

Dane historyczne - Frekwencja uczestników oferty edukacyjnej Muzeum w latach 2021-2025

Frekwencja ogółem na zajęciach edukacyjnych w latach 2021-2025

MZS ogółem	2021	2022	2023	2024	2025
styczeń	0	76	250	81	196
luty	0	28	160	508	67
marzec	0	610	1393	1203	1313
kwiecień	0	745	1177	540	1613
maj	658	2217	659	2783	3785
czerwiec	5828	2080	1406	1014	952
lipiec	1540	215	1507	1470	1137
sierpień	9355	336	1185	1328	221
wrzesień	5124	1962	1286	1331	828
październik	1700	1835	730	938	1316
listopad	616	1391	581	457	2506
grudzień	400	1164	755	1065	1984
suma	25221	12659	11089	12718	15918

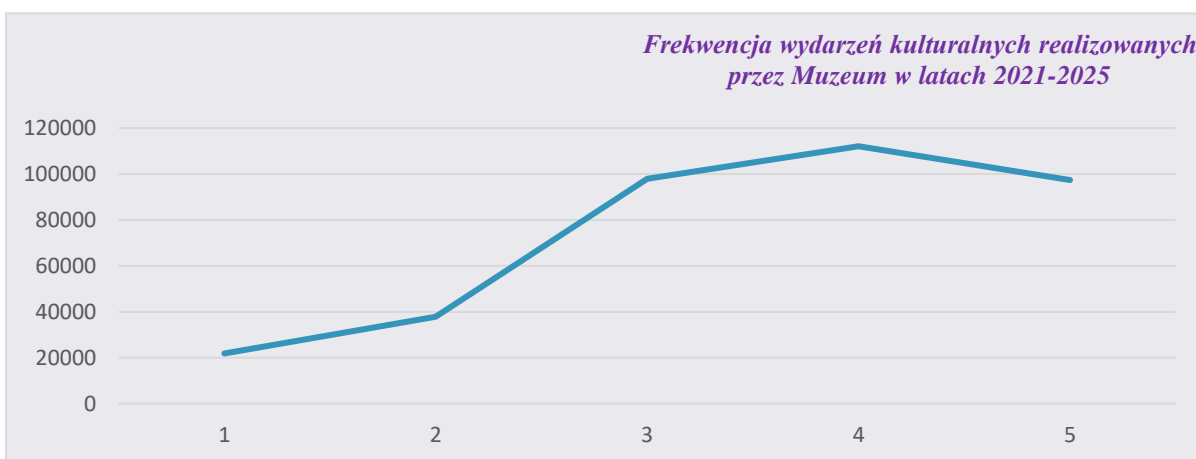


Dane opracowane w oparciu sprawozdania roczne z działu Edukacji i sprawozdania roczne z realizacji zadań budżetowych składane do UMWM

Jak wskazują powyżej dane frekwencja uczestników oferty edukacyjnej była znacząca w 2021 roku ponad 25 tys. Był to rok istotnie znaczący po zakończonych obostrzeniach w związku z pandemią COVID. Należy jednak zauważyć, że frekwencja w latach 2023 -2025 ma tendencję wzrostową. Strategia w kolejnej perspektywie 2026-2030 przewiduje rozwój tej działalności poprzez wprowadzanie nowych form edukacyjnych, aby zachować tendencję wzrostową.

Frekwencja na wydarzeniach kulturalnych w oddziałach Muzeum w latach 2021-2025

Lata Oddziały	2021	2022	2023	2024	2025
GG	82	798	25	390	551
MLS	0	70	227	112	240
GMR	0	0	51	169	273
DG	1857	365	3320	0	
MG	12079	22350	64705	71311	70172
SPE	7714	13599	28845	39847	24622
MN	74	93	179	15	100
MP	50	526	578	229	1364
RAZEM	21856	37801	97930	112073	97322

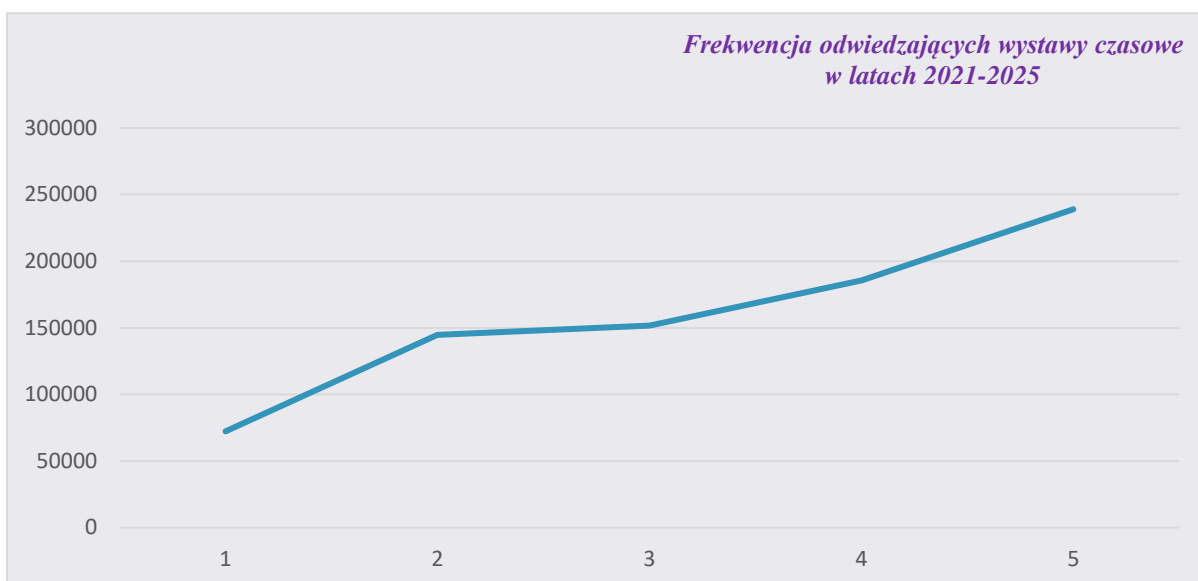


Dane opracowane w oparciu sprawozdania roczne z działu Edukacji i sprawozdania roczne z realizacji zadań budżetowych składane do UMWM

Należy zauważyć, że frekwencja na wydarzeniach kulturalnych od 2023 -2025 ma znaczną tendencję wzrostową w stosunku do lat 2021-2022. Strategia w kolejnej perspektywie 2026-2030 przewiduje rozwój tej działalności poprzez wprowadzanie nowych form partycypacyjnych, aby zachować tendencję wzrostową w tym obszarze działalności Muzeum.

Frekwencja na wystawach czasowych w oddziałach Muzeum w latach 2021-2025

Lata Oddziały	2021	2022	2023	2024	2025
GG	4073	12748	19675	26523	16277
MLS	0	337	489		
GMR	0	1149	145	220	302
DG	3838	3374	3064	0	0
MG	30682	63405	58066	82006	135151
SPE	2295	22941	22010	26212	20523
MN	24089	30034	30778	33225	32583
MP	7218	10663	17261	17177	34054
RAZEM	72195	144651	151488	185363	238890

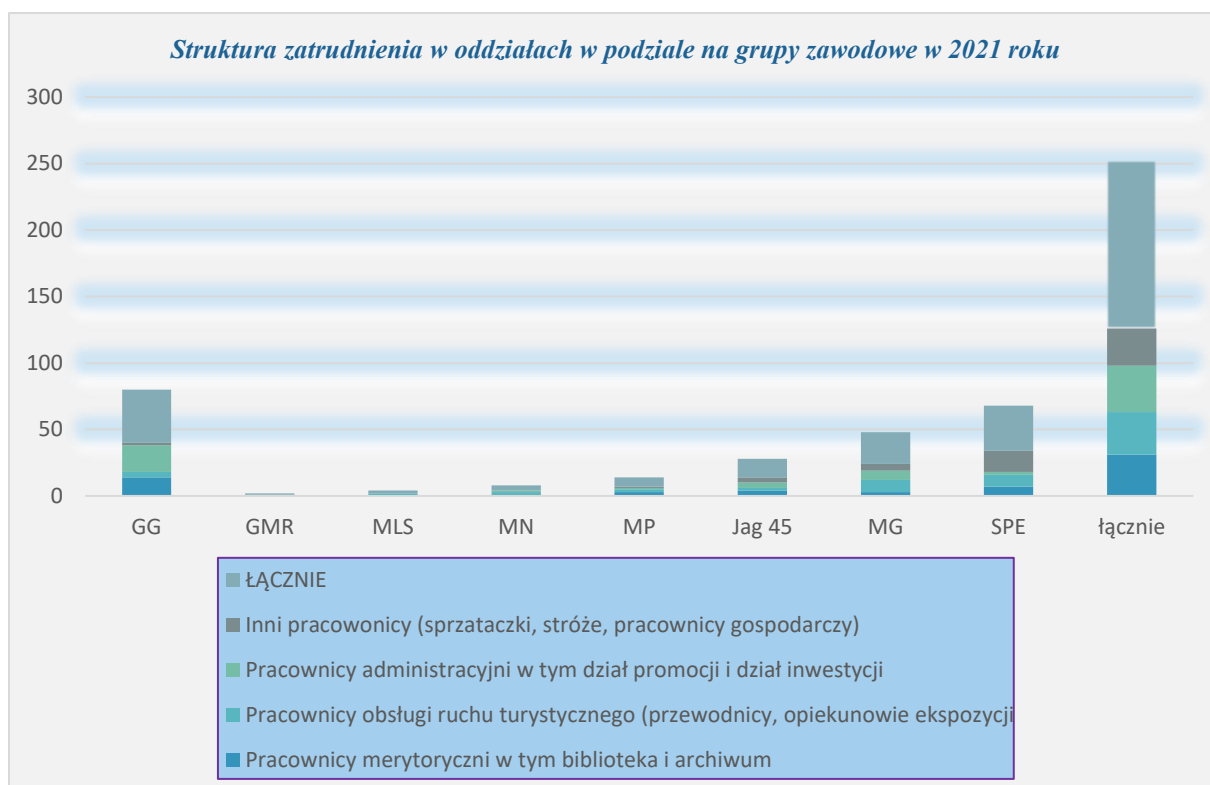


Dane opracowane w oparciu sprawozdania roczne z działu Edukacji i sprawozdania roczne z realizacji zadań budżetowych składane do UMWM

W obszarze działalności wystawienniczej przy realizacji form zmiennych wystaw też można zauważyć tendencję wzrostową. Sukcesywnie od 2021 roku jest widoczny progres odwiedzających wystawy czasowe prezentowane w Muzeum w ostatnich pięciu latach. Rozwój działalności wystawienniczej zaplanowany w perspektywie 2026-2030 z pewnością utrzyma ten trend.

Dane historyczne – struktura zatrudnienia według grup zawodowych w oddziałach Muzeum w latach 2021-2025

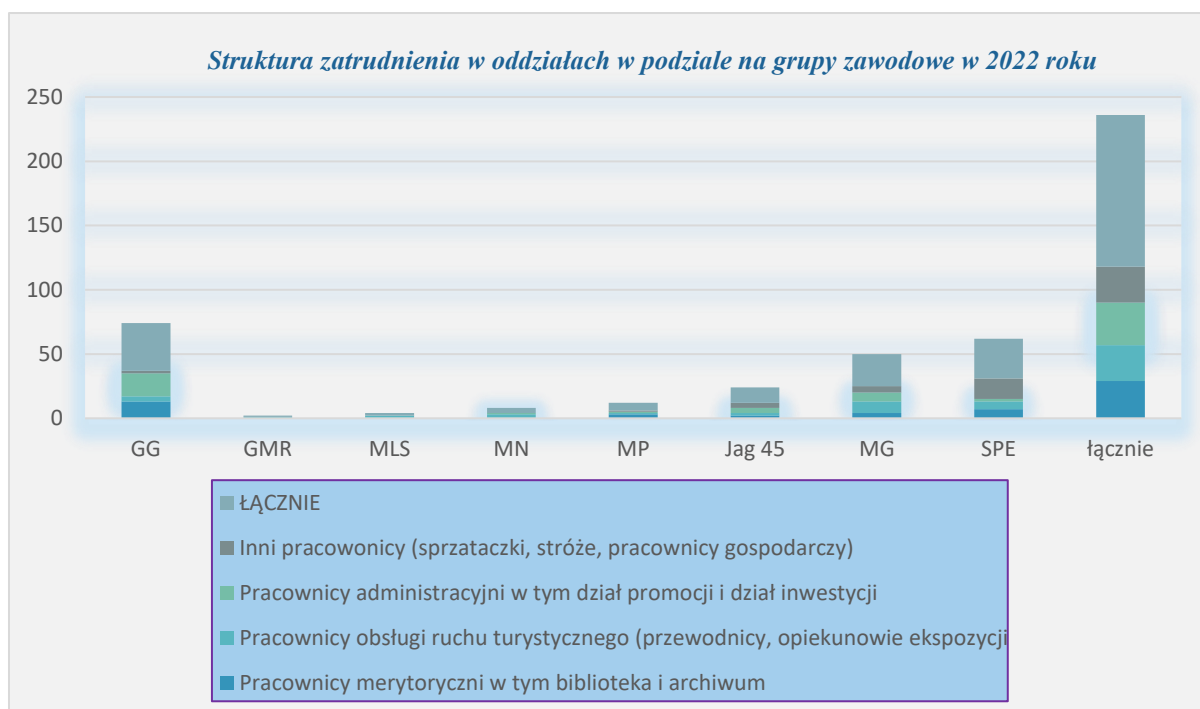
<i>Struktura stałego zatrudnienia w oddziałach Muzeum w etatach rok 2021</i>									
<i>Pracownicy</i>	<i>GG</i>	<i>GMR</i>	<i>MLS</i>	<i>MN</i>	<i>MP</i>	<i>DG/ Jag. 45</i>	<i>MG</i>	<i>SPE</i>	<i>łącznie</i>
<i>Pracownicy merytoryczni w tym biblioteka i archiwum, pracownia konserwatorska i dział edukacji</i>	14				3	4	3	7	31
<i>Pracownicy obsługi ruchu turystycznego (przewodnicy, opiekunowie ekspozycji)</i>	4	1	2	3	2	2	9	9	32
<i>Pracownicy administracyjni w tym dział promocji i dział inwestycji</i>	20			1	1	4	7	2	35
<i>Inni pracownicy (sprzątaczkę, stróże, pracownicy gospodarczy, kierowca)</i>	2				1	4	5	16	28
ŁĄCZNIE	40	1	2	4	7	14	24	34	126



