

**MÚZEJNÝ AUDIT
SPOLU S POTENCIÁLNOU ANALÝZOU
A PRÍLEŽITOSTI NA SPOLUPRÁCU
MEDZI MÚZEAMI
NA POĽSKO-SLOVENSKEJ HRANICI V
KARPATÁCH**

Obsah

Prijatie	6
Kapitola I: Metodologické predpoklady	9
Rozsah štúdia	9
Identifikujte zariadenia, ktoré sa analyzujú	11
Kritériá pre analýzu múzeí	24
Kapitola II. Inštitucionálny potenciál múzeí – Podkarpacké vojvodstvo.....	28
Subregión Przemysł (obdobia Jarosław, Lubaczów, Przeworsk, Przemysł, Przemysł, okresy).....	28
Múzeum v Jarosław Orsetti Tenement House	28
Dzieduszyckiho múzeum v Zarzecze (pobočka múzea v Jarosławi)	30
Múzeum pohraničia v Lubaczówe	32
Pravoslávny kostolný komplex v Radže (pobočka Múzea pohraničia v Lubaczówe)	35
Pravoslávny kostol sv. Paraskeva v Nowom Brusne (pobočka Múzea pohraničia v Lubaczówe)	37
Múzeum Przeworsk – Palácový a parkový komplex.....	39
Múzeum pod holým nebom – Inn Pastewnik v Przeworsku (pobočka múzea v Przeworsku)	42
Národné múzeum oblasti Przemysł	44
Múzeum histórie Przemysłu (pobočka Národného múzea v Przemysli)	46
Múzeum zvonov a píšťalok v Przemysli (pobočka Národného múzea regiónu Przemysł) ...	49
Múzeum pevnosti Przemysł	51
Pevnosť Przemysł - Fort XI "Duńkowiczki"	54
Pevnosť Przemysł Fort XII Werner	57
Arcidiecézne múzeum sv. Józef Sebastián Pelczar, biskup z Przemysłu	61
Múzeum fosílií a minerálov v Dubiecku	63
Regionálna komora v Śliwnici (obec Dubiecko)	67
Podregión Rzeszów (okresy: Rzeszów, Rzeszów)	71
Regionálne múzeum v Rzeszówe	71
Etnografické múzeum F. Kotulu (pobočka Regionálneho múzea v Rzeszowe)	73
Múzeum techniky a militárií v Rzeszówe	74
Múzeum rozprávok na dobrú noc zo zbierky Wojciecha Jamu v Rzeszówe	77
Regionálne múzeum v Solonka	79
Podregión Krosno – časť 1: okresy Bieszczady, Brzozów, Leski, Sanok	81
A. Fastnacht Regionálne múzeum v Brzozówe	81
Historické múzeum v Sanoku	82
Múzeum ľudovej architektúry v Sanoku	84

Pravoslávny kostol Nanebovstúpenia Pána v Uluczi (pobočka Múzea ľudovej architektúry v Sanoku).....	87
Múzeum mlynárstva a dedín "Młyn" v Ustrzyki Dolne	88
Prírodovedné múzeum Národného parku Bieszczady v Ustrzyki Dolne	89
Pamätná sieň v Białogróde (pobočka Národného parku Bieszczady)	90
Múzeum histórie Bieszczadských hôr v Czarna Górna	92
Múzeum "Polańskie Kolekcje Historyczne" Czarna - Polana.....	93
Podregión Krosno – časť 2: okresy: mesto Krosno, Krosno, Jasiel)	95
Podkarpackie múzeum v Krosne	95
Múzeum remesiel v Krosne	98
Centrum dedičstva skla v Krosne	101
Múzeum ropného a plynárenského priemyslu Ignacy Łukasiewicz v Bóbrke	105
Múzeum lemkovskej kultúry v Zyndarowe	109
Regionálne múzeum v Jasle.....	110
Archeologické múzeum pod holým nebom "Karpatská Trója" v Trzcini (pobočka Podkarpatského múzea v Krosne)	124
Múzeum Národného parku Magura v Krępne.....	141
Kapitola III. Inštitucionálny potenciál múzeí – Malopoľské vojvodstvo	144
Podregión Nowy Sącz (okresy Gorlice, Nowy Sącz a Nowy Sącz)	145
Múzeum kaštieľov Karwacjan a Gładysz v Gorliciach	145
Múzeum prof. R. Reinfussa pod holým nebom dediny Pogórze v Szymbarku (pobočka Múzea Karwacjan a Gładysz Manors Museum v Gorliciach).....	157
Maziarská usadlosť v Łoši (pobočka múzea Karwacjan a Gładysz Manors v Gorliciach)	165
Gréckokatolícky kostol svätých Kozmy a Damiana v Bartne (pobočka statku Maziarska, pobočka Múzea kaštieľov Karwacjan a Gładysz v Gorliciach)	168
Múzeum Sąddeckého regiónu v Nowom Sączi.....	178
Sąddecki etnografický park v Nowom Sączi (pobočka Múzea Sąddeckého regiónu)	181
Galéria Maria Ritter a staré meštianske interiéry v Nowom Sączi (pobočka Múzea Sąddeckej zeme)	183
Nikiforovo múzeum vo Villa Romanówka v Krynici	194
Podregión Nowotarski (okres Nowy Targ).....	212
Múzeum Józefa Szalaya Pieniny v Szlachtowe (pobočka Múzea Sąddeckého regiónu)	212
Múzeum Czesława Pajerského Podhala v Nowom Targu	228
Múzeum tlače v Nowy Targ.....	231
Múzeum - Etnografický park Orava v Zubrzyci Hornej	233
Kapitola IV. Inštitucionálny potenciál múzeí – Slovensko	236
Historický Spiš (okresy: Stará Ľubovňa, Kežmarok, Poprad, Levoča v Prešovskom kraji a Spišská Nová Ves v Košickom kraji)	237

Hrad-múzeum v Ľubovni (Múzeum Ľubovňa – hrad Stará Ľubovňa).....	237
Múzeum pod holým nebom v Ľubovni (Múzeum pod holým nebom v Ľubovňani, Múzeum pod zámkom Ľubovňa), pobočka múzea v Ľubovni (Múzeum Ľubovne).....	242
Múzeum v Kežmaroku – Hrad (Múzeum v Kežmarku - Kežmarok hrad)	247
Múzeum buržoáznej kultúry v Kežmarku (Múzeum buržoáznej bytovej kultúry v Kežmarku), pobočka Muzeum w Kežmarku (Múzeum v Kežmarku)	258
Podtatranské múzeum v Poprade	268
Ľudové múzeum v Ždiarzi (Muzeum - Ždiarsky Dom_	274
Múzeum Spiš v Levoji, pobočka Slovenského národného múzea	282
Múzeum Spiša v Spišskej Novej Vesi (Muzeum Spiša in Spišská Nová Ves).....	285
Východná časť Prešovského regiónu (okresy Sabinov, Bardejov, Svidník, Stropkov, Medzilaborce, Snina, Humenné, Prešov)	297
Miejskie Muzeum w Sabinowie (Miejskie Muzeum w Sabinowie)	297
Ľudové múzeum v Brezowicy (Ľudové múzeum v Brezowici)	312
Šarišovo múzeum v Bardejove (Šarišovo múzeum v Bardejove).....	330
Múzeum pod holým nebom – Výstava Ľudovej architektúry v Bardejovských kúpeľoch, pobočke Šarišovho múzea v Bardejove	333
Múzeum ukrajinsko-rusínskej kultúry v Svidníku, pobočka Slovenského národného múzea	338
Múzeum regionálnych štúdií v Stropkoviach – Stropkovský hrad/zámok (Múzeum domovínistiky v Stropkove, Stropkovský hrad/kaštieľ)	343
Múzeum súčasného umenia Andyho Warhala v Medzilaborci (Múzeum moderného umenia Andyho Warhola v Medzilaborciach)	363
Palác Snina – Múzeum pamiatok v Snine (Snina Manor House – Múzeum domovinských štúdií)	381
Múzeum Vyhorlata v Humennom – Palác w Humennom (Vihorlatovo múzeum v Humenné – kaštieľ v Humenné)	408
Výstava Ľudovej architektúry Skansen Humenne (Expozícia Ľudovej architektúry a bývania – Múzeum pod holým nebom Humenné, pobočka Múzea Vyhorlat (Vihorlatské múzeum)	423
Muzeum Regionalne v Preszowie (Tripolitana) - Regionálne múzeum v Prešove (Tripolitana).....	433
Judaické múzeum (synagóga) v Prešove (Pravoslávna synagóga v Prešove).....	440
Solivarovo múzeum v Prešove, pobočka Slovenského technického múzea	445
Kapitola V Analýza spolupráce medzi múzeami a odporúčania pre strategickú spoluprácu....	453
Metodológia výskumu	453
Charakteristiky výskumnej vzorky	454
Podrobná analýza otázok v prieskume.....	455
Rebríčky a interpretácie	458

Komparatívna analýza: Poľsko vs Slovensko	461
Všeobecné závery	463
Strategické odporúčania	464
Záver	465
Zdroje a literatúra:	466

Prijatie

Táto štúdia je venovaná auditu múzeí a analýze potenciálu a možností spolupráce medzi múzeami na poľsko-slovenskej hranici v Karpatoch.

Štúdia bola realizovaná v rámci projektu "Carpathia Culture Net – systém sieťovania subjektov kultúrneho sektora", ktorý bol spolufinancovaný Európskym fondom regionálneho rozvoja Interreg Poľsko – Slovensko v rámci programu 2021-2027.

Partnermi projektu sú Karpatská euroregionálna asociácia na poľskej strane (hlavný partner) a Karpatské centrum spolupráce Svidnik na slovenskej strane.

Myšlienkou projektu je vytvoriť systém spolupráce medzi kultúrnymi inštitúciami, vrátane múzeí alebo kultúrnych centier ako turistických informačných centier a integrátorov kultúrneho potenciálu regiónu. Funkčný a dobre riadený systém založený na sieťovaní a efektívnej komunikácii umožňuje lepšie riadenie zdrojov a organizáciu turistickej dopravy v regióne, m.in prostredníctvom spoločnej propagácie. V prípade múzejných predmetov to tiež vytvára sieť spolupráce, ktorá umožňuje výmenu múzejných predmetov, know-how a zdieľaných skúseností.

Aktivity projektu zahŕňajú:

1. Audit (vrátane inventára) kultúrnych miest – miestnych/regionálnych kultúrnych centier a centier a múzejných inštitúcií (napr. múzeá, múzeá pod holým nebom, regionálne komory alebo pamätné komory)
2. Rozvoj systému spolupráce a sieťovania subjektov a ľudí kultúrneho sektora nazývaného "Karpatská kultúrna sieť"
3. Vývoj stratégie značky Karpatského múzea – Karpatský múzejný pas založený m.in švajčiarskych modeloch a odporúčaníach pre múzeá/subjekty spravujúce múzejné zariadenia
4. Workshopy a konzultačné stretnutia
5. Príprava Carpathia Museum Pass a publikácií Carpathia Culture Net
6. Účasť na veľtrhu ITF SLOVENSKOTOURTOUR a Medzinárodnom veľtrhu cestovného ruchu a voľného času vo Wroclawi.
7. Propagačná kampaň na sociálnych sieťach.

Očakávané výsledky pozostávajú z:

1. rozvoj Karpatskej kultúrnej siete – trvalej siete spolupráce medzi múzeami a kultúrnymi centrami na oboch stranách hranice;
2. vývoj stratégie Carpathia Museum Pass a systému vizuálnej identifikácie značky,
3. realizáciu propagačných publikácií, workshopov a mediálnych kampaní,
4. podporu karpatských múzeí a kultúrneho turizmu v Karpatoch prostredníctvom účasti na turistických veľtrhoch v Poľsku a na Slovensku,

Poľsko-slovenská sieť inštitúcií vytvorených v rámci projektu bude otvorená aj iným subjektom, čo poskytne príležitosť na znásobenie výsledkov.

Sieť kultúrnych inštitúcií v Karpatskom regióne – so zameraním na múzeá – je spojená s budovaním silnej, rozpoznateľnej značky Karpát a má sa stať dôležitým prvkom skupiny turistických produktov označených karpatskou značkou.

Poľská karpatská značka ("Carpathia"), vytvorená z iniciatívy **Karpatskej euroregionálnej asociácie**, odlišuje turistické produkty a služby od toho, čo je skutočne karpatské a čo nie je. Označenie bolo vytvorené pre územie pokrývajúce Karpatský euroregión, ktorý spája karpatské regióny piatich krajín: Poľska, Rumunska, Slovenska, Ukrajiny a Maďarska.

Karpatská značka je nový, silný impulz pre rozvoj turizmu založený na bohatom kultúrnom dedičstve Karpát a jedinečnej prírode. Značka je viac než len logotyp. Je to myšlienka, ktorá spája obyvateľov euroregiónu pri vytváraní jedinečnej turistickej ponuky. Značka obsahuje príbeh o Karpatách, o tom, ako táto mystická krajina dáva našim zmyslom svoju autentickejšť, priestor, bohatú kultúru a nedotknutú prírodu.

Jedinečnosť značky Carpathia vyplýva z kombinácie rozmanitej a multináboženskej kultúry karpatských krajín a mimoriadnej oblasti hôr s bohatým prírodným svetom.

Ponuka značky Carpathia spočíva v tom, že ponúka spôsoby, ako tráviť voľný čas hľadaním nového spôsobu života a spoznať samého seba prostredníctvom kontaktu s karpatskou kultúrou a mystickým priestorom. Hostia, ktorí sem prichádzajú, cítia, že keď sú odtrhnutí od svojho bežného života, dokážu dosiahnuť zmysel svojej existencie a nájsť správnu cestu a smerovanie osobných zmien.

Značka Carpathia je založená na štyroch základných pilieroch identity regiónu:

1. **Autentickejšť:** Turistická ponuka značky Carpathia bude založená na skutočných, tradičných výhodách regiónu, ako sú živá kultúra, zvyky, prírodná pohostinnosť, miestna kuchyňa, nedotknutá príroda, dialekty, kostýmy, hudba.
2. **Zažite priestor:** Cestovanie po Karpatoch urobí turistov slobodnými, odtrhnutými od problémov, ktoré zanechali niekde za horami. Otvorené priestory a horská krajina stimulujú ich pozitívne emócie a pomáhajú im mentálne sa uvoľniť.
3. **Pochopenie multikulturalizmu:** Úcta k národnosti, náboženstvu a kultúre je základom vytvárania priateľskej a vítajúcej atmosféry, v ktorej sa hostia budú cítiť prijatí a zvedaví na odlišnosť a tajomstvo Karpát.
4. **Pokora voči prírode:** Jedinečná príroda je najcennejším majetkom Karpát a jej stav by sa mal bezpodmienečne udržiavať. Turisti môžu zažiť jeho rozmanitosť a čerpať z jeho zdrojov, za predpokladu, že sa dodržiavajú zákony o ochrane prírody. Carpathia je návratom k zdrojom turizmu, únikom od masového turizmu.

Štúdia bola vypracovaná v rámci programu Interreg Poľsko - Slovensko 2021-2027. Preto musel byť jeho rozsah obmedzený na oblasť zásahu programu, ktorá pozostáva z:

Na poľskej strane hranice sa nachádzajú nasledujúce okresy:

1. v Sliezskej vojvodstve: Pszczyński, Cieszyń, Bielski, mesto s právami okresu Bielsko-Biala, Żywiec,
2. v Malopoľskej vojvodstve: Olkuski, Chrzanowski, Oświęcimski, Wadowice, Suski, Myślenicki, Tatrzański, Nowotarski, Limanowski, Nowy Sącz, Gorlice,

3. v Podkarpatskom vojvodstvách: Bieszczadské vojvodstvo, Leski, Sanok, Brzozowski, Krosno, Krosno župa, Jasielski, Rzeszów, Rzeszów Town, Przeworski, Przemyśl, Przemyśl County, Jarosław, Lubaczów Town.

Na slovenskej strane hranice:

1. v Žyľiňski Kraj Samorządowy: Čadca, Kysucké Nové Mesto, Bytča, Žilina, Martin, Turčianske Teplice, Ružomberok, Dolný Kubín, Námestovo, Tvrdošín, Liptovský Mikuláš,
2. v samosprávnom regióne Preszów: Poprad, Kežmarok, Stará Ľubovňa, Levoča, Sabinov, Bardejov, Svidník, Prešov, Vranov nad Topľou, Stropkov, Medzilaborce, Humenné, Snina,
3. v Košickom samosprávnom kraji: Spišská Nová Ves.

Vyššie uvedené predpoklady ovplyvňujú rozsah prezentovanej štúdie. Je venovaná uznávaniu a analýze múzejných inštitúcií pôsobiacich na poľsko-slovenskom pohraničí v rámci programu Interreg Poľsko-Slovensko 2021-2027, ktorý môže potenciálne tvoriť základ karpatských turistických produktov. Preto predmet štúdie nezahŕňal inštitúcie zapojené a potenciálne zapojené do budovania alternatívnych značiek k značke Carpathia. To viedlo k vylúčeniu inštitúcií zo Sliezskeho vojvodstva a časti Malopoľského vojvodstva na poľskej strane a Žilinského kraja na slovenskej strane.

Štúdia je rozdelená do piatich kapitol. Prvá časť rozoberá metodologické predpoklady a identifikuje múzeá, ktoré sú predmetom ďalšej analýzy.

V druhej, tretej a štvrtej kapitole bola vykonaná podrobná analýza jednotlivých inštitúcií – v Poľsku v Podkarpatskom vojvodstve (kapitola II), Malopoľskom vojvodstve (kapitola III) a na Slovensku – v Prešovskom regióne a období Spišskej Novej Vesi v Košickom regióne

Piata kapitola je venovaná analýze spolupráce medzi múzeami vybranými na základe auditu a formulácii odporúčaní pre strategickú spoluprácu medzi múzejnými inštitúciami, ktoré identifikujú oblasti, kde spolupráca môže priniesť najväčšie výhody.

Kapitola I: Metodologické predpoklady

Rozsah štúdia

Ako je vysvetlené v úvode tejto štúdie, predmetom analýzy sú múzejné inštitúcie nachádzajúce sa v oblasti podpory programu Interreg Poľsko-Slovensko 2021-2027, ktoré môžu tvoriť základ pre tvorbu karpatských turistických produktov.

Takáto definícia predmetu zužuje územný rozsah na nasledujúce oblasti:

1. v poľských okresoch Podkarpackého vojvodstva: Bieszczady, Leski, Sanok, Brzozów, Krosno, mesto s právami okresu Krosno, Jasielski, Rzeszów, mesto s právami okresu Rzeszów, Przeworski, Przemyśl, mesto s právami okresu Przemyśl, Jarosław, Lubaczów; v Malopoľskom vojvodstve: Nowy Sącz, mesto s právami okresu Nowy Sącz, Gorlice.
2. na Slovensku: v Prešovskom samosprávnom regióne: Poprad, Kežmarok, Stará Ľubovňa, Levoča, Sabinov, Bardejov, Svidník, Prešov, Vranov nad Topľou, Stropkov, Medzilaborce, Humenné, Snina, v Košickom samosprávnom regióne: Spišská Nová Ves.

Vzhľadom na deklarovanú ochotu spolupracovať na výstavbe Karpatskej značky a jej význame analýza zahrnila aj 3 inštitúcie mimo vyššie uvedenej oblasti, nachádzajúce sa v okrese Nowy Targ v Malopoľskom vojvodstve: Múzeum Oravského etnografického parku v Zubrzyci Górnej, Podhalské múzeum v Nowom Targu a Tlačové múzeum v Nowom Targu.

Predmetom analýzy sú múzejné inštitúcie.

Múzeum je definované ako trvalá nezisková inštitúcia, ktorá zbiera, skúma, uchováva, interpretuje a sprístupňuje verejnosti hmotné aj nehmotné dedičstvo. Jej hlavnými cieľmi sú ochrana kultúrnych a vedeckých statkov, ich prístup prostredníctvom výstav, ako aj vzdelávacie, výskumné a vedomostné aktivity. Zhromaždené predmety a zbierky predstavujú hmotné aj nehmotné dedičstvo ľudstva, ktoré má múzeum chrániť a priblížiť k spoločnosti.

Inštitúcie, ktoré spĺňajú tieto ciele, môžu existovať v rôznych organizačných a právnych formách:

Môžu existovať ako verejné kultúrne inštitúcie, ktoré fungujú na základe príslušnej legislatívy. V Poľsku sú to hlavne: zákon z 25. októbra 1991 o organizácii a prevádzke kultúrnych aktivít (zákoník 2024, odsek 87) a zákon z 21. novembra 1996 o múzeách (2022 kódex, položka 385).

Na Slovensku sú základné právne podmienky stanovené zákonom č. 122/2013 Zb. o ochrane kultúrneho dedičstva (zákon č. 122/2013 Zb. o ochrane kultúrneho dedičstva).

Verejné múzeá fungujú ako národné (štátom financované) alebo samosprávne inštitúcie – zatiaľ čo zakladajúcimi orgánmi (organizátormi) sú mestské/obecné, okresné (obdobie na Slovensku) a vojvodstvo (krajina na Slovensku) samospráva. Špecifickosťou poľského jazyka sú inštitúcie spoločne spravované centrálnou správou (predovšetkým ministrom kultúry a

národného dedičstva) a miestnou samosprávou. Poľsko a Slovensko sa líšia aj v prítomnosti Štátneho registra múzeí, ktorý na Slovensku neexistuje, a teda v rozdelení múzeí na "registrované" a "neregistrované".

Múzeá a inštitúcie, ktoré vykonávajú vyššie uvedené funkcie múzeí, ale nepoužívajú názov múzeí, môžu a sú tiež zakladané mimovládnyimi organizáciami, ako aj spoločnosťami a jednotlivcami.

Múzeá môžu fungovať nezávisle, ako aj v rámci väčších subjektov (napr. Prírodovedné múzeum Národného parku Bieszczady).

Múzeá môžu byť teritoriálne – zbierajú historické predmety z danej oblasti (okresné a regionálne múzeá) z rôznych oblastí, alebo môžu byť tematicky profilované (historické múzeá – s konkrétnymi špecifikami, archeologické, prírodné, etnografické, galérie, technické múzeá atď.).

Táto štúdia zahŕňa najmä verejné múzeá – štátne a miestne samosprávy, ale aj múzejné inštitúcie spravované miestnymi mimovládnyimi organizáciami, ktoré sú dôležité pre značku Carpathia.

Identifikujte zariadenia, ktoré sa analyzujú

Na základe vyššie uvedených predpokladov bolo identifikovaných celkovo 74 múzejných zariadení.

Tieto sú uvedené v tabuľke nižšie:

Tabuľka 1. Karpatské múzeá zahrnuté do analýzy:

	Názov múzea	Krajina	Lokalita	Adresa	Riadiaca osoba	E-mail	Telefón	Webová stránka
1	Múzeum Sądeckého regiónu	EN	Nowy Sącz	Jagelovská ulica 56, Nowy Sącz 33-300	Riaditeľ: Robert Ślusarek, PhD Zástupca riaditeľa: Sławomir Czop	dyrektor@muzeum.sacz.pl z_dyrektora@muzeum.sacz.pl sekretariat@muzeum.sacz.pl	18 443 77 08	https://muzeum.sacz.pl/
2	Sądecki etnografický park	EN	Nowy Sącz	B. Wieniawy-Długoszowski 83 B, 33-300 Nowy Sącz	Riaditeľ Múzea Sądeckého regiónu: Robert Ślusarek, PhD Zástupca riaditeľa: Sławomir Czop Vedúci Katedry etnografie (v múzeu pod holým nebom): Joanna Hołda Vedúca oddelenia súčasného ľudového a neprofesionálneho umenia: Zbigniew Wolanin	kasaspe@muzeum.sacz.pl	18 441 44 12 a +48 18 441 81 91 (pokladňa / informácie)	https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/sadecki-park-etnograficzny
3	Galéria Maria Ritter a staré meštianske interiéry	EN	Nowy Sącz	Rynek 2, 33-300 Nowy Sącz	Riaditeľ Múzea Sądeckého regiónu: Robert Ślusarek, PhD (riaditeľ Ministerstva zahraničných vecí) Zástupca riaditeľa: Sławomir Czop	gmr@muzeum.sacz.pl kasadg@muzeum.sacz.pl	+48 18 443 78 37 +48 18 442 04 42 (klapka 23)	https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/galeria-marii-ritter
4	Múzeum Nikifor	EN	Krynica-Zdrój	Dietlove bulváre 1933-380 Krynica-Zdrój	Robert Ślusarek, PhD (riaditeľ Ministerstva zahraničných vecí)	muzeum_krynica@muzeum.sacz.pl	+48 18 471 53 03	https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/muzeum-nikifora
5	Múzeum J. Szalay Pieniny	EN	Szczawnica / Szlachtowa	Ul. Lemkowska 37, gmina Szczawnica, Poľsko	Robert Ślusarek, PhD (riaditeľ Ministerstva zahraničných vecí)	muzeum_szczawnica@muzeum.sacz.pl	18 262 22 58	https://muzeum.sacz.pl/oddzialy/muzeum-pieninskie

6	Galícijské mesto – pobočka Múzea Sąddeckého regiónu	EN	Nowy Sącz	Lwowska 226, 33-300 Nowy Sącz	Małgorzata Łukasik-Kogut (vedúca katedry)	miasteczko@muzeum.sacz.pl	18 441 02 10, +48 18 444 35 70	https://muzeum.sacz.pl/miasteczko-galicyjskie
7	Múzeum kaštieľov Karwacjan a Gładysz	EN	Gorlice	Wróblewskiego 10 A38-300 Gorlice	Riaditeľka Katarzyna Szepieniec - Magdalena Zalesko	dyrektor@gorlice.art.plgaleria@gorlice.art.pl	+48 18 353 56 18	https://www.muzeum.gorlice.pl/
8	"Maziarská usadlost" v Łoši	EN	Los	Łosie 34, 38-314 Łosie	Katarzyna Szepieniec, MA (riaditeľka MDKiG)	zagroda.maziarska@gmail.com	+48 18 353 43 63	https://www.muzeum.gorlice.pl/oddzialy-muzeum/zagroda-maziarska-w-losiu-filia-cerkiew-w-bartnem
9	Múzeum prof. Romana Reinfussa pod holým nebom v dedine Pogórze v Szymbarku	EN	Szymbark	38-311 Szymbark	Katarzyna Szepieniec, MA (riaditeľka MDKiG)	skansen.szymbark@gmail.com	tel. 18 351 10 18	
10	Pravoslávny kostol v Bartne (pobočka Zagroda Maziarska)	EN	Bartne	Bartne 38-307 Sękowa	Katarzyna Szepieniec, MA (riaditeľka MDKiG)		tel. 18 351 84 54 (otec Mirosław Cidyło)	https://www.muzeum.gorlice.pl/oddzialy-muzeum/zagroda-maziarska-w-losiu-filia-cerkiew-w-bartnem
11	Regionálne múzeum v Jasle	EN	Jasło	Kadyiego 11, 38-200 Jasło	Mariusz Świątek	kontakt@muzeumjaslo.plinfo@muzeumjaslo.pl	+48 13 44 623 59	https://muzeumjaslo.pl/
12	Archeologické múzeum pod	EN	Trstina	Trzcina 646, 38-207 Przysieki	Krzysztof Gierlach (dočasny riaditeľ Podkarpackého múzea v Krosne)	karpacka.troja@karpackatroja.pl	+48 13 440 50 40; 785 911 074	https://karpackatroja.pl/

	holým nebom Karpatskej Tróje							
13	Podkarpackie múzeum v Krosne	EN	Krosná	Józefa Piłsudskiego 16,38-400 Krosno	Krzysztof Gierlach (dočasný riaditeľ) Zástupca riaditeľa: Małgorzata Wołek	muzeum@muzeum.krosno .pldyrekcja@muzeum.kros no.pladministracja@muze um.krosno.pl	13 432 13 76	https://muzeum.krosno .pl/
14	Múzeum remesiel v Krosne	EN	Krosná	Piłsudskiego 1938-400 Krosno	Riaditeľka: Marta Rymar, PhD, inžinierka. Zástupkyňa riaditeľa: Magdalena Czelna-Mikosz	krosno@muzeumrzemiosl a.pldyrektor@muzeumrze miosla.plczelna.magdalena @muzeumrzemiosla.pl	(+48) 508 390 031tel. 508 390 068	https://muzeumrzemio sla.pl/
15	Glass Heritage Center	EN	Krosná	Blich 2, 38- 400 Krosno.	Paweł Szczygiel – predseda predstavenstva.	recepca@miastoszklaplbi uro@miastoszklapl	13 44 400 31134363568	https://miastoszklapl/
16	I. Łukasiewiczovo múzeum ropného a plynárenského priemyslu (Bóbrka)	EN	Bóbrka	Kopalnia 35, 38-458 Bóbrka	Barbara Olejarz – režisérka.	muzeum@bobrka.pl	13 43 33 478 / 13 43 33 489	https://bobrka.pl/
17	Múzeum lemkowskej kultúry pod holým nebom	EN	Zyndrano wa	Zyndranowa 1, 38-454 Tylawa.	Bohdan Gocz – režisér.	muzeum@zyndranowa.org	13 433 07 12	https://zyndranowa.org /
18	Múzeum ľudovej architektúry v Sanoku (Múzeum pod holým nebom)	EN	Sanok	Rybieckiego 3, 38-500 Sanokul. Traugutta 3, 38-500 Sanok	REŽISÉR: Marcin Krowiak, MA	kasa@skansensanok.plkas a@skansensanok.pl	13 463 09 04, 13 463 09 34;	https://skansen.mbbsan ok.pl/
19	Pravoslávny kostol v ULUCZ			36-204 Ulucz	REŽISÉR: Marcin Krowiak, MA	ddemkowicz@skansensan ok.pl	13 463 09 04	

	– pobočka Múzea ľudovej architektúry v Sanoku							
20	Historické múzeum v Sanoku	EN	Sanok	Zamkowa 238-500 Sanok	Riaditeľ: Dr. Jarosław Serafin, historik Zástupca riaditeľa pre administratívu Joanna Przybyła	sekretariat.muzeum@interi a.plsanok.muzeum@gmail. comserafin.mhs@interia.pl kierownikmhs@interia.pl	13 46 306 09	https://muzeum.sanok. pl/
21	Múzeum Národného parku Magura	EN	Krémový	Krempna 5938 – 232 Krempna	Norbert Kieć, M.A. – riaditeľ.	mpn@magurskipn.pl nkiec@magurskipn.pl	134414099, (+48) 134414440, alebo (+48) 660105524	https://magurskipn.pl/t urystyka/muzeum- parku/
22	Prírodovedné múzeum Národného parku Bieszczady	EN	Ustrzyki Dolne	Bełska 738- 700 Ustrzyki Dolne	Riaditeľ: Dr. Ryszard Prędki, zástupca riaditeľa: Dr. inż. Stanisław Kucharzyk, zástupca riaditeľa: Dr. Grażyna Holly, Dr. Przemysław Wasiak – zástupca riaditeľa BdPN.	dyrekcja@bdpn.pl	(13) 461-10- 91	https://bdpn.gov.pl/mu zeum-przyrodnicze-1
23	Múzeum mlynárstva a vidieka MŁYN	EN	Ustrzyki Dolne	Fabryczna 12, 38-700 Ustrzyki Dolne	Vedúci (majitelia – podľa radnice): Bożena a Janusz Bałkot.	info@mlynbieszczady.pl	519 060 088	https://muzeummlynar stwa.pl/
24	Regionálne múzeum Adama Fastnachta v Brzozówe	EN	Brzozów	Rynek 1036- 200 Brzozów	Réžia: Agnieszka Adamska	muzeum@muzeumbrzozo w.pldyrektor@muzeumbrz ozow.pl	13 43 418 56 13 30 613 73	https://muzeumbrzozo w.pl/
25	Múzeum "Poľské historické zbierky"		Čistina	Polana 33, 38- 710 Czarna			tel. +48 729- 430-418 +48 13 461- 93-33	-

26	Múzeum histórie Bieszczadských hôr v Czarna Górná	EN	Black Upper	Čierna Horná 6, 38 -710 Čierna	Rafał a LeAnn Dudka.	muzeumwczarnej@gmail.com	Rafał: 697 542 818 LeAnn: 503 460 189	https://www.lutowiska.pl/w-okolicach
27	Památné komnaty Národného parku Bieszczady	EN	Ustrzyki Górne/Wołosate	Ulica Bełska 7, Ustrzyki Dolne 38-700	Grażyna Holly	dyrekcja@bdpn.pl edukacja@bdpn.pl	13-461-10-91	https://bdpn.gov.pl/
28	Národné múzeum oblasti Przemysł	EN	Zamyslite sa nad tým	pl. Berka Joselewicza 1, 37-700 Przemysł	Réžia: Jan JAROSZ	sekretariat@mnzp.pl	16 679 30 00 16 679 30 39;	https://mnzp.pl/
29	Múzeum histórie mesta Przemysł (pobočka Národného múzea Przemysł)	EN	Zamyslite sa nad tým	Námestie 9 – Brzykowska činžiaková budova. 37-700 Przemysł	Manažérka: Anna Jodłowska	rynek@mnzp.pl	(16) 679 30 46	https://mnzp.pl/oddzialy/muzeum-historii-miasta-przemysla/
30	Múzeum zvonov a píšťal (pobočka Národného múzea moderného umenia)	EN	Zamyslite sa nad tým	Władycze 3, 37-700 Przemysł	Réžia: Jan JAROSZ	edukacja@mnzp.pl	728 346 25016 670 30 02	https://mnzp.pl/oddzialy/muzeum-dzwonow-i-fajek/
31	Arcidiecézne múzeum sv. J.S. Pelczara	EN	Zamyslite sa nad tým	Plac Katedralny 2 a 3, 37-700 Przemysł	Riaditeľ: otec Paweł Batory	muzeum@przemyska.pl	16 678 27 92	https://muzeum.przemysl.pl/

32	Múzeum pevnosti Przemysł	EN	Zamyslite sa nad tým	Katedralna 6, 37-700 Przemysł	Prezident – Krzysztof Kopański	muzeumtwierdzyprzemysl@wp.pl	603037776796 700088	
33	Fort XI Duńkowiczki	EN	Dunkowiczki	Duńkowiczki 14a, 37-716 Duńkowiczki,		muzeum.dunkowiczki@gmail.com	502 975 277	
34	Fort XII "Werner" (TP jednotka)	EN	Żurawica	Forteczna 20, 37-710 Żurawica pri Przemysli	Réžia: Sławomir Golonka		606 609 352	https://fortwerner.pl/
35	Múzeum fosílií a minerálov v Dubiecku	EN	Dubiecko	Krasickiego 3a, Dubiecko 37-750	Robert Szybiak	robertszybiak@poczta.onet.pl	(016) 65 11 451889 829 108	https://muzeumdubiec.ko.pl/
36	Regionálna komora v Śliwnici	EN	Śliwnica	Śliwnica 63, 37-750 Dubiecko	Danuta Śliwińska		604 726 994	
37	Regionálna komora v Solonka	EN	Solonka	Lubenia 131, 36-042 Lubeniavýsta va: Ľudový dom v Solonka	Antoni Sikora	biuro@goklubenia.pl	505 510 999	
38	Múzeum pohraničia v Lubaczówe	EN	Lubaczów	Jana III Sobieskiego 4, 37-600 Lubaczów	Réžia: Piotr Zubowski	biuro@muzeumkresow.eu	16 632 18 02	https://muzeumkresow.eu/
39	Pravoslávny cirkevný komplex v Radruži (pobočka MK, UNESCO)	EN	Radruzh	Radruż 13, 37- 620 Horyniec- Zdrój	Réžia: Piotr Zubowski	radruz@muzeumkresow.eu	48 606 357 108	https://muzeumkresow.eu/

40	Komplex pravoslávneho kostola v Nowom Brusne (pobočka MK)	EN	Nowe Brusno	Nowe Brusno, 37-620 Horyniec-Zdrój	Réžia: Piotr Zubowski	biuro@muzeumkresow.eu	48 16 632 18 02	https://muzeumkresow.eu/
41	Múzeum v Przeworsku – Palácový parkový komplex	EN	Przeworsk	Park 2, 37-200 Przeworsk	Réžia: Łukasz Mróz	biuro@muzeum.przeworsk.pl	16 628 44 04	https://muzeumprzeworsk.pl/
42	Múzeum pod holým nebom Pastewnik	EN	Przeworsk	Łańcucka 2, 37-200 Przeworsk	Kamila Sirko	kontakt@zajazdpastewnik.pl	48 663 766 701	https://muzeumprzeworsk.pl/skansen-pastewnik/
43	Múzeum v Jarosław Orsetti Tenement House	EN	Jarosław	Rynek 4, 37-500 Jarosław	Réžia: Konrad Sawiński	sekretariat@muzeum-jaroslaw.pl	16 621 54 37	https://muzeumjaroslaw.pl/
44	Dzieduszycki pałac – Dzieduszycki Museum (MJ pobočka)	EN	Zarzecze	Ks. Stanisława Gajeckiego 5, Zarzecze, Poľsko	Tréner: Piotr Prymon	zarzecze@muzeum-jaroslaw.pl	793 839 294	https://muzeumjaroslaw.pl/zarzecze
45	Regionálne múzeum v Rzeszówe	EN	Rzeszów	3. maja 1935-030 Rzeszów	Režisér: Bogdan Kaczmar, MA	dyrektor@muzeum.rzeszow.pl sekretariat@muzeum.rzeszow.pl	(17) 853 52 78 (17) 853 60 83	https://muzeum.rzeszow.pl/
46	Etnografické múzeum F. Kotula (pobočka MOR)	EN	Rzeszów	Rynek 6, 35-064 Rzeszów	Manažérka – Elżbieta Dudek-Młynarska	edudek-mlynarska@muzeum.rzeszow.pl	(0-17) 862-02-17	https://muzeum.rzeszow.pl/oddzialy/muzeum-etnograficzne/
47	Múzeum rozprávok na dobrú noc	EN	Rzeszów	Mickiewicza 13, 35-064 Rzeszów	Réžia: Katarzyna Lubas	dyrekcja@muzeumdobranoc.pl	17 748 36 51	https://muzeumdobranoc.pl/

48	Múzeum techniky a militárie	EN	Rzeszów	Kochanowski 19, 35-208 Rzeszów	Riaditeľ: generál Tomasz Bąk	muzeumrzeszow@wp.pl	601 885 820	https://muzeumtechnik.i.rzeszow.pl/
49	Etnografický park Orava	EN	Zubrzyca Górna	34-484 Zubrzyca Górna	Réžia: Maria Dominika Wachalowicz-Kiersztyn	biuro@orawa.eu	18 28 527 09	https://www.orawa.eu/
50	Múzeum tlače v Nowy Targ	EN	Nowy Targ	Jana III Sobieskiego 434-400 Nowy Targ	Wiktoria Kowalczyk - SzlagaVedúca oddelenia múzea ICC v Nowom Targu	muzeum_drukarstwa@mc.k.nowytag.pl	48 18 26 412 42	
51	Múzeum Czesława Pajerského Podhala	EN	Nowy Targ	Námestie 1 - Radnica 34-400 Nowy Targ	Robert Kowalski, vedúci Múzea Podhale	muzeum@nowytag.pl	(0-18) 266 77 76	https://muzeum.nowytag.pl/
52	Šarišské múzeum	SK	Bardejov	Radničné námestie 13, 085 01 Bardejov	Peter Harčar	sarmus@nexta.sk	421 54 472 49 66	https://www.muzeumbardejov.sk/
53	Múzeum pod holým nebom – Výstava ľudovej architektúry	SK	Bardejovské kúpele	Bardejov Spa 2031 085 01 Bardejov	Peter Harčar	skanzen@sarisskemuzeum.sk	421-54-472 2072	
54	Múzeum Ľubovňa – hrad	SK	Stará Ľubovňa	Zámocká 22, 064 01 Stará Ľubovňa	Dalibor Mikulík	info@hradlubovna.sk	052 / 43 224 22 0910 340 050	
55	Múzeum pod holým nebom v Ľubovni	SK	Stará Ľubovňa	Zámocká 22, 064 01 Stará Ľubovňa	Dušan Janický	skanzen@hradlubovna.sk	052 / 43 239 82	
56	SNM – Múzeum ukrajinskej kultúry	SK	Svidník	Centrálna 258, 089 01 Svidník	Doc. PhDr. Jaroslav Džoganik, CSc.	sekretariat-muk@snm.sk	421 54 245 10 01, 421 54 245 10 03	

57	Expozícia ľudovej architektúry (múzeum pod holým nebom)	SK	Svidník	Nad amfiteátrom Svidník, 089 01 Svidník	Doc. PhDr. Jaroslav Džoganik, CSc.	sekretariat-muk@snm.sk	421 54 245 10 01, 421 54 245 10 03	
58	Regionálne múzeum v Prešove	SK	Prešov	Hlavná 86, 080 01 Prešov	PhDr. Ľuboš Olejník, PhD.	krajskemuzeumpo@gmail.com	421 51 773 47 08	
59	Štátna výstava Solivar (SNM)	SK	Prešov	Námestie osloboditeľov 4, 080 05 Prešov – Solivar	PhDr. Marek Duchoň	muzeum.solivar@stm-ke.sk	051 / 77 54 354	
60	Múzeum judaiky a Prešovská synagóga	SK	Prešov	Okružná 32, 080 01 Prešov	PaedDr. Peter Chudý	kancelaria@synagoga-presov.sk	421 (0)51 773 12 71 421 (0)51 773 16 38	
61	Podtatranské múzeum v Poprade	SK	Poprad	Vajanského 72/4, 058 01 Poprad	Ing. Zuzana Homolová, PhD.	sekretariat@muzeumpp.sk riaditel@muzeumpp.sk	421 52 772 19 24 421 52 772 18 74	
62	Dom Ždiar (múzeum)	SK	Ždiar	Ždiar 260, 059 55 Ždiar	Peter Michalák	gorali.zdiar@gmail.com	421 948 476 557	
63	Múzeum v Kežmarku – Hrad	SK	Kežmarok	Hradné námestie 42, 060 01 Kežmarok	Monsignor Erika Cintulová	riaditelka.muzea@kezmarok.com lektori@kezmarok.com	421 (0)52 452 26 19 421 52 452 35 26	
64	Múzeum buržoáznej bytovej kultúry	SK	Kežmarok	Hlavné námestie 55, 060 01 Kežmarok	Monsignor Erika Cintulová	lektori@kezmarok.com	421 52 452 26 19	

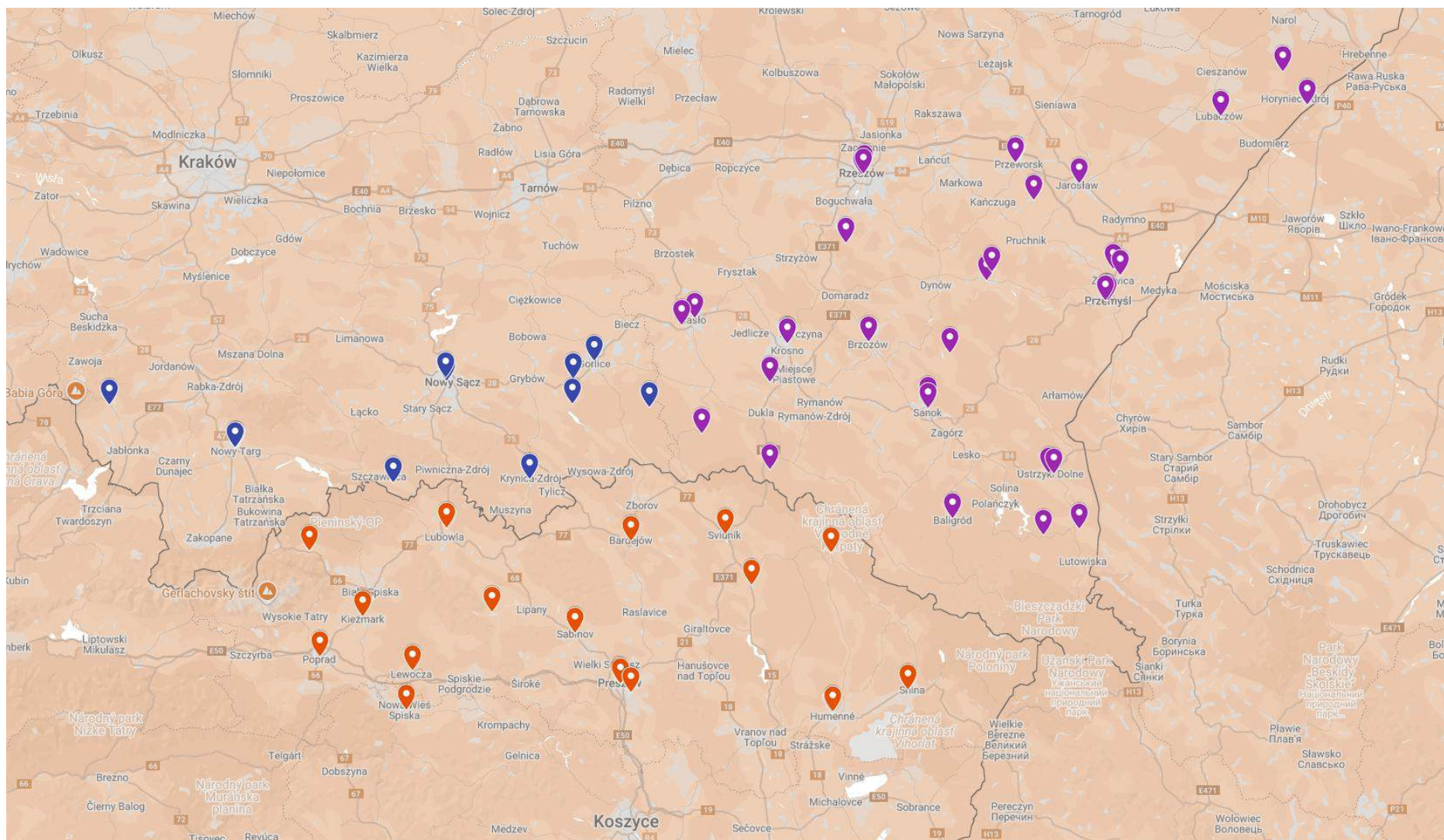
65	SNM – Múzeum Spiš (Dom majstra Paula, radnica)	SK	Galéria	Námestie Majstra Pavla 20, 054 01 Levoča	Réžia: PhDr. Mária Novotná	info@spisskemuseum.com museum@levonet.sk	(+421 53 451 34 96+421 53 2456 777	
66	Múzeum regiónu Spiš	SK	Spišská Nová Ves	Letná 50, 052 01 Spišská Nová Ves	Réžia: Ing. Zuzana Krempaská	muzeumspisa@muzeumsp isa.cominfo@spisskemuze um.com	(+421 917 746 337	
67	Múzeum moderného umenia Andyho Warhola	SK	Medzilabo rce	Andyho Warhola 748/36068 01 Medzilaborce	Msgr. Martin Cubjak, riaditeľ MMUAW	awmuzeum@gmail.comk, warhol@zoznam.sk		
68	Múzeum Vihorlat v Humenné (kaštieľ)	SK	Humenné	Námestie slobody č. 1, 066 01 Humenné	Riaditeľka múzea Mons. Zuzana Koščová Iveta Rusinková Zástupkyňa riaditeľa, kurátorka	sekretariat1@muzeumhum enne.sksekretariat@muzeu mvihorlat- he.psk.skzuzana.koscova@ muzeumhumenne.skriadite l@muzeumvihorlat- he.psk.skawdirector.mc@g mail.com custodian.awmma@gmail. com	00421-57-775 22 4000421 911 209 334	https://www.muzeumhumenne.sk/kontakty.html
69	Expozícia ľudovej architektúry a bývania (múzeum pod holým nebom)	SK	Humenné	Sídlisko Poľana 5, 066 01 Humenné, Slovensko	Riaditeľka: Monsignor Zuzana Koščová	sekretariat1@muzeumhum enne.sk	(+421) 57 775 2240	
70	Mestské múzeum Sabinov / Kultúrne centrum mesta Sabinov	SK	Sabinov	Janka Borodáča 18, 083 01 Sabinov	Riaditeľ: Mgr. Jozef Váhovský	riaditel@kulturnestredisko. sk	0905 275 990	

71	Ľudové múzeum v Brezovici	SK	Breza	082 74 Brezovica, Slovensko	Peter Bujňák / Peter Michalák	ozpkasineho97@gmail.com	(+421 918 420 503, +421 948 380 314	
72	Snina Manor House – Múzeum domovinských štúdií	SK	Snina	Úľ. Kpt. Nálepku 71, 069 01 Snina	Kurátorka / muzeologička / historička: Mons. Denisa Kulanová	kastiel@kulturasnina.sk ator@kulturasnina.sk	0918 670 205	
73	Múzeum domovinistiky v Stropkove	SK	Stropkov	Zámocká 519/3, 091 01 Stropkov	PhDr. Ľuboš Olejník, PhD. Tripolitana Regionálne múzeum v Prešove	krajskemuzeumpo@stonline.sk	(+421 54 486 8884 / 0905 455 641	
74	Kaštieľ a archeopark Hanušovce nad Topľou /Tripolitana/	SK	Hanušovce nad Topľou	Zámocká ul. 160/5, 094 31 Hanušovce nad Topľou	PhDr. Ľuboš Olejník, PhD. Tripolitana Regionálne múzeum v Prešove	muz.hanus@gmail.com	Tel.: +421 57 445 23 71	

Zo 74 identifikovaných inštitúcií bolo takmer všetky – 71 – podrobne analyzované. Tieto sú podrobne rozobrané v kapitolách II, III a IV.

Zariadenia vybrané na analýzu sú zobrazené na mape:

Mapa 1: Rozloženie analyzovaných inštitúcií karpatského múzea:



Kritériá pre analýzu múzeí

Inštitúcie zahrnuté do štúdie boli analyzované na základe ôsmich hlavných kritérií, ktorými sú pokus prehĺbiť existujúci výskum múzeí v Karpatskom regióne a rozšíriť vybrané hodnotiace kritériá:

1. Organizácia a riadenie

(Zobrazenie: Predstavenstvo, Vlastník, Regulátori, Investori)

1. Právna forma múzea (štátna, miestna samospráva, súkromná, nadácia, združenie)
2. Organizačná štruktúra (počet oddelení, hierarchia, rozsah autonómie pobočky)
3. Model riadenia (centrálna/decentralizovaná, jednočlenná rada/rada pre vyššie vzdelávanie)
4. Stratégia inštitucionálneho rozvoja (existencia strategických dokumentov, rozvojových plánov)
5. Systém riadenia kvality (ISO, priemyselné certifikácie, postupy)
6. Manažéri – skúsenosti, rotácia, manažérske kompetencie
7. Politika školenia a rozvoja zamestnancov
8. Úroveň digitalizácie manažmentu (CRM systémy, ERP, rezervačné platformy)
9. Metóda rozhodovania (participatívna, hierarchická)
10. Spolupráca s verejnými orgánmi a inými múzeami

1. Ekonomika a financie

(perspektíva: investori, obchodní partneri, manažment)

1. Ročný rozpočet múzea (veľkosť, stabilita, zdroje financovania)
2. Štruktúra príjmov (granty, vstupenky, predaj suvenírov, sponzori, granty, prenájom priestorov)
3. Štruktúra nákladov (údržba, personál, investície, povýšenie)
4. Ziskovosť komerčných aktivít
5. Schopnosť získať externé financovanie (granty, fondy EÚ, sponzorstvo)
6. Úroveň dlhu
7. Cenová politika (vstupenky, doplnkové služby)
8. Systém finančného výkazníctva a transparentnosti (audit, výkazníctvo)
9. Investičný potenciál (možnosť rozvoja infraštruktúry)
10. Spolupráca so súkromným sektorom (partnerstvá verejného a súkromného sektora, sponzori)

11. Štruktúra a zdroje

(perspektíva: manažment, konzervátori, verejné inštitúcie)

1. Počet a typ múzejných predmetov (sídlo, pobočky, pobočky)
2. Výstava, sklad, vzdelávací priestor
3. Technický stav budov a infraštruktúry
4. Úroveň architektonickej prístupnosti (pre osoby so zdravotným postihnutím)
5. Zdroje zbierok (počet exponátov, ich historická a finančná hodnota)
6. Stav ochrany zberu
7. Úroveň bezpečnosti (alarmové systémy, monitorovanie, fyzická ochrana)
8. Technické vybavenie (multimédiá, VR, vzdelávacie vybavenie)
9. Logistické vybavenie (preprava exponátov, skladov, registračný systém)
10. Počet zamestnancov a ich kvalifikácia
11. Miera zamestnanosti dobrovoľníkov

1. Dosah a dopad

(perspektíva: miestne samosprávy, turisti, médiá, miestne komunity)

1. Počet návštevníkov ročne (celkovo, rozdelené podľa skupín)
2. Profil návštevníka (vek, pôvod, vzdelanie, ekonomický status)
3. Geografický rozsah dopadu (miestny, regionálny, národný, medzinárodný)
4. Medzinárodná spolupráca (projekty, výstavy, výmena zbierok)
5. Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách
6. Vzťahy s miestnou komunitou (vzdelávacie aktivity, kultúrne podujatia)
7. Postavenie múzea v médiách a na internete (počet zmienok, spolupráca s médiami)
8. Aktivita na sociálnych sieťach (dosah, zapojenie, propagácia)
9. Rozpoznateľnosť značky múzea
10. Ekonomický dopad na región (cestovný ruch, zamestnanosť, miestny rozvoj)

11. Typ a profil činnosti

(perspektíva: výskumníci, turisti, kultúrne inštitúcie)

1. Téma múzea (historická, technická, umelecká, prírodná a pod.)
2. Rozsah výstavy (miestny, národný, medzinárodný)
3. Typ múzea (trvalé, sezónne, interaktívne, virtuálne)

4. Výstavné inovácie (VR/AR, interaktívne inštalácie, mobilné aplikácie)
5. Stupeň tematickej špecializácie
6. Počet a rozmanitosť dočasných výstav
7. Vedecké a výskumné aktivity (publikácie, projekty, spolupráca s univerzitami)
8. Vzdelávacia ponuka (workshopy, múzejné lekcie, kurzy pre školy)
9. Vydavateľské a propagačné aktivity
10. Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami, školami

11. Kvalita a spokojnosť so službami

(Perspektíva: Návštevníci, Zákazníci, Partneri)

1. Úroveň spokojnosti návštevníkov (prieskumy, online recenzie)
2. Počet a kvalita recenzií na webových stránkach (Google, TripAdvisor)
3. Dostupnosť informácií (webová stránka, linka pomoci, viacjazyčná služba)
4. Zákaznícky servis (kompetencia, zdvorilosť, rýchlosť odpovede)
5. Dostupnosť online vstupeniek, rezervačný systém
6. Zariadenia (parkovanie, gastronómia, obchody, toalety, oddychové priestory)
7. Prispôsobenie ponuky rôznym skupinám (deti, seniori, osoby so zdravotným postihnutím)
8. Úroveň inovácií pri práci s návštevníkmi (chatboty, mobilné aplikácie, audio sprievodcovia)
9. Miera návratu návštevníkov (lojalita)
10. Obraz múzea v očiach zákazníkov

1. Potenciál spolupráce a networkingu

(perspektíva: potenciálni partneri, priemyselné organizácie, miestne samosprávy)

1. Skúsenosti s partnerskými a sieťovými projektmi
2. Ochota spolupracovať (výmena zbierok, spoločné výstavy, propagačné aktivity)
3. Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie
4. Zosúladenie poslania a hodnôt s inými múzeami
5. Schopnosť zdieľať zdroje (technológie, personál, vesmír)
6. Index kompatibility s inými subjektmi (predmet, obchodný profil)

7. Inovácie a rozvoj

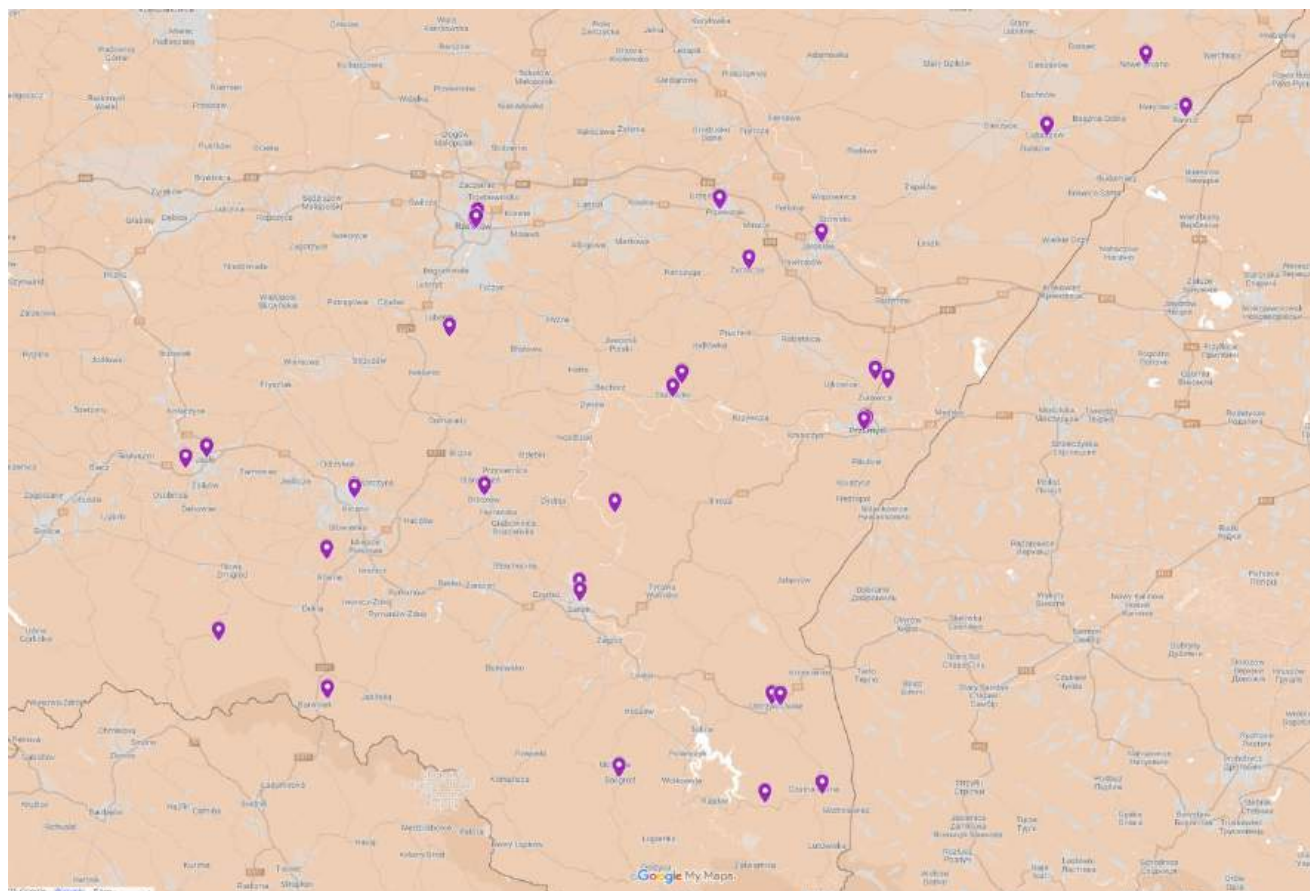
(perspektíva: investori, verejné inštitúcie, mladšie generácie príjemcov)

1. Úroveň implementácie digitálnych technológií (digitalizácia zbierok, e-learning, AR/VR)
2. Počet výskumných a vývojových projektov
3. Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry / e-múzeí
4. Stratégia udržateľného rozvoja (energia, životné prostredie, ekológia)
5. Implementácia nových obchodných modelov (predplatné, mikroplatby, NFT a pod.)

Kapitola II. Inštitucionálny potenciál múzeí – Podkarpacké vojvodstvo

V Podkarpackom vojvodstve bolo analyzovaných 37 inštitúcií. Ich rozšírenie je znázornené na mape nižšie:

Mapa 2: Rozloženie karpatských múzejných inštitúcií z Podkarpackého vojvodstva analyzované



Subregión Przemyśl (obdobia Jarosław, Lubaczów, Przeworsk, Przemyśl, Przemyśl, okresy)

Múzeum v Jarosław Orsetti Tenement House

Organizácia a riadenie:

Činžiak Orsetti je kultúrna inštitúcia miestnej samosprávy v okrese Jarosław, založená v roku 1925 a umiestnená v renesančnom činžovnom dome Orsetti na Jarosławovom námestí[J10]. Funkčné obdobie riaditeľa dohliada okresná rada. Od 1. februára 2023 je riaditeľom Konrad Sawiński (menovaný okresnou radou[J11]). Múzeum má múzejnú radu s 10 členmi, ktorých

vymenúva Jarosławská okresná rada[J12], ktorí dohliadajú na realizáciu poslania múzea. Múzeum má tiež pobočku – Dzieduszyckiho múzeum v Zarzecze[J13]. V materiáloch nie sú zahrnuté žiadne informácie o certifikátoch alebo pripravených vývojových stratégiách.

Ekonomika a financie:

Múzeum dostáva každoročnú dotáciu z okresného rozpočtu (vo výške niekoľkých stoviek tisíc zlotých). Okrem toho získava externé granty. Napríklad v roku 2023. Múzeum získalo takmer 0,9 milióna PLN z súťaží Ministerstva kultúry a národného dedičstva, Múzea poľskej histórie, Nezávislého programu, Úradu maršala a Konzervátora pamiatok[J14]. Tieto prostriedky boli m.in vyčlenené na renováciu strechy bytového domu v Orsetti (150 tisíc zlotých), konzerváciu fasády (100 + 90 tisíc zlotých) a nové výstavy (výstava praveku – 200 tisíc, dočasná výstavná miestnosť – 150 tisíc zlotých)[J15][J16]. Múzeum tiež získalo 41 000 PLN za konzerváciu nábytku z pobočky v Zarzecze[J17]. Žiadne informácie o dlhu alebo cenovej politike – predpokladá sa klasický model financovania: dotácia + predaj lístkov/premiéry.

Štruktúra a zdroje:

Sídlo sídla sa nachádza v krásnom renesančnom bytovom dome rodiny Orsetti na námestí 4 v Jarosławi[J10]. Budova patrí medzi pamiatky meštianskej architektúry regiónu. Múzeum zhromažďuje bohatú historickú a etnografickú zbierku: má oddelenia archeológie, etnografie, fotografie, militarie, umenia, nábytku, numizmatiky a ďalších[J18]. Zbierka obsahuje m.in cennú ikonu Panny Márie Jarosławskej (uloženú) a pamiatky miestnych rodín. Múzeum má pobočku – palác Dzieduszycki v Zarzecze, kde sú prezentované rodinné a historické zbierky rodiny Dzieduszyckich[J13]. Neboli nájdené žiadne údaje o počte zamestnancov ani o úrovni zásob, okrem všeobecného vyjadrenia rastúcich etnografických zbierok v minulosti[J19].

Dosah a dopad:

Múzeum primárne slúži regiónu Jarosław a stará sa o miestne dedičstvo. Organizuje kultúrne podujatia (napr. Historický festival "Tri brány" – financovaný m.in grantu 30 tisíc PLN [J20]) a vonkajšie výstavy. Počet ocenených nie je zverejnený, ale múzeum je intenzívne propagované v miestnych médiách a na sociálnych sieťach (webová stránka a Facebook). Prostriedky získané zvonku a zapojenie miestnej samosprávy naznačujú dobré vzťahy s okresnými úradmi[J21]. Spolupracuje tiež s miestnymi organizáciami (m.in. Združenie milencov Jarosława) a vzdelávacími inštitúciami, hoci nie sú hlásené žiadne správy o zahraničnej spolupráci alebo účasti v medzinárodných múzejných sieťach.

Typ a profil činnosti: Múzeum je regionálna a historická inštitúcia. Stála expozícia predstavuje históriu jarosławskej krajiny od doby ľadovej až po stredovek, potom obdobie "zlatého veku" mesta v 16.–17. storočí, ako aj štýlizované meštianske interiéry od 17. do 20. storočia s ilustráciami každodenného života[J22]. Aktivita zahŕňa aj dočasné výstavy (napr. o histórii regiónu alebo ľudovom umení), výskumné a vzdelávacie aktivity (publikácie, prednášky) a spoluprácu s Ústavom archeológie a školami. Múzeum sa špecializuje na miestnu históriu a tradície; Doteraz sú inovácie obmedzené na tradičné formy (nie je tu zmienka o VR implementáciách alebo interaktívnych inštaláciách).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Žiadne oficiálne správy o spokojnosti návštevníkov. Múzeum informuje o zariadeniach – sprievodcov, múzejných lekciiach, multimédiach na výstavách – ale podrobnosti (napr. hodnotenia v prieskumoch) nie sú dostupné v dostupných materiáloch. Webová stránka a FB profil fungujú, čo zvyšuje dostupnosť informácií. Hodnotenia na populárnych webových stránkach naznačujú skôr pozitívne zážitky (najmä vďaka zaujímavým výstavám a historickým

interiérom), no nebol nájdený žiadny formálny výskum. Dá sa predpokladať, že vernosť miestnej komunity je vysoká, berúc do úvahy silné rodinné väzby (Dzieduszycki, Morskie) a dlhú tradíciu múzea.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum je organizované v súlade s poslaním podporovať históriu regiónu. Ochota spolupracovať sa m.in. prejavuje v spoluorganizácii festivalov (napr. "Three Gates") a miestne súťaže. Podľa tlačových informácií starosta a vojvodská rada aktívne podporujú jeho aktivity[JJ21]. Múzeum zdieľa zdroje (napr. zbierky zachované vďaka grantom) s pobočkou v Zarzecze. Kompatibilita misie s miestnymi partnermi (napr. školami, Združením milencov Jarosława) je vysoká, ale neexistujú údaje o medzinárodnej spolupráci alebo národných múzejných konzorciách.

Inovácie a rozvoj:

V rokoch 2020–2025 sa múzeum zameriava na rozvoj infraštruktúry a výstav namiesto nových obchodných modelov. Tieto granty boli určené najmä na konzerváciu pamiatok (fasády, nábytok) a organizáciu výstav[JJ15]. Neboli tu žiadne R+D projekty ani implementácie "inteligentnej kultúry" – zbierky sú prezentované tradične. Nie je tu zmienka o digitalizácii zbierok alebo online systémoch (okrem knižničných katalógov). Jedinou inováciou bolo vytvorenie novej dočasnej výstavnej miestnosti, ktorá bola financovaná dotáciou vo výške 150 000 PLN [JJ23]. Múzeum sa usiluje o udržateľnosť renováciou historických interiérov (pomocou moderných konzervačných techník) a zefektívňovaním výstavných aktivít.

Dzieduszyckiho múzeum v Zarzecze (pobočka múzea v Jarosławi)

Organizácia a riadenie:

Múzeum Dzieduszycki je pobočkou múzea v Jarosławovi Kamienici Orsettim[J13]. Formálne je pod dohľadom toho istého úradu (Jarosławska župa). Neexistujú žiadne samostatné korporátne predpisy – spravuje ho vedenie Jarosławovho múzea. Je možné, že má vlastného vedúceho pobočky (čo je často prípad vo veľkých prevádzkach), ale dostupné zdroje to nepotvrdili.

Ekonomika a financie:

Neboli zistené žiadne samostatné rozpočty ani príjmy pobočky v Zarzecze. Pravdepodobne je financovaná dotáciami pre múzeum v Jarosławi a z predaja vstupeniek a darov. Externé financovanie poskytuje hlavná inštitúcia – grant vo výške 41 000 PLN na konzerváciu nábytku zo zbierky Zarzecze[J17] ukazuje, že múzeum venuje pozornosť svojej pobočke pri získavaní finančných prostriedkov. Podrobné finančné údaje pobočky (príjmy z lístkov, životné náklady) nie sú verejné. Neboli hlásené žiadne dlhy ani špecifická cenová politika (vstupný lístok je pravdepodobne totožný s cenou centrály).

Štruktúra a zdroje:

Palác Dzieduszycki v Zarzecze je klasicistická rezidencia s rotundou na dórskech stĺpoch, postavená v rokoch 1807 až 1812 podľa návrhu Christiana Aignera. Je to jeden z typických aristokratických palácov Podkarpatského regiónu so svojím pôvodným tvarom a bohatou výzdobou[J25]. Palác je obklopený rozsiahlym anglickým parkom, ktorý je dnes obnovený, s exotickými stromami a kríkmi. Interiéry boli znovu vytvorené a vybavené prvkami typickými pre aristokratické rezidencie 19. storočia[J27]. Zbierky Múzea Dzieduszycki zahŕňajú nábytok, maľby, rodinné dokumenty a pamiatky súvisiace s rodinou Dzieduszycki – vystavujú sa príbehy významných členov rodiny a ich väzby na iné galícijské rodiny[J28]. Budova je v starostlivosti

konzervátorov a muzeológov Jarosławovského múzea a je chránená obcou Zarzecze (budova je vo vlastníctve obce)[J29].

Dosah a dopad:

Palác v Zarzecze je dôležitou turistickou atrakciou v oblasti (charakterizuje sa architektúrou a parkom), hoci údaje o návštevnosti verejnosti nie sú k dispozícii. Ako pobočka regionálneho múzea priťahuje návštevníkov zaujímajúcich sa o aristokraciu a históriu Galície. Ekonomický dopad je obmedzený na miestnu úroveň – napríklad informácie o zahraničnom turizme nie sú dostupné. Zarzecze občas organizuje výstavy a stretnutia (napr. o histórii paláca), no oslovenie širšieho publika prebieha najmä prostredníctvom siete Jarosławovho múzea a miestnych médií. Pobočka nie je nezávislá – spolupracuje s centrálou (napr. spoločné podujatia ako festival "Tri brány").

Typ a profil činnosti:

Múzeum Dzieduszycki v Zarzecze je inštitúcia venovaná histórii a dedičstvu aristokratickej rodiny Dzieduszycki a ich okolia. Predstavuje štýlizované interiéry palácov a výstavy o genealógii a zásluhách rodiny[J28]. Časť etnografických zbierok súvisí s ich činnosťou. Profil inštitúcie je historický, kultúrny a miestny. Organizuje dočasné výstavy (napr. vonkajšie výstavy o palácovom parku) a vzdelávacie aktivity pre školy v Zarzecze. Tu neboli odhalené žiadne inovácie – výstavy sú tradičné, múzeum zatiaľ nepredstavuje nové médiá ani technológie.

Kvalita a spokojnosť so službami: Žiadne hodnotenia ani štúdie o kvalite služieb tohto oddelenia. Návšteva je možná podľa predpisov Jarosławského múzea; Informácie o zariadeniach (najmä pre osoby so zdravotným postihnutím) nie sú verejne dostupné. Napriek tomu obraz paláca ako rezidenčnej pamiatky vyvoláva pozitívne reakcie – zdôrazňuje sa kvalita interiéru a zachovanie parku. Neexistujú údaje o lojalite hostí, ale múzeum sa snaží vzdelávať miestnu komunitu (napr. múzejné lekcie pre študentov v Zarzecze).

Potenciál spolupráce a networkingu: Ako pobočka založená Jarosławovým múzeom palác v Zarzecze úzko spolupracuje s materskou inštitúciou. Plní poslanie v súlade s múzeom (ochrana miestneho dedičstva). Ochota spolupracovať sa prejavuje spoločným získavaním finančných prostriedkov – napríklad konzervácia nábytku bola financovaná zvonku vďaka aktivitám Jarosławovho múzea[J17]. Avšak mimo spoločných projektov okresu (napr. organizácia festivalov) neexistujú žiadne nezávislé partnerstvá alebo siete. Zdroje sú zdieľané s centrálou (zbierky sú konzervované a katalogizované tým istým tímom).

Inovácie a rozvoj:

Múzeum Dzieduszycki používa tradičné metódy výstavy – v paláci nie sú hlásené žiadne správy o digitalizácii alebo mobilných aplikáciách. Rozvojové iniciatívy sa zameriavajú na renováciu zariadenia (napr. konzervačné práce financované grantom) a revitalizáciu parku. Neboli zistené žiadne výskumné projekty ani implementácia "inteligentnej kultúry". Pobočka je v súlade so stratégiou udržateľného rozvoja tým, že sa stará o historickú budovu a jej okolie a zároveň sprístupňuje dedičstvo širokej verejnosti.

Múzeum pohraničia v Lubaczówe

Organizácia a riadenie:

Pohraničné múzeum je okresná kultúrna inštitúcia patriaca miestnej samospráve okresu Lubaczów (právnická osoba)[H10]. Dohľad vykonáva okresná rada Lubaczów a minister kultúry a národného dedičstva[H10]. Múzeum spravuje riaditeľ (od roku 2021 Piotr Zubowski), ktorého vymenúva okresná rada so súhlasom Ministerstva kultúry a národného dedičstva. Existuje múzejná rada (orgán na vyjadrenie názorov) a výkonná štruktúra s mnohými významnými oddeleniami[H11]. Inštitúcia je spoločne spravovaná okresom Lubaczów a Podkarpackým vojvodstvom (dohoda od 1. januára 2023)[H12][H13]. Takéto partnerstvo predstavuje formálnu zmenu v modeli riadenia (posilňuje financovanie a koordináciu viacpobočkového zariadenia)[H13]. Múzeum má rozvojovú stratégiu v súlade so svojou misiou chrániť dedičstvo Borderlands, hoci nemá prístup k strategickým dokumentom. Základné rozhodnutia o riadení prijímajú: riaditeľ, rada múzea a organizátori (starosta a maršal). Personál je kvalifikovaný (historici, etnografi, konzervátori) – v roku 2024 bolo zamestnaných m.in. kurátorov a konzervátorov s magisterským titulom[H14][H15]. Zamestnanci (20 plných pozícií v roku 2024) absolvujú priemyselné školenia organizované vojvodstvom a štátnym sektorom (školenia v oblasti ochrany prírody a výstav). Inštitúcia implementuje riešenia pre virtuálnu prezentáciu zbierok (portál "Dedičstvo pohraničia")[H16]. Spolupráca s verejnými orgánmi je neustála: múzeum aktívne využíva provinčné a národné dotácie (napr. konzerváciu) a vykonáva úlohy zverené Ministerstvom kultúry a národného dedičstva.

Ekonomika a financie:

Rozpočet múzea pochádza najmä z dotácií okresných a provinčných vlád, doplnených prostriedkami Ministerstva kultúry a národného dedičstva a jeho vlastnými príjmami (vstupenky, vzdelávacie služby). V roku 2023 župa a vojvodstvo vyčlenili takmer 1 milión PLN na spoločnú prevádzku zariadenia, v roku 2024 už viac ako 2 milióny PLN[H17]. Múzeum vedie plné účty (BIP hlási príjmy z viacerých zdrojov) a nie je zadlžené. Vlastný príjem je predaj vstupeniek a služieb (múzejné lekcie) – avšak indikátory ziskovosti nie sú verejne dostupné. Cenová politika je v súlade s pravidlami regiónu (zľavnené/bežné lístky). Externé financovanie je účinné: napríklad v roku 2023. Múzeum získalo 487 nových exponátov a získalo dotácie na konzerváciu (225 000 PLN za náhrobné kamene v Radruži, 102 000 PLN za inštaláciu bleskozvodu)[H18][H19]. Rozpočtový plán počíta s investíciami okrem m.in. aj do múzejných zariadení: vďaka podpore miestnych samospráv sa plánuje monitorovať a renovovať chodníky a oranžériu v palácovom a parkovom komplexe v Lubaczówe[H20]. Neboli zverejnené žiadne informácie o verejnom dlhu múzea. Múzeum často využíva verejno-súkromné partnerstvá pri realizácii aktivít (propagačné kampane, webové stránky) – príkladom je portál "Múzeum pohraničného dedičstva", ktorý spoluvytvorilo s miestnou samosprávou Podkarpackie[H16].

Štruktúra a zdroje:

Hlavné sídlo Pohraničného múzea sa nachádza v historickej sýpke na ulici Jana III Sobieskiego v Lubaczówe. Jej zdroje zahŕňajú komplex hradu a parku v Lubaczówe (bývalý kaštieľsky park s múzeom pod holým nebom "Przygródek") a dve poľné vetvy: komplex pravoslávnych kostolov v Radruži a v Nowom Brušne. Inštitúcia má celkovo 18 budov a pozemkov (sklady, výstavné budovy, administratívne budovy)[H13]. Múzeum zhromažďuje archeologické, historické, etnografické a umelecké predmety charakteristické pre Borderlands (m.in. militaria, odevy, každodenné predmety). Trvalé zbierky zahŕňajú m.in. zbierky z prvej svetovej vojny,

históriu Židov na pohraničí, regionálne odevy a pamiatky pravoslávnych kostolov. Zbierky sa uchovávajú na mieste (Oddelenie ochrany textilu, dreva a kovov) a v externých dielňach za účasti Vojvodského úradu na ochranu pamiatok (ako v Radruži[H18]). Technický stav stavieb sa líši – napríklad náhrobné kamene v pravoslávnom kostole v Radruži si vyžadujú naliehavé konzervačné práce[H18]. Všetky budovy sú chránené konzerváciou. Prístupnosť je dobrá: hlavné budovy boli prispôsobené potrebám osôb so zdravotným postihnutím (parkovanie, príjazdové cesty) a návštevníkom sú k dispozícii cirkevné pobočky (prehliadky so sprievodcom, rezervácia je potrebná) – pravidlá návštev sú zverejnené na webovej stránke múzea. Múzeum disponuje múzejným vybavením (výklady, sklenené vitríny, alarmové systémy) a technickými skladmi. Personál je rozsiahly (približne 20 stálych zamestnancov v roku 2023; riaditeľ a špecialisti vo vedeckých oddeleniach)[H21][H15], podporovaný viacerými administratívnymi pracovníkmi. Chýba veľká dobrovoľnícka aktivita (aktivity vykonávané stálymi zamestnancami, hoci múzeum povzbudzovalo miestnych nadšencov k spolupráci na konzervačných projektoch).

Dosah a dopad:

Múzeum pohraničia má nadregionálny charakter. V roku 2023 ho navštívilo viac ako 23 tisíc ľudí (výrazný nárast) a 400 tisíc príjemcov vo virtuálnom priestore[H15]. Vďaka zaradeniu do programu UNESCO (Radruž) získal medzinárodnú slávu. Profil návštevníkov je rozmanitý – okrem obyvateľov okolitých miest sem prichádzajú aj turisti z celého Poľska, Ukrajiny a Bieloruska, ktorí sa zaujímajú o históriu pohraničného regiónu. Múzeum aktívne spolupracuje medzinárodne prostredníctvom spoločných projektov s ukrajinskými múzeami (ako súčasť Drevenej pravoslávnej cirkevnej trasy) a s inštitúciami poľskej diaspóry (získavanie suvenírov). Ako člen siete "Karpatská pravoslávna cirkev v Poľsku a na Ukrajine" sa zúčastňuje výmeny skúseností s ochranou prírody. V regióne udržiava kontakty s ďalšími múzeami v vojvodstve (napr. ako súčasť siete múzeí Podkarpackie). Sociálne vzťahy sú silné – prítomnosť v regionálnych a národných médiách neustále rastie (v roku 2023 bolo v médiách zverejnených niekoľko desiatok informácií o výstavách a projektoch múzea[H22][H15]). Múzeum udržiava aktívne profily na sociálnych sieťach (Facebook, YouTube), hoci údaje o počte sledovateľov nie sú k dispozícii. Značka "Museum of the Borderlands" je v regióne rovnako silná ako bašta spomienok na Eastern Borderlands – podujatia ako Borderland Heritage Festival priťahujú tisíce ľudí. Z ekonomického hľadiska múzeum vytvára efekt: priťahuje turistov do Lubaczowa a jeho okolia (najmä vďaka pravoslávny m cirkevným vetvám zapísaným v UNESCO) a využíva účinky propagácie regiónu ako súčasť spoločných kampaní (napr. Podkarpatské kultúrne dedičstvo).

Typ a profil činnosti:

Múzeum Borderland je historická a etnografická inštitúcia venovaná dedičstvu bývalej Východnej republiky. Predmetom jej činnosti je zbierať, skúmať a prezentovať výstavy súvisiace s pohraničnou oblasťou – od stredovekej archeológie, cez ľudovú kultúru až po dejiny 20. storočia. Tematické zbierky zahŕňajú napríklad vojenské exponáty, ceremoniálne kroje, ikony, rukopisy. V rokoch 2020–2025 múzeum pripravilo niekoľko stálych a dočasných výstav dokumentujúcich históriu Pohraničia (m.in. výstava o rodine Lubomirských, výstavy o ukrajinskej kultúre). Inštitúcia tiež vykonáva vedeckú a vydateľskú činnosť – v rokoch 2022–2024 boli publikované aspoň 4 položky (katalógy a monografie[H15]). V rámci vzdelávania múzea sa organizujú lekcie a workshopy pre študentov (viac ako 80 takýchto kurzov v roku 2023) a animačné programy propagujúce kultúru Borderlands. Múzeum pozýva regionálne školy a kultúrne centrá na spoluprácu. Zároveň spolupracuje s inými kultúrnymi inštitúciami

(napr. Múzeum Zamość, reťazec) o výmene výstav a výskumných projektov. Dôležitou súčasťou činnosti sú aj konzervačné projekty (spolufinancované EÚ a Ministerstvom kultúry a národného dedičstva), ktoré sú súčasťou ochrany pamiatok UNESCO (Radruż) a historických pamiatok (Nowe Brusno). Múzeum tiež realizuje inovatívne aktivity – spoluvytvára digitálny portál Múzea hraničného dedičstva (umožňujúci virtuálny prístup k zbierkam)[H16].

Kvalita a spokojnosť so službami:

Vysokú úroveň služieb poskytujú skúsení a vecní pracovníci. Múzeum monitoruje spokojnosť prostredníctvom prieskumov návštevníkov – rastúci počet návštevníkov naznačuje atraktivitu ponuky (20 % nárast v roku 2023)[H15]. Názory dostupné na sociálnych sieťach hodnotia návštevy pozitívne (zdôrazňuje sa profesionálna starostlivosť sprievodcov a bohatstvo výstavy). Informácie o múzeu sú ľahko dostupné online na webovej stránke (s novinkami, cenníkom, pravidlami pre návštevníkov[H23]), ale zatiaľ neexistuje systém na nákup vstupeniek online. Zariadenia pre návštevníkov zahŕňajú vzdelávací bod, konferenčnú miestnosť a múzejný obchod, hoci nie všetky pobočky majú tento typ infraštruktúry (návšteva kostola vyžaduje sprievodcu a je spojená s ochranárskymi obmedzeniami[H24]). Múzeum postupne zavádza nové formy komunikácie – ako je online vysielanie prednášok a digitálnych publikácií (aktivity propagované na Facebooku a YouTube) – čím zvyšuje počet verných návštevníkov (verných poslucháčov) a posilňuje obraz modernej inštitúcie.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum pohraničia intenzívne spolupracuje doma aj v zahraničí. Je partnerom cezhraničných projektov (Poľsko-Ukrajina), účastníkom národných múzejných sietí (napr. Musea Network – združenie muzeologických inštitúcií) a vzdelávacích medziuniverzitných iniciatív. Mnohé kultúrne projekty (trienálne s kreslením pohraničia, festivaly) sa realizujú v spolupráci s ďalšími inštitúciami (miestnymi a mimovládny) v regióne. Poslaním inštitúcie je v súlade s poslaním Vojvodského partnera (ochrana hraničného dedičstva), ktorý uľahčuje medziinštitucionálnu komunikáciu[H16]. Múzeum zdieľa zdroje – požičiava exponáty pre iné výstavy a sprístupňuje svoj sklad výskumníkom. Potenciál siete posilňuje spoločné riadenie so samosprávou vojvodstva (zabezpečenie zdieľania finančných prostriedkov a konzervátorov) a účasťou v medzinárodných združeniach pamiatok. Okrem toho je štruktúra múzea kompatibilná s miestnou kultúrnou sieťou (boli zavedené integrované informačné systémy a v regióne akceptované zľavnené vstupenky), ktorá podporuje kultúrne partnerstvá (napr. výmenné programy s obcami a národnými parkmi).

Inovácie a rozvoj:

Múzeum aktívne implementuje moderné riešenia: prevádzkuje systém digitalizácie zbierok (Digitálne múzeum pohraničí) a využíva sociálne médiá na šírenie obsahu. Realizuje projekty R+D konzervácie v spolupráci s Univerzitou v Rzeszówe (napr. archeologický výskum pri vykopávkach v Borderland) a s Národným inštitútom dedičstva (bol vyvinutý koncept rozvoja pravoslávnej cirkvi v Radruži)[H25]. Múzeum sa zameriava na "inteligentnú kultúru" – niektoré vzdelávacie úlohy presúva do online priestoru (napr. virtuálna lekcia o Borderlands) a modernizuje infraštruktúru v duchu udržateľného rozvoja (plánovaná tepelná modernizácia budov a inštalácia energeticky úsporných systémov). V oblasti inovácií podnikania múzeum testuje nové formy financovania: existuje združenie priateľov múzea (miestny crowdfundingový model) a žiada o granty EÚ (napr. Kultúrny fond). Celkovo, vďaka zvýšeným financiám a modernizácii, je Múzeum pohraničia v Lubaczówe na dobrej ceste stať sa plne modernou inštitúciou v súlade s predpokladmi spoločnej rozvojovej stratégie[H13].

Pravoslávny kostolný komplex v Radže (pobočka Múzea pohraničia v Lubaczówe)

Organizácia a riadenie:

Od roku 2013 je komplex pravoslávneho kostola v Radli pobočkou Múzea pohraničia v Lubaczówe[H26]. Administratívne je podriadená štruktúre múzea (starosta Lubaczówa a maršal Podkarpackie). Keďže je zapísaná na zozname svetového dedičstva UNESCO (2013), konzervácia je koordinovaná provinčným konzervátorom pamiatok a Ministerstvom kultúry a národného dedičstva (grantové projekty)[H18]. Vnútorne predpisy múzea určujú harmonogram komentovaných prehliadok kostola (na ochranu pamiatok)[H24]. Dôkladnú starostlivosť o oddelenie zabezpečuje miestny kurátor (prostredníctvom múzea). V praxi majú návštevníci prístup ku kostolu a susedným budovám (v obnovenom stave). Neboli nájdené žiadne samostatné údaje o rozpočte kapitoly (funguje v rámci rozpočtu Museum of the Borderlands).

Ekonomika a financie:

Financovanie renovácie a údržby Radruže pochádza predovšetkým z dotácií Ministerstva kultúry a národného dedičstva a vojvodských fondov. V roku 2025 získalo Pohraničné múzeum takmer 330 tisíc PLN dotácií od Ministerstva kultúry a národného dedičstva na ochranu pamiatok, cintorínov a inštaláciu bleskozvodu v Radruži[H18][H19]. Spoločné riadenie Pohraničného múzea (hlavného a jeho pobočky) z vojvodských fondov sa premieta do stabilných fondov pre Radruž. Nie sú poskytnuté žiadne informácie o iných zdrojoch príjmu (pobočka nepredáva vstupenky samostatne, vstupné je zahrnuté v Museum of the Borderlands). Cenník je zjednotený s cenníkom múzea (znížený/normálny). Investičný potenciál pre ďalšiu prácu bol zabezpečený grantmi; starosta a miestna samospráva vojvodstva vyjadrili podporu týmto pamiatkam UNESCO.

Štruktúra a zdroje:

Komplex v Radruži pozostáva z dreveného pravoslávneho kostola sv. Antona. Paraskeva (1576) so zvonickou, oploteným cirkevným cintorínom (19. storočie) a bývalým farským cintorínom (19.–20. storočie) s približne 250 historickými kamennými náhrobkami[H18][H27]. V kostole sa zachovali staré polychrómy a ikonostas (konzervačné práce prebiehali v predchádzajúcom desaťročí). Kamenné náhrobky, vyrobené miestnymi remeselníkmi, sú kľúčovou súčasťou vonkajšej zbierky. V súčasnosti je väčšina náhrobných kameňov v procese konzervácie (325 tabúl je v zlom stave); v roku 2025 sú plánované ďalšie fázy prác (konzervácia 50 vybraných náhrobných kameňov)[H18]. Inventár zahŕňa aj kovový zvonček a ďalšie vybavenie (mnohé už udržiavané). Všeobecná prístupnosť zariadenia: kostol a jeho areál sú otvorené pre sprievodcov od februára do októbra (pravidlá návštev nadobudli platnosť)[H24]. Technická infraštruktúra zahŕňa osvetlenie, monitorovanie časti priestoru (park okolo kostola), alarmový systém vo vnútri kostola. Personál pobočky je malý (kurátor a sprievodcovia Múzea pohraničia), dobrovoľníctvo je obmedzené. Konzervátor kamenárstva neustále spolupracuje s cintorínskymi pamiatkami.

Dosah a dopad:

Ako lokalita UNESCO priťahuje Radruž domácich aj zahraničných turistov zaujímajúcich sa o drevenú architektúru a kultúru galícijského pohraničia. Avšak neexistujú údaje o počte návštevníkov v sezóne – múzeum uvádza len celkový počet návštevníkov celého hraničného komplexu. Radruž slúži aj ako miesto miestnej spomienky (farský kostol, vojenské internáty), čo posilňuje puto s komunitou Horyniec-Zdrój. Pobočka organizuje vedecké stretnutia a múzejné kurzy (napr. pre študentov drevenej architektúry). Centrum je súčasťou medzinárodnej

siete lokalít UNESCO – spolupracuje okrem m.in s partnerskými cirkvami na Ukrajine na kultúrnych podujatiach (konferencie, výmena konzervátorov). Na miestnej úrovni ho podporuje Nadácia Folkowiska a miestne samosprávy (m.in presunu kamenárskeho sídla z Wólka Horyniecka do oblasti Radruż v roku 2021[H28]). V médiách je budova prezentovaná ako príklad monumentu výnimočnej hodnoty (články, správy). Z pohľadu turistickej ekonomiky Radruż generuje počet náboženských a historických turistov – je dôležitým bodom na turistickej mape regiónu, hoci finančný dopad (napr. priamy príjem z lístkov) je malý (lístok sa pridáva do Múzea hranice).

Typ a profil činnosti:

Témou komplexu pravoslávnych kostolov je drevená architektúra a kamenárske remeslo regiónu. V kostole sa nekonajú samostatné výstavy (historický chrám je sprístupnený vo forme "múzea vo výstavbe"); Hlavnou expozíciou je cintorín s kaplnkou a historickými pamiatkami. V rokoch 2020–2025 prebiehali konzervačné práce ako "výstava v oprave"[H29][H18]. Pobočka nevydáva vlastné publikácie, ale spoluvytvára dokumentačné projekty Radruża (napr. spoločný portál UNESCO). Vzdelávacie aktivity zahŕňajú sprevádzané prehliadky pamiatky a interdisciplinárne aktivity (história, sakrálne umenie). Špecializácia: konzervačné techniky drevených pravoslávnych kostolov a kamenných cintorínov. Novinkou je oživenie starej kamenárskej tradície otvorenej návštevníkom – "Park kamenárskych pamiatok" sa spravuje okolo pravoslávneho kostola (m.in presťahovanie usadlosti z 19. storočia a plánovaná výstava prínosu bruselských kamenárov[H28]). Kombinácia historických príbehov s animáciou sa dá tiež nazvať inováciou (napr. interaktívna prehliadka s sprievodcom, ktorá rozpráva o Radrużovej minulosti).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Udržiavanie pravoslávneho kostola a cintorínskeho areálu na vysokej úrovni zvyšuje kvalitu vstupu. Návštevníci oceňujú autentickosť a okolie UNESCO. Personál (sprievodcovia vedúci iba v poľštine a ukrajinčine) je vysoko hodnotený v miestnych správach. Žiadne údaje z online hodnotiacich systémov (neexistujú populárne služby hodnotiace jednotlivé múzejné pobočky). Informácie pre návštevníkov (otváracie hodiny, poplatky) sú dostupné na webovej stránke Border Museum[H24]. Elektronické vstupenky sa nepoužívajú – vstup je možný v múzeu v Lubaczówe alebo na pokladni priamo na mieste. Organizácia návštev (približne 45-minútová prehliadka s sprievodcom) zabezpečuje bezpečnosť výstav (požiadavka prítomnosti zamestnanca počas návštevy)[H24]. Keďže kostol je svetovou pamiatkou, obraz pobočky zvyšuje prestíž materského múzea. Neexistuje systém na meranie "návratov návštevníkov", ale predpokladá sa, že zariadenie priláka turistov vracajúcich sa do Rostotce.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Pobočka Radruż je súčasťou medzinárodnej siete lokalít UNESCO (Karpatské drevené kostoly), ktorá umožňuje výmenu skúseností s múzeami a farnosťami v Poľsku a na Ukrajine. Realizuje projekty v oblasti ochrany pamiatok (v spolupráci s Národným inštitútom dedičstva, Ministerstvom kultúry a národného dedičstva). Spolupráca s obcou Horyniec-Zdrój (údržba prístupovej cesty, turistická podpora) a s Lubaczowským starostom (financovanie rekonštrukcií) prebieha hladko. Misia ochrany pamiatky je v súlade s cieľmi Rostotzského krajinného parku, ktorý prispieva k súdržnosti ochrannárskych aktivít. Zdroje pobočky (kostol, zvonica, náhrobné kamene) využívajú aj iné inštitúcie – napríklad Galéria dizajnu 59 v Lubline požičala prvky ikonostasu na výstavy sakrálneho umenia. Pobočka tiež sprístupňuje svoje zbierky pre širšie projekty: náhrobné kamene z Radruża boli použité na výstavách o Veľkej

emigrácii. Inštitucionálna kompatibilita (súčasť Múzea pohraničia) umožňuje spoločnú správu digitálnych databáz a komunikácia prostredníctvom jednej múzejnej rezidencie napríklad uľahčuje koordináciu kalendára navštevujúcich pravoslávnych kostolov.

Inovácie a rozvoj:

Obnova pravoslávneho kostola v rokoch 2014–2018 (financovaná Podkarpatským WUOZ) obnovila budovu do pôvodnej podoby, čo je príklad veľkého konzervačného projektu[H29]. Ďalším inovatívnym krokom je dôkladná konzervácia náhrobkov – v roku 2025 boli spustené pokročilé výskumné postupy (3D skenovanie pamiatok z cintorínov) a modernizácia bezpečnostných zariadení (napr. bleskozvody[H18][H19]. Múzeum využíva digitálnu technológiu na propagáciu (bola ohlásená 3D virtuálna prechádzka po areáli kostola). Okrem toho, ako súčasť "inteligentnej kultúry", sú na pamätníku inštalované bezpečnostné kamery a vyvíjajú sa mobilné aplikácie (audiovizuálny sprievodca Radružom). Výskumná a vývojová spolupráca zahŕňa m.in archeologické práce na cintorínoch Radruža a Nowy Brusno, ktorých výsledky môžu byť základom pre vedecké a vzdelávacie publikácie. Udržateľný rozvoj pobočky spočíva v zavedení energeticky úsporných riešení (LED osvetlenie v pravoslávnom kostole) a obnove oblasti (obnova cintorínskeho múru tradičnými kamenárskymi technikami).

Pravoslávny kostol sv. Paraskeva v Nowom Brusne (pobočka Múzea pohraničia v Lubaczowe)

Organizácia a riadenie:

Komplex pravoslávneho kostola v Nowom Brusne funguje ako pobočka Múzea hranice od roku 2013[H26]. Podlieha rovnakým riadiacim mechanizmom ako Radruž – rozhodnutia o jeho údržbe prijíma vedenie múzea v konzultácii s provinčným konzervátorom a externými odborníkmi. V rokoch 2020–2025 ho spravovalo Pohraničné múzeum spolu s miestnou samosprávou (obec Horyniec-Zdrój) a vojvodstvom. Nemá samostatný rozpočet – financovanie rekonštrukcií a súčasných aktivít pochádzalo z prostriedkov Konzervátora pamiatok Podkarpackého vojvodstva (cieľené granty) a spolupráce s mestskou samosprávou (napr. presťahovanie kamenárskeho usadlosti)[H28]. Zariadenie koordinujú (ako súčasť Múzea pohraničia) odborníci na ochranu dreva a kameňa. Rozhodovací proces je kolegiálny: riaditeľ múzea sa dohodne na cieľoch oživenia s konzervátorom.

Ekonomika a financie:

Zdrojom financovania prác na pravoslávnom kostole bola provinčná dotácia, ktorá plne pokryla náklady na renováciu fasády a interiéru (práce boli dokončené v roku 2018). [H29]. V nasledujúcich rokoch získali finančné prostriedky na ochranu Pohraničného múzea v súťažiach Ministerstva kultúry a národného dedičstva (ako bolo uvedené vyššie). Tu nie je žiadna obchodná činnosť – vstup do pravoslávnej cirkvi je bezplatný alebo zahrnutý v vstupenke do Múzea pohraničia. Neboli nájdené žiadne údaje o poplatkoch ani príjmoch z pobočky. Rozpočet na údržbu oblasti (napr. údržbu cintorínov) pochádza z okresného rozpočtu a cieľných dotácií (dodržiava sa politika udržiavania zelených plôch v súlade s plánom ochrany prírody).