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

Struktura stałego zatrudnienia w oddziałach Muzeum w etatach rok 2022

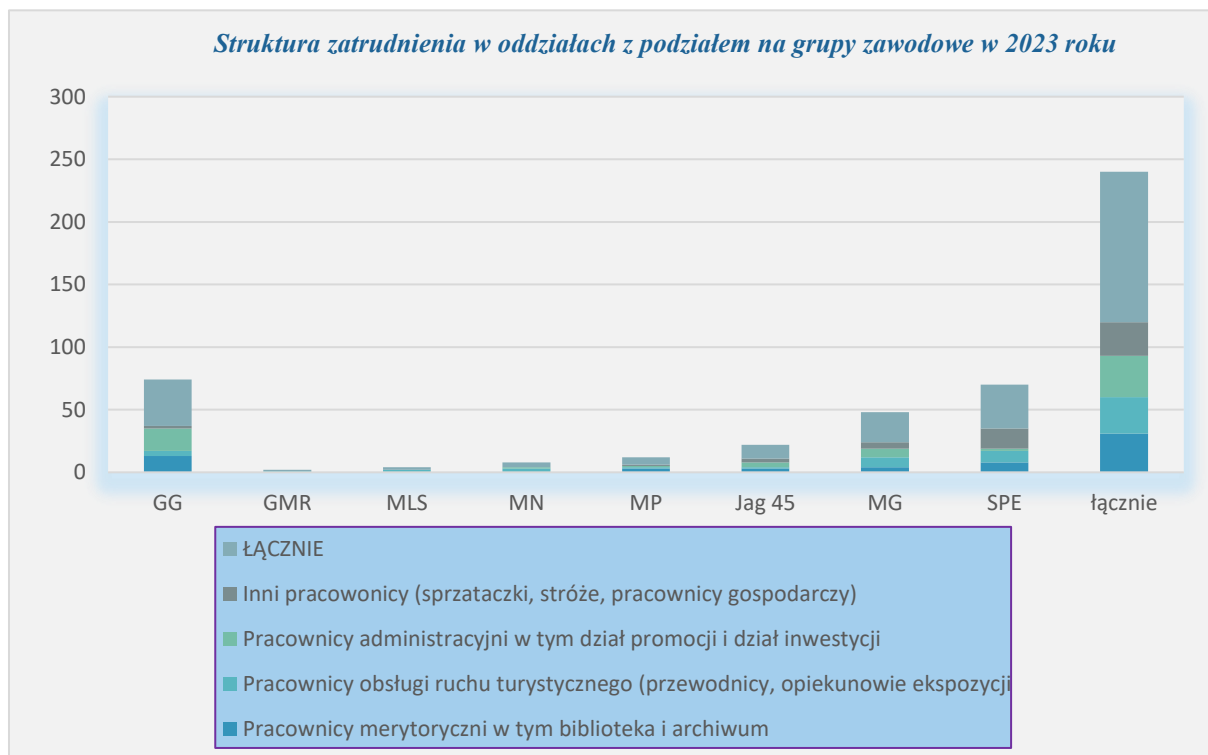
Pracownicy	GG	GMR	MLS	MN	MP	DG/ Jag 45	MG	SPE	łącznie
Pracownicy merytoryczni w tym biblioteka i archiwum, pracownia konserwatorska i dział edukacji	13				3	2	4	7	29
Pracownicy obsługi ruchu turystycznego (przewodnicy, opiekunowie ekspozycji)	4	1	2	3	1	2	9	6	28
Pracownicy administracyjni w tym dział promocji i dział inwestycji	18			1	1	4	7	2	33
Inni pracownicy (sprzątaczk, stróże, pracownicy gospodarczy, kierowca)	2				1	4	5	16	28
ŁĄCZNIE	37	1	2	4	6	12	25	31	118



Dane opracowane w oparciu materiał przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

Struktura stałego zatrudnienia w oddziałach Muzeum w etatach rok 2023

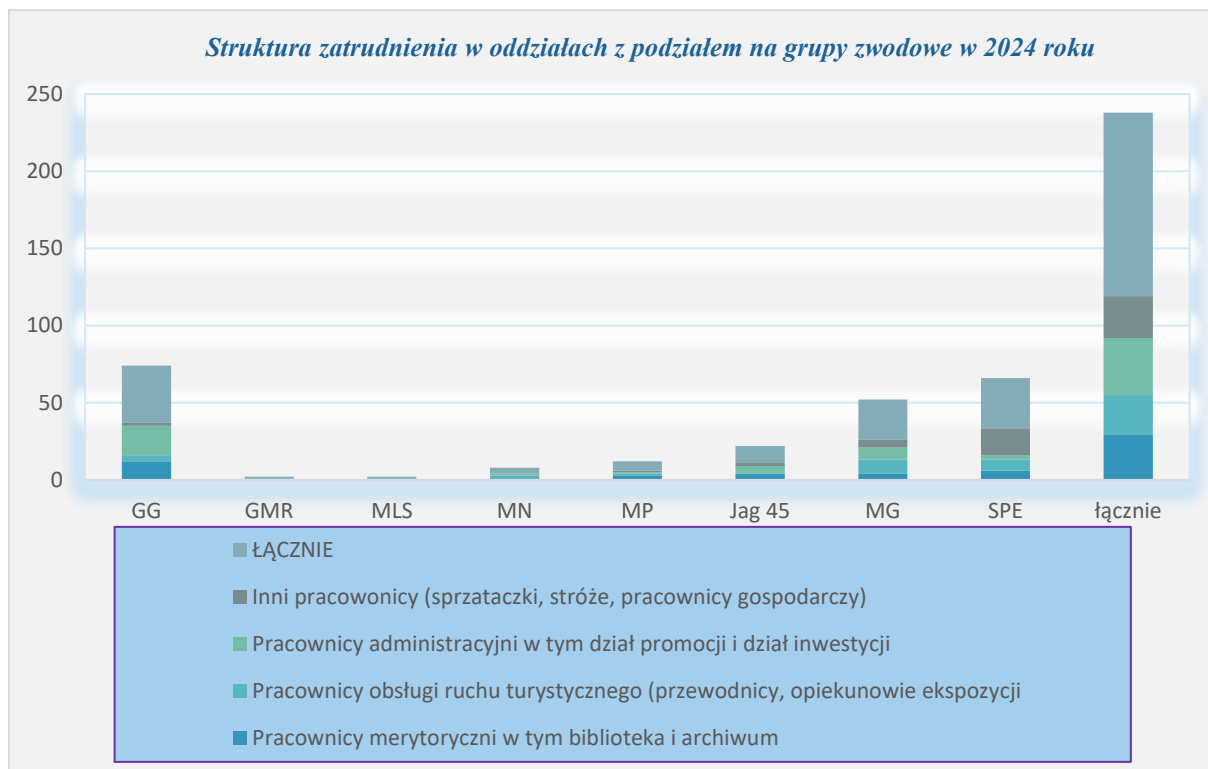
Pracownicy	GG	GMR	MLS	MN	MP	DG/ Jag 45	MG	SPE	łącznie
Pracownicy merytoryczni w tym biblioteka i archiwum, pracownia konserwatorska i dział edukacji	13				3	3	4	8	31
Pracownicy obsługi ruchu turystycznego (przewodnicy, opiekunowie ekspozycji)	4	1	2	3	1	1	8	9	29
Pracownicy administracyjni w tym dział promocji i dział inwestycji	18			1	1	4	7	2	33
Inni pracownicy (sprzątaczk, stróże, pracownicy gospodarczy, kierowca)	2				1	3	5	16	27
ŁĄCZNIE	37	1	2	4	6	11	24	35	120



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

Struktura stałego zatrudnienia w oddziałach Muzeum w etatach rok 2024

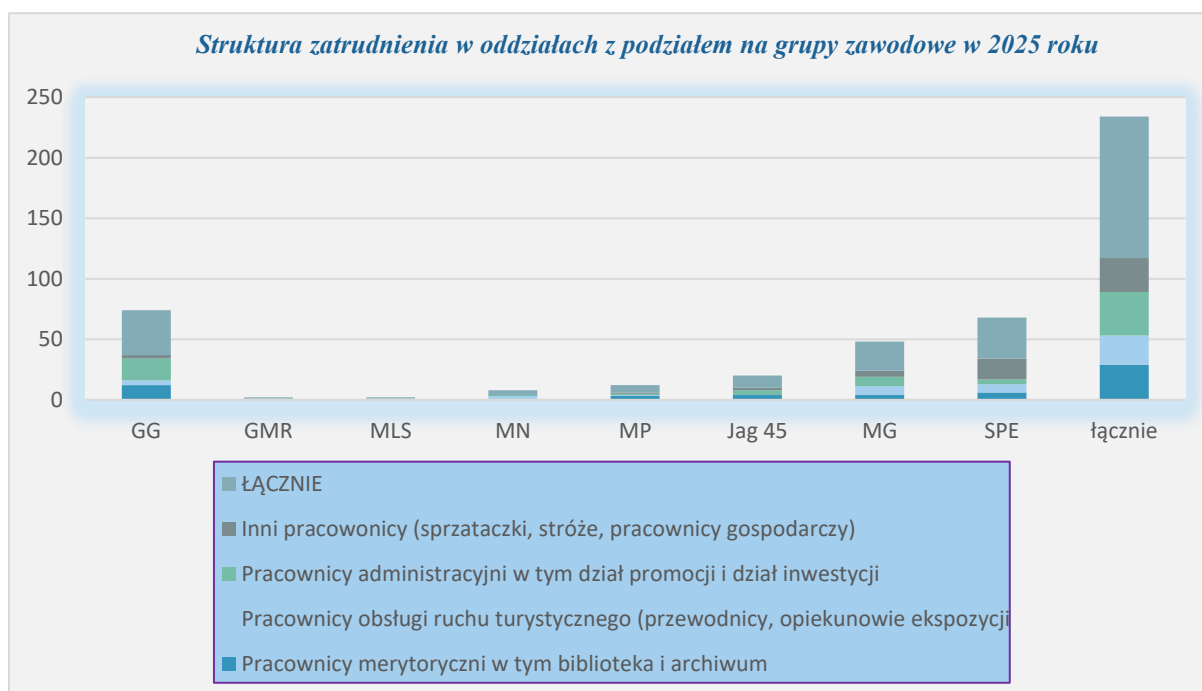
Pracownicy	GG	GMR	MLS	MN	MP	Jag 45	MG	SPE	łącznie
Pracownicy merytoryczni w tym biblioteka i archiwum, pracownia konserwatorska i dział edukacji	12				3	4	4	6	29
Pracownicy obsługi ruchu turystycznego (przewodnicy, opiekunowie ekspozycji)	4	1	1	3	1	0	9	7	26
Pracownicy administracyjni w tym dział promocji i dział inwestycji	19			1	1	5	8	3	37
Inni pracownicy (sprzątaczk, stróże, pracownicy gospodarczy, kierowca)	2				1	2	5	17	27
ŁĄCZNIE	37	1	1	4	6	11	26	33	119



Dane opracowane w oparciu o materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

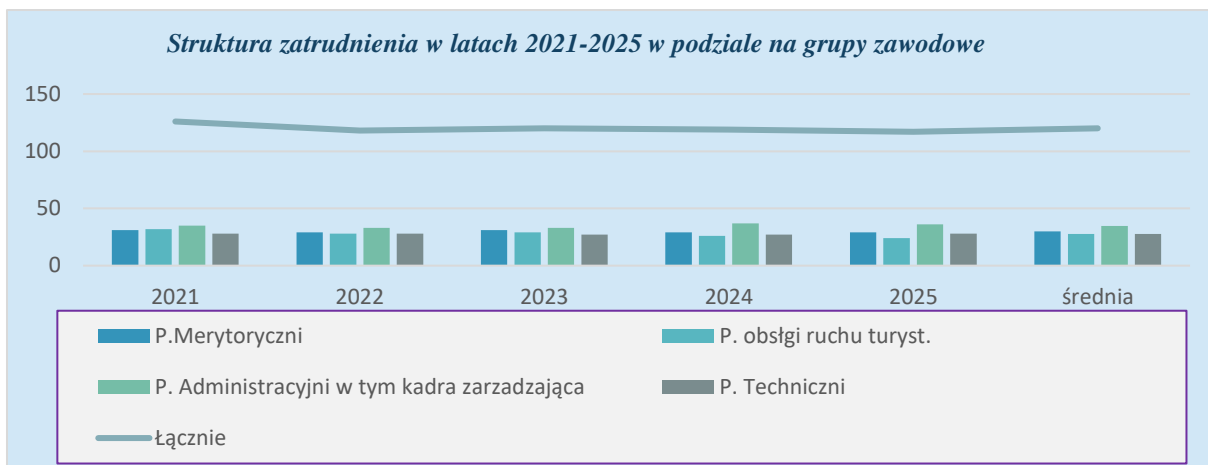
Struktura stałego zatrudnienia w oddziałach Muzeum w etatach rok 2025

Pracownicy	GG	GMR	MLS	MN	MP	Jag 45	MG	SPE	łącznie
<i>Pracownicy merytoryczni w tym biblioteka i archiwum, pracownia konserwatorska i dział edukacji</i>	12	0	0	0	3	4	4	6	29
<i>Pracownicy obsługi ruchu turystycznego (przewodnicy, opiekunowie ekspozycji)</i>	4	1	1	3	1	0	7	7	24
<i>Pracownicy administracyjni w tym dział promocji i dział inwestycji</i>	18	0	0	1	1	4	8	4	36
<i>Inni pracownicy (sprzątaczk, stróże, pracownicy gospodarczy, kierowca)</i>	3	0	0	0	1	2	5	17	28
ŁĄCZNIE	37	1	1	4	6	10	24	34	117



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

<i>Grupy pracowników w latach</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>średnia</i>
<i>P. Merytoryczni</i>	31	29	31	29	29	29,8
<i>P. obsługi ruchu turystycznego</i>	32	28	29	26	24	27,8
<i>P. Administracyjni w tym kadra zarządzająca</i>	35	33	33	37	36	34,8
<i>P. Techniczni</i>	28	28	27	27	28	27,6
<i>Łącznie</i>	126	118	120	119	117	120



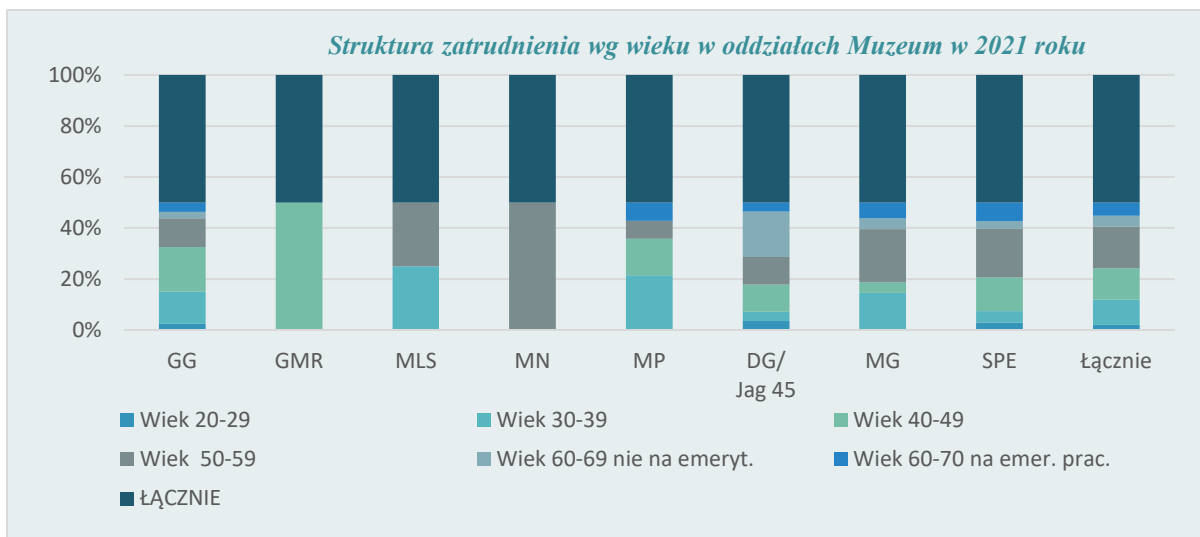
Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

Według przedstawionych danych w ostatnich pięciu latach, średnia stałego zatrudnienia wynosiła 120 osób. Zatrudnienie w podziale na grupy zawodowe kształtowało się następująco: pracownicy merytoryczni 29,8%, pracownicy na stałe zatrudnieni do obsługi ruchu turystycznego 27,8 %, pracownicy administracyjni wraz z kadra zarządzającą 34,8% pozostali pracownicy 27,6%. Jak widać grupa zatrudnionych do obsługi ruchu turystycznego stanowi niespełna 1/4 całej kadry Muzeum, jest to niewystarczająca ilość osób do obsługi zwiedzających, szczególnie w sezonie letnim. W związku z tym jednostka podejmuje i będzie w dalszej perspektywie 2026-2030 podejmować działania związane z zatrudnieniem sezonowym na staże lub zatrudnienie subsydiowane przy współpracy z Urzędami Pracy oraz Organizacjami Pozarządowymi.

Dane historyczne - Struktura zatrudnienia według wieku w oddziałach Muzeum w latach 2021-2025

Struktura stałego zatrudnienia wg wieku oddziałach Muzeum rok 2021

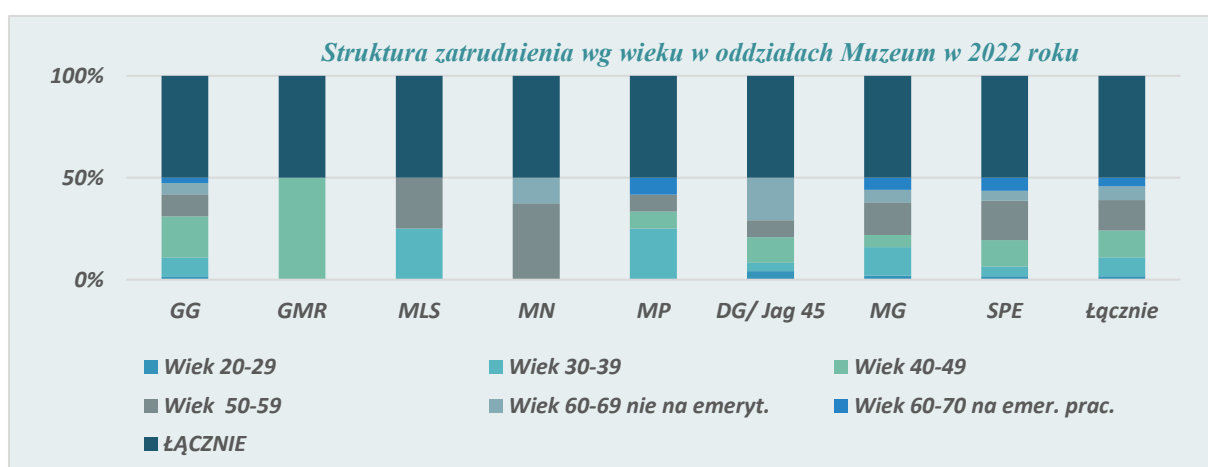
Pracownicy	GG	GMR	MLS	MN	MP	DG/ Jag 45	MG	SPE	Łącznie
Wiek 20-29	2					1		2	5
Wiek 30-39	10		1		3	1	7	3	25
Wiek 40-49	14	1			2	3	2	9	31
Wiek 50-59	9		1	4	1	3	10	13	41
Wiek 60-69 nie na emeryt.	2					5	2	2	11
Wiek 60-70 na emer. prac.	3				1	1	3	5	13
ŁĄCZNIE	40	1	2	4	7	14	24	34	126



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

Struktura stałego zatrudnienia wg wieku oddziałach Muzeum rok 2022

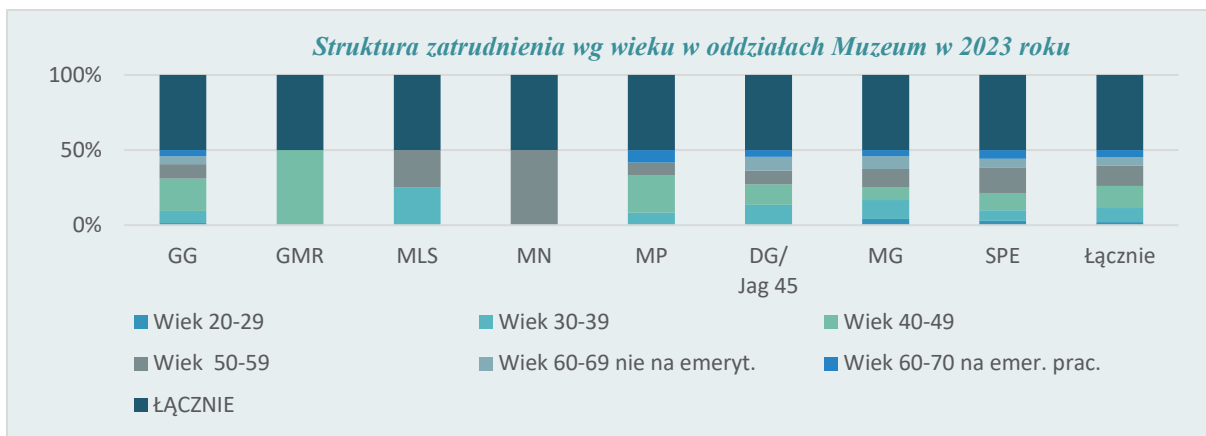
Pracownicy	GG	GMR	MLS	MN	MP	DG/ Jag 45	MG	SPE	Łącznie
Wiek 20-29	1					1	1	1	4
Wiek 30-39	7		1		3	1	7	3	22
Wiek 40-49	15	1			1	3	3	8	31
Wiek 50-59	8		1	3	1	2	8	12	35
Wiek 60-69 nie na emeryt.	4			1		5	3	3	16
Wiek 60-70 na emer. prac.	2				1	0	3	4	10
ŁĄCZNI	37	1	2	4	6	12	25	31	118



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

Struktura stałego zatrudnienia wg wieku oddziałach Muzeum rok 2023

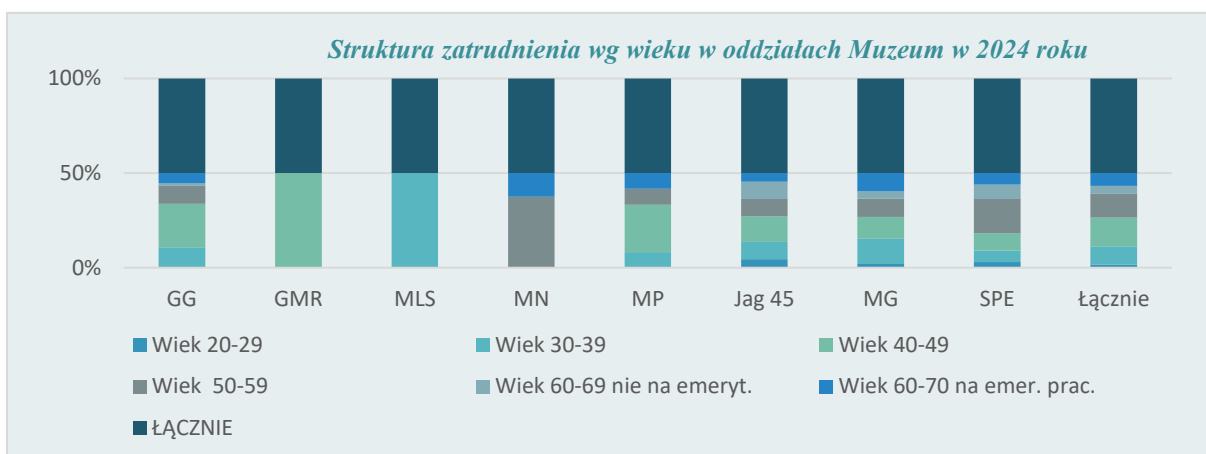
Pracownicy	GG	GMR	MLS	MN	MP	DG/ Jag 45	MG	SPE	Łącznie
Wiek 20-29	1					0	2	2	5
Wiek 30-39	6		1		1	3	6	5	22
Wiek 40-49	16	1			3	3	4	8	35
Wiek 50-59	7		1	3	1	2	6	12	32
Wiek 60-69 nie na emeryt.	4				0	2	4	4	14
Wiek 60-70 na emer. prac.	3				1	1	2	4	11
ŁĄCZNI	37	1	2	3	6	11	24	35	119