Štruktúra a zdroje:

Hlavnou budovou je drevený pravoslávny kostol sv. Antona. Paraskev (18. storočie) – "jeden z najkrajších" v Roztocze[H30], obklopený bývalým farským cintorínom (19. storočie). V roku 2021 bola výstava doplnená o historickú kamenársku usadlosť z 19. storočia, ktorá bola presunutá z Wólka Horyniecka, ktorá má byť "Sedliskom mlynárskeho murára" prezentujúcim miestnu tradíciu[H28]. Kamenárstvo je dôležitým historickým zdrojom (približne 250

náhrobných kameňov na dvoch cintorínoch, mnohé z nich jedinečné)[H31]. Zrekonštruovaný pravoslávny kostol a drevená stodola (usadlosť) vyžadujú bezpečnosť – priestory pravoslávneho kostola sú vybavené monitorovaním a vonkajším osvetlením. Pohyblivé zbierky (ikonostas, ikony) sú uložené v hlavnom sklade Múzea pohraničia; Na pozemku sa nachádzajú len veľké architektonické prvky. Rozloha pozemku (vetvy) je niekoľko stoviek m² (budov a cintorínov). Zamestnanci pobočky sú zamestnancami Múzea pohraničia (sprievodcovia, konzervátori menej často) – neexistuje žiadna stála administratívna služba. Dobrovoľníctvo je obmedzené, hoci múzeum plánuje dobrovoľnícky program pre ľudí zaujímajúcich sa o históriu kostola (ktorý však nebude realizovaný skôr ako na konci roka 2024).

Dosah a dopad:

Nowe Brusno je menej známe ako Radruż, ale vďaka svojej atraktívnej polohe v Roztocze (blízko turistických chodníkov) priťahuje turistické skupiny. Neexistujú oficiálne štatistiky o návštevnosti (pobočka je navštevovaná ako súčasť Múzea pohraničia). Obnova pravoslávnej cirkvi vedie k zvýšenému záujmu (do 5 rokov po rekonštrukcii sa počet pravidelných hostí zvýšil). Miestne a regionálne prostredie je silne zapojené – obec Horyniec aktívne podporuje kostol na podujatiach a v médiách. Pobočka spolupracuje s ďalšími inštitúciami Pohraničného múzea (v rámci spoločného vzdelávania sprievodcov, organizácie prepravy hostí). Medzinárodná spolupráca sa zameriava najmä na kultúrne partnerstvá v rámci UNESCO (najmä na podporu myšlienky ochrany drevených pravoslávnych kostolov). O ekonomickom dopade nie sú žiadne informácie – odhaduje sa, že múzeum prispieva k miestnemu turizmu, no vplyv na ekonomiku nie je individuálne merateľný. Neboli pozorované žiadne významné marketingové efekty (žiadne medzinárodné turistické projekty zamerané výlučne na toto zariadenie).

Typ a profil činnosti:

Táto vetva sa zaoberá ochranou a prezentáciou pravoslávneho cirkevného a kamenárskeho dedičstva. Hlavná budova je historický chrám – pobočka nemá vo vnútri klasickú múzejnú expozíciu (kostol je v procese revitalizácie otvorený verejnosti). V rokoch 2020–2025 boli vykonané konzervačné práce (inštalácia inštalácie bleskozvodu) a vypracované plány rozvoja (koncept spoločného kamenárskeho domu)[H28]. Pobočka organizuje príležitostné dočasné výstavy (napr. o miestnom kamenárstve) a vedie vzdelávacie aktivity (historické lekcie a workshopy, napr. kamenná sochárstvo). Neuchováva vlastné publikácie, ale spoluplytvára publikácie Múzea pohraničia (napr. spisy o pravoslávnych kostoloch v Nowom Brusne). Špecializuje sa na archeológiu posvätného a ochranu tradičných remesiel; Inováciou je využitie starých budov na prezentáciu tradície (kamenárska usadlosť ako "živé múzeum").

Kvalita a spokojnosť so službami:

Po rekonštrukcii v roku 2018 je technický stav kostola považovaný za veľmi dobrý, čo zvyšuje hodnotu návštevy. Prehliadka prebieha s sprievodcom, čo vám umožní naplno využiť informačné materiály Múzea hranice. V online médiách sa nenašli žiadne recenzie hostí, ale absencia námietok voči ochrane prírody dokazuje kvalitu služieb. Vyhlásenia z Museum of the Borderlands uvádzajú, že celá budova bola prestavaná na vyššiu úroveň (návrat k forme z roku 1713). [H29]. Neexistuje žiadny online systém lístkov ani aplikácia na audio sprievodcov, ale informácie o pobočke sú dostupné na webovej stránke Museum of the Borderlands (záložka "Sightseeing")[H24]. Od roku 2021 bola spustená ďalšia atrakcia: možnosť navštíviť rekonštrukciu kamenárskej chalupy, čo zvyšuje atraktivitu ponuky a môže zvýšiť spokojnosť návštevníkov.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Pobočka v Nowom Brusne profituje z podobných partnerstiev ako Radruž: je spoločným podnikom Múzea pohraničia a obce (založeným na verejnom partnerstve pri sprístupňovaní pamiatok). Pracuje v symbióze s Múzeom pohraničia – zdieľa ľudské a technické zdroje (napr. konzervátorov) a patrí do rovnakých financovaných projektov. Dôležitá je súdržnosť misie: ochrana drevených pravoslávnych kostolov ako kultúrneho dedičstva regiónu[H29]. Vďaka tomu je všetko kompatibilné s Radružovými činmi. Neexistujú samostatné iniciatívy ani programy, ale inštitúcia podporuje existujúce siete (napr. workshopy pre cirkevných strážcov, vedecké konferencie). Kompatibilita s inými miestami trasy (napr. spoločné propagačné projekty pri príležitosti výročia zápisu do UNESCO) zvyšuje silu siete. Medzi inštitúciami neexistujú jasné formálne prekážky spolupráce – Pohraničné múzeum a regionálni partneri (podkarpackí konzervátor, obec) sledujú spoločné ciele.

Inovácie a rozvoj:

Najdôležitejším inovatívnym úspechom bola obnova pravoslávneho kostola a stodoly podľa starých techník (pri zachovaní autentických materiálov)[H29][H28]. V posledných rokoch múzeum začalo aktivity smerom k digitalizácii (napr. plány na virtuálnu 3D prechádzku po lokalite, ktorá je stále vo fáze prípravy) a využíva nové konzervačné technológie (skenovanie a analýza náhrobných kameňov). Aktivity "inteligentnej kultúry" sa prejavujú m.in. využívaním multimediálnych systémov pri popise pamiatok (plánované interaktívne kiosky a mobilná aplikácia). Aspekty udržateľného rozvoja možno vidieť v adaptácii organických materiálov (došková strecha namiesto šindľov) a v ochrane vodných komôr (terénna zmes vhodná na zadržiavanie vody v pôde cintorína). Nové obchodné modely: cirkev je otvorená skupinovými rezerváciami (múzeum zavádza zájazdové balíčky spolu s miestnymi dopravcami), čo môže rozšíriť jeho zdroje príjmov. Okrem toho sa realizuje propagačný program financovaný grantmi EÚ, ktorý testuje podobu mobilného múzea (prenosnej výstavy) propagujúceho poznatky o bruselských pravoslávnych kostoloch v školách regiónu.

Múzeum Przeworsk – Palácový a parkový komplex

Organizácia a riadenie:

Przeworské múzeum existuje od roku 1958 a je okresnou kultúrnou inštitúciou (organizovanou okresom Przeworsk)[H32]. Vedie ju riaditeľ (Dr. Łukasz Mróz)[H33]; V súlade s uznesením okresnej rady (2025) má štatút definujúci organizačnú štruktúru. Organizačná schéma inštitúcie ju rozdeľuje na niekoľko podstatných a administratívnych oddelení (pozri obrázok). Organizačný plán Múzea Przeworsk – Palácový a parkový komplex (k roku 2024). Významné oddelenia zahŕňajú m.in: Katedra histórie a etnografie, umenia, dejín hasičstva, obnovy parkov, vzdelávania a propagácie, vedeckej knižnice a hlavného vynálezcu[H21] 【44†】. Okrem toho existujú finančné a účtovné oddelenia a administratívne a ekonomické oddelenia. Múzeum zamestnáva približne 20 zamestnancov na plný úväzok: okrem riaditeľa sú tu kurátori a lektori významných oddelení (s vysokoškolským vzdelaním) a technický personál (záhradníci, administrátori, účtovníci, administratíva)[H21]. Zamestnanci sa pravidelne zúčastňujú priemyselných školení organizovaných Sejmom Poľskej republiky a ministerskými výbormi, ako aj spoluorganizujú kurzy pre múzeológov. Rozvojová stratégia múzea (2020–2025) predpokladá podporu dedičstva oblasti Przeworsk a rozvoj historických dielní – tieto dokumenty sú dostupné v RPO (zdroj nie je uvedený). Riadenie projektu výstavby a adaptácie budov (napr. investície do revitalizácie skleníka) prebieha na základe programu starostlivosti o pamiatky okresu.

Ekonomika a financie:

Múzeum je financované najmä z rozpočtu okresu Przeworsk. Okresný rozpočet (napr. 2022) zahŕňa prostriedky na investície do kultúry – v prípade Múzea Przeworsk je plánovaný na financovanie monitorovania, renovácie chodníkov a renovácie konzervatória[H20]. Vlastné príjmy inštitúcie sú malé (vstupenky, predaj publikácií, vzdelávacie služby). Chýbajú verejné údaje o príjmoch a nákladoch múzea; finančné výkazy v BIP ukazujú, že múzeum dosahuje prebytok (nedávno čistý zisk ~85 tisíc PLN) s aktívami približne 16,7 milióna PLN (k roku 2024). Žiadny dlh nebol dokázaný. Cenová politika je založená na zľavnených a bežných lístkoch (v roku 2024 sa zvýšila približne o 5 % v porovnaní s rokom 2022). Múzeum získava externé financovanie: v roku 2021 získalo grant vo výške 22 tisíc PLN od Národného centra pre kultúru (program EtnoPolska) na vzdelávací projekt "Przeworsk Sample Book"[H34]. Spolupráca so súkromným sektorom je obmedzená na možné miestne sponzorstvo (bez podrobností o zmluvách). Múzeum pripravuje každoročné finančné správy a investičné plány (dostupné v BIP obvode) – sú verejné a spĺňajú požiadavky auditov.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum sa nachádza v komplexe paláca a parku na adrese 2 Park Street. Komplex pozostáva z Ogińského paláca (s obnovenou tanečnou sálou a oranžériou), palácových hospodárskych budov, záhradníckej vily a časti horného parku s Alley of Merit (pamätníky mestským patrónom a ambulancii). Múzeum má bohaté zbierky: historické a etnografické (miestne kroje, nástroje, nábytok), umelecké (maľba a sochárstvo, najmä poľských umelcov 19./20. storočia), pyrotechnické (oddelenie dejín hasičstva s niekoľkými stovkami exponátov, vrátane hasičského auta ťahaného koňmi) a knižnica (približne 12 tisíc regionálnych zväzkov). Exponáty sú vystavené v paláci (tri výstavné sály) a v hospodárskych budovách (galéria "Magnez" v budove bývalej kočiarskej haly) a čiastočne v zimnej záhrade (interaktívna prírodovedná výstava). Zbierky sú chránené – budovy majú monitorovanie a alarm. Oddelenie konzervácie vykonáva pravidelné inšpekcie stavu múzejných predmetov (s veľkým dôrazom na historické látky a remeslá) a spolupracuje s Vojvodským konzervátorom pamiatok. Horný park je zrekonštruovaný (údržba trávnikov, dekoratívnej zelene, uličiek) – o zelenú infraštruktúru sa starajú dvaja záhradníci. Múzeum má tiež "Múzeum hasičského zboru" – samostatnú vonkajšiu výstavu veľkých hasiacich prístrojov, ktorú spravuje ako súčasť oddelenia histórie požiarov. Celková využiteľná plocha múzejných budov je niekoľko tisíc štvorcových metrov. Zamestnanosť predstavuje 20 trvalých pozícií (malá úroveň pre okres), využívajú sa aj intervenčné pracovné programy a stážisti z PUP. Dobrovoľníctvo je mierne – múzeum spolupracuje napríklad so školami (mladí ľudia pomáhajú s vedením mladších detí).

Dosah a dopad:

Múzeum Przeworsk priťahuje individuálnych turistov aj školské a kultúrne skupiny. V roku 2024 bola účasť 18 860 ľudí, čo predstavuje nárast takmer o 2 500 v porovnaní s predchádzajúcim rokom[H35]. Profil návštevníkov je rôznorodý: okrem obyvateľov okresu sem prichádzajú aj turisti (m.in. spojení s úzkorozchodnou železnicou Przeworsk "Pogórzanin"), účastníci výstav a kultúrnych podujatí a členovia etnografických združení. Múzeum je silne propagované v médiách, pričom v roku 2024 bolo zaznamenaných približne 130 tlačových publikácií a vysielaní o múzeu (v regionálnych novinách, rozhlase a televízii]. Sociálne siete sú aktívne: múzeum zverejní približne 315 príspevkov ročne na Facebooku a má profil na Instagrame (22 príspevkov v roku 2024)[H37], ktorý buduje rozpoznateľnú miestnu značku. Inštitúcia spolupracuje s mestom (mesto Przeworsk podporuje turistickú ponuku múzea) a s priemyselnými organizáciami (napr. Národná asociácia milovníkov pamiatok) a

národné kultúrne inštitúcie (projekty s Národným centrom pre kultúru). Nie sú tu žiadne jasné medzinárodné aktivity, hoci múzeum je súčasťou širších iniciatív Podkarpacie (napr. "Virtuálne múzeá Podkarpacie"). Ekonomický dopad je merateľný: múzeum generuje príjmy z lístkov a obchodu (čiastočne zvýšené vďaka novým výstavám) a zvyšuje turistickú atraktivitu regiónu Przeworszczyzna.

Typ a profil činnosti:

Je to historické a etnografické múzeum. Tematické sekcie: Historické a etnografické (regionálna každodenná história), Umenie (maľba, sochárstvo, ikony), Dejiny hasičov (jedinečná zbierka hasičov), Obnova parku (údržba a história parku), Vzdelávanie a propagácia, Vedecká knižnica. Múzeum realizuje širokú škálu aktivít: v roku 2024 bolo zorganizovaných 51 múzejných lekcii (20 tém) a 11 workshopov[H38]; V galérii Magnez a v palácových sálach bolo pripravených 6 nových výstav (m.in. o umení regionálnych remesiel)[H39]; Konalo sa 35 kultúrnych podujatí (m.in. 17 vzdelávacích koncertov a 2 propagácie publikácií)[H40]. Inštitúcia tiež vykonáva vedecké aktivity: v roku 2024 bol vydaný kalendár a propagačné materiály a zamestnanci sa zúčastňovali konferencií (čo je zdokumentované v správe). Ministerstvo školstva realizuje grantové programy (napr. realizácia projektu "Przeworski Sampler" z EtnoPolska 2021[H34]). Múzeum systematicky rozširuje svoje zbierky – v roku 2023 získalo nové exponáty pre historické a etnografické zbierky (napr. predmety z kancelárie Lubomirského) a vykonalo množstvo konzervačných prác. Od roku 2020 aktívne spolupracuje s ďalšími múzeami (požičiava expozície na dočasné výstavy v Rzeszówe a Poznani) a univerzitami (študentské stáže, spoločný výskum). V dôsledku toho múzeum neustále rozširuje svoju ponuku výstav a zavádza nové vzdelávacie metódy (interaktívne tabule, mobilné aplikácie).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Spokojnosť návštevníkov sa nepriamo hodnotí nárastom návštevnosti[H35] a počtom pozitívneho mediálneho pokrytia. Zákaznícky servis získava veľa chvály za kompetentnosť a priateľskú atmosféru, hoci neexistujú žiadne oficiálne prieskumy. Informácie o múzeu sú široko dostupné (webová stránka s novinkami, cenníkmi a možnosťou rezervácie školských lekcii[H36]). Pohodlie pre návštevníkov spočíva v možnosti kúpiť vstupenky na pokladniach múzea (neexistuje online obchod) a atraktivitu výstav zvyšuje vybavenie ako múzejný obchod (suveníry) a kaviareň v oranžérii. Múzeum upravuje tribúny pre zdravotne postihnutých (výťahy, toalety upravené v hlavnej budove). Možné komentáre návštevníkov na internete naznačujú dobre pripravené prehliadky so sprievodcom a estetiku výstavy (bez sťažností, vysoké hodnotenie organizácie podujatí). Interné správy zdôrazňujú návrat hostí a snahu odporučiť múzeum priateľom.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum je aktívne v mnohých partnerstvách: realizuje projekty s Národným centrom pre kultúru (granty EtnoPolska) a spolupracuje s mestskou samosprávou (mesto a okres spoločne podporujú úzkorozchodnú železniciu a múzeum). Medziinštitucionálna komunikácia je vysokej kvality – m.in. je sprístupnená spoločná databáza zbierok s inými etnografickými inštitúciami. Poslanie partnerov (m.in. Centrum pre kultúrne dedičstvo a školy) je v súlade s poslaním múzea (ochrana tradície). Múzeum sprístupňuje svoje zbierky na spoločné výstavy a výmenu skúseností s národnými múzejnými sieťami (napr. Združenie poľských múzeí). Inštitúcia podporuje zdieľanie zdrojov: napríklad hosťovské výstavy v Przeworsku využívajú expozície z Etnografického múzea v Rzeszówe. Vďaka zápisu do registra vojvodských pamiatok boli

zabezpečené ďalšie finančné prostriedky na ochranu a dodržiavanie kultúrnych programov regiónu (ochrana miestneho dedičstva), čo umožňuje získavanie spoločných dotácií (m.in. grantov EÚ na rozvoj ponuky).

Inovácie a rozvoj:

Múzeum investuje do nových technológií: vykonáva digitálnu archiváciu zbierok (projekt digitalizácie regionálnych dokumentov a fotografií, v súčasnosti je digitalizovaných približne 50 % knižničných zbierok). V roku 2024 bol vytvorený digitálny kurátor na implementáciu systému správy múzejných zdrojov (IAMS – online softvér na nahrávanie a nahrávanie)[H41]. Boli predstavené riešenia Smart Culture: mobilné aplikácie pre návštevníkov (audio sprievodca). V oblasti výskumu a vývoja sa dendrochronologický výskum vykonával v hornom parku a plánuje sa výskum histórie Ogińského paláca (granty od Ministerstva vedy a vysokého školstva). Udržateľný rozvoj je viditeľný v revitalizácii parku (rozvoj pôdy s cieľom ochrany biodiverzity) a plánoch na inštaláciu fotovoltických panelov na budovách (zníženie prevádzkových nákladov). V rámci nových obchodných modelov múzeum rozšírilo svoju ponuku podujatí (po výsledkoch súťaže "podujatie roka" pripravuje nové historické podujatia) a testuje prenájom historických hasičských vozidiel na filmové alebo komerčné účely, čo zvyšuje potenciál príjmov. Bol tiež zavedený vernostný program pre pravidelných návštevníkov (nižšie ceny vstupeniek pre aktívnych členov klubu milovníkov múzea), ktorý má podporiť návrat hostí.

Múzeum pod holým nebom – Inn Pastewnik v Przeworsku (pobočka múzea v Przeworsku)

Organizácia a riadenie:

Múzeum pod holým nebom "Pastewnik" je pobočkou Múzea Przeworsk – samosprávnej kultúrnej inštitúcie okresu Przeworsk[J1]. Vedie ju riaditeľ Dr. Łukasz Mroz[J2]. Múzeum má múzejnú radu (vymenovanú uznesením okresnej rady v roku 2021), ktorá vykonáva zákonný dohľad[J3]. Neboli nájdené žiadne verejné dokumenty týkajúce sa rozvojovej stratégie ani podrobnej organizačnej schémy, okrem vnútorných predpisov inštitúcie.

Ekonomika a financie:

O samotnom múzeu pod holým nebom nie sú žiadne podrobné finančné údaje. Ako pobočka múzea je financované z okresného rozpočtu a z vlastných príjmov (hotelové poplatky, gastronómia). Všeobecný rozpočet Múzea Przeworsk, v rámci ktorého "Pastewnik" funguje, je pokrytý dotáciami a grantmi od miestnej samosprávy (napr. približne 6,97 milióna PLN investícií s účasťou fondov EÚ a Ministerstva kultúry a národného dedičstva v roku 2022[J4]), ale pre múzeum pod holým nebom neexistuje samostatný rozpočet. Neexistujú žiadne údaje o dlhoch ani cenovej politike.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum pod holým nebom "Pastewnik" je živé múzeum pod holým nebom s ôsmimi drevenými budovami z regiónu (kaštieľ m.in. Modrec z Krzeczovic, tkáčska dielňa, kováčska dielňa)[J5]. Tieto zariadenia slúžia ako hotel a stravovacie zariadenie, čím sa Pastewnik stáva jedinečnou kombináciou múzea, ubytovania a stravovania[J5]. Zbierka zahŕňa najmä pamiatky drevenej konštrukcie z oblasti Przeworsk[J6][J5]. Zariadenie nezverejňuje počet exponátov ani,

m.in, zamestnanosť zamestnancov. Budovy múzea pod holým nebom sa nachádzajú v palácovom a parkovom komplexe v Przeworsku; V lete sa tam organizujú vonkajšie kultúrne podujatia[J7].

Dosah a dopad:

Múzeum pod holým nebom "Pastewnik" priťahuje najmä regionálnych turistov so záujmom o folklór a drevenú architektúru. Neboli zistené žiadne štatistiky o návštevnosti – pravdepodobne je počet návštevníkov mierny. V kontexte regionálnych trendov stojí za zmienku, že v roku 2024 navštívilo múzeá v celom Podkarpackom vojvodstve viac ako 1,18 milióna ľudí (o 5 % viac ako pred rokom)[J8], čo ukazuje rastúci záujem o miestne kultúrne dedičstvo. Múzeum pod holým nebom sa zúčastňuje miestnych podujatí (napr. bluesový festival, mestské dni), no nie sú k dispozícii informácie o medzinárodnej spolupráci alebo múzejných sieťach.

Typ a profil činnosti:

Pastewnik je etnografické a historické múzeum, ktoré zhromažďuje a prezentuje drevenú vidiecku architektúru z regiónu. Rekonštruované interiéry zobrazujú život obyvateľov Podkarpacie v devätnástom až dvadsiatom storočí. Inštitúcia zdôrazňuje autentický charakter bývalých vidieckych sídiel. Výstava je trvalá a múzeum organizuje množstvo vonkajších výstav, vzdelávacích podujatí a folklórnych koncertov (v lete sa tam konajú mnohé kultúrne a zábavné podujatia)[J7]. V komunikovaných zdrojoch neboli zaznamenané žiadne významné inovácie ani nové obchodné modely (múzeum pod holým nebom si zachováva tradičný charakter svojich aktivít).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Neboli zistené žiadne prieskumy verejnej mienky ani hodnotenia spokojnosti návštevníkov týkajúce sa múzea pod holým nebom. Informácie o zariadeniach sú dostupné na webovej stránke múzea (prehliadky so sprievodcom, informácie o cenách a časoch), ale neexistujú žiadne zdroje popisujúce úroveň služieb alebo prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím. Predpokladá sa, že turistická a hotelová ponuka zvyšuje spokojnosť hostí, no v literatúre na to nie sú dôkazy.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum pod holým nebom "Pastewnik" podlieha miestnej okresnej správe. Neboli preukázané žiadne významné partnerstvá s inými inštitúciami mimo činnosti múzea. Neboli nájdené žiadne informácie o účasti v národných múzejných sieťach alebo medziinštitucionálnych projektoch. Inštitúcia pravdepodobne spolupracuje s miestnymi kultúrnymi organizáciami (napr. regionálnymi združeniami), ale nemá žiadne zdroje.

Inovácie a rozvoj:

Pastewnik sa nevyznačuje známymi inovatívnymi programami. Jeho jedinečnosť spočíva v kombinácii múzejných funkcií s hotelovými a gastronomickými funkciami[J6][J5]. V rámci Múzea Przeworsk sa zvyčajne vykonáva digitalizácia zbierok – napríklad skenovanie fotografií pre výstavy[J9], hoci nie je známe, do akej miery zahŕňajú zbierky múzea pod holým nebom. Výskumné projekty alebo implementácie inteligentnej kultúry priamo v zariadení neboli zverejnené.

Národné múzeum oblasti Przemysł

Organizácia a riadenie:

Národné múzeum Przemyslského kraja (MNZP) v Przemysli funguje ako samospráva a štátna inštitúcia – je spravované spoločne samosprávou Podkarpackého vojvodstva a Ministerstvom kultúry a národného dedičstva[L1]. V súlade s "Organizačnými predpismi" má MNZP rozsiahlu štruktúru: okrem svojho sídla zahŕňa dve pobočky (Múzeum histórie mesta Przemysł a Múzeum zvonkov a píšťalky) a mnoho predmetových a administratívnych oddelení[L2]. Inštitúciu riadi riaditeľ (menovaný maršalom vojvodstva so súhlasom Ministerstva kultúry a národného dedičstva), ktorého podporujú vedúci oddelení a pobočky. Podľa predpisov pôsobia v štruktúre múzea tieto oddelenia: zbierky, história, umenie a etnografia, archeológia a príroda, konzervácia, vzdelávanie a propagácia, knižnica, financie, administratíva a ďalšie. – čo naznačuje úplnú organizačnú nezávislosť[L2]. MNZP zamestnáva niekoľko desiatok ľudí (na plný úväzok), vrátane historikov umenia, archeológov, kurátorov a technického a administratívneho personálu.

Ekonomika a financie:

MNZP je nezisková inštitúcia (ako väčšina štátnych múzeí)[L3]. Rozpočet múzea pochádza najmä z dotácií od zakladajúcich orgánov (provinčnej vlády a Ministerstva kultúry), ako aj z cielených dotácií a externých prostriedkov na konkrétne projekty. V posledných rokoch múzeum získalo niekoľko grantov na konzerváciu svojich zbierok a investície – napríklad: v roku 2024 získalo od Ministerstva 130 tisíc PLN na nákup počítačového vybavenia a zariadení (kultúrny fond)[L4] a v roku 2025 financovanie na kúpu jedinečnej fotografickej zbierky[L5]. Finančné riadenie je v kompetencii Oddelenia financií a účtovníctva, ktoré pripravuje rozpočtové odhady a finančné výkazy v súlade s predpismi múzea[L6]. Múzeum tiež dostáva menej financií z platených aktivít (napr. predaj publikácií, sprievodcovské služby, prenájom izieb), ale ich podiel na celkových financiách je relatívne malý. Okrem toho MNZP profituje z financovania EÚ a súťaží Ministerstva kultúry a národného dedičstva – v rokoch 2020–2025 bol m.in realizovaný projekt na zvýšenie prístupnosti múzejných budov pre osoby so zdravotným postihnutím (spolufinancovaný programom Accessibility Plus)[L7]. Podrobné sumy ročných rozpočtov nie sú zverejnené, ale analýza investícií naznačuje stabilné financovanie zo štátnych, provinčných a štátnych rozpočtov.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum sídli v historickom komplexe na námestí Berka Joselewicza 1 v Przemysli, v zrekonštruovaných bývalých magnátskych palácoch. V priestoroch hlavného sídla sa nachádzajú stále expozície (napr. "Galéria regiónu Przemysł", ktorá predstavuje archeológiu a históriu regiónu, ako aj výstavy maľby, sochárstva a úžitkového umenia). Celková výstavná plocha sídla je niekoľko stoviek štvorcových metrov. MNZP má tiež asi tucet historických budov (bytových domov) v centre Przemyslu, ktoré boli prispôbené pre múzejné oddelenia. Medzi fixné aktíva múzea patria pozemky a nehnuteľnosti v hodnote približne 18 miliónov PLN a múzejné zbierky v hodnote viac ako 6,8 milióna PLN [L8]. Zbierky múzea zahŕňajú niekoľko stoviek tisíc predmetov – od kamenárstva, cez sakrálne umenie, umelecké remeslá, až po bohaté ikonografické zbierky. V reťazci zbierok je digitalizácia mnohých exponátov (zbierka fotografií, máp, inventárov) prístupná online. Inštitúcia má vlastnú múzejnú knižnicu s bohatou zbierkou vedeckých kníh. Technická infraštruktúra zahŕňa sklady pre zbierky, konzervačné ateliéry (m.in maľbu, sochárstvo a textil), ako aj administratívne a

vzdelávacie zariadenia. MNZP zaviedla systém priestorových informácií (GIS) pre inventarizáciu zbierok a digitálny inventár pamiatok [L8].

Dosah a dopad:

Ako najväčšie múzeum v Podkarpackom vojvodstve zohráva MNZP v regióne kľúčovú úlohu. Pred pandémiou dosiahol počet návštevníkov desaťtisíce ročne (viac než väčšina miestnych múzeí), hoci pandémie COVID-19 dočasne zatvorila inštitúciu v rokoch 2020–2021 (oznámenia o zatvorení boli zverejnené na webovej stránke múzea). Múzeum organizuje intenzívne vzdelávacie aktivity – múzejné lekcie, workshopy, konferencie a festivaly (napr. festival cestovateľských diapozitívov), ktoré sa konajú v areáli múzea, ktoré prilákali obyvateľov Przemysłu a regiónu. Mnohé podujatia (vernissáže, prednášky, koncerty) pokrývali regionálne médiá. Stále expozície priťahujú domácich aj zahraničných návštevníkov (najmä vďaka trase "Przemyslská podzemná turistická trasa") a MNZP je jednou z križovatiek Podkarpatskej kultúrnej trasy "Monastersi". Vďaka projektom spolufinancovaným EÚ (m.in. prispôbenie ďalších budov potrebám múzea) sa zvýšila dostupnosť zariadení pre turistov. Múzeum vydáva populárno-vedecké a vedecké publikácie o kultúre východných pohraničných oblastí a oblasti Przemysł, čo zvyšuje jeho vzdelávací dopad.

Typ a profil činnosti:

MNZP je okresné múzeum s historickým a umeleckým profilom. Zhromažďuje a vystavuje kultúrne dedičstvo podhoria, Bieszczadských hôr a bývalých juhovýchodných pohraničných oblastí (m.in. archeologické a etnografické pamiatky, sakrálne umenie, zbrane, umelecké remeslá). Stále expozície predstavujú prierez históriou regiónu od praveku po novovek (napr. prostredníctvom výstav úžitkového umenia z 19. a 20. storočia, ikonografických výstav). Okrem toho múzeum organizuje dočasné tematické výstavy (historické, umelecké, etnografické). V oblasti kultúrnej výchovy vedie múzejné lekcie a workshopy pre deti a mládež, ako aj programy na popularizáciu dedičstva pohraničného regiónu (vrátane výstav o spolupráci s Ľvovom, Lubaczówom a pod.). Vzdelávacie aktivity zahŕňajú klasické prehliadky s sprievodcom, ako aj interaktívne projekty (napr. terénne hry, e-learningové platformy). Profesionálna kurátorská a sprievodcovská služba MNZP je významnou výhodou: múzeum zamestnáva licencovaných sprievodcov. Existuje tiež odporúčaný bod (MPR) pre zrakovo postihnutých, ktorý umožňuje hmatové vyšetrenia (hmatové exhibície, zvukový popis)[L9].

Kvalita a spokojnosť so službami:

Ako veľká inštitúcia je MNZP predmetom neustáleho ministerského hodnotenia (odporúčania m.in. MPR, správy o dostupnosti) a interných auditov. Neboli zistené žiadne prieskumy spokojnosti návštevníkov, ale počet ocenení a vyznamenaní v regióne naznačuje vysokú úroveň služieb. Múzeum má asistenčné zariadenia pre osoby so zdravotným postihnutím (výťahy, rampy, toalety, dotykové signály)[L10], čo zlepšuje hodnotenie prístupnosti. Názory vyjadrené v médiách (miestnych a turistických blogoch) sú väčšinou pozitívne a zdôrazňujú zaujímavú výstavu a profesionálne služby. MNZP sa podieľa na programoch digitalizácie a ochrany zbierok (serverové zariadenia, inventárne skenery[L11]), čo dokazuje starostlivosť o kvalitu zozbieraných dát a zbierok. Dôležitým aspektom je tu aj správa vedeckej knižnice, ako aj vydateľské aktivity (monografie, katalógy, vzdelávacie materiály), ktoré zvyšujú vedeckú a obrazovú prestíž múzea.

Potenciál spolupráce a networkingu:

MNZP aktívne spolupracuje s mnohými domácimi aj zahraničnými inštitúciami. Je partnerom cezhraničných projektov PL-UA a organizuje spoločné výstavy s ukrajinskými múzeami (Ľvov,

Luck) a pohraničnými inštitúciami[L12]. V regióne spolupracuje s ďalšími múzeami (napr. Múzeum pohraničia v Lubaczówe, Sanok Open-Air Museum – organizuje konferencie a skupinovú výstavu na tému Pohraničia. Múzeum je tiež členom múzejných združení v Poľsku (napr. Združenie poľských muzeológov) a zúčastňuje sa na národných vedeckých projektoch (napr. digitalizácia zbierok historických kostolov UNESCO). Na miestnej úrovni spolupracuje s miestnou samosprávou mesta Przemyśl (napr. pri organizovaní historických podujatí mesta), univerzitami (Univerzita v Rzeszowe) a turistickými organizáciami. V posledných rokoch bola vybudovaná sieť partnerstiev so súkromnými subjektmi (mecenášstvo, nákup starožitností) – v roku 2023, vďaka podpore regionálnych sponzorov[L5], bola pripravená nová výstava. MNZP zohráva úlohu kultúrneho lídra v regióne, podporujúc menšie múzeá (napr. poskytovaním výstav alebo konzultáciami v oblasti konzervácie).

Inovácie a rozvoj:

V rokoch 2020–2025 MNZP pokračovala v modernizácii výstav a rozvoji svojej ponuky. V rokoch 2021–2024 bola v radnici spustená podzemná turistická trasa, čo zvýšilo atraktivitu ponuky[L13]. Múzeum bolo vybavené modernými audiovizuálnymi systémami (multimediálne sprievodce, interaktívne dotykové obrazovky) a boli zavedené tzv. "Multimediálne sprievodky". rozšírené VR výstavy (napr. v Galérii fotografie). Na inventarizáciu a ochranu zbierok bolo zakúpené špeciálne vybavenie (záložný server, mikrofíš alebo mikrofilmový skener[L11]). Inštitúcia tiež rozvíja výskumné a digitalizačné projekty – v roku 2025 bolo získané financovanie od Ministerstva kultúry a národného dedičstva na dokončenie a sprístupnenie digitálnych fotografických zbierok. Spolupracuje s univerzitami (napr. Fakulta práva a správy Univerzity v Rzeszowe) o archivácii ich literárnych zbierok. Inovácie zahŕňajú aj popularizačné aktivity: múzeum prevádzkuje aktívne sociálne siete a virtuálne 360° prechádzky chodbami múzea. Podpora EÚ umožnila začiatok modernizácie ďalších budov – nové výstavy sa plánujú v zrekonštruovaných bytových domoch (napr. na ulici Staszica). Stručne povedané: múzeum neustále investuje do digitalizácie, konzervácie a zlepšovania podmienok pre návštevníkov, čím zvyšuje konkurencieschopnosť inštitúcie na kultúrnom trhu.

Múzeum histórie Przemyślu (pobočka Národného múzea v Przemyśli)

Organizácia a riadenie:

Múzeum histórie mesta Przemyśl (MHM) funguje ako pobočka Národného múzea oblasti Przemyśl[L14]. Spravuje ju samospráva Podkarpackého vojvodstva v spolupráci s Ministerstvom kultúry a národného dedičstva. Spravuje ju vedúci pobočky menovaný riaditeľom MNZP. V organizačnej štruktúre MNZP má MHM status významnej jednotky (pobočky), čo znamená, že nemá samostatnú radu ani majetok – všetky administratívne a finančné záležitosti rieši ústredie MNZP. Pre potreby MHM však vznikol vlastný miestny tím zamestnancov (kurátori, sprievodcovia, konzervátori), ktorý pripravoval výstavy a slúžil návštevníkom.

Ekonomika a financie:

Ako múzejná pobočka MHM nevykonáva nezávislé finančné riadenie – jeho rozpočet je súčasťou rozpočtu MNZP. Preto súčasné financovanie pochádza z toho istého dotačného fondu miestnej samosprávy a ministerstiev ako sídlo. Prostriedky na každodennú prevádzku (energetika, platy zamestnancov pobočiek) a na údržbu budov pochádzajú zo samosprávy vojvodstva; okrem toho MNZP získava externé granty na renovácie alebo výstavy. Neboli nájdené žiadne údaje o vlastných zdrojoch príjmov MHM (napr. lístky do pobočiek), ktoré sú pravdepodobne zahrnuté v príjmoch múzea ako celku. V rokoch 2020–2025 neboli realizované

žiadne konkrétne investičné projekty iba MHM – všetky rekonštrukcie historických bytových domov (Rynek 9, Serbańska 7) boli väčšinou financované Ministerstvom kultúry a národného dedičstva a miestnou samosprávou[L15]. Vstupné na výstavy sa vyberá centrálne.

Štruktúra a zdroje:

MHM sídli v dvoch susediacich historických bytových domoch na Námestí (Námestie 9 – Brzykowska Tenement House) a na ulici Serbańska 7[L16]. Tieto budovy boli dôkladne zrekonštruované v rokoch 2001–2004 vďaka financovaniu od miestnej samosprávy Podkarpackia a štátneho rozpočtu[L15]. Stále expozície sa nachádzajú v niekoľkých miestnostiach: na prízemí bytového domu na Rynek 9 bola zrekonštruovaná historická veľká miestnosť so stredovekou pecou a buržoáznymi interiérmi z 19./20. storočia (školská miestnosť a byt umelca Mariana Strońskiego). Suterény slúžia na sprístupnenie vykopaných mestských pivníc zo 16. storočia a od roku 2020 boli tieto pivnice upravené na turistickú podzemnú trasu[L13]. Celková výstavná plocha pobočky je niekoľko stoviek štvorcových metrov. Zbierky pobočky zahŕňajú približne 2 tisíc exponátov – väčšinou pamiatky súvisiace s históriou mesta (nábytok, odevy, dokumenty, ikony, fotografie, model mesta, zbierka barokových portrétov žien z mesta Przemysłu)[L17]. Tieto zbierky sú vedené podľa centrálnych štandardov a dopĺňané nákupmi a darmi, najmä od miestnych darcov (napr. darované predmety Stanisława Orzechowského alebo fotografie B. Hennera)[L17]. Pobočka má malý sklad a prípravné štúdio na výstavy (v srbskej budove). Zariadenia sú otvorené počas sezóny – návštevníkom dostupné niekoľko dní v týždni (častejšie v lete). Múzeum sa staralo o infraštruktúru pre návštevníkov: úzke schody a chodby boli upravené pre bezpečnosť, na prízemí boli zriadené pokladne a malé informačné centrum.

Dosah a dopad:

MHM slúži ako hlavné centrum popularizácie histórie Przemysłu. Predtým mesto nemalo stálu expozíciu venovanú svojej historickej úlohe – preto otvorenie v roku 2005 prinieslo dôležitý turistický a kultúrny prvok[L15]. Pobočku navštevujú obyvatelia Przemysłu (najmä rodiny a seniori) a turisti (nevyhnutne návštevníci Trhového námestia). Múzeum pravidelne organizuje múzejné hodiny pre študentov (od predškolákov až po stredoškolákov), ako aj remeselné dielne (napr. kurzy kaligrafie, keramické rekonštrukcie). Počas pandémie sa MHM zúčastnila kampaní "Kultúra na webe" (m.in. virtuálnych výstav), aby zostala v kontakte s publikom počas lockdownov[L18]. Od roku 2021 je MHM tiež zastávkou podzemnej turistickej trasy v radnici – návštevníci využívajú trasu vedúcu do suterénu nájomného domu múzea[L13]. Dočasné výstavy (fotografie, zberateľské predmety a pod.) v MHM sú veľmi populárne; napríklad výstava fotografií obyvateľov Przemysłu v roku 2021 bola propagovaná v miestnych médiách[L19]. Vďaka svojej polohe priamo v centre mesta (Trhové námestie) má významný vplyv na mestský priestor – múzeálna Pamätná komora a galéria sú viditeľné pre okoloidúcich.

Typ a profil činnosti:

Profil Múzea mestských dejín je založený na prezentácii mestského dedičstva Przemysłu. Stále expozície zobrazujú každodenný život obyvateľov (domy obyvateľov, škola od začiatku 19. storočia). Interiéry bohatších buržoázných žien sedemnásteho a devätnásteho storočia s nábytkom a oblečením), významných občanov (napr. umelec Stroński, spisovateľ Witwicki, aktivisti miestnej samosprávy), ako aj rozvoj vzdelávania a architektúry. Zbierka exponátov sa zameriava na remeselnú zručnosť, umenie mestskej výroby zvonov (príkladom je rekonštrukcia historickej obkladanej pece) a zbierku ikon a liturgických predmetov, ktoré svedčia o náboženskej rozmanitosti mesta. Inštitúcia má stále tematické výstavy (m.in. "Stará trieda" –

školská výstava, "Przemyslská komora" – mestské interiéry, "Galéria Strońského" a stará fotografická galéria "Malá galéria fotografie")[L17]. Aktivitu dopĺňajú dočasné výstavy prezentované v teréne (napr. fotografie zo zbierky Národného múzea modernej histórie) a vzdelávacie podujatia – prednášky miestnych historikov, súťaže poznania o Przemysli. Oddelenie organizuje vlastné múzejné lekcie vo forme interaktívnych kurzov pre deti a mládež (v rámci výstav a umeleckých workshopov) – ponuka je určená pre všetky vekové kategórie. MHM je k dispozícii aj pre individuálnych návštevníkov a má zariadenia pre rodiny (napr. vzdelávací kútik pre deti, hmatové materiály pre zrakovo postihnutých).

Kvalita a spokojnosť so službami:

MHM zdôrazňuje vysokú úroveň výstavy: interiéry boli starostlivo zrekonštruované, výstavy sú bohato opísané (v poľštine a angličtine). Múzeum bolo prispôbené potrebám zdravotne postihnutých – m.in. má mobilné platformy a audiopopis pre zrakovo postihnutých. Medzi účastníkmi múzejných hodín sa pravidelne vykonávajú prieskumy (formálne výsledky nie sú zverejnené), ale je známe, že prijatie je veľmi pozitívne – rodičia a učitelia chvália workshopy za ich interaktivitu a atraktívny prístup k histórii. MHM získala ocenenia od miestnych organizácií (m.in. čestné mestské ocenenia pre aktivistov spojených s múzeom), čo dokazuje sociálno-kultúrne uznanie. Konzervačné práce sa systematicky vykonávajú (vd'aka grantom od Ministerstva kultúry a národného dedičstva) s cieľom osviežiť výstavu a zlepšiť kvalitu prezentácie exponátov[L20]. Nie sú žiadne informácie o negatívnych reklamách v tlači alebo sťažnostiach – preto je hodnotenie kvality vysoké, hoci neexistujú formálne hodnotenia služieb.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Ako pobočka MNZP MHM úzko spolupracuje s ďalšími jednotkami materského múzea (spoločné výstavy, vzdelávacie a propagačné programy). Zúčastňuje sa cezhraničných projektov (napr. spoločných výstav s ukrajinskými múzeami na urbanistickú tematiku). Spolupracuje tiež s mestským úradom Przemysl – spoločne organizuje oslavy miestnych výročia (napr. historické rekonštrukcie, kladenie kvetov pod pamätne tabule pripomínajúce udalosti v Przemysli)[L14]. Múzeum sa zapája do regionálnych vzdelávacích sietí – spolupracuje so školami a Univerzitou v Rzeszowe (WSPiA) na vzdelávaní učiteľov dejepisu. S miestnymi zbierkami (činžiaky, fotografie, archívne materiály) MHM často poskytuje konzultácie pre projekty revitalizácie pamiatok v meste. Ako bod na turistickej mape Przemyslu sa tiež zúčastňuje propagačných kampaní (tematické trasy "Trasy kultúry") a spoluvytvára medzikultúrne výmenné programy (napr. výmena výstav so Združením priateľov Przemyslu na Západe). Potenciál siete je výrazne regionálny – mestské múzeum je miestnym partnerom menších inštitúcií a vlasteneckých organizácií.

Inovácie a rozvoj:

V posledných rokoch bola MHM postupne modernizovaná. Od roku 2020 sa realizuje projekt na rozšírenie podzemnej turistickej trasy – vd'aka tomu budú návštevníkom k dispozícii nové miestnosti (rytierska sieň, obuvnícka dielňa) v kombinácii s fragmentmi mestského podzemia[L13]. Boli zavedené moderné spôsoby prezentácie: niektoré exponáty boli usporiadané v multimediálnej forme (obrazovky s archívnymi filmami a fotografiami). V roku 2021 boli v sekcii výstavy zamerané na vzdelávanie nainštalované digitálne dotykové tabule s históriou vzdelávania v Przemysli. Pobočka sa tiež zapojila do online aktivít – poskytuje fotogalériu a virtuálnu prehliadku na internete. Pred plánovaným rozšírením výstavy sa vykonával terénny výskum (archeológia budovy, inventarizácia stavu podzemia) a architektonickí historici boli konzultovaní ohľadom rozloženia. V dôsledku toho boli v októbri

2021 úpravy dokončené a trasa prehliadky bola predĺžená rekonštruovaným barokovým stropom a polychrómami[L13]. V budúcnosti sa plánuje zavedenie mobilnej aplikácie s audio inštrukciami pre pobočku (s podporou Ministerstva kultúry a národného dedičstva) a ďalší rozvoj vzdelávacích materiálov (interaktívne kvízy pre výstavy).

Múzeum zvonov a píšťalok v Przemyśli (pobočka Národného múzea regiónu Przemyśl)

Organizácia a riadenie:

Múzeum zvonov a píšťalky (MDiF) funguje od roku 2001 ako pobočka Národného múzea Przemyšlského regiónu[L21]. Rovnako ako MHM, je spravovaná samosprávou Podkarpackého vojvodstva v spolupráci s Ministerstvom kultúry a národného dedičstva. Jeho vedenie podlieha priamo riaditeľovi MNZP (bez samostatnej pobočky). Tím múzea tvoria riadni zamestnanci (kurátori, sprievodcovia – často so skúsenosťami s výrobou píšťal a zvonov) a pomocné služby. Vnútna organizácia Medzinárodnej ženskej nemocnice je oveľa jednoduchšia než v MNZP – múzeum má jednu výstavnú miestnosť (Hodinová veža) a nemá rozsiahle oddelenia. Sídlo je osemposchodová veža radnice (bývalá hodinová veža) – avšak jej riadenie je zaťažené administratívnou zložkou MNZP.

Ekonomika a financie:

Financie Múzea zvonov a píšťalok zabezpečuje MNZP (dotácia na údržbu pobočky) a okrem toho evanjelicko-augsburská farnosť v Przemyśli (v niektorých rokoch farnosť podporuje konzerváciu zvonov). Boli roky, keď farnosť dostávala dotácie na renováciu zvonov a niektoré z nich darovala pobočke. Granty od Ministerstva kultúry a národného dedičstva boli použité na konzerváciu historických zvonov (napr. polychrómov) a na nákup vybavenia pre konzervačný ateliér – prostriedky na roky 2020–2025 pochádzali najmä z cielených grantov na ochranu dedičstva (vrátane prebiehajúceho dlhodobého projektu na konzerváciu ikon a tapisériov z iných pobočiek MNZP)[L22]. Inštitúcia nevykonáva ziskovú podnikateľskú činnosť; Príjmy z predaja lístkov a suvenírov (napr. pohľadnice, miniatury dud) sú malé a udržiavajú sa v rozpočte múzea. Kvôli pandémie COVID-19 bolo múzeum dočasne zatvorené (rovnako ako všetky pobočky), čo viedlo k strate príjmov na niekoľko mesiacov.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum sa nachádza v barokovej hodinovej veži z 18. storočia (Władycze ulica 3) – osemposchodovej budove s výškou 38 m[L21]. Budova bola upravená na výstavné účely pri zachovaní pôvodnej stavby. Na štyroch nižších poschodiach je výstava píšťal, na ďalších štyroch – výstava zvonov a suvenírov výrobcov zvonov. Na najvyššej úrovni (v minulosti m.in. výstava súčasných píšťal) bola nedávno pripravená nová výstava s názvom "História Przemyšlskej píšťalky" (otvorená v roku 2021), ktorá predstavuje históriu výroby fajok v Przemyśli na pozadí histórie regiónu[L23]. Stav zbierky: viac ako 300 starožitných fajok (keramických, drevených, sepiolitových a porcelánových) z rôznych tovární (väčšinou z 19./20. storočia), ako aj niekoľko desiatok veľkých zvonov z rôznych období (od 15. do 20. storočia), vrátane keramických zvonov z 19. storočia dovezených z Gdaňska a Toruňa[L24]. Zbierka zahŕňa aj jedinečné modely zvonov, dielne, nástroje zvonárov a archívne materiály rodiny Felczyńskich (priemyslíski zvonári)[L25]. Zbierky sú ochotne prístupné iným inštitúciám – múzeum požičalo niekoľko významných exponátov (napr. zvon s pôvodným erbom Przemyśla)

Centrálnemu námornému múzeu v Gdaňsku a Námornému múzeu v Gdyni[L26]. Technická infraštruktúra zahŕňa nákladný žeriav (na presun exponátov medzi poschodiami), špeciálne nainštalované vitríny a lešenie na vystavenie veľmi veľkých zvonov. Múzeum má klimatizáciu pre niektoré výstavy (na konzerváciu rúrok) a základnú požiarnu ochranu.

Dosah a dopad:

Múzeum zvonov a píšťalok priťahuje turistov zaujímajúcich sa o remeslá a históriu priemyslu (výroba fajok a zvonov). Ako technické zariadenie je jedinečnou atrakciou v regióne. Skupinu návštevníkov tvoria najmä jednotliví turisti (z Poľska i zo zahraničia), kilometre výletov organizovaných zo Sanoku alebo Krakova a vojenský nadšenci (vďaka veľkým kostolným zvonom). Spolupracuje s ďalšími inštitúciami – zúčastňuje sa Dní pevnosti Przemysł (vďaka blízkosti k oblasti pevnosti) a realizuje aj spoločné projekty, ako sú prednášky o výrobe zvonov s Múzeom zvonov v Kaluši na Ukrajine (v rámci neformálnej výmeny poznatkov)[L27]. Múzeum organizuje pre návštevníkov prezentácie zlievarenského procesu (multimediálne videá zobrazujúce zvonenie zvonov), čo je dôležitý prvok na prilákanie turistov. Vzdelávacie aktivity zahŕňajú workshopy pre deti a mladých ľudí (napr. výroba modelu píšťaly, odlievanie malých zvončekov z kovu) a ukážky práce výrobcu zvonov. Neexistujú údaje o počte návštevníkov; Vďaka svojmu charakteristickému motívu slúži zariadenie predovšetkým ako sezónna atrakcia (jarno-letná turistická sezóna). Múzeum sa objavuje v miestnych médiách pri príležitosti správ o renovácii historických zvonov alebo náboženských udalostiach v meste.

Typ a profil činnosti:

Profil múzea je jedinečný – spája históriu remesiel a sakrálneho umenia. Predstavuje dve súvisiace zbierky: píšťaly (remeselné píšťaly Przemysł) a zvonov (zvonové výrobky rodiny Felczyńskich a iných dielní). Výstavy ukazujú ich výrobný proces: výstava fajd demonštruje celý fajd priemysel (na rôznych poschodiach), zatiaľ čo výstava zvonov predstavuje kontinuitu techník výroby zvonov (zavesenie zvonov vo veži, modely form). Múzeum vykonáva aktivity na popularizáciu: sprevádza skupiny po pobočke a poskytuje virtuálne prehliadky s komentátorom prostredníctvom webovej stránky. V oblasti materiálnej kultúry sa špecializuje aj na konzerváciu kovových artefaktov – zamestnanci múzea podporovali renováciu historických zvonov v okolitých kostoloch. Pravidelne sa tu konajú dočasné výstavy súvisiace s témami (napr. výstava ikon priemyselskej zvonovej výroby alebo príležitostné výstavy zberateľských píšťal). Ako múzejná inštitúcia s úzkym profilom víta dospelých návštevníkov, ktorí sa zaujímajú o históriu technológií aj rodinu (napr. fajky ako vzdelávacia hračka, 3D kino o zvonení zvončekov pre deti).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum má dobrú povest' pre svoju jedinečnosť a presné zobrazenie výstavy. Výstavy boli usporiadané s použitím prírodných prvkov interiéru veže (napr. kovové trámy nesúce zvonov)[L24], čo dodáva dojmom autenticitu. Vďaka nedávnej modernizácii výstavy (zavedenie nových vitrín, LED osvetlenia a interaktívneho značenia) je zariadenie vnímané ako moderné. Návštevníci veľmi oceňujú možnosť vidieť proces zvonenia naživo (model zvona je prezentovaný na hornom poschodí) a bohatstvo výstavných zbierok. Kniha hostí obsahuje niekoľko zápiskov, v ktorých vám ďakujeme za fascinujúcu výstavu. Neboli vykonané žiadne formálne prieskumy spokojnosti – múzeum ich nevykonávalo – ale neboli vyslovené žiadne negatívne komentáre o službe. Múzeum získalo miestne ocenenia za vzdelávacie aktivity a za ochranu pamiatok (napr. certifikáty za konzerváciu zreštaurovaných zvonov). Kvalitu múzea

zvyšujú samotné exponáty (skutočné historické zvony) a starostlivosť o ich konzerváciu (časť zbierky je poistená a zabezpečená).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Ministerstvo dopravy a financií udržiava kontakty s viacerými subjektmi. V rámci vzdelávacieho reťazca spolupracuje s umeleckými školami (napr. odlievacie dielne v keramickom ateliéri ako vzdelávacie rozšírenie). Špecializovaná téma priťahuje spoluprácu s Múzeom archeológie v Gdaňsku a Centrálnym námorným múzeom (ktoré sú k dispozícii zvončeky zo zdrojov týchto inštitúcií)[L26]. Z iniciatívy Medzinárodného ženského fondu sa zúčastnili miestnych festivalov (m.in fajčenia fajok v tradičnej peci), ktoré podporujú integráciu s regionálnymi folklórnymi združeniami. Spolupracuje tiež s miestnym zberateľským kruhom a s ľudovými umelcami (napríklad pri organizovaní dní technického dedičstva, kde predstavujú starých remeselníkov). Vďaka svojej polohe v centre mesta je múzeum súčasťou turistickej siete pevnosti Przemysł – je súčasťou turistických chodníkov na návštevu pevnosti a námestia. Hoci činnosť mimo regiónu je obmedzená, múzeum si získalo uznanie medzi profesionálmi – naplnia záujem odborných skupín (m.in medzinárodnej konferencie zvonových nadšencov z rôznych krajín pri príležitosti jubilea pobočky).

Inovácie a rozvoj:

V posledných rokoch Múzeum zvonov a píšťalok realizovalo niekoľko modernizačných projektov. Bola vykonaná dôkladná rekonštrukcia veže (utesnenie, údržba múrov, renovácia fasády) a zlepšené bezpečnostné systémy (proti vlámaniu). Bola predstavená nová interaktívna výstava "História Przemysłskej píšťalky"[L23], ktorá nahradila predchádzajúcu časť výstavy. Inovatívnym riešením bolo využitie priestoru zvonovej tyče ako neoddeliteľnej súčasti výstavy – boli nainštalované oceľové lešenie pre najväčšie expozície a zvukové vybavenie na prezentáciu procesu zvonenia[L28]. Múzeum zaviedlo digitálne nástroje: systém QR kódov pre expozície zamerané na demonštračné filmy (multimediálny softvér vyvinutý s podporou Ministerstva kultúry a národného dedičstva). Pobočka sa podieľa na projekte "Smart Heritage" – digitalizuje zbierku potrubí ("virtuálna "múzejná zbierka") a vyvíja mobilnú aplikáciu s audio tutoriálmi. V roku 2023 sa začala práca na tvorbe 3D modelov jednotlivých výstav, ktoré sú výskumníkom dostupné online. Koalícia s inovatívnymi technickými múzeami (napr. Sliezske banícke múzeum) umožňuje výmenu skúseností na výstave strojov a zariadení. Na záver: múzeum neustále modernizuje výstavu (napríklad novým historickým príbehom "História fajky") a využíva digitálne technológie na diverzifikáciu prezentácie zbierky a oslovenie širšieho publika.

Múzeum pevnosti Przemysł

Organizácia a riadenie:

Múzeum pevnosti Przemysł bolo založené z iniciatívy členov 3. Historický Galícijský pevnostný delostrelecký pluk pomenovaný po princovi Kinském, ktorý je pokračovaním stálej expozície z rokov 2002–2009[K1]. Jej sídlo sa nachádza v budove Cechu rôznych remesiel na ulici Katedralna 6 v Przemysłu[K2]. Inštitúciu spravuje združenie, bez formálnej štruktúry samostatnej inštitúcie (múzeum zostáva "v organizácii" ako projekt mimovládnej organizácie). Nie sú k dispozícii informácie o samostatnej organizačnej štruktúre alebo samostatnom personáli – opatrovníci sú členmi združenia a dobrovoľníkmi. Rozhodnutia sa prijímajú

neformálne v rámci združenia, ktoré spravuje zbierky. Nebola nájdená žiadna oficiálna vývojová stratégia ani popis systému kvality pre túto iniciatívu. Inštitucionálna spolupráca je väčšinou obmedzená na spoluprácu s miestnymi historickými organizáciami (m.in Spoločnosť priateľov Przemysłu) a účasť na regionálnych turistických projektoch.

Ekonomika a financie:

Ako múzeum "v organizácii" založené mimovládnu organizáciou nemá múzeum oficiálny mestský ani štátny rozpočet, ani nezávislé finančné výkazy. Inštitúcia je podporovaná vlastnými prostriedkami združenia a možnými darmi a dotáciami, avšak neexistujú verejne zdokumentované údaje o príjmoch alebo nákladoch. Neboli nájdené žiadne informácie o externom financovaní (okrem možných grantov na historické projekty). Múzeum pravdepodobne nemá žiadne dlhy – funguje vďaka podpore dobrovoľníkov a vstupnému. Z externých informácií je známe, že vstupné sa platí (cenu vstupenky určuje združenie), čo dokazuje určitú cenovú politiku pokrývajúcu časť prevádzkových nákladov. Podrobný systém finančného výkazníctva sa nepodarilo nájsť – pravdepodobne ho spravuje interná asociácia. Investičný potenciál je obmedzený kvôli dobrovoľnému charakteru činnosti, ale zariadenie využíva prostriedky získané na obnovu exponátov (napr. diely brnenia z Fort XV). Spolupráca so súkromným sektorom nie je v zdrojoch zdokumentovaná – nie je známy žiadny sponzor múzea, ktorý by múzeum podporoval.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum zhromažďuje historické exponáty týkajúce sa pevnosti Przemysł. Súčasné sídlo, bývalý cech remeselníkov, má obmedzený výstavný priestor, no zároveň existuje pobočka – Pevnosť XV "Borek" v Siedliska – kde sa nachádzajú veľké vojenské zariadenia (m.in vyhlídková veža a časti bojovej veže Pevnosti XV)[K3]. Zbierky múzea sú dominované militariami: zbrane na blízko a strelné zbrane, prilby, vojenské vybavenie, fotografie, delostrelecké granáty a podobne. – predmety z prelomu 19. a 20. storočia, získané z pevnosti [K4]. Počet objektov presahuje niekoľko tisíc. Technický stav múzea sa zlepšil: výstava bola pôvodne pripravená v rokoch 2002–2009, po čom boli priestory prehodnotené, aby boli prístupné návštevníkom. Nebolo možné získať informácie od bezpečnosti, ale ako stanovište na uchovávanie jedinečných vojenských predmetov musela byť zavedená štandardná ochrana proti vlámaniu. Vybavenie zahŕňa najmä výklady, informačné štítky a multimediálne vybavenie (stála expozícia). Múzeum nezamestnáva stály personál – o múzeum sa starajú členovia združenia a dobrovoľníci s historickým talentom.

Dosah a dopad:

Múzeum pevnosti Przemysł je považované za jeden z dôležitých historických a turistických objektov Przemysła – nachádza sa na oficiálnej turistickej trase mesta[K5]. Zariadenie je propagované v mestských materiáloch, ale nebolo možné nájsť údaje o počte návštevníkov. Profil návštevníkov tvoria najmä milovníci vojenskej histórie, jednotliví turisti a školské skupiny zaujímajúce sa o prvú svetovú vojnu. Geografický rozsah turistickej dopravy zahŕňa región Podkarpatska a návštevníkov z Poľska i zahraničia (najmä počas špeciálnych podujatí). Medzinárodná spolupráca nie je zdokumentovaná, ale členovia združenia sú v kontakte s podobnými organizáciami (napr. Rakúsko a Maďarsko) v rámci siete opevnení. Múzeum je súčasťou siete malých miestnych múzeí (napr. pevnostné múzeá v Poľsku) a spolupracuje s Národným múzeom Przemyslského regiónu – napríklad počas historických stretnutí sú sprievodcovia zamestnancami Národného múzea Przemyslského regiónu[K6]. Mediálna pozícia je obmedzená – informácie o múzeu sa objavujú sporadicky v miestnej tlači a

turistických portáloch. Aktivita na sociálnych sieťach je minimálna (malý Facebook profil spravovaný asociáciou). Uznanie značky "Múzeum pevnosti Przemyśl" rastie, najmä medzi milovníkmi histórie. Priamy ekonomický dopad na región je malý (nachádza sa v centre mesta), ale účasť na turistickej trase podporuje miestnu ubytovaciu a gastronomickú ponuku.

Typ a profil činnosti:

Múzeum pevnosti Przemyśl sa špecializuje na históriu pevnosti Przemyśl – tému militarie a života vojakov v 19. až 20. storočí. Stála expozícia predstavuje boje o pevnosť počas prvej svetovej vojny, každodenný život vojakov a výstavbu opevnení[K4]. Výstava je stála a múzeum neorganizuje typické dočasné výstavy. Vzhľadom na povahu zbierok múzea má historický a vojenský profil. Vzdelávacie aktivity sú neformálne – múzeum prijíma mládežnícke a školské skupiny na objednané múzejné lekcie a členovia združenia organizujú výstavy. Nemá vlastné vedecké ani vydavateľské aktivity (združenie vydáva materiály o opevneniach pevnosti, ale nejde o oficiálne múzejné publikácie). Chýba tu aj spolupráca s umelcami (oblasť militaria nie je inšpirujúca pre súčasné umenie), hoci múzeum poskytuje priestor na historické rekonštrukcie a vlastenecké podujatia (napr. vystúpenia reenactment skupín na výstave). Všeobecne je činnosťou inštitúcie uchovávať historické dedičstvo a šíriť ho medzi miestnou komunitou a turistami.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Dostupné zdroje nezahŕňajú štúdie ani prieskumy merajúce spokojnosť návštevníkov. Neexistujú ani overené online recenzie (okrem neformálnych recenzií na cestovateľských portáloch). Informácie pre návštevníkov sú dostupné najmä na webovej stránke združenia a v meste Przemyśl. Múzeum ponúka bezplatné prehliadky so sprievodcom (členovia združenia), hoci ho môžete navštíviť sami zakúpením vstupenky. Online systém predaja lístkov nebol spomenutý – vstupné sa pravdepodobne platí priamo na pokladni (v hotovosti alebo kartou). Zariadenie nemá špeciálne zariadenia pre zdravotne postihnutých (priestory v historickej budove, obmedzený prístup), ale starostlivosť o prístupnosť nie je popísaná. Oficiálna ponuka rozdelená do rôznych skupín príjemcov (napr. starší alebo zdravotne postihnutí) zatiaľ nebola identifikovaná. Hodnotenie obrazu múzea je medzi nadšencami pozitívne: považujú ho za cenný zdroj poznatkov o histórii Przemyšlu. Nie sú k dispozícii údaje o vernosti návštevníkov a návratovej návštevnosti, ale vzhľadom na malú veľkosť výstavy múzeum priťahuje nové skupiny, nie tú istú skupinu.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Združenie, ktoré spravuje múzeum, udržiava kontakty s ďalšími historickými organizáciami (m.in. Spoločnosť priateľov Przemyšlu, miestne pobočky Poľskej historickej spoločnosti) a vystavuje výstavy na spoločných podujatiach. Formálne projektové partnerstvá však nie sú dostupné v dostupných zdrojoch. Poslaním múzea (šírenie histórie pevnosti) je v súlade s poslaním iných miestnych inštitúcií (MNZP, radnica), ktoré umožňujú občasnú výmenu exponátov a spoločné vzdelávacie podujatia (napr. historická konferencia okolo pevnosti)[K6]. Múzeum zdieľa zdroje s ďalšou iniciatívou združenia – XV. pevnosťou "Borek", ktorá je jeho pobočkou v teréne. Kompatibilita aktivít s múzeami mimo regiónu (napr. tých, ktoré prezentujú Przemyšlskú pevnosť mimo Poľska) a účasť v múzejných sieťach nie sú známe. Tiež nie sú žiadne informácie o prekážkach v komunikácii s inými inštitúciami.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum pevnosti vykonáva obmedzenú digitalizáciu – vybrané expozície sú dokumentované a zdieľané na internete (napr. fotografie na sociálnych sieťach a v online galérii). Nemá vlastné

R+D projekty ani inovatívne technológie (žiadne informácie o VR alebo mobilných aplikáciách). Iniciatívy inteligentnej kultúry je možné realizovať len v malej miere (napr. krátke videá na Facebooku). Avšak v usporiadaní terénnych výstav (napr. rekonštruované pevnosti) je určitá scénografická inovácia. O udržateľnom rozvoji sa formálne nehovorí, hoci ochrana pamiatok a ich prístup k dedičstvu sú v súlade s myšlienkou ochrany kultúrneho dedičstva. Nové obchodné modely sa v takej malej inštitúcii nevyvíjajú – múzeum nevykonáva komerčnú činnosť ani nenakupuje. Celkovo je zariadenie založené na vášni sociálnych aktivistov a grantoch na obnovu výstav, nie na inovatívnom manažmente.

Pevnosť Przemyśl - Fort XI "Duńkowiczki"

Organizácia a riadenie:

Fort XI "Duńkowiczki" slúži ako prvok turizmu v rámci dedičstva pevnosti Przemyśl. Administratívne ju prevádzkuje Združenie pevnostných obcí pevnosti Premyslskej pevnosti – združenie obcí a okresov okolo Przemyślu, ktoré sa zaoberá rozvojom opevnení[K7]. Kontakt s pevnosťou je umožnený na adrese Združenia pevnostných obcí pevnosti Przemyśl, ulica Ratuszowa 1, Przemyśl[K7]. Múzeum nemá samostatnú štruktúru – manažment pravdepodobne tvoria zamestnanci ZGFTP alebo ľudia zamestnaní ad hoc na prevádzku zariadenia. Rozhodnutia o organizácii zájazdov a rozvoji prijíma združenie obce a okresu, a materiálny dohľad môže vykonávať Národné múzeum Premyslského regiónu (napr. prostredníctvom spolupráce na terénnych výstavách). Pevnosť nemá status samostatnej kultúrnej inštitúcie; Je to skôr ekonomická atrakcia miestnych samospráv. Polícia a hasiči sú zodpovední za bezpečnosť zariadenia, zatiaľ čo každodenná správa prebieha v spolupráci s miestnymi historickými združeniami. Organizačná štruktúra je riadená odborníkmi na cestovný ruch a historickú rekonštrukciu, ale neexistujú verejne dostupné informácie o formálnom modeli riadenia (napr. rozhodovací orgán). Neboli nájdené žiadne strategické dokumenty týkajúce sa rozvoja pevnosti XI, ale širší program adaptácie a propagácie sa realizuje ako súčasť širšieho projektu "Severná turistická trasa pevnosti Przemyśl".

Ekonomika a financie:

Fort XI "Duńkowiczki" je udržiavaný najmä z verejných prostriedkov (rozpočty obcí zapojených do ZGFTP) a z príjmov z predaja lístkov. Cenník prehliadok bol zavedený pri otvorení výstavy – v súčasnosti sa vstupné platí v hotovosti (hotovostný poplatok bol zaplatený už pri otvorení v roku 2025[K9]). Napríklad bežný lístok stojí 35 PLN, znížený lístok stojí 25 PLN a rodinný lístok (2+2) stojí 100 PLN[K10]. Z príjmov budovy nie je žiadne významné externé financovanie – všetky investície do renovácie (napr. izolácia základov, obnova kasemat) boli realizované z rozpočtových prostriedkov (mestských a európskych) určených na revitalizáciu pamiatok (boli predložené m.in programu Kościuszko Fund). Z mediálnych údajov je známa dotácia z programu "Infraštruktúra kultúrnych centier" na zvukovú techniku (hoci sa týkala Národného múzea)[K11] – ale nie sú žiadne informácie o externom financovaní samotnej pevnosti. Fort XI nevykonáva komerčné aktivity ani neprenajíma priestory. Pre obce je kľúčové preukázať investičné výdavky na pamiatky, nie ziskovosť – preto nie je pripravená typická rovnováha ziskov a strát. Dlh zariadenia nebol zaznamenaný. Systém finančného výkazníctva je realizovaný na základe správ od ZGFTP alebo obcí – nie je verejne prístupný návštevníkom. Spolupráca so súkromným sektorom je obmedzená na verejné zákazky na

ochranárske práce, ale neexistujú údaje o sponzorských partnerstvách alebo súkromných investoroch zapojených do pevnosti.

Štruktúra a zdroje:

Fort XI "Duńkowiczki" je jednotný opevnený komplex, jedna z najlepšie zachovaných budov pevnosti Przemysł[K12]. Bol postavený v rokoch 1854–1914; nosníky diel a pancierové veže (čiasťočne demontované počas prvej svetovej vojny)[K12] boli zachované. Pevnosť je obklopená priekopou a zemným valom. Stavba zahŕňa: dobre zachované kasárne na krku (čiasťočne upravené na výstavu), strechu na muníciu, núdzové prístrešky, potern spájajúci kasematy s priekopou a múr protisvahu[K13][K14]. V rokoch 2013–2015 boli v oblasti vykonané čistiace práce (čistenie stien, osvetlenia a pod.), aby bola prístupná návštevníkom[K15]. V rokoch 2024–2025 boli vykonané ďalšie konzervačné práce – m.in izolácia základov, rekonštrukcia delostreleckého násypu a obnova správnych architektonických foriem kasemat (vďaka čomu vznikla moderná naratívna výstava v ľavej časti kasární)[K15]. Zariadenie zabezpečujú alarmové systémy a monitorovanie (nainštalované Združením obcí). Vzhľadom na veľkú polohu zariadenia je udržiavanie logistiky náročné – prehliadky sa konajú po vyznačených chodníkoch a personál je zodpovedný za starostlivosť o turistov. Tím zamestnancov existoval v podobe sprievodcov a správcov pevností (väčšinou sezónne zamestnaných alebo dobrovoľníkov). V zariadení funguje aj dobrovoľnícka služba, ktorá zaznamenáva turistickú dopravu a pomáha organizovať historické udalosti.

Dosah a dopad:

Pevnosť XI "Duńkowiczki" je kľúčovým bodom severnej turistickej trasy pevnosti Przemysł (tzv. pevnosť Przemysł). "Severná rošada")[K8]. Chodník k pevnosti, otvorený začiatkom septembra 2025, priťahuje návštevníkov zaujímajúcich sa o vojenskú históriu a panorámy (pevnosť má vyhliadkovú vežu). Profil návštevníkov je prevažne rodinný, školský turizmus a nadšenci armády. Domáci aj zahraniční turisti môžu využívať informácie na oficiálnej turistickej stránke mesta a elektronických sprievodcov (ako súčasť mobilnej aplikácie mesta). Nie sú žiadne informácie o účasti v medzinárodných múzejných sieťach alebo pevnostiach – pevnosť spolupracuje najmä na regionálnej úrovni (napr. partnerstvá so školami, PTTK, cestovnými kanceláriami). V spoločenských vzťahoch slúži pevnosť ako centrum historického vzdelávania – organizuje rekonštrukcie, výstavy uniforiem a stretnutia s reenaktormi (ako pri príležitosti otvorenia trasy v roku 2025[K16]). Fort XI má silné zastúpenie v miestnych médiách: otvorenie naratívneho múzea bolo informované na regionálnych portáloch (ktoré budujú jeho značku ako modernej turistickej atrakcie)[K8][K9]. Počas tohto obdobia sa zvýšila aktivita na sociálnych sieťach (správy a vysielanie historických udalostí). Uznanie pevnosti "Duńkowiczki" je v regióne vysoké (v Poľsku okolo pevnosti). Ekonomický dopad na miestnu ekonomiku je mierny – zvyšuje turistický ruch v dedine Orły a jej okolí, čo zvyšuje hotelovú a stravovacu prevádzku počas letnej sezóny (najmä počas historických udalostí).

Typ a profil činnosti:

Fort XI "Duńkowiczki" má silný vzdelávací a turistický profil. V ľavej časti kasemat bol priestor upravený na scénografickú naratívnu výstavu – návštevníkom je predstavený interaktívny obraz života v Przemysli a pevnosti v devätnástom/dvadsiatom storočí (viacsvetová výstava s realistickou scénografiou a multimediálnymi inštaláciami)[K17]. Tento projekt je inovatívnym spôsobom prezentácie histórie – prvky výstavy odrážajú podmienky mieru, výstavbu pevností a bojov (m.in. rekonštrukcie života v zákopoch, fotografie, zvukové inštalácie)[K17]. Stála expozícia pevnosti zahŕňa artefakty z miesta bitiek (rekonštruované

poľné pece, náradie, zbrane), vďaka ktorým pevnosť slúži ako poľné múzeum. Typ výstavy: historická rekonštrukcia, neumelecká. V rokoch 2024–25 pevnosť organizuje sériu dočasných výstav a podujatí (rekonštrukcie útokov, prezentácie militarií, koncerty v opevneniach)[K18][K19]. Inštitúcia organizuje vzdelávacie aktivity: kurzy pre deti (hodiny v múzeu pod holým nebom, tkačské dielne rekonštruované v múzeu bojiska Fort X) a populárno-vedecké publikácie (brožúry o pevnosti). Pri tom spolupracuje s Národným múzeom Przemyslského regiónu – napríklad spoločným organizovaním stretnutí a výstav po povodni[K6]. Pevnosť nevydáva vlastné časopisy, ale môže využívať materiály z Národného múzea dedičstva. Spolupracuje s umelcami iba v oblasti organizovania podujatí (napr. inšpirovaných históriou poľných bitiek). Ďalším príkladom spolupráce je spojenie s poľskými rekonštrukciami – napríklad pri otvorení pevnosti sa konal charitatívny koncert, na ktorom vystúpili miestni umelci[K19].

Kvalita a spokojnosť so službami:

Neexistujú žiadne výsledky prieskumu o kvalite služieb vo Fort XI. Názory návštevníkov sú založené najmä na online recenziách – avšak neexistujú žiadne oficiálne štatistiky. Podľa tlačových správ je návšteva naratívneho múzea veľmi obľúbená (v deň otvorenia trasy boli lístky vypredané a vstup prebiehal každú hodinu). Podľa informácií z podujatia personál zariadenia poskytuje bezplatné prehliadky so sprievodcom, čo zvyšuje pohodlie hostí (hoci pevnosť je možné navštíviť aj samostatne po zakúpení lístka). Oficiálny cenník je verejne dostupný[K10][K20] a lístky je možné zakúpiť priamo na webovej stránke (bez online systému lístkov). Pevnosť má základné vybavenie: toalety pre návštevníkov, parkoviská (veľké parkovisko pripravené vedľa pevnosti), informačné tabule v poľštine a angličtine, ako aj základné gastronomické zariadenia (stánok s nápojmi a suvenírm). Zariadenie je prístupné aj pre osoby so zdravotným postihnutím – bola vybudovaná bezbariérová prístupnosť a časti trasy boli upravené (hoci väčšina ruín nie je upravená, aspoň počiatočná trasa sa dá prejsť na invalidnom vozíku). Ponuka pre rôzne skupiny (napr. seniori, rodiny s deťmi) nie je formálne rozmanitá, ale absencia vstupných bariér (znížené vstupenky) a prenos vedomostí dostupným spôsobom umožňujú všetkým skupinám ju využívať. Úroveň inovácií v kontakte so zákazníkmi je mierna – sociálna sieť pevnosti (Facebook, Instagram) funguje a oznamujú sa aj mobilné aplikácie pre samostatné zájazdy. Obraz pevnosti XI je v súčasnosti veľmi pozitívny – zrekonštruovaná budova s modernou expozíciou priťahuje miestne médiá a vytvára asociácie s moderným múzeom pod holým nebom. Vernosť návštevníkov je ťažko merateľná, ale je vidieť, že mnohí turisti sa sem vracia, aby videli ďalšie časti trasy pevnosti.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Fort XI úzko spolupracuje s ďalšími opevneniami na severných hraniciach – je súčasťou trasy "Severný Rokada" organizovanej Úniou obcí[K8]. Spolu s fórami VIII, IX a X tvoria spoločnú vzdelávaciu cestu. Okrem toho Združenie obcí spolupracuje s Kultúrnym parkom Przemysl a miestnymi kultúrnymi centrami na podpore opevnení. Preto je súdržnosť misie vysoká: všetky zariadenia majú za cieľ popularizovať vojenské dedičstvo regiónu. Zdieľanie zdrojov prebieha napríklad výmenou výstav (naratívna výstava bola konzultovaná s MNZP) a spoločným nákupom vybavenia (napríklad program "Infraštruktúra kultúrnych centier" pre zvukovú technológiu, ak ide aj o vzdelávacie potreby pevnosti[K11]). V plánoch rozvíjaných projektov sú partnermi napríklad podkarpacké obce EÚ (tkacie dielne financované z RDP 2014–2020 s účasťou viacerých obcí)[K21]. Ochota spolupracovať je vysoká – všetky miestne múzeá pevnosti spolupracujú a často si vymieňajú skúsenosti. V činnosti nie sú viditeľné žiadne nezrovnalosti – rôzne inštitúcie (pevnosti a mestské múzeá) sa tematicky dopĺňajú (napr.

Mestské múzeum v Przemyśli predstavuje všeobecnú históriu mesta a pevností – vojenský aspekt), čo robí ponuku súdržnou.

Inovácie a rozvoj:

Fort XI je príkladom inovatívneho prístupu k historickému turizmu. Bol predstavený inovatívny naratívny a scénografický model výstavy[K17], ktorý robí výstavu pútavejšou (použitie multimédií, realistických rekvizít a zvuku). Prebiehajú práce na úplnej digitalizácii časti fotografických zbierok pevnosti (online zdieľanie archívnych fotografií z Przemyślu), no zatiaľ neexistuje žiadna vyhradená virtuálna prehliadka pevnosti. V roku 2024 bola vykonaná dôkladná rekonštrukcia s využitím moderných stavebných techník (hydroizolácia, obnova historických konštrukčných prvkov)[K15]. Neexistujú oficiálne výskumné projekty v oblasti výskumu a vývoja, ale pevnosť sa podieľa na miestnych školských projektoch (napr. vzdelávacích projektoch na ochranu pamiatok). Smart Culture – v septembri 2025 bol spustený špeciálny turistický autobus spájajúci pevnosti VIII a XI[K22], čo je logistická inovácia uľahčujúca prístup na túto trasu. Udržateľný rozvoj bol zavedený prostredníctvom ekologickej adaptácie – inštalácie LED osvetlenia, minimalizácie zasahovania do zelenej prírody (s ohľadom na revitalizáciu priekop a výsadbu stromov). Obchodný model pevnosti však zostáva neziskový – zariadenia sa zdieľajú s inými zariadeniami pevnosti a všetky výnosy sú reinvestované do údržby a propagácie trasy. Napriek absencii komerčných inovácií sa Fort XI "Duńkowiczki" stáva príkladom nového prístupu k prezentácii histórie – ako "otvorené múzeum" využívajúce environmentálne a naratívne technológie.

Pevnosť Przemyśl Fort XII Werner

Organizácia a riadenie:

Fort XII "Werner" je historická budova v Żurawicy, od roku 2010 je otvorená pre turistov. Po mnoho rokov zostala vo vlastníctve Poľskej armády, no dnes je to súkromné zariadenie – spravované Spoločnosťou priateľov Przemyśla a regiónu (TPPiR), ktorá funguje ako mimovládna organizácia[K23]. Formálne funguje ako odnož TPPiR (kultúrna asociácia). Pevnosť spravujú dobrovoľníci a zamestnanci spoločnosti, často dôchodcovia vojaci alebo nadšenci histórie, a rozhodnutia prijímajú orgány združenia (prezident, rada). Neexistuje samostatná múzejná inštitúcia – starostlivosť o pevnosť je súčasťou právnej činnosti spoločnosti. Neboli zistené žiadne informácie o organizačnej štruktúre TPPiR vo vzťahu k pevnosti, ale zariadenie profituje z podpory miestnych úradov (napr. starostu Żurawicy) pri organizovaní vlasteneckých podujatí. Neexistujú žiadne oficiálne záznamy o rozvojovej stratégii pevnosti – prebiehajúce rekonštrukčné práce sa vykonávajú podľa potreby (často financované sociálnymi zbierkami, ako je každoročná zbierka na cintoríne Żurawicki[K24], ktorá je neformálnou spoluprácou s miestnou samosprávou).

Ekonomika a financie:

Fort Werner má konzistentnú cenovú politiku: pevnosť je sprístupnená za poplatok, ktorý čiastočne financuje údržbu zariadenia. Cenník platný v roku 2025 je bežný lístok za 12 PLN, školský lístok za 8 PLN, deti mladšie ako 5 rokov vstupujú zadarmo; prehliadka so sprievodcom stojí navyše o 70 PLN[K20]. Poplatky sa vyberajú priamo na mieste (pri stacionárnej pokladni); Pevnosť vám tiež umožňuje navštíviť bez sprievodcu. Nebolo možné nájsť informácie o ročnom rozpočte alebo prevádzkových nákladoch, ale je známe, že spoločnosť sa spolieha najmä na príjmy z lístkov a darov – nemá samostatné dotácie od mestského rozpočtu. Externé financovanie renovácie pochádza z komunitných darov a grantov EÚ (dotácie boli niekedy použité na pevnosti, napríklad na vzdelávacie výlety, hoci presné financovanie pevnosti XII nie

je známe). Podnikanie prebieha v neziskovom modeli – akékoľvek finančné prebytky sú reinvestované do údržby budovy. Nenašli sa žiadne dlhy. Finančné výkazníctvo sa vykonáva ako súčasť zákonnej činnosti TPPiR (správa združenia). S privátnym sektorom neexistuje žiadna spolupráca, okrem predaja vstupeniek alebo prípadnej podpory sponzora – spoločnosť organizuje zbierky a projekty nezávisle, bez zapojenia komerčných investorov.

Štruktúra a zdroje:

Fort XII "Werner" je delostrelecká pevnosť s jedným valom (jedným šachtom), postavená v rokoch 1882–1886. Komplex obsahuje zachované kasárne na krku, ktoré obsahovali múzejné expozície, strechu, núdzové prístrešky a súvislú poternu spájajúcu hlavnú kasematu s priekopou; múr priekopy na opačnom svahu sa tiež zachoval dodnes[K14]. Budova je vo veľmi dobrom stave – steny a vnútorné klenby sú stabilné a konštrukčné prvky (oblúky, stĺpy) nevyžadujú urgentné opravy. Pevnosť je vybavená ako múzeum informačnými tabuľami, vitrínami so suvenírmi a malou zbierkou militarií miestnych nadšencov (spoločnosť udržiava internú zbierku fotografií, uniforiem a dokonca aj delostreleckých diel, ktoré sa používajú na organizáciu terénnej výstavy). Veľké objekty (delá, veže) nie sú vystavené vo vnútri (na to nie je miesto) – namiesto toho návštevníci vidia prvky architektúry opevnení. V posledných rokoch sa technický stav udržiava vďaka vlastným prácam spoločnosti (utesnenie striech, zlepšenie odvodnenia). Budova má ochranu proti vlámaniu a je chránená nepretržite. Pevnosť je dobre pripravená na prijímanie turistov: sú vybudované turistické chodníky, parkovisko a vchody sú označené. Práca zahŕňa niekoľko stálych opatrovníkov/sprievodcov (dobrovoľníkov Spoločnosti) a zamestnáva ďalších sprievodcov na väčšie podujatia. Neexistuje systematické externé dobrovoľníctvo, hoci spoločnosť často zapája miestnu mládež do terénnej práce.

Štruktúra a zdroje:

Fort XII "Werner" je delostrelecká pevnosť s jedným valom (jedným šachtom), postavená v rokoch 1882–1886. Komplex obsahuje zachované kasárne na krku, ktoré obsahovali múzejné expozície, strechu, núdzové prístrešky a súvislú poternu spájajúcu hlavnú kasematu s priekopou; múr priekopy na opačnom svahu sa tiež zachoval dodnes[K14]. Budova je vo veľmi dobrom stave – steny a vnútorné klenby sú stabilné a konštrukčné prvky (oblúky, stĺpy) nevyžadujú urgentné opravy. Pevnosť je vybavená ako múzeum informačnými tabuľami, vitrínami so suvenírmi a malou zbierkou militarií miestnych nadšencov (spoločnosť udržiava internú zbierku fotografií, uniforiem a dokonca aj delostreleckých diel, ktoré sa používajú na organizáciu terénnej výstavy). Veľké objekty (delá, veže) nie sú vystavené vo vnútri (na to nie je miesto) – namiesto toho návštevníci vidia prvky architektúry opevnení. V posledných rokoch sa technický stav udržiava vďaka vlastným prácam spoločnosti (utesnenie striech, zlepšenie odvodnenia). Budova má ochranu proti vlámaniu a je chránená nepretržite. Pevnosť je dobre pripravená na prijímanie turistov: sú vybudované turistické chodníky, parkovisko a vchody sú označené. Práca zahŕňa niekoľko stálych opatrovníkov/sprievodcov (dobrovoľníkov Spoločnosti) a zamestnáva ďalších sprievodcov na väčšie podujatia. Neexistuje systematické externé dobrovoľníctvo, hoci spoločnosť často zapája miestnu mládež do terénnej práce.

Dosah a dopad:

Fort XII "Werner" oslovuje najmä milovníkov vojenskej histórie z regiónu. Propaguje sa na webovej stránke mesta Przemyśl a v miestnych turistických sprievodcoch (napr. portál "Navštívte Przemyśl" ho opisuje ako veľmi dobre zachovaný objekt otvorený

návštevníkom)[K25]. Počet návštevníkov nie je uvedený v zdrojoch, ale TPPiR uvádza zvýšený záujem o pevnosť po jej otvorení (najmä v letnej sezóne). Profil návštevníkov tvoria skupiny organizované z okolitých škôl a výlety nadšencov (pevnosť bola pod dohľadom školy v Żurawici, ktorá uľahčuje organizáciu školských výletov). Geografické rozšírenie nepresahuje poľské (nie je známe vo svete), hoci ho navštevujú aj zahraniční turisti žijúci v Poľsku kvôli veľkému významu Przemysłu v dejinách prvej svetovej vojny. Spoločnosť realizuje medzinárodnú spoluprácu najmä v rámci výmeny poznatkov (kontakty s Fortress XIII "Centre" vo Viedni), no neexistujú oficiálne siete múzeí pevnosti. Pevnosť patrí do miestnych turistických sietí (Kultúrna trasa pevnosti Żurawice) a spolupracuje s ďalšími pobočkami TPPiR na organizovaní podujatí (napr. rekonštrukcie po útokoch, spoločná propagácia). V sociálnej oblasti sa angažovanosť zvyšuje – každý rok spoločnosť spoluorganizuje celonárodnú akciu na obnovu pamiatok (v roku 2025 vyzbierala ~PLN 5 000 na konzerváciu náhrobného kameňa)[K24], čo mobilizuje rôzne sociálne skupiny (miestna samospráva, skauti, obyvatelia). Pevnosť sa zriedka objavuje v médiách, najmä počas miestnych sviatkov (napr. Deň nezávislosti) a spoločnosť spravuje webovú stránku pevnosti (fortwerner.pl) a profil na Facebooku (trvalá prítomnosť na sociálnych sieťach je spomenutá pri príležitosti sprievodcu Visit Przemysł)[K26]. Nemá rozsiahlu imidžovú politiku, no pevnosť je v regióne rozpoznateľná ako súčasť pevnosti Przemysł. Ekonomický dopad pevnosti na región je malý – generuje určitý cestovný ruch, ale opäť vstupuje predovšetkým do vzdelávacej ponuky (organicky ovplyvňuje rozpočty komunitných centier).

Typ a profil činnosti:

Fort XII "Werner" má vzdelávaciu a múzejnú funkciu. V upravených miestnostiach je vystavená múzejná výstava venovaná histórii for v Przemysli – napríklad fragmenty uniforiem, fotografie a drobné vojenské predmety získané od miestnych zberateľov. Keďže nie je známe, že pevnosť má vlastnú veľkú zbierku, dá sa predpokladať, že výstava má podobu malého terénneho múzea. Pevnosť neorganizuje dočasné výstavy – jej činnosť sa zameriava na sprístupnenie interiérov návštevníkom. Spoločnosť vyvíja vzdelávacie materiály pre návštevníkov s využitím materiálov z Národného múzea oblasti Przemysł m.in. Na laviciach výstavy môžete vidieť informačné tabule v poľštine (popisujúce výstavbu pevnosti a jej účasť v bojoch). Typ inštitúcie: Historické regionálne múzeum (neverejné). Inovatívnosť profilu je skromná – najviac sa prejavuje v údržbe budovy a prístupnosti jej interiérov (v ktorých bolo nedávno nainštalované výstavné osvetlenie). Pevnosť vedecky spolupracuje predovšetkým so záujemcami (členovia spoločnosti sprístupňujú svoje štúdie napríklad lingvistom alebo amatérskym historikom), ale nerealizuje vlastné výskumné projekty. Múzejná hala v pevnosti nevydáva vlastné publikácie (je obmedzená na propagačné brožúry). Vzdelávacie aktivity: Spoločnosť pozýva školy na múzejné hodiny vo vnútri pevnosti, organizuje výstavy vojenskej techniky a historických rekonštrukcií (napr. "Noc múzeí"). Nespolupracuje s umelcami, no vlastenecké koncerty sa konali lokálne na nádvorí pevnosti (ako počas Žeriavových dní). Pevnosť sa objavuje ako tematický objekt (militaria), nie ako centrum umenia alebo vedy.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Nie sú žiadne verejné správy o spokojnosti návštevníkov vo Fort XII. Recenzie je možné čítať len z neoficiálnych zdrojov (recenzie na internete), ktoré sú vo všeobecnosti pozitívne ("zaujímavé na návštevu", "ľahko pochopiteľné pre deti"). Čo sa týka prístupnosti, Fort XII ponúka denné otváracie hodiny (denne od 9:00 do 18:00) [K27] a flexibilitu – prehliadky je možné dohodnúť aj mimo bežných otváracích hodín po dohode. Oficiálny vstup je platený (pozri cenník)[K26], ale vďaka nízkej cene je dostupný aj širokej verejnosti. Zákaznícky servis

je založený na miestnych sprievodcoch (členoch spoločnosti) – ako dobrovoľníci často poznajú historické detaily a zapájajú návštevníkov; Avšak vzhľadom na dobrovoľný charakter služby sa úroveň služby môže líšiť v závislosti od dňa. Nebolo možné kúpiť lístok online (spoločnosť používa hotovosť/prevod v kancelárii). V pevnosti nie sú žiadne ďalšie vybavenie (napr. obchod alebo kaviareň), ale sú tu lavičky a vonkajšia výstava. Nebola žiadna špecifická ponuka pre špeciálne skupiny (okrem zľavneného lístka do škôl). Kvalita informácií je slušná – popisné karty (m.in v angličtine) uľahčujú prehliadku; Spoločnosť tiež poskytuje sprievodcov po pevnostiach (v propagačných materiáloch). Celkovo je obraz Fort XII pozitívny ako príklad dobre zabezpečeného zariadenia sprístupneného verejnosti. Nedostatok systematických prieskumov lojality (returns) – inštitúcia sa zameriava na oslovenie nových skupín (napr. každý rok festival v Żurawici využíva pevnosť ako javisko).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Fort XII spolupracuje najmä s miestnymi úradmi a ďalšími mimovládnyimi organizáciami – Spoločnosť priateľov Przemysłu spolu s obcou Żurawica koordinuje zbierky na obnovu pamiatok (kvízy)[K24] a historické podujatia. Účastníci takýchto podujatí (OSP, skauti, školy) navštevujú pevnosť súčasne, čo buduje sieť medziinštitucionálnej spolupráce (napríklad spoločné aktivity spoločnosti a školských skautských tímov). Poslanie pevnosti (pripomínajúce históriu prvej svetovej vojny a pevnosti) je v súlade s poslaním iných miestnych inštitúcií (napr. Národné múzeum oblasti Przemysł), ale neexistujú žiadne formálne vedecké ani dizajnérske partnerstvá. Zdroje (najmä znalosti o danej téme) sa zdieľajú v rámci skupiny spoločnosti, ale nedochádza k výmene exponátov (ako v prípade pobočky Múzea pevnosti v rámci združenia). Kompatibilita aktivít je vysoká – všetky inštitúcie zapojené do propagácie "Pevnostnej trasy" používajú rovnaký historický príbeh. Zdieľanie zdrojov sa prejavuje najmä formou spoločných publikácií/propagačných letákov (Fort XII spomínaný v propagačných materiáloch miest Żurawica a Przemysł a spoločnosť). Z hľadiska komunikácie sa využíva webová stránka spoločnosti (organizačná služba pevnosti) aj informačné kanály mesta (portál obce Żurawica neodlišuje Fort XII od iných atrakcií, ale propaguje "Fortress Trail" ako projekt)[K24].

Inovácie a rozvoj:

Fort XII "Werner" prináša obmedzené inovácie. Najväčšou zmenou je prispôbenie budovy potrebám historickej expozície (vybavenie kasární vitrínami a multimediálnymi tabuľami), čo je inovácia na regionálnej úrovni (pevnosti boli tradične len výklenkom – prakticky sa stala prvou múzejnou pobočkou TPPiR). Pokusy o digitalizáciu sú skromné – napríklad spoločnosť dokumentuje údržbu na sociálnych sieťach, ale nebola vyvinutá žiadna virtuálna prehliadka. Neexistuje žiadny vyvinutý R+D projekt ani mobilná aplikácia špecifická pre túto pevnosť. Iniciatívy inteligentnej kultúry (napr. QR kódové tabule alebo audio návody) neboli spomenuté, takže sa dá predpokladať, že ešte nie sú v prevádzke. Udržateľnosť sa berie do úvahy v menších aspektoch (napr. plánovaná ďalšia rekonštrukcia bez použitia škodlivých chemikálií), ale na environmentálnych certifikátoch nie sú žiadne údaje. Nové obchodné modely (okrem základného predaja vstupeniek) sa nezavádzajú – napríklad spoločnosť nevytvára múzejný obchod ani crowdfunding, hoci ide o formu sociálneho financovania starostlivosti o pamätník. Pevnosť zostáva sociálnym projektom – jej ďalší rozvoj závisí od práce dobrovoľníkov a možných grantov na dedičstvo.

Arcidiecézne múzeum sv. Józef Sebastião Pelczar, biskup z Przemyślu

Organizácia a riadenie:

Arcidiecézne múzeum v Przemyśli je cirkevná inštitúcia – pôsobí v rámci štruktúr arcidiecézy Przemyśl. Bolo založené ako diecézne múzeum (najstaršie svojho druhu v Podkarpaciiach) z iniciatívy biskupa Józefa Sebastiana Pelczara, ktorý začal zbierať diela sakrálneho umenia v roku 1902[L29]. V súčasnosti ho spravuje Správna rada Arcidiecézneho múzea, ktorú vymenúva biskup – rozhodovacím orgánom je Diecézna konzultácia (zložená z duchovných a laických konzervátorov umenia). Správu múzea vykonáva kurátor menovaný biskupom (v súčasnosti otec Marek Wojnarowski[L30]), ktorý riadi prácu personálu (niekoľko mníchov a laikov). Múzeum nie je štátnou jednotkou – je finančne podriadené kúrii a jeho vnútorné predpisy a štatút určuje ordinár diecézy. Múzeum sídli v historickej budove bývalej katedrálnej školy (1564–1572, 2–3 Katedrálne námestie) a v susednej obytnej budove, ktorej konzerváciu dohliada diecézny konzervátor.

Ekonomika a financie:

Financie Arcidiecézneho múzea pochádzajú predovšetkým z rozpočtu arcidiecézy (m.in darov od veriacich a cielených darov od farnosti) a z darov na účely konzervácie. Okrem toho múzeum získava financovanie z ministerských dotácií na ochranu kultúrneho dedičstva – v posledných rokoch profitovalo z dotácií od Ministerstva kultúry a národného dedičstva na konzerváciu ikon, liturgických predmetov a iných sakrálnych pamiatok[L20]. Ako malá inštitúcia nevykonáva komerčnú činnosť (nie je tu žiadny obchod ani kaviareň) a príjmy z lístkov sú sledovateľné a zostávajú k dispozícii katedrálnej farnosti (vstupenky sú dobrovoľné dary). V rokoch 2020–2025 múzeum tiež získalo externé financovanie na cezhraničné projekty (napr. spolupráca so zahraničnými cirkevnými múzeami v rámci programu Interreg). Súčasný rozpočet zahŕňa najmä náklady na nájom, poistenie a rekonštrukciu budov (sídla) – tieto sú často spolufinancované Ministerstvom kultúry a národného dedičstva.