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

Struktura stałego zatrudnienia wg wieku oddziałach Muzeum rok 2024

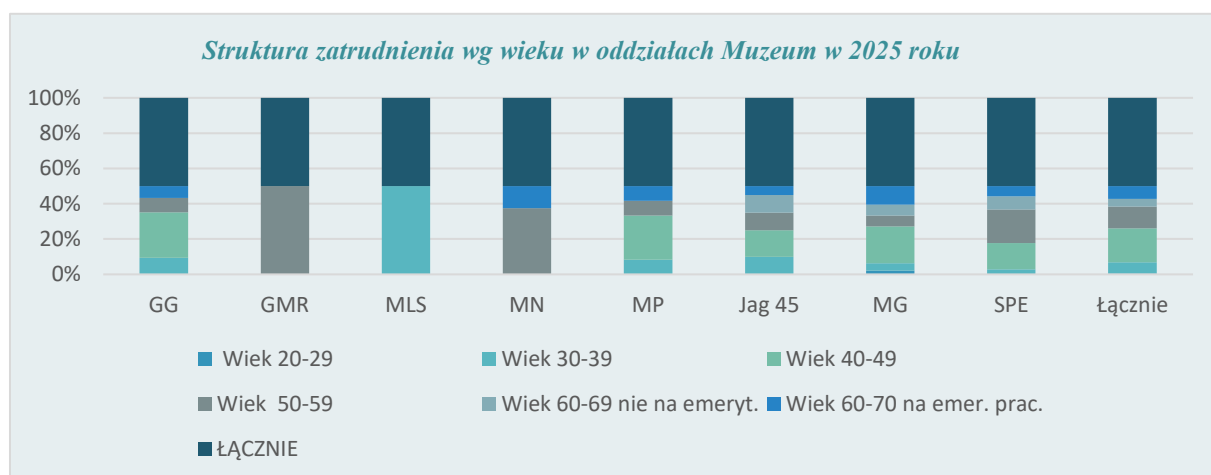
Pracownicy	GG	GMR	MLS	MN	MP	Jag 45	MG	SPE	Łącznie
Wiek 20-29	0					1	1	2	4
Wiek 30-39	8		1		1	2	7	4	23
Wiek 40-49	17	1			3	3	6	6	36
Wiek 50-59	7			3	1	2	5	12	30
Wiek 60-69 nie na emeryt.	1			0		2	2	5	10
Wiek 60-70 na emer. prac.	4			1	1	1	5	4	16
ŁĄCZNIE	37	1	1	4	6	11	26	33	119



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

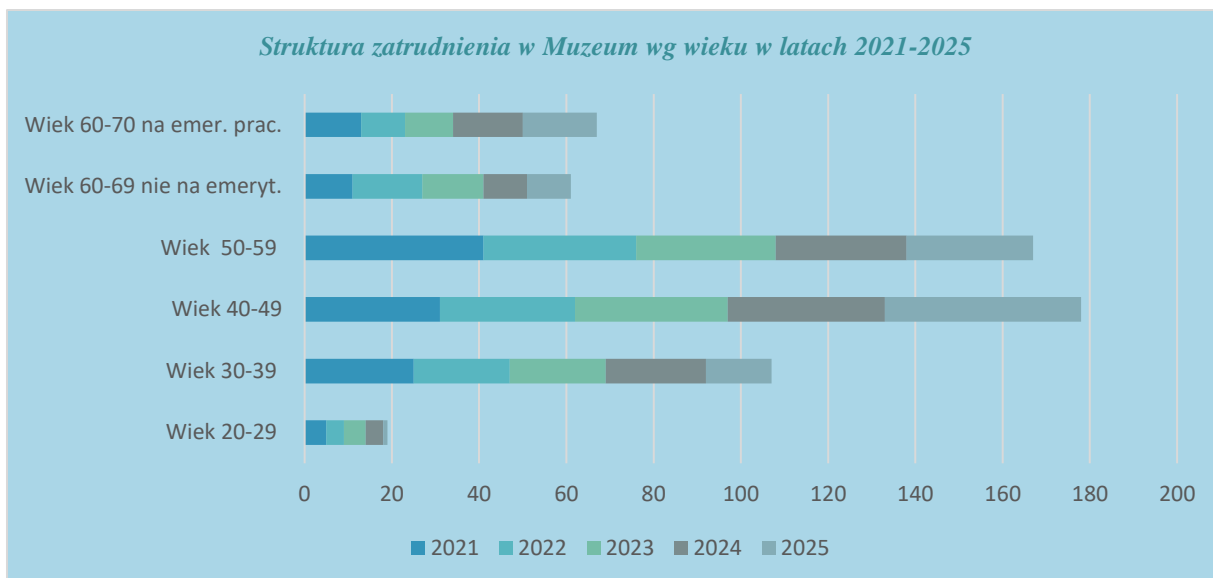
Struktura stałego zatrudnienia wg wieku oddziałach Muzeum rok 2025

<i>Pracownicy</i>	<i>GG</i>	<i>GMR</i>	<i>MLS</i>	<i>MN</i>	<i>MP</i>	<i>Jag 45</i>	<i>MG</i>	<i>SPE</i>	<i>Łącznie</i>
Wiek 20-29							1		1
Wiek 30-39	7		1		1	2	2	2	15
Wiek 40-49	19				3	3	10	10	45
Wiek 50-59	6	1		3	1	2	3	13	29
Wiek 60-69 nie na emeryt.						2	3	5	10
Wiek 60-70 na emer. prac.	5			1	1	1	5	4	17
ŁĄCZNIE	37	1	1	4	6	10	24	34	117



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

<i>Pracownicy wg wieku</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>średnia</i>	<i>% udział</i>
Wiek 20-29	5	4	5	4	1	3,8	3%
Wiek 30-39	25	22	22	23	15	21,4	18%
Wiek 40-49	31	31	35	36	45	35,6	30%
Wiek 50-59	41	35	32	30	29	33,4	28%
Wiek 60-69 nie na emeryt.	11	16	14	10	10	12,2	10%
Wiek 60-70 na emer. prac.	13	10	11	16	17	13,4	11%
						119,8	100%



Dane opracowane w oparciu materiały przekazane od kierownika Działu administracji i kadr

Według przeprowadzonej analizy w ostatnich pięciu latach według struktury zatrudnienia najmniejszy procent (3%) stanowią pracownicy w wieku między 20 a 29 lat, największy natomiast (30%) pracownicy między 40 a 49 lat, następnie (28%) pracownicy między 50 a 59 lat. Duży procent, bo aż 21% stanowi kadra w wieku między 60 a 69 lat i pracownicy będący na emeryturze w wieku między 60-70 lat i nadal pracujący. To stosunkowo duży procent i z pewnością część tej kadry w kolejnej perspektywie 2026 - 2030 będzie musiała zostać zastąpiona nowymi pracownikami z młodszym stażem.

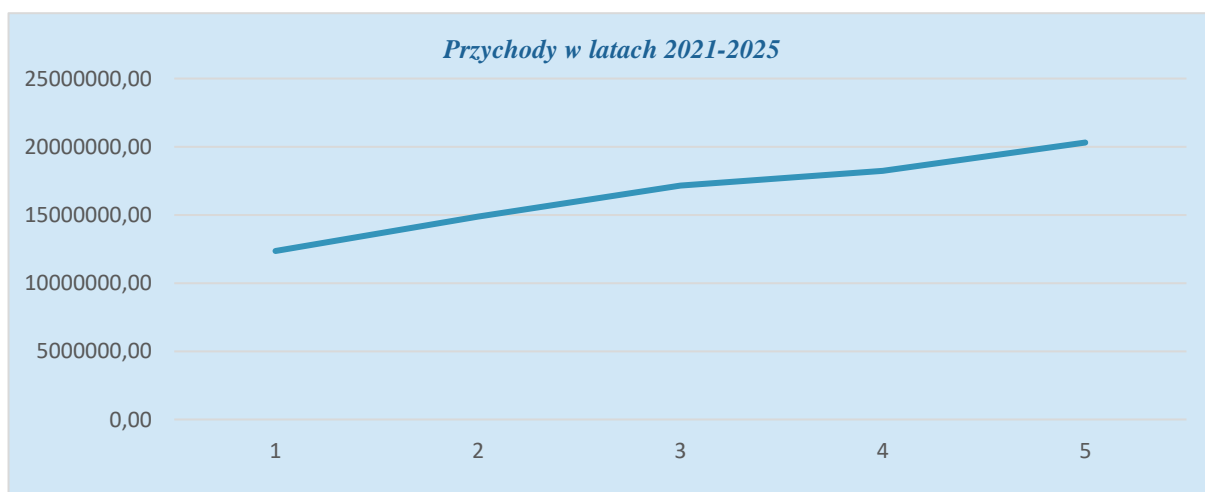
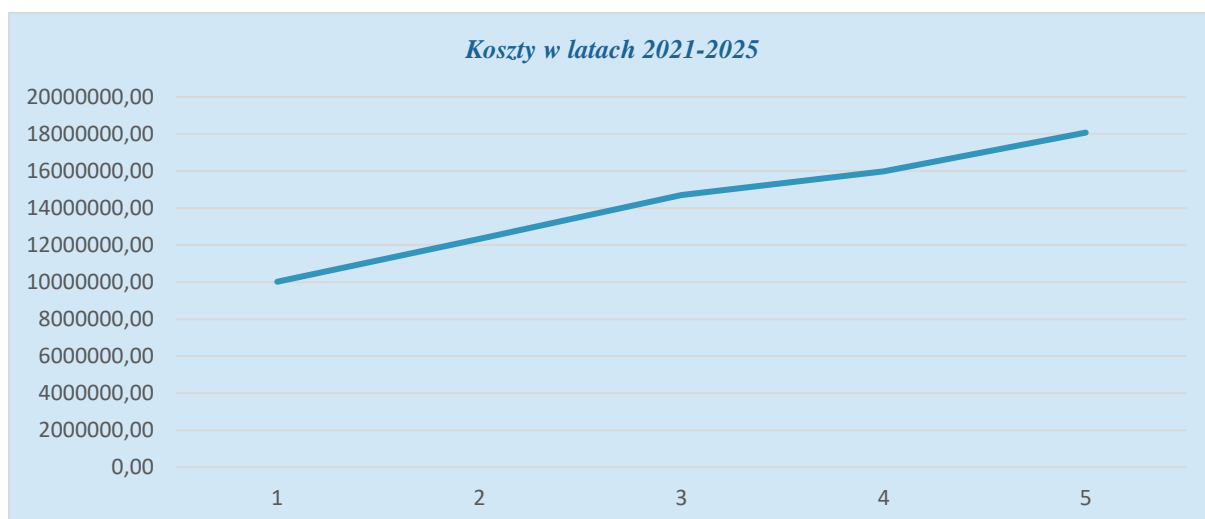
Dane historyczne – przychody i koszty Muzeum w latach 2021-2025 wraz z wynikiem finansowym

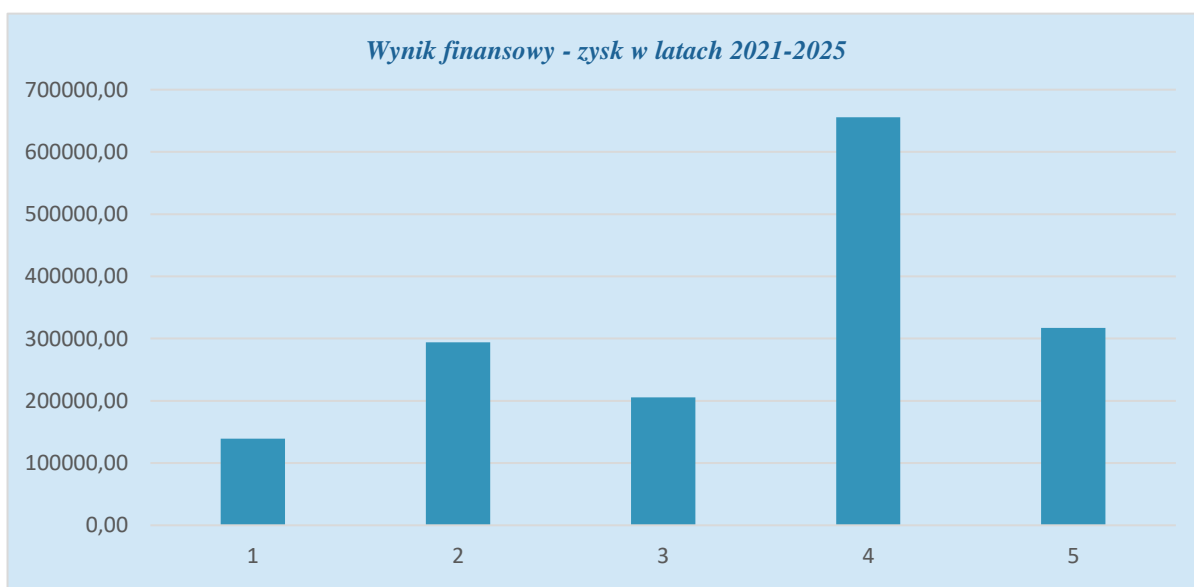
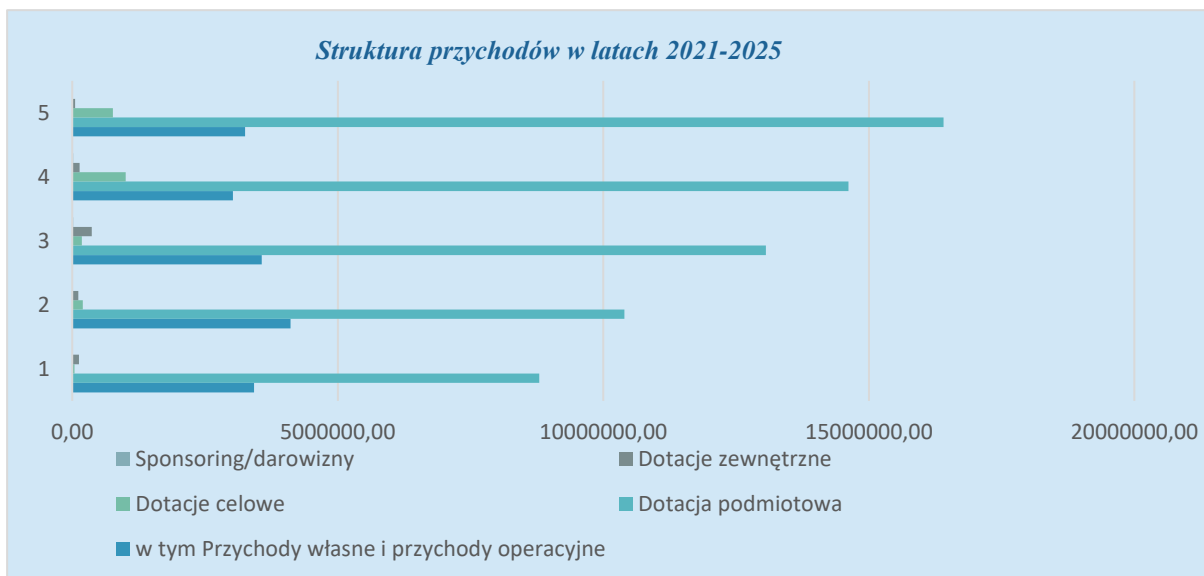
Analizując przedstawione poniżej dane historyczne należy zauważyć, iż Muzeum w ostatnich pięciu latach zawsze osiągała wynik finansowy z zyskiem, który był przeznaczany na działalność statutową. Wynik miał tendencję wzrostową i kształtował się między ok. 140 tys. a 655 tys. Należy zwrócić uwagę, iż zarówno przychody jak i koszty mają tendencję wzrostową. W obszarze kosztów nie bez znaczenia na ich wzrost mają wpływ takie czynniki jak: rosnąca inflacja, wzrost kosztów wynagrodzeń, wzrost cen mediów (energii elektrycznej, gazu, energii cieplnej, itp.) oraz usług i materiałów. Również w strukturze przychodów daje się zauważyć tendencję wzrostową dotacji podmiotowej oraz dotacji celowych na zadania inwestycyjne i za poziomie 17.390.414,75 zł co stanowi dania współfinansowane ze środków UE, także sponsoring w ostatnich trzech latach w stosunku do 2022 roku wzrósł średnio o 77,12%. Przychody własne na działalności podstawowej oraz przychody operacyjne i finansowe jakie w latach 2021-2025 Muzeum osiągnęło są na średnio 20,97% ogólnych przychodów jednostki w ostatnich pięciu latach. Natomiast udział w pokryciu kosztów ponoszonych w latach 2021 -2025 przez Muzeum w przychody własne stanowią 15,21%.

Poniżej zaprezentowano również jaki udział procentowy w stosunku do ponoszonych kosztów w poszczególnych oddziałach Muzeum miały przychody ze sprzedaży w latach 2021-2025.

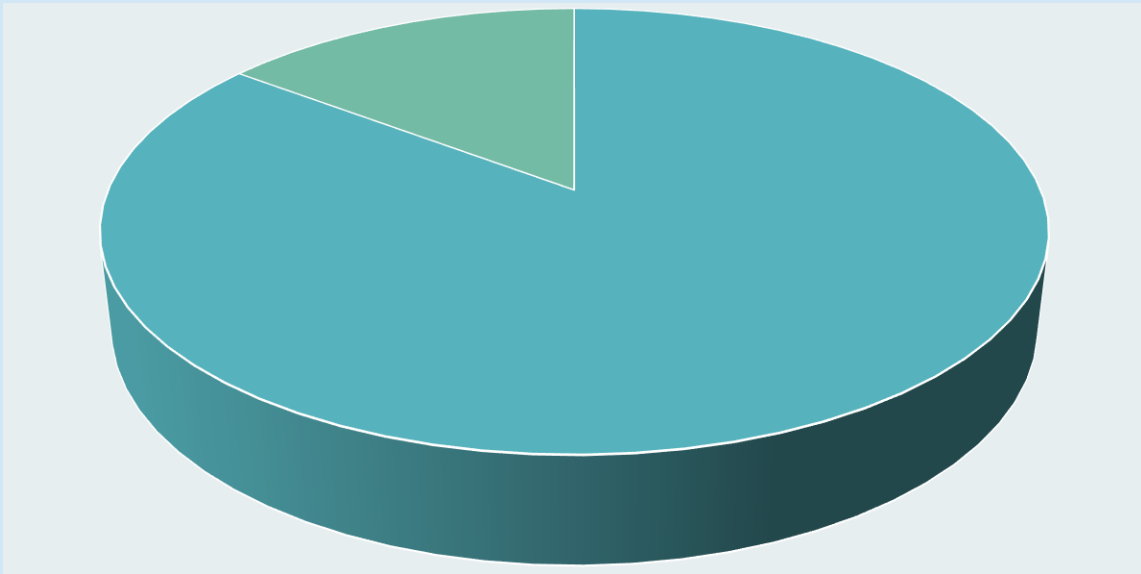
Struktura przychodów, koszty oraz wynik finansowy Muzeum w latach 2021-2025

Przychody i koszty 2021-2025	2021	2022	2023	2024	2025
Koszty	10 019 349,36	12 331 038,22	14 698 009,56	15 981 071,88	18 071 849,48
Przychody	12 355 522,29	14 878 589,91	17 162 814,72	18 235 424,66	20 306 570,62
w tym Przychody własne, przychody operacyjne i finansowe	3 433 926,29	4 289 433,17	3 702 509,96	3 378 251,42	3 216 630,66
Dotacja podmiotowa	8 796 096,00	10 399 030,00	13 062 553,64	14 619 018,00	16 409 787,20
Dotacje celowe	40 000,00	197 282,74	179 358,00	1 003 722,42	767 196,41
Dotacje zewnętrzne	125 500,00	113 000,00	368 751,12	140 000,00	55 000,00
Sponsoring/darowizny	8 305,50	9 306,86	16 810,00	19 064,82	13 578,06
Zysk	139285,93	293820,34	205344,46	655514,7	317399,16





*RAZEM lata 2021-2025 proporcja przychodów własnych ze sprzedaży
w stosunku do kosztów*



1 2 3 4

Muzeum Ziemi Sądeckiej, ul. Jagiellońska 56, 33-300 Nowy Sącz

ANALIZA PRZYCHODÓW WŁASNYCH lata 2021-2025 finansujących działalność bieżącą

Lp.	Wyszczególnienie	Wykonanie 2021 r.	Wykonanie 2022 r.	Wykonanie 2023 r.	Wykonanie 2024 r.	Wykonanie 2025 r.	% wykonania (7:3)	% wykonania (7:4)	% wykonania (7:5)	% wykonania (7:6)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	OGÓLEM Przychody własne i pozyskane środki zewnętrzne, w tym:	3 559 426,29	4 479 559,91	4 071 261,08	3 356 630,66	3 433 251,42	96,46%	76,64%	84,33%	102,28%
I	Przychody własne Muzeum, z tego:	3 433 926,29	4 289 433,17	3 702 509,96	3 216 630,66	3 378 251,42	98,38%	78,76%	91,24%	105,02%
1.	przychody z działalności podstawowej (własne) w tym:	869 395,25	1 528 310,78	1 596 036,40	1 658 307,03	1 916 842,22	220,48%	125,42%	120,10%	115,59%
	ze sprzedaży usług, w tym:	847 907,75	1 443 907,47	1 443 537,06	1 519 551,80	1 725 685,75	203,52%	119,51%	119,55%	113,57%
	- za bilety	438 521,60	753 973,09	799 145,59	945 481,46	1 011 160,38	230,58%	134,11%	126,53%	106,95%
	- z wydawnictw własnych	53 776,36	56 390,30	58 163,93	82 526,56	76 512,76	142,28%	135,68%	131,55%	92,71%
	- z najmu i dzierżawy	355 609,79	633 544,08	586 227,54	491 543,78	638 012,61	179,41%	100,71%	108,83%	129,80%
	inne	21 487,50	84 403,31	152 499,34	138 755,23	191 156,47	889,62%	226,48%	125,35%	137,77%
2.	przychody operacyjne (własne)	2 556 354,26	2 667 609,01	1 973 588,33	1 367 889,00	1 340 485,78	52,44%	50,25%	67,92%	98,00%
	w tym: pokrycie amortyzacji	2 035 005,94	1 993 258,33	1 930 367,95	1 233 942,76	1 294 935,80	63,63%	64,97%	67,08%	104,94%
	sponsoring i darowizny	8 305,50	9 306,86	16 810,00	19 064,82	13 578,06	163,48%	145,89%	80,77%	71,22%
	inne: korekty VAT, rozwiązanie rezerw, sprzed. zbędnych śr. trw. itp.	513 042,82	665 043,82	26 410,38	114 881,42	31 971,92	6,23%	4,81%	121,06%	27,83%
3.	przychody finansowe (własne)	8 176,78	93 513,38	132 885,23	190 434,63	120 923,42	1478,86%	129,31%	91,00%	63,50%
II	Pozostałe przychody - dotacje pozyskane z zewnątrz, z tego:	125 500,00	190 126,74	368 751,12	140 000,00	55 000,00	43,82%	28,93%	14,92%	39,29%
	- dotacje Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego	125 500,00	113 000,00	256 472,00	140 000,00	55 000,00	43,82%	48,67%	21,44%	39,29%
	- dotacje ze środków UE dla projektów zakwalifikowanych do współfinansowania	0,00	77 126,74	112 279,12	0,00	0,00				

Finansowanie realizacji programu
Koncepcja finansowania działalności Muzeum Ziemi Sądeckiej

wyciąg

w tys. zł

L.p.	Źródło finansowania działalności	<i>Poziom przychodów własnych możliwych do sfinansowania wydatków w poszczególnych latach</i>									
		2022 rok – prognoza	2022 rok – wykonanie	2023 rok - prognoza	2023 rok - wykonanie	2024 rok - prognoza	2024 rok - wykonanie	2025 rok - prognoza	2025 rok - wykonanie	Razem lata 2022-2025 prognoza	Razem lata 2022-2025 wykonanie
1	2	3	3a	4	4a	5	5a	6	6a	7	7a
1	<i>Przychody własne – środki IK</i>	3 889,5	4 289,4	3 127,3	3 702,5	3 700,0	3 216,6	3 800,0	3 433,3	14 516,8	14 641,8
2	<i>Przychody inne - dotacje zewnętrzne</i>	194,5	190,1	157,2	368,8	35	140	0	55	386,7	753,9
	Ogółem powyższe	4 084,0	4 479,5	3 284,5	4 071,3	3 735,0	3 356,6	3 800,0	3 488,3	14 903,5	15 395,7

Powyzsza tabela prezentuje zalozenia oraz wykonanie w latach 2022-2024 koncepcji finansowania dzialalnosci Muzeum Ziemi Sadeckiej zawarte w par 2 ust. 5 umowy nr MNS/281/I/60/2022 z dnia 24 listopada 2022 roku w sprawie warunkow organizacyjno-finansowych dzialalnosci Muzeum Ziemi Sadeckiej. Jak wskazuje powyzsze zestawienie przychody w latach 2022-2025 osiagnęły wynik wyzszy o 492,2 tys. zł tj. 3.3% niz zakladano w prognozach.