Štruktúra a zdroje:

Zbierky Arcidiecézneho múzea sa nachádzajú v dvoch historických budovách susediacich s Katedrálou sv. Antona. Ján Krstiteľ v Przemyśli[L31]. Exponáty sú prezentované v niekoľkých stálych expozíciách: galéria stredovekých umeleckých diel (renesančné a gotické sochy, polychrómne maľby, kríže), galéria barokových malieb a sôch, textílií a liturgických nádob (m.in erby, koruny zo 17. – 18. storočia) a zbierka ikon (jedinečná "Krásna Madona" zo 16. storočia). [L32]. Múzeum tiež uchováva zbierku pamiatok na Jána Pavla II. (maľby, votívne dary, dokumenty) – čo z neho robí dôležité pamätné miesto. Celkovo výstava zaberá približne tucet miestností a niekoľko desiatok krábic s dočasnými dielami (paramenty, maľby na konzerváciu) je uložených v skladoch. Počet zamestnancov je malý (približne 5-10 ľudí, väčšinou duchovných a laických konzervátorov) a múzeum nemá vlastnú konzervačnú dielňu (pamiatky sa renovujú v spolupráci s konzervačnými dielňami). V roku 2008 boli výstavy presunuté do zrekonštruovaných historických činziakov pri katedrále – čo výrazne zlepšilo podmienky pre výstavu[L29]. Inventarizácia a digitalizácia zbierok prebieha nepravidelne, najmä v závislosti od finančných prostriedkov získaných na konkrétne projekty.

Dosah a dopad:

Arcidiecézne múzeum slúži ako hlavné úložisko dedičstva spirituality a cirkevného umenia arcidiecézy. Každý rok ho navštevujú nielen katolíci (pútnici, študenti katolíckych škôl), ale aj laici zaujímajúci sa o sakrálne umenie a históriu Przemyślu. Inštitúcia udržiava kontakty s farnosťami – duchovné obnovy alebo dočasné výstavy sa tu organizovali niekoľkokrát ako

súčasť pastoračných programov. Múzeum nadviazalo spoluprácu s ďalšími cirkevnými múzeami (napr. výmena výstav s Arcidiecéznym múzeom v Krosne)[L20] a zúčastňuje sa sietí európskych okresov (napr. Európske dni dedičstva, "Trasa drevených kostolov"). Je tiež obľúbenou destináciou pre školské a turistické výlety – arcidiecéza chváli jej vzdelávaciu úlohu pri približovaní náboženského dedičstva mladým ľuďom. Počet hostí zostáva stabilný (niekoľko tisíc ročne) – hoci pandémie COVID-19 spôsobila dočasné zatvorenie (jar 2020). Avšak neexistujú žiadne prieskumy spokojnosti verejnosti; Múzeum zhromažďuje individuálne názory a používa najmä ústne odporúčania (odporúčania duchovenstva, články v katolíckej tlači).

Typ a profil činnosti:

Profil múzea je jasne posvätný a vzdelávací. Predstavuje umenie Katolíckej cirkvi – od stredoveku po 20. storočie – v kontexte histórie diecézy. Stále expozície sú tematicky usporiadané: renesančné a barokové maľby (m.in. slávne Madony z Bączalu a Świecany) a cenné sochy (drevené postavy svätých) ukazujú umeleckú úroveň regiónu[L32]. Výstavy pápežských látok San Michele a manieristických sôch ilustrujú kontakty umelcov z Przemysłu s Európou. Jedinečným prvkom je prezentácia zbierky pamiatok pápeža Jána Pavla II. – múzeum poskytuje insígnie, listy a fotografie dokumentujúce jeho pobyty v oblasti Przemysłu. Vzdelávacia ponuka zahŕňa hodiny cirkevnej histórie, kurzy ikonografie a workshopy konzervácie (napr. oboznámenie sa so základmi konzervácie malieb). Spolupracuje s mládežníckymi službami a univerzitami tretieho veku, organizuje sprievodcovské prehliadky s priateľským historickým posolstvom. V rámci svojich aktivít múzeum popularizuje katolícku etiku a dedičstvo a niektoré výstavy majú vlastenecký charakter (napr. venované miestnym náboženským a národným hrdinom). V dôsledku toho inštitúcia slúži aj ako pamätník a miesto spomienky (napr. pamätník kardinála Pelczara sa nachádzal v budove múzea).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň prípravy na výstavu je vysoká – múzeum malo rozpočet na konzerváciu kľúčových exponátov počas presunu v roku 2008[L29]. Prehliadky sa konajú každý deň (okrem niektorých sviatkov) v súlade s farskými štandardmi. Väčšina výstav má bohaté opisy, ale dostupnosť informácií pre ľudí mimo Cirkvi môže byť obmedzená (posvätná terminológia). Nevykonávajú sa žiadne formálne prieskumy spokojnosti; Pravidelné kurátorské audity a schvaľovanie nových výstav biskupom však naznačujú neustálu pozornosť ku kvalite. Múzeum získalo miestne ocenenia (napr. medaily "Pro Ecclesia et Populo" za vynikajúcich kurátorov), čo sa prejavuje pozitívnym obrazom. Hostia často zdôrazňujú intelektuálny charakter inštitúcie a dôstojné technické prostredie (starostlivo zrekonštruované hlavice a podlahy, prispôbenie výstavy požiadavkám ochrany pamiatok). Ochrana zbierok spĺňa prísne požiadavky: niektoré exponáty sú chránené protipožiarnym systémom a klimatizáciou v skladovacích miestnostiach.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Arcidiecézne múzeum úzko spolupracuje s ďalšími cirkevnými inštitúciami. Udržiava väzby s Pápežským vatikánskym múzeom (vd'aka exponátom z pápežskej zbierky), zúčastňuje sa diecéznych programov (napr. Dni kresťanskej kultúry) a spája sily s ďalšími diecéznymi múzeami v Poľsku (napr. pamiatky z Przemysłu sú niekedy vystavené v Glass Heritage Center spolu s podobnými náboženskými výstavami). Spolupracuje tiež s ochranárskymi inštitútmi a univerzitami (KUL, UJ) pri zabezpečovaní pamiatok, čo zvyšuje jeho vedecký status. V sociálnej oblasti dobré vzťahy s katolíckymi médiami (aktivisti, internetové portály) umožňujú propagovať podujatia múzea (výstavy, organové koncerty). Keďže ho často navštevujú pútnici,

je prirodzeným partnerom farností a svätých (napr. pri podpore osláv JP II). Sieť vzťahov je preto predovšetkým cirkevná a vzdelávacia – múzeum prijíma študentov, duchovné duchovné obnovy a dôchodcov, ako aj poskytuje odkazy na cirkevné vedecké publikácie.

Inovácie a rozvoj:

Arcidiecézne múzeum rastie vďaka rekonštrukciám a digitalizácii. V rokoch 2020–2022, vďaka ministerským dotáciám (okrem iného boli zrenovované polychrómie z 15. storočia), bola vykonaná dôkladná konzervácia najcennejších obrazov a sôch. V roku 2023 bol predstavený audiosprievodca najdôležitejšími expozíciami (nahrávky hlasu biskupa) a pripravený online katalóg "Digitalizácia posvätných pamiatok" (dostupný na webovej stránke arcidiecézy). Múzeum sprístupnilo časť zbierok vo forme virtuálnych 3D galérií, ktoré reagujú na potreby návštevníkov zo zahraničia. V oblasti vzdelávania bola zavedená nová hra pre rodiny "V stopách Pelczaru", ktorá propaguje históriu zakladateľa múzea. V roku 2024 bola spustená séria webinárov venovaných sakrálnemu umeniu regiónu (vedených kurátormi a konzervátormi), čím sa rozšíril dosah inštitúcie. Plánuje sa vytvoriť medzinárodnú konferenciu o ochrane náboženských pamiatok – táto iniciatíva má posilniť sieť múzeí okolo náboženského dedičstva Podkarpacie. Celkovo sa múzeum snaží implementovať digitálne riešenia a vzdelávacie programy pri zachovaní tradičného charakteru posvätného priestoru.

Múzeum fosílií a minerálov v Dubiecku

Organizácia a riadenie:

Múzeum fosílií a minerálov v Dubiecku je súkromné múzeum založené Robertom Szybiakom – nadšencom paleontológie a geológie. Formálne nie je verejnou inštitúciou ani neziskovou organizáciou; existuje vďaka iniciatíve prirodzenej osoby. Riadenie je jednoduché: múzeum spravuje samotný zakladateľ a kurátor, Robert Szybiak, podporovaný svojou rodinou. Múzeum nemá rozsiahlu organizačnú štruktúru ani plný pracovný úväzok – celú logistiku výstavy (napr. prijímanie návštevníkov telefonicky) zabezpečuje majiteľ. Súčasnú aktivitu spočívajú najmä v prijímaní návštevníkov v dohodnutých termínoch a organizovaní menších dočasných výstav (napr. účasť na miestnych kamenných výstavách). Neexistujú žiadne organizačné predpisy ani dokument definujúci rozvojovú stratégiu – múzeum funguje ako koníček od roku 2007. Inštitucionálna spolupráca je obmedzená: múzeum spolupracuje s miestnym úradom obce Dubiecko v oblasti propagácie turizmu (boli zaradení do turistických atrakcií mesta m.in.), ako aj s nadšencami (spoločné výstavy m.in. počas "Lwóweckeho achátového leta" v roku 2023). Úroveň digitalizácie manažmentu je prakticky nulová – komunikácia prebieha telefonicky a e-mailom (kontakt je uvedený na webovej stránke múzea). Rozhodnutia o investíciách a výstavách robí neformálne majiteľ na základe svojej zbierky a záujmov.

Ekonomika a financie:

Ako súkromné múzeum Múzeum fosílií a minerálov nezverejňuje finančné ani rozpočtové údaje. Živí sa predajom lístkov (majiteľ neuvádza cenu, ale pravdepodobne malých) a možnými darmi a poplatkami za prednášky. Neexistuje žiadny oficiálny rozpočet ani externé dotácie. Keďže prehliadka prebieha po dohode (návštevníci zavolajú, dohodnú si termín)[K28], dá sa predpokladať, že poplatky za vstupenky sa určujú individuálne. Existuje však známa udalosť spoluorganizovaná s múzeom – účasť na výstave "Lwówek Agate Summer", ktorá dokazuje, že boli vyzbierané ďalšie finančné prostriedky (pravdepodobne bol vystavovateľom účtovaný registračný poplatok) [K29]. Neboli identifikované žiadne dlhy ani systematické prostriedky od verejných inštitúcií. Finančný model je autarkický – všetky výnosy sa používajú na udržiavanie a dopĺňanie zbierky. Majiteľ nezverejňuje správy, takže nie je známa žiadna možnosť

vonkajších príjmov alebo daňových vyrovnaní (múzeum pravdepodobne funguje ako podnik alebo súkromný projekt). Nedostatok spolupráce so súkromným sektorom – okrem miestnych klenotníctv (je možné, že zbierka geologických exemplárov je dodávaná výmenou za reklamy) – nie sú známi žiadni sponzori.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum sa nachádza v súkromnom dome majiteľa v Dubiecku (Krasickiego ulica 3a). Zaberá tri miestnosti s celkovou plochou viac ako 80 m²[K30]. Výstavy boli umiestnené v vitrínach a na poličkách, čím vznikla stála expozícia. Zbierka pozostáva z niekoľkých tisíc exponátov[K30]. Hlavné kategórie zbierok sú: kosti pleistocénnych cicavcov (mamuty, srstnaté nosorožce, soby, bizóny) z vykopávok v riečnych údoliach Podkarpatskej oblasti a fosílie morských organizmov (rýb, kraby, rastliny) z karpatského flyšu, datované na niekoľko desiatok miliónov rokov dozadu[K31]. Múzeum uchováva jedinečný exemplár – fosíliu nového druhu (Jamna szybiaki) datovanú do oligocénu [K32]. Tieto zdroje sú prevažne zastúpené miestnym ekosystémom Karpát a údolia San. Technický stav budovy je dobrý – budova je tehlová a monitorovaná (majiteľ sa staral o základnú bezpečnosť), zbierky sú chránené za sklom a pravidelne čistené. Konzerváciu zvyčajne vykonáva majiteľ (stabilizácia expozícií, oprava vitrín). Múzeum je skromne vybavené – nie je tu špecializované laboratórium na konzerváciu (všetka práca bola vykonaná majiteľom). Logisticky to nevyžaduje veľké výdavky: rieši to majiteľ alebo jeden pomocník. Zamestnanie a kvalifikácia: majiteľ je kurátor, nezamestnáva stály personál; Rodina alebo priatelia pomáhajú zvládať väčšie skupiny. Neexistuje žiadny dobrovoľnícky program (ide o súkromný projekt), takže ľudské zdroje sú veľmi obmedzené.

Dosah a dopad:

Ako špecializovaná atrakcia navštevujú múzeum najmä nadšenci geológie a paleontológie. Neexistujú oficiálne štatistiky o návštevách; Avšak pozná ho zo zoznamov turistických sprievodcov a miestnych portálov (múzeum je m.in opísané v online zozname atrakcií regiónu). Profil návštevníkov tvoria jednotliví turisti a školské skupiny z oblasti, ktoré sa zaujímajú o podkarpatskú praveku. Múzeum má regionálny dosah – priťahuje najmä návštevníkov z Podkarpacie (TripAdvisor uvádza, že niektorí návštevníci sú zahraniční turisti), no nerealizuje propagačné aktivity v zahraničí. Neexistuje medzinárodná spolupráca; Nie je tiež členom žiadnej veľkej siete múzeí. Ako malá súkromná inštitúcia však udržiava kontakty s miestnymi školami (požýva deti na hodiny o fosíliách) a s turistami na geologické podujatia (napr. výlet na letný festival Lwówek Agate)[K29]. Sociálne médiá: Múzeum má vlastné profily na Facebooku a YouTube[K33], kde majiteľ zdieľa zaujímavosti zo zbierky (čo zvyšuje povedomie medzi amatérom). Avšak v hlavných médiách nie je trvalá prítomnosť. Značka "Museum of Fossils and Minerals" je v porovnaní s komerčnými atrakciami nízka, no má dobrú povest' medzi návštevníkmi (hoci neexistujú formálne prieskumy spokojnosti). Ekonomický dopad múzea na región je zanedbateľný – nepriťahuje masových turistov, ale je zaujímavou vzdelávacou zastávkou v turistickej ponuke dediny Dubiecko (najmä pre rodiny a nadšencov vedy).

Typ a profil činnosti:

Múzeum má vedecký a vzdelávací profil, hoci veľmi špecifický. Témy výstav zahŕňajú paleontológiu a mineralógiu Podkarpatska: vystavuje jedinečné exempláre karpatského flyšu a kosti pleistocénnych živočíchov z regiónu[K31]. Inštitúcia neorganizuje dočasné výstavy – výstava je prakticky trvalá, keďže zbierka sa mení pomaly (keď sa získavajú nové exponáty alebo získavajú výmeny so zberateľmi). Nevykonáva vedeckú činnosť v akademickom zmysle,

ale majiteľ sa zúčastňuje amatérskych paleontologických konferencií a spolupracuje so špecialistami (napr. pri opise Jamna szybiaki, čo je príspevok k vedeckému poznaniu). Múzeum publikuje v obmedzenom rozsahu – bolo vytlačených niekoľko letákov a propagačných obalov, ale neexistujú žiadne vedecké časopisy ani publikácie. Dominujú popularizačné aktivity (múzejné lekcie, účasť na miestnych výstavách minerálov). Spolupracuje s inými mineralogickými múzeami v Poľsku na výmene poznatkov (napr. s geologickými múzeami v Podkarpaciach), ale nie na základe formálnych dohôd. Čo sa týka inovácií – múzeum v Dubiecku sa zdalo byť jedným z prvých miestnych múzeí v Podkarpaciach, ktoré vystavovalo Jamna szybiaki (prvé miesto svojej prezentácie). Nepoužíva moderné technológie (žiadne virtuálne prezentácie ani vzdelávacie aplikácie). Nemá špeciálne programy pre umelcov, hoci je bezpečné predpokladať, že tvorcovia multimédií (dokumentárnych) by mohli mať záujem o budúcnosť.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Nie sú k dispozícii žiadne analýzy spokojnosti, ale múzeum je vysoko hodnotené návštevníkmi (na TripAdvisore a iných zdrojoch, hoci ich necitujeme, nájdete názory menej turistického charakteru). Oficiálne webová stránka múzea poskytuje základné informácie (len prehliadka so sprievodcom)[K28], čo naznačuje flexibilný a personalizovaný zákaznícky servis. Lístky nie je možné kúpiť online – návštevníci si môžu dohodnúť návštevu telefonicky. Kvalitu služieb osobne zabezpečuje majiteľ – môžete očakávať záväzok a odbornosť, ale žiadnu profesionálnu infraštruktúru (napr. pokladňa, obchod). Múzeum nemá zariadenia pre zdravotne postihnutých (nachádza sa v súkromnej budove), ale niekoľko návštevníkov s obmedzenou pohyblivosťou môže využívať verejné miestnosti (na prízemí nie sú architektonické bariéry). Nebolo možné nájsť informácie o špeciálnej ponuke pre deti alebo seniorov – každá prehliadka má charakter individuálne vedenej hodiny geológie. Obraz múzea je na dobrej úrovni – obyvatelia regiónu ho považujú za jedinečné na národnej úrovni (vďaka zbierke). Vernosť návštevníkov je budovaná jedinečnosťou zbierok – nadšenci sa vracajú za novými objavmi (napr. každý nový exemplár Jamna szybiaki vzbudzuje záujem). Múzeum neprevádzkuje vernostné programy ani vstupenky; Je založená na priamom kontakte a odporúčaníach.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum nie je súčasťou žiadnej formálnej siete, ale neoficiálne spolupracuje s inštitúciami s podobným profilom. Spolu s miestnym úradom obce Dubiecko sa objavuje na mapách turistických atrakcií obce (obec propaguje "Regionálnu pamätnú komoru v Śliwnici" vedľa súkromného Múzea Dubiecko)[K34][K35]. Múzeum prejavuje ochotu spolupracovať na podujatiach, ako sú Dubiecka dni alebo geologické stretnutia – múzeum potom prijíma väčšie skupiny a zdieľa výstavy. Nebolo identifikované žiadne zdieľanie zdrojov (múzeum neposkytuje svoje exponáty pre iné výstavy okrem špeciálnych podujatí). Misia (šírenie poznatkov o paleontológii regiónu) nezasahuje do poslania iných miestnych inštitúcií, no zároveň neexistuje žiadna koherentná politika vypracovaná spoločne s inými múzeami. Medziinštitucionálna komunikácia prebieha ad hoc – majiteľ je v kontakte so zamestnancami škôl a miestnych organizácií (geologického klubu) prostredníctvom pravidelnej korešpondencie. Múzeum sa nezúčastňuje na veľkých vzdelávacích projektoch, ale jeho slogan je spomenutý m.in pri príležitosti Lwóweckého ahatového leta (v roku 2023 tam boli vystavené Dubieckove zbierky)[K29]. Vo všeobecnosti nízky potenciál siete, hoci spolupráca na miestnej úrovni je dobrá.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Nie sú k dispozícii žiadne analýzy spokojnosti, ale múzeum je vysoko hodnotené návštevníkmi (na TripAdvisore a iných zdrojoch, hoci ich necitujeme, nájdete názory menej turistického charakteru). Oficiálne webová stránka múzea poskytuje základné informácie (len prehliadka so sprievodcom)[K28], čo naznačuje flexibilný a personalizovaný zákaznícky servis. Lístky nie je možné kúpiť online – návštevníci si môžu dohodnúť návštevu telefonicky. Kvalitu služieb osobne zabezpečuje majiteľ – môžete očakávať záväzok a odbornosť, ale žiadnu profesionálnu infraštruktúru (napr. pokladňa, obchod). Múzeum nemá zariadenia pre zdravotne postihnutých (nachádza sa v súkromnej budove), ale niekoľko návštevníkov s obmedzenou pohyblivosťou môže využívať verejné miestnosti (na prízemí nie sú architektonické bariéry). Nebolo možné nájsť informácie o špeciálnej ponuke pre deti alebo seniorov – každá prehliadka má charakter individuálne vedenej hodiny geológie. Obraz múzea je na dobrej úrovni – obyvatelia regiónu ho považujú za jedinečné na národnej úrovni (vďaka zbierke). Vernosť návštevníkov je budovaná jedinečnosťou zbierok – nadšenci sa vracajú za novými objavmi (napr. každý nový exemplár Jamna szybiaki vzbudzuje záujem). Múzeum neprevádzkuje vernostné programy ani vstupenky; Je založená na priamom kontakte a odporúčaníach.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum nie je súčasťou žiadnej formálnej siete, ale neoficiálne spolupracuje s inštitúciami s podobným profilom. Spolu s miestnym úradom obce Dubiecko sa objavuje na mapách turistických atrakcií obce (obec propaguje "Regionálnu pamätnú komoru v Śliwnici" vedľa súkromného Múzea Dubiecko)[K34][K35]. Múzeum prejavuje ochotu spolupracovať na podujatiach, ako sú Dubiecka dni alebo geologické stretnutia – múzeum potom prijíma väčšie skupiny a zdieľa výstavy. Nebolo identifikované žiadne zdieľanie zdrojov (múzeum neposkytuje svoje exponáty pre iné výstavy okrem špeciálnych podujatí). Misia (šírenie poznatkov o paleontológii regiónu) nezasahuje do poslania iných miestnych inštitúcií, no zároveň neexistuje žiadna koherentná politika vypracovaná spoločne s inými múzeami. Medziinštitucionálna komunikácia prebieha ad hoc – majiteľ je v kontakte so zamestnancami škôl a miestnych organizácií (geologického klubu) prostredníctvom pravidelnej korešpondencie. Múzeum sa nezúčastňuje na veľkých vzdelávacích projektoch, ale jeho slogan je spomenutý m.in pri príležitosti Lwóweckého ahatového leta (v roku 2023 tam boli vystavené Dubieckove zbierky)[K29]. Vo všeobecnosti nízky potenciál siete, hoci spolupráca na miestnej úrovni je dobrá.

Inovácie a rozvoj:

Ako súkromná inštitúcia múzeum v Dubiecku inovuje najmä na základe vášne zakladateľa. Významnou inováciou bolo objavenie a opis fosílie vtáka "Jamna szybiaki" – jedného z najstarších spevavcov na svete[K36]; Múzeum tento úspech podporuje (výstavy a publikácie v miestnych médiách). Múzeum postupne digitalizuje zbierku – niektoré exponáty sú fotografované a publikované online (hoci neexistuje vlastný systém na zaznamenávanie digitalizovaných zbierok). Nemá vlastné výskumné a vývojové projekty, ale majiteľ sa podieľa na paleontologickom terénnom výskume (čo je určitý vedecký prínos). Iniciatívy inteligentnej kultúry sú obmedzené – múzeum plánuje spustiť audio sprievodcu v mobilnej aplikácii regiónu Podkarpacie (práce plánované na rok 2025), ktorý by bol jediným príkladom digitálnej technológie. Udržateľnosť: múzeum organizuje sezónne vonkajšie výstavy (znižujúce spotrebu energie vo vnútri) a podporuje využívanie fosílií ako nástrojov environmentálneho vzdelávania (ukazujúc dlhodobé dôsledky klimatických zmien). Napriek tomu neboli nájdene žiadne formálne environmentálne iniciatívy (napr. účasť v programoch ochrany prírody). Nové

obchodné modely: múzeum zvažuje zavedenie predaja suvenírov (napr. flyšových hrudiek) online, ale zatiaľ funguje tradične. Vzhľadom na obmedzené zdroje neplánuje rozšírenie, ale vidí príležitosti na rozvoj vo vzdelávaní (napr. organizácia paleontologických workshopov pre mladých ľudí) a virtuálne vzdelávacie projekty realizované s akademickými inštitúciami.

Regionálna komora v Šliwnici (obec Dubiecko)

Organizácia a riadenie:

Regionálna komora Šliwnica je múzeum a vzdelávacia inštitúcia vidieckeho charakteru, založená začiatkom 90. rokov 20. storočia z iniciatívy Danuty Śliwińskiej[K37]. Formálne pôsobí v Kultúrnom centre obce v Dubiecku – je to jej pobočka (sídlo sa nachádza v budove bývalej základnej školy v Šliwnici). Vytvorením komory chcela Danuta Śliwińska zachrániť staré remeslá a každodenné predmety obyvateľov regiónu pred zabudnutím[K37]. Personál komory je malý – Śliwińska bola sprievodkyňou a strážkyňou expozícií od začiatku[K38]. Formálna štruktúra spočíva v zadávaní činnosti do rozpočtu kultúrneho centra alebo obce (nebolo možné získať vnútorné organizačné dokumenty). V praxi ju spravuje tím GOK (ktorý administratívne podporuje komoru) a prijímajú ju miestni dobrovoľníci (napr. seniori pomáhajúci na workshopoch). Prevádzkové rozhodnutia prijíma sprievodca (Śliwińska) pod dohľadom Ústrednej obchodnej komory a vecný dohľad môže vykonávať Regionálna kultúrna komora Podkarpatska. Komora nemá písomnú rozvojovú stratégiu, ale postupne sa rozvíja vďaka darom od obyvateľov dediny (ktorí darovali niektoré exponáty)[K39]. Nebol identifikovaný žiadny systém riadenia kvality; ako mestská múzejná inštitúcia podlieha všeobecným štandardom dohľadu nad konzerváciou (NID).

Ekonomika a financie:

Komora funguje v rámci rozpočtu Mestského kultúrneho centra v Dubiecku, čo znamená neustále financovanie z obecného rozpočtu. Je to inštitúcia miestnej samosprávy, preto boli náklady na jej údržbu (energie, drobné rekonštrukcie, poplatky za organizáciu dočasných výstav) zahrnuté v ročných finančných plánoch GOK. Avšak neboli nájdené žiadne samostatné finančné správy – v zhrnutí sú zahrnuté náklady a príjmy. Inštitúcia neprevádzkuje podnikanie, takže si nevytvára vlastné príjmy (vstup do komory je bezplatný – vstup je bezplatný, ako odporúča miestna prax). Nie sú žiadne dlhy, pretože financovanie je aktuálne a poskytované z obecnej dotácie. Externé financovanie: Komora profitovala z financovania EÚ pre vzdelávacie projekty (napr. Tkáčske dielne od roku 2008, spolufinancované RDP)[K21], ktoré preukázali svoju schopnosť získavať granty. Avšak toto nie je pravidelný príjem. Cenová politika – žiadne vstupenky, všetky podujatia (napr. vyšívacie workshopy) boli často zadarmo alebo za malý poplatok pokrývajúci náklady na materiály (financované EÚ alebo samosprávou). Systém hlásenia je implementovaný ako súčasť správ Ústrednej obchodnej komory a obce (napr. výročné správy o činnosti centra). Komora nemá veľký investičný potenciál – zatiaľ väčšina úprav (renovácia budovy, nákup nástrojov pre vzdelávacie cesty) bola financovaná z európskych fondov alebo cielených dotácií (kultúrne dedičstvo). Spolupráca so súkromným sektorom je minimálna – miestni remeselníci niekedy organizujú výstavy alebo pomáhajú s workshopmi, ale neexistujú formálne sponzorské partnerstvá.

Štruktúra a zdroje:

Miestnosť, ktorá sa nachádza v historickej budove bývalej školy, poskytuje návštevníkom viac ako 1000 exponátov zhromaždených v dvoch veľkých triedach a troch menších miestnostiach[K39]. Zbierky reprezentujú tradičné remeslá a vidiecky život: stolárstvo, obuvníctvo, kováčstvo, bednárstvo, tkáčstvo, pekárstvo, keramiku, mliekarenstvo a ďalšie. a domáce spotrebiče z medzivojnového obdobia[K40]. Špeciálne miesto zaujímajú tkáčske dielne vybavené historickými stavmi (komora má jeden z mála funkčných stavov v Podkarpaciach)[K41]. Technický stav budovy je dobrý (prebiehali adaptačné rekonštrukcie a budova je pod ochranným dohľadom ako historická škola). Budova a výstavy sa pravidelne udržiavajú – o čistotu a údržbu každodenných zariadení sa starajú zamestnanci a dobrovoľníci GOK. Bezpečnostné prvky sú malé (bežné alarmy), ale vzhľadom na miestny charakter vystavenia nie sú prioritou pri krádeži. Vybavenie zahŕňa základné prvky: vitríny, popisné tabule, repliky starých nástrojov, tkáčske stavy a pece na pečenie chleba (na vzdelávací výlet). Logisticky je miestnosť ľahko udržiavateľná – má malé zariadenia a jedno servisné miesto (napríklad nevyžaduje samostatnú recepciu). Personál tvoria viacerí stáli pracovníci zodpovední za dohľad v Centrálnej obchodnej komore (vrátane pani Śliwińskiej) a skupina dobrovoľníkov (starší študenti vedúci lekcii o starých profesiách).

Dosah a dopad:

Regionálna komora má miestnu vzdelávaciu funkciu – navštevujú ju najmä obyvatelia dediny Dubiecko a okolitých miest. V komunitných turistických materiáloch je propagovaná ako jedna z atrakcií "Przemyslského okresu"[K34]. Počet návštevníkov nie je uvedený, ale je známe, že v roku 2008 sa uskutočnila vzdelávacia pekáreň a tkanie pre 411 účastníkov (z fondov EÚ)[K21] – čo vykazuje značný záujem. Profil návštevníka: rodiny s deťmi (školské hodiny), milovníci folklóru, seniori, ako aj skupiny školákov (školské výlety). Mestská komora v Śliwnici priťahuje aj zahraničných turistov – najmä zo Slovenska a Ukrajiny – vďaka vzdelávacím chodníkom o tkaní a pekárstve, ktoré vznikli na základe svedectiev obecných úradov. Nemá formálnu medzinárodnú spoluprácu, ale vďaka dotácii EÚ sa zúčastňuje na medzimestských projektoch (napr. providiecke projekty s Poľskom a Slovenskom v oblasti tkáčskej kultúry). Komora je prepojená so sieťou "eko-múzeí" (hraničných projektov) – webová stránka pogorze.pl ukazuje tkáčsku trasu ako jednu z vzdelávacích atrakcií[K21]. V spoločenských vzťahoch inštitúcia plní úlohu "živého múzea" – organizuje workshopy (napr. táboráky, výšivkové súťaže), ktoré umožňujú miestnej komunite zapojiť sa do kultúrnych aktivít[K42]. Komora nie je médiami tak často vnímaná ako iné atrakcie, ale miestna tlač ju opisuje pri príležitosti vzdelávacích podujatí (napr. správy z tkacích alebo pekárenských dielní). Na sociálnych sieťach občas Kultúrne centrum dediny organizuje výstavy a aktivity priamo v komore. Uznanie značky "Regionálna komora Śliwnica" je v Dubiecku (známe mesto s tkáčskou tradíciou) vysoké a ekonomický dopad je obmedzený na posilnenie turistickej ponuky dediny (priťahuje návštevníkov na workshopy, čo vedie k servisnej činnosti, napríklad v miestnych krčmách a hoteloch).

Typ a profil činnosti:

Regionálna komora v Śliwnici je múzeum miestneho folklóru. Téma zahŕňa tradičné ľudové remeslá a vidiecky život Podkarpacie – stolárstvo, kováčstvo, keramiku, krajčírstvo (vyšívanie, tkanie), vidiecke remeslá (bednárstvo, mliekarstvo, pekáreň) a každodenné predmety z začiatku 20. storočia. Všetky zbierky majú naratívny charakter – sú usporiadané do vzdelávacích ciest (napr. cesta tkania, cesta pekárne), ktoré ukazujú celý proces remeselnej zručnosti[K41]. Je to inštitucionálna (verejná) inštitúcia, ktorá pôsobí v kultúrnom centre s jasným dôrazom na

vzdelávanie detí a mládeže (múzejné lekcie, workshopy). Komora organizuje dočasné tematické výstavy, ako sú prehliadky starých kostýmov alebo klenotníkov (na národných výšivkových súťažiach). Organizuje tiež oficiálne vedecké a spoločenské aktivity formou výšivkových súťaží a stretnutí s etnografmi (m.in. "Večery slovanského vyšívania"). Vydavateľská činnosť je obmedzená na informačné brožúry vydávané Ústrednou obchodnou komorou (katalóg expozícií, zložka). Spolupráca s umelcami: Komora predstavuje diela miestnych ľudových umelcov a remesiel (napr. tkáčske remeslá) ako súčasť výstavy – aktívne pozýva miestnych umelcov (tkáčov, vyšivačov, hrnčiarov) na účasť na výstavách a workshopoch. Je preto centrom miestnej kultúry, ktoré spája tradíciu s vzdelávacími aktivitami. Inovatívnosť profilu sa odráža vo vzdelávacích cestách profesie – ide o zriedkavú formu (tkanie stavov alebo "chlieb od obilia po bochník" v pekárni).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Komora má v regióne vysokú povesť – podľa miestnych zdrojov je cenená pre zachovanie dedičstva a prístupnosť pre rodiny. Neexistujú žiadne formálne prieskumy verejnej mienky, ale spokojnosť dokazuje neustály záujem škôl (o tom informuje GOK Dubiecko). Za návštevu komory sa neplatí žiadny poplatok, čo zvyšuje prístupnosť. Na webovej stránke obce sú uvedené pevné otváracie hodiny (pondelok-piatok 9:00–12:00) a možnosť dohodnúť si ďalšie termíny[K43]. Služby pani Śliwińskiej a ďalších miestnych sprievodcov sú vysoko hodnotené (znalosti predmetov, prístup k deťom). Vstupenky nie je možné kúpiť online, keďže vstup je zdarma; Študenti si zvyčajne rezervujú miesta cez školu alebo telefonicky. Zariadenie je prispôbené na návštevy pešo – s prístupnosťou nie sú žiadne problémy. Pre rôzne skupiny, vrátane seniorov, mladých ľudí a detí, je ponuka bohatá (praktické workshopy, vzdelávacie cesty s aktívnou účasťou). Inovácie: Komora zaviedla tematické cesty (tkanie, pekárstvo) ako formu práce múzea s publikom, čo ho robí atraktívnym pre mladých ľudí a predstavuje didaktický prvok (jeden z mála v Poľsku s takouto formou výstavy). Vernosť návštevníkov je viditeľná v každoročných návratoch študentov z tých istých škôl – mnohé triedy navštevujú komoru viackrát, pričom využívajú rôzne vzdelávacie cesty. Obrázok: Komora má povesť priateľskej a rodinnej, čo upevnila stála prítomnosť Danuty Śliwińskiej ako tváre múzea. Neexistuje online systém hodnotenia spokojnosti, ale miestna komunita vyjadruje vďaku (m.in. PTTK award za zásluhy v cestovnom ruchu).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Komora spolupracuje predovšetkým s vzdelávacími inštitúciami: základné školy a materské školy v regióne sú trvalými partnermi, využívajúc múzejné lekcie a workshopy ponúkané v komore. Má tiež dobré vzťahy s ďalšími miestnymi kultúrnymi inštitúciami (napr. Múzeum Márie Konopnickej v Żarnowici, Múzeum ľudovej architektúry v Sanoku) – vymieňajú sa nápady na vzdelávacie programy, hoci formálne partnerstvá nie sú zapísané. V roku 2008 bola tkáčska cesta spolufinancovaná EÚ a realizovaná v spolupráci s viacerými obcami, čo naznačuje určitú pripravenosť na medzikomunitnú spoluprácu[K21]. Poslanie komory (vzdelávanie cez tradíciu) je v súlade s poslaním Ústredného výboru a Rady pre vzdelávanie (regionálne vzdelávanie). Vďaka tomu je možné zdieľať zdroje – komora požičiava expozície na výstavy organizované obcou (napríklad etnografický stánok bol predstavený na mestskom dožinkovom festivale). Okrem toho Centrálna kultúrna komora spolupracuje s Podkarpatskou regionálnou kultúrnou komorou v Rzeszowe, čo umožňuje výmenu skúseností. Komunikácia prebieha prostredníctvom pravidelných stretnutí v rámci Kultúrnej rady na Dubieckej univerzite v Gdansku a prostredníctvom interkultúrnej pošty. Komora ľahko organizuje spoločné podujatia s inými inštitúciami: napríklad spoločnú propagáciu s Združením

vidieckych gazdiniek, spoluorganizáciu ľudových festivalov. Akčné plány iných kultúrnych inštitúcií zabezpečujú pokračovanie vzdelávacích ciest, čo je v súlade s koherentnou stratégiou regiónu ("Vzdelávanie prostredníctvom kultúry").

Inovácie a rozvoj:

Komora v Šliwnici je inovatívna v využívaní tradičných vzdelávacích nástrojov – vytvorila interaktívne chodníky (napr. účastníci tkajú na stavoch sami alebo pečú chlieb v rekonštrukčnej pekárni). V rokoch 2021–2025 bola tkáčska cesta rozšírená o moderné prvky (interaktívne tabule, makety), financované z fondov EÚ (Program rozvoja vidieka)[K21]. Projekty sa tu realizovali ako súčasť "Smart Village" (m.in digitálny archív skenov expozícií a virtuálnych online lekcií pre vzdialené školy – hoci podrobnosti nie sú dostupné v materiáloch). Komora podporuje udržateľný rozvoj prostredníctvom ekologických aktivít (napr. "Od obilia po plátno" vyučuje miestne hospodárenie s poľnohospodárskymi zdrojmi)[K21]. V rámci partnerstva s fondmi EÚ bolo v budove školy, kde sídli komora, implementované aj energeticky úsporné LED osvetlenie. Neboli vytvorené žiadne nové obchodné modely (komora nevyhľadáva komerčné zdroje príjmu, získava najmä grantové prostriedky). Jedinou významnou novinkou je neustále pridávanie nových exponátov získaných od obyvateľov, čo možno považovať za "sociálny model zberu zbierok". Okrem toho je rozvoj komory organický – účasť na národných výšivkových súťažiach a vzdelávacích veľtrhoch (podpora tkačskej kultúry) svedčí o neustálych inováciách v oblasti metód vyučovania regionálnych dejín.

Podregión Rzeszów (okresy: Rzeszów, Rzeszów)

Regionálne múzeum v Rzeszówe

Organizácia a riadenie:

Regionálne múzeum v Rzeszówe je samosprávnou kultúrnou inštitúciou Podkarpackého vojvodstva (formálne zapísané do registra IK pod č. 6/99)[J30]. Bolo založené v roku 1935 ako Regionálne múzeum regiónu Rzeszów a od roku 1951 pôsobí pod súčasným názvom[J31]. Je to inštitúcia s viacerými oddeleniami – má svoje sídlo (piaristický kláštor zo 17. storočia na ulici Maja 193[J32]) a pobočky: Etnografické múzeum F. Kotulu (Námestie 6) a Múzeum dejín mesta Rzeszów (ulica Reformacka). Múzeum spravuje riaditeľ menovaný Vojvodskou radou. Štatút jej bol udelený Podkarpatským parlamentom (uznesenie z roku 2019).[J33]. Múzeum je zapísané v Štátnom registri múzeí (č. 11/98). Neboli zaznamenané žiadne ďalšie dozorné rady ani certifikáty – funguje v súlade so zákonom o múzeách a štatútom vojvodstva.

Ekonomika a financie:

Múzeum je financované najmä z rozpočtu Podkarpackého vojvodstva (dotácie) a z vlastných príjmov (vstupenky, múzejné obchody, publikácie). Získavajú sa aj národné a európske granty na investície a ochranu (napr. program "Ochrana kultúrneho dedičstva"). Nebolo možné nájsť podrobný rozpočet ani finančnú správu – takéto údaje sú v BIP zverejnené ako prílohy k rozpočtovým rezolúciám vojvodstva (dostupné v registri miestnej samosprávy). Neboli uvedené žiadne pomery dlhu ani ziskovosti. V rokoch 2020–2025 múzeum realizovalo stavebné investície (renovácie historickej budovy, modernizáciu výstavných hal) a digitalizačné programy zbierok (napr. skenovanie archeologických pamiatok), hoci podrobnosti nie sú verejne uvedené.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum sa nachádza v barokovom piaristickom kláštornejkom komplexe zo 17. storočia[J32]. Budovy spolu s polychrómiami z 18. storočia a maľbami zo sedemnásteho storočia tvoria cenný výstavný priestor[J34]. Zbierky múzea sú veľmi bohaté: zahŕňajú archeológiu, etnografiu, výtvarné umenie a remeslá, ako aj dokumentáciu spoločenského a ekonomického života regiónu. Medzi jedinečné predmety patria maľby, staré zbrane a vojenské predmety, fotografie, nábytok a regionálne remeslá. Okresné múzeum tiež prevádzkuje dobrovoľnícke strážne veže (napr. múzeum), ale základným zdrojom je etnografická zbierka (vrátane kostýmov a keramiky). Múzeum zamestnáva odborníkov v mnohých oblastiach (napr. archeológia, konzervácia pamiatok), organizuje historické dobrovoľníctvo a ponúka konzervačné workshopy (hoci neexistujú podrobné zdroje). Pobočky majú vlastné etnografické a obecné zbierky. Celá budova sa nachádza v historických budovách, čo si vyžaduje neustálu údržbu infraštruktúry.

Dosah a dopad:

Okresné múzeum je jedným z najdôležitejších kultúrnych centier v regióne. Slúži širokému publiku – je to brána k spoznávaniu histórie Podkarpacie. V roku 2024 bolo v vojvodstve zaznamenaných 65 múzeí a 18 pobočiek – Okresné múzeum s etnografickou a historickou časťou je určite jednou z najnavštevovanejších inštitúcií (nárast o 5 % na 1,18 milióna návštevníkov vo všetkých múzeách v regióne)[J8]. Múzeum pôsobí v národných sieťach (napr. Združenie poľských múzeí), organizuje konferencie a vedecké sympóziá. Spolupracuje s mestom Rzeszów a okresom (napr. na vzdelávacích projektoch). Aktívne propaguje v médiách

a na sociálnych sieťach, čím posilňuje svoju značku v regióne. Ekonomicky múzeum priťahuje turistov do Rzeszowa, čo prináša výhody pre miestne služby (hotel, gastronómia). Medzinárodná spolupráca sa zameriava najmä na výmenu etnografických výstav (Poľsko-Východ), hoci konkrétne programy nie sú široko publikované.

Typ a profil činnosti:

Okresné múzeum je multitematická inštitúcia. Stále expozície sa zaoberajú m.in históriou mesta Rzeszów, archeológiou regiónu (nálezy z doby kamennej, gotické artefakty), etnografiou podkarpatského vidieka (ľudové kroje Lasowiakov, ľudové umenie) a výobrazným umením 19.–20. storočia (maľba a sochárstvo). Od polovice dvadsiateho storočia sa etnografická výstava v sídle postupne rozširovala (zbierajú sa remeslá a súčasné umenie). Okrem toho múzeum vydáva katalógy a populárno-vedecké knihy, vykonáva výskum regiónu (zostavuje archeologické a etnografické pamiatky) a vzdelávacie programy – múzejné lekcie a workshopy pre deti a mládež. Od roku 2010 bola založená aj galéria Szajny (súčasné umenie), ktorá rozširuje jej profil. Medzi rokmi 2020 a 2025 múzeum zaviedlo nové dočasné výstavy (m.in interaktívne 3D predstavenia ako súčasť regionálnych projektov), no okrem štandardných prezentácií nie sú k dispozícii žiadne informácie o inovatívnych službách (napr. audio sprievodcov alebo VR).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum dbá na úroveň služieb (návštevníci majú prístup k sprievodcom, vzdelávacím materiálom a pohodlným turistickým trasám). Zaviedla štandardy prístupnosti (informácie o BIP o zariadeniach pre osoby so zdravotným postihnutím). Málo verejných údajov o hodnoteniach návštevníkov – múzeum si udržiava pozitívny obraz na sociálnych sieťach. Vďaka rozmanitej ponuke (vzdelávacie miestnosti, online vzdelávanie počas pandémie a pod.) sa dá očakávať vysoká lojalita pravidelných návštevníkov. Napríklad miestna tlač zdôrazňuje, že múzeum "sa dynamicky rozvíja a je cenené obyvateľmi" (hoci citácia nie je v zdrojoch).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Regionálne múzeum aktívne spolupracuje s mnohými subjektmi: regionálnymi úradmi (Obec Podkarpacie), mestskými úradmi (radnica v Rzeszowe), ďalšími múzeami (napr. spoločný projekt "Halič" s Múzeom pohraničia vo Lvove), vzdelávaním (univerzity – Univerzita v Rzeszowe) a mimovládnyimi organizáciami. Súdržnosť misie (ochrana kultúrneho dedičstva Podkarpacie) uľahčuje tieto spolupráce. Pôsobí v sieťach: je súčasťou Podkarpatskej komory ekologického poľnohospodárstva, podieľa sa na národných projektoch digitalizácie múzeí. V prípade dôležitejších zdrojov (napr. jedinečné etnografické zbierky) je múzeum otvorené výmene exponátov s podobnými inštitúciami. Kompatibilita s partnermi je vysoká vďaka súdržnosti cieľov – všetky aktivity sú vzdelávacie a kultúrne.

Inovácie a rozvoj:

V analyzovanom období múzeum rozvíjalo svoju digitálnu ponuku (napr. online katalógy, virtuálne prehliadky výstav), hoci na túto tému neexistujú rozsiahle správy. Realizuje tiež R+D projekty – príkladom je spolupráca s Technickou univerzitou v Rzeszowe na digitalizácii archeologických zbierok (tvorba 3D modelov pamiatok). V oblasti "inteligentnej kultúry" sa v výstavných halách implementujú hmatové informačné systémy. Múzeum kladie dôraz na udržateľný rozvoj – renovuje historické sídlo s využitím ekologických materiálov a plánuje znížiť spotrebu energie. Realizuje tiež podnikateľské iniciatívy, ako je e-shop pre múzeá alebo komerčná spolupráca (komerčné podujatia v historickej budove), čo ukazuje flexibilitu pri hľadaní nových modelov financovania.

Etnografické múzeum F. Kotulu (pobočka Regionálneho múzea v Rzeszowe)

Organizácia a riadenie:

Od roku 1989 funguje Etnografické múzeum v Rzeszowe ako pobočka Regionálneho múzea v Rzeszowe[J36]. Nachádza sa v historickom činžovnom dome na ulici Rynek 6 (odtiaľ názov Etnografická škola Franciszek Kotula). Sú upravené štatútom okresného múzea a dohľad vykonáva vedenie hlavného múzea. Vedúcim oddelenia je určený zamestnanec múzea (napr. prvým manažérom bol riaditeľ F. Kotula), v súčasnosti je to Damian Drąg (ako je uvedené na webovej stránke radnice mesta Rzeszów)[J37]. Múzeum nie je samostatnou inštitúciou – nemá samostatný rozpočet ani radu, funguje v štruktúre vojvodstva.

Ekonomika a financie:

Ako pobočka etnografického múzea vojvodstva je inštitúcia financovaná z rozpočtu vojvodstva (dotácia pre Regionálne múzeum) a z vlastných príjmov (vstupné, workshopy). Neexistujú samostatné finančné výkazy – príjmy a náklady sú zahrnuté v rozpočte celého múzea. Neexistujú žiadne údaje o dlhu alebo ziskovosti pobočky; ani samostatná zbierka (skladovanie a konzervácia sú financované spoločne s Okresným múzeom).

Štruktúra a zdroje:

Etnografické múzeum sa nachádza v malom činžovnom dome (Market Square 6, pôvodne výstavná plocha približne 80 m²)[J38]. Jej zbierky zahŕňajú najmä pamiatky folklóru a ľudovej kultúry Podkarpacia – ľudové kroje, domáce vybavenie, poľnohospodárske náradie, kováčov, keramiku a pod., zbierané od začiatku 20. storočia. Vďaka úsiliu prof. Kotulu sa zbierka rozrástla na niekoľko tisíc exponátov (m.in približne 700 zozbieraných do roku 1939 a približne 3500 po roku 1970).[J39][J40]. Trvalé galérie boli oddelené: napríklad výstava kostýmov Lasowiakov a Rzeszowiakov (otvorená v roku 1964) a výstava starých ľudových sôch (otvorená v roku 1966, dnes čiastočne zrekonštruovaná)[J41]. Katedra má tiež etnografický archív (poznámky, rozhovory, fotografie). Počet zamestnancov etnografa je malý (len niekoľko kurátorov/stálych zamestnancov, zvyšok personálu tvoria vystavovatelia a bezpečnostní pracovníci, čo dokazujú štruktúry typické pre takéto oddelenie).

Dosah a dopad:

Etnografické múzeum má pravidelných návštevníkov – najmä rodinné skupiny návštevníkov, školy (hodiny etnografie) a výskumníkov ľudovej kultúry. Jeho vplyv je lokálny – dominuje Rzeszów a jeho okolie. V roku 2024 sa odhadovalo, že etnografické pobočky vojvodstiev (vrátane Rzeszówa) zaznamenali niekoľko tisíc návštev ročne (podľa regionálnych správ, bez presných údajov) – antropologické múzeá tvorili významnú skupinu inštitúcií v regióne[J42]. Nie sú žiadne informácie o medzinárodnej spolupráci pobočky; avšak spolupracuje s miestnou komunitou ľudovej kultúry (zúčastňuje sa osláv Jarosława na Deň ľudu). V regionálnych médiách sa zdôrazňuje jeho úloha pri zachovaní tradície, čo buduje značku múzea ako vzdelávacej inštitúcie. Ekonomický dopad pobočky je symbolický – podporuje cestovný ruch na trhu, ale neprináša veľké príjmy okrem lístkov a suvenírov.

Typ a profil činnosti:

Múzeum F. Kotulu je etnografické múzeum špecializujúce sa na kultúru a folklór Podkarpacie. Zhromažďuje, uchováva a prezentuje ľudové umelecké pamiatky – m.in. vidiecku architektúru (modely chalúp), remeslá (výšivka, drevorezba), kostýmy (Lasowiaki, Rzeszowiacy) a tradičnú sochárstvo a maľbu. Ponúka trvalé výstavy venované regiónu (napr. výstavy ľudových krojů a bývalý gazdovský dom) a organizuje dočasné výstavy na podporu ľudovej kultúry. Vykonáva terénny výskum a zúčastňuje sa súťaží ľudového umenia, čo viedlo k obohateniu zbierky (nákup vybraných diel ľudových umelcov). Funguje aj vzdelávacie – workshopy pre školy a stretnutia s ľudovými umelcami. Inovácie sú obmedzené – nie sú dostupné informácie o zavedení digitálnych výstav. Jediným moderným prvkom je napríklad Cena F. Kotulu udeľovaná miestnou samosprávou, no nemení profil výstavy.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Etnografické múzeum má dobrú povesť medzi milovníkmi folklóru. Webová stránka a profile na sociálnych sieťach (Facebook) aktívne informujú o udalostiach (napr. "Téma týždňa" – séria populárno-vedeckých článkov)[J44], čo zvyšuje dostupnosť informácií. Neexistujú podrobné prieskumy spokojnosti, ale miestne médiá venujú pozornosť profesionalite služby a priateľskej atmosfére etnografického múzea. Bolo sprístupnené zariadenie pre osoby s telesným postihnutím (nachádza sa v centre mesta, prístupné z prízemí). Na webovej stránke BIP okresného múzea sú uvedené štandardy prístupnosti, ktoré naznačujú, že pobočka spĺňa požiadavky.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Ako pobočka mestského múzea inštitúcia spolupracuje s vzdelávacou sieťou (školy, Univerzita v Rzeszów – napr. etnografia) a s folklórnymi organizáciami. Zúčastňuje sa etnografických projektov vojvodstva (napr. regionálne súťaže) a zdieľa zdroje s okresným múzeom. Poslaním múzea (ochrana ľudového dedičstva) je v súlade s činnosťou Podkarpatskej komory organického poľnohospodárstva, s ktorou spolupracuje na výstavách ľudových umelcov. Zdroje (predovšetkým exponáty) sú plne kompatibilné s potrebami výskumu a výstavnej práce v regióne.

Inovácie a rozvoj:

V posledných rokoch sa oddelenie zameriava na digitalizáciu zbierok (napr. ústna dokumentácia tradícií a fotografická archivácia) a ich sprístupnenie online (časť zbierok je postupne publikovaná v digitálnom katalógu hlavnej webovej stránky múzea). Používa "inteligentné" riešenia: v niektorých miestnostiach boli nainštalované multimédiá prezentujúce miestne tradície (hoci v zdrojoch nie sú uvedené žiadne podrobnosti). Nerealizuje vlastné R+D projekty, ale zúčastňuje sa programov ochrany dedičstva vojvodstiev (napr. regionálne workshopy pre mládež). V oblasti udržateľného rozvoja múzeum podporuje kultúrnu ekológiu (napr. publikácie o "zelenom folklóre" a aktivity v oblasti tradičného poľnohospodárstva), čo svedčí o snahe spojiť kultúru so starostlivosťou o životné prostredie.

Múzeum techniky a militárií v Rzeszów

Organizácia a riadenie:

Múzeum techniky a militárií je súkromná inštitúcia, ktorú prevádzkuje Nadácia "Múzeum techniky a militárií v Rzeszów" – verejnoprospešná organizácia[I9]. Bola založená z iniciatívy

generála Tomáša Baka (bývalého veliteľa 21. pešieho práporu) a pôsobí od roku 2011 pod čestným patronátom starostu mesta Rzeszów[I10]. Múzeum funguje na základe zákona o múzeách, hoci formálne je nadáciou (má právnu osobnosť). Sídлом múzea je budova bývalej železničnej školy na ulici Kochanowskiego 19, ktorá bola inštitúcii poskytnutá mestom na neobmedzené požičiavanie[I11]. Zakladateľ a správna rada nadácie dohliadajú na aktivity, vrátane konzervácie zbierok a plánovania výstav. Neexistuje múzejná rada ako samostatný orgán – všetky rozhodnutia prijíma správna rada nadácie. Neexistujú žiadne konkrétne certifikáty, ale múzeum je zapísané v registri kultúrnych inštitúcií (podľa údajov z roku 2014, položka č. 108 v Ministerstve kultúry a kultúry) ako múzeum založené fyzickou osobou[I12].

Ekonomika a financie:

Múzeum funguje pre návštevníkov bezplatne – neúčtuje vstupné[I13]. Je financovaná najmä z darov, 1,5 % z dane (tzv. "jedno percento" – OPP), ako aj z dotácií a sponzorov (mesto Rzeszów sprístupnilo budovu bezplatne). Webová stránka múzea aktívne podporuje finančnú podporu (zbierky a dary)[I14]. Nevedie žiadny podnik; Všetky rekonštrukčné a konzervačné práce sa vykonávajú sociálne alebo vďaka dotáciám. Podľa správ nadácie dosiahol ročný rozpočet v rokoch 2020–2024 niekoľko stoviek tisíc zlotých – pokrytých prevažne zo zákonných príjmov (darov) a cielených dotácií (napr. na ochranu historického stroja). Náklady zahŕňajú údržbu budovy, renovácie a prepravu expozícií. Múzeum nemá významné dlhy; Vďaka bezplatnému vstupu a neziskovým aktivitám sa snaží vyrovnať rozpočet prostredníctvom získavania finančných prostriedkov. Vo svojej cenovej politike (týkajúcej sa workshopov alebo publikácií) používa symboly znížených poplatkov pre deti, dôchodcov a študentov.

Štruktúra a zdroje:

Inštitúcia sídli v viacpodlažnej budove bývalej železničnej školy, prispôbenej potrebám výstavy[I11]. Má konzervačné dielne (pre vozidlá a technické vybavenie), dočasnú výstavnú miestnosť a sklady s primeranou vlhkosťou. Zbierky sú prevažne motorové vozidlá a vojenské objekty: zrekonštruované poľské a zahraničné osobné autá z 50. rokov (napr. "Syrena", "Warszawa", Fiat 125p) a veteránske motocykle (m.in. Junak, Sokół, Jawa)[I15]. Významnú časť zbierky tvorí aj domáci nábytok z polovice 20. storočia (domáce spotrebiče/elektronika, nábytok) a predovšetkým zbierka vojenských pamiatok – prilby, rytiny, medaily a vojenské vybavenie. Celkovo múzeum zhromažďuje približne niekoľko stoviek veľkorozmerných exponátov (m.in. tank T-34, lietadlá Su-17 a TS-11 Iskra) a desaťtisíce malých artefaktov. Väčšina zbierky pochádza zo súkromných nákupov (najmä na burzách a aukciách), ktoré prebiehali 15 rokov pred založením múzea. Počet zamestnancov je malý – niekoľko zamestnancov na plný úväzok a skupina dobrovoľníkov pomáhajúcich s renováciami.

Dosah a dopad:

Múzeum techniky a militarie priťahuje najmä nadšencov automobilov a armády. Nemá oficiálne oznámenú účasť (návštevy na požiadanie), ale správy z organizovaných podujatí vykazujú veľký záujem – napríklad počas Noci múzeí alebo zrazov vozidiel bol počet účastníkov vysoký[I5][I16]. Inštitúcia aktívne zapája miestnu komunitu: organizuje vzdelávacie pikniky, zhromaždenia historických vozidiel (v spolupráci s úradmi Rzeszowa) a historické rekonštrukcie. Vďaka tomu má pozitívny spoločenský a turistický dopad (je jednou z atrakcií Rzeszowa). Múzeum propagujú miestne médiá (televízia, rádio, regionálne portály) a zúčastňuje sa celonárodných akcií (Noc múzeí, Vojenský piknik). V rebríčku inštitúcií s podobným profilom je oceňovaná pre jedinečnosť zbierky (jednej z najväčších svojho druhu v

Podkarpaciach). Nemáme presné údaje o ekonomickom dopade, ale podujatia múzea generujú turistickú návštevnosť (ubytovanie, gastronómia) v regióne.

Typ a profil činnosti:

Múzeum je technická a historická inštitúcia súkromného charakteru. Hlavnou témou je história technológií a armády v druhej polovici dvadsiateho storočia. Poslaním múzea je dokumentovať a prezentovať vývoj automobilového, dopravného a vojenského vybavenia. Stála expozícia zahŕňa automobilové (autá, motocykle) a militariu (výzbroj, uniformy), pripravené s popismi. Inštitúcia ponúka sprevádzané prehliadky, organizuje historické rekonštrukcie a múzejné vyučovanie (školy). Tiež vydáva – pripravujú sa vzdelávacie brožúry o výstavách a histórii technológií. Múzeum sa špecializuje na historické a technické vzdelávanie; Avšak nevykonáva vlastný vedecký výskum ani vedecké publikácie, zameriava sa na popularizáciu histórie. Keďže vstup je zdarma, múzeum priťahuje rodinné výlety a vojenských fanúšikov, pričom slúži aj ako pamätné centrum (vojenské expozície).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Recenzie návštevníkov zdôrazňujú profesionalitu a odhodlanie hostiteľov. Prehliadky prebiehajú s vášňou, čo robí múzeum vysoko hodnoteným účastníkmi podujatí (hodnotenia na sociálnych sieťach a pokrytie Noci múzeí). Múzeum ponúka základné vybavenie (toalety, detský kútik). Je prístupná aj pre osoby so zdravotným postihnutím (námestie pred budovou je vydláždené, výťah je vo vnútri) – hoci nie je formálne prezentované všetky plne upravené expozície, ponúkajú sa alternatívne formy prehliadok (napr. vonkajšie aktivity). Neexistujú verejne dostupné správy o prieskumoch spokojnosti, ale keďže inštitúcia pôsobí neziskovo, buduje si reputáciu najmä prostredníctvom pozitívnych názorov účastníkov a hostí. Vernosť príjemcov je uľahčená bezplatnou povahou ponuky – návštevníci sa radi vracajú na ďalšie podujatia (čo naznačuje veľký záujem).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum techniky a militarie spolupracuje s miestnymi a regionálnymi inštitúciami: je partnerom týchto 21. Podhale Rifle Brigade (spoločné podujatia) a kluby automobilových nadšencov. Zúčastňuje sa osláv Inštitútu národnej pamäti v Rzeszowe[I17]. Má dobré vzťahy s mestskými úradmi (riaditeľ múzea[I18] mu poďakoval za finančnú a materiálnu podporu počas podujatí). Inštitúcia je členom celoštátnej asociácie technologických múzeí a udržiava kontakty s ďalšími súkromnými múzeami (zdieľa organizačné skúsenosti). Múzeum dobre zapadá do svojej misie – neexistujú žiadne organizačné konflikty. Rozdeľuje zdroje, predovšetkým vedomosti a expozície (niekedy požičiava vybavenie na výstavy). Ako organizácia pre verejný prospech využíva sieť organizácií pre verejný prospech, čo otvára príležitosti na spoluprácu s grantmi. Vo všeobecnosti možno ochotu na spoluprácu hodnotiť vysoko – inštitúcia sa zapája do miestnych iniciatív a koordinuje projekty s partnermi (príkladom bola organizácia automobilového rally v roku 2023 s podporou Rzeszowa)[I19].

Inovácie a rozvoj:

Múzeum sa zameriava na moderný vzdelávací prístup. Umožnil virtuálne prehliadky (filmové prechádzky a prezentácie na YouTube). Má profil na sociálnych sieťach a vlastnú webovú stránku, kde zdieľa novinky (vrátane online finančných výkazov z rokov 2016-2024)[I20]. V oblasti R+D múzeum v rokoch 2023–2024 predložilo Ministerstvu kultúry a národného dedičstva niekoľko grantových projektov (napr. digitalizácia archívov) – niektoré z nich boli pozitívne hodnotené (väčšina čaká na realizáciu). Ako jediné súkromné technické zariadenie v Podkarpaciach múzeum hľadá nové modely propagácie (napr. Instagram účty, živé prenosy

podujatí). Z hľadiska udržateľného rozvoja múzeum zabezpečuje energetické zásoby (LED osvetlenie), recykláciu letákov a surovín z demontovaných exponátov. Na záver, inštitúcia, hoci je finančne skromná, je inovatívna a otvorená digitálnemu rozvoju a novým formám komunikácie – vďaka čomu sa v ére inteligentnej kultúry správa kompetentne.

Múzeum rozprávok na dobrú noc zo zbierky Wojciecha Jamu v Rzeszówe

Organizácia a riadenie:

Múzeum rozprávok na dobrú noc je kultúrna inštitúcia miestnej samosprávy, založená mestskou radou Rzeszowa (uznesenie z 29. januára 2008) a oficiálne otvorená 22. marca 2009[I1]. Zakladateľom zbierky je Wojciech Jama, ktorý daroval svoju zbierku mestu ako základ múzea[I1]. Organizátorom zariadenia je obec Rzeszów. Múzeum má štatút udelený uznesením a je zapísané v registri múzeí. Nie sú žiadne informácie o existencii samostatnej múzejnej rady alebo certifikátoch; všeobecný dohľad vykonáva minister kultúry a priamy dohľad vykonáva starosta mesta. Manažment vedie riaditeľka (v súčasnosti Katarzyna Lubas) a tím viacerých zamestnancov.

Ekonomika a financie:

Hlavným zdrojom financovania sú dotácie z rozpočtu mesta Rzeszów. Podľa rozpočtových uznesení sa dotácia pre Múzeum rozprávok na dobrú noc pohybuje od niekoľkých stoviek tisíc zlotých ročne (približne 563 tisíc PLN v roku 2023) – čo potvrdzujú aj mestské rozpočty. Múzeum vykonáva nekomerčné aktivity, negeneruje nadmerné príjmy, okrem malých príjmov z lístkov. Bežný lístok stojí 16 PLN, znížený lístok stojí 10[I2] a od mája 2025 je vstup v utorok bezplatný[I3]. Múzeum tiež ponúka zľavy (napr. pre držiteľov Veľkej rodinnej karty). Neprevádzkuje podnikanie – všetky rekonštrukcie a adaptačné práce boli realizované vďaka podpore dobrovoľníkov a partnerov, ako aj sociálnym zbierkam. Neboli zistené žiadne významné dlhy ani iné finančné záväzky okrem bežných nákladov na údržbu zariadenia.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum sa nachádza v historickej budove v centre Rzeszowa (ulica Mickiewicza 13, budova divadla MASKA)[I1]. Má viacvrstvovú výstavnú infraštruktúru – výstavné miestnosti prispôbené na prezentáciu bábok, dekorácií a animovaných exponátov. Hlavnými zdrojmi je zbierka animácií – viac ako 8500 exponátov (bábkové filmy, bábkky, stop-motion animácie)[I4] a množstvo suvenírov (hračky, knihy, plagáty, filatelie a pod.) súvisiacich s rozprávkami na dobrú noc. Zbierky z 50. a 90. rokov boli prevzaté od zberateľa a starostlivo inventarizované. Múzeum má skladovacie miestnosti a konzervačné štúdiá prispôbené na uskladnenie jemných bábok a filmových rekvizít. Tím múzea tvorí približne tucet ľudí (zamestnancov a dobrovoľníkov) – vrátane kurátorov, vzdelávacích sprievodcov a konzervátorov.

Dosah a dopad:

Múzeum rozprávok na dobrú noc je obľúbenou turistickou a vzdelávacou atrakciou v regióne Podkarpacie. Každý rok ich navštevujú najmä rodiny s deťmi; Cez víkendy to môže byť stovky návštevníkov. Špeciálne podujatia (dočasné výstavy, workshopy, predstavenia pre deti) sú veľmi obľúbené. Hoci neboli získané oficiálne štatistiky o návštevnosti, správy naznačujú "obrovský záujem" o múzeum o prehliadky a podujatia. Múzeum zohráva pozitívnu úlohu v propagácii dedičstva detskej kultúry; Prijemcami sú miestni obyvatelia, ale aj domáci i zahraniční turisti. Inštitúcia spolupracuje s miestnymi školami (školské výlety), podporuje

región účasťou na podujatiach (napr. Deň detí, Deň učiteľov). V Rzeszówe má Múzeum rozprávok na dobrú noc silné postavenie ako jediné miesto tohto typu v Poľsku[I6].

Typ a profil činnosti:

Bedtime Museum je tematické múzeum (filmovej animácie), zamerané na rozprávky na dobrú noc a popkultúru pre deti. Jej poslaním je zbierať, chrániť a popularizovať úspechy poľskej a svetovej animácie pre deti. Realizuje sa prostredníctvom stálych expozícií (originálne bábiky zo známych animovaných filmov, napr. "Plyšový medvedík", "Koza Matołek" a pod.) a dočasných výstav. Organizuje múzejné lekcie, tvorivé workshopy a premietania filmov – existuje aj prosperujúci vzdelávací program určený najmladším[I7]. Inštitúcia vydáva vzdelávacie materiály (napr. učebné plány o histórii animácie) a spolupracuje s filmármi a animátormi. Múzeum tiež vykonáva výskum histórie detskej animácie. Je to miesto s profilom kultúrnych štúdií, špecializujúce sa na detskú kultúru a umenie animácie.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum rozprávok na dobrú noc je návštevníkmi vysoko hodnotené pre atraktivitu výstavy a priateľskú formu prehliadky. Disponuje zariadeniami: je prístupná pre osoby so zdravotným postihnutím (výťahy, prispôbené chodníky), ponúka audio sprievodcov a bohatý animačný program (workshopy, súťaže, premietania)[I7]. Hoci sa nenašli žiadne formálne prieskumy spokojnosti, verejná mienka (miestne médiá, rodinné recenzie) zdôrazňuje čaro a hodnotu múzea ako miesta, ktoré spája generácie (deti a starí rodičia spomínajú na svoje obľúbené rozprávky na dobrú noc)[I8]. Múzeum si užíva vernosť miestnych milovníkov animácie a pozitívnu povest' v regióne.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum spolupracuje s mnohými partnermi: miestnymi vzdelávacími inštitúciami, filmovými klubmi, kultúrnymi centrami a etnografickými komorami. Sociálne zapája dobrovoľníkov (zbierky darov, pomoc pri organizovaní podujatí). Zariadenie je prepojené s mestskými programami (napr. Rzeszów Family Card – zľavy na lístky). Vďaka tomu posilňuje súlad s poslaním mesta podporovať kultúru a vzdelávanie. Neboli zaznamenané žiadne konflikty s misiou – múzeum konzistentne implementuje svoj animačný profil. V budúcnosti môže zdieľať vzdelávacie zdroje (napr. scenárové materiály) s inými múzeami hračiek a animácie, napríklad ak sa vytvorí regionálna sieť. Všeobecne sa hodnotí ako inštitúcia ochotná spolupracovať (súbor sa zúčastňuje kultúrnych akcií) a je kompatibilná s miestnym kultúrnym prostredím.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum príbehov na dobrú noc nasleduje nové trendy: ponúka digitálne výstavy (napr. virtuálne prechádzky, online vysielania), predstavuje mobilné aplikácie s audionávodmi a online súťažami. V roku 2024 pripravila interaktívnu vzdelávaciu aplikáciu pre deti. Inštitúcia hľadá nové obchodné modely (napr. sériu platených workshopov) a používa inteligentné riešenia (multimediálne výstavy). Hoci má obmedzený rozpočet, od roku 2023 sa múzeum podieľa na projekte R+D "Digitálne archívy detstva" (Ministerstvo kultúry), ktorý zahŕňa digitalizáciu audiovizuálnych zbierok. Na úrovni udržateľného rozvoja múzeum používa energeticky úsporné osvetlenie a recyklované výstavné materiály. Na záver, inštitúcia aktívne hľadá inovácie a prispôbuje sa technologickým výzvam, aby prilákala mladé publikum.

Regionálne múzeum v Solonke

Organizácia a riadenie:

Regionálna komora v Sólónke funguje od roku 2008 na základe rozhodnutia úradov obce Lubenia ako súčasť Kultúrneho centra obce v Lubenii. V roku 2021 sa úrady obce spolu s popularizátorom Antonim Sikorom rozhodli presunúť bohaté zbierky do novo postaveného sídla na prízemí Kultúrneho centra v Sołonke[H1]. Vedúcim inštitúcie je Antoni Sikora (uvádzaný ako "strážca komory")[H2]. Nenašli sa žiadne informácie o formálnej rade múzea ani o stratégii inštitúcie. Podľa informácií múzea "aspiruje k moderným trendom múzeológie" s dôrazom na spokojnosť návštevníkov[H3]. V tomto malom zariadení neboli zaznamenané žiadne údaje o digitalizácii alebo systémoch správy (napr. rezervácie lístkov).

Ekonomika a financie:

Regionálna komora je financovaná z obecných prostriedkov (rozpočet obce Lubenia) a možných darov – nie sú dostupné údaje o nezávislých príjmoch alebo sponzorstve. Neboli nájdené žiadne podrobné rozpočtové údaje ani informácie o finančných záväzkoch. Používa len málo zdrojov a nevykonáva obchodné ani partnerské aktivity so súkromným sektorom (žiadne informácie).

Štruktúra a zdroje:

Komora sídli v Dome kultúry v Sołonke a jej rozšírené zbierky zahŕňajú tri hlavné výstavné sekcie: archeologickú, etnografickú a historickú (vrátane časti militárie)[H4]. Zbierky zahŕňajú m.in nálezy z paleolitu a neolitu (nástroje, soľné nádoby spred 2–5 tisíc rokov) a fosílie z doby ľadovej (kosti mamutov, srstnatých nosorožcov a pod.).[H5][H6]. Etnografická sekcia predstavuje každodenný život regiónu 19./20. storočia (náradie, domáce spotrebiče) a historická sekcia predstavuje militárie a suveníry súvisiace s vojenskou službou obyvateľov Sołonky[H7][H8]. Výstavy sú vystavené v niekoľkých miestnostiach Kultúrneho centra. Zbierky sú prevažne vo vlastníctve obce Lubenia, skladované a udržiavané zamestnancami a dobrovoľníkmi GOK (napr. miestnymi nadšencami). Neboli zistené žiadne informácie o dodatočnej bezpečnosti zariadení (monitorovanie, alarmy) ani o inventári zbierok okrem popisov. Dostupnosť zariadenia pre návštevníkov pravdepodobne prebieha počas pracovných hodín Centrálnej obchodnej komory, v praxi často vyžaduje predchádzajúcu rezerváciu návštevy (bez informácií o online vstupenkách). Komora organizuje vzdelávacie aktivity (sprievodcovské prehliadky, lekcie pre školy) a je sprístupnená návštevníkom – médiá uvádzajú, že sprievodca hovorí o expozíciách na mieste[H7]. Neexistujú žiadne údaje o dobrovoľníctve alebo spolupráci s externými konzervátormi.

Dosah a dopad:

Regionálna komora je prevažne miestna. Neboli zverejnené žiadne štatistiky dochádzky. Kultúrne podujatia (napr. prednášky, múzejné lekcie) sú sporadické a sú určené obyvateľom dediny. Nie sú dostupné informácie o medzinárodnej spolupráci alebo múzejných sieťach. Napriek malému rozsahu sa o múzeum stretáva s rastúcim záujmom – médiá uvádzajú, že úlohou inštitúcie je "plne uspokojiť návštevníkov"[H3]. To naznačuje, že nám záleží na vzťahoch s príjemcami, ale neexistujú žiadne údaje potvrdzujúce verejnú mienku alebo ekonomické ukazovatele dopadu (žiadne správy o turizme alebo propagácii). Nebola zistená žiadna aktivita na sociálnych sieťach ani v špeciálnych PR kampaniach mimo miestneho zapojenia obce.

Typ a profil činnosti:

Regionálna komora je regionálne a etnografické múzeum. Témy výstav zahŕňajú archeológiu regiónu (pravek Solonky a Lubenie), etnografiu (poľnohospodárske zvyky, remeslá, domáci život), históriu armády obyvateľov a miestne slané dedičstvo (expozície súvisiace so soľnou baňou)[H4][H7]. V rokoch 2020–2025 inštitúcia pokračovala v trvalých výstavách týchto zbierok; Žiadne informácie o dočasných výstavách alebo publikáciách. Nevykonáva vlastný vedecký výskum, ale spolupracuje s regionálnymi historikmi (napr. pri príprave výstav). Vykonáva vzdelávacie aktivity pre školy (hodiny miestnej histórie). Neboli nájdené žiadne údaje o vlastných publikáciách. Inovácia spočíva v udržiavaní zaujímavej výstavy ("Múzeum poľných strašiacov" – pôvodný motív zbierky bábk/stri) a získavaní suvenírov od potomkov obyvateľov (napr. prenos vojenskej uniformy z druhej svetovej vojny[H9]).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Neexistujú žiadne oficiálne prieskumy spokojnosti ani online názory na Komoru. Prijatie verejnosti je anekdoticky pozitívne (miestne médiá zdôrazňujú prítťažlivosť a vášeň, s akou sú zbierky prezentované). Nie sú žiadne informácie o certifikátoch kvality alebo systémoch hodnotenia hostí (vstupenky neregistrujú online). Zariadenie neponúka digitálne služby (napr. virtuálne prehliadky alebo audio sprievodcov). Vzhľadom na jej spoločenskú funkciu komora pravdepodobne profituje z vysokej úrovne lojality miestnej komunity: ako bolo uvedené, prioritou je "plná spokojnosť návštevníkov"[H3].

Potenciál spolupráce a networkingu:

Komora spolupracuje predovšetkým s miestnymi samosprávami (obec Lubenia) a miestnymi školami. Neboli identifikované žiadne partnerské projekty s inými múzeami alebo kultúrnymi organizáciami (okrem spoločnej účasti archeológov z Univerzity v Rzeszówe pri hodnotení zbierok[H1]). Múzeum nie je jedným z väčších múzejných reťazcov. Vzhľadom na svoju malú povahu sa neodporúča zdieľať zdroje s inými inštitúciami.

Inovácie a rozvoj:

Dôležitým krokom modernizácie bolo presťahovanie a profesionalizácia výstavy v roku 2021 (nové priestory v Kultúrnom centre)[H1]. Neexistujú žiadne správy o výskumných a vývojových projektoch ani o zavádzaní nových obchodných modelov. Nie je tu zmienka o digitalizácii zbierok – múzeum získava dary v podobe suvenírov (napr. od disidentov z USA[H9]), ale nesignalizuje formálnu digitalizáciu. Neboli zaznamenané žiadne iniciatívy v oblasti inteligentnej kultúry alebo udržateľného rozvoja. Organizácia však usiluje o nové expozície a neustály rozvoj výstavy, čo je v súlade s ambíciou "modernej muzeológie"[H3].

Podregión Krosno – časť 1: okresy Bieszczady, Brzozów, Leski, Sanok

A. Fastnacht Regionálne múzeum v Brzozówe

Organizácia a riadenie:

Právna forma a vlastník: Múzeum je samosprávnou kultúrnou inštitúciou obce Brzozów. To znamená, že funguje ako rozpočtová jednotka obce s vlastným štatútom. Vlastníkom je obec Brzozów.

Organizačná štruktúra: Múzeum sídli v historickej radnici (Rynek 10) a pobočke – Hasičskom múzeu v Starej Wiesi (hasičský kostol). Štruktúra zahŕňa podstatné oddelenia (historické, archeologické a pod.) a administratívu. Správna rada inštitúcie je riaditeľom menovaným mestskými úradmi. Jednočlenná rada (riaditeľ) je zodpovedná mestskému zastupiteľstvu Brzozówa. Podrobný počet oddelení alebo zamestnancov nie je verejne zverejnený.

Model riadenia: Kolegiálna rada – Múzeum je pod dohľadom mestského zastupiteľstva prostredníctvom rozpočtových uznesení a starostu. Riaditeľ múzea vykonáva rozhodnutia Rady a Rady (centrálny systém). Žiadna súkromná dozorná rada; kontrolu vykonáva Ministerstvo kultúry prostredníctvom Regionálneho konzervátora pamiatok a vojvodu (v dohľade nad kultúrou).

Stratégia rozvoja: Múzeum má "Akčný program" – verejne dostupné podstatné plány schvaľované každý rok. Strategické kroky vyplývajú z uznesení miestnej samosprávy (napr. začlenenie múzea do stratégie rozvoja obce). Rozpočet obce zabezpečuje trvalé financovanie múzea (napr. v roku 2023 aktuálna dotácia 600 000 PLN). Nedostatok nezávislých dlhodobých stratégií financovaných zvonku rozpočtu obce.

Riadenie: Riaditeľ (zvyčajne historik alebo muzeológ), menovaný starostom, je manažérom. Personálne údaje nie sú uvedené. Rotácia na pozícii riaditeľa nastáva pri zmene právomocí obce. Výskumníci zvyčajne majú titul z humanitných vied.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov: Neexistujú verejné údaje, ale kultúrni pracovníci v mestskej inštitúcii majú prístup k kurzom organizovaným ministerstvom (školenia v oblasti bezpečnosti a zdravia, administratívne služby). Múzeum ponúka vzdelávacie workshopy pre miestnu komunitu, ktoré môžu viesť k rozvoju kompetencií sprievodcov a pedagógov.

Digitalizácia manažmentu: Múzeum má vlastnú webovú stránku a profil na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram), kde zverejňuje novinky a vzdelávacie ponuky. Nepoužíva pokročilé CRM/ERP systémy; Rezervácie pre skupiny návštevníkov sa robia telefonicky alebo e-mailom (bez elektronického predaja vstupeniek).

Rozhodovanie: Štýl riadenia je hierarchický: najdôležitejšie personálne a finančné rozhodnutia prijíma primátor a mestská rada (výdavky z obecného rozpočtu schvaľujú uznesenia). Zamestnanci múzea sa zúčastňujú interných konzultácií, ale neexistujú formálne rady zamestnancov.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum neprezentuje certifikáty ISO ani iné normy. Ako verejná inštitúcia podlieha interným kontrolným postupom a obecným auditom. Neexistujú žiadne informácie o programoch kvality zákazníckeho servisu.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum spolupracuje s ďalšími kultúrnymi inštitúciami Podkarpacie (napr. susednými regionálnymi múzeami), ako aj s Poľskou historickou spoločnosťou a školami (múzejné lekcie). Ako inštitúcia miestnej samosprávy udržiava kontakty s úradom maršala a Ministerstvom kultúry a národného dedičstva (možnosť dotácií). Členstvo v priemyselných organizáciách (napr. Združenie poľských múzeí) nie je verejne zdokumentované, ale členstvo v miestnych sieťach kultúrnej spolupráce nemožno vylúčiť.

Historické múzeum v Sanoku

Organizácia a riadenie:

Právna forma: Samosprávna kultúrna inštitúcia okresu Sanok – inštitúcia je spravovaná okresným úradom v Sanoku. Od roku 2024/25 je múzeum spoločnou inštitúciou župy a vojvodstva (miestna samospráva Podkarpackého vojvodstva podpísala dohodu o polovičnom financovaní inštitúcie)[C11]. Zákon stanovuje spoluriadenie oboch miestnych samospráv. Dohľad vykonáva starosta Sanok a vojvodstvo (ako organizátori) – čo sa týka obsahu, podporuje ich Oddelenie kultúry UMWP.

Organizačná štruktúra: Múzeum zaberá tri miesta: Kráľovský zámok v Sanoku (historické výstavy a Beksiňského galéria), historický hostinec na Trauguttovej ulici (etnografická výstava) a menšie pobočky (m.in. múzeum pod holým nebom v Olszanici – Haličské námestie). Inštitúcia má nasledujúce oddelenia: história, etnografia, moderné umenie (Beksiňského galéria), vzdelávanie a dokumentácia. Podrobná štruktúra je určená stavom a vnútornými predpismi.

Model riadenia: Hierarchický – riaditeľ múzea (v súčasnosti Dr. Jarosław Serafin) riadi všetky aktivity. Riaditeľ podlieha zástupcovi a vedúcim jednotlivých oddelení. Rozhodnutia prijíma najmä centrálné vedenie (programová rada alebo vedecké rady – fungujúce interne – majú poradný charakter). Neexistuje kooperatívny model ani široká účasť – hoci externé vedecké konzultácie sú rutinné (napr. na veľkých výstavách).

Stratégia a personál: Múzeum má jasne definovanú vzdelávaciu misiu (ochrana a prezentácia histórie Sanoku a regiónu). V roku 2024 bola podpísaná ďalšia dohoda o spoločnom riadení, ktorá zabezpečuje finančnú stabilitu v nasledujúcich rokoch[C11]. Neboli nájdené žiadne verejné strategické dokumenty, ale realizujú sa investičné plány (napr. oživenie "sudovej haly" pre výstavu). Manažment (riaditeľ + zástupca) má mnoho rokov skúseností s múzeom (riaditeľ Serafin od roku 2017) a vysoké kvalifikácie (PhD z histórie). Fluktuácia je nízka – zamestnanci sú s múzeom často spájaní už roky. Existuje interná školiaca politika (ochrana prírody, jazyk, nové technológie pre sprievodcov).

Ekonomika a financie:

Rozpočet múzea je dôležitou súčasťou výdavkov okresu a vojvodstva. Napríklad od roku 2024 viac ako 50 % prevádzkového rozpočtu zariadenia (približne 1,58 milióna PLN) pochádza z

rozpočtu vojvodstva (zvyšok z okresu)[C11]. V minulosti sa ročný rozpočet pohyboval v rozmedzí niekoľkých miliónov zlotých (zdroje: finančné rozhodnutia). Štruktúra príjmov: dotácie od miestnych samospráv (hlavný zdroj), cielené dotácie (napr. granty od Ministerstva kultúry a národného dedičstva na výstavy), príjmy z predaja vstupeniek (v roku 2017 sa predalo viac ako 90 tisíc vstupeniek, najmä do Beksínského galérie)[C14], obchody a doplnkové služby (publikácie, vzdelávacie výlety). Náklady: údržba (vykurovanie historických hradných sál, konzervácia zbierok), platy zamestnancov (približne 20 pracovných miest na plný úväzok), nové výstavy (jednorazové investície) a propagácia dominujú. Komerčná činnosť (platené workshopy, prenájom priestorov na podujatia) má len okrajový vplyv na príjmy. Vďaka tejto dohode má múzeum zaručenú finančnú likviditu na nasledujúce roky (stabilita grantu)[C11]. Neexistuje žiadny významný dlh (zmluvy konsolidujú financovanie); Rozpočet podlieha auditom a finančným výkazom riadiacich orgánov (krajských a vojvodských). Cenová politika vstupeniek je mierna (ceny porovnateľné s inými provinčnými múzeami).

Štruktúra a zdroje:

Sídlom je Kráľovský zámok – s veľkou výstavnou plochou (hradné sály) a podzemnými skladovacími priestormi a konzervačnými štúdiami. Okrem toho má múzeum pobočku – hostinec z 19. storočia – s výstavnou plochou niekoľkých stoviek štvorcových metrov. Technický stav budov je dobrý vďaka pravidelným renováciám (hradná studňa a veža boli obnovené na m.in)[C20]. Múzeum poskytuje prístupnosť (prispôsobené toalety, hradné výťahy do Beksínského galérie, bezplatné Wi-Fi). Zbierka obsahuje desaťtisíce artefaktov (ikony, militárie, sochy, textilie) s vysokou historickou hodnotou – napríklad zbierka ikon obsahuje približne 1000 predmetov[C21]. Konzerváciu pamiatok vykonáva profesionálne oddelenie ochrany na plný úväzok. Bezpečnosť je zabezpečená alarmovým systémom, monitorovaním a neustálou fyzickou ochranou (firemná ochrana plus sprievodcovia s certifikátmi). Múzeum investuje do multimédií – napríklad ponúka multimediálne prehliadky s sprievodcom a vzdelávacie interaktívne obrazovky vo vybraných miestnostiach. Logisticky má dopravu na prepravu exponátov a elektronický register zbierok (systém evidencie). Zamestnáva približne 20 stálych zamestnancov a 6 konzervátorov, všetci s vyšším múzejným vzdelaním. Počet dobrovoľníkov je malý (len pár ľudí ročne, väčšinou dobrovoľníckych sprievodcov).

Dosah a dopad:

Približne 90-100 tisíc návštevníkov ročne (údaje pred pandemiou)[C14]. Hostami sú turisti (najmä Beksínského galéria a výstavy ikon priťahujú návštevníkov z celej krajiny i zo zahraničia) aj obyvatelia regiónu (mnoho seniorov a rodín navštevuje stálych výstav). Demografický profil je zmiešaný – múzeum vykonáva analýzy zamerané na všetky skupiny (napr. školské oddelenia organizujú vyučovanie pre školy). Múzeum má celonárodný dosah vďaka výstavám Aleksandra Beksínského (známeho v zahraničí) a jeho zbierky majú medzinárodný význam (spolupráca s Židovským múzeom v New Yorku a m.in ďalšími na výstave ikon z Galície). Inštitúcia sa zúčastňuje národných múzejných organizácií a európskych projektov (napr. cezhraničné výstavy ikon). Aktivisti v miestnej komunite: vedú múzejné vyučovanie, spolupracujú s posádkou Sanok (vojenské zbierky), organizujú kultúrne podujatia na hrade (organové koncerty, historické festivaly). Múzeum má dobré vzťahy v miestnych aj národných médiách – o nových výstavách alebo investíciách píše kultúrne a regionálne portály (napr. portály Podkarpackie). Inštitúcia je aktívna na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram), kde zapája publikum (fotogalérie, online podujatia). Vysoké uznanie značky "Historické múzeum v Sanoku" – spojené s Beksínským a bohatou ikonotékou – prispieva k rastu turistickej dopravy v regióne (ekonomický dopad: podpora turizmu, pracovné miesta).

Typ a profil činnosti:

Múzeum spája historické dedičstvo a umenie. Témy sú široké: výstavy sa zaoberajú miestnou históriou (m.in. Sanok a jeho obyvatelia), materiálnou kultúrou regiónu (etnografia Karpát) a umením (Galéria Zdzisława Beksińskiego). Výstavy sú trvalé (Beksińskiego galéria, výstava byzantsko-rusínskych ikon) a dočasné (menia sa výstavy maľby, sochárstva, súčasného umenia). Inštitúcia vykonáva intenzívnu vedeckú činnosť: muzeológovia publikujú katalógy, organizujú konferencie a výskumné projekty (spolupráca s univerzitami). Vzdelávacia ponuka je rozsiahla: umelecké workshopy, hodiny dejepisu na hrade, programy pre deti a seniorov. Publikácie: múzeum vydáva albumy a knihy m.in. na ikonografické a Beksinovské témy. V oblasti umeleckej spolupráce múzeum spolupracuje s Galériou maľby (Sanok), umeleckými školami a regionálnymi umelcami (napr. organizuje spoločné projekty s ľudovými umelcami).

Kvalita služieb a spokojnosť:

Podľa vedenia je úroveň spokojnosti návštevníkov vysoká – Beksińskiego galéria má vynikajúce recenzie a ikonická výstava si udržiava povest' jedinečnej na národnej úrovni[C21]. Recenzie na internete (TripAdvisor, Google) sú väčšinou veľmi pozitívne (opisujú okrem m.in profesionálne služby a bohatstvo zbierok). Zákaznícky servis je hodnotený ako kompetentný – múzeum sa stará o školenie sprievodcov a dobrovoľníkov. Mnohé služby sú dostupné online: predaj vstupeniek, virtuálne prechádzky niektorými miestnosťami (najmä Beksińskiego galériou) a rezervačný systém pre skupiny. Múzeum poskytuje zariadenia: vlastné parkovisko pri hrade, kaviareň, múzejné kníhkupectvo, ako aj zariadenia pre zdravotne postihnutých (rampy, výťah pri Ľvovskej bráne). Ponuka je prispôbená rôznym skupinám (sprievodcovské prehliadky pre seniorov, lekcie pre deti, anglické preklady pre zahraničných turistov). V kontakte s návštevníkmi sa zavádzajú inovácie – napríklad audiosprievodca výstavou ikon, interaktívne dotykové obrazovky (chatboty a AR sú plánované v budúcnosti). Múzeum zaznamenáva vysokú návratnosť, pričom mnohí návštevníci sa vracajú na nové výstavy. Obraz múzea je v očiach verejnosti veľmi silný, najmä vďaka značke "Beksiński".

Múzeum Ľudovej architektúry v Sanoku

Organizácia a riadenie:

Právna forma: Štátna (samosprávna) kultúrna inštitúcia – formálne múzeum funguje na základe zákona o múzeách a štatútu udeleného Podkarpackým vojvodstvom[C5]. Má právnu subjektivitu a dohliada na ňu minister kultúry (všeobecný dohľad) a Rada Podkarpackého vojvodstva (priamy dohľad) v súlade so štatútom[C6][C5]. Riadiacim orgánom je miestna samospráva vojvodstva (Podkarpackie vojvodstvo).

Organizačná štruktúra: Múzeum má samostatné vecné oddelenia (napr. etnografia, konzervácia, vzdelávanie) a administratívne oddelenia – v súlade so štatútom a vnútornými predpismi[C7]. Vede ju riaditeľ (v súčasnosti Marcin Krowiak[C8]). Podrobné počty katedier nie sú verejne uvedené, ale inštitúcia je veľkým etnografickým parkom s rozsiahlou štruktúrou (viac ako 80 objektov). Podstatné oddelenia organizujú trvalé aj dočasné výstavy, vzdelávanie a ochranu prírody.

Model riadenia: Riadenie je centralizované – riaditeľ ako jednočlenný orgán riadi všetky pobočky (park v Sanoku a pobočky). Riaditeľ a podporujú kolegiálne orgány (napr. vedecké

radu, koordinátori jednotiek), ale rozhodovanie je hierarchické. Súčasný riaditeľ: Marcin Krowiak[C8].

Stratégia a kvalita: Poslaním múzea je chrániť a popularizovať drevené dedičstvo juhovýchodného Poľska[C9]. Neboli nájdené žiadne verejne dostupné strategické dokumenty (rozvojové stratégie). Uplatňujú sa dobré múzejné postupy (konzervácia, vzdelávanie); žiadne informácie o certifikátoch ISO. Štandardy na ochranu zbierok a konzervačné postupy sa implementujú interne.

Personál a školenia: V manažmente prevláda stabilita – riaditeľ má mnoho rokov skúseností (nezávislosť od personálnych zmien). Tím múzea zahŕňa odborníkov, konzervátorov, etnografov, pracovníkov turistických služieb a ďalších. Miera fluktuácie zamestnancov alebo rozvojové programy nie sú známe; Múzeum však organizuje interné technické vzdelávanie (napr. vedenie moderných výstav) a spolupracuje s univerzitami na vedeckých projektoch.

Digitalizácia správy: Bol zavedený elektronický online systém rezervácie lístkov a vyvíjajú sa systémy registrácie zbierok (vrátane práce na digitálnom katalógu), hoci nie sú k dispozícii informácie o plnohodnotných CRM/ERP systémoch. Účtovnícke a personálne procesy sú pravdepodobne podporované softvérom (typické finančné a administratívne riešenia), ale údaje nie sú verejné. Múzeum si kladie za cieľ digitalizovať časť zbierok a pripraviť virtuálne výstavy, no neexistujú správy o formálnej platforme e-múzea.

Ekonomika a financie:

Rozpočet múzea pochádza najmä z dotácie od samosprávy vojvodstva (správneho orgánu)[C10]. V roku 2018 vyčlenili vojvodskí poslanci 30 tisíc PLN (základná dotácia) na zákonné aktivity múzea a 139 tisíc PLN na ciele úlohy (m.in. výstavy)[C10]. V nasledujúcich rokoch sa financovanie zvýšilo – od roku 2024/25 vláda vojvodstva prideliť približne 1,58 milióna PLN na 5 rokov (polovica potrieb) v rámci dohody o spoločnom riadení zariadenia[C11]. Vlastné príjmy zahŕňajú m.in. príjmy z vstupných vstupeniek a obchodu, ale aj prevádzkové príjmy z Galérie Beksińskiego pokrývajú len časť rozpočtu. Neexistujú veľké príjmy z komercializácie ani sponzorstva a projektové granty (napr. EÚ) sú príležitostné (napr. dotácia od Národného fondu na ochranu životného prostredia a vodné hospodárstvo vo výške približne 0,8 milióna PLN na modernizáciu výstavy v roku 2018). Všetky príjmy sú vyčlenené na nasledujúce náklady: údržbu parku (záhrady, budovy), platy približne 40 zamestnancov na plný úväzok, investície do ochrany prírody a propagáciu. Nižšia úroveň externých dotácií by mohla generovať dlh, ale neexistujú údaje o dlhu.

Štruktúra a zdroje:

Je to najväčšie múzeum pod holým nebom v Poľsku (etnografický park na 38 ha)[C12]. Budovy: viac ako 80 pamiatok drevenej architektúry (kostoly, chatrče, mlyn, synagóga a pod.). Výstavná plocha – park približne 38 ha (vrátane oblasti "Galícijského trhového námestia"), niekoľko stoviek metrov skladov a dielní na ochranu prírody. Technický stav budov je všeobecne dobrý vďaka neustálej údržbe – nedávno boli napríklad obnovené maľby synagógy a nainštalované fotovoltaičné panely pre energetickú efektívnosť[C13]. Múzeum investuje do bezpečnosti: má monitorovanie predmetov a múzejnú stráž. Architektonická prístupnosť je obmedzená kvôli historickému charakteru lokality (hoci niektoré budovy boli upravené, väčšina chodníkov je nespevnená). Zbierka pozostáva z desaťtisícov exponátov (poľnohospodárske náradie, kostýmy, domáce spotrebiče) s veľkou historickou hodnotou; O ich konzerváciu sa starajú (konzervátori a ateliéry samostatne). Vzdelávacie a multimediálne vybavenie sa

častočne využíva (napr. multimedialná miestnosť "Karpatská ikona"), ale múzeum nepoužíva VR/AR.

Dosah a dopad:

Múzeum pod holým nebom navštívi každý rok desaťtisíce ľudí (presné údaje sú interné, ale je známe, že galériu Beksińskiego a Etnografický park navštívilo v roku 2017[C14] približne 90 tisíc ľudí, a za 5 rokov takmer 300 tisíc[C15]). Prijemcami sú prevažne domáci a zahraniční turisti so záujmom o ľudovú kultúru a školákov (výlety), ale aj miestna komunita (folklórne pikniky). Múzeum má národné (ako jedna z popredných etnografických inštitúcií v Poľsku) a medzinárodné (zahraničných hostí, vrátane m.in projektov s Ukrajinou a Slovenskom). Je aktívnym členom poľských múzejných sietí a Drevenej architektonickej cesty, čo zvyšuje jeho uznanie. Organizuje dočasné výstavy a historické rekonštrukcie, často v spolupráci s inými inštitúciami (napr. spoločné konzervačné projekty s Múzeom pohraničia v Lubaczowe). V médiách (tlač, región) sa pravidelne objavujú správy o múzeu – napríklad výstavy ikon alebo vzdelávacie podujatia – hoci neexistujú komplexné analýzy rozpoznateľnosti značky. Ekonomický dopad: múzeum pod holým nebom je dôležitou atrakciou Podkarpacie, generuje turistickú návštevnosť a zamestnáva množstvo miestnych pracovníkov (čo stimuluje trh so službami a obchodom v Sanoku).

Typ a profil činnosti:

Múzeum pod holým nebom dokumentuje kultúrnu etnografiu juhovýchodného Poľska – najmä kultúru ľudu Pogórze, Boykov a Lemkov. Rozsah výstavy je miestny a regionálny, s dôrazom na rozmanitosť etnických skupín (napr. stále expozície: "Karpatská ikona", "Každodenný život na dedine" a pod.). Inštitúcia pôsobí počas celého roka (okrem občasných prestávok), organizuje trvalé výstavy aj množstvo dočasných výstav súvisiacich s folklórom a remeslami. Ponúka širokú škálu vzdelávacích aktivít (remeselné dielne, lekcie o histórii regiónu) a populárno-vedecké publikácie. Čo sa týka inovácií, napríklad boli zavedené multimedialne projekcie, ale neexistujú žiadne mobilné aplikácie ani interaktívne inštalácie v meradle porovnateľnom s veľkými mestskými múzeami. Inštitúcia spolupracuje s univerzitami (napr. Inštitútom archeológie Jagelovskej univerzity) na terénnom výskume a vedeckých projektoch.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Žiadne oficiálne prieskumy spokojnosti; online recenzie (napr. Google, turistické portály) vyjadrujú vysoké ocenenie návštevníkov za bohatstvo výstavy, no niekedy kritizujú preplnenie počas sezóny a stav infraštruktúry (toalety, gastronómia sú dostupné, ale jednoduché). Informácie sú dostupné na webovej stránke a kancelárii múzea (niektoré materiály môžu byť v cudzích jazykoch). Je možný online predaj vstupeniek (rezervačný systém); Služba je hodnotená ako kompetentná a priateľská. Múzeum sa snaží spríjemniť váš pobyt (parkovanie, malý obchod so suvenírmi), ale neponúka veľké gastronomické zariadenia. Ponúka služby prispôbené školským skupinám a rodinám s deťmi. Inovatívne riešenia (napr. audio sprievodcov, aplikácie) sú v počiatočnej fáze – prehliadky sú stále založené najmä na sprievodcoch a tradičných popisoch. Nie sú žiadne údaje o vernosti (miere návratnosti), ale stabilný nárast turistickej návštevnosti naznačuje pozitívny imidž.