Planowane dotacje na lata 2026-2030 w ramach planowanych i realizowanych projektów inwestycyjnych i miękkich					
LATA	2026	2027	2028	2029	2030
Dotacje zewnętrzne					
Krajowe MKiDN	569 372,00	250 000,00	250 000,00	300 000,00	300 000,00
UE inwestycyjne	3 652 754,64	5 959 580,16	9 472 389,20	3 064 600,00	1 540 000,00
UE bieżące	804 150,44	861 673,43	763 787,00	884 730,00	1 104 950,00
RAZEM	5 026 277,08	7 071 253,59	10 486 176,20	4 249 330,00	2 944 950,00
Dotacje celowe UM WM					
Bieżące	828 350,00	346 175,00	334 188,00	362 940,00	
Inwestycyjne	646 586,46	1 279 286,46	906 073,16	13 665 820,00	4 019 800,00
RAZEM	1 474 936,46	1 625 461,46	1 240 261,16	14 028 760,00	4 019 800,00

Dane opracowane na podstawie złożonych wniosków aplikacyjnych do UE i planowanych wniosków do realizacji w ramach programów MKiDN oraz o Wieloletnie Prognozy Finansowe WM.

Analiza i wnioski badań ankietowych prowadzonych w obszarze działalności edukacyjnej prowadzonej przez Muzeum Ziemi Sądeckiej

***Wnioski** wynikające z ankiet przeprowadzonych w środowisku nauczycielskim. W badaniu ankietowym wzięło udział 112 nauczycieli, wychowawców i opiekunów ze żłobków, przedszkoli, szkół podstawowych i ponadpodstawowych, pracujących w nowosądeckich placówkach: 7 – żłobki i zespoły żłobkowo-przedszkolne; 12 – przedszkola; 2 – zespoły szkolno-przedszkolne; 46 – szkoły podstawowe; 2 – zespoły szkół podstawowych i ponadpodstawowych; 40 – szkoły ponadpodstawowe; 3 – Pałac Młodzieży w Nowym Sączu.

1. Znana jest powszechnie oferta edukacyjna Muzeum w środowisku nauczycielskim.
2. Częstotliwość wizyt w Muzeum jest różna, ale zdecydowanie przeważa odpowiedź: raz w roku.
3. Najbardziej popularną formą zajęć edukacyjnych są: konkursy tematyczne, warsztaty tematyczne, projekt edukacyjny: Spotkania z najnowszą historią, projekt edukacyjny: Sądecki spacer historyczny(+), lekcje muzealne, imprezy plenerowe w MG i SPE.
4. Wyjście z uczniami na zajęcia edukacyjne do muzeum było podyktowane najczęściej chęcią uzupełnienia/poszerzenia tematu realizowanych na zajęciach lekcyjnych, własną inicjatywą uczniów.
5. Oczekiwania uczestników zajęć wobec edukatorów prowadzących zajęcia były następujące: kompetencje, przygotowanie merytoryczne, kultura osobista oraz zapewnienie w pełni wyposażonej w sprzęt audio-video i pomoce dydaktyczne sali edukacyjnej spełniającej zarówno oczekiwania uczestników zajęć, jak również obowiązujące wymogi.
6. Najczęściej wybieraną formułą przeprowadzania zajęć edukacyjnych którą można zainteresować uczestników było: możliwość poznania i dotknięcia omawianych eksponatów poprzez wykorzystanie kopii lub innych materiałów sensorycznych, materiał filmowy połączony z wykładem/pogadanką/komentarzem wprowadzającym w temat, zwiększenie atrakcyjności ścieżek zwiedzania poprzez wprowadzenie kart pracy, dodatkowych materiałów dydaktycznych materiałów dotykowych oraz materiałów multimedialnych, materiał filmowy uzupełniający część praktyczną, warsztatową.

7. Z nowoczesnych technologii zaawansowanych, zwiększających zainteresowanie (i przy tym frekwencję), a wskazanych do zastosowania w przestrzeniach muzealnych najbardziej uczestników zainteresowałyby (najwięcej wskazań): interaktywne wystawy – dzięki zastosowaniu technologii AR (rzeczywistość rozszerzona), zwiedzający mogą odkrywać dodatkowe warstwy informacji na temat eksponatów np. poprzez interaktywne modele 3D dzieł sztuki, wirtualne wycieczki – zdalne zwiedzanie, co umożliwi dostęp do zbiorów, spacer po historycznych miejscach, multimedialne prezentacje – z wykorzystaniem dźwięku, wideo i animacji, symulacje edukacyjne – uczestnictwo w symulowanych wydarzeniach historycznych
8. Na pytanie: Jakie warunki powinny spełniać miejsca w których przeprowadzone są zajęcia? w zasadzie we wszystkich ankietach wskazano na: przestronne pomieszczenie nie krepujące swobodnego poruszania się uczestników, zaplecze sanitarne, dostępność dla osób z niepełnosprawnościami, lokalizacja nie wymagająca dowozu.
9. Najbardziej odpowiednią lokalizacją na realizację zajęć edukacyjnych w przestrzeniach muzealnych wskazano: GG, GMR (lokalizacje blisko szkół), kolejnymi wyborami było MG (parking).
10. Ankietowani w zdecydowanej większości są zainteresowani realizacją oferty edukacyjnej odpłatnie w żłobkach i przedszkolach oraz w szkołach podstawowych (klasy O i najmłodsze).



BADANIE RUCHU TURYSTYCZNEGO W MAŁOPOLSCE W 2024 ROKU

Badania zrealizowane przez Małopolską Organizację Turystyczną dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego

Numer 8/2024

AUTORZY

prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski PhDr.

- red. nauk., kierownik projektu

prof. dr hab. Tadeusz Grabiński prof. UEK dr hab. Renata Seweryn dr Leszek Mazanek

dr Bożena Alejsiak mgr Anna Niedźwieńska

Recenzja naukowa:

prof. dr hab. Anna Nowakowska prof. AWF dr hab. Krzysztof Kaganek

Koordynator: mgr Mirosław Bartyzel mgr Aleksandra Gorczyca

Małopolska Organizacja Turystyczna

Koordynator: mgr Anna Niedźwieńska

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

Rozmiary ruchu turystycznego w Małopolsce wykazywały od wielu lat tendencję rosnącą aż do roku 2020, kiedy to 11 marca WHO uznała serię zachorowań rozpoznaną w środkowych Chinach za ostrą chorobę zakaźną układu oddechowego, wywołaną zakażeniem wirusem SARS-CoV-2, za pandemię. Z uwagi na liczne ograniczenia, jak również na obawę wielu osób odnośnie do opuszczania domu, ruch turystyczny w Małopolsce w roku 2020 zmniejszył się o 14% w relacji do roku poprzedniego, tj. do wielkości 15,37 mln osób, czyli do rozmiarów sprzed 2017 roku.

Od początku 2021 roku zasady bezpieczeństwa były stopniowo łagodzone. Jednak pomimo ich poluzowania, obawa wielu osób przed zarażeniem koronawirusem i jego konsekwencjami poskutkowała tym, że ruch turystyczny w Małopolsce zmniejszył się w 2021 roku o kolejne ponad 13%, tj. do poziomu 13,32 mln osób.

Od 28 marca 2022 roku wszelkie ograniczenia w podróżowaniu zostały zniesione. Odłożony popyt turystyczny, pomimo inflacji, mógł wreszcie zostać uwolniony. Efektem tego był wzrost ruchu turystycznego w Małopolsce do wielkości 16,93 mln osób, tj. o 27,1% więcej w relacji do roku poprzedniego.

W 2023 roku tendencja wzrostowa była kontynuowana – przyjazdowy ruch turystyczny do Małopolski zwiększył się do wielkości 20,8 mln osób, tj. o 22,9%.

Rok 2024 to kolejny przyrost liczby odwiedzających Małopolskę – tym razem o 26,4%, tj. do wielkości 26,3 mln osób. Wzrost dotyczył jednak tylko gości z Polski – o 31,6% więcej niż rok wcześniej, tj. do wielkości 23,1 mln osób. Natomiast liczba przybyszów z zagranicy nieznacznie się zmniejszyła – o 1,5%, tj. do wielkości 3,2 mln osób.

Tabela 3.2.1. Szacunkowa liczba gości odwiedzających Małopolskę w latach 2010-2024

<i>Wyszczególnienie</i>	<i>Odwiedzający krajowi</i>	<i>Odwiedzający zagraniczni</i>	<i>Odwiedzający ogółem</i>
2010	8 900 000	2 500 000	11 400 000
2011	9 300 000	2 570 000	11 870 000
2012	9 510 000	2 620 000	12 130 000
2013	9 910 000	2 720 000	12 630 000
2014	10 300 000	2 820 000	13 120 000
2015	11 050 000	2 890 000	13 940 000
2016	11 740 000	3 160 000	14 900 000
2017	12 610 000	3 350 000	15 960 000
2018	13 280 000	3 500 000	16 780 000

2019	14 080 000	3 780 000	17 860 000
2020	13 930 000	1 440 000	15 370 000
2021	12 030 000	1 290 000	13 320 000
2022	16 200 000	730 000	16 930 000
2023	17 550 000	3 250 000	20 800 000
2024	23 100 000	3 200 000	26 300 000
<i>2024 w tym Kraków</i>	<i>12 390 000</i>	<i>2 330 000</i>	<i>14 720 000</i>

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski, prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejsiak.

Turyści krajowi w Małopolsce w latach 2019-2024

Specyficzna sytuacja, która zaistniała w 2022 i była niestety kontynuowana w 2024 roku, a mianowicie agresja Rosji na Ukrainę, jak również działania militarne w Ziemi Świętej zaowocowały zwiększeniem zainteresowania wypoczynkiem w Polsce w tym również w Małopolsce. Sezon wakacyjny w Małopolsce wykazał niezbicie, że po odblokowaniu granic państwa i przestrzeni powietrznej kraju dla lotów pasażerskich, branża turystyczna Małopolski przeżyła nie tylko powrót do wyniku z roku 2019, czyli przed covidowego, ale w 2024 roku przekroczyła go prawie o 4 miliony turystów zamieszkałych w kraju.

Tabela 3.6.1. Odwiedzający krajowi w Małopolsce w 2019-2024 roku - struktura procentowa według województw po zaokrągleniu do 0,0% i turyści krajowi w Małopolsce w 2024 roku

Odwiedzający	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Turyści 2024 Województwa	2024
Województwa								
Małopolskie	40,6%	47,3%	24,4%	36,9%	42,5%	42,6%	Małopolskie	44,9%
Śląskie	12,7%	17,9%	26,7%	18,8%	20,0%	20,1%	Śląskie	14,8%
Mazowieckie	10,7%	7,4%	10,8%	8,9%	6,6%	7,0%	Mazowieckie	8,0%
Podkarpackie	10,7%	5,0%	5,9%	7,3%	5,3%	6,2%	Podkarpackie	5,8%
Dolnośląskie	3,1%	3,1%	3,6%	4,2%	3,9%	4,8%	Dolnośląskie	5,2%
Świętokrzyskie	3,2%	3,3%	4,1%	2,9%	2,2%	3,4%	Świętokrzyskie	3,1%
Wielkopolskie	4,2%	2,9%	3,6%	4,1%	3,1%	2,4%	Wielkopolskie	2,7%
Łódzkie	3,3%	2,6%	4,2%	3,2%	2,8%	2,3%	Pomorskie	2,7%
Pomorskie	3,2%	2,3%	4,8%	2,9%	3,6%	2,3%	Łódzkie	2,6%
Opolskie	1,0%	1,6%	2,7%	2,3%	2,7%	2,3%	Opolskie	2,6%
Lubelskie	1,9%	2,1%	2,0%	2,0%	1,7%	1,8%	Lubelskie	2,0%
Zachodniopomorskie	1,2%	1,1%	1,7%	1,7%	1,2%	1,4%	Zachodniopomorskie	1,6%
Kujawsko-pomorskie	1,7%	1,0%	1,6%	1,4%	1,0%	1,0%	Kujawsko-pomorskie	1,2%
Lubuskie	0,5%	0,8%	0,5%	0,6%	0,6%	0,9%	Lubuskie	1,1%
Warmińsko-mazurskie	1,4%	0,8%	1,9%	1,6%	1,3%	0,7%	Podlaskie	0,9%
Podlaskie	0,7%	0,7%	1,5%	1,2%	1,5%	0,7%	Warmińsko-mazurskie	0,9%
Suma końcowa	≈100,0%	≈100,0%	≈100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	Suma końcowa	100,0%

Dane w tabeli sortowane są od największej do najmniejszej wartości wg 2024 roku.