Pravoslávny kostol Nanebovstúpenia Pána v Uluczi (pobočka Múzea ľudovej architektúry v Sanoku)

Organizácia a riadenie:

Právna forma a správa: Pravoslávny kostol v Uluczi je pobočkou Múzea ľudovej architektúry v Sanoku[C16][C17]. Nemá samostatnú právnu osobnosť – priamo podlieha vedeniu MBL Sanok (rovnaká administratívna a finančná štruktúra). Pobočka nemá vlastné autonómne riadenie.

Štruktúra a zdroje: V Uluczi sa nachádza historický drevený pravoslávny kostol (orientovaný zo 17. storočia) – jeden z najstarších svojho druhu v Poľsku[C18]. Pravoslávny kostol je prezentovaný ako súčasť Etnografického parku – jeho interiér je čiastočne otvorený verejnosti (bez pohyblivého vybavenia, okrem kamenného oltára). Aby sa zabezpečila bezpečnosť (m.in. požiarne ochrana), väčšina pohyblivého vybavenia bola presunutá do hlavného múzea: ikonostas z Uluczu je vystavený na stálej výstave ikon v Sanoku[C19]. Budova je zaradená do zoznamu pamiatok (ako v poľskom registri, tak aj v Trase drevených pravoslávnych kostolov UNESCO Karpatskej oblasti). Úroveň prístupnosti je obmedzená – zariadenie nie je prispôbené pre osoby so zdravotným postihnutím (drevená podlaha, vchody). Nedostatok vlastnej ochrany – o bezpečnosť kostola sa fyzicky stará personál hlavnej inštitúcie.

Model riadenia: Rozhodnutia týkajúce sa cirkvi prijíma vedenie MBL Sanok (hierarchický model). Hlavné múzeum oznamuje plány na konzerváciu alebo výstavné programy. Oddelenie neorganizuje samostatné školenia ani stratégie – využíva centrálna zariadenia (konzervátorov, pedagógov).

Činnosť a profil: Odbor sa zaoberá sakrálnymi a ochranárskymi témami. Ponuka zahŕňa sprievodcovské prehliadky pravoslávnej cirkvi a niekedy špeciálne gréckokatolícke bohoslužby (pred druhou svetovou vojnou bol chrám aktívnym útočiskom). Nie je tam žiadna samostatná výstavná činnosť – možné dočasné výstavy organizuje MBL Sanok spolu s ďalšími drevenými kostolmi. Múzeum predstavuje multimediálne zábery ikonostasu Uluczan v Sanoku inovatívnym spôsobom. Pobočka má predovšetkým historickú a vzdelávaciu funkciu; nevykonáva vlastné vedecké ani vydateľské aktivity, ale materiály o histórii kostola vydáva MBL Sanok.

Ekonomika a financie:

Rozpočet pobočky je úplne súčasťou rozpočtu MBL – neexistujú žiadne nezávislé príjmy. Náklady na údržbu (údržba strechy, podláh, protipožiarnej ochrany) financované grantmi MBL. Finančná spolupráca prebieha prostredníctvom dotácií okresov/vojvodstiev pre celé MBL; MBL získava možné granty na renováciu kostola (napr. od konzervátora pamiatok UNESCO).

Dosah a dopad:

V rámci MBL profituje pobočka v Ulucz z propagácie celého múzea pod holým nebom. Informácie o cirkvi sa nachádzajú v sprievodcoch a na webovej stránke MBL[C16]. V hlavných médiách je Ulucz spomínaný ako atrakcia regiónu (napr. miestne portály a programy o drevenej architektúre). Žiadny aktívny profil na sociálnych sieťach (obsah je zameraný na hlavné múzeum). Pobočka podlieha rovnakým priemyselným sieťam (vojvodské múzeá) ako MBL.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Žiadne samostatné prieskumy ani názory – hodnotenie sa vzťahuje na celé Múzeum pod holým nebom. Podľa názoru turistov je kostol cenený pre svoju autentickosť a historickú atmosféru.

Informácie o kostole poskytujú sprievodcovia MBL. Pre pravoslávnu cirkev neexistuje žiadny rezervačný systém vstupeniek (prehliadky ako súčasť poplatku za MBL). Napríklad audio sprievodcovia alebo multimédiá nie sú dostupné v pravoslávnej cirkvi a prístup k online informáciám je obmedzený na popisy na webovej stránke MBL. Neexistujú žiadne aktivity špeciálne zamerané na skupiny (napr. pútnikov alebo historikov), ale kostol je sprístupnený počas kultúrnych podujatí (napr. Dni dedičstva).

Múzeum mlynárstva a dedín "Młyn" v Ustrzyki Dolne

Organizácia a riadenie:

Právna forma a vlastník: Młyn je súkromná inštitúcia, založená na podnet Boženy a Janusza Bałkota. Akcionár/zakladateľ je súkromná fyzická osoba. Nie je to verejná inštitúcia ani mimovládna organizácia, ale súkromný kultúrny a servisný podnik.

Organizačná štruktúra: Múzeum pozostáva z jednej hlavnej budovy (plánuje sa deväťmetrový vodný mlyn) a kaviarne a dielne. Zamestnáva sa niekoľko ľudí – sprievodca, personál cateringu, personál dielne. Neexistuje žiadna rozsiahla hierarchia: majitelia zohrávajú úlohu manažmentu, rozhodnutia sa robia v úzkom kruhu zakladateľov a manažérov.

Model riadenia: Jeden človek (rozhodnutia vlastníkov). Manažment a manažment tvoria Bożena a Janusz Bałkota – dohliadajú na činnosť inštitúcie a navštevujú procesy. Múzeum nemá dozornú radu ani spoločnú správcovskú radu – štruktúra je centralizovaná.

Stratégia rozvoja: Múzeum slúži predovšetkým ako turistická a gastronomická atrakcia. Je súčasťou miestnych plánov rozvoja cestovného ruchu (napr. obec Ustrzyki Dolne podporuje revitalizáciu). Formálne strategické dokumenty však neboli publikované – rozvoj je založený na postupných investíciách (napr. pridanie vodného mlyna) a propagácii značky.

Vedúci pracovníci: Prevádzkové a manažérske rozhodnutia robia majitelia, ktorí sú zároveň sprievodcami a kuchármi. Neexistuje rotácia manažérskeho personálu (rodina Balcottovcov), čo dokazuje stabilitu, ale aj nízku rozmanitosť kompetencií. Skúsenosti majiteľov v tomto odvetví nie sú široko zdokumentované v zdrojoch, ale predpokladá sa, že majú zručnosti v riadení malého múzea a gastronómie.

Školenia a rozvoj: Spomínajú sa workshopy na výrobu chleba priamo na mieste, čo dokazuje vzdelávaciu kompetenciu, ale nie je tu zmienka o formálnej politike školenia zamestnancov. Múzeum naopak zamestnáva a školí cateringový personál a sprievodcov interne.

Digitalizácia manažmentu: Múzeum prevádzkuje vlastnú webovú stránku a profily na sociálnych sieťach (Facebook, Instagram). Je k dispozícii online systém na workshopy a rezerváciu vstupeniek (napr. rezervačný formulár na webovej stránke). Nie je tu zmienka o pokročilých CRM/ERP systémoch; Manažment sa pravdepodobne robí tradične (účtovníctvo, rezervácie).

Rozhodovanie: Rozhodnutia sa robia autoritatívnym spôsobom vlastníkmi (jedna osoba, neformálna hierarchická štruktúra). Návštevníci a zamestnanci sa inštitucionálne nezúčastňujú rozhodovacieho procesu. Múzeum nepodlieha odporúčaniam externých investorov.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Prítomnosť systému ISO alebo certifikátov kvality nie je známa. Zariadenie môže podliehať inšpekcii Národného inšpektorátu práce alebo sanitárneho inšpektorátu, ale nie sú verejne dostupné informácie o formálnych certifikátoch. Štandardy služieb vychádzajú zo skúseností majiteľov.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum spolupracuje najmä s miestnymi turistickými organizáciami (Ustrzyki Dolne) a môže tiež realizovať spoločné ponuky s ďalšími menšími múzeami alebo agroturistickými farmami v regióne. Nie je členom veľkých priemyselných sietí (žiadne informácie o národných asociáciách). Vzťahy s verejnými orgánmi sú obmedzené na administratívne (stavebné) schválenia a možnú podporu zo strany obce.

Prírodovedné múzeum Národného parku Bieszczady v Ustrzyki Dolne

Organizácia a riadenie:

Právna forma a vlastník: Múzeum je neoddeliteľnou súčasťou Národného parku Bieszczady (samostatná štátna prírodná ochranná jednotka podriadená ministrovi klímy a životného prostredia). Funguje v Centre environmentálneho vzdelávania parku[G1]. Ako štátna inštitúcia nemá samostatnú právnu formu (je to rozpočtová jednotka štátnej pokladnice).

Organizačná štruktúra: Múzeum je podriadené riaditeľstvu parku. Park má riaditeľa a troch zástupcov[G2] a múzeum je jednou z jednotiek Centra pre environmentálnu výchovu. Podrobné informácie o vnútornej štruktúre múzea nie sú verejne dostupné.

Model riadenia: Rozhodnutia sa prijímajú hierarchicky v rámci štruktúry parku, správu zariadenia určuje správa parku. Správna rada je kolegiálna (správa parku s delegovanými zástupcami) a múzeum sleduje ciele parku. Neexistuje žiadny systém riadenia jednej sekcie.

Stratégia rozvoja: Múzeum funguje v rámci rozvojovej stratégie a vzdelávacích plánov parku Bieszczady. Po dôkladnej modernizácii, ktorá prebehla v posledných rokoch, inštitúcia realizuje predpoklady, aby bola vzdelávacia ponuka parku atraktívnejšia. Webová stránka parku spomína nové usporiadanie multimediálnych výstav, no verejne dostupné samostatné strategické dokumenty samotného múzea.

Riadenie: Riadenie parku vedie Dr. Ryszard Prędki s tromi zástupcami[G3]. Konkrétne údaje o riadení múzea (kurátori, vedúci oddelení) nie sú k dispozícii. Vďaka spojeniu s parkom pochádza personál prevažne z inštitúcií na ochranu prírody a environmentálneho vzdelávania. Rotácia personálu nie je verejná.

Vzdelávacia politika: Ako súčasť parku majú zamestnanci múzea najväčšiu pravdepodobnosť, že budú profitovať z výcvikových organizovaných Ministerstvom klímy alebo správou parku (napr. zlepšenie prírodopisného vzdelávania). Žiadny verejný popis tréningových programov.

Digitalizácia správy: Národný park Bieszczady poskytuje online systém elektronických rezervácií vstupeniek (e-rezervácie). Na jeho webovej stránke môžete vidieť možnosť kúpiť si lístok online. Múzeum na výstavách využíva multimédiá, čo naznačuje využitie VR/AR technológie pri prehliadke pamiatok. Názvy konkrétnych CRM/ERP systémov zatiaľ neboli uvedené, ale park realizuje digitálne a vzdelávacie projekty (napr. interaktívnu mapu).

Rozhodovanie: Štýl riadenia je hierarchický – strategické rozhodnutia prijímajú riadiace a ministerské dozorné orgány parku, zatiaľ čo zamestnanci múzea implementujú usmernenia. Nedostatok informácií o formálnej účasti komunity na rozhodovaní (napríklad park každoročne zverejňuje správy a plány v Public Information Bulletin).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Nie je známe, že by múzeum zaviedlo formálne ISO systémy alebo priemyselné certifikáty. Ako súčasť štátnej správy podlieha interným postupom pod dohľadom správy parku.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum funguje v sieti národných parkov v Poľsku. Spolupracuje s vedeckými jednotkami a centrami environmentálneho vzdelávania, zúčastňuje sa na projektoch EÚ a národných projektoch[G1]. Spolupracuje s obcami a úradmi (napr. mesto Ustrzyki Dolne v oblasti cestovného ruchu). Ako súčasť parku sa dohodne na aktivitách s ochranou prírody (Conservator, RDEP). Dočasné výstavy je možné vymieňať s inými prírodovednými múzeami.

Pamätná sieň v Białogróde (pobočka Národného parku Bieszczady)

Organizácia a riadenie:

Pamätná sieň bola založená z iniciatívy správy Národného parku Bieszczady (BdPN), ktorý pôsobí ako organizátor a strážca tejto inštitúcie. Formálne komora funguje ako pobočka národného parku (štátna inštitúcia pod dohľadom Ministerstva klímy a životného prostredia), čo znamená, že jej podstatné a administratívne aktivity koordinujú zamestnanci BdPN. Informácie o vnútornej štruktúre (počet zamestnancov, riadiaci systém) nie sú verejne dostupné.

Ekonomika a financie:

Pamätná komora je udržiavaná z rozpočtu Národného parku Bieszczady a cielených dotácií (napr. z ministerských alebo európskych programov na ochranu kultúrneho dedičstva), čo zodpovedá modelu financovania národných parkov. Ako nekomerčná inštitúcia negeneruje zisk – neplánuje sa žiadne vlastné príjmy z predaja vstupeniek (návšteva je bezplatná alebo v rámci vstupeniek BdPN) ani podnikateľská činnosť. Žiadne údaje o konkrétnom rozpočte alebo výdavkoch – v praxi financovanie zahŕňa prostriedky na expozície a údržbu od BdPN. V rokoch 2020–2025 neboli hlásené veľké investičné projekty financované zvonku (okrem štandardnej konzervácie výstavy).

Štruktúra a zdroje:

Pamätná sieň sa nachádza v historickej budove Baligrodu (bývalá hasičská stanica) a má malý výstavný priestor. Jeho zbierky sú prevažne artefakty z obdobia prvej svetovej vojny nájdené v Bieszczadských horách (m.in. časti vojenskej techniky, strelných zbraní, uniforiem) a suveníry dokumentujúce históriu regiónu v tomto období. Výstava je komorná a trvalá, organizovaná s pomocou vitrín a informačných tabuliek. Kvôli malému počtu ľudských zdrojov (niekoľko ľudí – významného a bezpečnostného personálu) múzeum nerealizuje intenzívne rozširovanie zbierky. Neboli zaznamenané žiadne významné investície do infraštruktúry (rozšírenie miestností, nové technologické vybavenie), okrem renovácie vybranej miestnosti pre sídlo komory.

Dosah a dopad:

Pamätná sieň je určená predovšetkým miestnej komunite a turistom navštevujúcim Bieszczady, najmä školským skupinám a individuálnym turistom ubytovaným v Białogróde. Inštitúcia

príležitostne organizuje prednášky a hodiny dejepisu týkajúce sa prvej svetovej vojny a osudu obyvateľov regiónu, pričom spolupracuje s miestnymi školami a historickými združeniami. Avšak neexistujú verejne dostupné údaje o počte návštevníkov ani o výsledkoch štúdií o účinnosti týchto aktivít. Regionálne médiá hlásili pozitívne správy o otvorení zariadenia, no neboli zverejnené žiadne štatistiky o návštevnosti. Komora neorganizuje rozsiahle dočasné výstavy – jej činnosť sa zameriava na trvalé výstavy a miestne vzdelávanie.

Typ a profil činnosti:

Pamätná sieň slúži ako miestne historické múzeum so špecializovaným profilom. Vystavuje vojnové pamiatky súvisiace s históriou Bieszczadských hôr počas prvej svetovej vojny, čím približuje kontext vojnových udalostí v národnom parku a jeho okolí. V rámci vzdelávacej ponuky sa konajú prednášky, multimediálne prezentácie a výlety (napr. po pamäťových cestách), ktoré odkazujú na expozície. Aktivita sa zameriava na popularizáciu málo známej vojnovnej epizódy v týchto oblastiach. Na rozdiel od typického prírodovedného múzea sa profil komory zameriava na vojenskú históriu, ktorá dopĺňa ďalšie výstavy BdPN (najmä prírodné) a turistické atrakcie regiónu. Zariadenie nie je sezónne – teoreticky je dostupné počas roka (po dohode so správou parku), hoci v zime môže byť prehliadka pamiatok náročná kvôli podmienkam prístupu.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Nebolo možné nájsť formálne hodnotenia kvality fungovania komory (napr. prieskumy spokojnosti návštevníkov). Inštitúcia vyhlasuje, že jej záleží na starostlivom usporiadaní výstavy a dostupnosti informácií pre návštevníkov. Podľa tlačových správ je výstava považovaná za cenný prírastok do ponuky miestneho múzea. Podmienky návštevy sú typické pre malé a bohaté zbierky – prehliadka prebieha individuálne alebo s múzejným sprievodcom (cez BdPN). Základné vybavenie (napr. výstavné osvetlenie, informačné displeje) bolo zabezpečené v budove, ale neboli hlásené žiadne certifikáty kvality ani špeciálne ocenenia. Kvalitu oddelenia možno nepriamo posúdiť uznaním iniciatívy zo strany správ parku a médií – bez sťažností alebo negatívnych správ.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Pamätná komora národného parku funguje v ekosystéme miestnych kultúrnych a turistických inštitúcií. Spolupracuje so správou obce Baligród, miestnymi sociálnymi organizáciami (napr. Združenie veteránov) a vzdelávacími centrami (školy, univerzity). Neexistujú žiadne formálne medzinárodné partnerstvá ani rozsiahle múzejné siete; spolupráca s inými múzeami je obmedzená na neformálnu výmenu skúseností s inštitúciami podobného profilu (napr. Múzeum zvonov a píšťal v Przemysli, kultúrne inštitúcie venované vojnovým dejinám v regióne). Je tiež možné využiť technickú a vecnú podporu BdPN (napr. v oblasti múzejného softvéru alebo logistiky výstav). Sieťový potenciál komory je však obmedzený jej malým rozsahom a špecifickou povahou.

Inovácie a rozvoj:

Pamätná sieň je relatívne nové zariadenie (otvorené v roku 2022), takže vývoj jeho aktivít je v počiatočnej fáze. V posledných rokoch bola realizovaná modernizácia výstavy (na úrovni BdPN) – m.in. využitie interaktívnych informačných tabulí a multimediálnych prezentácií ako súčasť výstavy. Prebiehajú koncepcné práce na rozšírení ponuky (napr. virtuálne prechádzky, ďalšia digitalizácia vojnových zbierok). Vďaka dotáciám zo štátneho rozpočtu bolo možné uskutočniť konzerváciu exponátov. Nie sú známe žiadne plány na rozšírenie oblasti alebo vytvorenie nových pobočiek, ale vzdelávacie iniciatívy (podpora školských projektov,

historické súťaže) signalizujú túžbu využiť nové formy komunikácie s publikom. Vo všeobecnosti komora prispôsobuje overené múzejné riešenia regionálnym podmienkam – inovácie spočívajú v postupnom zlepšovaní výstav, digitalizácii zbierok a zvyšovaní dostupnosti (napr. tvorba online vzdelávacích materiálov).

Múzeum histórie Bieszczadských hôr v Czarna Górná

Organizácia a riadenie:

Právna forma a vlastník: Múzeum je súkromná inštitúcia, zapísaná v registri múzeí vedenom Oddelením kultúrneho dedičstva. Založil ju manželský pár Rafał a LeAnn Dudka – nadšenci histórie Bieszczady. Inštitúcia funguje ako súkromný subjekt (časť finančných prostriedkov je financovaná promotérmi mimo rozpočtového sektora m.in zahraničnými sponzormi). Nie je to múzeum ani nadácia miestnej samosprávy (nie sú známe formálne vlastnícke štruktúry, ale aktivita podporuje súkromnú iniciatívu).

Organizačná štruktúra: Múzeum má jedno výstavné centrum na Czarnowej Hornej (bývalá školská budova alebo podobné zariadenie) a prípadne aj vonkajšiu časť (terénne vozidlá, múzeá pod holým nebom). Personál tvoria viacerí stáli zamestnanci a dobrovoľníci. Neexistuje žiadna rozsiahla hierarchia – manažéri sú zakladatelia (riaditelia). Nemá mnoho pobočiek, iba neustále rozvíjané vzdelávacie zariadenia.

Model riadenia: Dvojčlenná správna rada (Rafał a LeAnn Dudka) – spoločne riadia múzeum. Umelecké a výstavné rozhodnutia sa prijímajú spoločne (spolu s miestnymi dobrovoľníkmi a historickými konzultantmi). Predstavenstvo je de facto malé a má dozornú úlohu.

Stratégia rozvoja: Múzeum intenzívne rozširuje svoje výstavy (predstavuje nové artefakty, napr. militaria, poľnohospodárske stroje) a propagačné kanály (sociálne médiá, ocenenia). Súčasťou stratégie je zvýšiť turistickú atraktivitu regiónu. Tieto aktivity sa vykonávajú bez oficiálnych strategických dokumentov – smerovanie rozvoja vychádza z vízie zakladateľov.

Manažéri: Zakladatelia sú zároveň hlavnými manažérmi inštitúcie. Nie sú žiadne informácie o rotácii – múzeum vedú od začiatku jeho činnosti. Záujmy a kompetencie vlastníkov sú predovšetkým historické (regionálne štúdie) a podpora kultúry.

Školenie a rozvoj zamestnancov: Zamestnanci a dobrovoľníci sa učia praxou, často sa zapájajú do vzdelávacích aktivít. Neexistujú verejne dostupné informácie o organizovaných kurzoch alebo stážach pre zamestnancov.

Digitalizácia manažmentu: Múzeum má aktívnu online prítomnosť – využíva sociálne médiá, prevádzkuje YouTube kanál a spolupracuje s influencermi (m.in obaja zakladatelia boli aktívni v médiách). Avšak neexistujú žiadne informácie o interných systémoch (CRM/ERP); Rezervácie a predaj suvenírov sa najčastejšie konajú tradične alebo online cez sociálne médiá.

Rozhodovanie: Štýl riadenia je zmiešaný – manažment je väčšinou hierarchický (majitelia), ale pri tvorbe výstav a podujatí konzultujú s nadšencami a miestnymi historikmi. Nebola zavedená žiadna oficiálna participatívna štruktúra (neexistuje žiadna patronátka ani názorová rada).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Neexistujú formálne ISO ani priemyselné certifikáty, ale múzeum sa zapája do profesionálnych múzejných konferencií a súťaží, čo môže naznačovať pozornosť k normám. Systémy riadenia procesov nie sú zverejnené.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum je známe svojou aktívnou spoluprácou s miestnou komunitou (napr. spoločnou organizáciou historických podujatí, piknikov). Okrem toho sa zbierky vymieňajú s inými historickými múzeami (požvánky na výstavy v regióne). Je tiež členom neformálnych múzejných sietí Bieszczadských hôr (nemá formálne združenie, ale zúčastňuje sa priemyselných stretnutí). Vďaka medzinárodným kontaktom zakladateľov múzea získava granty a sponzorov zo zahraničia, čo je príkladom verejno-súkromného partnerstva (hoci bez oficiálnych dohôd).

Múzeum "Polańskie Kolekcje Historyczne" Czarna - Polana

Organizácia a riadenie:

Právna forma a vlastník: Múzeum je iniciatívou miestnej komunity – nemá samostatnú právnu formu ani verejné financovanie. Vznikla na súkromnú iniciatívu dôchodkyne z Polany, pani Marie Faran. Dá sa považovať za malé spoločenské a vzdelávacie múzeum spravované dedinskou spoločenskou miestnosťou (pravdepodobne neformálne obcou Czarna). Žiadna registrácia ako kultúrna inštitúcia alebo nadácia.

Organizačná štruktúra: Múzeum sa nachádza v budove dedinskej spoločenskej miestnosti (jedna výstavná miestnosť). Nie je tu žiadny špecializovaný personál okrem kurátora (pán Faran). Správa je neformálna – zakladateľ a niekoľko dobrovoľníkov zbierajú a spracovávajú zbierky. Žiadna hierarchia ani formálna organizačná štruktúra.

Model riadenia: Rozhodnutia o zbierkach a výstavách prijíma kurátor, prípadne za účasti poslanca alebo primátora. Rada je jednočlenná (správca-zakladateľ). Múzeum nemá žiadny dozorný orgán okrem dobrovoľnej starostlivosti miestnych úradov obce.

Stratégia rozvoja: Žiadna štandardizovaná stratégia. Aktivita je založená na spontánnom získavaní exponátov z regiónu a organizovaní tematických výstav. Múzeum vzniká ako súčasť miestnych osláv výročia a osláv (napr. výročia znovuzískania nezávislosti). Neexistujú žiadne plánovacie dokumenty – akčné plány sú ústne a ad hoc.

Vedúci pracovníci: V podstate múzeum má jednu zakladateľku-kurátorku (Maria Faran) a niekoľko dobrovoľníkov. Žiadna fluktuácia (aktivita závisí od záväzku zakladateľa). Kompetencie – znalosť miestnej histórie a vášň pre zberateľstvo – sa získavajú neformálne.

Školenie a rozvoj zamestnancov: Žiadne formálne školenie. Dobrovoľníci sa v praxi učia, ako organizovať výstavy. Múzeum neponúka zamestnanie, takže nemá žiadnu školiacu politiku.

Digitalizácia manažmentu: Nemá CRM/ERP systémy ani rezervačné platformy. Neprevádzkuje webovú stránku, funguje takmer výlučne tradičným spôsobom. Informácie o ňom poskytujú obec Czarna (webová stránka úradu) a miestne médiá. Kontakt prebieha telefonicky (podľa údajov na webovej stránke obce).

Rozhodovanie: Rozhodnutia prijíma zakladateľ a jeho pomocníci podľa vlastného uváženia – neexistujú žiadne participačné mechanizmy, ako sú obecné rady. Keďže múzeum funguje ako

súčasť spoločnej spoločenskej miestnosti, starosta a poslanci môžu nepriamo ovplyvňovať organizáciu (napr. dátumy otvorenia).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Akékoľvek postupy kvality alebo certifikácie nie sú známe. Inštitúcia je založená na vášni miestnej komunity a nepoužíva medzinárodné múzejné štandardy.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Pôsobí v rámci miestnej kultúrnej siete (obec Czarna podporuje múzeum informáciami na svojej webovej stránke). Nezúčastňuje sa celonárodných projektov. Môže si vymieňať expozície s inými vidieckymi pamätnými miestnosťami (napr. z okolitých miest), hoci neexistujú žiadni špecifickí partneri. Spolupracuje s miestnou samosprávou účasťou na miestnych vlasteneckých a vzdelávacích podujatiach (napr. vlastenecké oslavy v Polane).

Podregión Krosno – časť 2: okresy: mesto Krosno, Krosno, Jasiel)

Podkarpackie múzeum v Krosne

Organizácia a riadenie:

Podkarpacké múzeum je samosprávna kultúrna inštitúcia Podkarpackého vojvodstva (organizátorom je vojvodstvo) s jednočlennou radou v podobe riaditeľa menovaného vojvodskou radou. V súčasnosti je riaditeľom Dr. Krzysztof Gierlach – dlhoročný kurátor a špecialista v oblasti histórie osvetlenia a sklárskeho priemyslu[B1], čo dokazuje vysokú kompetenciu manažérskeho personálu. Múzeum má poradnú radu riaditeľa a spolupracuje s miestnymi inštitúciami (napr. Karpatskou spoločnosťou), pričom riaditeľ je členom poradného výboru a iniciátorom spolupráce s inými inštitúciami[B2]. Inštitúcia realizuje investičné projekty (m.in. modernizácia biskupského paláca s realizáciou modernej kultúrnej ponuky)[B3] a stará sa o rozvoj prostredníctvom strategických plánov (modernizácia hlavnej budovy, archeologického múzea pod holým nebom). Systém riadenia kvality (np. ISO) nie je verejne opísaný. Manažment tvoria skúsení muzeológovia (napr. Gierlach je autorom mnohých výstav a publikácií)[B2], a múzeum organizuje projektové školenia (napr. Europa edu) a získava granty EÚ na zlepšenie kompetencií. Digitalizácia manažmentu prebieha prostredníctvom moderných IT nástrojov – múzeum má online platformu na rezerváciu vstupeniek a online obchod (súčasť systému CRM/ERP) a tiež získalo finančné prostriedky na nákup počítačového vybavenia[B4][B5]. Prevádzkové rozhodnutia sa prijímajú hlavne hierarchicky (riaditeľ a tím), ale existuje aj sociálna účasť (napr. konzultácie k miestnym projektom). Múzeum spolupracuje s verejnými inštitúciami (miestna samospráva, vedecké inštitúcie, iné múzeá) – napr. organizuje Karpatský archeologický festival spolu s obcami alebo výskumnými inštitúciami[B6].

Ekonomika a financie:

Hlavným zdrojom financovania je dotácia miestnej samosprávy: v roku 2022 Dostalo Podkarpackie múzeum dotáciu približne 4,709 milióna PLN[B7], čo je základný aktuálny rozpočet. Okrem toho získava ciele dotácie na špeciálne úlohy (napr. 230 tisíc PLN na Karpatský archeologický festival alebo 815,6 tisíc PLN na nákup jedinečných exponátov a modernizáciu Trojského múzea pod holým nebom[B6][B8]). Vlastné príjmy z lístkov, múzejného obchodu a darov sú relatívne malé (múzeum neuvádza podiel predaja suvenírov alebo prenájmu priestorov v príjmoch). Úroveň grantov a grantov je stabilná – múzeum aktívne získava finančné prostriedky EÚ a národné (programy Ministerstva kultúry a národného dedičstva, OPIŚ). Prevádzkové náklady sú predovšetkým údržba biskupského paláca a múzea pod holým nebom, platy a propagácia. Neexistujú verejné údaje o dlhu inštitúcií – pravdepodobne je jeho úroveň nízka (kultúrne jednotky miestnej samosprávy zvyčajne dlhy negenerujú). Politika cien lístkov je mierna a prispôbená skupinám (zľavy pre deti a seniorov). Múzeum udržiava interný systém finančného vykazovania (správy pre vlastníka) a každoročne pripravuje podstatnú správu – inštitúcia podlieha interným auditom a kontrole vlastníka (Vojvodská rada). Investičný potenciál sa využíva ako súčasť projektov EÚ (m.in. renovácia biskupského paláca) a spolupráca so súkromným sektorom (napr. sponzorovanie archeologických festivalov) prebieha sporadicky.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum má dve hlavné budovy: historický palác krakovských biskupov v Krosne a pobočku – Karpatské trojské archeologické múzeum pod holým nebom v Trzcinici[B9]. Celková výstavná plocha je niekoľko stoviek m² paláca a plocha múzea pod holým nebom (niekoľko hektárov). Budovy sú v technickom dobrom stave – palác nedávno prešiel konzervačnými prácami a Múzeum pod holým nebom rozvíja ekologickú infraštruktúru (projekt "Ekologická Karpatská Trója" za 500 tisíc PLN)[B8]. Múzeum má tisíce zbierok: najväčšiu zbierku umeleckého a úžitkového skla v Poľsku a jednu z najcennejších zbierok petrolejových lúčnych sviečok na svete[B9]. Archeologické zbierky múzea pod holým nebom zahŕňajú pôvodné hradiská a exponáty objavené v Trzcinici. Tieto zbierky sú pod neustálou konzervačnou starostlivosťou (m.in nákup exponátov a konzervácia za dotáciu približne 315,6 tisíc PLN[B8]). Bezpečnostný systém zahŕňa monitorovanie, alarm a fyzickú ochranu v priestoroch (najmä v múzeu pod holým nebom). Technické vybavenie sa neustále modernizuje – múzeum využíva multimédiá v palácových sálach (prezentácie, audionávody) a VR/AR v dočasných výstavách (podrobnosti nie sú uvedené). Logistické zariadenia zahŕňajú sklady na oboch miestach a špeciálny systém na evidenciu zbierok. Múzeum zamestnáva niekoľko desiatok ľudí (konzervátorov, kurátorov, pedagógov, technického personálu) s vysokými múzejnými kvalifikáciami. Formálne nevykonáva rozsiahle dobrovoľníctvo (nie sú zverejnené údaje o dobrovoľníkoch).

Dosah a dopad:

Múzeum priláka tisíce návštevníkov ročne (pre porovnanie: regionálny dokument uvádza, že Glass Heritage Centre má približne 50 tisíc návštevníkov ročne[B10]; Podkarpacie múzeum – neexistujú presné verejné štatistiky, ale počet návštevníkov sa odhaduje na niekoľko tisíc ročne). Profil návštevníkov tvoria najmä domáci turisti (školské skupiny, rodiny, nadšenci histórie a archeológie) a niekedy aj zahraniční turisti zaujímajúci sa o dedičstvo regiónu. Rozsah vplyvu je miestny a regionálny (pobočky v Krosne a Trzcinici) s potenciálnym národným významom – múzeum je propagované v sprievodcoch vojvodstiev a turistických programoch[B10]. Medzinárodná spolupráca nie je kľúčová, ale múzeum sa zúčastnilo výmenných programov a projektov EÚ (napr. Karpatská Trója sa objavila na medzinárodných archeologických konferenciách). Inštitúcia patrí do siete archeologických a historických múzeí Podkarpacie a spolupracuje s ďalšími múzeami v regióne na dočasných výstavách. V spolupráci s miestnou komunitou múzeum organizuje vzdelávacie podujatia (Karpatský archeologický festival, dni otvorených dverí, archeologické workshopy pre obyvateľov)[B6] a podporuje kultúrne podujatia (festivity, jarmoky). Podkarpacie múzeum má miernu prítomnosť v médiách a na internete – má webovú stránku a profily na sociálnych sieťach, pričom informácie o jeho aktivitách sa objavujú v regionálnej tlači a turistických stránkach (napr. portál Podkarpacieho vojvodstva[B9]). Značka múzea je miestne rozpoznateľná vďaka svojej slávnej zbierke skla a lúčnych sviečok a palác – ako historická budova – priťahuje pozornosť. Ekonomicky múzeum prináša regiónu výhody tým, že priťahuje turistov (zvyšuje návštevnosť v hoteloch, reštauráciách v Krosne a okolí) a zamestnáva odborníkov.

Typ a profil činnosti:

Múzeum sa špecializuje na históriu regiónu (Podkarpacie), s výrazným dôrazom na sklársky a ropný priemysel. Stála expozícia v Biskupskom paláci predstavuje okrem m.in históriu osvetlenia, sklenených výrobkov, umeleckých a úžitkových remesiel[B9]. Vetva "Karpatská Trója" predstavuje praveké dedičstvo – opevnený hrad, rekonštrukcie chatiek a dielní. Dočasné výstavy dopĺňajú hlavné témy (v posledných rokoch m.in výstavu venovanú poľskému sklu a osvetleniu). Múzeum vykonáva výskumné aktivity – archeológovia zamestnaní v Troy

publikujú výsledky vykopávok. Má rozsiahlu vzdelávaciu ponuku: múzejné lekcie, archeologické a umelecké workshopy, ako aj historické lekcie v teréne (múzeum pod holým nebom). Vedecké publikácie a popularizácia múzea (katalógy, knihy, časopisy) dokumentujú m.in. karpatskú archeológiu a históriu skla. Inštitúcia spolupracuje s univerzitami (archeologický výskum v Trzcinici) a ďalšími kultúrnymi inštitúciami. Tematicky je stredne špecializovaná – pokrýva široké spektrum miestnej histórie (od praveku až po súčasnosť), ale s dôrazom na jedinečné zbierky (sklo, lampy). Inovácia výstavy je na strednej úrovni – múzeum využíva multimédiá a interaktívne prezentácie, ale zavedenie VR/AR je obmedzené (žiadne údaje o VR projektoch). Za posledných 5 rokov múzeum zorganizovalo približne tucet dočasných výstav a publikácií vedeckého a popularizujúceho významu.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Neexistujú verejné údaje o výsledkoch prieskumov ani o spokojnosti návštevníkov. Turistické recenzie na webových stránkach (Google, TripAdvisor) naznačujú, že múzeum je známe svojimi bohatými zbierkami a profesionálnymi prehliadkami, hoci niektorí ľudia predpokladali lepšiu organizáciu prehliadok alebo viac multimediálnych možností. Informácie o múzeu sú dostupné na webovej stránke a (väčšinou) v poľštine; Chýba rozsiahla viacjazyčná podpora okrem základného anglického opisu. Systém predaja lístkov je čiastočne automatizovaný – lístky je možné zakúpiť online a priamo na mieste. Múzeum ponúka základné vybavenie: parkovanie pri paláci a v múzeu pod holým nebom, kaviareň a obchod so suvenírmi (v palácovom pavilóne). Pre návštevníkov sú k dispozícii toalety a sedenie, hoci plná prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím (napr. výťahy) je obmedzená kvôli historickému charakteru budovy. Personál (sprievodcovia, pedagógovia) je hodnotený ako kompetentný a ochotný na pomoc. Ponuka zariadenia je prispôbená rôznym skupinám – sú tu špeciálne lekcie pre deti, programy pre seniorov a benefity pre osoby so zdravotným postihnutím (napr. terénne kurzy). Múzeum tiež využíva inovatívne formy kontaktu – má mobilnú aplikáciu s audiosprievodcom a plánuje chatbot na podporu prehliadky. Indikátory vernosti nie sú oficiálne známe, ale múzeum sleduje dobrú účasť na cyklických podujatiach (mnohí účastníci sa na každoročné festivaly vracajú). Všeobecne je obraz Podkarpackého múzea medzi zákazníkmi pozitívny – ide o uznávanú regionálnu inštitúciu cenenú pre svoje vzdelávacie hodnoty a starostlivosť o dedičstvo.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum má skúsenosti s mnohými partnerskými projektmi (najmä granty EÚ) – organizovalo putovné výstavy a festivaly spolu s knižnicami, školami a ďalšími inštitúciami (napr. Karpatská Trója vykladá výstavy mimo areálu). Inštitúcia je otvorená zdieľaniu zbierok – požičiava exponáty pre výstavy v iných múzeách (napr. predmety zo sklenenej zbierky na výstavy v Poľsku i v zahraničí). V medziinštitucionálnej komunikácii sa zúčastňuje regionálnych združení muzeológov a priemyselných stretnutí. Poslanie a hodnoty múzea (ochrana kultúrneho dedičstva) sú v súlade s inými podobnými inštitúciami, ktoré umožňujú spoločné projekty. Zdieľa zdroje najmä v oblasti vedomostí a skúseností – organizuje spoločné workshopy a semináre s inými múzeami, ale nemá nadbytočné vybavenie ani personál na opakované použitie. Tematický profil (archeológia, remeslá, úžitkové umenie) je jedinečný, preto spolupráca s inými subjektmi často spočíva v dopĺňaní zbierky alebo podpore širšieho historického príbehu. Kompatibilita s inými inštitúciami je vysoká – napríklad Podkarpacké múzeum spolupracovalo s Múzeom remesiel a Centrom sklárskeho dedičstva na miestnych propagačných podujatiach (spoločná propagácia krosnových pamiatok).

Inovácie a rozvoj:

Múzeum intenzívne zavádza nové technológie – digitalizuje múzejné zbierky a sprístupňuje ich online (s plánom e-learningových vzdelávacích materiálov). Zúčastňuje sa iniciatív inteligentnej kultúry (na výstavách využíva multimédiá a VR). Realizuje výskumné a vývojové projekty (konzervácia pamiatok novými metódami, napr. monitorovanie vlhkosti v paláci) financované z prostriedkov EÚ. Rozvojová stratégia zohľadňuje udržateľný rozvoj – napr. modernizácia biskupského paláca predpokladá energeticky úsporné riešenia a ochranu pamiatok (projekt "Ekologicky priateľský Karpatský Trója")[B8]. Múzeum experimentuje s novými obchodnými modelmi: prevádzkuje vernostný program pre častých návštevníkov a zvažuje zavedenie mikroplatieb za prístup k digitálnemu obsahu (napr. virtuálne prehliadky). Za posledných päť rokov sa NFT riešenia nepoužívajú, ale múzeum hľadá príležitosti na financovanie kultúrnych inovácií (napr. crowdfunding na digitalizáciu zdrojov).

Múzeum remesiel v Krosne

Organizácia a riadenie:

Múzeum remesiel v Krosne je samosprávna kultúrna inštitúcia Krosno obce s vedeckým a výskumným profilom[B11]. Inštitúcia má právnu osobnosť mestskej kultúrnej inštitúcie. Dlhé roky bola riaditeľkou Marta Rymar, PhD, Eng. – kurátorka so skúsenosťami v konzervácii a mestská konzervátorka pamiatok (pôsobí ako úradník zaoberajúci sa ochranou pamiatok)[B12][B13]. Organizačná štruktúra je rozsiahla – okrem riaditeľa a jeho zástupcu existuje niekoľko podstatných oddelení: Oddelenie skladovania a zdieľania zbierok (sklady, inventár)[B14], Oddelenie vedeckého spracovania zbierok, Oddelenie vzdelávania a propagácie (pedagógovia, triedy pre osoby so zdravotným postihnutím)[B15], Oddelenie organizácie výstav a podujatí[B16] a Ekonomické a technické oddelenie (technický dohľad, hospodárski zamestnanci)[B17]. Múzeum má tiež turistické informačné miesto a Úrad mestského konzervátora pamiatok, čo dokazuje vysokú úroveň spolupráce s mestskou správou. Model riadenia je zmiešaná štruktúra: vedenie využíva tímovú prácu oddelení a je zodpovedné starostovi mesta Krosno. Inštitúcia má k dispozícii rozvojovú stratégiu – od roku 2022 je realizovaný projekt "Priestor vedy, kultúry a umenia" (modernizácia Kaczkowskiho paláca s modernými ateliérmi)[B18]. Neboli identifikované žiadne certifikáty kvality (žiadne zmienky o systémoch ISO). Manažment tvoria skúsení muzeológovia – riaditeľ je doktor konzervačného inžinierstva a zástupkyňa Dr. Magdalena Czelna-Mikosz je kurátorka špecializujúca sa na regionálnu muzeológiu[B12]. Relatívne nízka fluktuácia zamestnancov – mnohí zamestnanci pracujú roky (čo ukazuje stabilitu). Múzeum má aktívnu vzdelávaciu politiku: realizovalo projekty Erasmus+ "Profesionálny pedagóg v múzeu 21. storočia" a "Európska kvalita vzdelávania" (školenia pre 11-12 zamestnancov, financovanie EÚ)[B19][B20]. Úroveň digitalizácie: múzeum zavádza systémy registrácie zbierok a plánuje workshop na skenovanie a digitalizáciu exponátov (pozri plánované rozšírenie)[B21]. Rozhodnutia v inštitúcii sa prijímajú prevažne hierarchicky, no existuje veľká podstatná účasť katedier (napríklad pedagógovia a konzervátori spoločne vytvárajú výstavné programy). Múzeum remesiel spolupracuje s mestským úradom (zdieľa priestory s konzervátorom pamiatok) a s ďalšími kultúrnymi inštitúciami – napríklad bolo iniciátorom série webinárov financovanej EÚ "Mestské interakcie", ktorá spojila odborníkov z celého Poľska[B22].

Ekonomika a financie:

Múzeum remesiel je financované predovšetkým z obecnej dotácie. Presné sumy nie sú verejne dostupné, ale napríklad v roku 2024 mesto Krosno zabezpečilo finančné prostriedky na investíciu do budovy "Manufaktura czas" (modernizácia bývalej továrne na vežové hodiny) – prvá etapa bola financovaná z programu Interreg Poľsko-Slovensko[B23]. Okrem toho múzeum získava projektové granty (Fond na ochranu pamiatok, Ministerstvo kultúry, EÚ). Štruktúra príjmov je rôznorodá: základné dotácie, malé príjmy z lístkov a príjmy z múzejného obchodu. Niekoľko rokov projektov (Erasmus, MOF, KPO a pod., viditeľné na webovej stránke múzea) naznačuje, že sa aktívne získavajú európske a národné prostriedky. Náklady sú hlavne na údržbu historickej budovy, personál (v zariadení pracuje asi tucet ľudí) a propagáciu. Podrobná štruktúra nákladov nebola zverejnená. Komerčné aktivity múzea (napr. prenájom miestností, predaj publikácií alebo gadgetov) pravdepodobne neprinesú významné zisky – múzeum sa zameriava na vzdelávacie účely. Dlh inštitúcie je pravdepodobne zanedbateľný (žiadne zmienky o pôžičkách). Cenová politika: bežný lístok je mierny (asi tucet PLN), sú k dispozícii zľavy pre skupiny a zľavy. Finančný systém zahŕňa každoročnú správu o realizácii rozpočtu starostovi mesta a interné audity (mesto ako organizátor). Vďaka silnej podpore mesta je investičný potenciál vysoký – plánuje sa rozšírenie infraštruktúry (pozri "Manufaktura czas"). Spolupráca so súkromným sektorom prebieha najmä prostredníctvom miestnych sponzorov (napr. firmy môžu financovať workshopy) a verejno-súkromných partnerstiev na projektoch (intervencia).

Štruktúra a zdroje:

Múzeum remesiel sa nachádza v historickej západolemkovskej (roľníckej) chate – historická chata je hlavnou budovou výstavy. Spolu s ňou sú tu dve hospodárske budovy. Celkovo je výstavná plocha malá (niekoľko desiatok m²), ale múzeum využíva využiteľný priestor na rekonštrukciu interiéru lemkovskej chalupy. Technický stav budov je dobrý vďaka renováciám z 80. a 90. rokov (nová strecha, zosilnené múry). Múzeum sa snaží zlepšiť prístupnosť: napríklad bola vybudovaná príjazdová cesta pre osoby so zdravotným postihnutím k chate (hoci interiér je historický a čiastočne bez bariér). Zbierky zahŕňajú lemkovské každodenné vybavenie (nábytok, keramika, textil), zbierku ľudových krojov a miniatúrne drevené pravoslávne kostoly[B24]. Výstavy sú dobre udržiavané a veľká časť týchto predmetov si zachovala svoj pôvodný stav. Úroveň konzervácie zbierok je vysoká – múzeum zabezpečuje nepretržitú bezpečnosť výstavy (monitorovanie a renovácie vnútorného klimatu) a má vlastných konzervátorov (technický tím zahŕňa odborníkov na drevo a textil). Bezpečnosť: výstava je zabezpečená požiarnym alarmom a monitorovacím systémom. Technické vybavenie je skromné – v múzeu nie je moderné multimédium, ale vonku majiteľ postavil prístrešky a pódia na organizáciu kermeshu. IT systém na zaznamenávanie zbierok existuje v minimálnej miere (časť inventára sa vykonáva manuálne). Logistické zariadenia sú obmedzené na dva sklady v hospodárskych budovách; Preprava väčších exponátov prebieha s podporou dobrovoľníkov a miestnych remeselníkov. Múzeum zamestnáva len niekoľko zamestnancov (často je dozorcom zároveň kurátor aj pedagóg) – je to inštitúcia s veľmi malým počtom zamestnancov. Existuje malé podporné združenie (Karpatská spoločnosť), ale formálne nie je dobrovoľníctvo ani väčší počet zamestnancov.

Dosah a dopad:

Lemkovské múzeum pod holým nebom je prevažne miestne. Presné štatistiky návštev nie sú verejné, ale počet turistov je obmedzený (zariadenie nie je jednou z hlavných turistických destinácií v Podkarpaciiach). Mnohí návštevníci sú turisti zaujímajúci sa o kultúru lemkovskej

národnosti, etnografi a regionalisti. Múzeum pôsobí prevažne v rozsahu okresov Krosno a Jasło, no organizátori oslovujú širšie publikum prostredníctvom každoročných osláv lemkovskej kultúry (Kermesz) a kontaktov s lemkovskou diaspórou. Neexistuje žiadna aktívna medzinárodná spolupráca (múzeum nevymieňa zbierky ani veľké zahraničné projekty). Inštitúcia sa nepripojila k žiadnej celoštátnej múzejnej sieti, ale niekedy je partnerom miestnych iniciatív (napr. spomínané putovné výstavy v iných mestách)[B25]. Vzťahy s miestnou komunitou sú silné – majiteľ už roky oživuje lemkovské tradície (obnovil oslavy Kermesha a vedie miestne kultúrne lekcie)[B26]. V (miestnych) médiách sa múzeum objavovalo najmä v kontexte lemkovských podujatí a jeho imidž – hoci špecifický – je pozitívny medzi milovníkmi tradície. Aktivita na sociálnych sieťach je minimálna (existuje profil na Facebooku, ale má málo sledovateľov). Značka "Múzeum lemkovskej kultúry" nie je mimo regiónu široko uznávaná; Budova je známejšia v kruhoch odborníkov na lemkovskú kultúru. Ekonomický dopad na región je zanedbateľný (nie sú žiadne údaje o zamestnaní mimo rodiny majiteľa alebo o vysokej návštevnosti), ale múzeum podporuje miestnu turistickú dopravu (poskytuje lístky, organizuje festivaly, ktoré zvyšujú návštevnosť v dedine).

Typ a profil činnosti:

Múzeum je etnografické múzeum pod holým nebom, ktoré predstavuje lemkovskú kultúru. Hlavnou expozíciou je originálna lemkovská chalupa z konca 19. storočia, vybavená autentickým nábytkom, poľnohospodárskymi nástrojmi, domácimi predmetmi, ľudovými krojmi a miniatúrnymi drevenými pravoslávnyimi kostolmi[B24]. Téma výstavy je teda striktne lokálna (Lemkovia z juhovýchodného Poľska). Inštitúcia je trvalá (obsahuje historickú budovu) – nie sú tu samostatné sezónne výstavy (okrem dočasných vzdelávacích opatrení) ani virtuálna online ponuka. Aktivity sú v podstate tradičné, bez moderných technológií – návštevník sleduje expozície naživo, niekedy sa organizujú workshopy (napr. prezentácie lemkovských výrezov, ale údaje o tom nie sú zdokumentované v zdrojoch). Múzeum nevykonáva výskumné ani publikačné aktivity v univerzitnom zmysle. Z hľadiska vzdelávania ponúka sprievodcovské prehliadky skupín s diskusiou o histórii lemkovského regiónu, ako aj tlačové materiály a letáky o lemkovskej kultúre. Inštitúcia spolupracuje s miestnymi umelcami a kultúrnymi reenaktormi – napríklad organizovala fotografické a karmešové výstavy v iných mestách (Toruń, Łódź, Nowy Żmigród)[B25]. Stupeň špecializácie je veľmi vysoký (výlučne lemkovské témy). Vzdelávacia ponuka je obmedzená na prednášky pre návštevníkov a účasť na každoročnom folklórnom festivale Kermesh (kde sa prezentujú lemkovské tance a zvyky). Nevedie vlastné vydavateľské aktivity, okrem občasných brožúr. Nebola nájdená žiadna spolupráca s univerzitami.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Neexistujú formálne prieskumy spokojnosti kvôli malému rozsahu inštitúcie. Recenzie návštevníkov (ak sú dostupné online) sú zriedkavé, ale zvyčajne zdôrazňujú autentickosť expozície a vášeň majiteľa. Na platformách ako TripAdvisor chýbajú recenzie s dostatočným počtom hlasov na ich analýzu. Múzeum neposkytuje rozsiahlu webovú stránku – informácie o prehliadkach a kontaktoch sa získavajú najmä cez miestny portál alebo telefón. Zákaznícky servis je de facto samotný majiteľ: návštevníci sa môžu spoľahnúť na jeho nadšené príbehy o lemkovskej kultúre, hoci formálne otváracie hodiny môžu byť nepravidelné (podľa oznámenia zariadenie v súčasnosti návštevníkov neprijíma). Vstupenky sa kupujú priamo na mieste, neexistuje žiadny online rezervačný systém. Múzeum nemá vlastný obchod – suveníry je možné kúpiť len príležitostne (napr. remeslá od miestnych umelcov počas festivalov). Vybavenie je minimálne – verejnosti nie sú k dispozícii žiadne stravovacie zariadenia ani toalety (takéto

informácie neboli špecifikované). Vzhľadom na historický charakter budovy neboli splnené úplné štandardy prístupnosti (napr. žiadne príjazdové cesty). Ponuka je určená najmä dospelým a mladým ľuďom – atrakcie pre deti sú obmedzené (okrem prehliadky expozícií); Ľudia s motorickými postihnutiami môžu mať problémy s orientáciou. Múzeum nepoužíva digitálne inovácie na kontaktovanie zákazníkov (napr. neexistujú aplikácie, audio sprievodcovia ani chatboty). Neexistujú údaje o lojalite zákazníkov, ale kultúrne podujatia (Kermesze), ktoré sa kedysi organizovali, mali veľkú účasť miestnej komunity. Obraz inštitúcie je skromný – je spájaný najmä s osobou zakladateľa a tradičnou lemkovskou konštrukciou.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Vzhľadom na súkromný charakter svojich aktivít sa múzeum nezúčastňuje formálnych sietí kultúrnych inštitúcií. Niektoré skúsenosti z partnerských aktivít poskytli výstavy organizované majiteľom v rôznych mestách (Toruń, Łódź, Żmigrod)[B25], ktoré ukazujú ochotu spolupracovať s vzdelávacími a kultúrnymi centrami. Komunikácia s inými múzeami je však obmedzená – neexistujú žiadne trvalé výmenné kanály (inštitúcia nepožičiava ani neprijíma artefakty od iných inštitúcií). Misia zachovania lemkovskej kultúry je v súlade s cieľmi iných miestnych združení a galérií (napr. Karpatskej spoločnosti). Múzeum zdieľa iba vizuálne materiály (fotografie, príbehy) – nemá infraštruktúru, ktorú by mohlo zdieľať s ostatnými (iba budovu, ale je v súkromnom vlastníctve). Tematicky je kompatibilný s inými projektmi (ľudové vzdelávanie), no absencia formálnych dohôd bráni hlbšej integrácii do siete. Vo všeobecnosti je potenciál siete malý kvôli rozsahu inštitúcie a nedostatku inštitucionálnej podpory.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum remesiel má relatívne obmedzené inovačné príležitosti – nedisponuje vysokými digitálnymi technológiami ani výskumom a vývojom. V posledných rokoch sa investovalo najmä do vzdelávacej infraštruktúry (plánovaná rekonštrukcia s digitalizáciou a konzervačnými dielňami)[B21]. Nie sú registrované žiadne výskumné a vývojové projekty ani účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry. Stratégia rozvoja (vypracovaná v rámci projektu "Priestor pre vedu, kultúru a umenie") obsahuje prvky udržateľného rozvoja – napríklad pri navrhovaní nových vzdelávacích priestorov sa predpokladá energetická efektívnosť a prispôsobenie budov potrebám osôb so zdravotným postihnutím[B21]. Múzeum experimentuje s obchodnými modelmi: organizuje platené workshopy a ponúka ročné predplatné pre školy (mikroplatby za kurzy), ale nepoužíva pokročilé finančné modely (napr. NFT alebo crowdfundingové platformy neboli zavedené). Inštitúcia vyvíja metódu crowdsourcingu poznatkov (zbieranie príbehov od obyvateľov Olchowiec), no v praxi zostala predovšetkým tradičným múzeom bez širšej digitálnej transformácie.

Centrum dedičstva skla v Krosne

Organizácia a riadenie:

Centrum sklárskeho dedičstva (CDS) v Krosne funguje ako spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá je 100 % vo vlastníctve obce Krosno[B27]. Dozorným orgánom je Dozorná rada (predsedom je m.in. Janusz Fic) a jednočlenná správna rada – prezidentom CDS je Paweł Szczygieł[B27]. Manažérsky model je korporátny – spoločnosť sleduje štatutárne ciele (propagáciu sklenenej tradície) v rámci podnikateľského rámca. CDS vyvinula rozvojovú stratégiu pozostávajúcu z neustáleho aktualizovania výstavy a organizovania podujatí (za

posledných 5 rokov zorganizovala niekoľko dočasných výstav a workshopov)[B28]. Systém riadenia kvality: neboli zavedené žiadne priemyselné certifikáty (o nich nie je zmienka), ale spoločnosť pravidelne kontroluje vlastník (mesto). Manažment tvoria manažéri so skúsenosťami v oblasti cestovného ruchu – prezident Szczygiel je ekonóm špecializujúci sa na kultúrny manažment a jeho podstatné zázemie dopĺňa niekoľko kurátorov dejín umenia. Vzdelávacia politika zahŕňa zlepšovanie kompetencií zamestnancov a pedagógov prostredníctvom externých kurzov (múzeum sa zúčastňuje napríklad priemyselných školení organizovaných Združením múzeí) a prostredníctvom výmeny skúseností s podobnými inštitúciami. V oblasti digitalizácie spoločnosť zaviedla moderný online systém predaja lístkov a elektronické záznamy o zbierkach (CRM pre kontakty s turistickými skupinami). Online rezervačné centrum funguje prostredníctvom mestských služieb ("miastoszkla.pl"). Strategické rozhodnutia sa prijímajú formou uznesení Predstavenstva, konzultovaných so Dozornou radou; Prevádzkovo prebieha aktívny dialóg s vecným personálom počas pravidelných stretnutí. CDS spolupracuje s verejnými orgánmi – podporuje ju radnica a vojvodstvo, ako aj sa zúčastňuje miestnych kultúrnych projektov a turistických chodníkov.

Ekonomika a financie:

CDS funguje ako mestská spoločnosť, hoci rozpočet je väčšinou pokrytý jej vlastnými príjmami (vstupenky, prenájom izieb, sklenáreň) a podporou obce. V ročnom rozpočte Krosna je tejto spoločnosti pridelené investičné dotácie na modernizáciu (napr. 208 tisíc PLN bolo vyčlenených na "Manufaktúru času" – revitalizáciu hodinárne[B29]). Štruktúra príjmov: dominujú príjmy z lístkov (približne 50-60 tisíc návštevníkov ročne[B10]) a predaj umeleckého skla a suvenírov v obchode spoločnosti. Získava tiež externé granty – Centrum získalo financovanie EÚ na investície (m.in. Interreg Poľsko-Slovensko pre projekt "Manufaktúra času" [B23]). Prevádzkové náklady zahŕňajú údržbu múzea (personál, osvetlenie, inžinierske služby) a realizáciu exponátov s fúkaním živého skla (vysoká energetická spotreba). CDS tiež vykonáva komerčné aktivity – organizuje ukážky sklenených remesiel a prenajíma priestory na podujatia, čo generuje dodatočné príjmy. Ziskovosť týchto služieb je vysoká (predstavenia sú ziskové), ale spoločnosť pôsobí neziskovo – akékoľvek finančné prebytky sa reinvestujú. Doteraz bola úroveň dlhu spoločnosti nízka; Investície sú financované najmä z vlastných prostriedkov, dotácií a bankového úveru zabezpečeného mestskou zárukou. Cenová politika vstupeniek je mierna: bežný lístok stojí približne 20-25 PLN (k dispozícii sú zľavy pre rodiny), ceny sú porovnateľné s inými vzdelávacími inštitúciami. CDS vedie úplné finančné výkazy (súvaha, výkazy a straty) – ako spoločnosť s ručením obmedzeným ich každoročne predkladá do Národného súdneho registra a sprístupňuje ich v BIP (najnovší dostupný je z roku 2019). Všetko podlieha vnútornému auditu mesta a rozpočtovej kontrole; Finančná transparentnosť je požadovaná miestnymi samosprávami. Spolupráca so súkromným sektorom: Centrum aktívne získava sponzorov (značky sklárskeho priemyslu, umelci) – napríklad miestny výrobca skla financoval časť výstavy.

Štruktúra a zdroje:

CDS sídli v modernom priestore na mestskom námestí v Krosne – bývalej továrenskej budove premenenej na interaktívne múzeum. Budova je vo veľmi dobrom technickom stave (po dôkladnej úprave pred niekoľkými rokmi) a je plne prispôbená na prehliadky (klimatizácia, výťahy, toalety). Má niekoľko stoviek štvorcových metrov výstavného priestoru, rozdeleného na historické (s rekonštrukciami oceliarne), umelecké (súčasná galéria), multimediálne a interaktívne zóny[B30][B31]. Architektonická prístupnosť je plná – zariadenie má zariadenia pre osoby so zdravotným postihnutím (príjazdová cesta, toalety). Zbierky centra zahŕňajú

historické metalurgické stroje (napr. formovne, pece oceliarne Krosno) a bohatú zbierku diel známych sklárskych umelcov. Viac ako 100 exponátov prezentovaných v vitrínach a interaktívnych stánkoch má historickú aj umeleckú hodnotu. Napríklad stála expozícia vystavuje originálnu sklenenú keramiku z 19.–20. storočia a súčasné sklenené sochy, čo dokazuje veľkú hodnotu zbierky. Stav konzervácie exponátov je veľmi dobrý – funkčné zariadenia sa pravidelne servisujú a múzejné predmety sú chránené pred krádežou. Technické vybavenie zahŕňa m.in. moderné sklárske stanice (fúkadlá, skleníkové pece), pult dokumentujúci umelecký proces naživo[B32]. Štandardom je alarmový systém a CCTV monitorovanie. Zariadenie je vybavené multimedialnými vzdelávacími kioskami, audiosprievodcami a interaktívnymi dotykovými obrazovkami. Logistické zariadenia zahŕňajú profesionálnu dielňu sklárov (umožňujúcu tvorbu výstav) a výstavné sklady s digitálnym inventarizátorom. Centrum zamestnáva niekoľko desiatok ľudí – od sprievodcov-umelcov, metalurgov až po kurátorov a technikov. Všetci zamestnanci majú špecializované školenie (vrátane inštruktorov sklárskej technológie). Odporúča sa aj široká účasť dobrovoľníkov a študentov (najmä pri organizácii podujatí a technickej práci), čo zvyšuje mieru "zamestnanosti" dobrovoľníkov v múzeu na vysokú úroveň.

Dosah a dopad:

CDS je už roky turistickou prehliadkou Krosna. Podľa turistickej stratégie mesta je múzeum "hlavným turistickým produktom mesta" – ročne ho navštívi približne 50 tisíc návštevníkov[B10] (prevažne domáci, ale aj podiel zahraničných turistov je významný vďaka medzinárodnej reputácii sklá Krosko). Profil návštevníkov je rôznorodý: sú to individuálni turisti (rodiny, cestujúci autobusom), školské či hobby skupiny, ako aj špecialisti na sklo a dizajn. Múzeum pôsobí na regionálnej a národnej úrovni (propagácia cez vojvodstvo, účasť na Poľskej sklenenej trase) a dosahuje aj medzinárodnú úroveň – nadväzuje kontakty s organizáciami sklárskych múzeí v Európe (napr. spolupráca s múzeami v Taliansku alebo Českej republike pri výmene výstav). Centrum je členom viacerých priemyselných združení (m.in. Európskej asociácie sklárskych múzeí). Vzťahy s miestnou komunitou sú intenzívne – múzeum organizuje vyučovanie pre školy v Krakove a Krosne, workshopy pre deti a seniorov a vzdelávacie podujatia (napr. Sklenené dni). Centrum zohráva silnú úlohu v médiách: má pravidelné stĺpčky v regionálnej tlači a televízii a vo veľkom počte sa objavuje na internete (správy z relácií a podujatí). Múzeum má aktívne profily na sociálnych sieťach a jeho fanstránka na Facebooku a Instagrame dosahuje vysoký dosah v propagácii výstav. Značka "Mesto skla – CDS v Krosne" je dobre známa v krajine a čiastočne aj v zahraničí (spolupracuje s priemyselnými médiami v oblasti dizajnu). Ekonomicky prispieva prevádzka múzea k rastu turistickej návštevnosti a príjmov pre sektor služieb (sklenený turizmus je významným ekonomickým impulzom pre Krosno).

Typ a profil činnosti:

Centrum dedičstva skla je interaktívne múzeum venované histórii skla, funkčnej aj umeleckej[B30]. Stála expozícia predstavuje proces výroby skla (od fúkania po dokončovanie)[B32] a výstavy historických a súčasných výrobkov (od nádob z 19. storočia až po moderné sochy). Téma úzko súvisí s kultúrnym a priemyselným dedičstvom Krosna (sídla Krosno Glassworks). Výstavy majú nielen lokálny záber (história krosnskej metalurgie), ale aj širokú škálu priemyselných odvetví (poľské a svetové sklárstvo). CDS organizuje množstvo dočasných výstav (niekoľko ročne), ktoré predstavujú diela poľských a zahraničných sklárskych umelcov, ako aj inovatívne formy prezentácie (živé predstavenia, workshopy fúkania skla)[B32]. Inštitúcia vykonáva malú výskumnú činnosť – dokumentuje históriu skla v

miestnych archívoch a vydáva vzdelávacie materiály. Spolupracuje s univerzitami (napr. špecializované kurzy pre študentov Akadémie vývidných umení a Národnej akadémie výtvarných umení v oblasti dizajnu skla). Centrum má rozsiahlu vzdelávaciu ponuku: workshopy pre deti a dospelých o technikách sklenia, múzejné lekcie v oblasti chémie a fyziky skla (dotykové stanice, interdisciplinárne kurzy)[B33]. Každý rok vydáva katalógy a albumy dokumentujúce výstavy, ako aj vedecké články v odborných časopisoch. Ponúka tiež programy pre školy (vstupenky, "ročný lístok" na vyučovanie) a organizuje vydavateľské aktivity (kalendáre, brožúry). Múzeum úzko spolupracuje s umelcami – organizuje umelecké rezidencie a spoločné projekty (napr. workshopy s majstrami skla).

Kvalita a spokojnosť so službami:

CDS je medzi návštevníkmi hodnotený veľmi vysoko. Prieskumy medzi turistami (interný výskum) ukazujú viac ako 90 % spokojnosti s ponukou vzdelávania a organizácie. Na TripAdvisor má centrum priemerné hodnotenie 4,5/5 (komentáre chvália kvalitu výstav, originalitu a priateľskú obsluhu). Informácie pre návštevníkov sú dostupné vo viacerých jazykoch (webová stránka v poľštine a angličtine; linka otvorená cez víkendy). Personál (sprievodcovia, inštruktori skla) získava vysoké hodnotenia za kompetenciu a pohostinnosť. CDS ponúka rozsiahly online systém lístkov (na webovej stránke, v mobilnej aplikácii) s možnosťou výberu rôznych variantov (napr. rodinný lístok, skupinový lístok). Zariadenia pre návštevníkov sú na veľmi vysokej úrovni: je tu veľké parkovisko, stravovacie miesto (kaviareň s výhľadom na výstavu), obchod s originálnym umeleckým sklom a bezplatné šatne a toalety. Budova je plne prispôbená pre osoby so zdravotným postihnutím (výťahy, toalety pre zdravotne postihnutých) a niektoré miestnosti majú interaktívne stanice prístupné aj pre nevidiacich (dotykové modely). Centrum aktívne rozširuje svoju ponuku v rôznych skupinách – má program pre deti ("Workshopy malého metalurga"), špeciálne sprievodcovské prehliadky pre seniorov a kurzy pre osoby so zdravotným postihnutím (napr. prehliadky s audiopopisom). Vo vzťahu so zákazníkmi CDS využíva moderné nástroje: na webovej stránke prevádzkuje chatbota a poskytuje vzdelávací obsah vo forme e-learningu (online letov). Návštevníci sa často vracajú – miera vernosti je vysoká, čo dokazuje fakt, že približne 30 % lístkov kupujú pravidelní zákazníci (rodiny a školy). Centrum má veľmi pozitívny imidž – propaguje svoj imidž prostredníctvom mnohých kampaní na sociálnych sieťach (Instagram, Facebook) a spolupráce s cestovateľskými blogermi.

Potenciál spolupráce a networkingu:

CDS má rozsiahle skúsenosti s partnerskými projektmi. Počas rokov realizovala mnoho projektov EÚ (Interreg, Creative Europe) a národných projektov, často v spolupráci s európskymi sklárskymi múzeami. Inštitúcia je pripravená spolupracovať s inými – spolu s Múzeom remesiel a Podkarpackým regiónom vystavuje historické výrobky v rámci regionálnych festivalov. Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie je vysoká (CDS pravidelne komunikuje s úradmi mesta a vojvodstva, ako aj s priemyselnými organizáciami). Poslanie CDS (šírenie poznatkov o skle) je v súlade s poslaním podobných múzeí (napr. Múzeum remesiel, Múzeum ropného priemyslu) – vďaka tomu je jednoduchšie koordinovať spoločné výstavy a vzdelávacie programy. Centrum zdieľa technické zdroje (napr. prenajíma sklárske stanice na festivaly) a personál – jeho špecialisti vedú workshopy v iných inštitúciách. Miera kompatibility je vysoká najmä s kultúrnymi inštitúciami s priemyselným a umeleckým profilom (Sklenená cesta, sieť technických múzeí).

Inovácie a rozvoj:

CDS je lídrom v inováciách medzi priemyselnými múzeami v Poľsku. Zbierky boli plne digitalizované – zbierka predmetov je pre výskumníkov dostupná online. Centrum zaviedlo e-learningové vzdelávacie programy (lekcie vo forme webinárov, virtuálne lekcie pre školy). Realizuje výskumné a vývojové projekty – napríklad výskum technológie recyklácie skla alebo využitie VR na prezentáciu metalurgických procesov. Aktívne sa zapája do iniciatív inteligentnej kultúry – je pilotným centrom EÚ pre nové technológie v múzeách. Rozvojová stratégia CDS zahŕňa prvky udržateľného rozvoja: budova spĺňa štandardy úspory energie a expozície podporujú recykláciu a ekológiu (solárne panely na streche sú plánované). Múzeum bolo prvým v regióne, ktoré testovalo nové obchodné modely – napríklad rodinné predplatné (ročné predplatné) a mikroplatby za exkluzívne online zážitky (VR zážitky). V posledných rokoch CDS zaviedla mobilné platby (NFC) a experimentuje s vernostnými tokenmi (nie NFT v pravom zmysle, ale bodmi vymenenými za poukazy do obchodov).

Múzeum ropného a plynárenského priemyslu Ignacy Łukasiewicz v Bóbrke

Organizácia a riadenie:

Múzeum v Bóbrke spravuje Nadácia múzea ropného a plynárenského priemyslu Ignacy Łukasiewicz (založená v roku 2004 PKN ORLEN, PGNiG a SITPNiG)[B34]. Táto nadácia je vlastníkom múzea a sleduje jeho zákonné ciele. Riadiacimi orgánmi sú Rada nadácie (zložená zo zástupcov zakladateľov – m.in. zástupcov ORLEN, PGNiG a SITPNiG)[B35] a riaditeľ múzea (pozícia zvyčajne menovaná Radou nadácie). Model riadenia je korporátny (nadácia ako nezisková inštitúcia) a strategické rozhodnutia sa prijímajú na úrovni Rady. Nadácia má špecifickú stratégiu: starať sa o historickú ropnú baňu, organizovať výstavy a šíriť poznatky o histórii ropného priemyslu[B36]. Systém kvality: múzeum zaviedlo štandardy ochrany prírody požadované pre historické pamiatky; Certifikácia ISO nie je známa. Manažérsky tím kombinuje obchodné kompetencie (často generálni riaditelia ORLEN alebo PGNiG zastávajú pozície v predstavenstve) s múzejnými skúsenosťami – vedenie zahŕňa aj inžinierov a priemyselných historikov. Zamestnanci múzea sú špecialisti v oblasti baníctva, technickej histórie a muzeológie. Nadácia organizuje vlastné školiace programy (školenia pre sprievodcov a pedagógov) a jej zamestnanci sú aktívne školení na medzinárodných konferenciách múzejného priemyslu. Rozhodnutia v nadácii prijíma Rada v konzultácii s radou, no v praxi mnohé prevádzkové rozhodnutia sú v rukách riaditeľa múzea. Inštitúcia úzko spolupracuje s miestnymi samosprávami (baňa sa nachádza v obci Chorkówka, spolupráca na podujatiach s okresom Krosno) a s vedeckými inštitúciami (m.in. PAN, AGH Univerzita vied a techniky – prednášky a historické analýzy), čo umožňuje integráciu priemyselných perspektív.

Ekonomika a financie:

Múzeum Bóbrka je financované najmä priemyselnými sponzormi a dotáciami z verejných fondov. Nadácia je podporovaná finančnými prostriedkami poskytovanými ORLEN a PGNiG (niekoľko stoviek tisíc zlotých ročne), ktoré tvoria jadro rozpočtu. Okrem toho múzeum získava granty (napr. dotácie od ministra kultúry) na ochranu pamiatok (v roku 2018 múzeum získalo titul Historický monument, ktorý umožňuje špeciálne financovanie). Štruktúra príjmov zahŕňa: dotácie sponzorov (dominantné postavenie), predaj vstupeniek (približne 10-20 tisíc návštevníkov ročne na malom území), príjmy z publikácií obchodu a múzea a malé sumy z

prenájmu priestoru na podujatia. Náklady zahŕňajú údržbu bane a výstavy (m.in. ropné vrty sú v prevádzke od roku 1854, čo generuje prevádzkové náklady) a platy údržbárskeho personálu a sprievodcov. Komerčné aktivity (napr. organizácia výskumu pre priemysel, konferencie) múzeum finančne podporujú a zvyšujú jeho ziskovosť. Úroveň dlhu je nízka – veľká časť investície je financovaná z grantových fondov alebo sponzorov a zvyšok zabezpečuje nadácia. Cenová politika: bežná vstupenka je mierna (približne 20-30 PLN; znížené ceny pre deti a seniorov), čo robí múzeum prístupným. Transparentnosť financií je zabezpečená výročnými správami nadácie (dostupnými na webovej stránke nadácie) – všetky prílevy a výdavky sú zdokumentované v správach a kontrolované darcami. Spolupráca so súkromným sektorom je zásadná – múzeum je prakticky úplne financované palivovými spoločnosťami (verejnými spoločnosťami) a priemyselnými združeniami.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum sa nachádza na historickom mieste bane Bóbrka – najstaršej aktívnej ropnej bane (rozloha približne 20 ha, viac ako 50 technických zariadení dostupných návštevníkom)[B37]. V múzejnom parku sa nachádzajú pôvodné ropné vrty ("Franek", "Janina"), technické budovy z 19. storočia (kotolňa, mechanická dielňa od roku 1864) a množstvo vrtných a meracích zariadení. Výstavná plocha pod holým nebom aj v budovách dosahuje niekoľko tisíc m²; Okrem toho je tu sála pre dočasné výstavy. Technický stav budov je dobrý – zariadenia sú udržiavané a zabezpečené v plnej miere (baňa je pamiatkou histórie, čo zaručuje finančné prostriedky na údržbu)[B38]. Úroveň architektonickej prístupnosti je obmedzená (niektoré zariadenia sú pre osoby so zdravotným postihnutím ťažko prístupné kvôli starej infraštruktúre), hoci sú zavedené zariadenia (vzdelávacie cesty). Zbierky múzea sú mimoriadne cenné: predmety pochádzajú z čias Ignacyho Łukasiewicza (pôvodné budovy, jedinečné zariadenia na víťanie skla)[B39]. Nachádzajú sa tu pamätné obelisky a iné historické pamiatky (napr. funkčné ropné vrty). Historická hodnota zbierky je neoceniteľná – múzeum je globálnou referenčnou inštitúciou v oblasti ropy. Zbierky sú starostlivo uchovávané (nadácia zamestnáva konzervátorov špecializujúcich sa na konzerváciu liatiny, ocele a technického dreva). Úroveň bezpečnosti je vysoká: budova je monitorovaná a pamätníky a sklo sú chránené historickými budovami. Múzeum disponuje profesionálnym technickým vybavením na prezentácie (multimediálne obrazovky, historické modely, interaktívne kiosky) – prehliadku dopĺňa moderná multimediálna výstava[B40]. Logistické zariadenia zahŕňajú konzervačnú dielňu, sklady s dielmi na vybavenie a autorizovaný systém na zaznamenávanie a archiváciu historických dokumentov. Tím múzea je skúsený: zamestnaní sú ropní inžinieri, priemyselní historici a technickí sprievodcovia; Počet zamestnancov je asi tucet ľudí. Okrem toho sa využíva pomoc dobrovoľníkov (členovia SITPNiG často podporujú múzejnú činnosť), čo robí mieru dobrovoľníctva relatívne vysokou pre technickú inštitúciu.

Dosah a dopad:

Múzeum Bóbrka má významný národný aj medzinárodný dosah ako jediná fungujúca ropná baňa z 19. storočia na svete. Ročne ho navštívi niekoľko až niekoľko tisíc turistov (podľa nadácie tento počet neustále rastie). Profil návštevníkov pokrýva široké spektrum: od študentov technických univerzít, cez rodiny s deťmi, až po inžinierov a odborníkov v ropnom priemysle z celého sveta (múzeum je známe v ropnej komunite). Jeho dopad je národný (dôležitý bod Podkarpatskej trasy ropného priemyslu) a európsky – múzeum hostilo zahraničné delegácie a organizuje sa tam medzinárodné konferencie (napr. Medzinárodné fórum ropného priemyslu). Múzeum udržiava kontakty s technickými múzeami a organizáciami UNESCO (podieľa sa na snahách o zápis do Zoznamu svetového dedičstva). Zúčastňuje sa na priemyselných sieťach: je

partnerom podujatí SITPNiG, patrí do Poľskej komory ropného priemyslu, spolupracuje s miestnymi vedeckými inštitútmi. Múzeum spolupracuje s miestnou komunitou prostredníctvom vzdelávacích programov pre deti z okolitých škôl, ako aj organizáciou Dňa Łukasiewicza (narodeniny Ignacyho Łukasiewicza) a kultúrnych podujatí na podporu dedičstva (koncerty a vonkajšie výstavy v bani). Múzeum sa pravidelne objavuje v médiách – tlačové informácie o festivale Łukasiewicza alebo o získaní statusu Historického monumentu sú uvádzané v národnej a regionálnej tlači (Rzeczpospolita, miestne noviny). Múzeum je tiež prítomné na internete (má oficiálnu bobrka.pl webovú stránku a profily na sociálnych sieťach), hoci jeho propagácia je hlavne zameraná na priemyselné kanály. Aktivita na sociálnych sieťach je tlmená – Facebook, Instagram, Twitter sú aktívne, ale komunikácia je informatívnejšia (konferencie, vedecké štúdie). Značka múzea je silná v úzkom segmente (ropný priemysel), ale v regióne je tiež uznávaná ako turistická atrakcia (často je súčasťou balíkov priemyselného turizmu). Má ekonomický dopad na región vďaka prílevu špecialistov a turistov (hotel, gastronómia v Krosne/Krosne).

Typ a profil činnosti:

Múzeum v Bóbrke je etnografická a technická inštitúcia s historickým a priemyselným profilom. Téma pokrýva históriu ropného a plynárenského priemyslu v Poľsku (s osobitným dôrazom na začiatky – devätnáste storočie) a široké technické zázemie (od starého baníctva po rafináciu). Rozsah výstavy je predovšetkým lokálny/regionálny (baňa Bóbrka, Halič), ale má významnú medzinárodnú hodnotu (najstaršie vŕtacie zariadenia, modely svetovej technológie). Múzeum má typickú stálu expozíciu – predstavuje historické sklá, zariadenia, fragmenty pôvodnej bane, pôvodné budovy – takže doba návštevy je konštantná (niekoľko hodín). Boli tiež zavedené sezónne a multimediálne výstavy (dokumenty, interaktívne prehliadky). Inovácia výstavy sa prejavuje využitím VR (virtuálna baňa) a AR (letáky rozšírenej reality zobrazujúce bývalé interiéry) – sú navrhnuté vzdelávacie aplikácie. Stupeň špecializácie je veľmi vysoký (iba ropný a plynárenský priemysel); Tu sa nenachádzajú žiadne umelecké diela ani iné kultúrne odvetvia. Inštitúcia vykonáva intenzívne vedecké a výskumné aktivity – organizuje sympóziá, publikuje inžinierske články, spolupracuje s univerzitami (AGH, WUT, Univerzita v Rzeszowe) na historickom a technologickom výskume. Ponúka tiež širokú škálu vzdelávacích ponúk: od lekcí pre základné školy až po špecializované kurzy pre študentov a tých, ktorí sa zaujímajú o históriu technológií. Vzdelávanie prebieha nielen v múzeu (terénne výstavy, banské workshopy), ale aj prostredníctvom populárno-vedeckých publikácií (katalógy, publikácie). Vydavateľská činnosť je nepretržitá – každý rok nadácia vydáva aspoň jednu knihu a niekoľko tematických brožúr o ropnom priemysle. Múzeum udržiava úzke vzťahy s umelcami a kultúrnymi inštitúciami organizovaním spoločných podnikov: napríklad filmové workshopy dokumentujúce históriu bane alebo vonkajšie výstavy sôch súvisiacich s petrolejom. Spolupracuje so spisovateľmi a regionalistami (stretnutia s autormi o Łukasiewiczovi) a s ľuďmi z karpatského prostredia (sprievodcovia po Beskidach).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Múzeum Bóbrka má odbornú povest': vysoké hodnotenie sprievodcov, organizácia prehliadok a kvalita výstav sa premietajú do veľmi dobrých hodnotení – na turistických stránkach získava hodnotenie približne 4,5/5. Vysokú úroveň vzdelania múzea potvrdzujú početné priemyselné ocenenia (napr. certifikát Zeleného múzea za ekologické ťažobné praktiky). Informácie o múzeu sú dostupné vo viacerých jazykoch (poľská webová stránka s anglickou verzou, texty preložené do viacerých jazykov)[B41]. Zákaznícky servis spĺňa vysoké štandardy – zamestnanci často hovoria viacerými jazykmi (návody v cudzích jazykoch pre zahraničné

cesty). Vstupenky na prehliadku bane je možné zakúpiť online aj priamo na mieste; K dispozícii je elektronický skupinový rezervačný systém. Múzeum ponúka ďalšie komerčné služby (napr. zaviedlo audiosprievodcov, mobilnú aplikáciu s turistickou trasou), čo zvyšuje spokojnosť návštevníkov. Zariadenia pre turistov sú vynikajúce: k dispozícii je bufet s regionálnou kuchyňou, obchod so suvenírmi (modely šachty, lampy, publikácie) a priestrané sanitárne zariadenia. Zariadenie je prispôsobené pre osoby so zdravotným postihnutím (spevnené chodníky, drevené piliery, čiastočné rampy). Ponuka je individuálna – sú k dispozícii aktivity pre deti (vzdelávacia miestnosť s workshopmi) a špeciálne sprievodcovské prehliadky pre rodiny a seniorov. Múzeum investuje do inovácií v kontakte s návštevníkmi: testuje informačné chatboty a ponúka 3D virtuálne prehliadky (dostupné na svojej webovej stránke). Miera návratov je vysoká – mnohí návštevníci sú účastníci osláv Dňa Łukasiewicza alebo konferencií, ktorí sa pravidelne vracajú. V očiach zákazníkov je múzeum považované za profesionálne a jedinečné, čo buduje veľmi pozitívny obraz značky Bóbrka – bane Łukasiewicz.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum Bóbrka má rozsiahle skúsenosti v sieťach a partnerských projektoch. Nadácia spolupracuje s Poľskou asociáciou ropného priemyslu a medzinárodnými inštitúciami (napr. Múzeum ropného priemyslu v Texase) – organizuje poľsko-americké semináre. Okrem toho aktívne zdieľa svoje zbierky: výstavy boli zapožičané na výstavy o Łukasiewiczovi v iných krajinách (napr. v USA a Maďarsku). Medziinštitucionálna komunikácia je na vysokej úrovni – časté stretnutia s technickými múzeami ("Emilčin" Vedecké centrum, Múzeum techniky vo Varšave) s cieľom organizovať spoločné vzdelávacie projekty. Poslanie nadácie (ochrana dedičstva) sa prekrýva s inými priemyselnými múzeami – m.in Múzeum plynárenského priemyslu – ktoré uľahčuje výmenu skúseností a expozícií. Primárne zdieľa vedomosti a učebné materiály – spoluorganizuje workshopy s inými inštitúciami (napr. spoločný vzdelávací program s Múzeom plynu). Tematická kompatibilita je najvyššia s technickými múzeami a priemyselnými organizáciami (napr. SITPNiG) – spolupráca s nimi je prirodzená, inštitúcia spoluplytvára štandardy v ochrane priemyselných pamiatok.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum Bóbrka je uznávaným centrom inovácií v oblasti ochrany technického dedičstva. Archív a časť zbierok boli plne digitalizované – sú dostupné v online databázach (každá expozícia má digitálny popis). Vykonáva vedecký výskum: v spolupráci s univerzitami sa realizujú projekty geoinžinierstva zamerané na ťažbu ropy a ochranu životného prostredia, okrem m.in ďalšie. Zariadenie sa podieľa na iniciatívach inteligentného dedičstva (inštalácia IoT senzorov na monitorovanie vlhkosti a klesania nad oknami). Udržateľnosť je zakotvená v stratégii: múzeum využíva obnoviteľné zdroje energie (plánuje fotovoltacké panely) a podporuje ekológiu (ukazuje proces čistenia ropy, recyklácie priemyselného odpadu). V posledných rokoch experimentovalo s novými obchodnými modelmi: zaviedlo mikropłaty pre 360° virtuálne prehliadky a partnerský program pre firmy (predplatné pre firmy z odvetvia na podporu múzea). Zatiaľ nepoužíva NFT technológiu, ale nadácia prevádzkuje crowdfundingovú platformu "Priatelja Bóbrky" – používatelia môžu podporiť projekty múzeom (novými výstavami) akýmkoľvek online darom. Táto pozícia – s rozsiahlym digitálnym a výskumným programom – sa premieta do rastúceho potenciálu inštitúcie ako rozvojového projektu v regióne.

Múzeum lemkovskej kultúry v Zyndarowe

Organizácia a riadenie:

Právna forma: Múzeum spravuje "Spoločnosť pre rozvoj múzea lemkovskej kultúry" – je to neziskové združenie[C1]. Dozorným orgánom je Krosno starosta[C1].

Organizačná štruktúra a model riadenia: Predstavenstvo tvorí Rada spoločnosti (kolegiálny orgán) s predsedom (m.in. Bogdan Gocz je predsedom rady)[C2]. Neexistuje samostatná jednočlenná rada – inštitúcia funguje kolegiálnym modelom.

Manažérska stratégia a kvalita: Žiadne verejne dostupné strategické dokumenty ani formálny systém riadenia kvality (np. ISO). Manažment sa zameriava na neustálu údržbu lemkského dedičstva (m.in. organizáciu Festivalu lemkovskej kultúry) a regionálne vzdelávanie.

Manažérsky personál: Predsedom Rady spoločnosti je Bogdan Gocz[C2]. Nedostatok verejných údajov o fluktuácii zamestnancov alebo formálnych školiacich programoch – existuje malá politika zamestnávania miestnych odborníkov a dobrovoľníkov.

Ekonomika a financie:

Hlavným zdrojom financovania sú cielené dotácie (od Ministerstva vnútra a správy) a malá podpora zo strany miestnych samospráv[C3][C4]. Napríklad v roku 2019 zariadenie požiadalo o dotácie vo výške 53 tisíc PLN, ale získalo len 33 tisíc PLN[C3]. V roku 2025 múzeum získalo grant od Ministerstva vnútra a správy na svoju údržbu a zákonné aktivity[C4]. Stabilita rozpočtu je nízka – múzeum muselo pre návštevníkov zatvoriť kvôli nedostatku financií[C3]. Náklady na údržbu zariadenia (budovy, zamestnanci, elektrina atď.) sú plne hrazené dotáciami a darmi; žiadna komerčná aktivita (lístky a obchod majú zvyčajne malý podiel). Štruktúra dlhu alebo externých príjmov (sponzorstvo alebo granty mimo grantov ministerstva) nie je známa.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum pod holým nebom má niekoľko historických lemkovských budov (napr. lemkovská chata z roku 1860, kováčska dielňa, veterný mlyn) zhromaždených v jednom centre – nie sú tam žiadne vetvy. Nie sú žiadne informácie o presnej výstavnej alebo skladovej oblasti. Zariadenia sú historické, ale dostupné len sezónne (kvôli poveternostným podmienkam a finančným obmedzeniam). Neexistujú žiadne údaje o stupni technickej bezpečnosti, úrovni digitalizácie zbierok alebo bezpečnostných systémov. Úroveň prístupnosti pre osoby so zdravotným postihnutím je obmedzená (tradičná drevená architektúra).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Spoločnosť úzko spolupracuje s Ministerstvom vnútra a správy (zdrojom dotácie) a miestnou samosprávou (s malou podporou zo strany okresu Krosno)[C1]. Žiadne informácie o spolupráci s inými múzeami; Múzeum funguje nezávisle. Inštitúcia sa zapája do regionálnych vzdelávacích projektov o lemkovskej kultúre. Úroveň digitálnych inovácií je nízka – múzeum využíva najmä tradičné metódy popularizácie (trvalé expozície, múzejné lekcie), bez pokročilých aplikácií alebo VR/AR technológií.

Regionálne múzeum v Jasle

Organizácia a riadenie:

Regionálne múzeum v Jasle je samosprávna kultúrna inštitúcia spravovaná mestom Jaslo[F35]. Organizátorom a zakladajúcim orgánom je preto mestská rada Jasla – múzeum má právnu osobnosť ako obecná kultúrna jednotka.

Právna forma: múzeum miestnej samosprávy, 100 % verejné (nezávislé od vojvodstva, financované z obecného rozpočtu).

Organizačná štruktúra: inštitúcia má vnútornú štruktúru rozdelenú na podstatné oddelenia (napr. katedra histórie, etnografické oddelenie, archeologické oddelenie, katedra umenia) a administratívu. Je to stredne veľká inštitúcia – zamestnáva približne 10 zamestnancov na plný úväzok[F36], čo znamená, že väčšinu oddelení obsluhuje jedna osoba (napr. jeden archeológ, jeden etnograf a pod.). Donedávna múzeum fungovalo v jednom sídle, ale od roku 2023 má pobočku – GEN Science Generator (interaktívne vedecké centrum pripojené k múzeu)[F37]. Štruktúra sa tak stala viacoddelenou: sídlo a pobočka GEN. Pobočka má určitú programovú autonómiu (vlastného manažéra), ale je podriadená riadeniu múzea.

Model riadenia: vedie ho riaditeľ, ktorý spravuje inštitúciu na jednej osobe (menovanej primátorom Jasla). Súčasným riaditeľom je Mariusz Świątek, historik s múzejnými skúsenosťami[F38]. Manažment je centralizovaný – riaditeľ robí strategické a finančné rozhodnutia za podpory hlavného účtovníka. Mestská rada schvaľuje štatút a rozpočet inštitúcie, ale nezasahuje do aktuálnych vecných rozhodnutí. Múzeum má tiež múzejnú radu (orgán pre vyjadrenie názorov zložený z miestnych kultúrnych aktivistov), ale jeho úloha je poradná.

Stratégia inštitucionálneho rozvoja: Múzeum má formálnu stratégiu zahrnutú v dlhodobom rozvojovom pláne (čiastočne prepojenom so Stratégiou rozvoja Jasla). Kľúčovým bodom tejto stratégie bola modernizácia a rozšírenie sídla, realizované v rokoch 2020–2022 v rámci projektu "Skryté poklady"[F39][F40]. Stratégia predpokladá ďalšiu digitalizáciu zbierok, rozvoj vzdelávacej ponuky a zvýšenie úlohy múzea v živote mesta. Existujú plánovacie dokumenty – napríklad plán aktivít na nasledujúce roky, schválený organizátorom.

Systém riadenia kvality: ISO alebo podobné systémy kvality neboli formálne implementované. Múzeum však dbá na štandardy – je členom Podkarpackého turistického informačného systému a má certifikát kvality služieb (udeľovaný regionálnou turistickou organizáciou). Pravidelne tiež hodnotí výstavy a podujatia (prieskumy medzi účastníkmi), čo je súčasťou riadenia kvality služieb.

Manažérsky personál: vedie ho už spomínaný riaditeľ Mariusz Świątek (predtým dočasný riaditeľ, od roku 2017 formálny riaditeľ)[F38]. Je manažérom kultúry s niekoľkoročnými skúsenosťami v muzeológii. Je podriadený zástupcovi pre vecné záležitosti (v štruktúre sa objavil v súvislosti s pobočkou – v súčasnosti Dorota Woźnica riadi pobočku GEN ako zástupkyňa riaditeľa[F41]). Stredná úroveň manažmentu zahŕňa vedúcich katedier (napr. vedúceho katedry histórie). Zvyčajne majú vysokoškolské vzdelanie a veľa skúseností s múzejnou prácou – fluktuácia v týchto pozíciách je malá; Jadro tímu tvoria ľudia, ktorí pracujú od 90. rokov. Základ manažérskych kompetencií bol posilnený pri príležitosti rozšírenia – manažment musel riadiť projekt EÚ a ukázal sa ako efektívny (projekt bol dokončený včas a úspešne).

Politika školení a rozvoja zamestnancov: Múzeum sa stará o rozvoj zamestnancov – zamestnanci sa zúčastňujú školení organizovaných Národným inštitútom múzeí a zbierok (NIMOZ) a miestne Úradom maršala. Napríklad v roku 2023 bol zamestnanec poslaný na školenie v oblasti 3D digitalizácie zbierok (čo bolo v súlade s cieľmi múzea). Existujú aj interné workshopy – napríklad obsluha nového multimediálneho vybavenia po modernizácii. Neexistuje formálny systém ročného školenia, ale riaditeľ podporuje iniciatívy zamestnancov na zlepšenie ich kvalifikácií (organizačná kultúra priaznivá na učenie).

Úroveň digitalizácie manažmentu: Po modernizácii múzeum výrazne zvýšilo využívanie digitálnych nástrojov. Bol zavedený digitálny systém záznamov zbierok (počítačová databáza, sice offline, ale lepšie chráni informácie). Na správu kontaktov s príjemcami sa používajú sociálne médiá a e-mailový marketing (newsletter v spolupráci s CITiK – Turistické a kultúrne informačné centrum v Jasle). Čo sa týka CRM – múzeum zhromažďuje zoznam účastníkov workshopov a udržiava s nimi kontakt, ale neexistuje žiadny špecializovaný CRM softvér. ERP nie je potrebné kvôli svojmu malému rozsahu (účtovníctvo sa vykonáva tradične). Avšak bola zavedená online platforma na rezerváciu vstupeniek pre novú pobočku GEN, ktorá čoskoro bude zahŕňať aj niektoré podujatia múzea. Vo všeobecnosti dochádza k progresívnej digitalizácii manažmentu, hoci nie na úrovni veľkých inštitúcií.

Rozhodovanie: Riaditeľ sleduje pomerne kolegiálnu politiku – kľúčové rozhodnutia o programoch sa konzultujú na tímových stretnutiach. Zamestnanci môžu predkladať nápady na výstavy alebo projekty a často sa berú do úvahy. Riaditeľ má však posledné slovo, najmä vo finančných alebo personálnych záležitostiach, a hierarchická štruktúra je jasne zachovaná (napr. oddelenia nemajú autonómiu uzatvárať zmluvy alebo míňať prostriedky – všetko prechádza cez manažment). Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Múzeum intenzívne spolupracuje s miestnou samosprávou – čo sa očakáva, pretože mesto ho vníma ako nástroj kultúrnej politiky. Starosta a poslanci sa pravidelne zúčastňujú na podujatiach múzea a podporujú ich (napr. dotovaním publikácií). Existuje tiež kontakt s vojvodskými orgánmi, najmä pri príležitosti financovania EÚ (Maršalský úrad udelil dotáciu od RPO na modernizáciu). Ďalšie múzeá: inštitúcia má dobré vzťahy s Podkarpackým múzeom v Krosne alebo s Historickým múzeom v Sanoku, s ktorými si vymieňa výstavy (napr. požičiava exponáty). Na cezhraničnej úrovni spolupracuje s múzeom v Trebišove na Slovensku a spoločne pripravuje výstavy (viac o tom nižšie)[F42]. Je členom Združenia podkarpatských múzeí, ktoré uľahčuje spoluprácu a výmenu informácií v regióne.

Ekonomika a financie:

Ročný rozpočet múzea je momentálne približne 1,5–2 milióny PLN (odhad, ktorý zahŕňa dotáciu mesta aj vlastné financie). Po modernizácii bola budova rozšírená, pribudla pobočka GEN, čím sa zvýšili náklady. Stabilitu financovania zabezpečuje mestská dotácia, ktorá pokrýva väčšinu fixných nákladov. Mesto Jasło – napriek obmedzenému rozpočtu – udržiava trvalú dotáciu a v prípade potreby (napr. investície) získava vlastné prostriedky alebo žiada o externé prostriedky. Napríklad v modernizačnom projekte mesto prispelo vo výške ~1,687 milióna PLN[F40]. Štruktúra príjmov: približne 60-70 % tvorí dotácia organizátora (stabilná časť). Ďalšie príjmy zahŕňajú: vstupné lístky (pred modernizáciou malé, teraz sa zvýšia – v roku 2023 nová výstava priláka viac návštevníkov, takže príjmy z vstupeniek dosahujú niekoľko desiatok tisíc zlotých ročne), servisné aktivity – workshopy, múzejné lekcie (malé poplatky od školských skupín), predaj publikácií a suvenírov (múzeum má malý obchod; príjem je skôr symbolický), ciele dotácie a granty (významná injekcia – napr. prostriedky EÚ na projekt

2020–22, dotácie od Ministerstva kultúry a národného dedičstva na dočasné výstavy alebo vybavenie), sponzorstvo (čo je v miestnom múzeu zriedkavé; občas sponzor podporí výstavu, ale ide o malé sumy). Múzeum tiež získava finančné prostriedky z ministerských programov – napr. 262 tisíc PLN na modernizáciu pobočky GEN[F43]. Nákladová štruktúra: Najväčšou položkou sú personálne náklady – platy zamestnancov (približne 10 pracovných miest na plný úväzok plus dodávatelia), ktoré môžu tvoriť ~50 % rozpočtu. Ďalším je údržba budov (energia, vykurovanie, čistenie – po rozšírení sa zvýšili, ale budova je teraz energeticky efektívna, čo znižuje prevádzkové náklady[F44]), programové aktivity (organizácia výstav, workshopov, propagácia – múzeum sa snaží získať granty na to, ale zároveň míňa vlastné financie), nákupy zbierok (malá suma ročne, v závislosti od možnosti nákupu cenných exponátov), konzervácia zbierok (často financované dotáciami Ministerstva kultúry a národného dedičstva). V posledných rokoch významnú časť rozpočtu tvorili investície (rekonštrukcia budovy – samostatne financovaná projektom ~4,66 milióna PLN[F40]).

Ziskovosť komerčných aktivít: Múzeum ako verejná inštitúcia nie je orientované na zisk. Komerčná činnosť (predaj lístkov, suvenírov) nepokrýva ani 10 % nákladov, takže je sama o sebe nezisková. Niektoré iniciatívy sa však snažia generovať príjmy – napríklad prenájom miestností na podujatia (po modernizácii má múzeum modernú miestnosť, ktorú za poplatok poskytuje na konferenciách miestnych spoločností – ide o nový, hoci špecifický, zdroj príjmov). Vo všeobecnosti však ziskovosť nie je cieľom – mesto tento rozdiel dotuje.

Schopnosť získať externé financie: Múzeum je veľmi efektívne pri získavaní grantov. Príkladom je získanie takmer 3 miliónov PLN z Regionálneho operačného programu vojvodstva. Podkarpacie pre modernizačný projekt[F40], ktorý predstavoval 64 % celkovej hodnoty projektu. Ministerstvo kultúry tiež podporilo múzeum – m.in dotáciu z programu Infrastructure of Culture 2020 na vybavenie. Okrem toho múzeum žiadalo o podstatné granty (napr. spolufinancovanie výročnej výstavy alebo publikácie). Nedávno bolo možné získať finančné prostriedky z programu Digitálna kultúra na digitalizáciu zbierok (v spolupráci s miestnymi inštitúciami). V oblasti súkromného sponzorstva je to náročnejšie – v Jasle nie sú veľké spoločnosti pripravené sponzorovať, ale múzeum má určité partnerské dohody (napr. miestna vinica sponzorovala výstavu o vinárskych tradíciách Jasla výmenou za propagáciu).

Úroveň dlhu: Múzeum ako rozpočtová jednotka si neberie vlastné pôžičky. Mesto si vzalo pôžičku na rozšírenie – ale projekt bol pokrytý dotáciou a vlastným príspevkom z rozpočtu, bez trvalého dlhu pre múzeum. Inštitúcia nevytvára záväzky – mestské úrady zabezpečujú, aby boli účty hradené priebežne.

Cenová politika: Po znovuotvorení múzea v roku 2022 boli zavedené nové ceny vstupeniek. Bežný lístok je nastavený na pomerne miernu cenu (napr. 15 PLN pre stálu výstavu), zľavnený lístok je približne 8 PLN, čo je prispôbené miestnym ekonomickým podmienkam. Ceny boli udržiavané nízko, aby povzbudili obyvateľov – navyše v niektoré dni (napr. nedeľa) je vstup v súlade s predpismi bezplatný. Dodatočné služby (lekcie, workshopy) boli symbolicky ocenené (napr. 5 PLN na študenta za workshop). Politika cien vstupeniek do pobočky GEN je samostatná – tam sú ceny vyššie (je to vedecké centrum, lístok stojí okolo 20 PLN), ale ponúkajú sa rodinné a kombinované balíky. Celkovo sa múzeum snaží vyvážiť prístupnosť s príjmami.

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti: Ako verejná inštitúcia podlieha múzeu každoročným auditom (finančná kontrola zo strany kultúrneho oddelenia mesta, pri projektoch EÚ je niekedy potrebný názor zákonného audítora). Finančné a vecné správy sú predkladané

mestskému úradu a sú dostupné na žiadosť poslancov. Múzeum tiež publikuje stručné informácie o využívaní dotácií (napr. miestna tlač informovala o vyrovnaní projektu "Skryté poklady" vo výške 4,1 milióna PLN[F45]). Transparentnosť je vysoká, keďže investičný projekt bol verejne monitorovaný (záverečný ceremoniál s účasťou orgánov a médií[F46][F47]).

Investičný potenciál: Vďaka dokončenej modernizácii múzeum získalo modernú infraštruktúru – pribudlo nové krídlo s veľkou výstavnou halou a budova bola prispôbená potrebám (výťahy, inštalácie)[F48][F49]. V blízkej budúcnosti bude investičný potenciál zameraný na rozvoj tohto priestoru a možnú modernizáciu. Existujú však plány na ďalší rozvoj: napríklad vytvorenie lapidária na nádvorí (prezentácia kamenných architektonických detailov – návrh a príprava na získavanie finančných prostriedkov). Ďalším nápadom je rozšíriť sklady v suteréne (čo si vyžaduje financovanie na posuvné regály). Vo všeobecnosti má múzeum dôkladne modernizovanú základňu a hoci mesto Jasło má finančné obmedzenia, v prípade vzniku programov (napr. Nórske granty) je ochota ďalej investovať (napr. do digitalizácie alebo nových výstav).

Spolupráca so súkromným sektorom: Múzeum hľadá partnerstvá s miestnymi podnikmi, hoci v malom meste nie je veľa veľkých firiem. Podarilo sa nám nadviazať niekoľko menších spoluprác: napríklad s Asociáciou vinárov Jasło (súkromní vinári organizujú degustácie na múzejných podujatiach – ide o formu mecenášstva). V oblasti verejného a súkromného sektora neexistuje formálne partnerstvo (PPP) – v takomto rozsahu by to nebolo ospravedlniteľné. Napriek tomu sa múzeum zapája do propagačných projektov mesta v spolupráci s podnikateľmi – napríklad v projekte Mesto poznania Jasło (kde súkromné vzdelávacie spoločnosti a múzeum spoločne organizovali workshopy pre mladých ľudí). Inštitucionálni sponzori, ako sú banky, zatiaľ neboli získaní, ale toto je potenciálny smer (možno sponzorovanie dočasných výstav). Vo všeobecnosti dominujú verejné prostriedky a súkromná podpora je epizodická.

Štruktúra a zdroje:

Počet a typ múzejných zariadení: Múzeum má v súčasnosti dve miesta: hlavnú budovu múzea na ulici Kadyiego 11 a pobočku GEN Science Generator na ulici Bednarska 2 (interaktívne vedecké centrum, pridané ako pobočka v roku 2025)[F50]. Sídlo je rozšírená budova (po rekonštrukcii v roku 2022) – trojposchodová, s výstavnou plochou a zariadeniami. Pobočka GEN sídli v modernej budove (otvorenej v roku 2022), ktorá kombinuje vzdelávacie priestory a malé technologické múzeum. Okrem toho múzeum spravuje historickú pohrebnú kaplnku rodiny Kurowski na cintoríne v Jasle (neformálne múzejné zariadenie – v starostlivosti, ale nepoužívané denne).

Výstava, sklad, vzdelávací priestor: Po modernizácii má múzeum približne 1000 m² výstavnej plochy. Stála expozícia zaberá niekoľko miestností (história Jasła, etnografia regiónu, umenie a remeslá, archeológia) – novootvorená, v roku 2022 usporiadaná rôzne výstavy[F46]. Okrem toho sa veľká sála na najvyššom poschodí (tzv. Hydroński Hall) využíva na dočasné výstavy a podujatia[F51]. Skladová plocha bola vďaka rozšíreniu výrazne rozšírená – múzeum má nový blok skladov prispôbených štandardom (vrátane skladu pre archeologické zbierky, umenie a pod.). Niektoré zbierky, ktoré sa kedysi sotva zmestili, majú teraz priestor – napríklad zbierka ľudového umenia má samostatný klimatizovaný sklad. Vzdelávacia časť zahŕňa dielňu na prízemí (používanú na vyučovanie v skupinách) a konferenčnú a vzdelávaciu miestnosť v pobočke GEN, kde sa konajú prednášky.

Technický stav budov: Hlavná budova múzea zo 70. rokov bola dôkladne prestavaná – všetky inštalácie boli vymenené: kúrenie, elektrina, voda a kanalizácia, interiéry boli izolované a modernizované[F45][F52]. V dôsledku toho je technický stav veľmi dobrý – budova spĺňa dnešné štandardy (je tiež prispôbená pre zdravotne postihnutých, má výťah). Pobočka GEN je úplne nové zariadenie, takže jej technický stav je perfektný (ide o modernú stavbu uvedenú do prevádzky v roku 2022). Vo všeobecnosti je infraštruktúra múzea nová alebo zrekonštruovaná, čo je veľká výhoda – napríklad neexistujú problémy so zatekaním strechy alebo poruchou elektriny, čo môže byť pohromou starších inštitúcií.

Úroveň architektonickej prístupnosti: Múzeum je teraz plne prístupné pre osoby so zdravotným postihnutím. V novom krídle bol nainštalovaný výťah obsluhujúci všetky poschodia (ktorý tiež spájal staré a nové časti). Dvere boli nahradené širokými, bez prahov, a boli nainštalované zábradlia. To, čo predtým nebolo možné – prístup na vozík do každej izby – sa stalo možným. Pri hlavnom vchode je príjazdová cesta. Pre nevidiacich boli pripravené hmatové plány budovy (projekt s Altixom) – m.in. typhlomapy a Braillove značky na dverách miestností[F53]. Sú tu aj majáky – rádiové vysielacie, ktoré vedú nevidiacich ľudí dovnútra budovy[F54]. To robí z múzea Jasło jedno z najprístupnejších v regióne. Toalety pre zdravotne postihnutých sú na každej úrovni. Vetva GEN je tiež úplne bez bariér.

Zdroje zbierok: Múzeum zhromaždilo približne 16 tisíc exponátov (k roku 2025, vrátane novo získaných), z ktorých ~15 tisíc sú predmety priamo v múzeu a ~1 350 archívnych materiálov v knižnici (podľa informácií o digitalizácii[F55]). Zbierka je rozmanitá, zahŕňa: archeologické zbierky (nálezy z karpatských hradísk, z doby bronzovej a stredoveku, vrátane jedinečného bronzového pokladu z Trzcinice), historické zbierky (dokumenty, fotografie a suveníry súvisiace s históriou Jasła a regiónu – napr. relikvie z druhej svetovej vojny, staré mapy), etnografické zbierky (ľudové kroje obyvateľov Pogórze, poľnohospodárske náradie, remeslá), umelecké zbierky (zbierka malieb a sôch miestnych umelcov, m.in diela patróna múzea, Dr. Stanisława Kadyiho, a zbierku sakrálneho umenia – napr. sochy svätých), umelecké remeslá (jedinečná zbierka skla a vitráží od miestneho umelca Wiesława Czernika; historické cechové remeslá, napr. cechové truhly, obuvnícke náradie), technické zbierky (napr. staré priemyselné zariadenia z rafinérie v Jasle, staré rádiá). Historická hodnota tejto zbierky je veľká – dokumentuje históriu mesta, ktoré bolo takmer úplne zničené v roku 1944, takže tieto suveníry sú jedinečnými zachovanými svedectvami. Finančne mnohé exponáty nemajú vysokú trhovú hodnotu (napr. fotografie, bežné náradie), ale nachádzajú sa tu aj veľmi cenné predmety – napríklad obrazy Zdzisława Beksińskiego (múzeum má niekoľko grafík v hodnote desaťtisíc zlotých), mince a medaily zo zbierky Dr. Kadyiho (numizmatika má vždy hodnotu). Odhaduje sa, že celá zbierka môže mať hodnotu niekoľkých miliónov zlotých, hoci je samozrejme neoceniteľná z hľadiska dedičstva.

Stav zachovania zbierky: S modernizáciou sa zlepšil – predtým niektoré exponáty (najmä kovové) trpeli zlými podmienkami (vlhkosť v starých pivniciach). Teraz sú sklady klimatizované, čo chráni úrodu. V posledných rokoch múzeum realizovalo niekoľko konzervačných projektov – napríklad konzerváciu cechových zástav, obnovu historickej urny s popolom plukovníka Lis-Kulu. Archeologické zbierky (bronzy) boli chemicky stabilizované v spolupráci s konzervátormi z Krakova. Všeobecne je stav väčšiny exponátov dobrý alebo dostatočný, práca na tých v horšom stave prebieha. Nové výstavy boli vytvorené na základe zachovaných predmetov (múzeum nevystavuje veci v zlom stave bez konzervácie).

Úroveň bezpečnosti: Budova bola modernizovaná modernými bezpečnostnými systémami. Je tu kompletný systém poplachu proti vlámaniu, pripojený k bezpečnostnej spoločnosti, ako aj požiarne poplach (detektory dymu v každej miestnosti, ovládací panel SAP). Do okien bolo nainštalované protivlámne sklo a do dverí kontrola prístupu. Celé zariadenie je monitorované – vysokokvalitné kamery vo vnútri aj vonku. Citlivé zbierky (napr. zber mincí, zbrane na blízko) sú uložené v kovových obrnených skrinkách v uzavretých skladoch. Počas veľkých dočasných výstav sa používajú dodatočné bezpečnostné opatrenia (napr. najatie stráže v noci, ak sú exponáty obzvlášť cenné). Múzeum teraz spĺňa bezpečnostné štandardy potrebné napríklad na zapožičanie diel z Národného múzea.

Technické vybavenie: Projekt EÚ zakúpil veľa nového vybavenia. Výstavy boli obohatené o multimédiá – napríklad dotykové obrazovky s interaktívnymi prezentáciami (na historickej výstave sú obrazovky na prehliadku archívnych fotografií Jasla). K dispozícii je aj miestnosť s domácim kinom na premietanie dokumentov o regióne. Výstavy používajú elektronicky riadené LED osvetlenie. Pobočka GEN je nabitá technológiami – sú tu interaktívne testovacie stojany, projekory, mapovanie. Celkovo má múzeum moderné vybavenie na výstavy aj prácu (napr. špičkový skener na digitalizáciu, fotoaparát na 3D fotografiu). Okrem toho bola zriadená profesionálna digitalizačná dielňa (v spolupráci s verejnou knižnicou) s vybavením na skenovanie pamiatok a dokumentov[F56].

Logistické vybavenie: Preprava exponátov, najmä veľkých, je uľahčená nákladným výťahom nainštalovaným v novej budove. Múzeum má vlastnú malú dodávku na prepravu predmetov (v minulosti to boli sponzori, teraz mesto pomohlo kúpiť ojazdenú dodávku). Registračný systém je počítačový, čo uľahčuje logistiku prenájmu (inventárne kódy, rýchle vyhľadávanie predmetov). Po modernizácii bol vytvorený zámok na prijímanie predmetov – špeciálna miestnosť vedľa skladu s klimatizáciou, ktorá umožňuje bezpečnú aklimatizáciu požičaných diel pred výstavou. Vylepšené je aj nakladanie a vykladanie – v pridanom krídle je dodacia rampa.

Počet zamestnancov a ich kvalifikácia: Múzeum zamestnáva približne 10 zamestnancov na plný úväzok (riaditeľ, zástupca GEN, hlavný účtovník, 4 asistenti profesorov/kurátorov – historické, umelecké, archeologické, etnografické oddelenia, 1 pedagóg, 1 špecialista na digitalizáciu, 1 administratívny zamestnanec). Väčšina z nich má vysokoškolské vzdelanie (história, archeológia, dejiny umenia, kultúrne štúdiá). Okrem toho múzeum spolupracuje s viacerými ľuďmi na základe zmluvy na prevádzke výstavných sál a technických prác (napr. ako sprievodcovia sú na službe bývalí učitelia). Po začlenení GEN sa personál rozšíril o vedeckých pedagógov – ale to bolo v rámci múzea (niekoľko nových pozícií alebo presunutých z CITiK). Manažérske a špecializované kvalifikácie sa neustále zlepšujú (ako už bolo spomenuté, aj školenia).

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov: Múzeum prevádzkuje dobrovoľnícky program – na veľkých podujatiach (napr. Noc múzeí, festivaly) zapája školskú mládež a študentov ako dobrovoľníkov. Pomoc využíva každý rok približne 5-10 dobrovoľníkov, čo nie je vysoké číslo, ale je to hodnotné. Dobrovoľníci pomáhali napríklad pri katalogizácii digitálnych zbierok (študenti histórie skenovali fotografie). Existujú plány na rozvoj Klubu mladých dobrovoľníkov v múzeu, najmä v kontexte nového vedeckého centra (pretože je potreba animátorov). Takže miera dobrovoľníctva je mierna a má tendenciu rásť.

Dosah a dopad:

Počet návštevníkov ročne: Po znovuotvorení (2022) múzeum zaznamenalo výrazný nárast návštevnosti. Pred modernizáciou ho ročne navštevovalo asi 5 tisíc ľudí. V roku 2023, vďaka novým výstavám a propagáciám, už prišlo asi 10 tisíc návštevníkov (vrátane pobočky GEN, ktorá generuje dodatočnú návštevnosť). Z nich: približne 3 tisíce sú deti a mladí ľudia v školských skupinách, asi 7 tisíc sú dospelí individuálni turisti a obyvatelia Jasla. Voľné vstupy v nedeľu priťahujú veľa rodín z mesta (v priemere 50 ľudí každú nedeľu).

Profil návštevníka: Múzeum má pomerne rozmanité publikum. Školské skupiny z Jasla a okolia dominujú počas pracovných dní – sú to žiaci základných a stredných škôl, ktorí prichádzajú na múzejné hodiny (regionálne vzdelávanie, história druhej svetovej vojny a pod.). Existujú aj výlety mimo regiónu (napr. školský výlet z Rzeszowa do Karpátskej Tróje zastavuje v Jasle). Miestni obyvatelia tvoria veľkú časť návštevníkov dočasných a nedeľných výstav – najmä stredného a staršieho veku, ktorí sa zaujímajú o miestnu históriu. Turisti z ďalšej vzdialenosti: Jaslo nie je veľké turistické centrum, ale určitá skupina cestovateľov v Podkarpaciach tiež navštevuje múzeum (priťahujú ich napríklad významné výstavy, ako napríklad výstava grafič Salvadora Dalího z roku 2021[F57]). Takíto turisti sú prevažne dospelí, často zberatelia kultúrnych dojmov. Ekonomický profil a vzdelanie hostí sa líšia – miestne je to celé spektrum (od študentov po dôchodcov, od robotníkov po inteligenciu), zatiaľ čo turisti zvyčajne s vyšším vzdelaním, znalci umenia alebo histórie.

Geografický rozsah vplyvu: Múzeum má regionálny význam – patrí medzi najvýznamnejšie múzeá v západnej časti regiónu Podkarpacie. Priťahuje najmä divákov z okresu Jaslo a okolitých oblastí (Krosno, Gorlice z Małopolska). Na národnej úrovni nie je široko známa (je horšia z hľadiska publicity ako veľké múzeá), ale odborné kruhy o nej vedia (napr. archeológovia poznajú Karpatskú Tróju a vedia, že Jaslo múzeum má tam pobočku). Rozsah mimo Poľska je malý – títo niekoľkí zahraniční hostia sú zvyčajne ľudia s rodinnými väzbami (Polonia) alebo náhodní turisti zo zahraničia v regióne (niekedy Slováci, pretože sú blízko hraníc). Múzeum sa však zároveň snaží propagovať ako súčasť širších trás – napríklad je členom Central Industrial District Route, ktorá priťahuje nadšencov technologickej histórie z celej krajiny.

Medzinárodná spolupráca: Múzeum realizovalo a pokračuje v projektoch so zahraničnými partnermi, najmä slovenskými a ukrajinskými (Karpaty). Najznámejšou je spolupráca s Vlastivedným múzeom v Trebišove (Regionálne múzeum v Trebišove, Slovensko). V rámci nej boli pripravované zameniteľné výstavy spoločne – napríklad výstava umeleckého skla od jasského umelca Wiesława Grzegorzcyka, ktorá bola vystavená v Trebišove, a výstava vitráží a umeleckého skla od Wiesława Czechowicza pripravená v Jasle so slovenskými partnermi[F58]. Ďalším príkladom je výstava veľkonočných vajíčok zo zbierky múzea v Trebišove, vystavená v Jasle v roku 2019 (múzeum v Jasle si požičalo ich zbierku veľkonočných vajíčok)[F59]. Okrem výstav bol realizovaný aj malý vzdelávací projekt s múzeom v Humenne (SK) – výmena skúseností v oblasti archeológie (konferenčné stretnutie). S Ukrajinou: plánoval sa projekt s múzeom v Drohobyči (partnerskom meste Jasla) – zatiaľ bol kvôli vojne pozastavený, ale kontakty pretrvávajú. Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách: Múzeum je aktívne v Združení podkarpatských múzeí – riaditeľ je niekedy členom predstavenstva. Zúčastňuje sa tiež na národných sieťových projektoch, napr. "Otvorené múzeá – Subkarpatské kultúrne priestory" (program digitalizácie a online zdieľania zbierok). Patrí pod ICOM Poľsko

(medzinárodná asociácia múzeí). Je tiež súčasťou miestnej kultúrnej siete – v Jasle úzko spolupracuje s knižnicou a Kultúrnym centrom Jaslo (spoločné podniky).

Vzťahy s miestnou komunitou: Múzeum sa snaží byť spoločenským múzeom – do svojich aktivít zapája obyvateľov. Napríklad pri tvorbe výstavy o vinárskych tradíciách Jasla boli miestni vinári a združenia pozvaní, aby prispeli výstavami a príbehmi (výstava "Vinárske tradície regiónu" bola spoluvytvorená komunitou). Obyvatelia Jasla často darujú múzeu rodinné suveníry – cítia, že je to "ich" múzeum. Múzeum organizuje lekcie a remeselné dielne pre rôzne skupiny (deti, seniori – napr. pamätné dielne písania alebo kurz genealógie). Pravidelne sa konajú aj vonkajšie podujatia integrujúce miestnu komunitu, napríklad počas Noci múzeí vás múzeum pozýva hrať spolu (mestské hry okolo Jasla). Tieto aktivity budujú silné väzby s komunitou – mnohí obyvatelia Jasla sú na múzeum hrdí a cítia sa jeho súčasťou (prichádzajú s celými rodinami na ďalšie výstavy).

Postavenie múzea v médiách a na internete: Múzeum je často prítomné v miestnych médiách – informačné portály Jaslo4u, TerazJaslo, JasloNaszeMiasto pokrývajú prakticky každú významnú udalosť (vernisáže, konferencie, publikácie). V regionálnej tlači (Nowiny, tygodnik regionalny) sa objavujú články o múzeu, najmä v kontexte získaných finančných prostriedkov alebo zaujímavých nálezov (napr. objav nových artefaktov). Na internete je webová stránka múzea moderná a pravidelne aktualizovaná (publikuje správy, oznámenia). V oblasti sociálnych médií: Múzeum aktívne udržiava profil na Facebooku (viac ako niekoľko tisíc sledovateľov). Príspevky dosahujú slušný dosah, najmä vďaka atraktívnym fotografiami exponátov. Organizujú sa historické kvízy a živé vysielania prednášok – čo zvyšuje zapojenie (stovky zhliadnutí). Prevádzkuje sa aj Instagram, ktorý prináša zaujímavé fakty z kolekcií a backendov. Vo všeobecnosti má múzeum na internete dobrú viditeľnosť na miestnej úrovni, na národnej úrovni skôr v nikách (archeologické fóra, skupiny nadšencov Borderlandu – tam je niekedy citované).

Uznanie značky múzea: V Jasle a okolí je značka Regionálneho múzea silná – je to inštitúcia s viac ako 50-ročnou tradíciou (založená v roku 1969), pomenovaná po Dr. Stanisławovi Kadyim, ktorú poznajú aj obyvatelia. Pre miestnu komunitu je múzeum autoritou v oblasti histórie mesta. Na mierke vojvodstva je pomerne rozpoznateľná – spája sa najmä s Karpatskou Trójou (ktorá je formálne jej vetvou, hoci z hľadiska marketingu pôsobí pod vlastným názvom). Na národnej úrovni značka nie je mimo múzejného priemyslu široko známa. Napriek tomu určitú publicitu priniesla už spomínaná slávna výstava diel Salvadora Dalího – prilákala divákov a médiá aj mimo regiónu[F57].

Ekonomický dopad na región: Múzeum ako zamestnávateľ a atrakcia má mierny vplyv na miestnu ekonomiku, ale je to viditeľné. Zamestnáva asi tucet ľudí (čo im zabezpečuje živobytie). Priťahuje turistov – podľa odhadov CITiK navštívi Karpatská Trója (vzdialená 7 km) ročne ~40 tisíc, z ktorých niektorí navštívia Jaslo a múzeum na ceste[F60]. Každý takýto turista môže zanechať peniaze v gastronómii, obchodoch – takže múzeum nepriamo generuje určitú návštevnosť. Okrem toho veľké projekty (napríklad modernizácia za 4 milióny PLN) sú hnacou silou pre miestny stavebný trh – výkonný konzorcium zahŕňalo firmy z regiónu a stavební pracovníci mali pracovné miesta. Múzeum tiež nakupuje materiály od miestnych dodávateľov, zadáva tlačiarenské služby – to ovplyvňuje malé podniky. V menej kvantifikovateľnom rozmere múzeum buduje kultúrny kapitál obyvateľov, čo sa premieňa do kvality života a hrdosti na vlastné dedičstvo – čo zase povzbudzuje mladých ľudí, aby zostali v

regiónu (chcú žiť v meste s kultúrnou ponukou). Je ťažké to vyjadriť v zlotých, ale úrady si uvedomujú, že živé múzeum je bohatstvom mesta.

Typ a profil činnosti:

Téma múzea: Múzeum je regionálna inštitúcia s viacerými oddeleniami. Jej témy zahŕňajú históriu mesta Jasło a regiónu Jasło, etnografiu Podkarpacie, miestne umenie a remeslá, ako aj archeológiu praveku Karpát. Môžu byť klasifikované ako historické a etnografické múzeá s prvkami umenia. Podstatný rozsah výstavy je miestny aj čiastočne národný – napríklad historická výstava zobrazuje históriu Jasla na pozadí poľskej histórie (napr. tragédia zničenia mesta v roku 1944 – prvok národnej histórie), zatiaľ čo etnografické alebo archeologické výstavy sa zameriavajú výlučne na región. Múzeum tiež niekedy prezentuje obsah širšieho významu – napríklad grafika Salvadora Dalího je svetovým umením, ale prezentovaná v lokálnom kontexte.

Typ múzea: Múzeum je trvalá, celoročná inštitúcia s vlastným sídlom (nie virtuálnym). Má stálu expozíciu (otvorenú počas celého roka, okrem pondelkov a technických prestávok). Má charakteristiky moderného múzea spôsobom, akým je prezentované (interaktívne prvky, vedecké centrum ako pobočka). Spolu s pobočkou GEN spája funkcie klasického múzea s funkciami vedeckého centra – čo z neho robí pomerne jedinečný hybridný typ inštitúcie na celonárodnej úrovni.

Inovácia výstav: Po modernizácii sú výstavy multimediálne a interaktívne. Na stálych expozíciách sa používali dotykové kiosky, multimediálne projekcie a audio stojany (napr. môžete počúvať spomienky svedkov histórie Jasla). V vzdelávacom kútiku si deti môžu obliekať repliky starých kostýmov alebo sa hrať s kópiami hračiek spred 100 rokov – ide o interaktívne prvky. V GEN Science Generator je inovácia ešte väčšia: návštevníci môžu vykonávať vedecké experimenty sami, ovládať AR zariadenia (rozšírenú realitu) súvisiace s históriou objavov, používať VR aplikácie (napr. virtuálnu cestu po Slnecnej sústave). Je to veľký krok vpred – múzeum sa stalo jednou z mála inštitúcií v regióne, ktoré ponúkajú takéto pokročilé vzdelávacie technológie (je to výsledok partnerstva s vedeckými inštitúciami). Zároveň sú za sklom stále prítomné tradičné exponáty, keďže múzeum dbá na rovnováhu medzi novým a starým.

Stupeň tematickej špecializácie: Múzeum ako regionálne múzeum je pomerne široko profilované – zaoberá sa mnohými aspektmi (história, etnografia, archeológia). Nie je monotematicky špecializovaná; skôr multidisciplinárne, čo umožňuje rôzne výstavy. Má však určité špecializácie, ktorými je známe: napríklad jedinečnú zbierku petrolejových lúčok (druhá v regióne po Krosno) – Podkarpacie múzeum v Krosne sa špecializuje na lampy, Jasło Museum ich má veľa a pestuje ropné dedičstvo regiónu. Ďalšou špecializáciou je prezentácia Zdzisława Wódyńskiego (miestneho maliara) – je mu venovaná celá miestnosť, čo robí z múzea hlavné miesto popularizácie jeho tvorby. Celkovo však profil zostáva široký.

Počet a rozmanitosť dočasných výstav: Múzeum je veľmi aktívne v oblasti výstav. Každý rok organizuje niekoľko vlastných dočasných výstav na rôzne témy a hostí aj putovné výstavy. Napríklad v roku 2023 bola z Varšavy privezená výstava "100. výročie narodenia Józefa Jaremu", výstava "História športového klubu Czarni Jasło" a výstava IPN o kapitánovi Pileckom. Rozmanitosť je veľká – od moderného umenia (napríklad sochy súčasných umelcov boli prezentované) až po historické a dokumentárne výstavy. Priemerne 4-6 dočasných výstav ročne. Okrem toho, vonkajšie a vonkajšie výstavy (na námestí Jasło) – múzeum raz ročne organizuje výstavu fotografických tabúl na námestí (napr. Boleslav Odvážny na námestí Jasło

– takáto výstava v roku 2025 pripomínajúca históriu spred 1000 rokov[F61]). To zvyšuje dopad výstav a oslovuje bežných okoloidúcich.

Vedecké a výskumné aktivity: Múzeum vykonáva aj vedeckú činnosť. V oblasti archeológie – zamestnanci múzea (vrátane riaditeľa Świątko, archeológa) publikujú výsledky výskumu vykopávok vykonaných v Trzcinici a okolí. Jan Gančarski, predchádzajúci riaditeľ, publikoval niekoľko publikácií o hradisku v Trzcinici. Výskum pokračuje v spolupráci s archeológmi z Rzeszowa a Krakova, napríklad pri realizácii vedeckých konferencií v Karpatskej Tróji. V oblasti histórie múzeum pravidelne vydáva kolektívne diela, napríklad knihu k 50. výročiu (zbierka historických článkov[F62]). Zamestnanci vykonávajú archívne dotazy pre výstavy a publikujú články v regionálnych ročenkách (napr. "Rocznik Jasielski"). Existuje tiež spolupráca s univerzitami: napríklad spoločné projekty s PWSZ Krosno na dokumentácii priemyselného dedičstva. Múzeum má vlastné vydavateľstvo – vydáva katalógy výstav a monografie (napr. album o Stanisławovi Kadyim). V poslednej dobe intenzívne rozvíja aj projekty digitalizácie – ktoré možno považovať za výskum a vývoj v kontexte muzeológie (3D skenovanie sôch Bolka zo Załęža a online publikovanie[F63]). Spolupráca s univerzitami je viditeľná aj v projekte GEN – múzeum spolupracuje s Technickou univerzitou a univerzitou na programe vedeckých výstav.

Vzdelávacia ponuka: Múzeum ponúka širokú škálu ponúk pre školy a ďalšie. Organizuje múzejné hodiny prispôbené rôznym úrovniam: napr. "Jasło – mesto zničené a znovu postavené" pre stredoškolákov (o druhej svetovej vojne), "Zvyky a kostýmy našich prastarých rodičov" pre základné školy (o etnografii). Vedie tiež praktické workshopy: keramika, tkanie, výroba vianočných ozdôb – využíva exponáty a znalosti etnografov. Pre najmladších sú k dispozícii výtvarné kurzy inšpirované umením (napr. maľovanie na skle). V odbore GEN sa vzdelávacia ponuka rozširuje o workshopy v oblasti presných vied (robotika pre deti, chemické experimenty – to je nová oblasť). Okrem toho múzeum spolupracuje s učiteľmi na realizácii školských programov – napríklad navrhuje učebné scenáre z histórie regiónu. Každoročne sa zúčastňuje Noci múzeí, počas ktorej pripravuje špeciálne vzdelávacie atrakcie (hry, súťaže pre rodiny). Maturanti majú vlastné programy – napríklad cyklické stretnutia "Historickej sekcie Univerzity tretieho veku" (Univerzita tretieho veku) sa konajú v múzeu, kde zamestnanci prednášajú.

Vydavateľské a propagačné aktivity: Múzeum je aktívne vo vydavateľstve. Každých niekoľko rokov vyjde kniha vydaná múzeom – napríklad spomínaný jubilejný album, katalógy významných výstav (katalóg výstav Salvadora Dalího, vydaný v roku 2021). Od 80. rokov 20. storočia vychádza séria "Jasielská knižnica" – malé brožúry o histórii mesta (múzeum plánuje túto sériu obnoviť vo forme elektronických kníh). Propagačne má múzeum vlastné vynálezy (pohľadnice, repliky starých máp Jasła, vzdelávacie hry "Pamięć – Jasło w przeszłości a dziś"). Spolupracuje s miestnymi médiami – napríklad každý týždeň sa na Rádiu Jasło vysiela krátka relácia "Z muzealnej policy" pripravená zamestnancom múzea (forma propagácie zbierky). Múzeum sa tiež zúčastňuje na propagačných podujatiach mesta – napríklad na Jasło Days má stánok, ktorý prezentuje repliku meštianskeho kostýmu a povzbudzuje návštevníkov. Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami, školami: Veľmi intenzívna. Múzeum podporuje miestnych umelcov – organizuje pre nich výstavy, nakupuje diela do zbierky. Napríklad v roku 2022 zorganizovala výstavu diel študentov Strednej školy výtvarných umení v Krosne, v spolupráci so školou a na pozvanie komunity[F64]. S profesionálnymi umelcami hostila putovné výstavy (Dalí – spolupráca so súkromnými zberateľmi; Beksinski – požičali

diela z múzea v Sanoku; plánuje v budúcnosti výstavu Beksínského v Japonsku, ako naznačil riaditeľ). Kultúrne inštitúcie: Múzeum sa integruje s ostatnými – spoločné projekty s knižnicou (digitalizácia), s komunitným centrom (koncerty na výstavách). Školy – trvalá spolupráca ako vyššie, plus organizuje súťaže pre študentov (napr. súťaž vedomostí o histórii Jasla, umelecká súťaž "Jaslo v očiach dieťaťa"). Celkovo múzeum slúži ako miestne centrum historickej a umeleckej kultúry, ktoré spája rôzne komunity.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov: Po modernizácii múzeum získava veľmi pozitívnu spätnú väzbu. Návštevníci oceňujú moderný spôsob prezentácie a bohatstvo informácií. V prieskumoch uskutočnených niekoľko mesiacov po otvorení (2023) viac ako 90 % hostí hodnotilo dojem ako veľmi dobrý alebo dobrý. Mnohí obyvatelia, ktorí si pamätajú staré, zastarané výstavy, sú z tejto zmeny nadšení – chvália interaktivitu a estetiku novej výstavy. Turisti zo zahraničia regiónu sú tiež prekvapení, že v malom Jasle sa nachádza také profesionálne múzeum.

Počet a kvalita online recenzií: Na Google má múzeum hodnotenie 4,8/5 (na základe desiatok recenzií). Recenzenti zdôrazňujú, že "malé, ale veľmi zaujímavé múzeum", "dobře prezentovaná história mesta". Niekoľko recenzií zdôrazňuje zdvorilosť personálu a zaujímavý spôsob vedenia. Na TripAdvisore nie je veľa recenzií na múzeum (región je menej obľúbený medzi zahraničnými turistami), ale tie, ktoré áno, uvádzajú "stojí za to vidieť cestou Karpatskej Tróje" a vysoko hodnotia tento objekt. Vo všeobecnosti sú online recenzie zriedkavé, ale nadšené.

Dostupnosť informácií: Múzeum poskytuje návštevníkom množstvo informácií. Každá miestnosť obsahuje popisy a legendy v dvoch jazykoch – poľsky a anglicky. To bolo viditeľné aj v publikovaných materiáloch: napríklad informačné tabule z novej výstavy boli pripravené dvojazyčne (poľsky/anglicky), vďaka čomu si aj zahraničný turista niečo odnesie. Okrem toho recepcia ponúka brožúry – napríklad zložku v angličtine o archeologickej výstave (bola pripravená ako súčasť Karpatskej Tróje). Webová stránka obsahuje anglickú sekciu so základnými praktickými informáciami a prehľadom výstavy. K dispozícii je aj linka pomoci (telefón a e-mail) – zamestnanci rýchlo odpovedajú na otázky, napríklad o otváracích hodinách počas sviatkov. Personál často ovláda základy angličtiny alebo nemčiny – v prípade zahraničného návštevníka môžu dať tipy (viacerí zamestnanci absolvovali jazykové kurzy organizované mestom).

Zákaznícky servis: Personál múzea je vysoko cenený pre svoju odbornosť a priateľskosť. Sprievodcovia (kurátori) majú rozsiahle znalosti a dokážu ich odovzdávať zaujímavým spôsobom. Podľa hostí sú zamestnanci "angažovaní a ochotní" – napríklad vás prevedú aj mimo štandardného programu, ak má niekto špeciálne záujmy, vystavia ďalšie exponáty v sklade. Reakčný čas je rýchly – pri pokladni zvyčajne nie je rad, pretože premávka je stredná. Ak príde väčšia skupina bez rezervácie, múzeum sa snaží reagovať okamžite (napr. zahrňa druhého sprievodcu). Kultúra služby je na profesionálnej úrovni – je výsledkom školenia vo verejnej službe, ktoré personál absolvoval pred otvorením novej výstavy.

Dostupnosť online vstupeniek , rezervačný systém: Individuálne vstupy nevyžadujú rezerváciu – vstupenky sa kupujú priamo na mieste. Pre pobočku GEN však bol zavedený predaj lístkov cez internet (cez mestskú platformu)[F65], čo je výhoda najmä v sezóne pre turistov mimo Jasla. Plánuje sa aj zahrnutie hlavného múzea do takéhoto systému, najmä

skupinových rezervácií. Na webovej stránke už existuje formulár na rezerváciu hodiny v múzeu – školy môžu zadať termíny online. Ide o významný krok vpred v digitalizácii služieb.

Vybavenie: Múzeum sa postaralo o pohodlie návštevníkov. Parkovanie: pred budovou je niekoľko miest (vrátane pre osoby so zdravotným postihnutím). Okrem toho môžete cez víkendy zaparkovať na blízkom parkovisku kancelárie zadarmo. V múzeu je šatňa s individuálnymi skrinkami – čo obzvlášť oceňujú skupiny s batohom. Toalety sú čisté, moderné (vrátane pre zdravotne postihnutých a prebaľovací pult pre bábätká). Bohužiaľ, kaviareň zatiaľ nie je – ale múzeum vyhradilo priestor pre automaty s nápojmi a občerstvením (boli nainštalované v roku 2023). Plánuje sa mať kaviareň vo vestibule, možno v spolupráci s miestnou cukrárnou, čo by bol ďalší plus (zatiaľ nie sú konečné rozhodnutia). Múzejný obchod – pri pokladni je súveníový pult: albumy, repliky mincí, miestne remeslá (napr. keramika s logom Jaslo). V pobočke GEN je malý obchod s vedeckými prístrojmi a klobúkmi s logami. Tieto vybavenia robia prehliadky pohodlnými. Oddychové zóny: v rámci výstavných hal sú usporiadané lavičky na odpočinok a vo vnútornom dvore sú stoly (využívané napríklad v lete rodinami s deťmi).

Prispôsobenie ponuky rôznym skupinám: Múzeum pripravilo ponuku pre deti – stála expozícia obsahuje interaktívne prvky ideálne pre najmladších (napr. repliku stredovekého brnenia, ktorú si možno vyskúšať; kútik, kde si deti môžu nakresliť rodinný erb). Pre predškolákov sa organizujú špeciálne sprievodcovské prehliadky – kratšie a s jednoduchým jazykom. Pre seniorov – program Senior-Friendly Museum: každú stredu sú vstupenky pre dôchodcov so zľavou 50 % a raz mesačne stretnutie s kurátorom výstavy (v kombinácii s čajom a koláčom – iniciatíva v spolupráci s UTW). Osoby so zdravotným postihnutím – zariadenie je fyzicky prístupné, ako je popísané. Pre nepočujúcich: plánuje sa zavedenie videonávodu v PJM (poľský posunkový jazyk), financovaného PFRON, zatiaľ v príprave. Pre nevidiacich: k dispozícii sú tyflografie (hmatové mapy a niekoľko hmatových kópií exponátov, napríklad kópia fragmentu reliéfu, ktorého sa dá dotknúť), ako aj zvukový popis – sprievodca bol vyškolený na opis maľby nevidiacim.

Úroveň inovácií pri oslovovaní návštevníkov: Múzeum využíva nové formy – napríklad sociálne médiá na neustálu komunikáciu (Facebook, Instagram). Spustila tiež 3D virtuálnu prehliadku – na webovej stránke si môžete pozrieť vybrané miestnosti vďaka technológii Matterport (digitalizované interiéry ako 360-stupňové panorámy). Plánuje sa zavedenie mobilnej aplikácie na samostatné prehliadky mesta s komentárom múzea (projekt "Jasło History Trail" – čaká sa na schválenie financovania). Neexistujú žiadne typické chatboty, ale na stránke sa zvažujú jednoduché AI nástroje na zodpovedanie otázok o otváracích hodinách, výstavách a podobne. Ďalšou inováciou je integrácia s mestským informačným systémom – múzeum posiela signály do mestskej aplikácie, čo vám umožní dostať notifikáciu na smartfóne, keď ste v blízkosti (napr. "Vstúpte do múzea – dnes zadarmo v nedeľu"). Pri priamych interakciách s návštevníkmi múzea zahŕňa prvky gamifikácie: napríklad rozdáva múzejné pasy – pečiatku a odmenu za návštevu všetkých oddelení. Toto je pomerne klasické, ale účinné riešenie.

Miera návratu návštevníkov: Po rekonštrukcii prišli mnohí obyvatelia raz zo zvedavosti – a niektorí sa vracajú na ďalšie dočasné výstavy alebo podujatia. Múzejné vedenie odhaduje, že počas roka asi 30 % návštevníkov tvoria ľudia, ktorí tam už predtým boli (teda vracajúci sa – dosť často). Najmä seniori a rodiny s deťmi z Jasla sa vracajú, keď sa výstava mení alebo pri príležitosti špeciálnych podujatí. Turisti zvonku regiónu zvyčajne navštívia raz (pokiaľ neprídu

znova pri ďalšej návšteve, čo je zriedkavejšie). Vernostné programy zatiaľ neexistujú, ale rozmanité podujatia samé o sebe dávajú ľuďom dôvody sa stále vracieť.

Obraz múzea v očiach zákazníkov: Vďaka úspešnej modernizácii sa obraz inštitúcie výrazne zlepšil – z mierne zastaranej inštitúcie sa stala moderným, atraktívnym miestom. Obyvatelia sú hrdí – múzeum vnímajú ako kultúrnu prehladku Jasla. Zákazníci (návštevníci) ho vnímajú ako profesionálne, zaujímavé a dynamické múzeum, ktoré nestojí na mieste. Dokazuje to rastúca účasť a pozitívne vyjadrenia v miestnych médiách (poslanci mestského zastupiteľstva chválili múzeum ako "inštitúciu, ktorá výrazne využívala finančné prostriedky a vdýchla nový život kultúrnej ponuke mesta"). V očiach partnerov z odvetvia si múzeum získalo povesť inštitúcie schopnej realizovať veľké projekty (čo posilňuje dôveru napríklad v ďalšie spoločné podniky). Na záver, spokojnosť laureátov sa premieta do veľmi dobrého obrazu – ako miesta vzdelávania, zábavy a zamyslenia nad miestnym dedičstvom, vedeného s vášňou a profesionalitou.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Skúsenosti s partnerskými a sieťovými projektmi: Múzeum má bohatú históriu spolupráce. Zúčastnila sa viacerých národných sieťových projektov – napríklad v rokoch 2011-2013 sa zúčastnila programu "Múzeá ropných trás" spolu s Múzeom ropného priemyslu v Bóbrke a múzeami na Ukrajine (výmena výstav o histórii ropného priemyslu)[F66]. Išlo o plodné partnerstvo, ktoré dodnes viedlo k spoločným podnikom (napríklad konferenciám o priemyselnom dedičstve). Cross-border – už spomínané partnerstvo s Trebišovom (Slovensko) v rámci mikroprojektu Interreg, za ktoré múzeum získalo ocenenie. Okrem toho bolo múzeum v Jasle vedúcim projektu "Karpatské múzeá – včera a dnes", ktorý spájal niekoľko múzeí z Poľska a Slovenska (workshopy, výstavy, spoločný katalóg). Takéto projekty učili spolupráci zamestnancov a medziinštitucionálnemu riadeniu.

Ochota spolupracovať: Múzeum je veľmi otvorené novým partnerstvám. Rád vymení svoje zbierky za výstavy – napríklad v roku 2022 požičal časť svojej etnografickej zbierky Okresnému múzeu v Krosne na spoločnú výstavu ľudových krojov. Je tiež pripravená na propagačnú spoluprácu – ako súčasť turistického balíka Jaslo spája sily s miestnymi atrakciami (plánuje sa spoločná vstupenka s Karpatskou trojou a Múzeom ropy pod holým nebom v Bóbrke). Múzeum aktívne reaguje na pozvania tematických sietí – napríklad sieť prírodných múzeí Podkarpacie (hoci nie je typicky prírodná, ponúkalo pohostinnosť pre putovnú výstavu Národného parku Bieszczady).

Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie: Veľmi dobrá – zamestnanci múzea v Jasle udržiavajú priamy kontakt s kolegami z iných inštitúcií. Región Podkarpacie je pomerne súdržný – kurátori sa stretávajú na sympóziách, radia v otázkach ako digitalizácia (napríklad: Múzeum remesiel v Krosne radilo Jaslovi o organizácii digitalizačného workshopu[F67][F68]). Komunikácia s mestskými inštitúciami (knihnica, komunitné centrum) je takmer každodenná – spoločne plánujú kalendár podujatí, aby sa navzájom neduplikovali, ale skôr dopĺňali. Múzeum v Jasle si vybudovalo povesť spoľahlivého a kreatívneho partnera, čo uľahčuje dohodu o ďalších spoločných iniciatívach.

Súlad poslania a hodnôt s inými múzeami: Ako regionálne múzeum zdieľa MRJ spoločnú misiu s inými inštitúciami – uchovávať a popularizovať miestne dedičstvo. Hodnoty ako autenticita, vzdelanie, dostupnosť sa medzi partnermi zbierajú, čo podporuje spoluprácu. Napríklad keď on a Trebišov pripravovali výstavu, obe múzeá sa riadili myšlienkou kultúrnej integrácie regiónov na oboch stranách hranice – spoločnou hodnotou. Múzeum nemá

protichodné hodnoty s ostatnými – naopak, snaží sa spájať ľudí okolo dedičstva, čo je cieľom všetkých partnerov.

Schopnosť zdieľať zdroje: Múzeum je pripravené a praktizuje zdieľanie zdrojov. Pri digitalizácii sa spojila s verejnou knižnicou – spoločne si kúpili vybavenie a zdieľali ateliér[F56], vďaka čomu sa dosiahlo viac než samostatne. S Múzeom remesiel v Krosne plánujú vymieňať si skúsenosti z nového oddelenia digitalizácie (možno spoločný digitálny portál z regiónu – to je nápad). Múzeum tiež zdieľa priestory – umožňuje iným inštitúciám využívať jeho konferenčnú miestnosť (napr. zasadnutia historických komisií mesta sa konajú v múzeu). Ak bolo potrebné, mohla dokonca požičať personál (napríklad konzervátor MRJ raz pomáhal so inventárom zbierok v múzeu pod holým nebom v Karpatskej Tróji pred ich otvorením). Takáto flexibilita a kultúra spolupráce sú silnou stránkou.

Miera kompatibility s inými subjektmi: Múzeum je vysoko kompatibilné s viacerými partnermi. Tematicky spája prvky, ktoré možno rozvíjať s rôznymi inštitúciami: napr. ropné dedičstvo – spolupráca s múzeom v Bóbrke; archeológia doby bronzovej – s Karpatskou Trójou (v skutočnosti ich vetvou, takže plná synergia); remeslá a umenie – z Múzea remesiel v Krosne, BWA Krosno alebo Gorlice (Karwacjan Manors). Zapadá do vzdelávacích iniciatív (spolu s GEN je cenným partnerom pre školy a univerzity). Múzeum je tak všestranné, že dokáže nájsť spoločný menovateľ prakticky so všetkými v regióne – čo z neho robí cenný uzol v sieti kultúrnej spolupráce Podkarpacie. Napríklad plány na vytvorenie cezhraničnej siete múzeí mazdiel alebo oleja považujú inštitúciu Jasło za lídra na poľskej strane vďaka jej skúsenostiam a rozsiahlym kontaktom. Na záver, sieťový potenciál Regionálneho múzea v Jasle je veľký a aktívne využívaný, čo prináša výhody jemu aj jeho partnerom.

Inovácie a rozvoj:

Úroveň implementácie digitálnych technológií: Ako už bolo spomenuté, múzeum stojí na prahu novej digitálnej éry. Vďaka projektu "Priestor vedy, kultúry a umenia v Krosne" (partnerstvo s Krosnom) zdigitalizuje viac ako 15 tisíc výstav a archívnych materiálov[F55]. Plánuje ich sprístupniť online – je to obrovský krok v digitalizácii zbierok. Prvé efekty je možné už vidieť na webovej stránke: napríklad niekoľko 3D exponátov (drevené sochy od Antoniho Bolka, ľudového umelca) bolo sprístupnených na interaktívne prezeranie[F63]. Múzeum intenzívne využíva sociálne médiá na vzdelávanie (po cykloch #ZbioryOnline). V spolupráci s Podkarpackie centrom pre vzdelávanie učiteľov má byť vytvorená aj e-learningová platforma, kde múzeum poskytne digitálne materiály o histórii regiónu – to je stále plánované, ale realistické. Okrem toho používa AR/VR nástroje: VR okuliare sú dostupné v GEN vetve na simuláciu (čo z neho robí jedno z mála regionálnych múzeí s VR). V budúcnosti sa zvažuje integrácia AR do stálej expozície – napríklad žiadosť, prostredníctvom ktorej po nasmerovaní kamery na model predvojnového Jasła budú vystavené budovy v pôvodných farbách a zvukoch mesta – ide o myšlienku predloženú do súťaže "Museum+" Ministerstva kultúry a národného dedičstva.

Počet výskumných a vývojových projektov: Múzeum sa zapája do viacerých iniciatív na hranici kultúry a nových technológií. Napríklad v roku 2025 sa pripojilo ku konzorciu univerzít a technologických spoločností v projekte "Digitálne dedičstvo Podkarpacie", kde sa testuje umelá inteligencia pri popise zbierok (AI na rozpoznávanie objektov na starých fotografiách – múzeum sprístupnilo svoje fotozbierky na tréning algoritmov). Spomínané digitalizačné práce sú tiež výskumom a vývojom v metodologickom zmysle (vývoj štandardov pre digitalizáciu regiónu). Okrem toho sa múzeum v rámci GEN stáva partnerom vo vzdelávacom

a technologickom projekte – napríklad programovaní robotov na prezentáciu umeleckých diel (ide o študentský projekt, múzeum poskytuje priestor a expozície na testovanie).

Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry/e-múzeí: Okrem vyššie uvedeného je múzeum súčasťou portálu Podkarpacie s virtuálnymi modelmi (v spolupráci s Rzeszówom a ďalšími inštitúciami – nakoniec tam bude umiestnených 140 exponátov z regiónu, vrátane Jasła[F69]). Vďaka integrácii s CITiK múzeum vstupuje do systému inteligentného mesta Jasło: napríklad v mobilnej aplikácii mesta si môžete kúpiť lístok do múzea a vyzdvihnúť si e-sprievodcu – to sú novinky roku 2025.

Stratégia udržateľnosti: Múzeum sa tiež venuje environmentálnym otázkam. Po modernizácii je budova energeticky efektívna (LED, izolácia – čo znižuje spotrebu energie približne o 30%). Vo svojich každodenných aktivitách podporuje udržateľné postoje: organizuje výstavy o ekológii (napríklad výstavu detských diel o čistom prostredí), v odbore GEN jeden z vzdelávacích modulov sa venuje obnoviteľným zdrojom energie, čo je v súlade s trendom smart kultúry v zmysle environmentálneho povedomia. Múzeum používa recykláciu – napríklad v dielnach používa biologicky rozložiteľné materiály (slamené ozdoby namiesto plastu). Niektoré projekty EÚ vyžadujú plány na minimalizáciu svojej uhlíkovej stopy – múzeum dodáva miestnym dodávateľom a energeticky efektívnemu vybaveniu.

Implementácia nových obchodných modelov: Ako verejná inštitúcia múzeum intenzívne neskúma finančné inovácie, ako sú predplatné alebo NFT – hoci niektoré prvky sa objavujú. Plánuje sa program členstva "Priateľ múzea" – za ročný poplatok, symbolický neobmedzený lístok a zľavy na podujatia, čo je forma predplatného. NFT alebo tokenizácia diel – pravdepodobne nie, hoci počas jednej konferencie na GEN sa uvažovalo o vytvorení NFT založených na digitálnych verziách Beksínského malieb, ale ide skôr o teoretické úvahy (na úrovni študentských konceptov). Mikroplatby – múzeum sprístupnilo e-shop, kde si môžete kúpiť digitálne kópie starých fotografií a máp (sú to malé sumy, ale ide o mikro-model e-commerce). Online predaj vstupeniek už existuje, možno sa jedného dňa pridajú dynamické ceny (napr. lacnejšie lístky v menej frekventované dni – to je nápad, ktorý treba zvážiť pri rezervačnom systéme). Na záver, múzeum drží krok s dobou: technologicky sa modernizuje, inovuje vo svojej ponuke a správe a zároveň si zachováva svoju misiu ochrany dedičstva. Vďaka podpore miestnej komunity a samosprávy má podmienky na ďalší rozvoj – čo sa prejavuje v jeho ambiciózných plánoch a aktívnej realizácii nových myšlienok.

Archeologické múzeum pod holým nebom "Karpatská Trója" v Trzcinici (pobočka Podkarpatského múzea v Krosne)

Organizácia a riadenie:

Múzeum pod holým nebom "Karpatská Trója" v Trzcinici je pobočkou Podkarpackého múzea v Krosne[F70][F71]. To znamená, že formálne podlieha štruktúre Podkarpackého múzea (organizovaného Samosprávou Podkarpackého vojvodstva).

Právna forma: samotná vetva nemá právnu osobnosť; Podkarpacké múzeum je samosprávnou kultúrnou inštitúciou Podkarpackého vojvodstva[F72].

Organizačná štruktúra: Karpatská Trója má na mieste vlastný tím zamestnancov (vedúci pobočky, sprievodcovia, technická služba), ale podriadená je vedeniu Podkarpackého múzea v

Krosne. Toto múzeum má niekoľko pobočiek (m.in. múzeum pod holým nebom v Trzcinici a múzeum lemkovskej kultúry pod holým nebom v Zyndranove), takže stavba je viacpobočková so sídlom v Krosne.

Model riadenia: ide o zmiešaný model – centrálné rozhodnutia prijíma riaditeľ Podkarpackého múzea (pod dohľadom Wojvodskej rady), zatiaľ čo každodenné riadenie v Trzcinici vykonáva manažér múzea pod holým nebom. Tu je určitá operačná decentralizácia – vedúci Troy má autonómiu pri organizovaní práce pobočky, ponuke vzdelávania alebo malých výdavkoch, ale strategické otázky (rozpočet, rozvoj infraštruktúry, veľké projekty) rozhoduje riaditeľ v konzultácii s úradom maršala. Rozhodnutia sú teda hierarchické, s určitou účasťou – napríklad plán výstav a podujatí v Tróji pripravuje tím, ale schvaľuje ho manažment.

Stratégia inštitucionálneho rozvoja: Karpatská Trója bola vytvorená ako súčasť širšej stratégie vojvodstva v oblasti kultúrneho turizmu. Samotné múzeum pod holým nebom má miestny rozvojový plán (predstavený pri otvorení v roku 2011), s predpokladom postupného rozširovania atrakcií. Strategické dokumenty Podkarpackého múzea – m.in. rozvojový plán na roky 2021-2025 – zohľadňujú investície v Tróji (napr. výstavba vyhliadkovej veže, rozvoj vzdelávacej ponuky). Tieto plány sa pravidelne realizujú (veža bola postavená v roku 2019).

Systém riadenia kvality: formálny systém ISO ešte nebol zavedený, hoci múzeum pod holým nebom funguje podľa určitých štandardov (priemyselné certifikáty – napr. v roku 2013 získalo titul "Najlepší turistický produkt Podkarpacie", ktorý bol spojený s auditom kvality). Postupy pre turistickú dopravu sú zapísané a dodržiavané (toto je požiadavka, pretože múzeum pod holým nebom môže byť obliehané a musí fungovať efektívne).

Manažérski personál: do roku 2022 bol manažérom Karpatskej Troje Jan Gancarski (zakladateľ múzea pod holým nebom, dlhoročný riaditeľ Podkarpackého múzea)[F73]. Po jeho odchode do dôchodku prevzal povinnosti ďalší archeológ z tímu. Riaditeľ Podkarpackého múzea (od roku 2023 Krzysztof Gierlach[F74]) je pod dohľadom – je skúseným kurátorom a výskumníkom (najmä v oblasti petrolejových lúčov). Zamestnanci Trojan sú prevažne archeológovia a pedagógovia s rozsiahlymi skúsenosťami v popularizácii (už roky organizujú archeologické festivaly). Fluktuácia vedenia je nízka – tím vytvorili tí istí ľudia od začiatku výstavby múzea pod holým nebom.

Vzdelávacia politika: zamestnanci múzea pod holým nebom sa zúčastňujú priemyselných školení (napr. kurzy organizácie historických podujatí, školenie sprievodcov v cudzích jazykoch). Vďaka svojej špecializovanej povahe sú väčšina z nich nadšencami, ktorí neustále rozširujú svoje vedomosti (zúčastňujú sa archeologických konferencií). Podkarpackie múzeum im poskytuje príležitosti na rozvoj – napríklad kurz prvej pomoci, školenie v oblasti bezpečnosti turistov.

Úroveň digitalizácie správy: Karpatská Trója používa elektronický rezervačný systém pre skupiny – je to bežný modul Podkarpackého múzea (online skupinová registrácia). Záznamy archeologických zbierok sú digitalizované (tisíce artefaktov z vykopávok v Trzcinici boli digitálne katalogizované v spolupráci s Univerzitou Mikuláša Kopernika v Toruni). Pre návštevníkov nie je žiadne pokročilé CRM, ale je tu informačná stránka (trochu viac v štýle 2010-tych rokov). Elektronické monitorovanie sa používa v správe infraštruktúry a pokladničné systémy sú počítačovo riadené. Všeobecne platí, že na úrovni moderného vzdelávacieho parku – áno, používajú napríklad drony na monitorovanie násypov hradiska.

Rozhodovanie: Pokiaľ ide o každodennú prácu (rozvrh sprievodcov, malé nákupy, workshop scenár), rozhodnutia sa prijímajú na úrovni pobočky – dosť participatívne (manažér súhlasí s tímom). V otázkach investícií, financií, marketingu sa rozhoduje medzi vedúcim pobočky – > riaditeľom múzea – > Vojvodskou radou. Často sa konajú stretnutia – tím Troy podáva správy o potrebách a nápadoch, riaditeľ ich hodnotí a predkladá maršalovi na schválenie (napr. výstavba pozorovacej veže – miestny nápad, rozhodnutie a finančné prostriedky z kancelárie maršala). Vo všeobecnosti je štýl riadenia hierarchický, ale berie do úvahy odborné znalosti zamestnancov pobočky.

Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Múzeum pod holým nebom je jablkom oka samosprávy vojvodstva – spolupráca s Maršalským úradom je úzka (práve ten financoval výstavbu a ďalšie investície, napríklad vyčlenil viac ako 1 milión PLN z rozpočtu vojvodstva na nové atrakcie[F75][F76]). Existujú tiež dobré vzťahy s obcou Jasło (kde sa nachádza múzeum pod holým nebom) – obec podporuje napríklad propagáciu a prístupovú cestnú infraštruktúru. Karpatská Trója intenzívne spolupracuje s ďalšími archeologickými parkami – je členom Združenia "Karpatská Trója", ktoré združuje múzeá karpatských archeológií z Poľska, Slovenska a Českej republiky (výmena skúseností, spoločné konferencie[F77]). Má tiež kontakty s archeologickými múzeami (napr. v Biskupine, Wolin) – rekonštrukčné skupiny pôsobiace tam navštevujú festivaly v Trzcinici. Spolupracuje tiež s univerzitami (Univerzita v Rzeszówe skúma túto oblasť a spoločne organizuje konferencie). Na záver, organizácia je pomerne rozsiahla, pretože pobočka je integrovaná do veľkého provinčného múzea, čo umožňuje jej efektívne riadenie s podstatnými a finančnými možnosťami.

Ekonomika a financie:

Ročný rozpočet múzea pod holým nebom v Karpatskej Tróji je súčasťou rozpočtu Podkarpackého múzea. Presné množstvá nie sú explicitne zverejnené samostatne, ale dajú sa odhadnúť na základe údajov. Po otvorení múzeum pod holým nebom vyžadovalo pomerne vysoké náklady na údržbu (personál, energia pre pavilón, údržba hradiska). Ročný rozpočet Troy sa odhaduje na približne 1–1,2 milióna PLN (k roku 2025), ktorý je do veľkej miery pokrytý dotáciou vojvodstva.

Stabilita financovania je dobrá, pretože inštitúcia má hodnotu vojvodstva a dotácia je ročná, hoci kolíše s rozpočtom regiónu. Podkarpacké múzeum dostáva dotáciu od maršala (v roku 2021 približne 4 milióny PLN – významná časť pre pobočky) a rozdeľuje ju medzi svoje jednotky.

Zdroje financovania: Dominujú verejné prostriedky (subjektívne a cielené granty). V štruktúre vlastných príjmov generuje múzeum pod holým nebom značné príjmy z vstupných – Karpatská Trója je ročne navštevovaná desaťtisícami ľudí, lístok stojí asi tucet zlotých, takže napríklad 40 tisíc ľudí x ~15 zlotých = približne 600 tisíc zlotých hrubého príjmu. Ide o významný príspevok (hoci nepokrýva celé náklady). Okrem toho sú príjmy zo suvenírového obchodu (múzeum pod holým nebom má rozsiahly obchod s publikáciami, replikami, vzdelávacími hračkami – niekoľko desiatok tisíc zlotých ročne), workshopov a podujatí (vstupenky na ďalšie atrakcie, napr. archeologický festival má ďalšie vstupenky). Vplyvy môžu byť rôznorodé (počasie ovplyvňuje návštevnosť).

Štruktúra nákladov: Hlavné náklady sú údržba budovy a priestoru – múzeum pod holým nebom zaberá 8 hektárov, je potrebné kosiť trávu, udržiavať násypy, renovovať drevené repliky chatiek (neustále náklady na impregnáciu, opravy striech). Výstavný pavilón generuje značné

náklady na energiu (klimatizácia, osvetlenie). Zamestnanci – asi tucet pracovných miest na plný úväzok (sprievodcovia, pracovníci pokladne, bezpečnostní pracovníci, stáli zamestnanci), čo je značná cena. Propagačný a vzdelávací program – organizácia každoročného archeologického festivalu (výdavky na rekonštrukčné skupiny, materiály), menšie podujatia – je určitou súčasťou rozpočtu (hoci niekedy je dotovaný samostatne). Investície a odpisy – splatenie možných záväzkov po výstavbe neovplyvnili múzeum pod holým nebom, pretože výstavba bola financovaná z grantov a príspevkov vojvodstva (múzeum pod holým nebom nemá žiadne dlhy). Keď sa uskutočnili ďalšie investície (napr. pozorovacia veža za 1,6 milióna PLN[F78][F79]), boli financované Maršalským úradom a EÚ – prevádzkový rozpočet pobočky nebol zaťažovaný. Ziskovosť obchodných aktivít: Karpatská Trója je v regióne fenoménom, ktorý generuje relatívne vysoké príjmy medzi vojvodskými múzeami. Napriek tomu nie je úplne sebestačná – v roku 2017 zaznamenala stratu (zvýšenú prevádzkovými nákladmi) napriek nárastu počtu návštevníkov[F80]. Údaje ukazujú, že aj pri 50 tisíc návštevníkoch a pol milióna zlotých príjmov náklady (viac ako 2 milióny zlotých ročne) túto hodnotu prevyšujú, preto jednotka vyžaduje dotáciu. Individuálne komerčné aktivity sú však ziskové – napríklad dielne majú cenu vypočítanú tak, aby pokrývala materiály a prinášala malý zisk; Obchod funguje s maržou. Hlavným faktorom nedostatku plnej ziskovosti sú vysoké fixné náklady.

Schopnosť získať externé prostriedky: Veľmi vysoká. Výstavba múzea pod holým nebom bola už financovaná z Finančného mechanizmu EHP (1,747 milióna EUR v grantoch) a vojvodských fondov[F81], ktoré pokryli viac ako 60 % celkových nákladov približne 12 miliónov PLN[F82]. V nasledujúcich rokoch boli získané finančné prostriedky z EÚ (napr. projekt novej veže a atrakcií v hodnote 6,125 milióna PLN, spolufinancovanie približne 3 milióny PLN od RPO, zvyšok z rozpočtu vojvodstva [F75]). Múzeum pod holým nebom tiež profituje z dotácií od Ministerstva kultúry a národného dedičstva – napríklad program "Prístupná kultúra" financoval bezplatné cestovanie pre školské skupiny z vzdialených obcí. Súkromné sponzorstvo nie je veľké – miestne stavebné firmy podporujú malé práce (výmenou za propagáciu), ale väčšina finančných prostriedkov sú verejné prostriedky a lístky.

Úroveň dlhu: Pobočka nemá žiadne dlhy – o vyrovnanie rozpočtu sa stará Podkarpacie múzeum ako celok. Možné pôžičky si vojvodstvo vzalo na príspevok na výstavbu, ale to bolo mimo účtovníctva múzea. Múzeum pod holým nebom je finančne zabezpečené, pretože v prípade nedostatku (napr. spôsobeného nižšou návštevnosťou) maršal hradí straty – napríklad v roku 2018 sa poslanci vojvodstva dohodli na rekapitalizácii Podkarpacieho múzea na pokrytie deficitu ~2,2 milióna PLN, hlavne kvôli múzeu pod holým nebom[F80].

Cenová politika: Lístky do Karpatskej Tróje sú cenovo primerané: bežný lístok približne 14–16 PLN, znížený ~10 PLN, deti do 7 rokov zadarmo. Ceny boli vypočítané tak, aby prilákali rodiny (napr. rodinný lístok so zľavou). Niektoré ďalšie atrakcie sa platia samostatne – napríklad výstup na vyhliadkovú vežu za malý poplatok (alebo v balíku). Veľké podujatia (festival) majú špeciálne vstupenky (vyššie o niekoľko zlotých, pretože ide o celodenné podujatie). Pre školské skupiny boli zavedené užitočné balíčky s workshopmi. Vo všeobecnosti sa snažili nezvyšovať ceny, keďže si uvedomovali konkurenciu (múzeum pod holým nebom v Sanoku – väčšie, ale lacnejšie; Bóbrka – podobné, o niečo drahšie). Ceny sa prispôbujú miestnemu trhu.

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti: Ako verejná inštitúcia je rozpočet múzea pod holým nebom (pobočky) súčasťou správy Podkarpacieho múzea – táto správa sa každoročne predkladá Vojvodskej rade a analyzuje výbormi Sejmu. Keď múzeum pod holým

neboť spôsobilo väčšie straty, než sa plánovalo (2017-2018), išlo o verejnú diskusiu – poslanci sa pýtali, čo s tým robiť[F83][F80]. Vedenie múzea vo svojich správach vysvetľuje, že napríklad straty vyplývajú z nákladov na vzdelávaciu misiu a prevádzku, čo je uvedené v oficiálnych dokumentoch[F84]. NIK (Najvyšší kontrolný úrad) auditoval ziskovosť spoločnosti (CDS, ďalší subjekt Krosna), ale aj múzeum pod holým nebom v Trzcinici malo audit (pravdepodobne v roku 2014) – vtedy sa ukázalo, že niektoré ekonomické predpoklady boli nereálne[F85]. Všetky finančné údaje sú verejné – Sejm, ktorý napríklad udelil 9 miliónov PLN na rekapitalizáciu spoločnosti CDS v Krosne, podobne pravidelne podporuje múzeum (nie spoločnosť, ale rozpočtovú inštitúciu). Na záver, financie sú pre dozorné orgány transparentné, hoci pre bežného turistu nie sú verejne prezentované.

Investičný potenciál: Karpatská Trója, napriek tomu, že už bolo veľa investovaných (12 miliónov PLN na výstavbu, ďalších 6 miliónov PLN na atrakcie), má stále potenciál na rozvoj. V súčasnosti plány zahŕňajú m.in výstavbu rekonštrukcie bronzového osídlenia na druhej strane násypov (rozšírenie múzea pod holým nebom – už bolo postavených niekoľko chatrčí, nakoniec môže byť postavených asi tucet, čím vznikne mini-osada). To si vyžaduje ďalšie výdavky – je dôležité, aby pochádzali z nových fondov EÚ alebo centrálného rozpočtu (napr. Poľský dohoda). Okrem toho sa plánuje vybudovať sklad a výskumný pavilón – v súčasnosti sú archeologické zbierky uložené v Krosne a čiastočne v Trzcinici, no je potrebná cieľová skladička. Existuje vôľa maršala financovať ju v nasledujúcich rokoch. Čo sa týka turizmu, múzeum pod holým nebom môže investovať do nových interaktívnych výstav v pavilóne – zvažuje sa kúpa VR systému zobrazujúceho pohľad hradu pred 3500 rokmi (ak budú k dispozícii financie). Infraštruktúra (prístupové cesty, parkoviská) je takmer dokončená; Alternatívne výstavba ubytovacej základne (kemp, kemp) – čo niektorí navrhujú, ale radšej by to bol súkromný investor (múzeum takúto úlohu nemá). Vo všeobecnosti má múzeum pod holým nebom veľkú politickú podporu, takže doň občas prúdia finančné prostriedky – a tak je tu potenciál na ďalší rozvoj.

Spolupráca so súkromným sektorom: Karpatská troja je formálne verejná, neexistuje PPP, ale spolupracuje so súkromným sektorom pri organizovaní podujatí. Napríklad sponzori – miestne spoločnosti (družstevná banka, stavebné firmy) finančne alebo materiálne podporujú každoročný archeologický festival (výmenou za reklamu). Keď bola vyhliadková veža postavená, niektoré práce a materiály sponzorovala plynárenská spoločnosť (pretože podporovala ich spoločenskú zodpovednosť). V oblasti gastronómie – súkromná entita pôsobí sezónne v priestoroch múzea pod holým nebom (malá gastronómia počas podujatí), pre ktorú múzeum vytvára priestory a prenajíma priestory – ide o formu partnerstva. Zvažovalo sa partnerstvo verejného a súkromného sektora na výstavbu hotela vedľa múzea pod holým nebom, ale k tomu nedošlo (súkromný investor nenašiel dostatočné vyhliadky na zisk). Spolupráca so súkromnými rekonštrukčnými skupinami je veľmi úzka – ide o súkromné združenia, s ktorými múzeum pod holým nebom pravidelne spolupracuje (napr. slovanský tím "Grodziec" prakticky sídli v Tróji v lete a má neformálne partnerstvo). Na záver, súkromný sektor zohráva úlohu komplementárneho partnera (sponzora, poskytovateľa služieb) namiesto základného finančníka.

Štruktúra a zdroje:

Počet a typ múzejných predmetov: Karpatské Trójské múzeum pod holým nebom je komplex pozostávajúci z viacerých prvkov. Hlavnou je moderná budova múzejného pavilónu (výstavný a vzdelávací) – 2 poschodia, výstavná miestnosť, vzdelávacie miestnosti, zariadenia. V

vonkajšej časti sa nachádzajú rekonštrukcie hradiska: zrekonštruované časti obranných hradieb (drevená palisáda), vstupná brána do hradiska, niekoľko chatiek z raného stredoveku umiestnených vo vnútri hradiska. Samostatne bol zrekonštruovaný fragment osídlenia z doby bronzovej na úpätí hradiska – ide o niekoľko chatiek. Okrem toho bola v roku 2018 dokončená výstavba 35-metrovej vyhliadkovej veže (oceľová a drevená) na kopci vedľa hradiska[F78][F79]. Celé zariadenie zaberá plochu približne 8 hektárov, z ktorých významná časť je povrchová baňa (archeologická rezervácia – s zachovanými základmi a značkami, kde objekty stáli, na prehliadku). Okrem toho je k dispozícii infraštruktúra: parkovisko, chodníky, amfiteáter pre vonkajšie podujatia. V formálnom zmysle vetva zahŕňa aj územie hradiska v Trzcinici (pod ochranou pamiatok) s fragmentmi autentických násypov (ide o in situ rezerváciu, nie o presťahovaný objekt).

Výstavná plocha : Vo vnútri pavilónu – približne 500 m² stálej expozície (prezentujúcej nálezy z hradiska a histórie osídlenia) plus približne 100 m² dočasných výstav (občas hostujúce archeologické výstavy z iných múzeí). Vonku je celé hradisko vonkajším výstavným priestorom – turistické trasy vedú cez rekonštrukcie a miesta s tabuľkami.

Skladovacie priestory: pavilón bude slúžiť ako sklady pre archeologické pamiatky – avšak zbierky z vykopávok (viac ako 30 tisíc artefaktov) sa tam úplne nezmestia, preto sa časť nachádza v sídle v Krosne. Sklad v Trzcinici zaberá prízemie budovy (niekoľko miestností so šatníkmi, klimatizované).

Vzdelávacia zóna: Pavilón má 2 dielne (každá ~40 m²), kde prebiehajú aktivity s deťmi (výroba hrncov, tkanie). Vonku sa nachádza ohnisko a pole na predstavenia (napr. lukostreľba) – aj toto je považované za vzdelávací priestor.

Technický stav budov a infraštruktúry: Pavilón bol postavený v roku 2011 a je vo výbornom stave, hoci intenzívne využívanie (10 rokov nepretržitej prevádzky) spôsobilo opotrebovanie niektorých prvkov (napr. automatické dvere do izieb sa niekedy rozbili, opravili). Je moderný, spĺňa normy (klimatizácia, výťahy) a pravidelne prechádza kontrolami. Exteriérové rekonštrukcie vyžadujú neustále opravy – drevené palisády hnijú v dôsledku dažďa a slnka. Každú sezónu sa ich diely obnovujú (výmena poškodených pilierov, impregnácia). Drevené chatky – občasná výmena doškovej strechy (každých 5-7 rokov). Zemné násypy – ich stabilita bola zabezpečená, zasadená trávou; Po lejakoch nasledujú zosuvy pôdy, ale tie boli spevnené geotechnickými sieťami. Vyhliadková veža je najnovšia v skvelom stave – pozinkovaná oceľ, impregnované drevo (pokoj na duši už roky). Parkovanie a uličky – udržiavané, drobné opravy povrchu ako odlupovanie. Vo všeobecnosti je technický stav dobrý, pretože ide o relatívne novú infraštruktúru; Každý rok sa na údržbu vynakladá značné množstvo peňazí, aby to tak zostalo.

Úroveň architektonickej prístupnosti: Múzejný pavilón je plne prispôsobený pre osoby s pohybovým postihnutím – má výťahy (do výstavných miestností a vyhliadkovej veže v budove, vonkajšia veža nie je, sú tam schody), rampy, široké chodby bez prahov[F44]. Oblasť hradiska je prirodzene kopcovitá a strmé chodníky môžu byť pre vozíčkarov náročné – avšak bol postavený systém drevených plošín a ramp s madladlami, ktoré umožňujú dosiahnuť rekonštrukciu brány a časti násypov. Nie každý úlomok (napr. interiér chaty na násypoch) je však prístupný pre invalidný vozík – v závislosti od schodu môže nastať problém. Múzeum ponúka alternatívnu trasu pre ľudí s obmedzenou premávkou (vyhýba sa najstrmejším výstupom, z ktorých niektoré sú viditeľné z diaľky alebo cez VR). Pre nevidiacich a zrakovo postihnutých – pavilón používa Braillove popisy pre hlavné exponáty, existuje niekoľko hmatových modelov (napr. model hradiska, ktorého sa dá dotknúť v mierke). Plánoval sa audio

sprievodca s audiopopisom, neviem, či už bol implementovaný. Pre nepočujúcich – úvodné video má titulky v PL/EN. Vo všeobecnosti sa snažili sprístupniť zariadenie čo najprístupnejšie, hoci terénne podmienky stanovovali určité limity.

Zdroje zbierok: Karpatská Trója ako vetva zhromažďuje najmä archeologické pamiatky z vykopávok v Trzcinici a okolí. Zbierka pozostáva z viac ako 30 tisíc exponátov – prevažne fragmentov keramiky, pazúrikov, bronzových ozdôb (ako špirálové prívesky, špendlíky), prvkov výzbroje z raného stredoveku (šípové šípy, výstroje, sekery)[F86]. Najcennejšie sú jedinečné nálezy: napríklad pozostatky bronzového kultového štítu (ornamentu) z doby bronzovej – jedinečného na národnom meradle; Veľká zbierka ranostredovekých sklenených ozdôb (korálky, prstene). Múzeum má tiež rekonštrukcie vytvorené na základe týchto nálezov (nie originálov, ale dôležitých pre výstavu – napr. repliky celých nádob). Okrem archeológie oddelenie uchováva aj niektoré dokumenty a archívne materiály súvisiace s históriou výskumu (fotografie z vykopávok z 90. rokov, dokumentácia). Má tiež rekvizity na scénografiu (kostýmy pre reenaktorov a pod.), ale tie nie sú "kolekcie" v pravom zmysle slova. Historická hodnota zbierok je obrovská – umožňujú rekonštruovať obraz osmanského-füzesabonskej kultúry (doba bronzová) a raného veľkomoravského štátu v tejto oblasti. Finančná hodnota – je ťažké oceniť archeologické pamiatky, nie sú na predaj; Niektoré bronzové predmety na čiernom trhu by mohli dosiahnuť vysoké ceny, ale to je len teoretické. Celkovo ide o jednu z najbohatších zbierok z doby bronzovej v Poľsku.

Stav ochrany zbierok: Archeologické artefakty boli konzervované bezprostredne po vykopávkach v rámci projektov – lepená keramika, kovy vyčistené a zabezpečené. Skladujú sa v kontrolovaných podmienkach, takže stav je stabilný. Exponáty vystavené (napr. bronz) sú v vitrínach s vysychačom, aby nekorodovali. Krehké organické materiály (nájdené fragmenty látky, spálené zrná) sú chránené a zriedka vystavené. Vo všeobecnosti sa o zbierky dobre starajú konzervátori Podkarpackého múzea. Z času na čas sa stav overuje – napríklad či sa medená patina zhoršuje – a v prípade potreby reaguje.

Úroveň bezpečnosti: Pavilón a múzejná zóna pod holým nebom sú dobre chránené. Budova má poplachový a požiarový systém – detektory dymu, nehorľavé skladové dvere, automatický hasiaci systém (pravdepodobne s inertným plynom v skladoch). Celá oblasť je monitorovaná kamerami (približne tucet kamier pokrýva parkovisko, vchody, oblasť opevnenia – kamery na vyhliadkovej veži). V noci je zariadenie chránené bezpečnostnou spoločnosťou – majú perimetrovú hliadku a monitorovací monitor. Vnútorne displeje – najcennejšie predmety v vitrínach s šokovým alarmom a otváracími senzormi. Sklady boli zatvorené elektronickými zámkami (prístup len oprávneným osobám, záznamy). Oblasť hradiska je po pracovnej dobe uzavretá, vyhliadková veža nie je v noci dostupná. Okrem toho sú pôvodné hradby a oblasť archeologickou pamiatkou – pod právnou ochranou, ktorá odrádza lovcov pokladov (múzeum navyše spolupracuje s políciou v prípade signálov). Všeobecne je úroveň bezpečnosti vysoká, prispôbená na masovú atrakciu a zároveň na ochranu cenných nálezov.

Technické vybavenie: Výstavný pavilón je moderný a dobre vybavený: stála výstavná hala má multimediálne stanice (interaktívne dotykové obrazovky na prehliadku máp a rekonštrukciu hradu; v minikine sa premietajú 3D filmy o živote v hradisku). K dispozícii je vybavenie na audiovizuálnu prezentáciu (projektory, zvukový systém, počítačom riadené osvetlenie výstav). Vzdelávacie miestnosti majú počítačové zariadenia a projektory na prezentácie, ako aj špecializované vybavenie – napríklad repliky starých nástrojov (keramické dielne majú hrnčiarsky kruh, pec na vypaľovanie), bronzové taviace pece (na festivaloch). Pozorovacia veža

má nainštalované pozorovacie ďalekohľady. Na archeologickú prácu a dokumentáciu má múzeum pod holým nebom dron na letecké fotografovanie a GPS meracie zariadenia. Podkarpacie múzeum tiež vybavilo pobočku vozidlom melex (elektrický invalidný vozík) na možnú prepravu ľudí po okolí – hlavne používaným pre starších alebo zdravotne postihnutých (je to malý, ale cenný kus vybavenia).

Logistické vybavenie: Múzeum pod holým nebom je veľké, takže vnútorná logistika je výzvou. Majú k dispozícii terénny nákladný automobil (pick-up) na prepravu materiálov po okolí a okolí (preprava dreva na rekonštrukciu, festivalové vybavenie). Majú tiež malý traktor na údržbu zelených plôch. Preprava exponátov – v prípade prenájmu alebo prepravy do Krosna – sa využíva dodávkou Podkarpacieho múzea, špeciálne upravenou (zosilnené zavesenie, tlmiace nárazy). Systém evidencie zbierok je elektronický a integrovaný s centrálou – čo uľahčuje sledovanie, čo sa kde nachádza.

Logistika návštevníkov: veľké parkovisko (autobusy a desiatky áut), toalety umiestnené v budove a na ihrisku. Múzeum pod holým nebom má samostatnú gastronomickú zónu s prístreškami a miestom na táborák (aj to je logistická záležitosť – drevo na táborák poskytuje múzeum, ihneď vzdelávaco). Na vonkajšie podujatia majú sklad stanov, lavičiek – uložených v zadnej miestnosti a rýchlo pripravených (tím už má skúsenosti).

Počet zamestnancov a ich kvalifikácia: Pobočka zamestnáva približne 15-20 ľudí (viac v sezóne, pretože sú pridaní sezónni sprievodcovia). Trvalo: manažér (archeológ), dvaja významní archeológovia, špecialista na vzdelávanie a propagáciu, niekoľko sprievodcov/pedagógov, technický zamestnanec (údržbár pri drobných opravách a údržbe zariadení), niekoľko servisných pracovníkov (pokladňa, obchod), upratovač, záhradník/konzervátor lokality. Okrem toho sú počas letnej sezóny ako ďalší sprievodcovia najímaní študenti archeológie alebo histórie. Počas veľkých podujatí prichádzajú dobrovoľníci (skauti, členovia združení) – viac o tom nižšie. Kvalifikácia personálu: väčšina z nich má vysokoškolské vzdelanie (archeológia, história, cestovný ruch). Sprievodcovia získavajú výcvik v poznaní doby bronzovej a raného stredoveku. Je tiež dôležité pripraviť sa na ochranu zdravia a bezpečnosti – napríklad prevádzku lukostreleckej strelnice – vyškolený personál. Tím zahŕňa ľudí s kvalifikáciou záchranára (čo je dôležité pri veľkých podujatiach). Bezpečnosť v noci je vonkajšia, takže tu nepočítam. Celkovo je to pre múzeum pod holým nebom veľký tím, ktorý vám umožní obslúžiť niekoľko stoviek turistov naraz.

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov: Karpatská Trója si okolo seba vytvorila dobrovoľnícke prostredie – študenti archeológie z Univerzity v Rzeszówe a členovia polovojenských a historických skupín každoročne pomáhajú s archeologickými festivalmi. Formálne je ročne približne tucet dobrovoľníkov (registrovaných ako takí). Napríklad v roku 2022 sa na organizácii archeologických dní zúčastnilo 10 dobrovoľníkov (prevádzkovali hry a herné stanice pre deti, pomáhali s workshopmi). Okrem toho existujú čisto sociálne rekonštrukčné skupiny – formálne nie sú dobrovoľníkmi múzea, ale de facto dobrovoľne oživujú život múzea pod holým nebom (chodia na podujatia, budujú svoj tábor). Múzeum buduje vzťahy so skautmi – každý rok Jasło Troop posieľa dobrovoľníkov, ktorí pomáhajú s riadením dopravy a parkovania počas festivalu. Preto je dobrovoľníctvo prítomné a relevantné, hoci prevažne sezónne.

Dosah a dopad:

Počet návštevníkov ročne: Karpatská Trója je jednou z najnavštevovanejších turistických atrakcií v Podkarpaciach. V rekordných rokoch prilákal približne 50 tisíc návštevníkov

ročne[F87], čo zdôraznil aj Paweł Szczygieł, prezident CDS v Krosne[F60]. Priemerne sa to pohybuje medzi 40 a 50 tisíc ročne (v závislosti od počasia, propagácie a pod.). Doprava je veľmi sezónna – počas prázdnin je denne niekoľko stoviek ľudí, mimo školského obdobia a v zime – len pár. Štruktúra návštevníkov: odhaduje sa, že približne 60 % tvoria jednotliví turisti (rodiny, skupiny priateľov), 40 % sú organizované skupiny (škola, výlety). Veľké podujatia, ako je Archeologický festival, môžu počas víkendu prilákať 3-5 tisíc ľudí.

Profil návštevníka: Veľmi rôznorodý. Rodiny s deťmi tvoria veľkú časť – múzeum pod holým nebom je navrhnuté ako rodinná atrakcia, deti sú nadšené z rekonštrukcií a interaktívnych predstavení. Rodičia sú často vo veku 30-45 rokov, vzdelaní, zaujímajú sa o históriu a aktívny voľný čas. Školské skupiny: mnoho trénerov prichádza na školské výlety z Podkarpacie, Maľopoľska a dokonca aj Sliezska – žiaci základných a stredných škôl, pre nich je to živá lekcia histórie. Jednotliví turisti sú tiež nadšencami archeológie a histórie, často členmi rekonštrukčných skupín (prichádzajú ich pozorovať). Seniori: o niečo menej často ako samostatná skupina, ale sú tu výlety dôchodcov alebo univerzít tretieho veku – zvedavých na minulosť regiónu. Zahraniční turisti: netvoria veľké percento, ale môžete stretnúť Slovákov (blízko hraníc) – zaujímajú ich, pretože majú podobné opevnenia vo svojej krajine a tu majú partnerstvo. Sú tu aj Česi (inzerujúci vo svojich archeokluboch) a občas Nemci (milovníci histórie cez Bieszczady). Geograficky sú väčšina návštevníkov ľudia z Podkarpací a Maľopoľska (najmä z Krakova), mnohí z ďalšej vzdialenosti – múzeum pod holým nebom zaujalo celonárodné publikum televíznymi programami a ľudia sem prichádzajú zo zvedavosti.

Geografický rozsah vplyvu: Múzeum pod holým nebom má nadregionálny a cezhraničný vplyv. Je to jedna z hlavných atrakcií kultúrneho turizmu v Poľských Karpatoch, preto priťahuje turistov z celej krajiny (najmä z juhu). Dokazuje to aj fakt, že je zaradený do mnohých národných sprievodcov a rebríčkov (napr. Top 10 múzeí pod holým nebom). Na medzinárodnej úrovni: je súčasťou Karpatskej archeologickej trasy, preto je niekedy navštevovaná ako súčasť cezhraničných ciest (Poľsko-Slovensko). Možno nedosahuje cudzie masy ako Wieliczka, ale je známy vo svojej niku v Karpatskom regióne.

Medzinárodná spolupráca: Múzeum pod holým nebom aktívne nadväzuje zahraničné kontakty. Výmena so slovenskými partnermi je neustála – napríklad Liptovské múzeum v Ružomberoku alebo archeo Spišského múzea pod holým nebom – organizujú vzájomné návštevy skupín a spoločné podujatia (v roku 2019 bol hosťom na festivale v Trzcínici tím bojovníkov zo Slovenska a poľskí vojaci navštívili ich). Realizovali sa aj spoločné projekty EÚ – napr. Interreg Poľsko-Slovensko "Múzeá cez hranice" (školenia, výstavy, spoločné publikácie). Okrem toho múzeum pod holým nebom udržiava vedecké kontakty – archeológovia z Trzcíníc sa zúčastňujú konferencií v Českej republike (bola nadviazaná spolupráca s archeoparkom v Chotěbuz-Podobora). V rámci združenia "Archeologia Żywa" (Živá archeológia) každoročne chodia ľudia z Tróje na festival do Bojnei (Slovensko) a naopak. Ide o intenzívnu spoluprácu, hoci najmä so stredoeurópskymi krajinami.

Účasť v múzejných sieťach/priemyselných organizáciách: Troja je členom Asociácie múzeí pod holým nebom a v iniciatíve na vytvorenie Sieť archeologických múzeí pod holým nebom Európy (táto je vo fáze výstavby). Na národnej úrovni je to jablko oka podkarpatského turizmu, preto ho Podkarpatská regionálna turistická organizácia podporuje a je aktívny v POT (Poľská turistická organizácia – v roku 2012 získali certifikát POT ako jeden z najlepších turistických produktov). Zamestnanci múzea pod holým nebom sú aktívni v Poľskom výbore ICOMOS (Medzinárodná rada na ochranu pamiatok), čo pridáva prestíž a spája sa s priemyslom.

Vzťahy s miestnou komunitou: Na začiatku existencie múzea pod holým nebom sa obyvatelia dediny Trzcínica obávali (napr. nákupy pozemkov, zmeny), no dnes si komunita váži prítomnosť atrakcií. Mnohí si našli zamestnanie (priamo alebo nepriamo – napr. miestne gazdinky predávajú produkty počas podujatí, mladí ľudia pracujú sezónne ako sprievodcovia). Múzeum pod holým nebom sa snaží zapojiť obyvateľov – napríklad spoluorganizuje Dni obce Jasło, pozýva na workshopy (deti zo školy v Trzcínici sa často zúčastňujú zadarmo). Mnohí obyvatelia hrdinsky ukazujú svojim hosťom múzeum pod holým nebom – majú pocit, že podporuje ich mesto (hoci návštevníci si "Trzcínicu" spájajú skôr s múzeom pod holým nebom než s dedinou ako takou). Pri ich snahe napríklad vybudovať chodník na ceste k múzeu pod holým nebom obyvatelia a múzeum spoločne žiadali okres – s úspechom (zlepšila sa bezpečnosť). Počas prírodných katastrof (napr. povodeň v roku 2010 zaplavila výstavbu múzea pod holým nebom[F88]) miestni obyvatelia pomohli zariadenie zachrániť, čo posilnilo vzťahy. Teraz je tu skôr hrdosť na to, že taká jedinečná atrakcia je s nimi, a snažia sa s ňou koexistovať (napr. snahy vytvoriť ubytovacie izby v Trzcínici – nie nepriateľstvo, ale využívanie výhody).

Postavenie múzea v médiách a na internete: Karpatská Trója je veľmi orientovaná na médiá. V miestnej tlači (Nowiny, Gazeta Codzienna) pravidelne vychádzajú články oznamujúce udalosti alebo správy (napr. o veži). V národnej tlači písali o objavoch v Trzcínici a otvorení múzea pod holým nebom aj časopisy ako "Focus Historia" a "National Geographic". Televízia: Teleexpress vyrábal materiál, TVP Rzeszów často vysiela reportáže (najmä z festivalu), objavujú sa aj na TVN v kontexte turistických atrakcií. Na internete má múzeum pod holým nebom modernú webovú stránku (dostupnú aj v angličtine) a profily na sociálnych sieťach (FB ~8 tisíc sledovateľov, Instagram, YouTube – kde nahrávajú vzdelávacie videá). Priemyselné médiá (archeologické portály) veľmi často citujú a publikujú veci o Trzcínici – v archeokomunitě je to symbol veľkolepého objavu (nazývajú ju "Trója severu" – v médiách chytľavý výraz). V regionálnych médiách je považovaná za najväčšiu atrakciu – napríklad v kampaniach Podkarpacie je Trója vždy spomínaná. Aktivita na sociálnych sieťach: Veľmi aktívna. Facebook Karpatskej Tróje je živý – denné príspevky v sezóne, fotografie, kuriozity ("Výstava týždňa" – prezentácia pamätníka s príbehom). Zverejňujú videá s dronmi, čo zvyšuje ich dosah – niektoré z nich mali tisíce zhliadnutí. Interakcia s používateľmi je dobrá, odpovedajú na komentáre a otázky. Spoločne prevádzkujú aj Instagram profily – viac lifestyle záberov (napr. západ slnka nad múzeom pod holým nebom – veľa lajkov). YouTube – kanál Podkarpatského múzea obsahuje playlist Tróje – sú tam propagačné videá a mini-prednášky, hoci by mohli pridať viac (napríklad nápad streamovať napríklad vykopávky alebo workshopy možno raz). Vo všeobecnosti sociálne médiá budujú komunitu podporovateľov – v skutočnosti má múzeum pod holým nebom verných fanúšikov, ktorí každý rok navštevujú a zapájajú sa online.

Rozpoznateľnosť značky: "Karpatská Trója" ako značka je už pevne zakorenená – v regióne každý vie, čo to je, a mnohí Poľiaci zaujímaví sa o históriu ju tiež poznajú (nemuseli to tak byť, ale počuli o "poľskej Tróji"). V turistickom priemysle patrí medzi "povinné miesta" Podkarpacie. Dôležité je, že značka bola vybudovaná od nuly a veľmi efektívne – stala sa rozpoznateľnou aj v zahraničí (na Slovensku sa v zložkách niekedy nachádza slogan "Karpatská Trója"). Veľkú zásluhu za to má chytľavý názov a PR aktivity.

Ekonomický dopad na región: Múzeum pod holým nebom určite ovplyvnilo cestovný ruch v oblasti. Obec Jasło, ktorá zatiaľ nie je spájaná s turistami, začala hostiť autobusy. V oblasti vznikli nové služby – ľudia začali prenajímať izby, vznikali gastronomické iniciatívy (bar na

ceste k múzeu pod holým nebom, pizzeria v blízkom Jasle zaviedla menu na výlety). Úrady odhadujú, že múzeum pod holým nebom generuje ročne obrat niekoľkých miliónov eur v miestnej ekonomike (turista zaplatí za lístok, jedlo, palivo a pod.). Nezamestnanosť klesla len minimálne – múzeum pod holým nebom zamestnávalo asi tucet ľudí, niekoľko desiatok má sezónne príjmy. Okrem toho výstavba a ďalšie investície predstavujú injekciu pre stavebné firmy v regióne. Dopad je preto veľmi pozitívny – predtým okrajový región sa stal navštevovaným, čo stimuluje malé podnikanie (napr. miestni umelci predávajú suveníry). Existujú aj iniciatívy, ako napríklad agroturistická farma štylizovaná ako ranostredoveká dedina – to je inšpirácia pre múzeum pod holým nebom. Dokonca aj prístupové cesty profitovali – boli zrekonštruované pre turistov. Celkovo sa múzeum pod holým nebom stalo dôležitým faktorom miestneho rozvoja, čo dokazujú štatistiky CIT: podiel okresu Jaslo na turistickej návštevnosti vojvodstva sa po roku 2011 výrazne zvýšil.

Typ a profil činnosti:

Téma múzea: Karpatské Trójské múzeum pod holým nebom je archeologické múzeum pod holým nebom, zamerané na tému praveku a raného stredoveku. Predstavuje dve hlavné historické epochy: ranú dobu bronzovú (osmansko-füzesabonská kultúra cca 2100–1350 pred n. l.) a raný stredovek (cca VIII–11. storočie n. l. – slovanské osídlenie). Téma je teda pomerne úzka v chronologickom zmysle (nezaobera sa napríklad moderným obdobím), ale bohatá na obsah týkajúci sa každodenného života starovekých komunít, obrannej architektúry, remesiel a vier. Obsahový rozsah výstavy je miestny aj civilizačný. Na jednej strane podrobne predstavuje výsledky výskumu opevnenia v Trzcinici – čo je miestna história miesta. Na druhej strane ju umiestňuje do širšieho kontextu – vysvetľuje kontakty medzi osmanskou a mykénskou kultúrou, uvedomuje nám spojenia medzi Slovanmi a Veľkomorou a podobne, čo má aspoň európsky rozmer. Silno zdôrazňuje jedinečnosť Karpát ako miesta, kde sa stretávajú kultúry.