Legenda Najwyżej Najniżej

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski,

prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejsiak.

W tym roku mieszkańcy Małopolski ponownie zdecydowali się częściej: „Być turystą u siebie – w swoim województwie” – jak było to w latach 2020 - 23, osiągając w rankingu pierwsze miejsce. Prawie 45% (44,9%) odwiedzających (turystów 44,9%) krajowych, którzy frekwentowali atrakcje turystyczne Małopolski, stanowili Małopolanie, natomiast Ślązacy i Mazowszanie stanowiący od lat bardzo mocny segment strumienia ruchu turystycznego do naszego województwa zajmujący przez poprzednie trzy lata 2 i 3 miejsce, zajęli ponownie, tylko w odwrotnej kolejności w 2024 roku w rankingu miejsce drugie i trzecie z wynikiem: Śląsk dla turystów poziom $\approx 15\%$ (14,8%), Mazowsze dla turystów poziom 8%. Na czwartym miejscu w 2024 roku znaleźli się turyści z Podkarpacia, uzyskując wynik $\approx 6\%$, (5,8%) udziałów. Na piątym miejscu uplasowali się turyści z województwa Świętokrzyskiego z wynikiem ponad 3% (3,1%). Turyści z Wielkopolski, Pomorza, Łódzkiego i Opolskiego usytuowali się ex aequo na siódmym miejscu w rankingu przyjazdowym turystów do Małopolski z wynikiem 2,7% udziałów. Pobyt w Małopolsce turystów głównie z Pomorza jest wyraźnie dłuższy od pobytów turystów z np. ościennego Podkarpacia. Z analizy ostatnich pięciu lat: 2019 i 2023 wynika, że odwiedzający z województwa pomorskiego stanowią mocny, ponad 3,3% fragment strumienia ruchu turystycznego, charakteryzujący się między innymi długim okresem pobytu, a co za tym idzie również wyższymi wydatkami w odwiedzanej destynacji.

Tabela 3.6.2. Zmiany odwiedzających krajowych w Małopolsce - podział według deklarowanych województw przyjazdu ujawnionych w trakcie badania w 2019-2024 – Średnia za lata 2019-2023 versus rok 2024 -struktura procentowa - w zaokrągleniu do 0,0% i turyści krajowi w Małopolsce w 2024 roku - formatowanie kolorem

Odwiedzający	2024	Odwiedzający Średnia 2019-2023	Zmiana 2024-średnia 2019-2023	Turyści 2024 Województwa	2024
Województwa					
Małopolskie	42,6%	38,34%	4,26%	Małopolskie	44,9%
Śląskie	20,1%	19,22%	0,88%	Śląskie	14,8%
Mazowieckie	7,0%	8,88%	-1,88%	Mazowieckie	8,0%
Podkarpackie	6,2%	6,84%	-0,64%	Podkarpackie	5,8%
Dolnośląskie	4,8%	3,58%	1,22%	Dolnośląskie	5,2%
Świętokrzyskie	3,4%	3,14%	0,26%	Świętokrzyskie	3,1%
Wielkopolskie	2,4%	3,58%	-1,18%	Wielkopolskie	2,7%
Łódzkie	2,3%	3,22%	-0,92%	Pomorskie	2,7%
Pomorskie	2,3%	3,36%	-1,06%	Łódzkie	2,6%
Opolskie	2,3%	2,06%	0,24%	Opolskie	2,6%
Lubelskie	1,8%	1,94%	-0,14%	Lubelskie	2,0%
Zachodniopomorskie	1,4%	1,38%	0,02%	Zachodniopomorskie	1,6%
Kujawsko-pomorskie	1,0%	1,34%	-0,34%	Kujawsko-pomorskie	1,2%

Lubuskie	0,9%	0,60%	0,30%	Lubuskie	1,1%
Warmińsko-mazurskie	0,7%	1,40%	-0,70%	Podlaskie	0,9%
Podlaskie	0,7%	1,12%	-0,42%	Warmińsko-mazurskie	0,9%
Suma końcowa	100,0%	100,00%	0,00%	Suma końcowa	100,0%

Legenda Najwyżej Najniżej

Dane w tabeli sortowane są od największej do najmniejszej wartości wg 2024 roku.

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski, prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejsiak.

Goście z zagranicy odwiedzający **Małopolskę**

Analizując zagraniczne rynki turystyki przyjazdowej do Małopolski w latach 2019-2024, można wykazać, że podstawową listę krajów rozpoczyna Wielka Brytania. W 2024 roku istotną przewagę uzyskali turyści z Wielkiej Brytanii z wynikiem $\approx 12\%$ (11,8%), którzy do Małopolski docierali głównie samolotem oraz samochodem osobowym. Prawie ex aequo kolejne miejsca zajęli turyści z Niemiec (2) i USA (3). Charakterystyki turystów z tych trzech krajów są inne, ale te segmenty stanowią suma summarum w 2024 roku ponad 30% (30,1%). Na czwartym miejscu plasują się w 2024 roku odwiedzający z Zjednoczonych Emiratów Arabskich z wynikiem 8,1%, a turyści 8,6%. Przyjeżdżający z Francji w kategorii tak odwiedzających jak i turystów osiągnęli wynik ponad 6% (6,1%) udziału w strumieniu zagranicznej turystyki przyjazdowej do Małopolski plasując się na piątym miejscu. Jednak należy zauważyć, że w 2023 roku jak również w kolejnym 2024 wyraźnie wzrósł ruch turystyczny z krajów strefy Środkowego Wschodu. Tendencja ta uwidoczniła się już 2023. Rynek Środkowego Wschodu sumarycznie uzyskał w 2024 roku 8,4% strumienia odwiedzających i 9,1% turystów.

Mimo sytuacji zagrożenia konfliktem wojennym z uwagi na kontynuowaną agresję Rosji na sąsiadującą z Polską Ukrainę w roku 2024 struktura % strumienia ruchu turystycznego dla pierwszej piątki krajów okazała się korzystna konsumując w roku 2024 [patrz tabela 3.5.1.] 44,0% udziałów ruchu turystycznego.

Tabela 3.5.1. *Odwiedzający zagraniczni w Małopolsce - podział według deklarowanych państw przyjazdu ujawnionych w trakcie badania w 2018-2024 – struktura procentowa - w zaokrągleniu do 0,0% i turyści zagraniczni w Małopolsce w 2024 roku - formatowanie kolorem*

Kraj przyjazdu odwiedzający	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2022	Rok 2023	Rok 2024	Kraj przyjazdu turyści 2024	Turyści 2024
1.UK	18,7%	16,4%	19,1%	17,6%	22,4%	11,3%	UK	11,8%
2.Niemcy	13,7%	17,9%	14,9%	17,9%	14,3%	9,6%	Niemcy	9,7%
3.USA	4,5%	4,6%	0,2%	7,6%	14,3%	8,1%	USA	8,6%
4.Zj. Emiraty Arabskie	0,1%	0,6%	0,0%	0,9%	1,7%	7,5%	Zj.Emiraty Arabskie	7,9%
5.Francja	7,4%	9,6%	12,1%	10,6%	8,0%	6,1%	Francja	6,1%
1-5 Σ Pośrednia	44,4%	49,1%	46,3%	54,6%	60,7%	42,5%	Francja	44,1%
6.Słowacja	4,3%	6,5%	3,7%	2,6%	2,8%	5,7%	1-5 Σ Pośrednia	4,1%
7.Włochy	8,0%	8,3%	8,2%	2,6%	3,1%	5,0%	Słowacja	4,9%
8.Republika Czeska	2,7%	2,2%	5,8%	6,2%	5,1%	4,7%	Włochy	4,1%
6-8 Σ Pośrednia	15,0%	17,0%	17,7%	11,4%	11,0%	15,4%	Republika Czeska	13,2%
Σ =1-8 - ranking	59,4%	66,1%	64,0%	66,0%	71,7%	57,9%	6-8 Σ Pośrednia	57,2%
Niderlandy	2,5%	4,3%	10,7%	0,9%	3,0%	3,7%	Σ =1-8 - ranking	3,9%
Austria	1,5%	6,5%	0,0%	0,9%	0,9%	2,8%	Niderlandy	2,5%
Hiszpania	7,3%	5,6%	8,6%	4,4%	5,2%	2,5%	Austria	2,6%
Norwegia	0,6%	0,6%	0,1%	3,5%	2,4%	2,5%	Hiszpania	2,5%
Szwecja				0,0%	0,0%	2,5%	Norwegia	2,6%
Belgia	3,6%	2,5%	0,0%	6,5%	4,2%	1,7%	Szwecja	1,8%
Węgry				0,0%	1,8%	1,7%	Belgia	1,6%
Irlandia	2,4%	0,6%	3,9%	3,5%	2,1%	1,6%	Węgry	1,6%
Kanada				0,3%	0,0%	1,6%	Irlandia	1,6%
				0,0%	0,0%	1,6%	Kanada	1,6%

Litwa	0,9%	0,3%	2,5%	2,6%	1,7%	1,2%	Litwa	1,2%
Dania				0,0%	0,0%	1,1%	Dania	1,2%
Chiny				0,3%	0,0%	1,1%	Chiny	1,0%
Indie	21,8%	13,5%	10,2%				Indie	
Pozostałe kraje	100,0%	100,0%	100,0%	11,1%	7,0%	16,4%	Pozostałe kraje	17,1%
Suma końcowa				100,0%	100,0%	100,0%	Suma końcowa	100,0%

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski, prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejziak.

Profile społeczno-demograficzne odwiedzających Małopolskę

Profile społeczno-demograficzne odwiedzających Małopolskę zobrazowano z uwzględnieniem wieku (w zalecanych przez UNWTO pięciu grupach wiekowych), płci, wykształcenia, statusu materialnego, charakteru podróży (z uwzględnieniem podróży odbywanej z rodziną, rodziną i przyjaciółmi, z przyjaciółmi, samotnie oraz liczbą dzieci uczestniczących w podróży). Wyniki badań z 2024 roku zobrazowano w zestawieniu z wynikami uzyskanymi w latach 2019-2023. Cechy te zostały wykorzystane do wykazania powiązań i zależności w opracowaniu następujących celów badawczych.

WIEK

Tabela 4.2.1. Wiek - struktura procentowa OGÓŁEM

Wiek Ogółem	2019	2020	2021	2022	2023	2024
do 19	4,2%	4,6%	4,4%	4,6%	5,7%	5,6%
20-29	25,0%	31,8%	25,1%	27,0%	32,3%	30,6%
30-44	37,9%	39,4%	35,5%	36,5%	41,2%	39,6%
45-60	23,0%	17,7%	19,2%	20,0%	14,6%	18,7%
pow. 60	9,9%	6,5%	15,9%	11,9%	6,1%	5,5%
Suma końcowa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski, prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejziak.

PLEĆ

Najliczniej reprezentowaną grupą wiekową w okresie badawczym 2019-2024 okazała się grupa osób w wieku 30-44 lat, która będąc w pełni aktywności zawodowej, w każdym roku (nawet roku „covidowym-2020”) okazała się najbardziej mobilna w kontekście pozostałych grup wiekowych. Należy uważnie obserwować właśnie tę grupę turystów jako naturalnych promotorów turystyki post-covidowej.

Tabela 4.3.1. Płeć - struktura procentowa OGÓŁEM za lata 2019 – 2024

Płeć Ogółem	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Σ średnia
Kobieta	53,5%	43,9%	47,7%	52,6%	47,1%	57,6%	50,4%
Mężczyzna	46,5%	56,1%	52,3%	47,4%	52,9%	42,4%	49,6%
Suma końcowa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,00%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski, prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejziak.

\

WYKSZTAŁCENIE

Tabela 4.4.1. Wykształcenie - struktura procentowa OGÓŁEM

Wykształcenie Ogółem	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Wyższe	53,1%	51,6%	47,0%	51,2%	37,8%	39,5%
Średnie	42,3%	44,8%	44,1%	38,9%	57,9%	55,6%
Podstawowe	3,2%	1,7%	5,9%	7,7%	4,2%	4,0%
Inne	1,4%	1,9%	3,0%	2,2%	0,1%	0,9%
Suma końcowa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski, prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejsiak.

Analizując strukturę wykształcenia osób odwiedzających Małopolskę w roku 2024 można zauważyć, iż ponad połowa (50,9%) to osoby prezentujące wykształcenie średnie. Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż osoby z średnim i wyższym wykształceniem stanowią zdecydowanie największą grupę (93,7%) a ich potrzeby turystyczne, jak można założyć, są zbliżone, jest to bardzo dobry Prognozyk dla przedsiębiorców turystycznych, jak również gospodarzy destynacji (samorządowców), którzy przygotowują turystyczną ofertę destynacji. Pozwala to z pewną ostrożnością wnioskować, że produkty turystyczne powyżej najniższego wspólnego mianownika oferty kulturalnej powinny zyskać uznanie istotnej części turystów podróżujących po Małopolsce. W roku 2024, w stosunku do roku 2023, grupa odwiedzających sygnalizujących wykształcenie podstawowe pozostała na podobnym poziomie. Ponieważ założenia metody pozyskiwania danych ankietowych wykluczały badanie osób w wieku do 15 roku życia, nie były to osoby z kategorii „uczeń szkoły podstawowej”.

STATUS MATERIALNY ODWIEDZAJĄCYCH

Tabela 4.5.1. Status materialny turystów odwiedzających Małopolskę

Sytuacja finansowa Ogółem	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Bardzo dobra	18,40%	11,20%	16,10%	29,80%	29,10%	29,5%
Dobra	61,10%	72,90%	56,20%	53,90%	55,10%	55,6%
Średnia	19,30%	15,20%	25,70%	15,90%	15,40%	14,0%
Zła i bardzo zła	1,20%	0,70%	2,00%	0,40%	0,40%	1,0%
Suma końcowa	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski, prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejsiak.

Status materialny odwiedzających Małopolskę generalnie od sześciu (2019-2024) lat jest oceniany przez respondentów subiektywnie jako dobry (średnia 59,1%) oraz bardzo dobry (średnia 22,4%). Otrzymane wskaźniki w roku 2024 są zbliżone w każdej kategorii do roku 2023, dotyczy to także oceny statusu materialnego ocenianego na poziomie średnim (2024 = 14,0%). Zmiany w omawianych kategoriach można zauważyć porównując lata 2022- 2024 do lat 2019-2021. Jak można zauważyć w ostatnich analizowanych latach (2022-2024) prawie dwukrotnie zwiększyła się grupa respondentów oceniająca własną sytuację finansową jako bardzo dobrą, ponownie zmniejszyła się natomiast grupa oceniająca sytuację finansową jako średnią. Tak więc, na przyjazd do Małopolski w roku 2024 mogły pozwolić sobie w większości osoby posiadające dobrą albo bardzo dobrą sytuację finansową a które stanowiły 85,1% odwiedzających, podobnie jak w roku poprzednim (84,2%).

Goście odwiedzający Małopolskę w 2024 r. wyrażali swoją opinię na temat cen za wstępy na imprezy i wydarzenia kulturalne, w relacji do ich poziomu. W obu badanych grupach zgodnie uznano, że ceny odpowiadają jakości oferty. Takie zdanie wyraziło 69,3% gości krajowych i 71,5% gości zagranicznych. Podobnie jak w przypadku wyceny oferty rozrywkowej rozbieżności w opiniach pojawiają się wśród badanych, którzy uznali, że ceny są wysokie i wśród tych, dla których ceny są niskie. Należy zwrócić uwagę, że jedna czwarta gości krajowych przyznała, że ceny za dostęp do wydarzeń kulturalnych są wysokie. Odsetek takich wskazań był o 7,5 p.p. większy niż średni poziom wskazań z ostatnich 6 lat, który wynosi 17,1%. Natomiast o 2 p.p., w stosunku do średniej z tego okresu zmniejszyła się grupa określających te ceny jako niskie. Opinia gości zagranicznych uznających ceny oferty, jako wysokie nie uległa w ostatnich 3 latach istotnym zmianom i utrzymuje się na poziomie 11-13%. W przypadku gości wskazujących, że ceny są niskie, po wyraźnym spadku takich opinii w 2023 r., w aktualnych badaniach odsetek tych wskazań pozostał na podobnym poziomie i wynosił 15,%. Warto podkreślić, że poziom wydarzeń kulturalnych i właściwa ich wycena stanowią ważny element atrakcyjności turystycznej miejsc i regionów oraz mają istotny wpływ przy podejmowaniu decyzji o kierunku wyjazdu.

Opinia dotycząca jakości oferty obiektów muzealnych, kin i teatrów w Małopolsce w stosunku do cen biletów, w obu badanych grupach nie uległa w 2024 r. istotnym zmianom. Uznających, że ceny tych usług są odpowiednio ustalone w stosunku do oczekiwań było 77,3% gości krajowych. Wśród gości zagranicznych takich wskazań było 70,7%, ale 18,6% uważało, że ceny są niskie. W grupie odwiedzających krajowych wskazujących, że ceny są niskie było tylko 2,1%. W porównaniu z poprzednimi latami zwiększyła się różnica pomiędzy obiema grupami gości określającymi cen usług, oferowanych przez instytucje kultury jako wysokie. Takie zdanie wyraziło 20,6% gości krajowych i 10,7% gości zagranicznych. Należy zauważyć, że relacja cen do jakości oferty jest generalnie akceptowana przez odwiedzających.

CHARAKTER PODRÓŻY (Z RODZINĄ, DZIEĆMI, ZNAJOMYMI, SAMOTNIE)

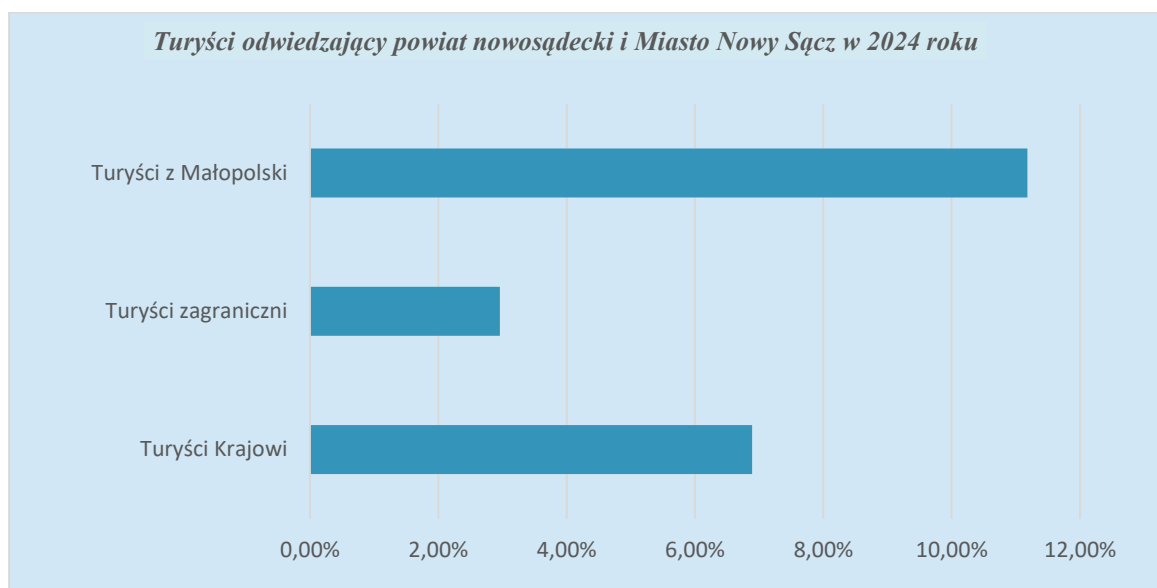
Tabela 4.6.1. Charakter podróży odwiedzających (podróże z rodziną, grupowo, znajomymi, samotnie) - struktura procentowa 2019-2024

Charakter podróży	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ogółem						
Rodzina	42,6%	38,6%	36,9%	39,4%	35,0%	33,8%
Przyjaciele	27,2%	32,5%	32,9%	24,0%	20,2%	40,0%
Nikt (podróżuję sam)	14,5%	12,2%	19,4%	32,2%	41,7%	19,7%
Grupa zorganizowana	9,7%	12,0%	10,8%	4,4%	3,1%	6,5%
Rodzina i przyjaciele	6,0%	4,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Suma końcowa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: Opracowanie własne zespołu naukowego: prof. dr hab. Tadeusz Grabiński, prof. WSTiE dr Krzysztof Borkowski, prof. UEK dr hab. Renata Seweryn, dr Leszek Mazanek, dr Bożena Alejsiak.

W analizowanym roku 2024 podobnie jak w latach poprzednich dominują podróże rodzinne \approx 34% (33,8%). W porównaniu do lat poprzednich widoczny jest znaczny wzrost osób podróżujących z przyjaciółmi, co zadeklarował, ponad co trzeci odwiedzający Małopolskę (40,0%). Należy podkreślić, iż właśnie te dwie grupy stanowiły w 2024 istotny odsetek strumienia ruchu turystycznego w Małopolsce, bo prawie 73,8% jego całości. W porównaniu do roku 2023 w widoczna jest w tej grupie respondentów znaczna tendencja wzrostowa (18,6

p.p.) Co piąty odwiedzający przyjechał do Małopolski samotnie „podróżując sam” $\approx 20,0\%$ (19,7%). Nieliczna grupa odwiedzających przyjechała do Małopolski w zorganizowanej grupie (6,5%)



Turyści odwiedzający powiat nowosądecki i Miasto Nowy Sącz w 2024 roku			
ROK	Turyści Krajowi z innych regionów	Turyści zagraniczni	Turyści z Małopolski
2024	6,89%	2,96%	11,18%

Zestawienie tabelaryczne i wykresowe oraz wniosek poniżej opracowane przez Renatę Gryzlo na podstawie danych z raportu zrealizowanego przez Małopolską Organizację Turystyczną dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego Numer 8/2024

Wniosek:

Z opracowanego raportu wynika, iż powiat Nowosądecki i Miasto Nowy Sącz odwiedziło w 2024 roku 21,03% ogólnej liczby turystów odwiedzających Małopolskę w tym turyści z Małopolski 11,18%, turyści krajowi z innych powiatów 6,89% i turyści zagraniczni 2,96%.

2. Dokumenty źródłowe

Do opracowania dokumentu Strategii Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026 – 2030 oraz analiz szczegółowych będących integralną częścią strategii wykorzystano następujące materiały źródłowe:

- Sprawozdania jednostki z wykonania planu rzeczowo-finansowego za lata 2021-2025,
- Sprawozdania rzeczowo-finansowe za lata 2021-2025,
- Umowa nr MNS/281/I/60/2022 z dnia 24 listopada 2022 roku w sprawie warunków organizacyjno-finansowych działalności Muzeum Ziemi Sądeckiej,
- Plan rzeczowo-finansowy na rok 2026,
- Zarządzenie Dyrektora Muzeum Ziemi Sądeckiej nr 4/2024 z dnia 16 stycznia 2024 roku, w sprawie wprowadzenia regulaminu organizacyjnego Muzeum Ziemi Sądeckiej,

- Zarządzenie Dyrektora Muzeum Ziemi Sądeckiej nr 53/2020 z dnia 5 października 2020 roku, w sprawie aktualizacji stosowanych procedur kontroli zarządczej w Muzeum Ziemi Sądeckiej,
- Materiały źródłowe do opracowanych wniosków aplikacyjnych dla projektów współfinansowanych z UE Małopolski dwór – „zielona” odnowa i odbudowa zabytków dla nowych funkcji społeczno-gospodarczych” i „Z duchem czasu”,
- Wieloletnie Prognozy Finansowe zatwierdzone przez Sejmik Województwa Małopolskiego,
- Wnioski aplikacyjne, przygotowane na 2026 rok i złożone do programów MKiDN,
- Materiały źródłowe z działu kadr do opracowania struktury zatrudnienia,
- Raport z badania ruchu turystycznego w Małopolsce w 2024 roku sporządzony dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego przez Małopolską Organizację Turystyczną nr 8/2024,
- Materiały ze strony internetowej www.muzeum.sacz.pl
- Materiały ze strony www.szczawnica.pl
- Materiały ze strony www.malopolska.pl
- Materiały ze strony www.nowysacz.pl
- Zestawienia tabelaryczne z działu inwestycji oraz działu edukacji,
- Materiały dotyczące nowej oferty edukacyjnej w Miasteczku Galicyjskim sporządzone przez kierownika Miasteczka Galicyjskiego,
- Dane merytoryczne pozyskane od kierowników działów: historyczno-archeologicznego, i etnografii oraz specjalisty ds. organizacji wystaw i imprez kulturalnych,
- Ankiety prowadzone przez dział edukacji.



*Strategię Muzeum Ziemi Sądeckiej na lata 2026-2030
opracowała Renata Gryzło - zastępca głównego księgowego
korekty dokumentu i analiz szczegółowych dokonały:
Beata Wierzbicka – kustosz, kierownik Działu Historyczno-Archeologicznego
Joanna Hołda – kustosz, kierownik Działu Etnografii
Anna Florek – kustosz, specjalista ds. organizacji wystaw i wydarzeń kulturalnych,
Ewa Ogórek – główny księgowy*

Nowy Sącz, 31.01.2026 r.