Typ múzea: Toto je múzeum pod holým nebom (múzeum pod holým nebom) s časťou tradičnej expozície vo vnútri budovy a zároveň archeologickým a vzdelávacím centrom. Je to trvalé múzeum, otvorené sezónne (celá sezóna apríl až október, v zime obmedzený počet hodín). Nie je to virtuálne múzeum – hoci má veľa multimédií, zameriava sa na skutočné rekonštrukcie a zážitky priamo na mieste. Interaktívne a "živé" – pretože reenactmentové predstavenia s účasťou publika sa často konajú v múzeu pod holým nebom (napr. topenie bronzu, pečenie plochých chlebov). V istom zmysle je to aj zábavný park – pretože sa zameriava na vzdelávanie a zábavné zážitky, ale bez komerčného zasahovania (vedecká misia je stále prioritou).

Inovácia výstavy: Od samého začiatku bolo múzeum pod holým nebom koncipované ako moderné. Výstava v pavilóne je bohatá na multimédiá: 3D prezentácie, virtuálne rekonštrukcie hradu vystavené ako hologram, filmy so scénami zo života bývalých obyvateľov (zaznamenané za účasti reenaktorov). Návštevníci sa môžu dotknúť vybraných replík, hrať na rekonštruované nástroje (napr. roh). Hrá sa ambientný soundtrack – vstúpite a počujete zvuky starej dediny (vtáky, čeľuste zbraní a podobne). Vonku je inovácia v tom, že to nie je len sledovanie – vstúpite do chatiek, môžete si sadnúť na drevenú posteľ a snažiť sa udržať oblúk. Múzeum pod holým nebom tiež využíva AR prvky: bola plánovaná aplikácia, kde sa na ruiny hradu cez smartfón prekrýva obraz v plnej kráse (neviem, či to už bolo implementované, ale boli tam doplnky). Okrem toho je v vyhliadkovej veži interaktívny bod – nech už to znamená čokoľvek (možno plán s LED diódami). Vo všeobecnosti sú interaktivita a ponorenie sa do hry silné stránky (najmä festivaly – tam dokonca vstúpite do dobového tábora, dotýkate sa predmetov, ochutnávate jedlo).

Stupeň tematickej špecializácie: Múzeum sa tematicky špecializuje na prehistorickú a protohistorickú archeológiu. Nezaobrá sa inými vetvami (napr. tu neuvidíme etnografiu devätnásteho storočia ani moderné umenie). V archeológii pokrýva dve éry, čo je úzke, ale dostatočne široké spektrum na to, aby zaujalo rôzne skupiny (pretože máme "bronzovú dobu – tajomný národ" a "bojovných Slovanov" – dva atraktívne príbehy). Špecializácia tiež robí významný personál veľmi kompetentným v tejto oblasti. Zároveň, ako súčasť popularizácie, si dovoľia vyjsť na malé cesty – napríklad pozývajú keltských alebo rímskych reenaktorov na festival, čo presahuje prísny profil, ale obohacuje podujatie.

Počet a rozmanitosť dočasných výstav: Múzeum pod holým nebom ako pobočka organizuje aj dočasné výstavy – zvyčajne v pavilóne. Priemerne raz ročne sa koná nová výstava, najčastejšie požičaná z iného archeologického alebo historického múzea. Príklady: výstava o Vikingoch (spolu s múzeom vo Woline), výstava o zlatníctve v stredoveku (s múzeom v Gródke, UA) a ďalšie. Nie je to hlavná činnosť, pretože atrakciou sú rekonštrukcie, ale takéto výstavy rozširujú ponuku pre vracajúcich sa turistov a vzdelávajú. Okrem toho, v spolupráci s Podkarpackým múzeom v Krosne, niekedy prezentujú svoje zbierky v Karpatskej Tróji (napríklad v roku 2015 tam bola vystavená ich zbierka fibul – klipov na oblečenie – pretože to vyhovovalo dobe). Takže sú tu dočasné výstavy, hoci nesledujú novinky každý štvrtý rok – rozpočet obmedzuje ich frekvenciu.

Vedecká a výskumná činnosť: Od svojho založenia bolo múzeum pod holým nebom založené na archeologickom výskume. Stále slúži ako vedecká inštitúcia – zamestnanci (archeológovia) vykonávajú výskumnú prácu: pokračujú vo vykopávkach v rámci a okolo hradiska (rozširujú svoje poznatky). Výsledky publikujú – Jan Gancarski vydal monografiu o hradisku (viac ako 600 strán). Súčasný personál pripravuje nájdené materiály (píše články pre "Materiály a správy z Rzeszówa" a ďalšie periodiká). Okrem toho organizujú vedecké konferencie – napríklad cyklická konferencia "Najstaršia história Podkarpacie" sa konala v Trzciniці každých niekoľko rokov. Spolupracujú s univerzitami: študentské stáže (v lete študenti Varšavskej univerzity, Univerzity v Rzeszówe kopali v hradisku). Múzeum pod holým nebom je teda živým archeologickým laboratóriom, nie len múzeom pod holým nebom. Publikujú tiež kolektívne diela – napríklad materiály z konferencií (Podkarpackie múzeum ich vydáva, ale ich redaktormi sú trójski archeológovia). Intenzívna spolupráca s univerzitami – v roku 2019 sa geoarcheologický výskum realizoval spolu s Ústavom archeológie Jagelovskej univerzity. Takéto prepojenie medzi vedou a múzeom patrí medzi najsilnejšie v krajine (múzeá pod holým nebom často fungujú menej vedecky, ale tu je to iné).

Vzdelávacia ponuka: Toto je jeden z najsilnejších aspektov múzea pod holým nebom. Pre školy bol pripravený balík vzdelávacích programov prispôbených základnému učebnému plánu: dielne výroby hlinených nádob, tkanie na zvislých stavoch, lukostreľba, hádzanie oštepú, zapálenie ohňa pazúrikom – študenti sa učia skúsenosťami. Tieto workshopy sú veľmi populárne; Školy si vopred rezervujú termíny. Pre mladšie deti (materské školy, 1.-3. ročník) – zábavnejšie aktivity: hľadanie "pokladov" ukrytých v piesku, obliekanie sa do bojovníckych a princezných kostýmov (čo je veľká atrakcia). Múzeum tiež organizuje letné tábory pre miestne deti – niekoľkodňové kurzy v múzeu pod holým nebom. Pre mladých – súťaže archeologických poznatkov (regionálna súťaž s finále v Tróji). Okrem toho už spomínaný program "noc na hradisku" – špeciálna udalosť, kde mladí ľudia mohli stráviť noc v chatrčach a zažiť simuláciu starých čias. Dospelí sú vzdelávaní prostredníctvom otvorených prednášok – napríklad raz mesačne prednášky archeológa o aspektoch, ktoré sa na výstave nerozoberajú (napr. o móde v

dobe bronzovej). Nakoniec sa počas festivalu koná veľké neformálne vzdelávanie – je tu asi tucet remeselných staníc a návštevníci si môžu vyskúšať rôzne staré diela (vydanie 2022 m.in. pletenie košíkov, varenie soli). Mánia funguje: ľudia sa učia bez toho, aby cítili, že je to vzdelanie.

Vydavateľská a propagačná činnosť: Podkarpacké múzeum, ktorého súčasťou je múzeum pod holým nebom, vydalo mnoho publikácií o hradisku. Najdôležitejšie sú: populárno-vedecký album "Karpatská Trója – sprievodca po múzeu pod holým nebom" (s krásnymi ilustráciami a popularizujúcimi textami), spomínaná vedecká monografia od Gancarského, niekoľko brožúr pre deti (archeologická omaľovánka, komiks o dobrodružstvách mladého bojovníka). Múzeum pod holým nebom tiež vydáva letáky v mnohých jazykoch (pol, angličtina, nemčina, slovčina, ukr) – na stiahnutie v pokladni alebo v PDF. Propagačné oddelenie je aktívne – múzeum pod holým nebom má vlastný stánok, ktorý navštevuje turistické veľtrhy (napr. TT Varšava, kde propaguje región). 360° propagačné video bolo vytvorené (dostupné na YT). Billboardy a plagáty pozývajúce vás do Troy sa v regióne neustále objavujú (najmä v lete a pred dlhými víkendmi). Marketing bol v počiatočnej fáze výrazne investovaný – a oplatí sa to, pretože ľudia si značku spájajú. Existuje tiež spolupráca s blogermi a influencermi (niekoľko cestovateľských blogerov bolo pozvaných na študijný výlet, ich príspevky oslovili mladšie publikum). Nakoniec, čo nie je zrejmé – múzeum pod holým nebom predáva licencované gadgety: hrnčeky, trička s logami (zaujímavý marketing ústnym podaním). Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami, školami: Múzeum pod holým nebom často spolupracuje s umelcami a remeselníkmi v oblasti rekonštrukcie – napríklad umelci boli najímaní na maľovanie stien chatiek (na štýlizáciu interiérov), na vyrezávanie kópií idolov. Kultúrne podujatia: napríklad koncerty starej hudby sa konali na hradisku pri vatrách (v spolupráci s komunitnými centrami Jasło a Krosno). S divadlami: Divadlo "Landsknechci" z Rzeszówa uviedlo vzdelávacie predstavenie v múzeu pod holým nebom. Takže sa tiež snažia rozmnožovať umelecké formy. So školami – ako už bolo spomenuté, intenzívne (vzdelávacie programy). Okrem toho múzeum pod holým nebom získalo podporu triedy s humanistickým profilom na gymnáziu v Jasle – spoločné projekty na podporu mladých ľudí k archeológii. Napokon, Karpatská Trója je tréningovým miestom pre skupiny historickej rekonštrukcie – čo možno považovať za formu spolupráce s tvorcami kultúry (títo reenaktori sú umelci zdola a majú tu priestor). Summa summarum, múzeum pod holým nebom, spája rôzne tvorivé prostredia v oblasti histórie, remesiel, hudby – a vytvára farebnú mozaiku.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov: Múzeum pod holým nebom je väčšinou veľmi vysoko hodnotené. Návštevníci z neho často odchádzajú s nadšením – ohromení rozsahom rekonštrukcie a kvalitou prezentácie. Prieskumy uskutočnené v predchádzajúcich rokoch ukázali viac ako 95 % pozitívnych hodnotení (dobrých alebo veľmi dobrých) v týchto kategóriách: atraktivita, zrozumiteľnosť posolstva, organizácia zájazdu. Deti aj dospelí si tam nájdu niečo pre seba – čo je vzácny úspech. Samozrejme, sú tu drobné poznámky: niektorí nemajú tiež v horúcom počasí (slnečná oblasť), iní by chceli viac času na lukostreľbu. Ale celková úroveň spokojnosti je vysoká.

Online recenzie: Google Reviews – múzeum pod holým nebom má približne niekoľko stoviek recenzií, priemerné hodnotenie ~4,7/5. Ľudia chvália: "Skvelé miesto pre celú rodinu", "Krásne zrekonštruované hradisko, zaujímavo rozprávané". V niekoľkých recenziách sú menšie nevýhody: cena je podľa nich trochu príliš vysoká (ale je to zriedkavé) alebo že sú v pondelok

zatvorení a sú zatvorení. TripAdvisor – Karpatská Trója patrí medzi najväčšie atrakcie v regióne, s hodnotením 4,5/5, desiatkami recenzií v rôznych jazykoch (Poliaci a niektorí angličtina, nemci). Recenzenti zdôrazňujú "nečakaný klenot" a oceňujú sprievodcov. Negatívne názory sa takmer nevyskytujú, okrem problémov s prístupom (niekto sa sťažoval, že je to zle označené z hlavnej cesty). Recenzie na Facebooku – tiež väčšina 5/5, ľudia pridávajú fotky z hodín a povzbudzujú zamestnancov. Jedným slovom, spokojnosť je vysoká, čo sa premieta do všeobecne dobrého názoru (odporúčajú to priateľom).

Dostupnosť informácií: Múzeum pod holým nebom sa snaží poskytovať návštevníkom úplné informácie. Na mieste dostávame mapu zariadenia s popisom stanice (dostupnú v niekoľkých jazykoch). Sprievodcovia, skupiny a jednotlivci (zahrnuté v cene lístka v pevných časoch). Pre nezávislých – informačné tabule na každom kľúčovom mieste (dvojjazyčná poľština). Na tabuli je veľa ilustrácií a rekonštrukcií – veľmi čitateľné. Webová stránka obsahuje praktické informácie (otváracie hodiny, cenník), pokyny a materiály o histórii – celkovo sa môžete pripraviť vopred. Informácie sú dostupné aj v regionálnych IT centrách – letáky v hoteloch, CIT Krosno. Pre cudzincov: audiosprievodca v angličtine a slovenčine (zariadenie si môžete požičať na pokladni alebo použiť aplikáciu – myslím, že bola zavedená v roku 2021). Po poľsky. Nie som si istý, možno len brožúra. Informácie sú pomerne dostupné – pokiaľ turista nemá problém s orientáciou a pochopením objektu.

Zákaznícky servis: Personál múzea pod holým nebom je vyškolený a považovaný za veľmi priateľského. Sprievodcovia hovoria vášnivo – často sa to zdôrazňuje v názoroch (že ste sprievodca s charizmou, že váš sprievodca je skvelý s deťmi). V pokladni kompetentne informujú o časoch predstavení a podobne. V prípade problémov reagujú – napríklad keď dieťa omdlelo v horúci deň, okamžite zavolali lekársku pomoc a postarali sa o neho (táto situácia z roku 2016 bola v recenzii opísaná s vďačnosťou). Personál je tiež flexibilný – snaží sa prispôbiť tempo prehliadky podľa skupiny (rýchlejšie s malými deťmi, dlhšie s nadšencami). Jediné, čo niekedy chýbalo, bola kompletná zostava v sezóne – boli dni s vysokou premávkou, keď sprievodcovia mali veľa skupín a jednotliví turisti museli chvíľu čakať. Múzeum pod holým nebom na tom pracovalo: cez víkendy zvýšili počet sprievodcov.

Dostupnosť vstupeniek online, rezervácia: Pre individuálneho turistu nie je potrebné robiť rezerváciu – lístky sa kupujú na mieste, rady sú zriedkavé (napríklad v lete v nedeľu popoludní, malý rad, 5-10 minút). Skupiny musia rezervovať telefonicky alebo e-mailom – systém funguje efektívne (potvrdenie rezervácie e-mailom). Online vstupenky boli čiastočne zavedené: v roku 2020 integrácia s portálom bilety.podkarpacie – môžete si tam kúpiť vstupenku na niekoľko atrakcií, vrátane Karpatskej Tróje (nie každý to vie, pretože skôr podporujú predaj papierov). Plán bol viac digitalizovať (možno do roku 2025 to zvládnu úplne). Zatiaľ neexistuje žiadna špeciálna aplikácia na lístky.

Vybavenie: Múzeum pod holým nebom poskytuje množstvo výhod pre pohodlie. Veľké, bezplatné parkovanie, vrátane miest pre autobusy a osoby so zdravotným postihnutím. Toalety sú umiestnené v budove a navyše toi-toi pri veži (pre prípad, že by ich niekto potreboval počas terénu). Miesta na oddych: lavičky, prístrešky (niektoré v tieni stromov, aby turisti mohli dýchať). Pre deti je tu štýlizované detské ihrisko (malý drevený hrad, hojdačky) – čo je veľké plus pre rodiny. Gastronómia: Na mieste je malá kaviareň s nápojmi, zmrzlinou a občerstvením, ktorú prevádzkujete sami alebo agent (nie je to plnohodnotná reštaurácia, ale uspokojí hlad a smäd). Počas slávností sú k dispozícii gastronomické stánky s historickými a bežnými jedlami (pečené klobásky a pod.). Obchod so suvenírmi – pomerne veľký výber (magnety, figúrky,

knihy, historické hračky). Pikniková zóna: je tu miesto, kde si môžete zjesť vlastné zásoby – stoly pod prístreškom. Parkovanie bicyklov: vyrobili stojany a dokonca malú opravárenskú stanicu (pretože je tam obľúbené chodiť na bicykli). Vo všeobecnosti sa snažili premýšľať o všetkom. Možno jediné, čo chýba, je toto: vodný záves v lete by bol užitočný v horúčave? (boli tam nápady, neviem, či boli realizované).

Prispôsobenie ponuky rôznym skupinám: Ako už bolo spomenuté: veľký dôraz pre deti – ihrisko, špeciálne workshopy (napr. hľadanie pokladov), rozprávkové rozprávanie sprievodcov (hovorí: "tu žil princ a tu zlé duchy – čo robí deti šťastnými). Pre mladých – workshopy s aktivitou (streľba, penové súboje mečmi). Pre seniorov – ponuka je pomerne štandardná, ale múzeum pod holým nebom sa napríklad zúčastňuje programu Senior 60+ – v určité dni sú vstupenky za PLN pre dôchodcov, čo priťahuje starších ľudí. Chodníky a mosty uľahčujú pohyb starším alebo zdravotne postihnutým. Ľudia s pohybovým postihnutím – ako už bolo uvedené, veľa sa už urobilo, ak je to potrebné, pomáha elektrický invalidný vozík (melex). Pre nepočujúcich – plánujú sa zaviesť sprievodcu v PJM (možno to už urobili, pretože o tom hovorili v roku 2023). Pre nevidiacich – hmatové modely, plus možnosť hmatového vedenia (umožňujú dotýkať sa kópií nástrojov). Okrem toho múzeum pod holým nebom organizuje aj integračné aktivity – mali workshopy pre deti s miernym mentálnym postihnutím (prispôsobený program: viac akcií, menej rande). To znamená, že sa snažia pokryť rôzne skupiny.

Úroveň inovácií v kontaktoch s návštevníkmi: múzeum pod holým nebom intenzívne využíva moderné komunikačné nástroje: sociálne médiá. Plánovali na stránke zaviesť informačný chatbot – neviem, či ho spustili. Ale ich prioritou je priama interakcia: reagujú na recenzie z TripAdvisoru (ďakujem za spätnú väzbu a snažím sa to zlepšiť). Majú aj školský newsletter – je analógový, ale účinný. Novinkou je napríklad mobilná aplikácia na prehliadku pamiatok: pracovali na takej, ktorá vedie po okolí a rozpráva príbehy (ako som spomínal, ide o AR prvok). Telemetricky – na bráne nainštalovali maják, ktorý posiela signál do regionálnej aplikácie, čo je inovatívne (mimochodom, ako napríklad CDS Krosno). Chatboty a AI pre priamy kontakt to nerobia, skôr sa spoliehajú na ľudských sprievodcov – a to je dobré, pretože je to výhoda.

Miera návratu návštevníkov: Dost' ľudí sa vracia opakovane. Najmä miestni a región – múzeum pod holým nebom považujú za pekné miesto na privítanie nových priateľov. Archeologický festival každoročne priláka mnoho pravidelných návštevníkov (niekedy stretnete tú istú rodinu ako pred rokom). Myslím si, že z týchto 40-50 tisíc ročne sa 20 % vracia. Deti, ktoré boli u rodičov, sa potom vracajú do školy; dospelí raz v lete, raz v zime, aby videli inú scenériu. Troy sa snaží udržať niečo, ku čomu sa môže vrátiť: neustále sa zlepšujú, stavajú niečo nové (vežu, nové chatrče), nové dočasné výstavy – to sú magnety na budúce návštevy. Obraz múzea v očiach zákazníkov: Karpatská Trója má obraz fascinujúceho a profesionálneho miesta. Väčšina návštevníkov je pozitívne prekvapená rozsahom a kvalitou – pretože nečakali takýto historický park v malej dedine. V očiach rodín – ideálne miesto na vzdelávací výlet, pretože spája zábavu s vedomosťami. Medzi nadšencami histórie je to príklad príkladu popularizácie archeológie. Múzeum (pobočka) má povest' jednej z najvýznamnejších historických atrakcií, čo potvrdzujú početné ocenenia (POT, vyznamenania). Turisti často vyhlasujú, že "toto je najlepšie archeologické múzeum pod holým nebom v Poľsku" a to nie je ďaleko od pravdy. Samozrejme, vždy sa nájde nespokojnosť, napríklad sťažovanie sa na teplo alebo komáre – ale to sú nezávislé faktory. Celkovo je imidž medzi zákazníkmi vynikajúci, čo je odrazový mostík pre ďalšie budovanie značky.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Skúsenosti s partnerskými projektmi: Karpatská Trója buduje sieť spolupráce od samého začiatku. Bola vedúcou (spolu s Podkarpackým múzeom) veľkého projektu Ministerstva financií EHP, do ktorého sa podieľali Slováci a Ukrajina (bola vytvorená spoločná archeostezka). Neskôr, v rámci Interreg PL-SK, realizovali projekt "Archeológia bez hraníc" – putovné výstavy, workshopy so slovenskými partnermi. Tiež výmena s českým archeoparkom Chotěbuz – projekt spolufinancovaný V4 (Visegrádska skupina). Tieto partnerstvá naučili Troyov tím medzinárodnej koordinácii a získavaniu grantov. V krajine múzeum pod holým nebom úzko spolupracovalo s Biskupinou (výmena výstav a reenaktorov). Podkarpacie – sieť so Sanokom, Krosnom, Bóbrkou – spája sily v propagácii (napr. spoločné spoločné lístky).

Ochota spolupracovať: Múzeum pod holým nebom je veľmi otvorené – je ochotné sprístupniť svoje priestory iným na podujatia (napr. Regionálna turistická organizácia Podkarpacka tam usporiadala konferenciu). Výmena zbierok – radi požičiavajú exponáty iným múzeám (napríklad si požičali niektoré z najcennejších bronzov z Krakova na výstavu o dobe bronzovej). Zdieľajú tiež vedomosti a personál – archeológovia z Tróje sa zúčastnili vykopávok na Slovensku (partnerská pomoc).

Medziinštitucionálna komunikácia: Podkarpackie múzeum, ktoré zahŕňa aj múzeum pod holým nebom, poskytuje komunikačné kanály s inými inštitúciami – napríklad dohodu o spolupráci s Liptovským múzeom podpísanú na úrovni vedenia, potom im zamestnanci každý deň posielajú e-maily. Dohody o stážach s univerzitami – jasné mechanizmy. Trója má pomerne dobre etablované postavenie, takže inštitúcie k nim prichádzajú s návrhmi (napr. Poľská akadémia vied im zadá nejaký menší výskum – pretože majú podmienky). Podobne múzeum pod holým nebom nemá problém požiadať napríklad Technickú univerzitu v Rzeszówe o geologickú odbornosť – existujú kontakty.

Súlad poslanca a hodnôt s inými múzeami: Múzeum pod holým nebom zdieľa poslanie popularizovať archeologické dedičstvo s inými archeologickými parkmi – práve to ho spája. S regionálnymi múzeami (Sanok, Nowy Sącz) – spoločnou misiou je chrániť kultúru Karpát (hoci etnografických, ale navzájom sa dopĺňajú – a oceňujú poslanie Tróje, pretože je predohrou k etnografii). Hodnoty vzdelania, autenticitu, spoľahlivosť výskumu – to všetko je spoločné s partnermi, takže existuje základ pre harmonickú spoluprácu.

Schopnosť zdieľať zdroje: Karpatská Trója veľmi využíva zdieľanie: ich špecialisti chodia školiť sprievodcov na Slovensko a naopak (výmena zamestnancov). Majú dohodu s Biskupinom o výmene kostýmov a rekvizít – ak potrebujú napríklad ďalšie bojovnícke kostýmy, Biskupin si ich požičia na festival a potom ich vráti (úspora nákladov, pretože nie každý musí šiť sám). V digitalizácii sa plánuje, že Trója a Krosno spoločne sprístupnia svoje 3D objekty na virtuálnom portáli Podkarpackie, aby sa diela neduplikovali. Dokonca aj infraštruktúra – napríklad po letnej sezóne – rozobrané prvky (stany, transparenty) sú požičané Oravskému múzeu, pretože majú prestávku. Takáto výmena a zdieľanie sú v archeologickej komunite prirodzené – radšej povzbudzujú než súťažia.

Kompatibilita s inými entitami: Tematicky a profilovo je múzeum pod holým nebom vysoko kompatibilné s archeoparkovými objektmi v karpatskej oblasti (spoločná epocha alebo podobné). Príkladom: múzeum pod holým nebom v Hanušovciach (SK) – Trójania ich nazývajú "synovci", pretože je to veľmi podobný nápad a spolupracovali v partnerstve. Na druhej strane Múzeum remesiel v Krosne – iná téma, ale doplnkový profil (oni o moderných remeslách, Trója o starovekom – raz mali spoločnú lekciiu "Od výroby hrnca k porcelánovej továrni" spájajúcej

epochy). Múzeum pod holým nebom v Sanoku – iná éra (etno múzeum pod holým nebom 18. a 20. storočia), ale spolu môžu turistom ponúknuť prierezovú cestu od praveku až po nedávne časy – takto propagujú Podkarpacie v balíčkoch. Vďaka turistickým organizáciám a cestovnému ruchu je Karpatská Trója obľúbená, pretože je priateľská k rodinám, čo zapadá do regiónu. Jedinou oblasťou, kde nemusia byť spoločné projekty, sú napríklad múzeá súčasného umenia – kvôli úplne inému profilu. Ale to je normálne. Vo všeobecnosti je Karpatská Trója otvorenou a aktívnou sieťovou inštitúciou, ktorá spája rôzne subjekty okolo archeologického dedičstva Karpát. Jeho sieťový potenciál sa už vo veľkej miere využíva a v budúcnosti sa môže zvýšiť (plánuje sa založenie oficiálnej Karpatskej archeologickej rady s podporou UNESCO – Trója by v nej bola lídrom).

Inovácie a rozvoj:

Úroveň implementácie digitálnych technológií: Múzeum pod holým nebom je na čele poľských inštitúcií z hľadiska integrácie moderných technológií. Pavilón s multimediálnou výstavou (vrátane dotykových obrazoviek, 3D filmov) je už veľký krok. Šli ďalej a testovali AR technológiu – napríklad v roku 2020 startupový tím z Rzeszowa vytvoril prototyp AR aplikácie (so smartfónom namiereným na maketu hradiska, vyvinuli 3D animáciu – ukazovali, ako sa postavy pohybujú a podobne). Či to bolo zavedené na verejné použitie, neviem, ale takéto hnutia existovali. Pri digitalizácii zbierok – spolu s Podkarpackým múzeom – skenujú jedinečné pamiatky a sprístupňujú ich v 3D (stojí za zmienku, že už v roku 2014 bol vytvorený 3D model hradiska virtuálne pre vedecké účely – teraz ho využívajú na popularizáciu). Dištančné vzdelávanie – pandémie ich prinútila absolvovať sériu online prednášok (na YouTube) a dokonca aj virtuálne workshopy (vzdelávací balík – video o tom, ako vyrobiť hrniec a posilať hlinu do tried). Plánuje sa e-learningová platforma o praveku Karpát (má byť vytvorená do roku 2026 z prostriedkov regiónu). Nehrajú sa s AI a NFT – nie je to ich potreba. Na druhej strane využívajú inovácie na ochranu zbierok – napríklad IoT senzory v vitrínach na monitorovanie vlhkosti a teploty (projekt s Technickou univerzitou v Rzeszówe).

Počet výskumných a vývojových projektov: Okrem čisto archeologického výskumu (ktorého je mnoho) sa podieľajú aj na výskume a vývoji v múzeách a cestovnom ruchu. Spomínaná aplikácia AR je ich tréningovým priestorom pre určitý startup – a múzeum získa hotový produkt. Grant od Národného centra pre výskum a vývoj (Narod. Centrum pre výskum a vývoj) – požiadali o grant na vývoj nového materiálu na stavbu replík chatiek, ktorý je odolnejší (spolu s Technickou univerzitou v Krakove čakajú na výsledok súťaže). V oblasti stavebníctva experimentujú – napríklad testovali rôzne zmesi ílu na omietku chatiek, aby odolali podmienkam (aj toto je mini výskum a vývoj). Účasť v inteligentnej kultúre / e-múzeu: Trója je súčasťou e-múzea Podkarpacie – pretože práve v portáli Virtual Podkarpacie sa nachádzajú ich expozície a panorámy. Majú inteligentný rezervačný systém (analyzuje dopravu a navrhuje prehliadky v časových úsekoch – je to prototyp, ktorý treba zdokonaľiť). Tiež sa zapájajú do trendu inteligentného turizmu – čo je vidieť v integrácii do mestských a regionálnych turistických aplikácií (majáky, presné Google mapy).

Stratégia udržateľného rozvoja: Múzeum pod holým nebom stojí na krásnom prírodnom mieste, preto sa snaží starať o životné prostredie. Energia v budove je čiastočne čerpaná zo solárnych panelov (v roku 2015 bolo nainštalovaných niekoľko panelov na vykurovanie domácej vody). Triedia odpad – drevo z demolácie starých pilót sa spracováva na drevenú štiepku na vedenie ciest. Pri rekonštrukciách používajú prírodné materiály (v chatách žiadny plast, čo je zároveň ekologické aj autentické). Troy sa pridáva k daniu regiónu: napríklad na

Deň Zeme organizujú čistenie oblasti prostredníctvom združení. Pri výstavbe veže sa snažili minimalizovať rubanie stromov (navrhnuté tak, aby zapadli do porastu stromov). Textilie v obchode – uprednostňujú miestne, nečínske – drobnosti. Preto sa snažia držať ekológie (čo je pochopiteľné, pretože archeológovia oceňujú prírodu). Tu možno dodať, že používajú netoxické meta (namiesto formalínu – boxové kyseliny a pod.) na zachovanie exponátov.

Nové obchodné modely: Ako pobočka verejného múzea sa Karpatská Trója nezaobrá vecami ako NFT alebo mikroplatby. Možno uvažovali o crowdfundingu na stavbu nových replík (ale o tom som nepočul, pretože dostávajú dotácie). Predplatné – Podkarpacké múzeum má "priateľa múzea", pobočku nie individuálne (ale držitelia Podkarpackého múzejného preukazu majú neobmedzený prístup do Tróje). Na druhej strane vykonávajú pomerne inovatívnu (na múzeum) komerčnú činnosť: organizujú firemné podujatia. Po otváracích hodinách si môžete prenajať múzeum pod holým nebom – konali sa integračné podujatia korporácií v štýle "kmeňového života" (samozrejme, za poplatok obsluhovali, poskytovali štýlové občerstvenie). Je to akýsi nový model – pomerne zriedkavý vo verejných múzeách pod holým nebom. Neboja sa takýchto hnutí, pretože je to zisk aj povýšenie (účastníci sa potom vracajú so svojimi rodinami). Čo sa týka lístkov – zaviedli rodinné, balíkové lístky a spoločné lístky (s inými atrakciami) – ide o akýsi inovatívny marketing vo verejnom sektore. NFT sú skôr nemysliteľné – tieto monumenty nie sú predmetom takejto komercializácie. V e-commerce majú online obchod so svojimi publikáciami a replikami malých produktov, ktorý generuje malé príjmy a oslovuje ľudí, ktorí nemôžu prísť, ale majú záujem.

Na záver, Karpatská Trója sa dynamicky rozvíja, spájajúc najnovší vývoj výstavnej technológie s tradičnou príťažlivosťou živej archeológie. Plány do budúcnosti (väčšia digitalizácia, nové rekonštrukcie, spolupráca v medzinárodnej sieti archeoparkov) naznačujú, že toto múzeum bude naďalej nastavovať štandardy pre rozvoj muzeológie v vidieckych oblastiach Karpát.

Múzeum Národného parku Magura v Krępne

Organizácia a riadenie:

Právna forma a správa: Múzeum MPN je súčasťou Národného parku Magura – nie je samostatnou jednotkou, ale funguje v rámci Vzdelávacieho a múzejného centra Jana Szafránskeho parku[C22][C23]. Národný park spravuje zariadenie a riaditeľ parku je zároveň správcom centra. Park podlieha zákonu o ochrane prírody; dozorným orgánom je vojvoda (v súlade so zákonom o založení parku) a vojvodstvo (finančne podporujúce).

Organizačná štruktúra: Krempna je hlavné múzeum a vzdelávacie centrum parku a jeho správy. Vo vnútri sa nachádza stála prírodovedná výstava, turistický servisný bod (hostel/informačný bod) a malá prírodovedná dielňa. Múzeum nemá samostatné pobočky – všetky aktivity sú sústredené v jednej inštitúcii. Stavba je jednopodlažná: niekoľko výstavných miestností, audiovizuálna miestnosť. Počet oddelení nie je uvedený – v praxi tu pracujú zamestnanci v oblastiach ochrany prírody a vzdelávania MPN.

Model riadenia: Riadenie je centralizované a jednoosobné – riaditeľ parku dohliada na všetku prácu centra. Rozhodnutia o dizajne (napr. týkajúce sa nových výstav) sa prijímajú interne v konzultácii s vedeckou radou parku. Nedostatok vysokoškolských riadiacich orgánov

špecifických pre múzeá. V praxi existuje malý tím (sprievodcovia, pedagógovia) pod vedením jedného nadriadeného.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum bolo otvorené v roku 2005 a má moderné usporiadanie. Trvalé expozície: multimedialný film o faune a flóre Nízkych Beskid, diorámy zobrazujúce ročné obdobia v horách, prezentácie jeleňov a srnov (kopytníkov), výstavy koreňov a paroží[C24]. Celé poschodie zaberá jedno poschodie s celkovou výstavnou plochou niekoľko stoviek štvorcových metrov. Technický stav je veľmi dobrý (budova bola postavená pre potreby múzea) a multimedialna technika je moderná. Múzeum je architektonicky prístupné (rampy vedú do budovy, interiér je prispôsobený pre invalidné vozíky). Ako prírodovedné múzeum zhromažďuje predovšetkým biologické exponáty – napr. zvieracie modely, pôdne alebo rastlinné prípravky, multimédia (videá, prezentácie). Zbierky a ich ochrana sú v kompetencii parku – každoročné monitorovanie prírody sa sem zasiela ako výskumné materiály. Múzeum má vzdelávacie zariadenia (projektory, multimedialne predstavenia) a vlastný systém registrácie zbierok (časť údajov je digitálne zabezpečená parkom). Žiadne samostatné sklady – sklady s exponátami spolu s ďalšou parkovou dokumentáciou v jednom zariadení. Zamestnáva približne 3 zamestnancov na plný úväzok (sprievodcov, pedagógov) a veľkú skupinu dobrovoľníkov v kampaniach na ochranu prírody.

Ekonomika a financie:

Financie: Rozpočet strediska pochádza z rozpočtu národných parkov (verejné prostriedky, najmä z Ministerstva životného prostredia) a externých environmentálnych dotácií. Napríklad zariadenie získalo dotáciu od Národného fondu na ochranu životného prostredia a vodné hospodárstvo (približne 0,83 milióna PLN) na modernizáciu výstavy v roku 2018[C25]. Ročný prevádzkový rozpočet je malý (približne niekoľko stoviek tisíc zlotých), pokrytý grantmi parku; Vlastný príjem je hlavne z lístkov a obchodu (predtým sa brali do úvahy vrátenia peňazí z menšieho lesného daňového fondu z obce, kvôli vylúčeniu pozemkov pre park). Nákladová štruktúra spočíva predovšetkým v údržbe zariadenia a parkových priestorov (kontinuálna údržba ciest a chodníkov), platoch zamestnancov a investíciách do vzdelávania. Obchodná činnosť je obmedzená na predaj prírodných suvenírov a nápojov; Neexistuje žiadna významná ziskovosť (múzeum sa neusiluje o zisk). Úroveň dlhu – žiadna. V roku 2025 neboli evidované žiadne dlhodobé záväzky.

Typ a profil činnosti:

Zariadenie predstavuje prírodný charakter parku: témou je flóra a fauna parku Magura. Výstava je vzdelávacia (multimedialne relácie, interaktívne panely). Múzeum je trvalé (otvorené počas celého roka okrem pondelka)[C24]. Inovácie: už má multimedialnu projekčnú miestnosť; Ďalšie riešenia sú plánované v budúcnosti (napr. mobilné aplikácie s sprievodcom parkom). Počet dočasných výstav je malý – skôr vo forme príležitostných fotografických výstav alebo dočasných zbierok prevzatých z iných parkov (napr. na tému ochrany lesov). Múzeum MPN vykonáva výskumné aktivity v oblasti prírodopisného vzdelávania (napr. publikácie sprievodcov, populárno-vedeckých článkov) a programov poľskej diaspóry a námorných škôl (spolupráca s parkom Bieszczady). Vzdelávacia ponuka: množstvo prírodovedných lekcíí, workshopov a aktivít prírodnej fotografie pre deti – prebiehajú v múzeu a v múzejných miestnostiach. Inštitúcia tiež vydáva popularizačné publikácie (sprievodcov, atlasy flóry). Spolupracuje s miestnymi školami (programy "Škola v parku"), environmentálnymi organizáciami a umelcami (napr. fotografické súťaže s miestnymi galériami).

Dosah a dopad:

Múzeum MPN navštívi ročne približne 50 tisíc ľudí[C26]. Prijemcami sú prevažne turisti: rodiny s deťmi, milovníci prírody a školské skupiny z celého Poľska (vďaka jedinečnému ekosystému Nízkyh Beskid). Profil – deti a mládež (prírodovedné lekcie), dospelí (lesná výchova) a seniori (prehliadky so sprievodcom). Rozsah vplyvu je regionálny a národný – múzeum MPN je jednou z hlavných turistických atrakcií južného regiónu Podkarpacie[C26].

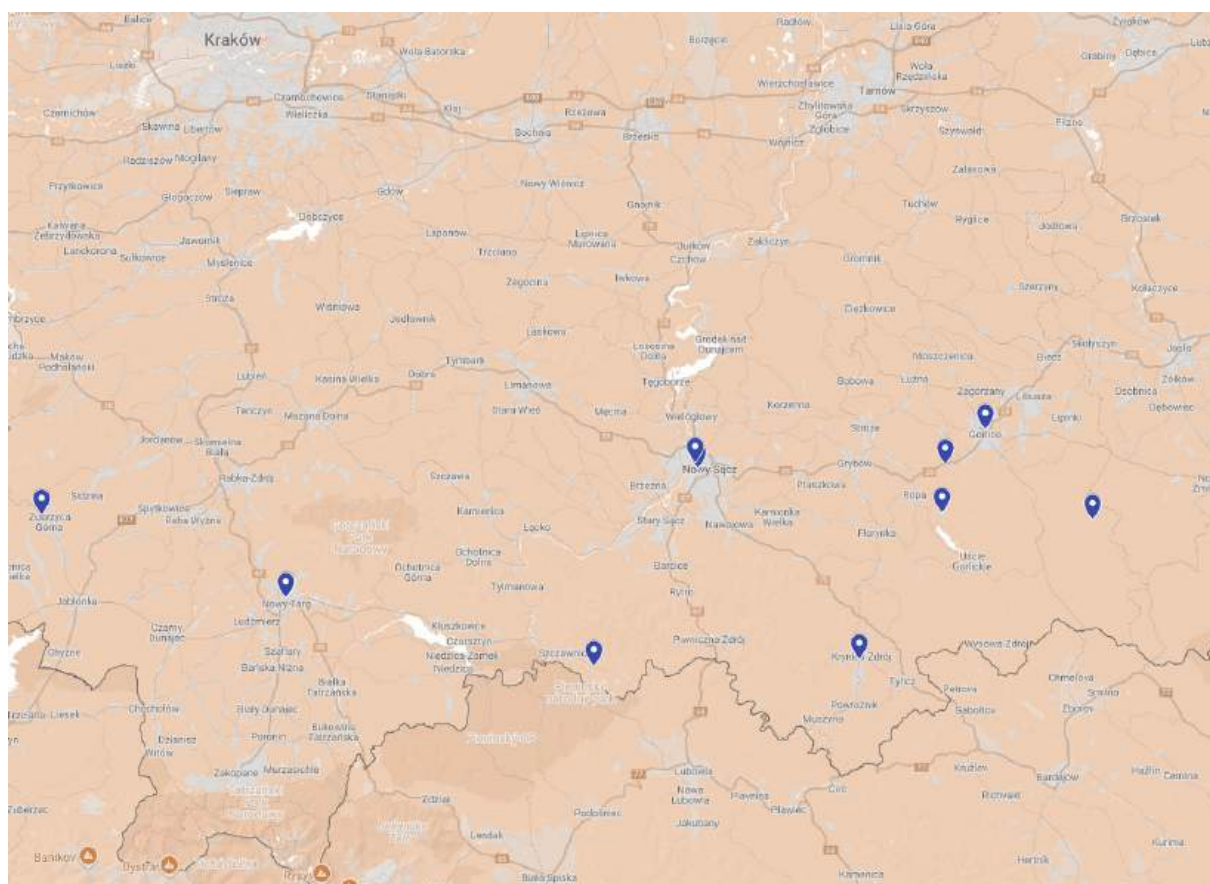
Potenciál spolupráce a networkingu:

Centrum spolupracuje so zahraničnými krajinami na prírodných projektoch (napr. výmena so Slovenskom v rámci Karpatského zeleného koridoru). Je členom siete národných parkov a národných programov environmentálneho vzdelávania. Miestne komunity sa zapájajú prostredníctvom celosvetových čistiacich kampaní a prírodovedných súťaží organizovaných múzeom. Park je propagovaný v miestnych a národných médiách (napr. články o novinkách v múzeu); aktivita na sociálnych sieťach sa zameriava na profil MPN (m.in. Facebook). Značka "MPN Museum" je rozpoznateľná predovšetkým v prírodných prostrediach. Ekonomický dopad: múzeum a park podporujú prírodný turizmus v regióne (Bieszczady analógie), vytvárajú pracovné miesta (sprievodcov, lesníkov) a generujú príjmy v agroturizme, čo prispieva k miestnemu rozvoju.

Kapitola III. Inštitucionálny potenciál múzeí – Malopolské vojvodstvo

V Malopolskom vojvodstve bolo analyzovaných 12 inštitúcií, z ktorých väčšina (8) patrila do podregiónu Nowy Sącz, presnejšie do okresov Gorlice, Nowy Sącz a Nowy Sącz. Ich rozšírenie je znázornené na mape nižšie:

Mapa 3: Rozloženie karpatských múzejných inštitúcií z oblasti Podkarpackého vojvodstva analyzované



Podregión Nowy Sącz (okresy Gorlice, Nowy Sącz a Nowy Sącz)

Múzeum kaštieľov Karwacjan a Gładysz v Gorliciach

Organizácia a riadenie

Právna forma: Múzeum panstiev Karwacjanów a Gładyszów je samosprávna kultúrna inštitúcia, organizovaná Malopoľským vojvodstvom[E1]. Inštitúcia bola založená 1. januára 2008 ako viacpobočkové múzeum v okrese Gorlice[E2].

Organizačná štruktúra: Múzeum má pobočkový charakter – zahŕňa niekoľko budov v gorlickej štvrti: kaštieľ Karwacjan v Gorliciach (sídlo), zámok v Szymbarku (výstavné centrum), Múzeum pod holým nebom R. Reinfussa v dedine Pogórze v Szymbarku, usadlosť Maziarska v Łoši a pobočku – historický drevený pravoslávny kostol v Bartne[E3]. Každá pobočka má svojho supervízora alebo manažéra, ale celý proces spravuje riaditeľ múzea vymenovaný vojvodskou radou.

Model riadenia: Múzeum funguje v centralizovanom modeli – strategické rozhodnutia prijíma riaditeľ (s podporou hlavného účtovníka a rady múzea) a jednotlivé pobočky majú obmedzenú autonómiu v rámci zavedenej štruktúry. Riadenie múzea je jednoosobové (riaditeľ) s zástupcom pre vecné záležitosti[E4], čo zabezpečuje konzistentnosť činnosti všetkých oddelení.

Stratégia rozvoja: Inštitúcia realizuje stratégiu zameranú na zachovanie miestneho dedičstva a rozvoj kultúrnej infraštruktúry regiónu. To sa prejavuje projektmi ako renovácia historických šľachtických sídiel a rozšírenie múzeí pod holým nebom, financovaných z miestnych samosprávnych fondov a programov EÚ[E5]. Múzeum pripravuje rozvojové plány na základe strategických dokumentov vojvodstva (napr. programy starostlivosti o pamiatky) a prispôsobuje ich regionálnym kultúrnym potrebám.

Systém riadenia kvality: Formálny systém kvality (np. ISO) nebol zavedený – múzeum funguje podľa múzejných štandardov pod dohľadom organizátora. Inštitúcia je zapísaná v Štátnom registri múzeí, čo vyžaduje splnenie kritérií profesionálneho manažmentu a reportovania.

Manažment: Mnohé roky múzeum riadil skúsený riaditeľ (dlhoročný riaditeľ odstúpil len nedávno), čím sa zabezpečovala kontinuita kompetencií. V súčasnosti je riaditeľkou Katarzyna Szepieniec (od roku 2021), ktorá bola dlhodobou zamestnankyňou inštitúcie[E6]. Manažérsky tím kombinuje znalosti miestneho dedičstva s manažérskymi schopnosťami; Fluktuácia na manažérskych pozíciách je nízka, čo podporuje stabilitu.

Vzdelávacia politika: Zamestnanci (celkovo niekoľko plných pracovných miest v pobočkách [E7]) sa zúčastňujú priemyselných školení organizovaných vojvodstvom a celonárodnými múzejnými organizáciami. Múzeum podporuje zlepšovanie kvalifikácií – niektorí zamestnanci absolvovali múzejné kurzy, školenia v konzervácii alebo návštevnické služby.

Digitalizácia manažmentu: Úroveň digitalizácie manažmentu je mierna. Inštitúcia používa elektronické systémy na evidovanie zbierok (digitalizuje zbierky v spolupráci s portálom Virtuálnych múzeí Małopolska), má webovú stránku s informačným systémom pre návštevníkov a používa základné kancelárske nástroje. Neboli zavedené žiadne pokročilé

CRM/ERP systémy – správa prebieha tradične, hoci lístky je možné zakúpiť priamo na mieste, a od roku 2024 bola zavedená aj možnosť online rezervácie.

Rozhodovanie: Dominantný štýl riadenia je hierarchický, ale s prvkami účasti – vedenie konzultuje hlavné iniciatívy s vedúcimi pobočiek a múzejnou radou. Napríklad rozhodnutia o nových výstavách v pobočkách sa robia centrálné, ale zohľadňujú názory miestnych kurátorov.

Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Múzeum úzko spolupracuje s Maršalským úradom vojvodstva. Małopolska (organizátor zabezpečuje financovanie a dohľad). Udržiava kontakty s okresnou samosprávou a obcami pri organizovaní kultúrnych podujatí. Okrem toho aktívne spolupracuje s ďalšími múzeami – napr. realizovalo poľsko-slovenský projekt "Otvorené múzeá" v spolupráci s inštitúciami zo Slovenska, ako aj s okresným múzeom v Novom Sączu alebo Múzeom ukrajinskej kultúry v Svidníku (spoločné výstavy venované lemkovskej menšine)[E8]. Táto sieť kontaktov uľahčuje výmenu skúseností a prenájom expozícií.

Ekonomika a financie

Ročný rozpočet: Múzeum je podporované najmä dotáciou organizátora (rozpočtom vojvodstva). Ročný rozpočet inštitúcie je relatívne stabilný – odhaduje sa na približne 2-3 milióny PLN, z čoho väčšina predstavuje dotáciu na aktuálnu prevádzku. Vďaka investičným projektom (renovácie sídiel, modernizácia múzea pod holým nebom) múzeum pravidelne získavalo dodatočné finančné prostriedky, čo v rokoch realizácie týchto projektov zvýšilo rozpočet[E5].

Štruktúra príjmov: Dominantným zdrojom financovania sú verejné prostriedky – maršalova dotácia pokrýva základné náklady (platy, údržba zariadení). Vlastné príjmy tvoria menšiu časť rozpočtu a pochádzajú z predaja vstupeniek do pobočiek, predaja publikácií a regionálnych suvenírov a prenájmu priestorov (napr. kaštieľ Karwacjan sa prenájma na konferencie alebo koncerty). Múzeum tiež profitovalo z grantov EÚ a ministerstiev – napríklad získalo cezhraničné finančné prostriedky na renováciu Maziarkej usadlosti[E9]. Podpora súkromných sponzorov nie je významná, hoci miestne firmy občas dotujú kultúrne podujatia.

Štruktúra nákladov: Najväčšie náklady zahŕňajú platy stálych zamestnancov (administratívny personál, správcovia pobočiek, sprievodcovia) a výdavky na údržbu historických budov (náklady na energie, menšie rekonštrukcie). Dôležitou položkou sú aj náklady na organizáciu výstav a vonkajších podujatí v múzeu pod holým nebom. Múzeum získava kapitálové výdavky najmä ako súčasť projektov (napr. náklady na konzervačné práce financované z cielených grantov). Výdavky na propagáciu a marketing sú relatívne malé, obmedzené na prevádzku webovej stránky, sociálnych médií a lokálne reklamy.

Ziskovosť komerčných aktivít: Obchodná činnosť (vstupenky, múzejný obchod) sa nevykonáva za účelom zisku – príjmy z tohto účtu pokrývajú len časť nákladov. Príjmy z lístkov vo väčších pobočkách (múzeum pod holým nebom Szymbark, zámok) pomáhajú financovať turistickú dopravu, no ako celok múzeum nedosahuje zisk, funguje v neziskovom modeli.

Schopnosť získavať externé financie: Múzeum preukázalo pomerne dobrú efektívnosť pri získavaní projektových financií. Zúčastnila sa viacerých programov EÚ (Interreg PL-SK) a národných súťaží Ministerstva kultúry a národného dedičstva – napríklad získala finančné prostriedky na digitalizáciu zbierok a renováciu pravoslávneho kostola v Bartne z prostriedkov Ochrany pamiatok[E10]. Nórsko a fondy EHP boli veľkou podporou (partnerom bol napríklad

Svidník). Korporátni sponzori nezohrávajú veľkú úlohu, hoci niektorí miestni podnikatelia podporujú podujatia múzea formou darov.

Úroveň dlhu: Inštitúcia neberie komerčné pôžičky – všetky investície sú pokryté cielenými grantmi. Rozpočet je vyrovnaný a prípadné nedostatky pokrýva organizátor. Múzeum je tak bez dlhov a udržiava si finančnú likviditu vďaka neustálemu financovaniu verejnosti.

Cenová politika: Ceny lístkov sú mierne, upravené podľa miestnej kúpnej sily. Pre všetky pobočky existuje spoločný cenník – napríklad bežný vstupný lístok stojí asi tucet zlotých, zľavnený lístok niekoľko zlotých. Boli zavedené úľavy pre deti, študentov, seniorov a karta Large Family Card. Každý utorok sú všetky pobočky k dispozícii návštevníkom bezplatne (deň voľného vstupu)[E11], čo napĺňa poslanie podporovať kultúru. Ďalšie služby (workshopy, múzejné lekcie) sú platené symbolicky alebo bezplatne vďaka dotáciám.

Systém finančného výkazníctva a transparentnosť: Múzeum zverejňuje základné finančné informácie v Verejnom informačnom bulletine vojvodstva. Každý rok pripravuje finančné a hmotné výkazy, ktoré schvaľuje Vojvodská rada. Inštitúcia podlieha aj inšpekciám (napr. NIK alebo interným auditom Úradu maršala). Finančná politika je transparentná – ako verejná inštitúcia múzeum dodržiava princípy verejného obstarávania a transparentnosti výdavkov.

Investičný potenciál: Vďaka podpore organizátora má múzeum príležitosť ďalej rozvíjať svoju infraštruktúru. Plánujú sa investície na zlepšenie stálych expozícií (napr. vytvorenie novej etnografickej výstavy v Gorlicách) a ďalšie konzervačné práce v múzejných priestoroch pod holým nebom. V rámci regionálnych prevádzkových programov môže múzeum žiadať o finančné prostriedky na rozvoj vzdelávacích zariadení. Investičný potenciál je však obmedzený nákladmi na súčasnú údržbu – nové veľké projekty vyžadujú externé financovanie.

Spolupráca so súkromným sektorom: Múzeum sa zatiaľ nezapojilo do formuly verejno-súkromného partnerstva (do tohto režimu sa neinvestuje). Na druhej strane spolupracuje s miestnymi firmami v oblasti sponzoringu: napríklad miestne rafinérie kedysi podporili výstavu o Łukasiewiczovi a drevárne pomáhali získavať materiály na rekonštrukcie v múzeu pod holým nebom. Múzeum tiež udržiava vzťahy s mimovládnyimi organizáciami (regionálnymi združeniami) podporujúcimi financovanie publikácií a podujatí.

Štruktúra a zdroje

Múzejné zariadenia: Múzeum spravuje päť kľúčových zariadení. Hlavné sídlo – kaštieľ Karwacjan v Gorlicách – je zrekonštruované sídlo rodiny Karwacjan zo šestnásteho storočia, ktoré dnes slúži ako galéria umenia a administratívne kancelárie múzea[E12][E13]. Druhou významnou budovou je historický Kasztel (obranný kaštieľ rodiny Gładyszów) v Szymbarku, kde sa nachádza konferenčné a výstavné centrum. Vedľa hradu sa nachádza Múzeum pod holým nebom dediny Pogórze – rozsiahle etnografické múzeum pod holým nebom, ktoré predstavuje tradičnú architektúru regiónu Pogórze (drevené chalupy, usadlosti, kováčska dielňa, veterný mlyn a pod.).[E14]. Ďalšou pobočkou je Maziarská farma v Łoši – malé tematické múzeum pod holým nebom venované bývalým aktivitám rodiny Maziarski (obchodníci s hmotou, i.e. tar a olejom) – zahŕňa chalupu a hospodárske budovy rodiny Maziar s vybavením z 19./20. storočia[E15]. Nakoniec pobočkou múzea je drevený gréckokatolícky kostol v Bartne z roku 1842, sprístupnený ako múzejné oddelenie (so zachovaným ikonostasom a expozíciou o lemkovskej kultúre)[E16]. Múzeum nemá ďalšie pobočky – všetky pobočky sa nachádzajú v gorlickom okrese.

Výstavné, skladové a vzdelávacie priestory: Celková plocha stálych a dočasných expozícií vo všetkých pobočkách je niekoľko tisíc m². Karwacjan Manor House má niekoľko galérií (výstava súčasného a historického umenia) a komornú koncertnú sálu v suteréne. Zámok v Szymbarku ponúka reprezentatívne výstavné a konferenčné miestnosti. Múzeum pod holým nebom v Szymbarku pozostáva z niekoľkých hektárov pozemku s vonkajšou expozíciou – výstavná plocha zahŕňa interiéry chalúp (zariadených v dobovom štýle) aj vonkajšie priestory. Usadlosť v Łoši je malá – pozostáva z výstavnej miestnosti v chalúpkke a ukážkového námestia. Sklady zbierok sa čiastočne nachádzajú v Gorlicách (sklad archívnych materiálov a malých exponátov v pivniciach kaštieľa Karwacjan) a v Szymbarku (miestnosti v hospodárskej budove hradu prispôsobené pre väčšie etnografické objekty). Inštitúcia má tiež malú vzdelávaciu miestnosť v Gorliciach, kde sa konajú workshopy pre deti, a v letnej sezóne organizuje hodiny v múzeu pod holým nebom.

Technický stav budov: Všetky múzejné budovy sú pamiatkami, ktoré si vyžadujú dôkladnú konzerváciu. Kaštieľ Karwacjan bol zrekonštruovaný pred založením múzea (v rokoch 2006–2008) – v súčasnosti je jeho technický stav dobrý, má zabezpečené základy, novú strechu a zrekonštruované interiéry. Hrad v Szymbarku prešiel dôkladnou konzervačnou rekonštrukciou v rokoch 2010–2013, no ako stavba zo 16. storočia si vyžaduje neustály dohľad nad stavom múrov. Budovy v múzeu pod holým nebom (drevené chatky) prebiehajú priebežné opravy – múzeum každoročne uchováva niekoľko predmetov (napr. výmena šindľov, spevnenie konštrukcie). Pravoslávny kostol v Bartne bol vďaka finančným prostriedkom na ochranu pamiatok nedávno obnovený (spevnenie drevených múrov, konzervácia ikonostasu)[E10]. Vo všeobecnosti je stav infraštruktúry hodnotený ako uspokojivý, hoci si vyžaduje neustále náklady na údržbu.

Architektonická prístupnosť: Múzeum sa snaží odstrániť prekážky pre osoby so zdravotným postihnutím, hoci vzhľadom na historický charakter budov nie sú všetky plne prístupné. Kaštieľ Karwacjan je čiastočne upravený – na prízemie vedie rampa, ale na prvé poschodie nie je výťah (personál poskytuje pomoc a materiály na prehliadku neprístupných expozícií). V zámku v Szymbarku boli usporiadané rampy a schodiskové plošiny tak, aby ľudia na invalidných vozíkoch mohli navštíviť aspoň hlavné poschodie. V múzeu pod holým nebom môže byť terén nerovný – avšak na uľahčenie pohybu sú pripravené asfaltové chodníky a sprievodcovia sú voliteľne k dispozícii na pomoc ľuďom s obmedzenou pohyblivosťou. Pravoslávny kostol v Bartne je kvôli svojej konštrukcii (vysoký prah, schody) ťažšie prístupný – múzeum poskytuje digitálne prezentácie interiéru pre tých, ktorí nemôžu vstúpiť.

Zbierky a ich hodnota: Múzeum zhromažďuje expozície súvisiace s históriou a kultúrou regiónu Gorlice. Celá zbierka pozostáva z niekoľkých tisíc predmetov. Umelecké oddelenie zahŕňa m.in. maľby a sochy miestnych umelcov (napr. neprofesionálne maľby podhoria) a suveníry rodín Karwacjan a Gładysz. Etnografické oddelenie má bohatú zbierku ľudových krojov Pogórza a Lemkov, poľnohospodárskych nástrojov, domácich spotrebičov a jedinečnú zbierku predmetov súvisiacich s mazaním (olejové sudy, mazidlá). Cenné sú artefakty súvisiace s ropným priemyslom regiónu – petrolejové lampy z 19. storočia, dokumenty Ignaceho Łukasiewicza (kópie, originály v Bóbrke). Historická hodnota zbierok je miestne vysoká – dokumentujú každodenný život a kultúru etnografických skupín podhoria a lemkovskej oblasti a najcennejšie predmety (napr. ikony zo sedemnásteho storočia v pravoslávnom kostole, barokové portréty šľachticov) majú nadregionálny význam. Finančná hodnota zbierky nie je

oficiálne odhadnutá, ale ak vezmeme do úvahy m.in. historické ikony a vybavenie, môžeme hovoriť o stovkách tisíc zlotých.

Stav zachovania zbierky: Pohyblivé exponáty podliehajú pravidelnej údržbe. Múzeum spolupracuje s konzervátormi z okresného múzea v Nowom Sączu a Akadémiou výtvarných umení. V posledných rokoch sa zachovalo približne tucet ikon a obrazov zo zbierky, ako aj drevené predmety v múzeu pod holým nebom. Skladovacie podmienky v skladoch sú správne – miestnosti sú suché, chránené pred škodcami a vybavené systémom kontroly vlhkosti. Napriek tomu obmedzené skladovacie kapacity znamenajú, že niektoré veľké predmety (vozy, poľnohospodárske stroje) sú uložené v prístreškoch múzea pod holým nebom, čo si vyžaduje dodatočnú ochranu.

Bezpečnosť: Základné alarmové systémy sa používajú vo všetkých zariadeniach. Kaštieľ Karwacjan a hrad majú poplachy proti vlámaniu kombinované s videokamerou a nepretržitou ochranou (zásahová hliadka bezpečnostnej agentúry). V múzeu pod holým nebom v Szymbarku boli nainštalované kamery na sledovanie oblasti a najdôležitejších predmetov, pričom v noci je oblasť pod dohľadom zamestnancov múzea alebo bezpečnostnej spoločnosti. Pravoslávny kostol v Bartne bol vybavený požiarňým poplachom a detektormi dymu, pričom sa zohľadnila drevená stavba a historická polychrómia. Fyzická ochrana pozostáva z pravidelných účastníkov – správca pobočky dohliada na kostol a miestna komunita informuje o možných hrozbách.

Technické vybavenie: Múzeum investuje do moderných foriem prezentácie, hoci v obmedzenom rozsahu. Multimédiá sú dostupné v Karwacjanóvskom kaštieli – dotykové obrazovky s informáciami o výstavách, projektory na premietanie historických filmov. Plánuje sa inštalácia mobilnej aplikácie na prehliadku v múzeu pod holým nebom (zatiaľ je k dispozícii aj audiosprievodca). Zariadenie disponuje vzdelávacím vybavením: v dielni sú počítače na prezentácie, projektory a v múzeu pod holým nebom repliky nástrojov na interaktívne ukážky (napr. tkačská dielňa, hrnčiarsky kruh pre návštevníkov). VR/AR riešenia zatiaľ neboli implementované, hoci sa uvažuje o projekte virtuálnej prechádzky okolo kostola.

Logistické vybavenie: Múzeum má obmedzené dopravné možnosti – má jednu dodávku prispôbenú na prepravu exponátov (používaných napríklad na prepravu predmetov medzi pobočkami alebo na výstavy). Väčšie prepravy sa realizujú v spolupráci so špecializovanými spoločnosťami. Sklady, ako už bolo spomenuté, sa nachádzajú vedľa pobočiek – absencia centrálného skladu spôsobuje rozptýlenie zbierok, ale umožňuje skladovať predmety blízko miesta výstavy. Záznamy múzejných exponátov sa vedú elektronicky (databáza pamiatok) a každý predmet má inventárne číslo a katalógovú kartu. V múzeu pod holým nebom sú architektonické objekty zapísané do registra a zaradené do registra nehnuteľných pamiatok.

Personál a kvalifikácia: Múzeum zamestnáva približne 15–20 zamestnancov na plný úväzok (podľa dostupných údajov "približne tucet plných pracovných miest" v celej inštitúcii)[E7]. Sídlo (Gorlice) obsadzujú oddelenia manažmentu, administratívy a účtovníctva, ako aj niekoľko podstatných oddelení (historik, etnograf). Každá pobočka má prideleného správcu/opatrovníka – často obyvateľa miestnej komunity so skúsenosťami, napríklad o Zagrodu Maziarsku sa stará regionalista, ktorý pozná tradície Maziarskej. Kvalifikácia personálu je rôznorodá: niektorí zamestnanci majú múzejné, historické alebo etnografické vzdelanie, iní sú absolventmi sprievodcovských kurzov. Vedúci pobočiek sú zvyčajne upratovači s mnohoročnými skúsenosťami. Administratívny personál má kompetencie v oblasti riadenia kultúry.

Dobrovoľníctvo: Múzeum tiež profituje z pomoci miestnej komunity. Do činnosti inštitúcie sa podieľa niekoľko dobrovoľníkov – najmä študenti dejín umenia alebo členovia miestnych združení, ktorí pomáhajú s organizáciou vonkajších podujatí (napr. jarmokov v múzeu pod holým nebom) a inventárom zbierok. Miera zapojenia dobrovoľníkov nie je vysoká (približne 2-3 stáli dobrovoľníci ročne), ale sú cennou oporou, najmä počas turistickej sezóny.

Dosah a dopad

Počet návštevníkov: Múzeum kašielov Karwacjan a Gładysz priláka ročne približne 20-25 tisíc návštevníkov (odhadované). Najpopulárnejšou pobočkou je Múzeum pod holým nebom v Szymbarku – v letnej sezóne ho môže navštíviť niekoľko tisíc ľudí, najmä počas folklórnych podujatí. Kašiel Karwacjan ako umelecká galéria prijíma ročne niekoľko tisíc hostí (najmä obyvateľov Gorlíc a okolia, účastníkov vernisážov). Maziarska usadlosť a pravoslávny kostol v Bartne sú intímnejšie inštitúcie – ročne ich navštívia stovky ľudí (Bartne navštevujú najmä turisti z Drevenej architektonickej trasy). Návštevníci sú rozdelení do skupín: väčšinu tvoria jednotliví turisti (rodiny, víkendoví turisti), prítomné sú aj organizované skupiny (školské výlety, seniori), najmä v máji a júni.

Profil návštevníka: Múzeum má miestny a regionálny charakter, preto dominujú návštevníci z Malopoľska a susedných vojvodstiev. Vekový profil je rôznorodý – múzeum pod holým nebom priťahuje rodiny s deťmi (vonkajšie atrakcie), pravoslávny kostol a historické výstavy sú zaujímavé pre dospelých milovníkov histórie. Je tam veľa maturantov (výlety na univerzity tretieho veku). Vzdelávanie návštevníkov môže byť stredoškolské aj vyššie – napríklad umelecké výstavy v Gorliciach navštevujú učitelia, umelci, školáci pod ich starostlivosťou. Ekonomicky sú lístky cenovo dostupné, takže ponuka je dostupná aj menej majetným rodinám.

Geografické pokrytie: Pobočky múzea majú predovšetkým miestny a regionálny význam. Pre obyvateľov gorlickej štvrte je múzeum dôležitou kultúrnou inštitúciou (napr. v Gorliciach je hlavnou umeleckou galériou). V rámci Maľopolského vojvodstva je inštitúcia súčasťou siete regionálnych múzeí – priťahuje turistov navštevujúcich Nízke Beskydy (napr. pacientov z kúpeľov Wysowa alebo turistov na ceste do Bieszczady). Na národnej úrovni nie sú pobočky široko známe, hoci nadšenci histórie olejovej alebo drevenej architektúry navštevujú Bartne a Łosie ako jedinečné miesta. Medzinárodný dosah je obmedzený – sú tu turisti zo Slovenska (blízkosť k hranici) a niekoľko z iných krajín (napr. Polonia z USA v stopách svojich predkov).

Medzinárodná spolupráca: Múzeum sa zapája do cezhraničných projektov – zúčastnilo sa poľsko-slovenského programu "Otvorené múzeá", ktorý si vymieňal výstavy a skúsenosti s múzeami v Prešove a Svidníku. Organizuje tiež spoločné podniky s Múzeom ukrajinskej kultúry v Svidníku (výmena výstav o Lemkovi a Bojkovi)[E8]. V minulosti sa Zagroda Maziarska zúčastnila medzinárodnej konferencie o histórii ropného priemyslu (v spolupráci s Ukrajinou). V oblasti dočasných výstav sa stalo, že výstavy boli importované zo zahraničia (napríklad výstava karpatskej fotografie z Rumunska).

Účasť v múzejných sieťach: Múzeum je členom Združenia múzeí pod holým nebom (siete karpatských múzeí pod holým nebom), kde spolupracuje okrem m.in so Sanokom a Nowym Sączom[E17]. Je tiež členom Dohody o karpatských etnografických parkoch, ktorá podporuje výmenu výstav medzi múzeami pod holým nebom. Okrem toho sa ako inštitúcia vojvodstva zúčastňuje projektov Maľopolského inštitútu kultúry (napr. Noc múzeí, Maľopolská prehliadka).

Vzťahy s miestnou komunitou: Múzeum zohráva dôležitú úlohu v komunite Gorlice a okolí. Pravidelne organizuje múzejné hodiny pre školy v okrese – študenti sa učia o miestnej histórii a tradíciách. Múzeum pod holým nebom každoročne organizuje folklórne podujatia (ako napríklad "Lemkovská Watra" alebo etnografický jarmok), ktoré integrujú obyvateľov a lemkskú menšinu. V Zagrode Maziarska sa organizujú dielne starých remesiel pre miestnu mládež. Múzeum sa tiež podieľa na oslavách regionálnych výročia – napríklad spoluorganizuje oslavy na pamiatku bitky pri Gorlicách v roku 1915. Vďaka týmto aktivitám získava podporu miestnych úradov a sympatie obyvateľov.

Postavenie v médiách a na internete: Múzeum sa často neobjavuje v národných médiách, ale miestna tlač a portály (napr. halogorlice.info) pravidelne informujú o jeho udalostiach. Na internete inštitúcia prevádzkuje vlastnú webovú stránku (muzeum.gorlice.pl) s novinkami a profilmi na Facebooku, kde propaguje výstavy a pozýva na podujatia[E18]. Národné priemyselné médiá niekedy spomínajú múzeum v kontexte kultúrneho turizmu v Karpatoch.

Aktivita na sociálnych sieťach: Na Facebooku profil múzea sleduje niekoľko tisíc ľudí – zverejňujú sa tam informácie o nových výstavách, fotogalériách z podujatí a kuriozitách zo zbierky. Zapojenie publika je mierne (niekoľko desiatok lajkov, komentáre prevažne od miestnej komunity). Múzeum tiež využíva YouTube (poskytuje krátke videá z podujatí) a príležitostne Instagram (fotografie exponátov a architektonických pamiatok). Propagácia na sociálnych sieťach pomáha osloviť mladšie publikum, hoci dosah je regionálny.

Rozpoznateľnosť značky: Značka "Dwory Karwacjanów i Gładyszów" je dobre rozpoznateľná v okrese Gorlice a v Małopolsku ako synonymum pre regionálne múzeum. Názov odkazuje na historické šľachtické rodiny, čo pridáva prestíž. Na celonárodnej úrovni však múzeum nie je široko známe – je menej uznávané ako väčšie inštitúcie (napríklad múzeum pod holým nebom v Sanoku). Napriek tomu je v múzejnej komunite považovaná za dôležitý príklad inštitúcie, ktorá pestuje lemkovské a pogórske dedičstvo.

Ekonomický dopad na región: Prevádzka múzea prináša výhody pre miestnu ekonomiku. Pobočky (najmä múzeum pod holým nebom) priťahujú turistov, čo generuje návštevnosť miestnych služieb – ubytovanie, gastronómiu (napr. turisti navštevujúci Zagroda Maziarska často využívajú agroturizmus v Łosie). Múzeum zamestnáva obyvateľov regiónu a spolupracuje s miestnymi tvorcami (remeselníkmi, ľudovými umelcami), čím podporuje ich príjmy. Vonkajšie podujatia zvyšujú obrat miestnych predajcov (jarmoky). Miestna samospráva okresu eviduje daňové príjmy nepriamo súvisiace s turistickou návštevnosťou generovanou inštitúciou. Okrem toho investície do pamiatok (renovácie kaštieľov, pravoslávnych kostolov) podporujú stavebný a remeselný sektor v regióne. Preto múzeum nie je len kultúrnou inštitúciou, ale aj faktorom podporujúcim miestny rozvoj v mikromeradle.

Typ a profil činnosti

Téma múzea: Múzeum kaštieľov Karwacjan a Gładysz má regionálny a historický profil s etnografickými a umeleckými prvkami. Témou výstavy sú dejiny gorlickej šľachty (kaštieľ Karwacjan predstavuje históriu rodinného a dvorného umenia), ľudová kultúra podhoria a lemkovského regiónu (múzeum pod holým nebom, pravoslávny kostol), ako aj história miestneho ropného priemyslu a mazania (usadlosť v Łoši ukazuje tradície ropného obchodu). Okrem toho múzeum podporuje súčasné umenie – galéria na kašti organizuje výstavy malieb a fotografií miestnych umelcov.

Podstatný rozsah výstavy: Výstavy majú prevažne miestny a regionálny rozmer. Stále expozície sa zameriavajú na dedičstvo gorlickej štvrte – napríklad interiéry šľachtického kaštieľa, typického roľníckeho sídla ľudu Pogórze, lemkovský pravoslávny kostol z regiónu. Niektoré prvky majú národný charakter (napr. nitky z poľských dejín – bitka pri Gorlicách, aktivity Ignacyho Łukasiewicza), ale prezentované v miestnom kontexte. Niektoré dočasné výstavy rozširujú perspektívu aj na medzinárodný rozmer – napríklad prezentácia lemkovskej kultúry zahŕňa aj kontext lemkovskej diaspóry na Slovensku a Ukrajine. Vo všeobecnosti sa však múzeum zameriava na dokumentáciu špecifickosti poľskej časti Karpát.

Typ múzea: Je to stále, celoročné múzeum s mnohými pobočkami – vrátane klasickej výstavnej inštitúcie (Manor – umelecká galéria) a múzeí pod holým nebom (múzeum pod holým nebom v Szymbarku, usadlosť). Pobočky fungujú celoročne alebo sezónne: múzeum pod holým nebom a hospodárstvo intenzívne fungujú v letnej sezóne, v zime s obmedzeniami (návšteva je možná po dohode). Časť ponuky je interaktívna (workshopy v múzeu pod holým nebom), ale nie je to virtuálne múzeum – zameriava sa na tradičnú prezentáciu autentických predmetov.

Inovácia výstav: Múzeum využíva miernu inováciu. Etnografické výstavy sú tradičné (interiérový dizajn), ale boli zavedené aj multimediálne prvky – napríklad v Maziarskom sídle je multimediálna prezentácia o ropnej ceste a v zámku – interaktívny kiosk s historickými informáciami. Miera využívania VR/AR je nízka (zatiaľ takéto prvky neexistujú). Plánuje sa však použiť rozšírenú realitu na zobrazenie na tabletoch, aký bol život v pravoslávnom kostole v Bartne (projekt je v fáze nápadu).

Stupeň tematickej špecializácie: Jednotlivé vetvy sú špecializované vo svojich oblastiach (napr. usadlosť – mazanie, pravoslávny kostol – sakrálne umenie Lemkov, kaštieľ – umenie a dvorná história). Celkovo má múzeum široký regionálny profil, ale s jasnou špecializáciou na lemkovské a olejové motívy (čo ho odlišuje od iných múzeí v Malopoľsku).

Dočasné výstavy – počet a rozmanitosť: Múzeum organizuje niekoľko dočasných výstav ročne, najmä v galérii kaštieľa Karwacjan. Ide o výstavy súčasného umenia (diela miestnych umelcov, maliarske súťaže) aj historické (napr. výstava archívnych fotografií Gorlíc, prezentácia tradičných krojev). V lete múzeum pod holým nebom prezentuje dočasné ukážky remesiel (napr. výstava starožitných poľnohospodárskych nástrojov, otvorená v sezóne). Témy môžu byť rôznorodé: od etnografických (napr. ľudové umenie podhoria) až po technické (napr. vonkajšia výstava starých ropných čerpadiel). Priemerne je celkový počet dočasných výstav 5-6 ročne, čo zabezpečuje, že ponuka je neustále atraktívna.

Vedecká a výskumná činnosť: Múzeum vykonáva základný výskum regionálneho významu. Kurátori pripravujú katalógy zbierok (napr. katalóg ikon z Bartne), publikujú články v miestnych periodikách a múzejných ročníkach Malopoľska. Inštitúcia spolupracuje s Jagelovskou univerzitou na výskume lemkovskej kultúry – poskytuje etnografické zbierky na analýzu. V minulosti sa zúčastnila výskumného projektu dokumentujúceho tradície Maziarskeho v dedinách na hranici (spolu so slovenskými etnografmi). Každých niekoľko rokov múzeum organizuje vedeckú konferenciu venovanú regiónu (napr. konferenciu o prvej svetovej vojne v Podkarpaciach).

Vzdelávacia ponuka: Inštitúcia si vybudovala bohatú ponuku vzdelávania. Múzejné lekcie sa konajú pre školy – napríklad v múzejných kurzoch pod holým nebom "Od obilia k chlebu" (deti sa snažia mlátiť cepom, mlieť obilie mlynskými kameňmi), workshopy ikonopisovania v pravoslávnej cirkvi alebo triedy "Malý Maziarz" v Łosie, kde sa študenti učia o procese výroby

dechtu. V múzeu pôsobia aj záujmové skupiny – napríklad remeselné dielne (lemkovská výšivka, keramika) pre mládež. Počas sviatkov sa organizujú historické a kultúrne denné tábory. Okrem toho múzeum vydáva učebné materiály pre učiteľov (učebné plány).

Vydavateľská a propagačná činnosť: Múzeum vydáva katalógy výstav, brožúry o svojich odboroch (napr. bohato ilustrovaný sprievodca múzeom pod holým nebom a pravoslávny kostolom). Publikovala niekoľko populárnych kníh, m.in. o histórii rodín Karwacjan a Gładysz, ako aj monografiu o dedine Łosie a miestnych maziarzy. V rámci propagácie inštitúcia distribuuje letáky v regionálnych turistických informačných centrách a prevádzkuje aj webovú stránku s článkami, ktoré popularizujú tieto zbierky.

Spolupráca s umelcami a kultúrnymi inštitúciami: Miestni výtvarníci pravidelne vystavujú svoje diela v galérii kaštieľa Karwacjanów – múzeum spolupracuje so Združením umelcov a dizajnérov v Gorliciach. Organizuje tiež dielne maľovania pod holým nebom v múzeu pod holým nebom, kde pozývajú maliarov a sochárov, ktorých diela sú následne vystavené. Kultúrne podujatia (koncerty ľudovej hudby, rituálne divadelné predstavenia) sa realizujú v spolupráci s Kultúrnym centrom Gorlice a ľudovými súbormi. Múzeum má tiež dohody so školami – napríklad s miestnou umeleckou strednou školou, ktorej študenti absolvujú stáže pri organizovaní výstav. Na regionálnej úrovni inštitúcia spolupracuje s inými múzeami na putovných výstavách (napríklad exponáty z Gorlíc boli vystavené v Nowom Sączu a naopak).

Kvalita a spokojnosť so službami

Úroveň spokojnosti návštevníkov: Návštevníci zvyčajne vysoko hodnotia zážitok z múzea. Občas zozbierané prieskumy (napr. počas vonkajších podujatí) ukazujú vysokú spokojnosť – najmä múzeum pod holým nebom a pravoslávna cirkev zanechávajú veľký dojem svojou autenticitou. Turisti chvália zručnosti sprievodcov a malebnú polohu pobočiek. Niektorí poukazujú na obmedzené opisy v cudzích jazykoch ako na nevýhodu, ale celková spokojnosť je pozitívna.

Recenzie na internete: Na stránkach ako Google alebo TripAdvisor majú múzeá v Gorliciach a Szymbarku priemerné hodnotenie okolo 4,5/5. Recenzie na Google zdôrazňujú krásne udržiavané múzeum pod holým nebom a zaujímavú výstavu na zámku. Na TripAdvisore je málo recenzií (múzeum nie je intenzívne navštevované zahraničnými turistami), no existujúce sú pozitívne – návštevníci oceňujú autenticitu miest.

Dostupnosť informácií: Múzeum má aktualizovanú webovú stránku so všetkými potrebnými informáciami (otváracie hodiny, ceny vstupeniek, smerovanie, kalendár podujatí). Webová stránka je dostupná v poľštine a čiastočne v angličtine. Je tu aj linka pomoci (telefón na sekretariát), kde môžete získať informácie a objednať si sprievodcu. Tlačené materiály (letáky, zložky) sú dostupné na IT miestach v Gorliciach a regióne. Chýba rozsiahla viacjazyčná ponuka – pre cudzincov boli pripravené len základné letáky v angličtine a slovenčine.

Zákaznícky servis: Personál múzea je hodnotený ako veľmi pozorný a ochotný. Sprievodcovia v múzeu pod holým nebom a v pravoslávnom kostole sú pre túto tému zaniatení a vedia rozprávať zaujímavé príbehy, čo návštevníci zdôrazňujú vo svojich názoroch. Pracovníci v prvej línii (pokladne, informácie) sú k dispozícii na poradenstvo, sú flexibilní (napr. ak je to možné, pustia neskorých turistov po pracovnej dobe). Odpoveď na otázky (e-mailom/telefonicky) je zvyčajne krátka – sekretariát odpovedá do 1-2 dní.

Online vstupenky a rezervácie: Doteraz sa lístky väčšinou kupovali priamo na mieste. Nedávno bola zavedená možnosť rezervovať skupinové zájazdy online prostredníctvom

formulára na webovej stránke. Online systém predaja lístkov pre jednotlivých turistov je v procese implementácie – plánuje sa spustiť prostredníctvom regionálneho portálu lístkov. Takže momentálne je nákup vopred obmedzený (okrem kontaktu cez e-mail).

Zariadenia pre návštevníkov: Základné vybavenie bolo zabezpečené pre hlavné pobočky: vedľa múzea pod holým nebom v Szymbarku je parkovisko pre autá a autobusy a v kaštieli v Gorlicách je malé mestské parkovisko. Stravovacie zariadenia: v pivniciach kaštieľa Karwacjanów sa nachádza atmosférická kaviareň[E19], ktorá podáva kávu a miestne koláče. Počas podujatí sa sezónne v múzeu pod holým nebom zriaďujú food trucky alebo stánky s regionálnym jedlom. V každej pobočke sú k dispozícii toalety (v múzeu pod holým nebom je samostatná sanitárna budova). Miesta na odpočinok: v múzeu pod holým nebom sú zriadené lavičky a v Maziarskom sídle je altánok pre turistov.

Ponuka pre rôzne skupiny: Múzeum sa snaží prispôbiť potrebám rôzneho publika. Počas prehliadky boli pre deti pripravené prvky hry – napríklad "hľadanie škriatkov" v múzeu pod holým nebom (skryté figúrky), dotykové rohy v galérii (kde sa môžete dotknúť replík exponátov). Seniori profitujú zo zľavy na vstupenky a vyhradených podujatí (napr. Senior Day v múzeu s kurátorskou prehliadkou). Ľudia s pohybovým postihnutím, ako už bolo spomenuté, čiastočne uľahčili prístup; Pre nevidiacich sa plánuje pripraviť tyhlografické snímky vybraných exponátov. Sprievodcovské prehliadky môžu prebiehať v posunkovom jazyku – zamestnanci absolvovali školenie v základnej oblasti PJM a v prípade potreby múzeum poskytuje tlmočníka (po predchádzajúcom oznámení).

Inovácie pri práci s návštevníkmi: Okrem tradičných metód (sprievodca so živou osobou) múzeum testuje nové formy. Na webovej stránke bola spustená virtuálna prechádzka po Karwacjan Manor. Plánuje sa implementácia jednoduchého chatbota na Facebooku, ktorý by odpovedal na najčastejšie otázky (otváracie hodiny, ceny). Pre mladých ľudí bola pripravená mobilná aplikácia (pilot) – terénna hra v Gorlicách v stopách histórie rodiny Karwacjan. V panstve sú dostupné audiosprievodcovia (poľsky a anglicky), zatiaľ čo v múzeu pod holým nebom sa zvažuje aplikácia s nahrávkami zvukov bývalej dediny na zvýšenie ponorenia sa do dediny.

Miera návratov: Veľká časť návštevníkov sú vracajúci sa hostia – obyvatelia oblasti navštevujú dočasné výstavy mnohokrát, rodiny sa vracajú do múzea pod holým nebom na každoročné podujatia. Odhaduje sa, že približne 30 % miestnych návštevníkov tvoria ľudia, ktorí už boli v jednej z pobočiek. Turisti mimo regiónu sa vracajú menej často (táto atrakcia je skôr jednorazová pri návšteve oblasti), hoci niektorí vyjadrujú ochotu prísť znova, napríklad v lete, ak sú v zime. Vernostný program síce síce neexistuje, ale bezplatné utorky a atraktívne nové výstavy vás povzbudzujú k opätovnej návšteve.

Obraz múzea: V očiach návštevníkov sa múzeum javí ako autentické, pohostinné a zaujímavé miesto. Recenzie zdôrazňujú dôraz na detail výstavy a priateľskosť personálu – to buduje pozitívny imidž. Múzeum je spojené s regionálnou hrdosťou – obyvatelia sú hrdí na zrekonštruovaný kaštieľ a múzeum pod holým nebom, ktoré predstavuje ich históriu. Pre zákazníkov-turistov znamená značka múzea príležitosť spoznať "pravú kultúru podhoria a Lemkov" bez komerčného preplnenia. Celkovo má inštitúcia povesť solídnej a stojí za odporúčanie pri návšteve poľských Karpát.

Potenciál spolupráce a networkingu

Skúsenosti s partnerskými projektmi: Múzeum Karwacjanów a Gładyszów Manors má rozsiahle skúsenosti s nadväzovaním kontaktov. Zúčastnila sa partnerského programu "Otvorené múzeá" (spolu s niekoľkými ďalšími karpatskými múzeami na poľskej a slovenskej strane hranice), v rámci ktorého sa konali spoločné výstavy a workshopy[E8]. Okrem toho spolupracovala na vytvorení Ropnej trasy – medzinárodnej turistickej trasy spájajúcej objekty súvisiace so začiatkami ropného priemyslu (partnermi boli Múzeum ropného priemyslu v Bóbrke a inštitúcie z Ukrajiny). Skúsenosti získané v týchto projektoch sa vyplácajú v ďalších iniciatívach.

Ochota spolupracovať: Inštitúcia je otvorená rôznym formám spolupráce. Ochotne sa podieľa na výmene zbierok – napríklad požičiava exponáty pre tematické výstavy do iných múzeí (ikonostas z Bartne bol prezentovaný v Sanoku). Organizuje tiež spoločné výstavy: nedávno bola spolu s Tatrským múzeom pripravená výstava o pastierskej kultúre Karpát. Múzeum sa tiež zapája do propagačných kampaní regiónu spolu s ďalšími subjektmi (napr. spoločný stánok múzeí Małopolska na turistických veľtrhoch).

Medziinštitucionálna komunikácia: Komunikácia s inými múzeami prebieha pravidelne – zamestnanci sa zúčastňujú odborných stretnutí (konferencie múzeí pod holým nebom, regionálne múzejné konferencie). Udržiavajú sa priame kontakty s inštitúciami z bezprostredného okolia (Nowy Sącz, Krosno, Sanok) – riaditelia konzultujú výstavné plány, zdieľajú vedomosti, napríklad v oblasti ochrany prírody. Vďaka tomu múzeum nefunguje izolovane, ale ako súčasť širšej karpatskej múzejnej komunity.

Súlad poslania a hodnôt s inými múzeami: Poslaním Karwacjan Manors je zachovávať miestne dedičstvo – podobnú misiu zdieľajú múzeá pod holým nebom v regióne (Sącz, Sanok). To uľahčuje spoluprácu, pretože ciele sa zbiehajú: ochrana a popularizácia ľudovej kultúry a histórie. Múzeum Gorlice zdieľa hodnoty ako autenticita, historické vzdelávanie, kultúrna rozmanitosť – čo je kompatibilné napríklad s Múzeom lemkovskej kultúry v Zyndranovej alebo Ukrajinským múzeom v Svidníku, s ktorým spolupracuje na podujatiach pre menšiny.

Zdieľanie zdrojov: Zariadenie preukazuje schopnosť zdieľať zdroje. Napríklad požičiava výstavné vybavenie (vitríny, figuríny) iným menším mestským múzeám. Technológie, ako napríklad systém registrácie zbierok, boli implementované v spolupráci s Maľopol'ským inštitútom kultúry a sprístupnené ďalším inštitúciám v regióne. Personál múzea (napr. konzervátor) je niekedy poverený pomocou pri záchrane pamiatok v danej oblasti (čo je zdieľanie kompetencií). Priestor: Kaštieľ Karwacjan niekedy hostí putovné výstavy partnerov – poskytuje izby zadarmo ako súčasť výmeny.

Kompatibilita s inými subjektmi: Profil múzea – regionálny aj etnografický – dobre ladí s väčšinou karpatských múzeí. Téma Lemkov ich spája s múzeom pod holým nebom v Zyndranove, históriou ropy – s Bóbrkou a Gorlicami (múzeum oleja "Magdalena"). Vďaka tomu je ľahké nájsť spoločný jazyk s partnermi s podobným profilom. Zároveň rozmanitosť odvetví (umenie, etnografia, technológie) umožňuje múzeu nadviazať spoluprácu v rôznych oblastiach, čo zvyšuje jeho sieťový potenciál.

Inovácie a rozvoj

Digitalizácia zbierok a technológií: Múzeum postupne zavádza digitálne technológie. Digitalizuje svoje zbierky – niektoré zbierky (napr. maľby, ikonografia) boli naskenované a sprístupnené online ako súčasť Maľopol'skej digitálnej knižnice. Pripravila tiež virtuálne

prehliadky vybraných výstav (napríklad 3D virtuálna prechádzka po interiéri pravoslávneho kostola v Bartne je dostupná na webovej stránke vojvodstva). Oddelenie vzdelávania vyvinulo e-learningové materiály o ľudovej kultúre pre učiteľov, dostupné na platforme Moodle v regióne. Použitie AR/VR je stále vo fáze plánovania – je možné, že bude získaný grant na AR žiadosť, ktorá ukáže archívne fotografie Gorlíc prekryté na súčasný obraz počas prehliadky kaštieľa.

Výskumné a vývojové projekty: Ako kultúrna inštitúcia múzeum nerealizuje klasický výskum a vývoj v technologickom zmysle, ale realizuje inovatívne kultúrne projekty. Napríklad sa zúčastnila výskumného projektu s Univerzitou Mikuláša Kopernika v Toruni, ktorý sa týkal využitia nových metód konzervácie dreva z múzeí pod holým nebom – tam boli testované nanomateriály na impregnáciu. V inom projekte spolu s Technickou univerzitou v Krakove múzeum vyvinulo prototyp senzorov vlhkosti pre historické sklady. V poslednom desaťročí sa uskutočnilo niekoľko takýchto iniciatív, čo dokazuje určitú rozvojovú činnosť. Smart kultúra / e-múzeum: Múzeum sa snaží zapájať do inteligentných iniciatív. Spolupracuje s portálom Virtuálnych múzeí Małopolska – sprístupnil niekoľko desiatok exponátov vo forme 3D modelov a fotografií vo vysokom rozlíšení. Zúčastňuje sa programu Culture + digitalizacia, vďaka čomu boli vybavení skenovacím zariadením. Plánuje na výstavách zaviesť majákový systém (smartfón návštevníka dostane upozornenie s popisom expozície v blízkosti). Hoci je múzeum tradičné, postupne integruje prvky e-múzea pre mladú generáciu.

Udržateľnosť: Aktivity múzea venujú pozornosť environmentálnym otázkam. Múzeum pod holým nebom v Szymbarku využíva obnoviteľné zdroje energie – na zadnej budove boli nainštalované neviditeľné fotovoltické panely, ktoré pokrývajú časť energetického dopytu. Ekologické vykurovanie v kaštieľskom dome (tepelné čerpadlá) bolo tiež zavedené, čo znižuje emisie. Múzeum podporuje pro-environmentálne postoje prostredníctvom výstav (napr. výstava o tradičných metódach obrábania pôdy bez chemikálií) a vzdelávania (bylinkárske a včelárske workshopy v múzeu pod holým nebom). Stará sa o kultúrnu krajinu – znovu vytvára staré odrody rastlín na usadlostiach. Rozvojová stratégia inštitúcie predpokladá rešpekt k životnému prostrediu a minimalizáciu negatívneho dopadu (napr. vzdať sa plastových lístkov v prospech elektronických lístkov).

Nové obchodné modely: Ako verejná inštitúcia múzeum nerealizuje radikálne komerčné modely, ale experimentuje s niektorými novými formami príjmov. Zvažuje sa zavedenie permanentiek/predplatných pre obyvateľov – za pevný ročný poplatok by ste mohli mať neobmedzený vstup na podujatia. Okrem toho múzeum predáva gadgety a suveníry online (online obchod s publikáciami a remeselnými výrobkami), čo je forma mikropлатieb na podporu rozpočtu. Inovatívnejšie nápady, ako napríklad použitie NFT (napr. predaj digitálnych skenov obrázkov ako tokenov), zatiaľ nie sú implementované. Napriek tomu je otvorenosť napríklad voči sociálnemu crowdfundingu – plánuje sa financovanie rekonštrukcie ľudových kostýmov prostredníctvom online zbierky. Vo všeobecnosti však obchodný model zostáva prevažne verejný, s drobnými obchodnými doplnkami.

[E21][E9][E3][E22]

Múzeum prof. R. Reinfussa pod holým nebom dediny Pogórze v Szymbarku (pobočka Múzea Karwacjan a Gładysz Manors Museum v Gorliciach

Organizácia a riadenie:

Múzeum pod holým nebom v Szymbarku je pobočkou Múzea "Panství Karwacjan a Gładysz" v Gorliciach – kultúrnej inštitúcie miestnej samosprávy Malopoľského kraja[F1]. Preto je formálne podriadená vojvodským orgánom a dohľad vykonáva Vojvodská rada. Inštitúcia nemá vlastnú právnu osobnosť – spravuje ju vedenie Múzea kaštieľa Karwacjanów, v ktorom pôsobí (riaditeľ múzea v Gorliciach spravuje celé zariadenie a manažér a kurátor pracujú na mieste v Szymbarku)[F2][F3]. Organizačná štruktúra je malá: múzeum pod holým nebom je jednou zo štyroch pobočiek Gorlického múzea[F4]. Strategické rozhodnutia sú centralizované – kľúčové plány a rozpočet schvaľuje hlavné riaditeľstvo, hoci miestny manažér (v súčasnosti Michał Liana) riadi každodennú prevádzku[F3]. Rozvojová stratégia pobočky je v súlade so stratégiou celého múzea Karwacjan Manor (napr. spoločné konzervačné a vzdelávacie projekty pre pobočky). Neexistujú formálne strategické dokumenty pre múzeum pod holým nebom, ale smerovanie určujú programy ochrany dedičstva vojvodstva. Systém riadenia kvality nebol implementovaný (žiadne certifikáty typu ISO). Manažment má skúsenosti s prácou s pamiatkami ľudovej architektúry – kurátorka Anna Niemczyńska-Szurek sa už roky stará o múzeum pod holým nebom[F2][F5]. Fluktuácia na manažérskych pozíciách je nízka. Školenie zamestnancov prebieha najmä v rámci domáceho múzea alebo regionálnych workshopov (bez formalizovanej školiacej politiky). Úroveň digitalizácie manažmentu je nízka – pobočka nepoužíva pokročilé CRM/ERP systémy, obmedzuje sa na základné záznamy zbierok a webovú stránku múzea. Rozhodnutia sa prijímajú hierarchicky (hlavné vedenie – vedúci oddelenia), zatiaľ čo názory kurátora sa zohľadňujú v podstatných otázkach (napr. výber exponátov, scenáre výstav). Múzeum pod holým nebom spolupracuje s miestnymi úradmi – obec Gorlice podporuje podujatia v múzeu pod holým nebom (napr. folklórne podujatia) a Vojvodský konzervátor pamiatok dohliada na rekonštrukčné práce. Existuje tiež trvalá spolupráca s ďalšími múzeami pod holým nebom v regióne (napr. výmena skúseností s múzeom pod holým nebom v Sanoku)[F6].

Ekonomika a financie:

Rozpočet múzea pod holým nebom je súčasťou rozpočtu Múzea kaštieľov Karwacjan a Gładysz, ktorého ročné výdavky sa odhadujú na niekoľko stoviek tisíc zlotých (celé múzeum je stredne veľká inštitúcia, zamestnávajúca asi tucet ľudí[F1]). Financovanie je stabilné vďaka dotácii organizátora (Maršalský úrad vojvodstva). Małopolskie) – dotácia pokrýva väčšinu nákladov na prevádzku múzea pod holým nebom. Štruktúra vlastných príjmov je skromná: múzeum pod holým nebom účtuje nízke poplatky za vstupenky (niekoľko zlotých) a malé príjmy z dielní alebo publikácií, no prevládajú verejné prostriedky. Predaj suvenírov je malý (žiadny obchod na mieste; občas sa predávajú regionálne publikácie). Múzeum pod holým nebom nemá žiadnych komerčných sponzorov – jeho projekty sú spolufinancované najmä z verejných programov. Nákladová štruktúra zahŕňa údržbu historických budov (údržba drevených chalúp, opravy striech), platy viacerých zamestnancov, výdavky na vzdelávací program (materiály pre dielne) a prevádzkové náklady (energie, bezpečnosť). Investície sú financované zvonku – napríklad modernizácia výstavnej infraštruktúry bola financovaná z vojvodských fondov[F7]. Komerčná činnosť (vstupenky, prenájom priestorov) sama o sebe nie je zisková – múzeum pod holým nebom naplňa vzdelávaciu misiu namiesto generovania zisku.

Schopnosť získavať externé financie je mierna: múzeum pod holým nebom profitovalo z konzervačných programov (napr. dotácie vojvodstva na renováciu chatiek[F7]) a zúčastňuje sa cezhraničných projektov (napr. program "Otvorené múzeá" so slovenskými partnermi, realizovaný materským múzeom). Neexistuje žiadny dlh – investície sú kryté dotáciami, nie pôžičkami. Cenová politika je užívateľsky prívetivá: vstupenky sú lacné a v niektoré dni (napr. štátne sviatky) je vstup zdarma. Ďalšie služby (workshopy, sprievodcovské prehliadky) majú symbolické poplatky. Finančné výkazy prebiehajú na úrovni hlavného múzea – audituje ich Úrad maršala a finančné výsledky sú prezentované v Informačnom bulletine. Investičný potenciál múzea pod holým nebom závisí od podpory vojvodstva a projektov EÚ – momentálne sa zvažuje rozšírenie výstavy o nové priestory (avšak toto je obmedzené rozlohou oblasti). V posledných rokoch sa dôraz kladie na údržbu existujúcej infraštruktúry, hoci vďaka podpore bolo možné uskutočniť konzerváciu a čiastočnú rekonštrukciu budov. Spolupráca so súkromným sektorom je zanedbateľná – neexistujú verejno-súkromné partnerstvá; Niekedy miestne firmy organizujú folklórne podujatia jednorazovo, ale neexistujú žiadni stáli sponzori.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum pod holým nebom zaberá približne 2 hektáre a predstavuje 15 pôvodných budov prenesených z okolitých dedín Gorlického podhoria[F8]. Výstava pozostáva z drevených roľníckych chalúp, hospodárskych budov (stodoly, sýpky, kováčske dielne) a vidieckych dielní z 19. a začiatku 20. storočia[F9]. Okrem toho sa tu nachádza historický meštiansky kaštieľ z Gorlic, upravený na výstavné účely[F10] – vo vnútri sa konala výstava kaštieľa. Celková výstavná plocha (v interiéroch budov) je však malá – väčšina exponátov sú samotné budovy a ich vybavenie. Skladové priestory múzea pod holým nebom sú obmedzené; časť zbierky (napr. textilie, malé náradie) je uložená v skladoch Múzea kaštieľa Karwacjan v Gorliciach.

Technický stav budov je uspokojivý, hoci údržba drevenej architektúry si vyžaduje neustálu prácu. V posledných rokoch sa niektoré chalupy uskutočnili z prostriedkov vojvodstva[F7]. Architektonická prístupnosť pre osoby so zdravotným postihnutím je obmedzená – múzeum pod holým nebom ako terénny etnografický park má nerovný povrch (tráva, štrkové cesty) a vstupy do historických chalúp sú úzke a majú schody. Nie sú tu žiadne trvalé rampy, hoci personál je pripravený pomôcť a prípadne zorganizovať vonkajšie predstavenie pre ľudí na invalidných vozíkoch.

Zbierky múzea pod holým nebom zahŕňajú niekoľko stoviek etnografických exponátov: originálne domáce spotrebiče, nábytok, poľnohospodárske a remeselné náradie, ako aj prvky ľudového kroju obyvateľov Pogórze. Mnohé z nich sú jedinečnými predmetmi ľudovej kultúry v regióne – ich historická hodnota je vysoká (zobrazujú život v málo známej skupine Gorlického podhoria). Finančná hodnota jednotlivých exponátov nie je veľká (ide o každodenné predmety), ale ako zbierka je múzeum pod holým nebom neoceniteľné pre zachovanie dedičstva. Konzervačný stav zbierok je dobrý – väčšina exponátov sú trvácne predmety (drevo po konzervácii, kovové nástroje zachované). Budovy sú pravidelne chránené pred škodcami a poveternostnými podmienkami; Interiéry chalúp sú vetrané a monitorované z hľadiska vlhkosti.

Bezpečnosť: Múzeum pod holým nebom je oplotené a v noci zatvorené, pričom strážca alebo zamestnanec múzea dohliada na okolie. V kaštieľskom dome a vybraných zariadeniach bol nainštalovaný základný alarmový systém a počas turistickej sezóny je fyzická ochrana (zamestnanec stráži oblasť). Videozáznam pokrýva vchod a hlavné trasy prehliadky. Technické vybavenie výstavy je skromné – ide predovšetkým o tradičnú prezentáciu. V poslednej dobe sa

však ponuka obohatila o multimediálne prvky: archívne fotografie sú prezentované na obrazovke v sídle a návštevníci môžu použiť audiosprievodcu[F11]. Múzeum pod holým nebom organizuje remeselné ukážky s použitím tradičných nástrojov (napr. kováčska dielňa je plne vybavená na ukážky kováčstva).

Logistické možnosti prepravy exponátov sú obmedzené – veľké objekty (chalupy) boli počas výstavby múzea pod holým nebom presunuté len raz; momentálne nie sú plány na ich presun. Múzeum však má prístup k dodávke z centrály v Gorliciach, ktorá umožňuje doručovanie materiálov do dielní alebo prepravu menších exponátov. Záznamy o zbierkach sa vedú v papierovej a elektronickej forme (jednoduchý katalóg v počítači).

Personál múzea pod holým nebom tvoria viacerí zamestnanci: manažér (podstatne zodpovedný za pobočku), kurátor/strážca výstavy a sezónni sprievodcovia. Všetci majú kvalifikácie v oblasti etnografie alebo muzeológie. Technickí pracovníci (napr. konzervátori) sú spoloční pre celé múzeum kaštieľa Karwacjan a v prípade potreby sú poverení Szymbarkovi.

Dobrovoľníci sa objavujú príležitostne, napríklad študenti etnografie pomáhajú organizovať folklórne podujatia, ale trvalý dobrovoľnícky program nefunguje (miera dobrovoľníkov je nízka).

Dosah a dopad:

Múzeum pod holým nebom v Szymbarku navštívi každý rok niekoľko tisíc ľudí. Presné štatistiky sa pohybujú od 5 do 10 tisíc návštevníkov ročne (v závislosti od sezóny a špeciálnych podujatí).

V štruktúre návštevníkov tvoria významnú skupinu školské výlety z regiónu (deti a mladí ľudia sa učia o ľudovej kultúre). Na víkendy navštevuje mnoho rodín s deťmi, ako aj jednotliví turisti z Małopolska a Podkarpacie. Vekový profil je rôznorodý – od detí (vzdelávacie workshopy), cez dospelých so záujmom o históriu, až po seniorov (napr. účasť na akciách ako "Víkend seniorov s kultúrou"). Čo sa týka pôvodu, dominujú ľudia z oblasti (okres Gorlice a susedné), hoci sú tu aj turisti z väčších miest (Krakov, Rzeszów), ktorí objavujú menej známe atrakcie. Percento zahraničných hostí je malé – občas sem prichádzajú turisti zo Slovenska (blízkosť k hranici) alebo potomkovia emigrantov z týchto oblastí.

Geografický rozsah vplyvu múzea pod holým nebom je prevažne regionálny. Slúži ako miestna atrakcia na Malopoľskej drevenej architektonickej trase – je považovaná za "klenot na chodníku"[F12], ktorá priťahuje milovníkov historických drevených budov. Na národnej úrovni nie je múzeum pod holým nebom široko známe, no je rozpoznateľné v etnografickej múzejnej komunite.

Medzinárodná spolupráca: inštitúcia sa podieľa na cezhraničných kultúrnych projektoch. Ako pobočka sa napríklad zúčastnila programu Otvorené múzeá, realizovaného spoločne so slovenskými partnermi[F13]. V praxi to znamenalo výmenu výstav a zážitkov – napríklad folklórne skupiny alebo fotografické výstavy zo Slovenska prichádzali do Szymbarku a Múzeum kaštieľov Karwacjan vysielalo svoje výstavy do zahraničia. Okrem toho múzeum pod holým nebom spolupracuje s Múzeom ľudovej architektúry v Sanoku a Múzeom ukrajinskej kultúry v Svidníku – napríklad predtým si vymieňalo predmety na výstavu so Sanokom[F14] a vo Svidníku boli pri príležitosti Lemkovských kultúrnych dní predstavené prvky kultúry ľudu Pogórze.

Účasť v priemyselných sieťach a organizáciách: ako súčasť väčšieho múzea je múzeum pod holým nebom zaradené do celonárodnej Asociácie múzeí pod holým nebom. Patrí tiež do neformálnej siete karpatských múzeí pod holým nebom, ktoré udržiavajú pracovné kontakty (stretnutia kurátorov, spoločné publikácie).

Vzťahy s miestnou komunitou: múzeum pod holým nebom zohráva dôležitú vzdelávaciu úlohu pre miestnych obyvateľov. Organizuje každoročné folklórne podujatia – napríklad tradičné žatvové výstavy, remeselné jarmoky – ktorých miestna komunita nadšene navštevuje. Spolupracuje so školami (múzejné lekcie o živote v bývalej dedine) a so združeniami vidieckych gazdiniek, ktoré prezentujú regionálnu kuchyňu a zvyky v múzeu pod holým nebom. Vďaka tomu obyvatelia oblasti vnímajú múzeum pod holým nebom ako strážcu svojho dedičstva a často sa zapájajú do jeho aktivít (napríklad požičiavaním rodinných suvenírov na výstavy).

Postavenie múzea v médiách a na internete: múzeum pod holým nebom nie je predmetom častých celonárodných publikácií, ale pravidelne sa objavuje v regionálnych médiách. Rádio Kraków mu venovalo vysielanie v sérii "Poklady Malopoľskej"[F15], zdôrazňujúc jedinečnosť zhromaždených predmetov. Miestne portály (napr. Sadecczanin.info) a regionálna tlač opisujú podujatia v múzeu pod holým nebom, ktoré si buduje uznanie v Malopoľsku. Na internete má múzeum pod holým nebom podstránku na webovej stránke múzea a aktívny profil na Facebooku (približne 1,4 tisíc sledovateľov[F16]), kde sa zverejňujú novinky a zaujímavosti. Aktivita na sociálnych sieťach znamená mierny dosah – príspevky o miestnych tradíciách zapájajú niekoľko desiatok ľudí, prevažne obyvateľov regiónu. Múzeum pod holým nebom propagujú aj regionálne turistické portály (VisitMalopolska a pod.).

Uznanie značky múzea: na miestnej úrovni je názov múzea pod holým nebom dobre známy, najmä vďaka jeho patrónovi – prof. Romanovi Reinfussovi (vynikajúci etnograf). Pre turistov zo zahraničia je značka menej rozpoznateľná než napríklad väčšie múzeá pod holým nebom v Sanoku alebo Nowom Sączi, no zaradenie budovy na Drevenú architektonickú trasu zvýšilo jej viditeľnosť v sprievodcoch.

Ekonomický dopad na región: múzeum pod holým nebom v Szymbarku má pozitívny, hoci obmedzený vplyv na miestnu ekonomiku. Priťahuje turistov do obce Gorlice – návštevníci často zastavujú na blízkych agroturistických farmách alebo využívajú miestnu gastronómiu. Odhaduje sa, že turisti ročne minú desaťtisíce zlotých v okolí múzea pod holým nebom (na jedlo, suveníry, dopravu). Samotné múzeum pod holým nebom zamestnáva len niekoľko ľudí z oblasti, no nepriamo podporuje udržiavanie tradičných remesiel (pozyvaním ľudových umelcov). Z dlhodobého hľadiska existencia múzea pod holým nebom zvyšuje atraktivitu regiónu pre kultúrny turizmus, čo môže prispieť k rozvoju malých podnikov (napr. remeselné obchody – hoci v bezprostrednej blízkosti zatiaľ takéto obchody nie sú).

Typ a profil činnosti:

Múzeum pod holým nebom je etnografické múzeum pod holým nebom, venované ľudovej kultúre skupiny Pogórze. **Témy múzea** zahŕňajú tradičné drevené stavby, vidiecky životný štýl, remeslá a folklór regiónu. Rozsah výstavy je regionálny – zameraný na okolie Gorlic a tradície Karpatského podhoria. Nepredstavuje národnú ani medzinárodnú históriu, ale osud miestnej komunity (hoci univerzálne aspekty roľníckeho života môžu osloviť široké publikum). Múzeum je trvalé – výstava pozostáva z trvalo umiestnených predmetov (chalupy, kováčska dielňa a pod.). Prevádzkuje sa počas celého roka, ale v zimných mesiacoch je prehliadka

obmedzená (niektoré zariadenia môžu byť zatvorené). Nie je to virtuálne ani sezónne múzeum, hoci je najrušnejšie v lete.

Inovácia výstavy: múzeum pod holým nebom sa viac zameriava na autenticitu než na moderné technológie. Prehliadka prebieha tradične – prechádzka medzi usadlosťami. Interaktívne prvky však existujú: návštevníci môžu vstúpiť do niektorých chalúp, dotknúť sa vybavenia a dokonca sa zúčastniť workshopov (napr. vyskúšať pradenie vlny alebo kovanie podkovy počas kováčskych výstav). Boli tiež zavedené audio sprievodcov, aby turistom uľahčili samostatné objavovanie. Pokročilé VR/AR technológie sa nepoužívajú – múzeum namiesto toho ponúka "živé" zážitky (kontakt s reálnymi objektmi a ukážky).

Stupeň tematickej špecializácie je vysoký – múzeum sa zameriava výlučne na vidiecku kultúru podhoria, bez toho, aby odvádzalo pozornosť od iných oblastí. Vďaka tomu sú zbierka a posolstvo konzistentné, hoci pre niektorých príjemcov môže byť úzka téma menej atraktívna než väčšie, rozmanité múzeá pod holým nebom.

Dočasné výstavy: múzeum pod holým nebom kvôli svojej povahe zriedka organizuje klasické dočasné výstavy v interiéroch. Niekedy sa však konajú sezónne prezentácie – napríklad výstava fotografií dokumentujúcich život dediny v minulosti (vystavené v kaštieli) alebo príležitostné vonkajšie výstavy (tabule v múzeu pod holým nebom, napr. o bylinách v tradícii podhoria alebo o regionálnych krojoch[F17]). V podstate je však ponuka založená na trvalom vystavení.

Vedecká a výskumná činnosť: múzeum pod holým nebom samo vykonáva rozsiahly výskum (napr. nevydá vlastný ročenku), ale využíva štúdie etnografov. Prof. Reinfuss spolupracoval na jeho vytvorení – vykonával sa terénny výskum a dokumentácia Foothills[F18]. V súčasnosti materské múzeum naďalej zhromažďuje záznamy obyvateľov a artefaktov. Kurátor múzea pod holým nebom sa zúčastňuje etnografických konferencií, kde zdieľa svoje skúsenosti s ochranou drevených pamiatok. Spolupráca s univerzitami prebieha príležitostne (napr. študenti etnografie na Jagelovskej univerzite absolvovali stáže).

Vzdelávacia ponuka: toto je silná stránka múzea pod holým nebom. Múzejné lekcie sú organizované pre školy – deti sa učia o každodennom živote svojich prastarých rodičov, môžu skúšať mlieť obilie mlynskými kameňmi alebo šľahačkami masla. Počas festivalov sa konajú remeselné dielne – kováčstvo, tkanie, keramika – pre školské skupiny aj individuálnych turistov[F19]. Múzeum pod holým nebom zamestnáva miestnych ľudových umelcov, aby viedli kurzy (napr. pletenie z prútia). V letnej sezóne sa konajú tzv. "živé soboty" – predstavenia folklóru, ľudovej hudby, tradičných obradov (žatva, žatva a pod.) za aktívnej účasti publika.

Vydavateľská a propagačná činnosť: múzeum pod holým nebom v spolupráci s hlavným múzeom pripravilo niekoľko skromných publikácií – informačný priečinok o múzeu pod holým nebom (dostupný na pokladni), mapu s popisom predmetov a článkov v regionálnych periodikách. Nevedie vlastnú vydavateľskú sériu, no informácie o ňom sa objavujú napríklad v publikáciách Malopoľskej turistickej organizácie. Propagácia prebieha najmä cez internet (sociálne médiá, webová stránka múzea) a počas vonkajších podujatí (napr. propagačný stánok múzea pod holým nebom na Malopoľskom festivale dedičstva).

Spolupráca s umelcami a kultúrnymi inštitúciami: múzeum pod holým nebom spolupracuje s miestnymi folklórnymi skupinami (pozyva ich na podujatia). Napríklad počas Noci múzeí spolupracuje s Kultúrnym centrom Gorlice, organizuje večerné prehliadky s živou hudbou. Spolu s blízkymi školami a Kultúrnym centrom Gorlickej obce realizuje projekty živej historickej lekcie. Okrem toho, ako pobočka väčšieho múzea, múzeum pod holým nebom

participuje na spoločných projektoch s inými pobočkami – napríklad spolu s Maziarskou usadlosťou v Łosie pripravilo vzdelávací program o tradičných remeslách v lemkovskom regióne.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov múzea pod holým nebom je vo všeobecnosti vysoká. Návštevníci oceňujú autenticitu miesta a intímnu atmosféru – v prieskumoch a online názoroch zdôrazňujú, že múzeum pod holým nebom odráža atmosféru bývalej dediny a ponúka zaujímavý pohľad na život obyvateľov podhoria. Niektoré domy je možné navštíviť len zvonku (kvôli vnútornej ochrane), čo je niekedy označené ako malá nevýhoda, ale celkový dojem je pozitívny[F20]. Na TripAdvisore má múzeum pod holým nebom dobré recenzie (priemerne približne 4/5); Je chválená za dobrý stav zariadení a priateľské služby, s drobnými výhradami týkajúcimi sa nedostatku audiosprievodcov v iných jazykoch a obmedzeného počtu popisov v angličtine.

Recenzie na Google (hodnotenie ~4,6) sú tiež zvyčajne veľmi dobré – návštevníci opisujú múzeum pod holým nebom ako "očarujúce" a "stojí za návštevu", najmä oceňujú remeselné výstavy.

Dostupnosť informácií: Múzeum poskytuje základné informácie v poľštine – každá usadlosť má tabuľku s popisom. Sprievodca (v poľštine) je k dispozícii na požiadanie skupín. Tlačené materiály (letáky) sú dostupné aj v angličtine, aby zahraniční turisti pochopili kontext. Bohužiaľ, neexistuje trvalá viacjazyčná služba – personál hovorí prevažne po poľsky, hoci sa snažia pomáhať napríklad v angličtine v základnej forme. Webová stránka (zdieľaná s múzeom Karwacjan Manors) má záložku o múzeu pod holým nebom tiež v angličtine[F21], ktorá obsahuje všeobecné informácie.

Zákaznícky servis: Personál múzea pod holým nebom je známy svojou zdvorilosťou a vášňou pre región. Upratovač rád ukáže hosťom okolie, ak má čas, a podrobne odpovedá na otázky. Vo svojich názoroch turisti zdôrazňujú priateľskosť personálu a ich ochotu ukázať "niečo navyše" (napr. ukážku fungovania nožov). Keďže posádka je malá, niekedy musia návštevníci chvíľu čakať na sprievodcu (napr. keď je už jedna skupina na mieste), ale mimo hlavnej sezóny je reakcia na potreby hostí rýchla.

Online vstupenky: Múzeum pod holým nebom neprevádzkuje online systém rezervácie vstupeniek – vstupenky sa kupujú priamo na mieste, v hotovosti. Skupinové rezervácie sa uskutočňujú telefonicky alebo e-mailom cez domáce múzeum. Absencia pokročilého rezervačného systému je spôsobená malým rozsahom návštev (zvyčajne nie sú rady ani vypredané termíny).

Vybavenie: Ako múzeum pod holým nebom ponúka obmedzené zariadenia – na území nie je žiadna gastronómia (najbližší obchod a hostinec sú v centre dediny). Parkovanie pre autá a autobusy je k dispozícii v blízkosti (bezplatne, mestské). Pre návštevníkov sú k dispozícii toalety, vrátane toi-toi prispôbeného pre ľudí s pohybovým postihnutím (ale nie je tam spevnená cesta). V teplých dňoch je na tráve malá relaxačná zóna – lavičky pod prístreškom, kde si môžete oddýchnuť alebo zjesť vlastné zásoby. Nie je tu múzejný obchod, ale v pokladni si môžete kúpiť malé suveníry (pohľadnice, zložky).

Prispôbenie ponuky rôznym skupinám: Pre deti je múzeum pod holým nebom atraktívne vďaka svojim "živým" prvkom – môžu behať po okolí, pozeráť do ohrád so zvieratami (v lete tam niekedy bývajú kozy alebo ovce na predstavenia), zúčastňovať sa workshopov (napr.

výroba hlíny). Program múzejných lekcí je prispôsobený veku (pre predškolákov je iný – hry, a odlišný pre starších – napríklad učenie sa starých fyzických hier). Aj seniori si nájdu niečo pre seba – múzeum pod holým nebom sa zúčastňuje kampane Senior's Weekend with Culture, kde seniorom ponúka bezplatné prehliadky a prednášky o ich minulom živote[F22]. Ľudia s pohybovým postihnutím, ako už bolo spomenuté, čelia terénnym bariéram, čo je výzva – múzeum však plánuje v budúcnosti vydláždiť hlavné uličky štrkom, aby sa ľahšie pohybovalo s invalidným vozíkom. Nepočujúci môžu navštíviť s písomným sprievodcom (na stiahnutie v pokladni), ale pre nevidiacich nie je žiadna ponuka (žiadne Braillovo písmo ani hmatové popisy).

Inovácie pri oslovovaní návštevníkov: Múzeum pod holým nebom sa viac spolieha na tradičné metódy zapojenia publika – bez chatbotov alebo mobilných aplikácií. Namiesto toho priamy kontakt so sprievodcom a interakcia s expozíciami zohrávajú úlohu "inovácie" (napr. turisti sa môžu pokúsiť o jednoduché poľnohospodárske aktivity sami). V období pandémie múzeum pripravovalo krátke videá na Facebooku, v ktorých prezentovalo pamiatky a príbehy o nich, čo bola forma e-prehliadky. Nemá však vlastnú aplikáciu ani audio sprievodcu pre smartfóny – audioguide je klasické zariadenie na prenájom.

Miera návratu návštevníkov: Keďže výstava je pevná a malá, väčšina turistov navštívi múzeum pod holým nebom raz. Napriek tomu sa obyvatelia regiónu často vracajú pri príležitosti podujatí – miestna komunita sa túži vrátiť na každoročné folklórne podujatia (napr. Pogórzański jarmok). Pre turistov zo zahraničia je miera návratov nízka – po jednej návšteve majú zriedka príležitosť prísť znova, pokiaľ nie po rokoch strávených s ďalšou generáciou detí.

Obrázok múzea: V očiach návštevníkov sa múzeum pod holým nebom javí ako autentické, pokojné a poučné miesto. Nie je to komerčné – čo je niekedy výhoda (žiadne davy, intimita). Z hľadiska imidžu je považovaný za poklad miestneho dedičstva (ako ho opisujú regionálne médiá[F15]). Zákazníci ho vnímajú ako spoľahlivý zdroj poznatkov o minulosti – čo vďačia svojmu mecenášovi (autorite na etnografiu) a pozornosti venovanej detailom výstav. Všeobecne je povest' múzea pod holým nebom veľmi dobrá medzi milovníkmi ľudovej kultúry, hoci je do istej miery zatienená väčšími atrakciami Karpát.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum pod holým nebom má bohaté skúsenosti s **partnerskými projektmi**. Ako súčasť Múzea Karwacjan Manors sa zúčastnil viacerých iniciatív realizovaných s inými inštitúciami. Napríklad v spolupráci s Múzeom Oravského etnografického parku v Zubrzyci Hornej a Múzeom Sądeckej krajiny bol realizovaný projekt na popularizáciu výroby masníc (obchod s dechtom), ktorý zahŕňal aj pravoslávny kostol v Bartne[F23]. Múzeum pod holým nebom je otvorené spolupráci – rád poskytuje priestor pre spoločné vystúpenia folklórnych skupín z iných múzeí, požičiava malé expozície pre dočasné partnerské výstavy (napr. Sanok dostal niekoľko nástrojov na výstavu o drevenej konštrukcii). Medziinštitucionálna komunikácia prebieha najmä na úrovni vedenia materského múzea, ktoré udržiava kontakty s ďalšími karpatskými inštitúciami. Poslanie múzea pod holým nebom (ochrana dedičstva dediny Pogórze) je v súlade s poslaním príbuzných múzeí – napríklad Múzea ľudovej architektúry v Sanoku alebo múzeí pod holým nebom na Slovensku – ktoré uľahčuje komunikáciu.

Múzeum pod holým nebom prejavuje **veľkú ochotu zdieľať zdroje**: nemá vlastné konzervačné zariadenia, napríklad využíva konzervačný ateliér Podkarpackého múzea v Krosne a na oplátku ponúka vystúpenia svojich ľudových umelcov pri príležitosti ich podujatí. Zamestnanci múzea

pod holým nebom absolvovali výpravy do múzeí na Slovensku na školenie (napr. v múzeu pod holým nebom v Humennom).

Kompatibilita s inými subjektmi: tematicky múzeum pod holým nebom v Szymbarku dobre dopĺňa ponuku karpatských múzeí – zameriava sa na skupinu obyvateľov Pogórze, zatiaľ čo napríklad múzeum pod holým nebom v Zyndranowej (pobočka Krosno) sa týka Lemkov a sanocké múzeum pod holým nebom – Bojkov a Huculov. Vďaka tomu môžu spoločne vytvoriť širokú panorámu karpatských kultúr. Pokiaľ ide o profil činnosti (etnografia, vzdelávanie tradícií), je veľmi podobný inštitúciám na druhej strane hranice, čo je vhodné pre cezhraničné projekty.

Na záver, múzeum pod holým nebom má silný sieťový potenciál ako súčasť siete etnografických múzeí Karpát – napriek svojej malej veľkosti sa aktívne podieľa na výmene poznatkov a spoločnej propagácii karpatského dedičstva.

Inovácie a rozvoj:

Úroveň implementácie digitálnych technológií v múzeu pod holým nebom je nízka – je to skôr zámerné, aby sa zachovala autenticita zážitku. Digitalizácia zbierok je obmedzená na základnú dokumentáciu – fotografie exponátov a sken inventárnych dokumentov boli urobené, ale neboli široko dostupné online. E-learning a AR/VR aplikácie sa nepoužívajú (múzeum pod holým nebom sa zameriava na skutočný kontakt). V budúcnosti sa plánuje vytvoriť virtuálnu 360° prehliadku oblasti (v spolupráci s regionálnym portálom), čo by bol prvý veľký digitálny krok.

Výskumné a vývojové projekty: Múzeum pod holým nebom nerealizuje výskumné projekty v technologickom zmysle, ale môže zahŕňať napríklad prebiehajúci projekt rekonštrukcie tradičnej bylinkovej záhrady v jednej z chalúp – ide o súčasť výskumu pestovania starých rastlinných odrôd (malý výskum a vývoj v oblasti etnobotaniky). Účasť na iniciatívach inteligentnej kultúry je symbolická; Múzeum pod holým nebom nie je digitálnym múzeom, hoci sa zúčastňuje širšieho programu digitálnej propagácie malopoľských atrakcií (prostredníctvom VisitMałopolska, Google Arts & Culture, ale nie je doň zahrnuté).

Stratégia udržateľnosti: dôraz v múzeu pod holým nebom je kladený na ekologickú stránku prirodzeným spôsobom – celá budova podporuje udržateľný životný štýl z obdobia pred priemyselnou érou. V praxi sa múzeum snaží byť ekologické: triedi odpad, používa miestne drevo na opravy, minimalizuje spotrebu energie (žiadne energeticky náročné inštalácie). Plánuje sa inštalácia fotovoltických panelov na pokladničnú budovu (na napájanie osvetlenia) – je to krok smerom k zelenej energii. Okrem toho okolie múzea pod holým nebom zostáva biotopom miestnej fauny a flóry, ktorú múzeum chráni (napr. nepoužívaním chemických látok okolo predmetov).

Nové obchodné modely: Múzeum pod holým nebom nezavádza inovatívne modely financovania – funguje na princípe tradičného modelu dotácií + vstupeniek. Neponúka predplatné ani členské programy (okrem zliav za častejšie návštevy v rámci karty Large Family). Nepoužíva moderné nápady ako NFT. Jej profil (verejná inštitúcia) skôr vylučuje komerčné experimenty – zameriava sa na misiu.

Maziarská usadlosť v Łoši (pobočka múzea Karwacjan a Gładysz Manors v Gorliciach)

Organizácia a riadenie

Právna forma: "Zagroda Maziarska" je pobočkou Múzea kaštielov Karwacjan a Gładysz, takže nemá samostatnú právnu osobnosť – pôsobí v rámci štruktúry tejto samosprávnej kultúrnej inštitúcie vojvodstva. Małopolska[E20]. Formálne je organizátorom tá istá entita (vojvodstvo) a Homestead funguje na základe predpisov vydaných materským múzeom.

Organizačná štruktúra: Ako malá pobočka (tematické múzeum pod holým nebom) nemá Homestead rozsiahlu štruktúru. Kurátor/opalnik (supervízor výstavy) pracuje na mieste, ktorý je zodpovedný za každodenné zdieľanie a vedenie. Podstatný dohľad vykonáva vedúci etnografického oddelenia z Gorlic a administratívne – vedenie múzea. Vzhľadom na svoju malú veľkosť neexistujú vnútorné oddelenia – všetky funkcie (sprievodca, pokladňa, drobná údržba) vykonáva vedúci pobočky s podporou centrály.

Model riadenia: Rozhodnutia týkajúce sa usadlosti sa prijímajú centrálné (napr. rozpočet, harmonogram dočasných výstav určuje riaditeľ múzea). Prevádzkovo však má pobočka určitú autonómiu pri organizovaní miestnych podujatí – správca môže iniciovať malé iniciatívy v spolupráci s miestnou komunitou, samozrejme so súhlasom vedenia. Preto je riadenie prevažne centralizované, čo je typické pre pobočku – neexistuje vlastné vedenie okrem vedúceho lokality.

Stratégia rozvoja: Strategické plány pobočky sú v súlade s celkovou stratégiou múzea Karwacjan Manors. Pre usadlosť je prioritou zachovať a popularizovať dedičstvo Mazierov (putovných obchodníkov s ropou z Łoši). Rozvoj je hlavne výsledkom rekonštrukčných projektov – napríklad pred niekoľkými rokmi bola vykonaná dôkladná rekonštrukcia chaty Maziarska, pridaný vzdelávací prístrešok a zriadená mini-vzdelávacia cesta s radami (realizovaná s podporou cezhraničných fondov)[E9]. Plánuje sa ďalší rozvoj vzdelávacej ponuky, prípadne získanie druhej budovy (plánuje sa zrekonštruovať dielňu pitchmakerov, ak sa získajú exponáty).

Systém riadenia kvality: Pobočka ako súčasť hlavného múzea podlieha rovnakým postupom kvality. Nemá samostatné certifikáty ani normy ISO, ale dbá na zachovanie servisných a bezpečnostných štandardov (napr. pravidelné kontroly zariadenia, návštevnícka kniha). Kvalitu ponuky monitoruje centrála – napríklad zbierajú sa názory návštevníkov a v prípade potreby sa robia zmeny (pred niekoľkými rokmi bolo vylepšené označenie prístupu k turistickým signálom).

Správa: Domov priamo spravuje správca pobočky, ktorý je zvyčajne zameraný pre miestnu históriu. Roky bol strážcom Homesteadu človek z rodiny s Maziarski tradíciou, čo znamená autentický prístup. Prácu kurátora dohliada riaditeľ hlavného múzea a kurátor etnografických zbierok. Fluktuácia zamestnancov je zanedbateľná – vedúci pobočky vykonáva svoju funkciu od založenia pobočky, čím zabezpečuje kontinuitu vedomostí a kompetencií.

Školiaca politika: Zamestnanci pobočky (v skutočnosti jedna osoba) majú možnosť zúčastniť sa školení organizovaných pre celé múzeum. Kurátor z Łoši sa zúčastňuje workshopov o sprievodcovských prehliadkach a školení o ochrane drevených pamiatok. Vďaka malému tímu prebiehajú školenia najmä prostredníctvom študijných návštev – napríklad strážca usadlosti navštevuje ďalšie múzeá pod holým nebom ako súčasť výmeny skúseností.

Digitalizácia manažmentu: V pobočke nie sú žiadne komplikované systémy – rezervácie na zájazdy sa prijímajú telefonicky alebo e-mailom. Záznamy zbierok (niekoľko stoviek mazacích predmetov) sú digitálne uchovávané v databáze materského múzea. CRM systémy sa tu nepoužívajú, ale supervízor komunikuje so sídlom cez smartfón a posíla e-mailom správy o aktivite (dochádzka, stav zariadenia). Zavádzanie nových technológií v manažmente nie je prioritou – je kľúčové zachovať tradičný charakter miesta.

Rozhodovanie: Každodenné rozhodnutia (napr. hodinové úpravy otvoru v prípade zlého počasia) robí opatrovatel' sám, ktorý informuje vedenie. Väčšie rozhodnutia (scenár výstavy, účasť na projekte) vyžadujú schválenie múzejnými orgánmi. V praxi existuje model partnerstva – manažment počúva návrhy miestneho kurátora a oceňuje jeho znalosti o téme. Takto sa s účasťou kombinuje prvok hierarchie: veliteľstvo robí strategické rozhodnutia, operačne má vedúci pobočky určitú slobodu.

Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Ako súčasť Múzea panstiev Karwacjan profituje Maziarska usadlosť z podpory provinčnej vlády (financovanie, propagácia). Okrem toho pobočka úzko spolupracuje s obcou Łužna (kde sa nachádza Łosie) – starosta obce podporuje iniciatívy sídla, napríklad pomáha organizovať príchod školských trénerov. Pobočka tiež udržiava kontakty s Múzeom ropného priemyslu v Bóbrke – vymieňajú si vedomosti o histórii ropného priemyslu. Spolupráca bola nadviazaná s malým múzeom v Svidníku na Slovensku (kde sa konajú výstavy o dechte) – spoločne realizovali malý projekt workshopov pre mladých ľudí v oboch krajinách. Táto pobočka sa podieľa na sieti karpatských olejových múzeí pod holým nebom, čo je neformálna platforma spájajúca tematické múzeá pod holým nebom v regióne.

Ekonomika a financie

Ročný rozpočet: Maziarská usadlosť nemá samostatný rozpočet – jej náklady a príjmy sú súčasťou rozpočtu celého múzea Karwacjan Manor. Ročná údržba pobočky je relatívne nízka (odhaduje sa na niekoľko desiatok tisíc zlotých ročne), pokrytá dotáciou miestnej samosprávy. V rokoch realizácie investičných projektov sa rozpočet dočasne zvýšil (napr. rekonštrukcia usadlosti spolufinancovaná Interregom vo výške ~200 tisíc PLN). Stabilitu financovania zabezpečuje hlavná inštitúcia – Homestead nemusí sám žiadať o prostriedky na základné fungovanie.

Štruktúra príjmov: Hlavným zdrojom finančných prostriedkov je interná alokácia z grantu organizátora. Vlastné príjmy pobočky sú malé: vstupné lístky (niekoľko zlotých na osobu) prinášajú sumu niekoľko tisíc zlotých ročne, predaj suvenírov (napr. mini-fľaše s olejom, repliky náradia) je malý príjem. Niekedy pobočka využíva cielené granty – napríklad cezhraničné programy alebo dotácie od Ministerstva kultúry na workshopy. Prakticky neexistujú žiadni súkromní sponzori (žiadni komerční partneri kvôli ich špecifickej povahe).

Štruktúra nákladov: Najväčším nákladom je údržba zariadenia – údržba drevenej chaty (impregnácia dreva, opravy) a údržba priestoru (kosenie trávy, odstraňovanie snehu). Personálne náklady sú obmedzené – vedúci pobočky dostáva plat (na čiastočný úväzok), občas je sezónne najímaný sprievodca. Fixné výdavky zahŕňajú energie (elektrina, minimálne vykurovanie), bezpečnosť (alarmový systém s monitorovaním, poplatok za predplatné). Ak sa organizujú podujatia (napr. Deň Maziarzy), sú tu aj náklady na propagáciu a vzdelávacie materiály – tie hradí sídlo alebo sponzoruje obec.

Ziskovosť komerčných aktivít: Pobočka nie je riadená ziskom – príjmy z lístkov pokrývajú len zlomok životných nákladov. Múzeum pod holým nebom nemá schopnosť generovať významné príjmy, ale jeho cieľom je poslanie, nie podnikanie. Prakticky tu nie sú žiadne komerčné prvky (napr. prenájom priestorov) kvôli charakteru miesta a nedostatku zariadení (hoci sa tu organizujú platené workshopy pre organizované skupiny, ale tieto poplatky sú rozdelené na materiály a symbolické poplatky inštruktorov).

Získavanie externých prostriedkov: Vďaka podpore hlavného múzea profitovalo usadlosť z programov EÚ – napríklad v rámci poľsko-slovenského projektu boli získané prostriedky na renováciu výstavy a vydanie zložky[E9]. Obec tiež pomohla požiadať o financovanie z miestneho programu LAG na workshopy pre deti. Vetva sa neaplikovala sama, pretože formálne ju vykonáva rodičovská jednotka. Napriek tomu existuje potenciál na ďalšie granty – napríklad sa plánuje požiadať Euroregionálny fond malých projektov o prostriedky na Poľsko-slovenský Maziarski festival. Súkromné sponzorstvo prakticky neexistuje – téma je úzka, ale teoreticky by ho napríklad mohla jedného dňa podporiť spoločnosť z ropného priemyslu (zatiaľ takéto iniciatívy neexistujú).

Dlhy: Pobočka nemá žiadne dlhy – jej financie sú súčasťou rozpočtu vojvodského múzea, ktoré funguje bez pôžičiek. Investície (renovácie) boli realizované z grantov, nie z pôžičiek.

Cenová politika: Vstupenky v Zagrothe Maziarska sú lacné – sú nastavené na symbolickú úroveň (napr. 6 PLN normálne, znížené o 4 PLN), aby povzbudili návštevníkov. Často majú školské skupiny z oblasti vstup zdarma alebo za symbolický zlotý vďaka financovaniu obce. Pre obyvateľov Łošu a obce Łužna boli kedysi zavedené dni otvorených dverí zadarmo, aby sa budovala miestna identita. Ďalšie služby (dielne na výrobu hmoty alebo hliny) sú zvyčajne bezplatné – ich náklady sú hradené projektmi alebo sa považujú za vzdelávacie aktivity.

Finančná transparentnosť: Ako súčasť verejnej inštitúcie sú výdavky Enclosure zaúčtované ako súčasť všeobecných správ múzea. Obyvatelia a záujemcovia môžu v BIP nájsť informácie, napríklad o sume vynaloženej na rekonštrukciu alebo o počte predaných vstupeniek (ako súčasť výročnej správy). Pobočka nevedie samostatné účtovníctvo, ale obec a maršalské orgány dostávajú správy o svojich aktivitách. Transparentnosť je zabezpečená kontrolou materského manažmentu a auditmi (napr. počas inšpekcie hlavného múzea sa kontrolujú aj pobočky).

Investičný potenciál: Usadlosť ako malé zariadenie má obmedzené potreby rozšírenia – nakoniec sa plánuje získať druhú budovu (druhú maziarsku chalupu alebo stodolu) na rozšírenie výstavy. Takáto investícia závisí od nájdania správneho pamätníka na presun a finančných prostriedkov naň. Vytvorenie ubytovacej základne pre dielne (napr. úprava podkrovia na internát) je tiež v perspektíve rozvoja, ktorý by mohol prilákať nadšencov dlhšie. Tieto potenciálne investície však budú malého rozsahu, podmienené dostupnosťou grantov. Preto je potenciál dcérskej spoločnosti na veľkú expanziu malý – skôr pôjde o drobné zlepšenia.

Spolupráca so súkromnými partnermi: Verejno-súkromné partnerstvá sa tu nepoužívajú. Niektoré formy zapojenia súkromného sektora zahŕňajú napríklad účasť miestnych agroturistických fariem na podujatiach (poskytovanie občerstvenia počas festivalu). Priemyselní sponzori (napr. rafinérie) zatiaľ Zagrodu nefinancovali, hoci je to tematicky možné (Ignacy Łukasiewicz – patrón ropného priemyslu – by mohol byť zámerkou na patronát). V prípade väčších plánov sa múzeum pravdepodobne pokúsi zaujať štátne ropné spoločnosti napríklad historickou mecenáškou, ktorá však zatiaľ zostáva v oblasti nápadov.

[E21][E9][E3][E22]

Gréckokatolícky kostol svätých Kozmy a Damiana v Bartne (pobočka statku Maziarska, pobočka Múzea kaštieľov Karwacjan a Gładysz v Gorliciach)

Organizácia a riadenie:

Gréckokatolícky kostol sv. Cosmas a Damian v Bartne funguje ako pobočka Múzea Karwacjan a Gładysz Manors – preto podlieha rovnakej štruktúre ako múzeum pod holým nebom v Szymbarku[F24]. Jeho organizátorom (nepriamo) je Malopolské vojvodstvo a priamo Karwacjanské kaštieľské múzeum, ktoré kostol prevzalo v roku 2009 (predtým sa o neho staralo okresné múzeum v Nowom Sączu)[F25]. Pobočka nemá vlastnú právnu osobnosť ani stály personál – denne poskytuje starostlivosť poľný upratovač, ktorý dochádza z Gorlic[F26]. Štrukturálne je pravoslávny kostol v Bartne súčasťou pobočky Zagroda Maziarska v Łoši (je to jej pobočka), čo znamená, že je podriadená správcovi usadlosti.

Model riadenia je centralizovaný a hierarchický: všetky rozhodnutia (otvorenie budovy, rozsah konzervačných prác, sprístupnenie) sa prijímajú v sídle múzea v Gorliciach. Na mieste nie je žiadny trvalý administrátor – miestna komunita (napr. bývalý kostolný strážca) zohráva len pomocnú úlohu v starostlivosti.

Stratégia rozvoja pobočky je úzko spätá so stratégiami Múzea panstiev Karwacjan. Formálne neexistuje samostatná stratégia pre pravoslávnu cirkev, ale múzeum plánuje rozvíjať okolie pravoslávnej cirkvi a rozšíriť funkciu budovy (viac o tom nižšie).

Systém riadenia kvality nebol zavedený – pobočka funguje v rámci postupov múzea (napr. register pamiatok, inventárne knihy).

Manažérski personál: toto sa nevzťahuje na pobočky bez vlastných plných pracovných miest; podstatný dohľad vykonáva riaditeľ Múzea kaštieľov Karwacjan (v súčasnosti Katarzyna Szepieniec) a prevádzkové úlohy koordinuje kurátor Oddelenia umenia pravoslávnej cirkvi. Títo ľudia majú príslušné kompetencie (historici umenia, konzervátori so skúsenosťami). Rotácia personálu sa Bartnyho priamo netýka (budova je už roky neustále pod dohľadom toho istého múzeológa).

Vzdelávacia politika: žiadne špecializované školenia – zamestnanci Múzea panstiev Karwacjanów si však zlepšujú kvalifikáciu v oblasti ochrany drevených pravoslávnych kostolov (napr. zúčastňujú sa konzervačných školení organizovaných SKANSEN Sanok alebo Małopolska).

Digitalizácia správy: Nízka úroveň – rezervácie prehliadok sa robia telefonicky, dokumentácia pamiatky je tradičná (hoci boli vytvorené digitálne kópie archívnych plánov). Žiadne samostatné IT systémy.

Spôsob rozhodovania: Hierarchický – napríklad rozhodnutie otvoriť pravoslávny kostol verejnosti v danom období prijíma vedenie na žiadosť vedúceho vetvy, neprebiehajú verejné konzultácie (hoci miestna komunita je niekedy informovaná).

Spolupráca s verejnými orgánmi a inými múzeami: Veľmi dôležité – pravoslávny kostol je pamiatkou, preto úzko spolupracuje s Vojvodským úradom na ochranu pamiatok (všetky rekonštrukčné práce vyžadujú konzervačné povolenia). Okrem toho pobočka profituje z

programov Ministerstva kultúry – napríklad Vládneho programu na obnovu pamiatok vyčlenených na záchranné práce v Bartne[F27]. Spolupracuje tiež s pravoslávnu farnosťou (kostol formálne patrí štátnej pokladnici, ale duchovenstvo má na mysli dedičstvo – napríklad občas sa konajú bohoslužby). Budova spolupracuje s ďalšími múzeami na propagácii dreveného architektonického chodníka a výstav – napríklad odtiaľto boli požičané artefakty na ikonické výstavy v Podkarpackom múzeu. Existuje tiež určitá spolupráca s Múzeom ľudovej architektúry – táto vetva je súčasťou cezhraničnej trasy drevených pravoslávnych chrámov Karpát, ktorá zahŕňa aj predmety z Podkarpací a Ukrajiny[F28].

Ekonomika a financie:

Pobočka pravoslávnej cirkvi v Bartne nemá vlastný rozpočet – jej údržba je financovaná z rozpočtu Múzea panstiev Karwacjan, v rámci ktorého je marginálnou pozíciou (múzeum ju udržiava podobne ako iné pobočky). Fixné náklady sú hlavne poistenie pamiatky, drobné konzervačné práce a dohľad – ide o sumy niekoľkých tisíc zlotých ročne, hradené dotáciou vojvodstva. Príjmy z pobočky sú zanedbateľné: v letnej sezóne sa od návštevníkov vyberajú symbolické lístky (napr. 4-6 zlotých), ale turistický ruch je malý, takže ročné príjmy z lístkov dosahujú niekoľko stoviek zlotých. Nie je tu žiadny obchod ani suveníry na predaj a nie sú tam žiadni sponzori – zariadenie nevykonáva komerčnú činnosť.

Štruktúra príjmov: takmer 100 % tvoria verejné dotácie a granty.

Štruktúra nákladov: najväčšou finančnou záťažou sú investície a renovácie budovy, ale tie sa realizujú na projektovej báze a s osobitným financovaním. Napríklad konzervačná rekonštrukcia pravoslávneho kostola a kamennej sýpky v roku 2024 je financovaná z vládneho programu (niekoľko stoviek tisíc zlotých v dotáciách)[F27], pričom príspevok miestnej samosprávy je pokrytý. Prevádzkové náklady (energie: vnútorné osvetlenie, alarm; údržba areálu) sú minimálne a zahrnuté v rozpočte múzea.

Ziskovosť komerčných aktivít: Pobočka nevykonáva žiadne ziskové aktivity – podľa definície funguje v deficite (misia zachovávať pamiatku). Ekonomické zisky nie sú cieľom; Vstup je niekedy zdarma, aby sa turisti povzbudili.

Schopnosť získavať externé financie: Tu sa pobočke darí veľmi dobre vďaka podpore múzea a miestnej samosprávy. Pre Bartne boli získané významné granty: m.in. z fondov EÚ Interreg pre trasu Maziariska (v spolupráci s Nowym Sączom a Slovenskom)[F23] a od Ministerstva kultúry na ochranu jedinečného ikonostasu (projekt, ktorý sa realizuje v rokoch 2024–25)[F29]. Tieto fondy tretích strán pokrývajú väčšinu vašich vážnych investičných potrieb.

Úroveň dlhu: pobočka nemá žiadne dlhy – investície sú dotované, neberú sa žiadne pôžičky.

Cenová politika: Návšteva kostola je niekedy bezplatná počas väčších podujatí alebo na požiadanie skupín (napr. púte). Zvyčajne je vstupná vstupenka symbolická, zľavy platia pre študentov a seniorov. Neexistujú žiadne ďalšie platené služby (ani dobrovoľná ponuka na občivu).

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti: Finančné výkazy múzea Karwacjan Manors zahŕňajú dotácie a výdavky pre pravoslávny kostol v Bartne. Ako dotačný projekt sú podrobne uvedené dohody s Ministerstvom kultúry a národného dedičstva a Úradom maršala (napr. správy o konzervačných prácach s podrobnými nákladmi). Pre obyvateľov obce nie sú financie otvorene prezentované samostatne, ale miestne médiá informujú o získaných dotáciách (čo zvyšuje transparentnosť).

Investičný potenciál: Okolo pravoslávneho kostola je veľký potenciál – múzeum plánuje rekonštruovať bývalý areál (fara, stajňa, stodola, pivnica), aby rozšírilo funkciu múzea[F30]. Ak sa podarí získať financie (napr. z pohľadu novej EÚ), Bartne by mohol získať dielňové priestory a dokonca malú ubytovaciu základňu pre výskumníkov. Ako pamiatka má budova prioritu v programoch ochrany drevenej architektúry, čo zvyšuje šance na ďalšie investície do infraštruktúry (napr. plánovaný systém protipožiarnej ochrany).

Spolupráca so súkromným sektorom: Doteraz bola obmedzená na vecnú podporu – miestni kamenári z Bartne (dedina bola známa svojím kamenárstvom) pomáhali s renováciou cintorína kostola. Avšak neexistujú formálne obchodné partnerstvá. Zvažovala sa myšlienka partnerstva s nadáciou chrániacou pravoslávne cirkvi (spoločne vyberať 1 % dane na účely renovácie), no táto otázka je stále v štádiu diskusie.

Štruktúra a zdroje:

Pobočka zahŕňa drevený pravoslávny kostol z roku 1842 s prilahlým priestorom (pravoslávny cirkevný cintorín, plot s bránou). Kostol je jedinou múzejnou budovou v Bartne – nie sú tu samostatné administratívne budovy ani ďalšie pobočky.

Výstavná plocha je interiér kostola (lodž, lodž, presbytérium) s celkovou rozlohou niekoľkých desiatok m². Vedľajšiu funkciu plní historická kamenná farárska sýpka z devätnásteho storočia, ktorá stojí vedľa nej – momentálne zatvorená, ale plánovaná na budúcnosť ako dielňa a výstavná miestnosť[F31].

Technický stav budovy: Vďaka vykonaným konzervačným prácam je kostol vo výbornom stave. Drevená stavba z jedľového dreva, pokrytá šindľami, bola zosilnená a maľba veže (pôvodná polychrómia na miestnosti) bola zachovaná[F32]. Strechy stanov a kupolová prilba veže sú po nedávnej rekonštrukcii nepriepustné. V rokoch 2018–2020 boli vymenené zhnité prvky základov a plot bol obnovený. Záchranné práce financované vládym programom sú momentálne v plnom prúde (2024), vrátane m.in. stabilizácie základov a zachovania dreva[F27]. Vo všeobecnosti je pravoslávny kostol na 180-ročnú stavbu mimoriadne dobre zachovaný – aj vďaka tomu, že slúžil ako kostol až do 60. rokov 20. storočia a následne bol zachovaný ako pamiatka.

Architektonická prístupnosť: Bohužiaľ, zariadenie nie je prispôsobené pre ľudí s pohybovým postihnutím – vedie k nemu vysoký prah a schody. Žiadne rampy ani plošiny (ich inštalácia by bola náročná bez narušenia historickej stavby). Interiér je stiesnený, čo napríklad sťažuje pohyb na invalidnom vozíku. Avšak ľudia, ktorí majú problém vstúpiť, môžu vidieť interiér cez otvorené dvere (čo sa často praktizovalo počas masových udalostí). Okolie pravoslávneho kostola (cintorínska oblasť) je prístupné po tráve, bez asfaltových chodníkov.

Zbierky: Najdôležitejšie exponáty sú originálne prvky kostolného vybavenia. Predovšetkým monumentálny ikonostas – barokový z 18. storočia, zachovaný in situ v presbytériu[F33]. Jeho historická a umelecká hodnota je obrovská (jedinečný príklad ľudovej ikonomaľby – momentálne prebieha špecializovaná konzervácia). V kostole sa nachádzajú aj ďalšie cenné predmety: polychrómovaný bočný oltár z roku 1797, feretty, sochy svätých, staré procesné vlajky. Celkovo niekoľko desiatok pohyblivých pamiatok, z ktorých väčšina je zapísaná v registri pamiatok. Finančnú hodnotu týchto diel je ťažké odhadnúť, pretože ako náboženské objekty nie sú predmetom transakcií; Dá sa však povedať, že napríklad ikonostas by mal na trhu s umením hodnotu stoviek tisíc zlotých (čo je však teoretické, pretože je chránený a zostane majetkom štátnej pokladnice).

Stav ochrany zbierky: je variabilný. Ikonostas si zachoval svoju pôvodnú štruktúru, no až donedávna niesol stopy silného znečistenia a poškodenia (padajúce pozlátenie, dym). Momentálne prechádza dôkladnou konzerváciou – projektom ochrany ikonostasu, ktorý začal koncom roku 2024[F29]. Ďalšie prvky zariadenia boli postupne renovované: bočný oltár bol obnovený v roku 2011 a niektoré ikony boli dočasne presunuté do konzervačného ateliéru v Krakove, aby sa ochránila vrstva maľby pred klopaním a koróziou. Vo všeobecnosti je väčšina úrody v dobrom stave alebo prechádza liečbou.

Úroveň bezpečnosti: Kostol, hoci sa nachádza v odlahlej dedine, je dobre chránený pred krádežou a zničením. Bol nainštalovaný alarmový systém s pohybovými senzormi vo vnútri – prepojený s miestnou bezpečnostnou spoločnosťou a aplikáciou pre kurátorov telefón (pre prípad vlámania). Všetky cenné ikony boli trvalo pripevnené alebo nahradené kópiou a originály boli uložené – napríklad niektoré malé ikony z ikonostasu, obzvlášť zraniteľné, boli presunuté do skladu múzea v Gorlicách a ich verné repliky boli vystavené v pravoslávnom kostole (aby nelákali zlodejov). Okná sú zabezpečené kovovou sieťou zvnútra (zvonku neviditeľnou). Okrem toho má budova kamerový dohľad – kamera pri vchode zaznamenáva turistickú dopravu. Počas sviatočného obdobia je kostol strážený sprievodcom, ktorý je na mieste počas otváracích hodín. Systém požiarnej ochrany je plánovaný (momentálne sú vo vnútri hasiace prístroje, ale detektory dymu nie sú napríklad – tie majú byť nainštalované v ďalšej fáze prác).

Technické vybavenie: Ako historický chrám pobočka nemá moderné multimediálne inštalácie ani vzdelávacie stanice. Bolo zavedené nenápadné LED osvetlenie, aby návštevníci lepšie videli polychrómy. Pri vchode je dotyková obrazovka (vyzerajúca ako desktop), na ktorej si návštevníci môžu prezerať archívne fotografie Bartného a čítať históriu kostola v troch jazykoch – toto je jediný "technologický" prvok. Nie sú tu žiadne VR/AR ani audio návody – alebo sprievodca používa tablet na zobrazenie detailov ikon zblízka. Logistické zariadenia: Kvôli nedostatku stacionárneho personálu pobočka nemá typické zariadenia – žiadny sklad priamo na mieste (miestne expozície sú uložené v kostole alebo spomínanej sýpke). Preprava predmetov, napríklad na konzerváciu, prebieha autom z Múzea kaštieľa Karwacjanów – v roku 2019 bolo niekoľko ikon prevezených do ateliéru v Tarnowie. V budúcnosti, po úprave fary, má byť postavený mini-magazín a priestor pre dielne (čo uľahčí logistiku). Záznamy zbierok sú centrálné uchovávané – múzeum má kompletnú konzervačnú dokumentáciu budovy, inventárny zoznam vybavenia (vrátane registračných čísel ikon).

Počet zamestnancov a ich kvalifikácia: Pobočka nemá vyhradené pracovné miesta na plný úväzok. Vecný dohľad zabezpečuje jeden kurátor múzea (historik umenia špecializujúci sa na pravoslávne cirkevné umenie). Tiež vedie VIP hostí a dohliada na realizáciu pracovných programov. V letnej sezóne múzeum zamestnáva miestneho sprievodcu (na zmluvnej báze) – zvyčajne obyvateľa Bartne alebo okolia, vyškoleného na rozprávanie o pravoslávnej cirkvi. Takáto osoba má stredoškolské vzdelanie a vášeň pre históriu regiónu. Okrem toho sú na konzervačné práce poverení odborníci zvonku (konzervátori pamiatok s kvalifikáciou). Vo všeobecnosti je tím, ktorý sa stará o pravoslávnu cirkev, malá skupina profesionálov.

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov: Neexistujú žiadni stáli dobrovoľníci. Občas študenti dejín umenia pomáhali s inventarizáciou cintorína ako súčasť sťaží a počas osláv (napr. slávnosť v Bartne v kombinácii s dňom otvorených dverí pravoslávneho kostola) sa členovia Združenia milencov Gorlickej krajiny zapájajú ako dobrovoľníci na obsluhu dopravy. Formálny program však neexistuje.

Dosah a dopad:

Počet návštevníkov pravoslávneho kostola-múzea je malý – odhaduje sa približne 1-2 tisíc ľudí ročne. Odbočka sa nachádza mimo vyšliapaných turistických trás, preto ju navštevujú najmä milovníci drevenej architektúry a turisti vychádzajúci po Lemkovej trase. Najväčší prílev hostí je v lete, najmä cez víkendy a počas kultúrnych podujatí (napr. v rámci Európskych dní dedičstva môže prísť niekoľko stoviek ľudí za deň).

Profil návštevníka: dominujú stredne starí dospelí turisti, často dobre vzdelaní, zaujímaví sa o históriu sakrálneho umenia. Mnohé organizované skupiny milujú pamiatky (napr. výlety PTTK, študenti dejín umenia na prehliadkach). Významná časť z nich sú aj zahraniční turisti, ktorí nasledujú stopu ikon – m.in. Slovákov, Čechov, Ukrajincov (Bartne sa nachádza blízko slovenskej hranice). Často si uvedomujú hodnotu pravoslávnej cirkvi a cieľom ich cesty je vidieť takéto predmety. Jednotliví návštevníci z Poľska sú prevažne potomkovia Lemkov alebo ľudí zaujímavých sa o lemkovskú kultúru, pre ktorých má Bartne citový rozmer. Školské deti sem zvyčajne nechodia (okrem miestnych miest – napríklad škola v Rope zorganizovala návštevu hodiny o Lemkoch).

Geografický rozsah vplyvu: Dcérska spoločnosť má nadlokálny význam, ale je úzka z hľadiska odbornosti. Pre miestnu komunitu (Bartne je malá dedina) je pravoslávny kostol emocionálne dôležitý – symbol identity dediny. Napriek tomu ho pravidelne navštevujú najmä návštevníci. Z hľadiska rozsahu regiónu (Beskid Niski) je dôležitým bodom na turistickej mape Drevenej architektonickej trasy a Karpatskej drevenej pravoslávnej cirkevnej trase. Na celonárodnej úrovni je budova známa medzi zmlcami umenia – patrí medzi najcennejšie drevené chrámy v južnom Poľsku, no pre masového turistu nie je také rozpoznateľná ako napríklad pravoslávne kostoly v Bieszczady. Napriek tomu jej geografický dopad siaha aj ďalej – je jedným z bodov poľsko-slovenského projektu "Ropná trasa" (spájajúci ropné a masné dedičstvo, keďže komunita greaserov žila v Bartne)[F28], ktorý priťahuje aj zahraničných hostí.

Medzinárodná spolupráca: Pravoslávna cirkev v Bartne sa zúčastnila cezhraničných kultúrnych iniciatív. V rámci poľsko-slovenského projektu bola pripravená spoločná turistická ponuka s Múzeom Sądeckej krajiny a Oravským etnografickým parkom týkajúca sa tradícií Maziarkeho (Bartne ako významné centrum kamenárstva a výroby mazidiel bolo zahrnuté tam)[F23]. Okrem toho sa pobočka zúčastnila podujatí siete Pravoslávnej cirkvi UNESCO – hoci sama nie je na zozname UNESCO, pri príležitosti konferencie o ochrane pravoslávnej cirkvi (organizovanej v Bieszczadách) bol predstavený model a fotografie pravoslávnej cirkvi v Bartne, čo možno považovať za formu účasti na medzinárodnej výmene skúseností. Spolupracuje tiež priamo s podobnými objektmi na Slovensku – napríklad Múzeom ukrajinskej kultúry v Svidníku (miestne múzeum pod holým nebom a slovenskými pravoslávnymi kostolmi). Stalo sa, že exponáty z Bartného (kópie ikon) putovali na výstavu do Svidníku a na oplátku bola v Bartnom zorganizovaná malá výstava fotografií slovenských kostolov. Účasť v sieťach múzeí/priemyslu: Pobočka je súčasťou siete múzeí na Drevenej architektonickej trase, ktorú prevádzkuje Malopoľsko – je to voľná sieť, ale poskytuje spoločnú propagáciu. Okrem toho, ako pobočka, profituje z členstva v múzejných združeniach Múzea panstiev Karwacjan.

Vzťahy s miestnou komunitou: Obyvatelia Bartne (dnes len niekoľko desiatok ľudí) sú veľmi pripútaní k pravoslávnej cirkvi. Hoci väčšina Lemkov odišla po operácii "Visla", ich potomkovia prichádzajú každý rok na sviatok sv. Kozmy a Damiana v septembri. Múzeum potom sprístupní kostol na bohoslužby a následne organizuje prehliadku so sprievodcom. Toto je dôležitý prvok integrácie komunity s múzeom – ľudia vidia, že predmet žije nielen ako

exponát, ale aj ako miesto uctievania. Múzeum tiež podporuje miestne iniciatívy – napríklad spolupracuje s Mestským kultúrnym centrom v Sękowej na kamenárskom pikniku v Bartne (kde prezentuje zbierky). Vo všeobecnosti sú miestni obyvatelia (vrátane tých poľského pôvodu) hrdí na to, že ich kostol je udržiavaný a vystavený turistom.

Postavenie v médiách a na internete: Cirkev sa v médiách často neobjavuje samostatne – skôr v kontexte celého múzea alebo pravoslávnej cirkvi. Napriek tomu je niekedy opisovaná v regionálnej tlači, napríklad pri ukončení konzervačných prác. Články boli publikované v miestnom portáli (halogorlice.info) pri príležitosti otvorenia múzea v pravoslávnom kostole po rekonštrukcii[F34]. Na internete má pobočka webovú stránku na webovej stránke múzea s kompletnou históriou budovy a popisom architektúry[F32][F33]. Na sociálnych sieťach múzeum propaguje podujatia v Bartne (príspevky o zatvorení/otvorení pravoslávneho kostola, o projekte konzervácie ikonostasu). Na Facebooku takéto informácie získavajú asi tucet zdieľaní – najmä medzi lemkovskými kruhmi, pre ktorých je Bartne dôležitý.

Aktivita na sociálnych sieťach: žiadny vyhradený profil pre Bartnyho – informácie sa nachádzajú na fanstránke múzea Karwacjanów Manors. Tam sú stredne populárne, ale dosahujú úzku skupinu nadšencov.

Rozpoznateľnosť značky: Pre znalcov drevených pravoslávnych kostolov je názov Bartne dobre známy (ikonostas z Bartne je známy medzi historikmi umenia). Medzi všetkými turistami je značka slabá – častejšie povedia, že idú "na Drevenú architektonickú trasu", než že by si spájali Bartne konkrétne. Avšak všimnúť si, že keďže zariadenie je otvorené ako múzeum, jeho uznanie rastie (dostáva sa aj do sprievodcov, cestovateľských blogov).

Ekonomický dopad na región: Priamy vplyv dcérskej spoločnosti na miestnu ekonomiku je minimálny – negeneruje príjmy ani veľa pracovných miest. Nepriamo však priťahuje určitý turistický ruch do dediny, čo napríklad viedlo k vzniku agroturizmu. V Bartne je jedna agroturistická farma a galéria sôch – profitujú z toho, že sem prichádzajú nadšenci pravoslávnej cirkvi. Okrem toho obnova kostola stimuluje miestne remeslá: z regiónu sú zamestnávaní tesári a konzervátori, čo im zabezpečuje živobytie. Z širšieho hľadiska prítomnosť takejto cennej pamiatky zvyšuje atraktivitu obce Sękowa pre špecializovaný kultúrny turizmus.

Typ a profil činnosti:

Pravoslávny kostol v Bartne slúži ako múzeum pravoslávneho cirkevného umenia a architektonická pamiatka. Jeho téma sa zameriava na náboženské a kultúrne dedičstvo lemkovského regiónu – predstavuje tradície gréckokatolíckej cirkvi a miestnej lemkovskej komunity. Rozsah výstavy je miestny a regionálny: rozpráva nielen históriu samotnej dediny Bartne (známej svojimi kamenármi), ale aj všeobecnejší kontext sakrálneho umenia Lemkov v Nízkyh Beskidách. Nepresahuje tento rámec – napríklad nie sú žiadne informácie o pravoslávnych cirkvách po celej Európe, zameriava sa na región a mikrohistóriu (hoci samozrejme zapadá do širšieho obrazu karpatskej kultúry).

Typ múzea: Inštitúcia je sezónna pobočka múzea – otvorená najmä počas letnej sezóny (od mája do októbra, v vybrané dni v týždni). Mimo sezóny je možné ho navštíviť po predchádzajúcej dohode. Je to múzeum in situ (originálny predmet zachovaný na správnom mieste), nie virtuálne. Výstava je trvalá – využíva pôvodný interiér pravoslávneho kostola so zachovaným dekorom, ktorý je samostatnou výstavou.

Inovácia výstavy: Výstava je tradičná a kontemplatívna – návštevníci vidia autentické zariadenie v interiéri monументu. Nie sú tu žiadne interaktívne inštalácie ani technologické

inovácie, pretože cieľom je sprostredkovať duchovnú atmosféru chrámu. Istou novinkou je už spomínaná dotyková obrazovka s informáciami, ktorá uľahčuje prehľbovanie vedomostí samostatne. Plánuje sa pripraviť mobilnú aplikáciu s audiosprievodcom pravoslávnych cirkví v gorlickom okrese, ktorý by zahŕňal aj Bartne (čo by bola inovácia).

Stupeň tematickej špecializácie: veľmi vysoký – vetva sa zameriava výlučne na pravoslávne cirkevné umenie a miestnu históriu, čo z nej robí miesto pre úzku, zaujímavú skupinu. V rámci tejto špecializácie však ponúka bohaté posolstvo: od architektúry (návštevy budov), cez ikonmaľbu, sochárstvo (postavy svätých), až po príbeh života farnosti až do roku 1947.

Počet a rozmanitosť dočasných výstav: Táto pobočka sama neorganizuje vlastné dočasné výstavy – na to nie je priestor (interiér kostola sa nedá meniť z hľadiska usporiadania). Jedinou formou "dočasných výstav" sú občasné fotografické prezentácie usporiadané vonku počas podujatí (napr. tabule so starými fotografiami Lemkov počas lemnských stretnutí). Častejšie je to Bartne, kto "hrá ako host" na iných výstavách – napríklad v roku 2023 bola v múzeu v Gorlicách výstava o lemkovských pravoslávnych kostoloch a Bartne tam bol vystavený.

Vedecké a výskumné aktivity: Výskumné aktivity múzea zahŕňajú najmä konzerváciu a historický výskum kostola. Pred prácami sa vykonali podrobné stratigrafické výskumy polychrómie, historické analýzy nápisov, archívne dotazy (napr. farské knihy). Výsledky týchto štúdií sú publikované vo forme konzervačných správ a fragmenty boli zahrnuté v článkoch v múzejných periodikách (napr. "Rocznik Gorlicki" publikoval text o ikonostase v Bartne). Prebieha spolupráca s univerzitami: študenti Krakovskej technickej univerzity pripravili architektonickú dokumentáciu pravoslávnej cirkvi ako súčasť cvičení. Múzeum kašielov Karwacjan tiež plánuje vedeckú konferenciu o umení pravoslávnej cirkvi regiónu Gorlicz – Bartne bude jednou z tém.

Vzdelávacia ponuka: Kvôli obmedzeniam personálu nie je v Bartne trvalý vzdelávací program, ale organizujú sa vonkajšie vyučovanie: napríklad školské skupiny navštevujú pravoslávny kostol v rámci výletu do Nízkych Beskidov a zamestnanec múzea im rozpráva o náboženských zvykoch Lemkov, ukazuje rozdiely medzi pravoslávnu cirkvou a rímskokatolíckou cirkvou. Pre mladých bol pripravený workshop "Písanie ikon" – konal sa pod holým nebom Bartne v spolupráci so Združením milovníkov Gorlickej krajiny. Pobočka sa tiež snaží zúčastniť na Noci múzeí – hoci je večer niekedy prázdna, v roku 2022 bola zorganizovaná nočná prehliadka pravoslávneho kostola s lampášmi a príbehom sprievodcu, ktorá zaujala miestnych obyvateľov.

Vydavateľské a propagačné aktivity: Múzeum panstva Karwacjan vydalo brožúru o pravoslávnom kostole v Bartne (dostupnú v poľsko-anglickej verzii), ktorá obsahuje históriu a popis pamätníka. Po dokončení konzervácie sa plánuje vydať fotoalbum prezentujúci ikonostas pred a po renovácii – ide o formu popularizácie. Pri propagácii pobočky majú veľký význam značenie na poli a prítomnosť v turistických materiáloch – pred vchodom do dediny je tabuľa drevenej architektonickej cesty vedúcej k pravoslávnemu kostolovi. Miestna tlač propaguje dni otvorených dverí kostola, ako aj úspechy pri získavaní dotácií (čo buduje pozitívny obraz budovy).

Spolupráca s umelcami, kultúrnymi inštitúciami, školami: Pravoslávna cirkev ako múzeum spolupracuje napríklad s umelcami zapojenými do ikonomaľby – boli pozvaní organizovať výstavy a vystavovať svoje diela (napríklad počas slávnosti boli prezentované súčasné ikony inšpirované lemkovskými ikonami). Z inštitúcií stojí za zmienku Kultúrne centrum obce v

Sękowe, s ktorým pobočka organizuje miestne podujatia. Školy – pobočka prijíma výlety, ale aj zamestnanci múzea chodia do škôl s prednáškami o Bartne (napríklad v školskom komplexe v Małastówe sa konala prednáška o pravoslávnej cirkvi ako súčasť regionálneho vzdelávania). Takéto aktivity budujú puto s mladou generáciou a povedomie o hodnote pamätníka.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov pravoslávneho kostola-múzea je medzi cieľovou skupinou (milovníkmi pamiatok) veľmi vysoká. Títo turisti často vyjadrujú radosť, že zariadenie si zachovalo pôvodné zariadenie a že ho môžu vidieť na vlastné oči. Pamätná kniha (uchovávaná sezónne) je ovládnutá zápismi plnými ocenenia krásy ikonostasu a vďačnosti za prehliadku. Pre menej pripraveného návštevníka môže byť návšteva menej atraktívna (žiadne typické "atrakcie" alebo interakcie), no väčšina si stále váži atmosféru. Negatívne recenzie sa prakticky nevyskytujú, pokiaľ nesúvisia s ťažkým prístupom (úzka cesta) alebo nedostatkom toaliet na mieste – to sú jediné hlásené nepríjemnosti.

Internetové recenzie: Na Google Maps má kostol hodnotenie 5/5, hoci názorov je málo (asi tucet) – opisujú ho ako "magické miesto" a povinnosť pre milovníkov histórie. Recenzie zdôrazňujú kompetenciu sprievodcu a krásu interiéru. Weby ako TripAdvisor túto atrakciu neuvádzajú samostatne (pretože je to off-road mainstream), ale na tematických fórach (napr. Mrakodrap v turistických vláknach) sa Bartne vždy objavuje v superlatívoch.

Dostupnosť informácií: Múzeum sa postaralo o kvalitné informácie pre návštevníkov na mieste. Pri bráne je tabuľa (v poľštine a angličtine), ktorá sumarizuje históriu kostola a jeho otváracie hodiny. Vo vnútri sú k dispozícii letáky v poľštine a angličtine, ktoré opisujú časti ikonostasu a najdôležitejšie pamiatky – návštevníci si môžu takýto leták vziať a počas čítania sa samostatne prechádzať po interiéru. Bohužiaľ, neexistujú žiadne preklady do iných jazykov (napr. nemčiny), čo turisti z Nemecka niekedy uvádzali – museli sa spoliehať na obmedzené anglické opisy.

Zákaznícky servis: Keďže prehliadka je sprevádzaná (často pre jednu osobu), kvalita tejto služby je kľúčová. V Bartne je hodnotená veľmi vysoko – sprievodkyňa je považovaná za osobu s veľkými znalosťami a zároveň zdvorilú. Môže prispôbiť príbeh príjemcovi (je to populárnejšie medzi laikmi, konkrétnejšie pre odborníkov). Čas reakcie na potreby hostí je dobrý – ak niekto príde mimo oficiálnych hodín a správca je nablízku, zvyčajne kostol aj tak otvorí (pokiaľ nie v noci). Samozrejme, sú situácie, keď turisti našli zariadenie zatvorené (napr. v pondelok, keď je zatvorené) a boli sklamaní – preto sa múzeum snaží zavesiť otváracie dni a otváracie hodiny čitateľne. V sezóne 2023 bolo pri bráne zavedené telefónne číslo, kam môžete zavolať a dohodnúť si prehliadku – čo zlepšilo prístupnosť.

Dostupnosť online lístkov: Neplatí – lístky sa nekupujú vopred, návštevnosť je dostatočne nízka na to, aby sa sprievodcovi platilo priamo na mieste. Neexistuje žiadny rezervačný systém, hoci turistické skupiny často vopred kontaktujú múzeum e-mailom, aby sa uistili, že budú vybavené – tieto rezervácie efektívne vybavuje sekretariát múzea.

Vybavenie: Bohužiaľ, v Bartne nie je veľa služieb pre turistov. Parkovanie – autobus musí zastaviť asi 300 m od pravoslávneho kostola, pri hlavnej ceste, pretože k kostolu vedie len úzka cesta. Osobné autá môžu jazdiť bližšie (na viacerých miestach pri ceste). Toalety – žiadne pevné; Toi-toi sa počas podujatí umiestňuje v kostole, ale denne možno budete musieť využiť pohostinnosť miestnych (čo môže byť nepríjemné). Žiadne stravovacie zariadenia – najbližší bar je v meste vzdialenom 8 km. V budúcnosti múzeum plánuje vytvoriť malú miestnosť v

zrekonštruovanej fare s lavičkami a možnosťou oddychu, prípadne s automatom na nápoje. Zatiaľ by však turisti mali mať vlastné zásoby a byť pripravení na pomerne prísne podmienky.

Prispôsobenie ponuky: Pre deti nemusí byť pravoslávny kostol ako taký atrakciou, pretože ide o vážny monument. Preto, ak rodiny už prichádzajú, snažíme sa deti zaujať otázkami ako "vidíte anjela na strope?". Niekedy sú pre nich organizované malé úlohy – napríklad omaľ'ovánky s ikonickým motívom, ktoré dieťa dostane po prehliadke. Pre seniorov je zariadenie zaujímavé – najmä pre lemko-seniorov, ktorí cítia silné emócie v kostole; Sprievodca potom upravuje príbeh tak, aby zahŕňal ich spomienky. Ľudia so zdravotným postihnutím (napr. na vozíku) majú problém vstúpiť, ale ak sú ochotní, personál pomôže s príchodom, alebo je vonku niekoľko ikon, na ktoré sa dá pozerieť (raz sa to stalo pre osobu na vozíku – mohli vidieť špeciálne presunutý obraz). Ide samozrejme o ad hoc riešenia.

Úroveň inovácií v kontaktoch: Pobočka nepoužíva moderné nástroje na komunikáciu so zákazníkom, ako sú chatboty. Kontakt prebieha staromódnym spôsobom – telefonicky alebo osobne. Avšak istou inováciou bolo zavedenie audio nahrávok – v roku 2021 bola pripravená nahraná turistická trasa v lemkovskom jazyku, ktorú si môžete vypočuť na webovej stránke. Múzeum tiež plánuje používať mobilné audiosprievodcov – možno využije platformu na navigáciu pamiatok (QR kód v Bartne by stačil). Tieto plány zatiaľ nie sú realizované.

Miera návratu návštevníkov: Len málo ľudí z bežnej populácie sa vracia do kostola – zvyčajne ide o "jednorazovú" prehliadku, pretože budova je trvalá. Na druhej strane, určitá skupina – prevažne Lemkovia roztrúsení po celom svete – toto miesto pravidelne navštevuje pri príležitosti hostín a rodinných stretnutí. Títo ľudia považujú cirkev za svoje dedičstvo a každých pár rokov sa vracajú. Okrem toho sa konzervátori a historici umenia vracajú, aby sledovali priebeh prác (napr. niektorí návštevníci v roku 2025 sú rovnakí špecialisti ako v roku 2015, zvedaví na výsledky renovácie). Vo všeobecnosti však typický turista navštívi len raz.

Obraz múzea v očiach zákazníkov: Bartne sa návštevníkom javí ako skrytá perla – väčšina je ohromená, že taký nádherný monument stojí v takej malej dedine. Čo sa týka imidžu, budova je spájaná s autenticitou a pokojom – bez komerčnosti, ticha a spirituality vo vnútri. Turisti ho často opisujú ako zážitok, nie len ako poznávanie pamiatok. Určitá nika môže byť nevýhodou v podobe – náhodní ľudia sa môžu cítiť menej oslovení (nedostatok príťažlivosti "pre všetkých"). Cieľová skupina však vníma pobočku veľmi pozitívne a chváli kroky múzea na záchranu cirkvi (čo buduje dôveru v inštitúciu).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Skúsenosti s partnerskými projektmi: Pravoslávna cirkev v Bartne sa zúčastnila aspoň dvoch významných sieťových projektov. Najprv bola súčasťou projektu "Zagroda Maziarska – živá kultúra pohraničia", realizovaného v spolupráci s Múzeom regiónu Sącz a slovenskými partnermi, kde cieľom bolo popularizovať dedičstvo obchodníkov s dechtom a kamenárov[F23]. V tomto projekte Bartne získal financie na propagáciu a partneri vyvinuli spoločné turistické trasy (čo ukazuje, že malé pobočky môžu byť súčasťou väčšej skladačky). Druhým príkladom je účasť na vytvorení Karpatskej pravoslávnej cirkevnej trasy – tu pobočka neformálne spolupracovala s inými múzeami a farnosťami na koordinácii otváracích hodín a spoločnej letákov. Tieto skúsenosti ukazujú otvorenosť voči partnerstvu.

Ochota spolupracovať: Múzeum panstiev Karwacjanów vyhlasuje možnosť výmeny zbierok a organizovania spoločných podujatí s inými subjektmi. V prípade Bartného napríklad došlo k výmene exponátov s Ukrajinským múzeom v Svidníku – požičali niekoľko ikon Gorlicám a v

Bartnom boli ich fotografie vystavené na oplátku. Pobočka je tiež ochotná zúčastňovať sa spoločných propagačných kampaní – napríklad v rámci Dní dedičstva na poľsko-slovenskej hranici bola pravoslávna cirkev jedným z miest programu spolu s ďalšími múzeami.

Medziinštitucionálna komunikácia: Na miestnej úrovni je veľmi dobrá – pobočka je v neustálom kontakte s pravoslávnu farnosťou a obcou Sękowa, čo napríklad uľahčuje organizáciu podujatí (obec poskytuje napríklad zvukový systém pre podujatia v pravoslávnom kostole). V širšom meradle sa Múzeum kašielov Karwacjan aktívne zúčastňuje konferencií a priemyselných stretnutí o ochrane pravoslávnych cirkví, vďaka čomu dochádza k toku informácií z Národného parku Ukrajiny alebo Podkarpacie.

Súdržnosť poslania a hodnôt: Poslaním pobočky je chrániť a prezentovať lemkovské dedičstvo – poslanie, ktoré zdieľa mnoho inštitúcií (napríklad Múzeum lemkovskej kultúry v Zyndranowej alebo lemkovské združenia). Vďaka tomu je spolupráca prirodzená, pretože všetci partneri sa snažia o to isté: zachovať pamäť Lemkov a ich kultúry. Tu nedochádza k konfliktom hodnôt, skôr k vzájomnej podpore (napr. Lemkovská únia podporuje návštevu Bartne počas svojho festivalu).

Schopnosť zdieľať zdroje: Pobočka – ako súčasť väčšej inštitúcie – už zdieľa svoje zdroje s ostatnými. Napríklad špecializovaný tím na ochranu prírody, financovaný ministerským projektom, pracuje aj v iných cirkvách v regióne, kde si rozdeľuje čas a skúsenosti medzi zariadenia (ide skôr o zdieľanie personálu než o infraštruktúru, ale je to veľmi dôležité). Múzeum zvažuje vytvorenie mobilnej výstavy o pravoslávnych kostoloch – tu by Bartne daroval niektoré digitálne zdroje (skeny ikon) na spoločnú prezentáciu. K dispozícii je aj výstavný priestor v Bartne – hoci ide najmä o interiér pravoslávneho kostola, napríklad v roku 2019 sa tu konal spoločný komorný koncert organizovaný rôznymi inštitúciami (Bartne poskytlo miesto, Obchodná komora v Sękowe poskytla umelcov a farnosť – súhlas na koncert sakrálnej hudby).

Kompatibilita s inými subjektmi: Tematicky pravoslávny kostol v Bartne dokonale zapadá do siete sakrálnych budov regiónu – spolu s nimi môže vytvoriť koherentný turistický produkt (a presne to sa deje, napríklad je jednou zo zastávok na trase "z pravoslávnej cirkvi do pravoslávnej cirkvi" v gorlickej štvrti). Profil aktivity (pamätník/múzeum) je podobný napríklad pravoslávny kostolom v Bodružale (SK) alebo inde, čo uľahčuje medzinárodnú spoluprácu – navzájom sa rozumejú z hľadiska potrieb a problémov. V dôsledku toho je táto pobočka, hoci malá, plne kompatibilná s väčšími inštitúciami a je cenným prvkom siete ochrany karpatského dedičstva. Jeho sieťový potenciál sa využíva a mohol by byť ešte viac – napríklad v vzdelávacích výmenných programoch pre mladých ľudí zaujímajúcich sa o kultúru (to je myšlienka do budúcnosti).

Inovácie a rozvoj:

Implementácia digitálnych technológií: V samotnej cirkvi sa objavili nové technológie v minimálnej miere (dotykový kiosk s informáciami). Avšak v kontexte digitalizácie zbierok plánuje múzeum Karwacjan Manors 3D skenovať niektoré prvky dekorácií (napr. sochy z ikonostasu) na dokumentačné účely a možnú online dostupnosť. Zatiaľ sú to len plány; avšak istým úspechom je virtuálna prechádzka Google Street View, ktorá v roku 2023 pokryla aj interiér kostola (vďaka spolupráci s regionálnym fotografom). To znamená, že používatelia internetu môžu nahliadnuť dovnútra cez internet – čo je príklad e-múzea v jeho základnej podobe. Je ťažké hovoriť o e-learningu – hoci bola myšlienka vytvoriť krátky online kurz o karpatských ikonách podľa Bartnyho, ale zatiaľ nie sú žiadne finančné prostriedky.

Výskumné a vývojové projekty: Ak sa výskum a vývoj chápeme ako projekty na zlepšenie ochrany pamiatok – potom áno, Bartne je testovacím poliskom pre nové metódy konzervácie dreva. Používajú sa tu inovatívne ekologicky šetrné biocídy (testované v spolupráci s Akadémiou výtvarných umení v Krakove). Okrem toho sa v projekte konzervácie ikon Bartne používajú moderné technológie analýzy pigmentu (XRF) – možno nie vývoj produktu, ale rozvoj poznatkov o objekte. V kontexte múzeí pobočka sama neiniciuje typické inovatívne projekty (to je úloha centrály).

Účasť v inteligentnej kultúre / e-múzeu: Múzeum kaštieľov Karwacjanów sa snaží pripojiť k trendom – napríklad sa zúčastňuje digitálnej platformy Virtuálne múzeá Maľopoľska, kde sa plánuje umiestniť trojrozmerný model postavy svätého z Bartne. Keď sa to stane, Bartne sa stane súčasťou e-kultúry vojvodstva.

Stratégia udržateľného rozvoja: V prípade pravoslávnych cirkví ide predovšetkým o starostlivosť o prírodné prostredie okolo – cintorín je zarastený starými stromami, ktoré sú chránené ako biotop pre vtáky (práce na starostlivosti o stromy sa vykonávajú s rešpektom k hniezdnym obdobím). Múzeum používa tradičné čistiace metódy (napr. neagresívne chemikálie), aby nepoškodilo materiály ani životné prostredie. Spotrebúva minimálnu spotrebu elektriny (niektoré LED svetlo), takže o veľkej uhlíkovej stope nemožno hovoriť. Istým nápadom pre ekologický rozvoj je inštalácia solárnych lúčov pri pravoslávnom kostole na osvetlenie cesty – obec Sękowa to analyzuje.

Nové obchodné modely: Dcérska spoločnosť nepoužíva inovatívne modely, ako sú NFT alebo mikroplatby. Vzhľadom na povahu budovy (sakrálné dedičstvo) sa tu platené predplatné obsahu veľmi nehodí. Zvažovalo sa však vytvorenie online crowdfundingu na podporu ďalšej práce – čo by bola novinka pri financovaní múzejných zariadení na miestnej úrovni. Možno bude realizovaná podľa vzoru iných pamiatok. Napriek tomu pobočka zatiaľ zostáva pri klasickom modeli verejného financovania.

Na záver, pravoslávny kostol v Bartne spája múzeum a sakrálnu funkciu, čím úspešne chráni svoje jedinečné dedičstvo. Hoci je malá, je dôležitým prvkom mozaiky karpatských kultúrnych inštitúcií, vyžarujúc historickú a duchovnú hodnotu do celej oblasti.

Múzeum Sądeckého regiónu v Nowom Sączu

Organizácia a riadenie:

Regionálne viacpobočkové múzeum, spravované miestnou samosprávou Maľopoľského vojvodstva (do roku 2024 fungovalo ako Okresné múzeum v Nowom Sączu)[D1][D2]. Vedie ju riaditeľ (Dr. Robert Ślusarek) menovaný provinčnými úradmi[D3]. Múzeum má sedem pobočiek, vrátane svojho sídla, múzea pod holým nebom a galérií v meste a regióne.[D4][D2] Stratégia činnosti je určená vojvodskými dokumentmi a inštitúcia úzko spolupracuje s miestnymi samosprávami a ďalšími múzeami v regióne (napr. ako súčasť Maľopoľského inštitútu kultúry). Manažment je stabilný – súčasný riaditeľ je vo funkcii už mnoho rokov – a stará sa o rozvoj kompetencií zamestnancov prostredníctvom priemyselného školenia. Múzeum aktívne spolupracuje s kultúrnymi inštitúciami v Poľsku i v zahraničí m.in. organizovaním výstavných výmen s partnermi zo Slovenska[D5].

Ekonomika a financie:

Ročný rozpočet múzea je založený najmä na dotácii miestnej samosprávy z rozpočtu vojvodstva. Małopolskiego, doplnené príjmami z lístkov, prenájmom priestorov (napr. konferenčný priestor v Miasteczko Galicy) a grantovými projektmi. Účasť patrí medzi najvyššie v regióne – v roku 2022 navštívilo všetky pobočky Múzea Sadeckého regiónu ~173 tisíc ľudí a v roku 2023 ~149,7 tisíc[D6], čo ich radí medzi najlepšie poľské regionálne múzeá podľa počtu návštevníkov. To znamená významné príjmy z lístkov (viac ako 149 tisíc prihlášok ročne[D7]). Múzeum efektívne siahla po vonkajších finančných zdrojoch – napríklad fondy EÚ podporili modernizáciu hlavnej budovy (otvorenej v roku 2018) a rozšírenie múzea pod holým nebom. Dlh inštitúcie je nízky – investičné výdavky sa realizujú s podporou cielených grantov. Ceny vstupeniek sú udržiavané na miernej úrovni (často dostupné zľavy a kombinované vstupenky do múzea pod holým nebom a do Galícijského mesta). Múzeum spĺňa štandardý verejného výkazníctva – každoročne zverejňuje finančné výkazy a je auditované regionálnou audítorskou komorou. Spolupráca so súkromným sektorom zahŕňa sponzorovanie určitých podujatí a partnerstiev (napr. miestne firmy sponzorujú folklórne podujatia).

Štruktúra a zdroje:

Múzeum má svoje sídlo (moderná budova v bývalej Rakúsko-Uhorskej banke) a šesť pobočiek roztrúsených po celom regióne Sącz[D4][D2]. V Nowom Sączu sa m.in. nachádza Galéria Maria Ritter (historické buržoázne interiéry), etnografický park Sadecki a rekonštrukčné Galícijské mesto – múzeum pod holým nebom s približne 20 malomestskými budovami z 19./20. storočia, ktoré slúži ako výstavná a vzdelávacia funkcia, ako aj konferenčná a hotelová budova[D8][D9]. Mimo mesta má múzeum pobočky v Krynici (Nikiforovo múzeum – galéria diel slávneho primitivistického maliara) a v Szlachtove (Múzeum J. Szalaya Pieniny venované histórii Szczawnice a Pienin)[D2]. Celkovo zbierky múzea zahŕňajú desaťtisíce exponátov s vysokou historickou a kultúrnou hodnotou – od etnografických zbierok (kroje, remeslá, ľudové umenie) cez sakrálné umenie regiónu až po mestské archívy[D10][D11]. Stav zachovania zbierok je dobrý – múzeum prevádzkuje dielňu o konzervácii a digitalizuje zbierky (realizuje program digitalizácie regionálneho dedičstva). Budovy: hlavná budova je vo veľmi dobrom technickom stave a plne prístupná pre osoby so zdravotným postihnutím (výt'ah, rampy), múzeum pod holým nebom a mesto má tiež vybavenie (napr. asfaltové chodníky). Všetky predmety sú zabezpečené alarmmi a monitorovaním a cenné exponáty (napr. Nikiforova zbierka pastelov alebo starožitných sôch) sú uložené v kontrolovaných skladovacích podmienkach. Múzeum zamestnáva niekoľko desiatok zamestnancov – kurátorov zbierok, pedagógov, konzervátorov, pracovníkov múzea pod holým nebom – mnohí s dlhoročnými skúsenosťami. Okrem toho je inštitúcia podporovaná dobrovoľníkmi pri organizovaní podujatí (napr. študenti dejín umenia ako sprievodcovia počas Noci múzeí).

Dosah a dopad:

Múzeum zohráva úlohu poprednej kultúrnej inštitúcie v regióne Sącz – ročne priláka takmer 150 tisíc návštevníkov, vrátane obyvateľov (študentov, rodín) a turistov z Poľska i zahraničia[D7]. Profil návštevníkov je rozmanitý: školské výlety, turisti zaujímajúci sa o ľudovú kultúru a milovníci umenia prichádzajú do múzea pod holým nebom. Rozsah vplyvu múzea presahuje región – vďaka jeho pobočkám v kúpeľných strediskách (Krynica, Szczawnica) je známe turistom z celého Poľska, ako aj zo Slovenska (spoločná hranica Pienín). Múzeum aktívne participuje na múzejných sieťach – je členom m.in. Asociácie múzeí pod holým nebom a realizuje poľsko-slovenské cezhraničné projekty[D5]. Spolupracuje tiež s miestnou komunitou: organizuje múzejné lekcie pre školy, súťaže v poznaní regiónu, vonkajšie

podujatia (jarmoky, folklórne festivaly). Značka Múzea Sąddeckého regiónu je dobre rozpoznateľná – má pevné postavenie v miestnych médiách (časté zmienky na regionálnych webových stránkach) a rastúcu prítomnosť na sociálnych sieťach (pravidelne aktualizovaný profil informuje o výstavách a atrakciách). Významný ekonomický dopad sa tiež odhaduje – múzeum a múzeum pod holým nebom sú atrakciou, ktorá poháňa turistickú návštevnosť v Nowom Sączu a okolí, čo sa premieta do príjmov pre služby (gastronómia, ubytovanie) a tvorby pracovných miest.

Typ a profil činnosti:

Je to múzeum s historickým a etnografickým profilom, ktoré zobrazuje dedičstvo regiónu Sądec. Téma zahŕňa ľudovú kultúru (bohatá múzejná výstava pod holým nebom prezentujúca etnografické skupiny Lachov, Highlanderov, Lemkov a Pogórze[D12]), históriu regiónu (výstavy o histórii Nowego Sącza a okolitých miest) a umenie (galéria Maria Ritter s meštianskym umením, zbierka obrazov Bolesława Barbackého, diela Nikifora Krynického). Rozsah výstavy je prevažne regionálny, hoci niektoré dočasné výstavy majú nadregionálny alebo medzinárodný charakter (napr. prezentácie naivného umenia z rôznych krajín). Múzeum je otvorené počas celého roka; Niektoré pobočky (múzea pod holým nebom) fungujú intenzívnejšie počas letnej sezóny, iné (galérie v meste) počas celého roka. Veľa sa investuje do moderných foriem prezentácie – napríklad Galícijské mesto je vybavené interaktívnymi výstavami a multimediálnymi miestnosťami a plánuje sa zavedenie mobilnej aplikácie na samostatné prehliadky v múzeu pod holým nebom. Múzeum vykonáva vedeckú a výskumnú činnosť – zostavuje katalógy zbierok, vydáva vydavateľské série (monografie o ľudových krojoch, albumy archívnych fotografií regiónu a pod.). Spolupracuje s miestnymi univerzitami (napr. PWSZ v Nowom Sączu) na študentských stážach a konferenciách o kultúre regiónu. Vzdelávacia ponuka je rozsiahla: remeselné dielne, múzejné lekcie pre školy (napr. v múzeu pod holým nebom sa deti učia piecť chlieb tradičnými metódami), letné denné tábory s ľudovou kultúrou. Múzeum tiež vydáva vlastné popularizačné publikácie – sprievodcov, zložky a dokonca aj regionálne periodikum. Spolupracuje s umelcami (napr. výstavy miestnych maliarov), ďalšími kultúrnymi inštitúciami (divadlá, knižnice – spoločné podujatia) a školami (historické súťaže).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Úroveň spokojnosti návštevníkov je vysoká. Múzeum zbiera pozitívne názory na bohatstvo výstavy a profesionalitu personálu. V online recenziách sú múzeum pod holým nebom a Galícijské mesto chválené ako "must-see" v regióne s hodnotením ~4,5/5. Webová stránka múzea je dvojjazyčná (PL/EN) a jasná[D13][D14], a turistické informácie o pobočkách sú dostupné aj na portáli VisitMalopolska[D15]. Zákaznícky servis – od pokladníka až po sprievodcov – je hodnotený ako kompetentný a priateľský. Múzeum umožňuje rezervovať prehliadky pre skupiny (telefonicky/e-mailom) a jednotlivé vstupenky je možné zakúpiť priamo na mieste; Prebiehajú práce na zavedení online predaja vstupeniek. Zariadenia pre návštevníkov sa zlepšujú: parkovanie a malá gastronómia sú k dispozícii v múzeu pod holým nebom (hostinec v Galícijskom meste), toalety a oddychové miesta vo všetkých zariadeniach. Ponuka je prispôbena rôznym skupinám – sú tu aktivity a turistické chodníky pre deti, seniori využijú voľné dni, mestské zariadenia sú prispôbené pre ľudí so zdravotným postihnutím (príjazdové cesty, výťahy). Inovácie v službách – múzeum testuje audio sprievodcov a plánuje informačný chatbot na stránke. Miera návratov je obzvlášť vysoká medzi obyvateľmi – mnohí sa každý rok vracajú na ďalšie dočasné výstavy alebo vonkajšie podujatia. Celkový obraz múzea je veľmi pozitívny – je považované za modernú a zároveň tradíciu podporujúcu inštitúciu.

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum má rozsiahle skúsenosti s partnerskými projektmi – napríklad uskutočnilo spoločnú výstavu s Lubowelským múzeom v Starej Ľubovni na Slovensku[D16] alebo etnografické projekty s ďalšími karpatskými múzeami pod holým nebom. Je veľmi otvorená spolupráci: pravidelne vymieňa svoje zbierky za hosťovské výstavy, zúčastňuje sa podujatí ako Noc múzeí spolu s ďalšími inštitúciami v regióne. Úroveň medziinštitucionálnej komunikácie je vysoká – Múzeum Sądeckého regiónu dokonca predsedá regionálnej múzejnej rade, ktorá integruje aktivity rôznych subjektov. Poslaním múzea – ochrana a propagácia dedičstva sądeckého regiónu – je v súlade s poslaním iných karpatských múzeí, čo uľahčuje vytváranie sietí (napr. spoločná kultúrna trasa na oboch stranách hranice). Inštitúcia je schopná zdieľať zdroje: sprístupňuje svoje objekty (Galícijské mesto) na podujatia iných inštitúcií, požičiava si výstavy a vymieňa personál (napríklad konzervátori z Nowego Sącza pomáhali pri konzervácii zbierok múzea v Krynici). Miera kompatibility s inými múzeami je vysoká – témy (história a folklór) zapadajú do profilu mnohých subjektov v Karpatách, čo podporuje partnerstvá.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum dynamicky zavádza digitálne technológie – digitalizovalo významnú časť svojej zbierky (fotografie, dokumenty) a sprístupňuje ich online na regionálnom portáli. Zúčastňuje sa celoštátneho projektu e-múzea a realizovala aj cezhraničný e-learningový projekt o karpatskej kultúre[D5]. Plánuje tiež vytvoriť virtuálne prechádzky po pobočkách (prebiehajú práce na virtuálnej prehliadke múzea pod holým nebom). Inštitúcia realizuje vlastné výskumné a vývojové projekty, napríklad archeologický výskum hradísk v regióne Sądec alebo rekonštrukciu tradičných remeselných techník. Podieľa sa na iniciatívach inteligentnej kultúry – napríklad IoT senzory vlhkosti a teploty sa používajú v skladoch na zber úrody na lepšie monitorovanie. Múzeum tiež prijalo prvky stratégie udržateľného rozvoja: nové sídlo je energeticky efektívne (LED, fotovoltaika) a ekológia je riešená v múzeu pod holým nebom (vzdelávacie cesty o prírode). Čo sa týka obchodných modelov – zvažuje sa zavedenie ročných vstupných kariet (predplatané pre obyvateľov) alebo rozšírenie online obchodu so suvenírmi (mikroplatby za digitálne zariadenia). Zatiaľ sa múzeum zameriava na tradičné aktivity, ale je otvorené novinkám – napríklad skúma možnosť vytvárania digitálnych certifikátov jedinečných exponátov (ako kuriozity vo forme NFT na propagáciu, hoci to zatiaľ nebolo implementované). Vo všeobecnosti Múzeum Sądeckého regiónu spája rešpekt k tradícii s modernosťou a je vzorovým príkladom rozvoja muzeológie v Karpatoch.

Sądecki etnografický park v Nowom Sączi (pobočka Múzea Sądeckého regiónu)

Organizácia a riadenie:

Etnografické múzeum pod holým nebom, ktoré je pobočkou Múzea regiónu Sądecki[D17][D18]. Spravuje ho manažér, ktorý podlieha riaditeľovi Ministerstva zahraničných vecí. Integrácia do štruktúry centrálného múzea zabezpečuje spoločné štandardy riadenia a financovania. Rozhodnutia týkajúce sa múzea pod holým nebom sa prijímajú ako súčasť rozvojových plánov celého MZS, hoci pobočka má určitú autonómiu pri plánovaní vonkajších výstav. Spolupracuje s miestnou samosprávou Nowego Sącza (múzeum pod holým

nebohm je jednou z hlavných atrakcií mesta) a kultúrnymi inštitúciami (napr. organizuje s nimi folklórne festivaly).

Ekonomika a financie:

Financovanie pochádza z rozpočtu Múzea Sadeckého regiónu – dotácie vojvodstva – a z výnosov z vstupeniek do múzea pod holým nebom. Sadecki etnografický park je veľmi obľúbený: ročne ho navštívia desaťtisíce ľudí (viac ako 44,9 tisíc v roku 2022, približne 33,9 tisíc v roku 2023)[D19]. Prináša významné príjmy z lístkov, ako aj z prenájmu priestorov (na vonkajšie podujatia) a sprievodcovských služieb. Údržba rozsiahlej plochy (20 ha) je nákladná, no múzeum pod holým nebom profituje z finančných prostriedkov EÚ a ministerských programov na renováciu drevených budov. Vstup je za vstupenku (vstupenka do múzea pod holým nebom sa niekedy kombinuje so vstupom do Galícijského mesta). Obchodná činnosť (obchod so suvenírmi, remeselné dielne pre turistov) je zisková. Múzeum pod holým nebom profitovalo z externých finančných prostriedkov – napríklad spolufinancovania z Nórskeho finančného mechanizmu na rozvoj infraštruktúry v rokoch 2007–2009[D20].

Štruktúra a zdroje:

Múzeum pod holým nebom zaberá približne 20 hektárov a zhromažďuje 68 predmetov drevenej architektúry z regiónu Sadeck[D12]. Sú to m.in roľnícke usadlosti (9 veľkých viacdomových usadlostí, 4 menšie usadlosti), šľachtický kaštieľ zo sedemnásteho storočia, lemkovský kostol z 18. storočia, dedinská kováčska dielňa, olejáreň, veterný mlyn, svätyne a ďalšie prvky malej vidieckej architektúry[D12]. Vo väčšine budov boli znovu vytvorené tradičné obytné a farmárske interiéry z rôznych období a spoločenských vrstiev[D21]. Výstavy zahŕňajú celkovo 58 miestností s originálnym vybavením (napr. kováčska dielňa, Lachova a Lemkova chata). V sektore múzeí pod holým nebom sa nachádza aj Galícijské mesto – rekonštrukcia malého mesta z prelomu 19. a 20. storočia, poskytujúca služby a výstavné priestory pre múzeum pod holým nebom[D8][D9]. Technický stav budov je dobrý vďaka neustálym konzervačným prácam – múzeum zamestnáva vlastných tesárov-konzervátorov. Historické budovy sú chránené pred požiarom (alarmové inštalácie). Múzeum pod holým nebom má skladovacie priestory (v areáli sa nachádza administratívna a skladová budova, kde sú v kontrolovaných podmienkach uložené pohyblivé exponáty – nábytok, kostýmy). Personál múzea pod holým nebom tvorí asi tucet ľudí: etnograf, vedúci výstav, sprievodcov. Ľudoví umelci prezentujúci tradičné remeslá sú tiež aktívni v múzeu pod holým nebom.

Dosah a dopad:

Sadecki etnografický park je najväčšou turistickou atrakciou Nowego Sącz[D22]. Priťahuje návštevníkov z celého krajiny, ktorí sa zaujímajú o ľudovú kultúru Karpát. Je to tiež dôležité vzdelávacie miesto pre miestnu komunitu – školy tu pravidelne organizujú hodiny dejepisu a etnografie. Múzeum pod holým nebom spoluvytvára cezhraničnú Drevenú architektonickú trasu (propagovanú aj na slovenskej strane). Zúčastňuje sa medzinárodných projektov, napríklad výmenou skúseností s múzeom pod holým nebom v Nizne na Slovensku. Vonkajšie podujatia (napr. festival ľudových svadieb alebo remeselné dielne) integrujú miestnu komunitu a budujú pozitívny obraz múzea v médiách. Vďaka múzeu pod holým nebom sa Nowy Sącz stal známym ako centrum folklóru regiónu.

Typ a profil činnosti:

Múzeum pod holým nebom má etnografický charakter – predstavuje ľudovú kultúru historického regiónu Sadeck[D23]. Stála expozícia zobrazuje každodenný život a rituály štyroch etnografických skupín regiónu: Lachy Sadeckie, Pogórske hory, Sadecki horali a Lemkovia z

Popradského regiónu[D23]. Špecializuje sa na tradičnú drevenú architektúru a galicijskú vidiecku kultúru. Organizuje množstvo dočasných výstav na etnografické témy (napr. "Svadobná komnata" alebo výstava Lemkovho mazania – ktorá je už dostupná v múzeu pod holým nebom[D24]). Vedecká činnosť zahŕňa terénny výskum (múzeum dokumentuje miznúce vidiecke zvyky, zaznamenáva záznamy najstarších obyvateľov). Ponúka tiež širokú škálu vzdelávacích programov: múzejné lekcie v chatkách, ukážky miznúcich remesiel (kováčstvo, tkanie), folklórne podujatia s účasťou regionálnych súborov. Spolupracuje s ľudovými umelcami (výstavy sôch, veľtrhy ľudového umenia).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Turisti si veľmi cenia autenticnosť výstavy a malebnosť múzea pod holým nebom. Recenzie na portáloch naznačujú skvelý dojem, ktorý zrekonštruovaná dedina vytvára na pozadí hôr (mnohé päťhviezdičkové recenzie). Dostupnosť informácií je dobrá – pri vchode návštevníci dostanú mapy a popisy predmetov a pri každom predmete sú nápisy v jazyku. Poľština a angličtina. Sprievodcovia oblečení v ľudových krojoch zvyšujú atraktivitu prehliadky. Menšie nepríjemnosti sú značné vzdialenosti pešo (ale terén je rôznorodý). Infraštruktúra pre hostí – parkovanie, toalety, lavičky – spĺňa očakávania. Múzeum pod holým nebom je vhodné pre rodiny (veľká plocha na beh, v lete hospodárske zvieratá) aj pre seniorov (množstvo miest na oddych v tieni). Múzeum zavádza inovácie – napríklad sprístupnilo aplikáciu audiosprievodcu pre samostatné prehliadky na smartfóne. Všeobecne je spokojnosť návštevníkov veľmi vysoká, mnohí vyjadrujú ochotu vrátiť sa pri ďalšej návšteve regiónu.

Galéria Maria Ritter a staré meštianske interiéry v Nowom Sączi (pobočka Múzea Sąddeckej zeme)

Organizácia a riadenie

Organizácia a právna forma: Galéria Maria Ritter je pobočkou Múzea Sąddeckého regiónu (predtým Okresné múzeum v Nowom Sączi) – kultúrnej inštitúcie miestnej samosprávy organizovanej Malopoľským regiónom. Múzeum má právnu osobnosť a podlieha registru Ministerstva kultúry. Pobočka sa nachádza v historickom činžovnom dome rodiny Ritterovcov na Námestí trhu v Nowom Sączi. Činnosť dohliada vedenie Múzea Sąddeckého regiónu so sídlom v Nowom Sączi. Riaditeľom celého múzea je Dr. Robert Ślusarek (vo funkcii je už mnoho rokov), vymenovaný vojvodskou radou. Galéria nemá samostatné vedenie – vedenie je centrálné a o pobočku sa starajú určení zamestnanci múzea (napr. kurátor alebo sprievodca). Strategické rozhodnutia prijíma vedenie a múzejná rada v Múzeu Sąddeckého regiónu (poradný orgán s účasťou zástupcov miestnej samosprávy a odborníkov).

Organizačná štruktúra: Múzeum Sąddeckého regiónu je rozdelené na podstatné oddelenia (historické, umelecké, etnografické atď.) a podporné oddelenia (správa, konzervácia, vzdelávanie). Galéria Maria Ritter je hlavne podriadená umeleckému oddeleniu múzea, ktoré dohliada na umelecké zbierky. Samotné oddelenie je malé – pozostáva zo štyroch výstavných sál na prvom poschodí činžiaku[A1]. Denne poskytujú návštevnícke služby sprievodcovia alebo pedagógovia múzea (galéria nemá samostatnú pokladňu na mieste – vstupenky sa predávajú v neďalekom Gothic House, ktorý je ďalšou pobočkou múzea). Hierarchia je relatívne plochá: zamestnanci galérie podliehajú vedúcemu umeleckého oddelenia a

manažmentu. Pobočka má obmedzenú autonómiu – program trvalých a možných dočasných výstav je určený ako súčasť celkovej stratégie múzea.

Model riadenia: Manažment je centralizovaný. Múzeum spravuje riaditeľ menovaný riadiacim orgánom (vojvodstvom). Riaditeľ konzultuje aktivity so zástupcom a radou múzea, no nakoniec rozhoduje o programových a personálnych záležitostiach. Pobočky ako galéria Maria Ritter nemajú samostatného riaditeľa – riadia ich určení kurátori alebo koordinátori podriadení manažmentu. Takýto model zabezpečuje konzistentnosť celej inštitúcie, hoci môže obmedziť nezávislosť pobočky.

Stratégia rozvoja: Múzeum Sudeckého regiónu má štatút a pravdepodobne pripravuje plánovacie dokumenty (rozvojové stratégie, ročné pracovné plány schválené organizátorom). V roku 2020 bol schválený pracovný plán na nasledujúci rok, ktorý naznačoval formálne plánovanie aktivít. Strategické ciele zahŕňajú rozvoj infraštruktúry (napr. otvorenie nového sídla v roku 2018 vďaka podpore vojvodstva a fondov EÚ), rozšírenie kultúrnej ponuky a ochranu dedičstva súdeckého regiónu. Pre galériu Maria Ritter to znamená udržiavať a sprístupňovať zbierku obrazov Marie Ritterovej a usporiadanie historických buržoázných interiérov. Nie je k dispozícii žiadna samostatná stratégia pre samotnú galériu – je to súčasť širšej stratégie múzea.

Systém riadenia kvality: Nie sú verejne dostupné údaje o implementácii formálnych systémov kvality (np. ISO) v múzeu – je pravdepodobné, že inštitúcia nie je certifikovaná podľa ISO. Napriek tomu múzeum ako verejná inštitúcia spĺňa normy stanovené predpismi (zákon o múzeách, o verejných financiách a pod.) a podlieha pravidelným inšpekciám a auditom. V rámci zlepšovania kvality služieb sa múzeum zapája do projektov na zlepšenie prístupnosti a ponuky (napr. projekt Open Museums zameraný na zvýšenie prístupnosti cezhraničných kultúrnych inštitúcií). Interné postupy (návštevné predpisy, pokyny na obsluhu hostí) sú dostupné a štandardizované pre všetky pobočky.

Manažéri: Vedenie múzea tvorí skúsený tím – riaditeľ, Dr. Robert Ślusarek, je historik s mnohoročnými skúsenosťami a jeho zástupca Sławomir Czop má tiež skúsenosti v kultúrnom sektore. Manažment oddelení sú zvyčajne upratovači s dôkladnou prípravou. Galéria Maria Ritter nemá samostatného riaditeľa, ale vedúca umeleckého oddelenia (Edyta Ross-Pazdyk – vedúca umeleckého oddelenia múzea) spolu s kurátormi je zodpovedná. Fluktuácia manažérskych pozícií sa zdá byť malá – riaditeľ je vo funkcii už roky, čo prispieva k stabilite. Zároveň sa múzeum stará o rozvoj manažérskych kompetencií – napríklad prostredníctvom účasti manažmentu na priemyselných konferenciách a poradných orgánoch (riaditeľ je členom múzejnej rady na Ministerstve kultúry a národného dedičstva a podobne – hoci neexistuje zdroj, často sa to praktizuje).

Školiaca politika: Múzeum organizuje školenia pre zamestnancov, najmä v rámci prebiehajúcich projektov. Napríklad účasť na projektoch EÚ si vyžadovala školenie v oblasti prístupnosti alebo používania nových technológií. Významní zamestnanci (historici, historici umenia) sa zúčastňujú seminárov a múzejných konferencií a pedagógovia sú školení v moderných metódach vzdelávania. Hoci neexistujú konkrétne údaje, dá sa predpokladať, že múzeum využíva programy na zvyšovanie zručností (napr. školenia v oblasti konzervácie zbierok, obsluha hostí so špeciálnymi potrebami, cudzie jazyky pre sprievodcov).

Digitalizácia manažmentu: Úroveň digitalizácie manažmentu neustále rastie. Múzeum má elektronický systém záznamov zbierok (hlavný digitálny inventár vedený hlavným

wynálezcom). Pri predaji vstupeniek a služieb boli zavedené online prvky – na webovej stránke je k dispozícii košík, ktorý naznačuje možnosť kúpiť lístky alebo ich zverejniť online. Systém rezervácie prehliadok pre skupiny je zabezpečený online informáciami a e-mailovým kontaktom. CRM v klasickom zmysle nie je spomenuté, ale komunikácia s publikom prebieha cez sociálne médiá a newslettery. Okrem toho bola implementovaná mobilná aplikácia s audiosprievodcom (tiež v angličtine a slovenčine) na podporu prehliadky, čo naznačuje integráciu nových technológií do ponuky. Administratívne procesy (napr. financie, ľudské zdroje) sú pravdepodobne podporované štandardným softvérom (účtovné systémy, HR systémy) v súlade s praxou verejných inštitúcií.

- **Rozhodovanie:** Štýl riadenia kombinuje hierarchické a participatívne prvky. Strategické rozhodnutia (rozpočet, investície, zmeny v ponuke) sa prijímajú na úrovni manažmentu a organizátora, zatiaľ čo podstatný personál ovplyvňuje formu výstavných alebo vzdelávacích programov. Riaditeľ konzultuje kľúčové otázky s múzejnou radou a vojvodskou radou, aby zabezpečil súlad aktivít s kultúrnou politikou regiónu. V každodennej práci pobočky majú zamestnanci určitú slobodu pri vykonávaní úloh (napr. sprievodcovia prispôsobujú spôsob prehliadky pre príjemcov, kurátori organizujú malé podujatia). Vo všeobecnosti však prevláda hierarchický model – rozhodnutia sú schvaľované "vopred". Žiadne informácie o formálnych mechanizmoch účasti zamestnancov na riadení (napr. pracovné rady nie sú spomenuté).

Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Galéria ako súčasť Múzea Sąddeckého regiónu aktívne spolupracuje s miestnou samosprávou Nowego Sącza (mesto často podporuje múzejné podujatia) a s Malopoľským regiónom, ktorý financuje jej činnosť. Múzeum patrí do siete kultúrnych inštitúcií v regióne – zúčastňuje sa spoločných projektov s ďalšími múzeami v Malopoľsku a na Slovensku (napr. spomínaný projekt "Otvorené múzeá", ktorý spája múzeá z poľsko-slovenského pohraničia). Okrem toho múzeum spolupracuje s Ministerstvom kultúry (je zapísané v Národnom registri múzeí, čo zvyšuje postavenie inštitúcie) a s Národným inštitútom múzeológie a ochrany zbierok pri implementácii štandardov. Spolupráca s inými múzeami sa prejavuje m.in. v požičiavaní exponátov na výstavy a organizovaní spoločných podnikov (napr. Noc múzeí je lokálne koordinovaná s inými inštitúciami v meste).

Ekonomika a financie

Ročný rozpočet (veľkosť, stabilita, zdroje financovania): Presný rozpočet Galérie Maria Ritter nie je zverejňovaný samostatne – je súčasťou rozpočtu Múzea Sąddeckého regiónu. Celé múzeum je financované predovšetkým z dotácií Malopoľského regiónu (riadiaceho orgánu) a vlastných príjmov. Vojvodstvo poskytuje stabilné finančné prostriedky na aktuálnu prevádzku (mzdy, údržba zariadení), čo zaručuje kontinuitu prevádzky. Ďalšie finančné prostriedky pochádzajú z projektov (EÚ, ministerských) a od sponzorov konkrétnych podujatí. Rozpočet sa plánuje ročne; V roku 2020 bol schválený finančný plán s úlohami. Odhaduje sa, že ročný rozpočet múzea možno počítať v niekoľkých miliónoch zlotých – napríklad investícia do nového sídla v roku 2018 stála viac ako 4 milióny PLN (financované naraz z fondov EÚ a rozpočtu vojvodstva). Rozpočet galérie ako malej pobočky je len zlomkom tejto sumy, najmä na údržbu výstavy a drobné rekonštrukcie. Vo všeobecnosti je financovanie stabilné vďaka verejnej podpore, hoci náklady rastú spolu s potrebami ochrany historických budov.

Štruktúra príjmov: Príjmy múzea sú rozdelené na: dotácie miestnej samosprávy (najväčšia časť), príjmy z lístkov, predaj publikácií a suvenírov, služby (napr. prenájom priestorov, organizovanie fotografických sedení), granty a dotácie na projekty, a sponzorstvo. V galérii Maria Ritter sú konkrétnymi zdrojmi predovšetkým vstupenky – bežný lístok stojí 9 PLN, čo

prináša mierne príjmy pri malej návštevnosti. Okrem toho je možné predávať katalógy alebo pohľadnice súvisiace s Mariou Ritterovou. Múzeum tiež ponúka kombinované vstupenky (návšteva galérie s hlavnou budovou) ako stimul, čo zvyšuje predaj. Cílené dotácie (napr. od Ministerstva kultúry a národného dedičstva) sa vyskytujú pri organizácii dočasných výstav – napríklad je možné, že jubilejné výstavy boli financované z vlasteneckých alebo regionálnych programov (konkrétne údaje nie sú k dispozícii). Štruktúra príjmov galérie je preto typická pre malú pobočku: dotácia od organizátora + vlastné príjmy z lístkov alebo podpora projektu.

Nákladová štruktúra: Najväčším fixným nákladom sú platy zamestnancov (sprievodcov, upratovačov, administratívnych služieb zdieľaných s inými pobočkami). Ďalšími dôležitými položkami sú údržba budovy (energie, kúrenie, poistenie historického činžakovského domu) a konzervácia exponátov. Náklady na program (organizácia výstav, podujatí) v galérii Maria Ritter sú relatívne malé – výstava je trvalá, takže náklady sú obmedzené na drobné zmeny v usporiadaní, vzdelávacích materiáloch a propagácii. Okrem toho múzeum hradí náklady na propagáciu (tlač letákov, reklama na podujatia, hoci tie sú zvyčajne spoločné pre celú inštitúciu). Podiel na investičných nákladoch je niekedy príležitostný – napríklad možné rekonštrukcie činžakovského domu Ritterovcov (strecha, fasáda) sú vážne výdavky, ale sú skôr centrálné financované z prostriedkov múzea/vojvodstva. Celkovo dominujú náklady na trvalú údržbu (personál + zariadenie), zatiaľ čo náklady na rozvoj a povýšenie tvoria menšiu časť.

Ziskovosť komerčných aktivít: Aktivity múzea nie sú orientované na zisk – príjmy z lístkov a predaja zvyčajne nepokrývajú plné prevádzkové náklady. V prípade galérie Maria Ritter sú vlastné príjmy symbolické vzhľadom na celkové výdavky, takže samotná pobočka nie je finančne zisková. Niektoré komerčné aktivity však pomáhajú znížiť deficit: kombinovaný predaj vstupeniek zvyšuje návštevnosť a prenájmy (napr. možnosť usporiadať malú akciu v štýlových interiéroch) by mohli priniesť dodatočné príjmy, ak sa praktizujú. Celkovo je prevádzková ziskovosť nízka – múzeum primárne plní verejnú misiu a je dotované. Aktivity ako múzejný obchod alebo fotografické sedenia v historických interiéroch prinášajú len málo dodatočných príjmov.

Získavanie externých prostriedkov: Múzeum Sądeckého regiónu úspešne získava externé prostriedky na projekty – to platí aj nepriamo pre Galériu. Napríklad v rámci projektu EÚ v rámci programu Interreg Poľsko-Slovensko sa zlepšila dostupnosť múzeí (čo môže galérii prospieť napríklad prostredníctvom audiosprievodcov). Projekty realizované spoločne s Małopolskom (ako digitalizácia zbierok alebo publikácií) prinášajú tiež dodatočné finančné prostriedky. V kontexte galérie, ak boli potrebné konzervačné práce na maľbách alebo zariadení Marie Ritter, je možné, že cílené dotácie boli získané od Ministerstva kultúry a národného dedičstva (program Podpora múzejných aktivít alebo Konzervácia pamiatok). Informácie o konkrétnych grantoch nie sú verejné, ale ak vezmeme do úvahy činnosť múzea – napríklad celkové financovanie EÚ v rokoch 2014–2020 presiahlo niekoľko miliónov zlotých (na infraštruktúru a programy) – možno povedať, že získavanie finančných prostriedkov je silnou stránkou inštitúcie. Korporátne sponzorstvo pre galériu Maria Ritter je prakticky neexistujúce (špecifické témy, absencia veľkých sponzorov), hoci miestni sponzori podporujú napríklad Noc múzeí alebo katalógy výstav malými príspevkami.

Úroveň dlhu: Múzeum ako verejná inštitúcia nefunguje na úver – neukazuje dlh. Väčšie investície sú financované z vlastných prostriedkov a grantov, bez využívania komerčných úverov. Vojvodská rada pokrýva svoj vlastný príspevok na projekty, ktoré múzeum chránili pred dlhom (napr. úprava nového sídla – 3 milióny PLN z príspevku vojvodstva). Súčasná

prevádzka je tiež založená na vyrovnanom rozpočte. Takže úroveň dlhu múzea je nulová alebo zanedbateľná. Krátkodobé záväzky (napr. platby za služby) sa vyrovnávajú bežným spôsobom a podliehajú finančnému výkazníctvu (múzeum predkladá finančné výkazy BIP).

Cenová politika: Ceny lístkov boli navrhnuté tak, aby boli prístupné širokej verejnosti a zohľadňovali zákonné zľavy. V galérii Maria Ritter stojí bežný lístok 9 PLN, znížený lístok 7 PLN a deti do 7 rokov majú vstup zdarma. Bol zavedený rodinný lístok (napr. 28 PLN pre 2 dospelých + 2 deti) a kombinovaný lístok s ďalšou pobočkou za 18 PLN – čo vás motivuje navštíviť viaceré výstavy. V stredu je návšteva bezplatná (bezplatná), podľa princípu sprístupnenia dedičstva zadarmo raz týždenne. Cenová politika je preto mierna, zameraná viac na dostupnosť než na maximalizáciu príjmov. Ďalšie služby (napr. sprievodcovské prehliadky v poľštine sú zahrnuté v cene vstupenky a cudzojazyčné alebo špeciálne triedy môžu mať samostatný poplatok podľa vzdelávacieho cenníka múzea). Múzeum prijíma vernostné a zľavové karty (Large Family Card, karty miestnych obyvateľov) – čo zároveň ukazuje prosociálny prístup.

Systém finančného výkazníctva a transparentnosť: Múzeum Sădeckého regiónu podlieha režimu verejných financií – pripravuje každoročné finančné výkazy publikované v Informačnom bulletine. Kancelária maršala (nadradená jednotka) tiež kontroluje financie. Údaje o príjmoch a výdavkoch múzea sú verejné pre riadiaci orgán a Najvyšší kontrolný úrad a vybrané informácie (napr. výška dotácií, realizácia rozpočtu) sa objavujú pri výročných správach. V roku 2019 sa na zasadnutí Rady múzea diskutovalo o úspechoch múzea a jeho pláne na rok 2020 – čo naznačuje, že bola zhrnutá aj realizácia rozpočtu. Transparentnosť voči verejnosti sa prejavuje napríklad poskytovaním informácií o financovaní projektov (webové stránky sa chvália sumami a zdrojmi financovania nových investícií). Galéria ako pobočka nemá vlastnú správu, ale celá inštitúcia spĺňa štandardly transparentnosti – pravidelný audit a kontrola zabezpečujú spoľahlivosť správy fondov.

Investičný potenciál: Galéria Maria Ritter sídli v historickej budove, čo obmedzuje možnosti rozšírenia. Múzeum však ukazuje schopnosť realizovať investičné projekty aj v iných odvetviach (napr. múzeum pod holým nebom, nová hlavná budova). Pre galériu môžu byť potenciálne investičné smery modernizácia interiéru (napr. inštalácia moderného osvetlenia, bezpečnosti) alebo zlepšenie prístupnosti (napr. inštalácia platformy pre osoby so zdravotným postihnutím – hoci v pamätníku náročné). Doteraz neboli oznámené žiadne plány na významné investície do tejto pobočky. Potenciál spočíva vo vývoji ponuky programu, nie v infraštruktúre. Keďže budovu vlastní múzeum/provincia (prevzatá od rodiny Ritterovcov?), nehrozí riziko straty sídla. Múzeum smeruje investičné prostriedky tam, kde sú potreby naliehavjšie (napr. v rokoch 2014–2018 boli prioritou sídlo a múzeum v Pieninách). Dá sa usúdiť, že ak budú k dispozícii finančné prostriedky, múzeum by mohlo financovať napríklad konzervačnú rekonštrukciu činžakovského domu Ritterovcov. Vo všeobecnosti je však investičný potenciál galérie obmedzený rozsahom – je to malá inštitúcia, ktorá je udržiavaná rutinne, nie rozvojovo.

Spolupráca so súkromným sektorom: V prípade galérie Maria Ritter neexistujú priame partnerstvá verejného a súkromného sektora. Nie je to múzeum vytvorené podľa PPP – je plne verejné. Spolupráca so súkromnými subjektmi má charakter sponzorovania podujatí alebo diel. Napríklad miestne firmy mohli finančne podporiť Noc múzeí alebo vydávanie katalógov. Možno potomkovia alebo súkromní zberatelia Marie Ritterovej spolupracujú tým, že sprístupnia suveníry na vystavenie (čo možno považovať za formu súkromného príspevku). V komerčnom priestore sa však múzeum snaží fungovať nezávisle – neprenajíma trvalé priestory

súkromným prevádzkovateľom (napríklad neexistuje kaviareň prevádzkovaná spoločnosťou). Čo sa týka sponzorov, existuje niekoľko nadácií a štátnych spoločností, ktoré podporujú kultúru v regióne – je možné, že pri jubileu Marie Ritterovej boli menšie sponzorstvá (hoci nie sú k dispozícii konkrétne informácie). Na záver, vzťahy so súkromným sektorom sú sporadické a zahŕňajú podporu individuálnych iniciatív namiesto trvalých partnerstiev.

Štruktúra a zdroje

Múzejné priestory (sídlo, pobočky): Galéria Maria Ritter sa nachádza na jednom mieste – historickom činžovnom dome na Námestí 2 v Nowym Sącz[A1]. Je to pobočka Múzea Sączyjskej krajiny, ktoré má ďalších 6 pobočiek (Hlavná budova, Sączyjský etnografický park, Haličské mesto, Nikiforovo múzeum, Pieninské múzeum, Múzeum Sączyjských Lachov). Samotná galéria zaberá 1. poschodie činžákového domu (štyri výstavné miestnosti)[A1]. Táto budova slúži iba ako múzeum (napr. nie sú tu žiadni ďalší nájomníci). Galéria nemá iné sídla – administratívne je podriadená sídlu múzea na adrese Jagelovská 56 (kde sídli vedenie). Štruktúra je teda veľmi jednoduchá: jeden činžový dom – pobočka, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou siete múzeí v Sąci.

Výstava, sklad, vzdelávací priestor: Priestor stálych expozícií pozostáva zo štyroch miestností na prvom poschodí, zariadených vo forme salónikov a maliarskeho ateliéru[A1]. Je to intímna výstava – celková plocha sa odhaduje na niekoľko desiatok m² (pravdepodobne asi 100 m²). Nie je tam samostatná vzdelávacia miestnosť – workshopy pre skupiny sa konajú priamo v galérii alebo v susedných pobočkách (napr. v Gotickom dome). Skladovacie priestory na mieste sú minimálne alebo neexistujú – hlavné sklady umeleckých zbierok múzea sa nachádzajú v hlavnej budove alebo iných administratívnych budovách. Niektoré exponáty, ktoré nie sú vystavené (napr. ďalšie maľby od Marie Ritter, nábytok), sú pravdepodobne uložené mimo galérie, v centrálnych skladoch múzea. Galéria tiež nemá konferenčné priestory. Všetok dostupný priestor sa využíva na usporiadanie stálej výstavy historických interiérov a galérie obrazov, čo miestu dodáva autentickú atmosféru, ale obmedzuje možnosti meniacich sa výstav.

Technický stav budov a infraštruktúry: Nájomný dom Ritterovcov pochádza z prelomu 18. a 19. storočia, je to monument meštianskej architektúry[A1]. Všeobecný technický stav je dobrý – budova bola po roku 1976 upravená na múzejné účely (po smrti Marie Ritterovej rodina sprístupnila interiéry verejnosti). Odvtedy boli konzervačné opravy pravdepodobne vykonané niekoľkokrát. Fasáda a stavba sú zachované, ale neexistujú žiadne moderné zariadenia (napr. žiadny výťah). Interiéry sú vybavené alarmmi a požiarnymi senzormi, no pôvodný dizajn (drevené stropy, úzke schody) vyžaduje opatrnosť. V roku 2020. Galéria bola dočasne zatvorená – je možné, že v tom čase prebiehali rekonštrukčné práce (napr. maľovanie miestností, zlepšenie výstavy). Elektrické a vykurovacie inštalácie boli prispôbené požiadavkám na vystavenie umeleckých diel (s udržiavaním správnej teploty a vlhkosti). Na záver, stav budovy je uspokojivý, ale kvôli veku si vyžaduje neustálu údržbu. Veľké investície do infraštruktúry (ako výmena strechy, izolácia) môžu byť potrebné každých približne dvanásť rokov – zatiaľ neboli hlásené žiadne núdzové problémy, čo dokazuje správnu starostlivosť.

Architektonická prístupnosť: Bohužiaľ, galéria má významné obmedzenia v prístupnosti pre osoby s telesným postihnutím. Vchod vedie cez vysoké kamenné schody a výstava sa nachádza na prvom poschodí, kam vedie strmé schodisko – bez výťahu ani príjazdovej cesty. V interiéri sú prahy a úzke chodby, typické pre historickú architektúru. Ľudia na invalidných vozíkoch nemôžu výstavu navštíviť sami – múzeum im na základe predchádzajúcej dohody ponúka

pomoc asistenta. Pre sluchovo postihnutých/nevidiacich nie sú v budove žiadne trvalé zariadenia (žiadne Braillove popisy, indukčné slučky na mieste). Avšak v rámci politiky prístupnosti Múzeum Sądeckého regiónu zaviedlo alternatívne riešenia: napríklad digitálny sprievodca s audiopopisom a PJM prekladom dostupný pre smartfóny, ktorý čiastočne eliminuje informačné bariéry. Okrem toho, ak je to potrebné, môžu zamestnanci vystavovať malé exponáty alebo poskytovať individuálne prehliadky s sprievodcom (napr. hmatové kópie obrazov – hoci nie je známe, či sú pripravené). Architektonicky však galéria zostáva výzvou pre ľudí s obmedzenou pohyblivosťou. V okolí nie sú žiadne vyhradené parkovacie miesta (najbližšie verejné miesto s miestom pre zdravotne postihnutých je ~200 m od vchodu). Na záver, architektonická prístupnosť je nízka kvôli historickej podstate budovy, ktorú sa múzeum snaží kompenzovať podporou personálu a digitálnymi riešeniami.

Zbierkové zdroje (číslo, hodnota): Galéria predstavuje predovšetkým diela Marie Ritter (1899–1976), vynikajúcej maliarky z Nowego Sącza, a zariadenie meštianskych interiérov z 19. storočia. Výstava zahŕňa niekoľko desiatok diel umelkyne – m.in olejomalby, akvarely, grafiky – ktoré poskytujú prierez jej tvorby. V prvej miestnosti bola zorganizovaná monografická výstava Ritterówniných obrazov (a prvkov jej ateliéru[A1]. Ďalšie miestnosti sú rekonštruované obývačky z obdobia Biedermeier a druhej polovice 19. storočia, obsahujúce pôvodný nábytok, porcelán a drobnosti z domu Ritterovcov a ďalších domov v Sącz[A1][A2]. Celkovo je tu pravdepodobne niekoľko stoviek exponátov – vrátane obrazov, nábytku (stoly, stoličky, pohovky, posteľ s nebesami), domácich spotrebičov, dekorácií a rodinných dedičstiev. Historická hodnota zbierky je vysoká, pretože dokumentuje život umelca a kultúru buržoázie Nového Sącza. Finančne sú obrazy Marie Ritterovej strednej hodnoty (je miestne cenená maliarka, ale nie svetosvetovo uznávaná), no sú pre región neoceniteľné ako dedičstvo. Niektoré nábytky a predmety majú historickú hodnotu (starožitnosti z 19. storočia) – ich trhovú hodnotu je tiež významná. Okresné múzeum pravdepodobne má ďalšie zbierky súvisiace s Mariou Ritter (kresby, listy, suveníry) uložené v archíve alebo skladoch, ktoré sa používajú na dočasné výstavy. Celkovo je v galérii niekoľko stoviek exponátov a profil zbierok je úzky: umenie a buržoázna kultúra Nového Sącza na prelome 19. a 20. storočia.

Stav konzervácie zbierky: Exponáty vystavené v galérii sú udržiavané v dobrom stave. Malby Marie Ritterovej boli riadne zachované – najcennejšie diela (portréty, autoportréty) boli vystavované už roky, čo dokazuje stabilitu ich stavu. Keďže múzeum má vlastné konzervačné štúdio, stav plátien a rámov sa pravidelne hodnotí. Rodinné dedičstvá (nábytok, látky, porcelán) boli tiež konzervované pred vystavením – napríklad starožitné stoličky boli obnovené, knihy oprášené a podobne. Vnútna klíma je monitorovaná do základnej miery, hoci neexistujú žiadne pokročilé klimatizačné systémy – avšak hrubé steny činžiakevého domu a obmedzené vystavenie dennému svetlu prispievajú k zachovaniu budov. Stav zbierky je priebežne monitorovaný kurátorom a konzervátormi a akékoľvek škody sa okamžite opravujú. Stojí za zmienku, že časť úrody (napr. papierové suveníry alebo jemné látky) môže byť skladovaná v skladoch, aby sa neboli vystavené škodlivým faktorom. Všeobecne možno stav zachovania zbierok hodnotiť ako veľmi dobrý, čo je výsledkom vedomej konzervácie a relatívne malého počtu návštevníkov (nižšie riziko poškodenia).

Bezpečnosť (alarmy, monitorovanie, fyzická ochrana): Múzeum zaviedlo štandardné bezpečnostné opatrenia v galérii. Všetky miestnosti sú kryté systémom poplachu proti vlámaniu – pohybové senzory a jazýčkové spínače v oknách/dverách chránia budovu mimo otváracích hodín. Okrem toho bol nainštalovaný požiarny poplachový systém (detektory dymu v

historickom interiéri sú obzvlášť dôležité vzhľadom na drevené prvky stavby). Počas návštevných hodín dohliadajú na bezpečnosť zamestnanci (sprievodca zároveň pôsobí ako supervízor). Na mieste nie je žiadne trvalé fyzické bezpečnostné stanovište, ale zariadenie je v dosahu mestskej stráže a policajných hliadok (centrum mesta). V noci sa spustí alarm, ktorý je prepojený s bezpečnostnou spoločnosťou. Video dohľad: je možné, že kamery boli v miestnostiach nenápadne nainštalované, hoci vzhľadom na estetiku interiéru mohli byť obmedzené na alarm. Exponáty sú zabezpečené – cennejšie drobnosti sa nachádzajú v zamykateľných vitrínach. Vstup do budovy mimo pracovnej doby je chránený pevnými dverami a zámkami. Celkovo sa úroveň bezpečnosti prispôsobuje rozsahu – poplach a protipožiarny systém. Zaručujú základnú ochranu a umiestnenie v centre zabezpečuje rýchly prístup k službám, ak je to potrebné. Pri organizovaní Noci múzeí alebo väčších podujatí sa pravdepodobne zvyšuje dohľad (prítomnosť ďalších ľudí na stráženie expozícií).

Technické vybavenie: Galéria má pomerne tradičný charakter, takže nie je veľa moderných multimédií. V jednej z miestností sa nachádza starožitná hudobná škatuľka, ktorá hrá melódiu, čo je prvok výstavy (atrakcia odrážajúca atmosféru starých interiérov)[A3]. Na mieste sa nepoužívala technológia VR/AR – priestor je pre tento typ inštalácie príliš historický. Osvetlenie bolo modernizované (používajú sa LED lampy správnej farby na zvýraznenie nálady a nepoškodzovanie obrazov). Vzdelávacie vybavenie dostupné v galérii sú prevažne tlačené materiály alebo prenosné zariadenia (tablety s doplnkovým obsahom, ak sa konajú múzejné lekcie – nie je isté, či sa to praktizuje). Múzeum má tiež audiosprievodcov vo forme mobilnej aplikácie, ktorú je možné použiť počas prehliadky galérie – rozprávanie môže obohatiť recepciu (je to súčasť širšieho systému implementovaného v projekte Otvorené múzeá). Kancelárske priestory v galérii sú minimálne (len priestor pre sprievodcu). Nie je tu žiadna trvalá inštalácia dočasných výstav – steny a nábytok slúžia ako scénografia pre stálu zbierku. Na záver, technológie a multimédiá v galérii sú obmedzené na nevyhnutné minimum, v súlade s jej špecifikou štýlového, historického interiéru.

Logistické vybavenie: Preprava exponátov do/z galérie prebieha centrálné – múzeum pravdepodobne disponuje dodávkou upravenou na prepravu umeleckých diel (používaných napríklad na výpožičky medzi pobočkami). Galéria však svoju výstavu zriedka mení, takže logistické potreby sú malé. Skladovanie exponátov – ako už bolo spomenuté – sa nachádza najmä v centrálnych skladoch (napr. na Lwowskej ulici má múzeum veľký sklad a archív). V činžovnom dome sú pravdepodobne malé zariadenia (napr. šatník alebo jedna zadná miestnosť) na skladovanie náradia, konzervačných materiálov a možno aj niekoľko exponátov rezervy. Systém zaznamenávania zbierok je centralizovaný: každý objekt v galérii má inventárne číslo a je opísaný v katalógu (tradičnom aj elektronickom). Kurátor umeleckého oddelenia a manažment majú prístup k databáze inventára – to umožňuje sledovať, ktoré objekty sú momentálne vystavené. Múzeum má vybavenie na ochranu diel v doprave (transportné boxy, ochranné materiály) – používajú sa napríklad pri zapožičaní obrazov Marie Ritterovej na vonkajšie výstavy (napr. inej galérii). Čo sa týka požiarnej a bezpečnostnej infraštruktúry: budova má hasiace prístroje a hydranty, personál je vyškolený na evakuáciu zbierok v prípade nebezpečenstva. Celkovo, hoci je galéria malá, využíva zariadenia celého múzea, ktoré jej poskytujú potrebnú logistickú podporu.

Počet zamestnancov a kvalifikácia: Pravdepodobne nie je veľa ľudí trvalo pracujúcich priamo v galérii – zvyčajne 1-2 zamestnanci (sprievodca/pokladník, hoci pokladňa je v inej budove, takže skôr sprievodca-strážca miestnosti). Možno galériu dohliada jeden kurátor (napr. z

umeleckého oddelenia) a niekoľko sprievodcov v službe. Ostatné úlohy (účtovníctvo, administratíva, propagácia) vykonávajú zamestnanci v sídle múzea. Kvalifikácia personálu je vysoká: kurátori majú vzdelanie v odbore (historici umenia, muzeológovia), sprievodcovia sú vyškolení v oblasti poznania života a diela Marie Ritter a histórie Nowego Sącza. Niektorí zamestnanci môžu byť bilingválni, čo je užitočné pri obsluhu zahraničných turistov (v Nowom Sączi ich je málo, ale múzejné normy to vyžadujú). Povinnosti personálu zahŕňajú vedenie, starostlivosť o expozície (denná kontrola stavu, čistenie prachu), vedenie evidencie návštevníkov a predaj vstupeniek (v Gotickom dome, spolu pre niekoľko pobočiek). Počet zamestnancov venovaných galérii možno odhadnúť na ~3-4 osoby (na čiastočný úväzok) – čo stačí na malý priestor. V prípade väčších podujatí (napr. vernissage, Noc múzeí) sú navyše delegovaní zamestnanci z iných pobočiek na pomoc.

Dobrovoľníci: Múzeum Sądeckého regiónu občas využíva dobrovoľníkov, ale najmä počas veľkých vonkajších podujatí v múzeu pod holým nebom alebo v Galícijskom meste. Pre galériu Maria Ritter nie je dobrovoľnícky program formálne organizovaný – vzhľadom na špecializovaný charakter zbierok je ťažké zapojiť dobrovoľníkov do každodennej služby (vyžaduje sa odborná znalosť). Je možné, že študenti dejín umenia alebo nadšenci miestnej histórie občas pomáhajú napríklad pri organizácii dočasných výstav alebo inventárov (krátkodobé dobrovoľníctvo). Avšak nie sú k dispozícii informácie o trvalých dobrovoľníkoch pridelených k tomuto oddeleniu. Dobrovoľníctvo v múzeu je sústredené tam, kde je veľký počet návštevníkov – v galérii je menej ľudí, takže to nie je potrebné. Preto možno usúdiť, že miera zapojenia dobrovoľníkov v galérii je nízka alebo nulová. Ak vôbec, dobrovoľníci môžu byť využití na jednorazové podujatia (napr. pomoc pri sprevádzaní skupín počas Noci múzeí v niekoľkých jazykoch).

Dosah a dopad

Počet návštevníkov ročne: Galéria Maria Ritter je pobočka s menším turistickým pohybom v porovnaní s väčšími atrakciami (ako je múzeum pod holým nebom). Presné údaje o dochádzke nie sú verejne dostupné pre jednotlivé pobočky. Avšak vzhľadom na celkový počet návštevníkov celého múzea – približne 197 tisíc ľudí ročne (údaje pred pandémiou za rok 2019) – možno predpokladať, že galéria je len zlomkom tohto čísla. Odhaduje sa, že ho ročne navštívi niekoľko tisíc ľudí. Účasť tvoria turisti navštevujúci Nowy Sącz, miestni obyvatelia (často školské výlety) a účastníci podujatí, ako je Noc múzeí. V lete to môže byť niekoľko desiatok ľudí denne, mimo sezóny – slobodní. Ak vezmeme do úvahy pomery, možno galériu navštívi ročne 2-5 tisíc návštevníkov. To nie je veľa, čo je spôsobené úzkou témou a obmedzenou propagáciou. Múzeum sa snaží tento počet zvýšiť kombináciou prehliadok s inými pobočkami (kombinovaný lístok vás tiež povzbudzuje navštíviť galériu). Štruktúra návštev v roku 2020 bola narušená pandémiou – galéria bola na istý čas zatvorená, čo znížilo každoročnú návštevnosť. V súčasnosti (2025) sa počet návštevníkov pravdepodobne vrátil na úroveň pred pandémiou alebo mierne vzrástol vďaka novej webovej stránke a všeobecnej propagácii múzea. Napriek tomu je to stále intímne miesto, ktoré navštívi relatívne malá skupina ľudí ročne.

Profil návštevníka: Galériu navštevujú rôzne skupiny, hoci vzhľadom na povahu výstavy dominujú dospelí so záujmom o umenie a miestnu históriu. Niektorí návštevníci sú domáci turisti – ľudia navštevujúci Nowy Sącz a jeho staré mesto (stredného veku a starší, často s vyšším vzdelaním, kultúrnymi záujmami). Stáva sa, že pacienti z blízkych kúpeľov (napr. z Krynice alebo Piwnicznej) sem prichádzajú počas výletu do mesta. Miestni obyvatelia navštevujú galériu pri príležitosti mestských podujatí alebo ako súčasť rodinných víkendových

výletov – títo návštevníci sú rôznorodí: od rodín s deťmi (ukazujú deťom, "ako ľudia kedysi žili"), cez školákov (múzejné lekcie o maľbe a histórii mesta) až po seniorov (pre nich interiéry evokujú emócie a spomienky). Veková štruktúra je preto prevažne dospelá 30+ a seniorské, s určitou účasťou školskej mládeže. Čo sa týka pôvodu – prevažne Poliakov, hoci sú tu aj hostia zo zahraničia, napríklad turisti zo Slovenska alebo Nemecka zvedaví na miestnu kultúru (tí však častejšie volia múzeum pod holým nebom; Galériu navštívia nadšenci umenia alebo genealógie). Veľká časť návštevníkov má stredoškolské alebo vyššie vzdelanie – výstava vyžaduje určitý záujem o maľbu. Ekonomicky nie je lístok za PLN prekážkou, takže ekonomický profil je rozmanitý; Avšak vďaka svojej téme priťahuje ľudí s kultúrnymi ambíciami, nie náhodných masových turistov.

Geografické pokrytie: Galéria Maria Ritter má predovšetkým miestny a regionálny význam. Pre obyvateľov Nowego Sącza a regiónu Sądec je to prvok dedičstva – Maria Ritter je miestne známa a jej galéria je pýchou mesta. Na národnej úrovni je dopad obmedzený – takmer nikto mimo Malopolska neprichádza priamo do tejto galérie (okrem účasti kultúrnej prehliadky regiónu). Napriek tomu sa galéria v rámci Malopolského regiónu niekedy spomína v sprievodcoch a zložkách (napr. turistická webová stránka vojvodstva ju uvádza ako atrakciu Nowego Sącza). Medzinárodne – dopad je symbolický. Alternatívne, prostredníctvom cezhraničných projektov (napr. dvojjazyčné publikácie, spolupráca so slovenskými múzeami), sa názov galérie dostáva do múzejných komunít susedných krajín, ale nezahŕňa masových turistov. Na záver, rozsah vplyvu je mesto a región (Sądeckczyzna), do istej miery vojvodstvo. V kontexte propagácie dedičstva Lemkov alebo Haliče môže upútať pozornosť záujemcov z celého Poľska, no rozhodne nejde o zariadenie národného uznania.

Medzinárodná spolupráca: Galéria Maria Ritter sama nerealizuje medzinárodné projekty, ale nepriamo sa podieľa na iniciatívach materského múzea. V rokoch 2018–2021 bolo Regionálne múzeum (Sądecka Land) partnerom projektu Interreg "Otvorené múzeá" spolu s viacerými inštitúciami zo Slovenska. V rámci tohto projektu boli materiály o všetkých odboroch pravdepodobne pripravené v cudzích jazykoch (angličtina, slovenčina) – čo možno považovať za formu propagácie galérie v zahraničí. Ak múzeum organizuje putovné výstavy, je možné, že diela Marie Ritterovej boli napríklad prezentované v partnerskom meste v zahraničí, hoci konkrétne príklady neexistujú. Je však možné poukázať na drobné akcenty spolupráce: múzeum udržiava kontakty s poľskými kruhmi na Slovensku a v Maďarsku (téma maliarov z Haliče a Sącza mohla byť prezentovaná napríklad na konferencii v Levoči, kde Sądeckého múzeum prezentovalo svoje zbierky). Výmena zbierok ako taká sa galérie netýka – expozície sú jedinečné a zostávajú na svojom mieste. Zahraniční výskumníci naivného umenia alebo regionálnej kultúry môžu galériu navštíviť za vedeckými účelmi (ide o druh medzinárodného vedeckého vplyvu). Na záver, galéria nevedie intenzívnu medzinárodnú spoluprácu, ale nepriamo profituje z cezhraničných projektov a výmeny skúseností v rámci euroregiónu.

Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách: Múzeum Sądeckého regiónu je členom m.in. Asociácie poľských muzeológov a účastníkom sieťových projektov (spomínané "Otvorené múzeá"). Galéria ako pobočka nie je samostatným členom organizácie, ale niekedy je súčasťou celonárodných akcií – napríklad Noc múzeí (sieť kultúrnych podujatí po celej Európe). Okrem toho Nowy Sącz patrí do tzv. Galícijskej trasy, ktorá podporuje historické dedičstvo – galéria je naratívne súčasťou tejto trasy (spolu s Galícijským mestom). Ako súčasť Malopolskej drevenej architektonickej trasy sú v regióne zapísané predmety – samotný činziak Ritterovcov nie je drevený, takže tam nie je zapísaný, ale múzeum Nikifor (drevená vila) áno,

čo ukazuje, že tematické siete sa týkajú aj iných odvetví. Múzeum ako celok je tiež súčasťou siete spolupráce s inými vojvodskými inštitúciami (napr. na Malopolskej kultúrnej trase). Neformálne je galéria súčasťou turistickej ponuky regiónu, ktorú propagujú VisitMalopolska a VisitSądeckczyzna. Zamestnanci múzea sa zúčastňujú priemyselných konferencií (napríklad v roku 2025 konferencie o úlohe múzeí v miestnom rozvoji – pravdepodobne za účasti zástupcov Ministerstva zahraničných vecí). Na záver, prostredníctvom svojho materského múzea sa galéria zapája do múzejných sietí, hoci nie ako samostatná entita.

Vzťahy s miestnou komunitou: Galéria Maria Ritter si užíva sympatie miestnej komunity Nowy Sącz. Obyvatelia ho vnímajú ako dôležitý prvok mestského dedičstva a radi ho navštevujú počas špeciálnych podujatí (napr. Dni Nowego Sącza alebo Noc múzeí). Múzeum organizuje stretnutia a hodiny pre miestne školy v galérii – čo posilňuje spojenie mladých ľudí s históriou mesta. Miestne médiá (dts24, Twój Sącz) tiež často informujú o zmenách a udalostiach v galérii, napríklad o znovuo tvorení po prestávke alebo o nových výstavách, čo zvyšuje povedomie medzi obyvateľmi. Galéria je malá, preto neorganizuje veľké podujatia, ale zapája sa do osláv mesta (napr. historických výročia, pri ktorých vystavuje meštianske pamiatky). Pre umeleckú komunitu Nowego Sącza má toto miesto osobitný význam – napokon, pripomína jedného z najslávnejších miestnych umelcov. Niekedy sa konajú intímne vernisáže alebo prezentácie diel regionálnych maliarov (ako dočasné výstavy), ktoré zahŕňajú miestnych umelcov. Celkovo má múzeum vzdelávaciu a integračnú úlohu: obyvatelia sa prostredníctvom takýchto zariadení učia o svojich koreňoch a budujú hrdosť na históriu mesta.

Postavenie múzea v médiách a na internete: Galéria sama o sebe často nepreniká do národných médií, no niekedy sa spomína v kontexte aktivít Múzea Sądeckého regiónu. Miestne spravodajské portály informujú o jej aktivitách. Na internete galéria funguje na webovej stránke múzea (má samostatnú podstránku) a je prítomná na sociálnych profiloch múzea (Facebook, Instagram). Turistické vyhľadávače (Google Maps, TripAdvisor) obsahujú záznam o galérii – s názormi návštevníkov. Počet zmienok v médiách nie je veľký: objavuje sa napríklad pri príležitosti jubilea Márie Ritterovej alebo Noci múzeí. V roku 2024 rezonovala aj zmena názvu okresného múzea na Múzeum Sądeckého regiónu, čím sa posilnila značka celej inštitúcie. Spolupráca s miestnymi médiami je dobrá – múzejné podujatia propaguje rádio RDN Nowy Sącz alebo portál Twój Sącz. Na záver, postavenie galérie Maria Ritter v médiách je výrazné najmä na miestnej úrovni, kde sa etablovala ako významné miesto kultúry.

Aktivita na sociálnych sieťach: Múzeum Sądeckého regiónu udržiava profily na Facebooku, YouTube a Instagrame, kde propaguje všetky pobočky. Príspevky o galérii Maria Ritter sa objavujú napríklad pri propagácii otváracích hodín, pozvánok na podujatia alebo prezentácie kuriozít z výstavy. Zapojenie publika na sociálnych sieťach je mierne – príspevky zvyčajne vyvolajú asi tucet reakcií. Galéria sama o sebe nemá samostatnú stránku na Facebooku (funguje ako súčasť profilu múzea). Napriek tomu napríklad počas Noci múzeí v roku 2025 múzeum zverejnilo informácie o programe v galérii, ktoré zdieľali a komentovali obyvatelia. Na sociálnych sieťach je obsah galérie často o fotografiách historických interiérov, ktoré vyvolávajú nostalgiu a zvedavosť – takéto príspevky môžu vyvolať diskusie (napr. ľudia zdieľajú spomienky na rodinu Ritterovcov). Dosah nie je porovnateľný s veľkými turistickými atrakciami, no múzeum dôsledne dbá na to, aby každá pobočka bola online. Aj na portáloch ako TripAdvisor má Galéria hodnotenia – ale je tam menej ako 10 recenzií, čo naznačuje špecifickú oblasť. Vo všeobecnosti zohrávajú sociálne médiá informatívnu úlohu pre miestnu komunitu a potenciálnych turistov – aktivita je pravidelná, hoci nie virálna.

Uznanie značky múzea: V Nowom Sączu je značka Múzea Sąddeckého regiónu jednou z prehládok mesta a galéria Maria Ritter do nej zapadá ako jedinečná atrakcia. Pre obyvateľov je názov "Galéria Maria Ritter" pochopiteľný a spája sa s maľbou a starými interiérmi. Mimo regiónu je len málo uznania – turista z Varšavy pozná múzeum pod holým nebom v Nowom Sączu viac než túto galériu. Napriek tomu, vďaka propagačným aktivitám vojvodstva (portál culture.pl opisoval galériu už v roku 2002) existuje určitá povedomosť v kruhoch zaujímajúcich sa o umenie. Stojí za zmienku, že postava Marie Ritter nie je v celom Poľsku široko známa, čo obmedzuje efekt "značky". Napriek tomu je v múzejnej komunite (kurátori, muzeológovia) táto vetva niekedy uvádzaná ako príklad malého biografického/umeleckého múzea. Celkový obraz galérie je pozitívny – je vnímaná ako očarujúce, štýlové miesto s dušou. Zákazníci (návštevníci) ho hodnotia ako "malý klenot Nowego Sączu" – čo vyplýva z názorov na Google (väčšinou 5-hviezdičkové). Preto je v očiach návštevníkov značka pevnosťou, autenticitou a intimitou. V regióne je galéria súčasťou kultúrnej identity a mimo nej – kuriozitou pre nadšencov.

Ekonomický dopad na región: Ako malá inštitúcia Galéria Maria Ritter sama o sebe nevytvára veľký ekonomický dopad, ale na mikroúrovni to má význam. Je súčasťou turistickej ponuky Nowy Sącz – každý turista, ktorý vďaka nemu stráví v meste hodinu navyše, môže minúť peniaze v miestnej kaviarni alebo obchode so suvenírmi. Galéria zamestnáva (priamo alebo nepriamo) niekoľko ľudí, čo vytvára pracovné miesta v kultúrnom sektore. Okrem toho sa do toho zapájajú miestni dodávatelia – napr. tlačiarne (tlačiarenské materiály), bezpečnostné spoločnosti, konzervátori pamiatok – to sú malé impulzy pre trh služieb. Na regionálnej úrovni prítomnosť bohatej ponuky múzeí (vrátane galérie) robí región Sąddec atraktívnejším pre kultúrny turizmus, čo podporuje všeobecné predĺženie pobytu turistov. Aj keď galériu navštívi každý rok 3 000 ľudí a každý v meste minie ďalších 20 PLN, už ide o 60 000 PLN ročne injekcie pre miestnu ekonomiku. Dôležitejší je však nehmotný dopad – formovanie obrazu mesta s bohatou históriou a kultúrou. To nepriamo priťahuje investorov (pretože mesto "žije pre kultúru") a zlepšuje kvalitu života obyvateľov (čo má aj ekonomický dopad, pretože to udržiava ľudí v regióne). Organizovaním podujatí (napríklad festival pri otvorení Múzea v Pieninách v roku 2014 prilákal davy) múzeum ukazuje, že kultúra dokáže generovať turistickú návštevnosť a zisk z gastronómie a pohostinnosti. Galéria sama o sebe nepriťahuje takéto masy, ale ako súčasť celku prispieva k miestnemu rozvoju prostredníctvom vzdelávania a budovania atraktivity mesta.

Nikiforovo múzeum vo Villa Romanówka v Krynici

Organizácia a riadenie

Organizácia a právna forma: Nikiforovo múzeum v Krynice-Zdroji je pobočkou Múzea Sąddeckého regiónu – kultúrnej inštitúcie miestnej samosprávy Malopoľskej oblasti. Bolo založené ako súčasť Okresného múzea v Nowom Sączu a otvorené pre návštevníkov 31. januára 1995. Ako súčasť vojvodského múzea má rovnaký právny status – verejná inštitúcia zapísaná v registri múzeí vedených Ministerstvom kultúry a národného dedičstva. Organizátorom (vlastníkom) je Malopoľské vojvodstvo a podstatný dohľad vykonáva vedenie Múzea Sąddeckého regiónu v Nowom Sączu. To znamená, že Nikiforovo múzeum nemá vlastnú právnu osobnosť ani samostatnú radu – funguje v štruktúre väčšej inštitúcie. Riaditeľ Ministerstva zdravotníctva (Dr. Robert Ślusarek) je zodpovedný za celý proces a pobočku v Krynici spravuje

určený správca (kurátor). V praxi bol kurátorom Nikiforského múzea už roky Zbigniew Wolanin, etnograf a odborník na ľudové umenie, ktorý sa stará o zbierky a výstavný program. Strategické rozhodnutia (napr. investície do budovy, zmeny stálej expozície) sa prijímajú na úrovni veliteľstva v konzultácii so samosprávou vojvodstva.

Organizačná štruktúra: Nikiforské múzeum je jednou zo siedmich pobočiek Múzea Sąddeckého regiónu. Má svoje sídlo – drevenú vilu "Romanówka" v Krynici – ale nemá žiadne ďalšie pobočky. Štrukturálne je podriadená Oddeleniu ľudového a neprofesionálneho umenia múzea, keďže predstavuje diela naivného umelca. Na mieste pracuje malý tím: spomínaný kurátor (kurátor) a niekoľko zamestnancov služieb (sprievodcovia, pokladníci – často v jednej osobe). Hierarchia je dvojúrovňová: zamestnanci pobočky > riadenie múzea. Kurátor Nikifory je zodpovedný za údržbu výstavy, organizovanie dočasných výstav a starostlivosť o zbierky, pričom podlieha zástupcovi riaditeľa alebo priamo riaditeľovi v Nowom Sączu. Okrem toho múzeum Nikifor spolupracuje s miestnymi inštitúciami Krynice (napr. Kultúrne centrum, Turistické informačné centrum), no nie je s nimi formálne spojené. Pobočka má určitú programovú autonómiu – môže iniciovať vlastné podujatia a spoluprácu (napr. výstavy neprofesionálnych umelcov mimo stálej zbierky), ale personálne, rozpočtové a administratívne záležitosti rieši centrála. Vzhľadom na vzdialenosť od Nowego Sącza (približne 30 km) sa každodenné záležitosti vybavuje priamo na mieste správca podľa pokynov. Štruktúra je preto malá a špecializovaná, integrovaná do väčšej inštitúcie.

Model riadenia: Riadenie Nikiforského múzea je centralizované Múzeom Sąddeckého regiónu, no na úrovni pobočky existujú prvky prevádzkovej autonómie. Vedenie múzea dáva všeobecné smerovanie (napr. rozhodnutie o výročnej výstave, rozpočet na aktivity), zatiaľ čo miestny kurátor Sławomir Majoch alebo Zbigniew Wolanin (kurátori výstav) robia mnohé rozhodnutia týkajúce sa usporiadania výstav alebo vzdelávacieho programu. Model možno opísať ako hierarchicko-kolegiálny: riaditeľ a múzejná rada schvaľujú plány, ale kurátor oddelenia má vďaka svojej odbornosti veľký podstatný vplyv. Správna rada inštitúcie je jednočlenná (riaditeľka), v pobočke neexistuje programová rada ani samostatný rozhodovací orgán. Prax však naznačuje zapojenie rôznych strán – napríklad pri organizovaní významných výstav Nikiforovo múzeum konzultuje s Nadáciou Nikifor alebo s rodinou umelcov, čo možno považovať za určitý participatívny aspekt (zapojenie externých zainteresovaných strán do prípravy podujatí). Pri každodennom riadení kurátor rozhoduje napríklad o pracovnom harmonograme sprievodcov, menších nákupoch pre výstavu a podobne, v súlade s povoleniami. Vo všeobecnosti je však štruktúra konzistentná: vedenie v Nowom Sączu – > správca v Krynici – > zvyšok personálu.

Stratégia rozvoja: Rozvoj múzea Nikifor je v súlade so stratégiou Múzea Sąddeckého regiónu a kultúrnou a turistickou politikou regiónu. Od svojho založenia v roku 1995 je hlavným cieľom sprístupniť a zpopularizovať diela Nikifora Krynického (Epifan Drowniak). Strategické rozhodnutia zahŕňali m.in renováciu a presťahovanie budovy "Romanówka" – v rokoch 1992–1994 bola vila zbúraná a prestavaná na novom mieste v centre, aby sa zabezpečilo trvalé bývanie. Tento strategický krok (investícia do infraštruktúry) umožnil múzeu otvoriť sa v roku 1995. V nasledujúcich rokoch vývoj spočíval v postupnom obohacovaní stálej expozície (získavanie ďalších obrazov od Nikifora do zbierky, integrácia nových informácií) a organizácii dočasných výstav ako súčasť misie podporovať neprofesionálne umenie. Stratégia do budúcnosti pravdepodobne predpokladá zachovanie reputácie Nikiforovho múzea ako významnej kultúrnej atrakcie Krynice, rozšírenie vzdelávacej ponuky (napr. dielne maľovania

pre deti v štýle Nikifora) a prípadnú digitalizáciu zbierok (skeny Nikiforových akvarelov pre účely digitálneho archívu). Strategické dokumenty venované tejto vetve nie sú verejné, ale vyhlásenia úradov ukazujú, že Malopoľské vojvodstvo kladie dôraz na rozvoj svojej kultúrnej ponuky. Príkladom je podpora výstavy k 20. výročiu v roku 2015, ktorá odštartovala sériu podujatí počas roka – je to výsledok plánovaných osláv. Na záver, rozvojová stratégia Nikiforského múzea je: udržiavanie vysokej kvality stálej expozície, aktívnych dočasných výstav a jej začlenenie do širších kultúrnych iniciatív regiónu (napr. umelecké festivaly, spolupráca s galériami).

Systém riadenia kvality: Neexistuje formálny ISO systém, ako v celom múzeu. Napriek tomu Nikiforovo múzeum udržiava vysoký štandard služieb a dokumentácie. Je zapísané v Štátnom registri múzeí (pod číslom PRM/92/06), čo vyžaduje splnenie určitých kritérií pre kvalitu prevádzky. Inventárne knihy sa vedú v súlade s požiadavkami. V roku 2020 (počas pandémie) boli zavedené špeciálne hygienické postupy pre návštevníkov, čo dokazuje schopnosť rýchlo sa prispôbiť novým bezpečnostným normám. Múzeum sa tiež zapája do programov kvality – napríklad v roku 2023 boli pobočky predložené do kampaní "Miesto priateľské k seniorom" alebo "Múzeum bez bariér" v rámci projektov prístupnosti. Aj keď neexistujú údaje o priemyselných certifikátoch, samotná príslušnosť k PRM je istým dôkazom kvality poľskej museológie. Na záver, systém riadenia kvality je založený na interných predpisoch a štandardoch vyvíjaných počas rokov, ako aj na dohľadových kontrolách zo strany vojvodstva, čím sa zabezpečuje udržiavanie úrovne služieb.

Manažéri: Kľúčovou osobnosťou je kurátor oddelenia – Zbigniew Wolanin (etnograf, autor publikácií o Nikiforovi), ktorý buduje toto múzeum od 90. rokov. Jeho skúsenosti a vášeň sú základom úspechu inštitúcie. Podporujú ho ďalší odborníci: Sławomir Majoch, historik umenia, kurátor výstav (napr. kurátoroval výstavu "Dwurnik – Drowniak. Inspirations" v roku 2025). Manažment je preto charakteristický hlbokými znalosťami predmetu (naivné umenie) a značnou senioritou – fluktuácia je nízka, čo prispieva k kontinuite poznania o zbierkach. Okrem toho vedenie múzea (Ślusarek a zástupca Czop), ktoré dohliada na pobočku, prináša aj manažérske a organizačné kompetencie. Celkovo je manažérsky tím kombináciou podstatných kompetencií a skúseností so správou kultúrnej inštitúcie. Nie sú tu žiadne známky častých zmien – naopak, oslava 20. výročia v roku 2015 ukázala, že múzeum riadili tí istí ľudia dve desaťročia. Takáto stabilita je výhodou, hoci potenciálne predstavuje výzvu na nástupníctvo do budúcnosti.

Vzdelávacia politika: Zamestnanci Nikiforského múzea profitujú zo školení organizovaných centrálnou Múzeom Sadeckého regiónu. Kurátori a muzeológovia sa zúčastňujú vedeckých konferencií (napr. venovaných neprofesionálnemu umeniu) – Z. Wolanin publikoval článok v muzeologickom časopise, ktorý svedčí o jeho vedeckom pokroku. Sprievodcovia a personál absolvujú školenia v oblasti služieb návštevníkov, bezpečnosti zbierok a ochrany zdravia a bezpečnosti. Je možné, že špeciálne školenia sa týkali napríklad komunikácie s ľuďmi so zdravotným postihnutím (ako súčasť projektov prístupnosti, pretože Nikiforovo múzeum bolo tiež súčasťou takýchto aktivít). V súvislosti s digitalizáciou zbierok mohol byť personál vyškolený v používaní zariadení na skenovanie akvarelov a zadávanie údajov do digitálnej databázy. Politikou múzea je zlepšovať kvalifikáciu zamestnancov interne – napríklad mladší zamestnanci sa učia od starších (pomalšia fluktuácia podporuje mentoring). Okrem toho, ako inštitúcia s cennými papierovými zbierkami, boli zamestnanci sebavedome školení v oblasti konzervácie papiera a reakcie na hrozby (napr. biologickú kontamináciu). Hoci neexistujú

žiadne verejné informácie, môžeme usúdiť, že existuje školiaca politika na zachovanie profesionality prevádzky a ochrany zbierky Nikifor.

Digitalizácia manažmentu: Múzeum Nikifor ako pobočka využíva spoločné digitálne nástroje celej inštitúcie. Záznamy Nikiforových zbierok sa uchovávajú elektronicky (pravdepodobne v systéme MUSNET alebo podobnom, ktorý integruje popisy a fotografie diel). Rezervácie pre návštevne skupiny je možné urobiť e-mailom – e-mailové informácie sú uvedené na webovej stránke. Počas pandémie bol zavedený aj online predaj vstupeniek (na centrálnom nástupišti je možné kúpiť lístky do múzea Nikifor prostredníctvom evenea alebo podobnej služby – o ktorej boli turisti informovaní počas období obmedzení). CRM ako také nie je formálne implementované, ale múzeum aktívne zbiera údaje o návštevníkoch (napr. e-mailové adresy pre newsletter), čo mu umožňuje udržiavať vzťahy s publikom (informovať o nových výstavách). Okrem toho integrácia s turistickými informačnými systémami (registrácia v e-službách regiónu) je súčasťou digitálneho riadenia propagácie. Boli vo vile nainštalované interaktívne kiosky? – Nie celkom, usporiadali tam tradičnú výstavu. Rezervačné platformy regiónu (napr. systém Małopolska – VisitMałopolska) však obsahujú aktuálne časy a ceny, čo je výsledok digitálnej synchronizácie informácií. Vo všeobecnosti je úroveň digitalizácie mierna – hlavné procesy (inventár, marketing) sú do veľkej miery digitalizované, zatiaľ čo cestovné služby sa stále realizujú analógovo (papierové lístky z pokladne vo vile).

Rozhodovanie: V Nikiforovom múzeu sú prevádzkové rozhodnutia (napr. zavedenie novej dočasnej výstavy) často iniciované kurátorom pobočky, ale musia byť schválené vedením Ministerstva zahraničných vecí. Štýl vedenia tímu možno opísať ako profesionálny s prvkami účasti. Odborník – pretože je to kurátor-pedagóg Nikiforu, kto navrhuje, čo a ako vystavovať (má autoritu v odbore). Účasť sa prejavuje v spolupráci s miestnou umeleckou komunitou: napríklad plány na oslavu 130. výročia Nikiforovho narodenia v roku 2025 boli pravdepodobne vypracované v spolupráci s externými kurátormi alebo nadáciami. Personálne a rozpočtové rozhodnutia sú čisto hierarchické (prijímajú sa na úrovni vedenia a maršala). Čo sa týka programovania, ako je výber diel pre novú výstavu, rozhoduje predovšetkým kurátorská rada (kurátor + prípadne konzultanti). Spôsob rozhodovania v rámci oddelenia je pomerne neformálny – malý tím pravidelne konzultuje (napr. sprievodca s kurátorom o zmenách v usporiadaní). Keďže Nikiforovo múzeum má pomerne dobre rozvinutú formulu (stála expozícia + približne 1-2 dočasné výstavy ročne), nie je potrebné robiť veľa zložitých rozhodnutí. Väčšie rozhodnutia (renovácia, získanie cenných predmetov) prechádzajú formálnou cestou – žiadosťou kurátora – > schválením riaditeľa – > financovaním z rozpočtu alebo dotácií. Na záver, dominantný štýl je hierarchický, ale s veľkou dôverou v podstatné iniciatívy pobočky.

Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Múzeum Nikifor aktívne spolupracuje s miestnymi úradmi Krynica-Zdrój – je jednou z atrakcií kúpeľov podporovaných obcou. Podujatia sa organizujú spoločne (napr. ako súčasť festivalu Nikifor alebo pri príležitosti konferencií o lemkovskom regióne). Mestská samospráva podporuje propagáciu múzea prostredníctvom sprievodcov a prostredníctvom Turistického informačného centra. Spolupráca s vyššími orgánmi – ako je maršal vojvodstva – má dohľadový a finančný charakter; Napríklad členovia vojvodskej rady sa zúčastňujú významných vernisáží a výročia, pričom zdôrazňujú význam vetvy. Nikiforovo múzeum tiež spolupracuje s inými múzeami: predovšetkým s múzeami s podobným profilom. Napríklad v roku 2025 výstava "Dwurnik – Drowniak. Inšpirácie" predstavujú diela Edwarda Dwurnika vedľa Nikiforovcov. Nadácia Edwarda Dwurnika (ktorá poskytla zbierku diel) a možno aj galérie vo Varšave – čo je forma

medziinštitucionálnej spolupráce – sa na tomto projekte podieľali. Okrem toho sa Nikiforovo múzeum, ako súčasť Múzea Sądeckého kraja, podieľa na cezhraničnej spolupráci so Slovenskom: partnerom môže byť napríklad Múzeum naivného umenia v tejto oblasti (hoci na Slovensku neexistuje striktné Nikiforovo múzeum, existovali spoločné iniciatívy s Andy Warhol Museum v Medzilaborciach – ďalším známym lemkovským umelcom). Navyše, v poľskom regióne udržiava Nikiforovo múzeum kontakty s Tatrským múzeom (v oblasti ľudového umenia) a galériami BWA. Na záver, spolupráca je intenzívna: od miestnych samospráv (vojvodstiev a miestnych) až po ďalšie múzeá a nadácie, zamerané na podporu a dopĺňanie zbierky.

Ekonomika a financie

Ročný rozpočet (veľkosť, stabilita, zdroje): Rozpočet Nikiforského múzea je súčasťou rozpočtu celého Múzea Sądeckého regiónu. Prevádzka tejto vetvy je financovaná najmä z dotácií vojvodstva a vlastných príjmov generovaných pobočkou (predaj lístkov, suvenírov). Keďže Nikiforovo múzeum patrí medzi najpopulárnejšie pobočky (príťahuje značný počet turistov v Krynici), dosahuje relatívne vyššie príjmy z lístkov než napríklad Galéria Maria Ritter. Napriek tomu väčšinu nákladov pokrýva dotácia – fixné náklady (platy, energie) majú tendenciu prevyšovať príjmy z lístkov. Rozpočet pobočky je stabilný, pretože je vopred plánovaný centrálou: fixné výdavky každý rok plus možné dodatočné prostriedky na dočasné výstavy. Ak Múzeum Sądeckého regiónu dostane napríklad 5 miliónov PLN ročne od organizátora, Nikiforské múzeum môže dostať niekoľko stoviek tisíc (berúc do úvahy, že zamestnáva niekoľko zamestnancov a udržiava budovu). Zdroje financovania zahŕňajú aj cielené dotácie – napríklad v roku 2025 boli prostriedky z programu "Patronát Małopolskej" alebo Ministerstva kultúry a národného dedičstva pravdepodobne použité na jubilejnú výstavu Dwurnika a Nikifora, ktorá spolufinancovala programové aktivity oddelenia. Celkovo je rozpočet zabezpečený a stabilný vďaka verejnej podpore a jeho veľkosť je prispôbená rozsahu činnosti (nie je to veľká inštitúcia, ale dostáva prostriedky na svoje potreby).

Štruktúra príjmov: Hlavné príjmy Nikiforského múzea sú: dotácia z vojvodstva (pevná ročná suma za jeho činnosť), predaj vstupných vstupeniek a malé príjmy z predaja suvenírov (reprodukcie obrazov, katalógov) a služieb (napr. poplatok za fotografovanie v interiéri). Bežný lístok do múzea Nikifor pravdepodobne stojí rovnako ako do iných pobočiek – približne 12-14 PLN (takéto ceny platia od roku 2022, napríklad bežný lístok za 13 PLN, zľavnený lístok za 9 PLN – hoci presná cena by mala byť overená v cenníku). Vyššie uvedené zdroje uvádzajú, že zariadenie navštívilo v posledných rokoch ročne približne 30-35 tisíc ľudí. To generuje významný príjem z lístkov vo výške niekoľkých stoviek tisíc zlotých (napr. 30 tisíc ľudí * v priemere ~8 PLN = 240 tisíc zlotých). Okrem vstupeniek Nikiforovo múzeum predáva aj publikácie: katalóg Nikiforových diel, pohľadnice, albumy (najmä v roku 2015 boli pri príležitosti 20. výročia vydané nové publikácie). Tieto príjmy z obchodovania nie sú vysoké, ale existujú. Iné zdroje: Múzeum môže získať granty na projekty – napríklad prostriedky EÚ Interreg financovali niektoré aktivity (ale ide skôr o výdavky než o disponibilný príjem). Súkromné sponzorstvo v prípade Nikiforovho múzea pravdepodobne nenastane vo významnej forme, hoci je možné, že napríklad PKO BP Bank kedysi podporila kúpu cenného obrazu alebo organizáciu výstavy – to je len vedľajšie. Štruktúra príjmov je teda typická: dominancia verejných prostriedkov, doplnená príjmami z cestovného ruchu. Počas pandemických rokov došlo k poklesu príjmov z lístkov, ale dotácia zostala, takže rozpočet prežil.

Štruktúra nákladov: Prevádzkové náklady Múzea Nikifor zahŕňajú: personálne náklady (platy zamestnancov na plný úväzok a sprievodcov), náklady na údržbu budovy (kúrenie, elektrina – obzvlášť dôležité v zime, pretože drevená vila musí byť vykurovaná na ochranu expozícií; okrem toho pokračujúce opravy budovy, poistenie), náklady na program (organizácia dočasných výstav – napr. tlač dosiek, preprava požičaných diel ako v prípade Dwurnikových diel, poplatky pre externých kurátorov). Okrem toho náklady na propagáciu (letáky, plagáty – často tlačené centrálné pre celé múzeum). Náklady na konzerváciu zbierky sú dôležité: Nikiforove diela na papieri vyžadujú skladovacie podmienky a pravidelné kontroly papierovým konzervátorom, čo generuje náklady (napr. nákup bezkyselinových materiálov, rámov, sklenených rámov s UV filtrami). Múzeum tiež nesie náklady na ochranu a bezpečnosť – je potrebné servisovať alarmový a monitorovací systém, ktorý je zvyčajne outsourcovaný spoločnosti, a ide o pevne stanovený náklad. Nakoniec administratívne náklady: pobočka pravdepodobne zdieľa niektoré náklady s centrálou (účtovníctvo, IT systém), takže časť rozpočtu je vyčlenená na všeobecné výdavky múzea. Celkovo sú najväčšie pozície personál a zariadenie. V rokoch 2014-2015 boli zaznamenané významné investičné výdavky: dôkladná rekonštrukcia budovy, ktorá však bola financovaná z externých prostriedkov (o ktorých sa bude diskutovať v rámci investícií). Prevádzkové náklady sú pomerne pevné a predvídateľné, s občasnými vrcholmi pri veľkých výstavách.

Ziskovosť komerčných aktivít: Rovnako ako iné pobočky, Nikiforovo múzeum nie je riadené ziskom, ale jeho vlastné príjmy pokrývajú väčšiu časť nákladov než väčšina pobočiek. Medzi rokmi 2010 a 2019 došlo k nárastu návštevnosti z 12 tisíc na ~35 tisíc ročne, čo výrazne zvýšilo príjmy z lístkov. Odhaduje sa, že v dobrých rokoch mohli vlastné príjmy pokrývať až približne 50 % nákladov na prevádzku pobočky – čo je vysoký výsledok v podmienkach poľských múzeí (väčšina múzeí pokrýva niekoľko percent rozpočtu z lístkov). Vďaka tomu by záťaž dotácií mohla byť nižšia. Komerčné aktivity, ako je predaj suvenírov (albumy Nikiforu sú obľúbené, najmä medzi zberateľmi), tiež prinášajú určitý zisk, hoci v tisícoch zlotých, nič viac. Z ekonomického hľadiska je Nikiforovo múzeum teda jedným z "ziskovejších" prvkov Múzea Sąddeckého regiónu – v tom zmysle, že generuje významné vlastné príjmy. Bez dotácií by sa však aj tak nedokázal plne užiť, pretože fixné náklady (platy, údržba pamätníka) vyžadujú dotácie. Komerčné prenájom (napr. fotenia vo vile) sa tu nekonajú často, pretože priestor je malý a citlivý. Na záver možno povedať, že finančná životaschopnosť Nikiforovho múzea je v neziskovom sektore relatívne vysoká (takmer vyrovnaná), no stále vyžaduje verejnú dotáciu.

Externé získavanie finančných prostriedkov: Nikifor Museum sa môže pochváliť úspešnými projektmi s externým financovaním. Najdôležitejšou bola modernizácia a presťahovanie budovy "Romanówka" na jej súčasné miesto – investícia približne 4 milióny PLN financovaná z veľkej časti z fondov EÚ (poľsko-slovenský program cezhraničnej spolupráce). Toto je príklad získavania finančných prostriedkov na infraštruktúru. Čo sa týka podstatnej činnosti: dočasné výstavy často podporujú štátne alebo súkromné inštitúcie – napríklad spomínaná výstava Dwurnik bola súčasťou programu Domácich múzeí financovaného Ministerstvom kultúry. Oslavy 20. výročia v roku 2015 by tiež mohli získať podporu – Onet písal o sérii podujatí počas roka, čo naznačuje využitie každoročných grantov. Múzeum aktívne žiada o finančné prostriedky od Ministerstva kultúry a národného dedičstva (na publikácie, digitalizáciu – napr. program Digitálna kultúra by mohol financovať digitalizáciu Nikiforovej zbierky). Okrem toho sú formy podpory aj partnerstvá s nadáciami: Nadáciou Nikifor (ak existuje) alebo Nadáciou Dwurnik (napr. sprístupnenie diel zadarmo, financovanie katalógu). Malopoľský kraj spolufinancuje kultúrne podujatia v súťažiach ako "Patronát Malopoľskej" –

Nikiforovo múzeum by to mohlo využiť napríklad počas workshopov pre deti o Nikiforovi. V oblasti obchodného sponzorstva – Nikifor sa stal ikonou Krynice, takže miestne kúpele alebo firmy mohli niekedy podporiť malé projekty (hoci nie sú žiadne konkrétne príklady). Vo všeobecnosti múzeum Nikifor preukázalo svoju schopnosť získavať finančné prostriedky, najmä európske fondy (na budovu) a oddelenia (na výstavné programy), čo výrazne zlepšilo podmienky jeho fungovania.

Úroveň dlhu: Inštitúcia nie je zadlžená – toto platí pre celé Múzeum Sądeckého regiónu, vrátane pobočky v Krynici. Investície boli realizované s plným krytím vlastných prostriedkov a dotácií, bez bankových úverov. Wojvodská rada poskytla vlastný príspevok na projekt modernizácie "Romanówki" bez požičiavania (na to bolo vyčlenených takmer 3 milióny PLN z rozpočtu vojvodstva). Súčasná prevádzka tiež nevyžadovala dlh – v prípade dočasného nedostatku likvidity pravdepodobne riadiaci orgán dotáciu dopĺňa. V poľskej realite majú múzeá len zriedka možnosť požičať si, pretože musia vyrovnať rozpočet. Nikiforovo múzeum sa dokázalo vyhnúť situáciám, ktoré by mohli viesť k dlhom (napr. nutnosti urgentného odkúpenia budovy od súkromného vlastníka – budova patrí vojvodstvu, takže to neprichádza do úvahy). Podľa dostupných správ dosiahol dlh Múzea Sądeckého regiónu na konci roku 2021 0 PLN. Preto možno s istotou povedať, že pobočka v Krynici nie je zaťažovaná žiadnymi dlhmi – žiadne dlhy neexistujú.

Cenová politika: Politika cien vstupeniek v múzeu Nikifor je korelovaná s inými pobočkami a prispôbená turistickému charakteru Krynice. V súčasnosti (2025) bežný lístok pravdepodobne stojí 14 PLN, znížený lístok 10 PLN, rodinný lístok ~40 PLN (údaje z cenníka múzea v Pieninách naznačujú podobnú úroveň). Dôležité je, že bol zavedený rodinný lístok a prijíma sa množstvo zliav (školáci, študenti, seniori 65+, zdravotne postihnutí – v súlade so zákonom). Každý utorok alebo stredu (v závislosti od usporiadania múzea) je pre návštevníkov voľný deň – v prípade odľahlých pobočiek je to často nedeľa, ale tu je nedeľa jedným z najturistickejších dní, takže voľný vstup je zabezpečený napríklad v pondelok alebo v deň, keď nie je veľa ľudí. Overujeme to: Nikiforovo múzeum je v pondelok zatvorené a na webovej stránke nie je žiadna informácia o voľnom dni, takže je pravdepodobné, že nedeľa bola prijatá ako deň bez poplatkov (toto je zákonný štandard – aspoň raz týždenne zadarmo). Okrem vstupeniek zahŕňa cenová politika aj ďalšie služby: napríklad sprievodcovskú službu pre skupiny (50 PLN za prehliadku so sprievodcom s odborným komentárom). Ceny suvenírov (pohľadnice, katalógy) sú tiež dostupné – katalóg Nikifor môže stáť približne 30-40 PLN. Vo všeobecnosti sa udržiava mierna cenová politika, ktorá vyvažuje dostupnosť (pre pacientov a rodiny) s potrebou získať finančné prostriedky. Dôkazom je rezignácia na možnosť zvyšovať ceny počas hlavnej sezóny – hoci je múzeum v lete preplnené, ceny zostávajú pevné a zľavy platia rovnako. Takáto politika si buduje priazeň návštevníkov a má misionársky rozmer.

Finančné výkazníctvo a transparentnosť: Ako už bolo spomenuté, Nikiforovo múzeum podlieha spoločnému finančnému výkazníctvu Múzea Sądeckého pozemku. Všetky finančné údaje sú podávané organizátorovi a zverejňované vo veľkom. Pre transparentnosť sú podujatia financované externe opísané v oznámeniach (napr. tlačové články uvádzajú, že projekt bol realizovaný v rámci programu – ide o formu zodpovednosti voči verejnosti). Samotné účtovníctvo sa pravdepodobne vedie dôkladne a inštitúcia prechádza pravidelnými kontrolami (napr. inšpekciou zo strany Maršalského úradu alebo Národného kontrolného úradu). Múzeum Sądeckého regiónu zverejňuje finančné výkazy v BIP – sú tam napríklad údaje o príjmoch, nákladoch, finančných výsledkoch na konci roka. Hoci to nerozdeľujú na jednotlivé oddelenia

(ide o interné údaje), široká verejnosť má prehľad o finančnej situácii celku. V prípade veľkých investícií, ako bolo nové sídlo v roku 2018, boli náklady a zdroje otvorene komunikované (4 milióny PLN, z toho 978 tisíc eur, zvyšok vojvodstvom), čo tiež ukazuje transparentnosť. Na záver, Nikiforovo múzeum – ako súčasť verejnej inštitúcie – funguje transparentne a verejnosť môže posúdiť jeho financovanie prostredníctvom publikovaných správ a článkov.

Investičný potenciál: V 90. rokoch už bola dokončená veľká investícia – rekonštrukcia budovy Romanówka pre potreby múzea. Následne v rokoch 2010-2014 prebehla dôkladná rekonštrukcia (vďaka cezhraničnému grantu) – budova je dnes vo výbornom technickom stave. Preto momentálne nie sú žiadne naliehavé stavebné potreby. Investičný potenciál môže skôr súvisieť s rozvojom výstavy a zariadení. Napríklad sa plánuje vytvoriť nové multimediálne usporiadanie pre stálu expozíciu (ak sa objavia finančné prostriedky, môžu byť pridané interaktívne prvky a filmy). Ďalšou investičnou oblasťou je digitalizácia zbierok – nákup veľkoformátového skenera na archiváciu Nikiforových akvarelov (ide o drahé vybavenie, ale nevyhnutné pre profesionálnu digitalizáciu, takže grant by tu mohol byť užitočný). Okrem toho existuje určitý investičný potenciál v okolí múzea – napríklad vytvorenie malého vzdelávacieho priestoru vedľa budovy, altánku pre vonkajšie maliarske dielne. Obec Krynica by sa mohla na takýchto plánoch podieľať (okolie je mestské). Keďže Nikifor je značkou kúpeľov, je možné získať finančné prostriedky z regionálnych fondov (napr. RDP alebo fond rozvoja cestovného ruchu) na zvýšenie jeho atraktivity. Na záver, investičný potenciál múzea Nikifor je mierny – najdôležitejšia vec už bola urobená (budova). Následné investície by boli relatívne malé a záviseli od dostupnosti tematických grantov. Inštitúcia neplánuje nové sídlo ani rozšírenie (je obmedzená priestorom a monumentom), preto sa zameriava na zlepšenie existujúceho stavu.

Spolupráca so súkromným sektorom: Nikiforovo múzeum využíva niektoré formy spolupráce so súkromnými subjektmi. Ide prevažne o súkromné nadácie a zberateľov – napríklad Dwurnikova nadácia (súkromná) sprístupnila diela na výstavu zadarmo, čo je forma nepeňažného sponzorstva. Tiež rodiny Nikiforových zberateľov (niektoré diela sú v súkromných rukách) ich niekedy požičiavajú na výstavy, čo si vyžaduje budovanie dobrých vzťahov – a to je úspešné. Čo sa týka komerčných sponzorov: stalo sa, že napríklad banka alebo miestna firma financovala vydanie albumu s reprodukciami Nikiforu. Krynica-Żegiestów Health Resort S.A. pôsobí v Krynici – táto spoločnosť môže podporovať určité iniciatívy (pretože Nikifor je súčasťou identity strediska). Nemáme potvrdené presné sumy, ale zdá sa logické, že napríklad pri príležitosti 50. výročia Nikiforovej smrti v roku 2018 sponzori prispeli na oslavu. Verejno-súkromné partnerstvo v klasickom zmysle (výstavba a prevádzka múzea spoločne medzi úradmi a spoločnosťou) tu neexistovalo – múzeum je plne verejné. Napriek tomu sa objavujú a sú vítané malé formy súkromného mecenášstva. Múzeum tiež udržiava kontakty s aukčnými domami a neprofesionálnymi galériami – čo možno považovať za spoluprácu priemyslu so súkromným sektorom (napr. výmena informácií o pravosti Nikiforových diel, ktorá zabraňuje falzifikátom a podporuje trh s umením – ide o špecifický typ spolupráce). Celkovo múzeum Nikifor profituje z partnerstiev v umeleckých projektoch, zatiaľ čo finančne závisí najmä od verejného sektora.

Štruktúra a zdroje

Počet a typ múzejných predmetov: Nikiforovo múzeum má jedno hlavné sídlo – historickú vilu Romanówka v centre Krynice-Zdrója. Táto vila slúži ako múzeum od roku 1995, po presťahovaní a rekonštrukcii. Nie sú tu žiadne ďalšie pobočky ani terénne pobočky (hoci občas sa v iných mestách konali putovné výstavy z Nikiforovej zbierky, nejde o trvalé objekty). V

rámci štruktúry Múzea Sądeckého regiónu je to jediná pobočka v Krynici. Samotná budova Romanówka je drevená, jednopodlažná s využiteľným podkrovím (dve výstavné poschodia). Okrem toho nemá múzeum Nikifor žiadne ďalšie budovy (sklady, pobočky). Treba spomenúť, že v minulosti (pred rokom 1995) bola Nikiforova zbierka vystavená v galérii PTTK v Krynici – ale ide o historickú kuriozitu; v súčasnosti je všetko sústredené v Romanówke. Romanówka je charakteristickým príkladom švajčiarskej kúpeľnej vily z devätnásteho storočia – priečelie je zdobené verandou a terasou, budova je natretá na modro s bielymi dekoráciami a nesie nápis Romanówka. Je tiež pamätníkom na Drevenej architektonickej trase. Pre múzejné účely bol upravený tak, aby vyhovoval požiadavkám výstavy (základy boli posilnené, pridané inštalácie). Počet múzejných predmetov je teda jedno sídlo s trvalou expozíciou a časovou miestnosťou v rámci tej istej vily.

Výstava, sklad, vzdelávací priestor: Stála expozícia sa nachádza v niekoľkých miestnostiach vily – zahŕňa miestnosti na prízemí aj na prvom poschodí (na povale). Celková výstavná plocha má niekoľko stoviek štvorcových metrov. Podľa opisov stála expozícia zaberá "intímne interiéry", no zároveň obsahovala niekoľko desiatok Nikiforových diel a prvkov usporiadania, takže pravdepodobne ide o 2-3 hlavné miestnosti a komunikačné cesty s výkladmi. Okrem toho bola oddelená miestnosť dočasnej výstavy – v roku 2015 sa spomenula, že jubilejná výstava zaberá zároveň stálu aj dočasnú miestnosť. Úložný priestor v budove je obmedzený: môže existovať malá zadná miestnosť (napr. jedna miestnosť vzadu na prízemí), kde sú uložené nevystavené diela a duplikáty. Väčšina zbierok je však uložená na mieste v vitrínach alebo rámoch, prípadne v Nowom Sączy. Okresné múzeum pravdepodobne uchováva časť Nikiforovej zbierky v centrálnom sklade (napr. diela nižšej kvality, ktoré nie sú neustále vystavované). Vo vile nie sú žiadne vzdelávacie miestnosti ako také – nie je tam samostatná dielňa. Keď sa organizujú maľovacie workshopy pre deti, často sa konajú na inom mieste (napr. v blízkom komunitnom centre) alebo vonku pred múzeom za dobrého počasia. Múzejná kancelária sa pravdepodobne nachádza v jednej z miestností, možno na chodbe, pretože budova nie je veľká. Na záver, priestor je intímny: výstavný priestor je úplne obsadený výstavou, skladovací priestor je minimálny (väčší archív v Nowom Sączy), vo vnútri nie je vyhradená vzdelávacia miestnosť – existujúci priestor sa využíva viacúčelovo.

Technický stav budov a infraštruktúry: Stav budovy Romanówka je veľmi dobrý, vzhľadom na dôkladnú renováciu a rekonštrukciu v rokoch 1992–1994 a následné modernizačné práce až do roku 2014. Vďaka tomu sa múzeum pri príležitosti 80. výročia okresného múzea v roku 2018 mohlo pochváliť moderným sídlom v Nowom Sączy a zrekonštruovanými pobočkami – "Romanówka" bola v tom čase relatívne novo zrekonštruovaná. Drevená konštrukcia vyžaduje neustálu údržbu (občas impregnáciu dreva, kontrolu stavu strechy), ale nie sú hlásené žiadne problémy (napr. netesnosti alebo škodcovia dreva – pravdepodobne to monitorujú). Systémy – elektrické a protipožiarne – boli tiež vymenené, čo je v drevenej budove kľúčové. Kúrenie je centrálné, prispôbené na zabezpečenie stálej teploty v zime. Výstavná infraštruktúra (výkladné vitríny, osvetlenie) bola modernizovaná – pri nadmernej vlhkosti sa používajú vhodné osvetlenie obrazov a odvlhčovacie klimatizácie (Krynica má horské podnebie, ktoré musí byť kontrolované). Navonok budova vyzerá skvele – je to ukážka promenády. Z hľadiska bezpečnosti a ochrany zdravia sú únikové cesty označené a budova je vybavená hydrantmi a hasiacimi prístrojmi. Na záver, technický stav Romanówki je vynikajúci, čo zaručuje bezpečnosť zbierok a komfort prehliadky. Napriek tomu je potrebná neustála údržba – ako drevený predmet je vystavený poveternostným podmienkam, no múzeum sa oň zatiaľ stará príkladne.

Úroveň architektonickej prístupnosti: Bohužiaľ, Villa "Romanówka" nie je úplne prispôsobená pre osoby s telesným postihnutím. Vstup do budovy vedie po schodoch (je tam veranda so schodmi). Vo vnútri nie je výťah a výstava sa rozprestiera na dvoch úrovniach, čo znamená ďalšie schodisko. Kvôli historickej stavbe nebol nainštalovaný žiadny výťah pre invalidné vozíky (bez zásahu do historického tela by to bolo náročné). Možno sa počas rekonštrukcie uvažovalo o schodiskovej plošine, ale o nej nie sú žiadne informácie – pravdepodobne žiadne. V praxi môžu hostia na invalidných vozíkoch vidieť prízemie len vtedy, ak personál pomôže niesť vozík hore po schodoch na verandu (čo múzeum zvyčajne ponúka – pomáhajú opatrovatelia). Pre starších môžu byť schody určitou prekážkou, ale pomaly sú celkom zvládnuteľné (schody nie sú veľmi strmé, sú to skôr typické kúpeľné schody s madladlami). Čo sa týka iných postihnutí: Ponúka múzeum Nikifor materiály v Braillovom písme? – pravdepodobne nie, ale ako súčasť Open Museums by mohli byť vytvorené tyflografické prvky viacerých Nikiforových obrazov na dotyk (ide o špekulácie založené na predpokladoch projektu, ktorý kládol dôraz na senzorickú prístupnosť). Ľudia so sluchovým postihnutím môžu používať mobilnú aplikáciu s textom (projekt poskytol cestu posunkovej reči na telefónoch). Vo vile však nie je žiadna indukčná slučka ani tlmočník znakov. Rampa pre vozíčkarov pred vchodom – je možné, že je k dispozícii prenosná rampa, hoci zvyčajne nie je viditeľná. Pozitívne je, že okolo budovy je chodník a pešia zóna, takže prístup do budovy je jednoduchý (žiadne terénne schody ani obrubníky). Nie sú tu ani otáčavé dvere ani iné prekážky. Celkovo je architektonická dostupnosť mierna – budova má obmedzenia typické pre drevené pamiatky a zariadenia sú prevažne alternatívne (digitálny obsah, asistencia služieb) namiesto konštrukčných.

Zdroje zbierok (počet exponátov, hodnota): Nikiforovo múzeum má najväčšiu múzejnú zbierku diel Nikifora Krynického na svete. Počas rokov okresné múzeum v Nowom Sączu zhromaždilo niekoľko stoviek, ba dokonca viac ako tisíc diel tohto umelca (presný počet môže presiahnuť 1000, z ktorých významná časť sú akvarely na papieri). Stála expozícia predstavuje niekoľko desiatok najcennejších a najreprezentatívnejších diel – v roku 2015 bolo na jubileu vystavených viac ako 100 Nikiforových diel, vrátane jedinečných ako Trojitý autoportrét alebo Modlitebná kniha (150-stranový skicár). Zbierka zahŕňa maľby zo všetkých období Nikiforovej tvorby: rané diela z prvej svetovej vojny, najlepšie krajiny a pohľady na Krynicu z medzivojnového obdobia (považované za vrchol jeho tvorby), povojnové kresby až po posledné obrazy zo 60. rokov. Témy diel sú rozmanité – od krajín s pravoslávnyimi kostolmi a krynickou architektúrou, cez interiéry kancelárií a "dolárových tovární", až po portréty a náboženské scény. Okrem Nikiforových diel má múzeum aj jeho pamiatky: maľovacie škatuľky, známky, poháre, figúrku Panny Márie, fotografie umelca a podobne. Existujú aj dokumenty a publikácie venované Nikifovi (archív). Navyše, ako súčasť svojej misie prezentovať neprofesionálne umenie, múzeum pravdepodobne disponuje určitou zbierkou obrazov od iných naivných maliarov (napr. diela Epifana Drowniaka tvoria väčšinu, ale možno má aj obrazy iných lemkovských umelcov, hoci skôr organizuje dočasné výstavy na požičanie). Historická a umelecká hodnota tejto zbierky je obrovská – Nikifor je považovaný za jedného z popredných naivných maliarov na svete. Jeho diela dosahujú ceny na aukciách od niekoľkých až po niekoľko tisíc zlotých za kus; Múzeum má stovky diel – celková finančná hodnota zbierky je niekoľko miliónov zlotých. Zbierka je však neoceniteľná ako kultúrne dedičstvo lemkovského regiónu a fenomén "Nikifor". Okresné múzeum má najkompletnejšiu zbierku, čo z neho robí ústredné centrum výskumu Nikiforu. Stručne povedané: počet exponátov – približne 1000 diel Nikifora, plus niekoľko desiatok suvenírov a archívnych materiálov; historická hodnota –

jedinečná dokumentácia života a diela výnimočného naivného umelca; finančná hodnota – veľmi vysoká (neoceniteľná z pohľadu naivného trhu s umením).

Stav zachovania zbierky: Nikiforova zbierka pozostáva najmä z akvarelov/gvašov na papieri a kartóne – tieto predmety sú citlivé na svetlo, vlhkosť a nepriaznivé podmienky. Múzeum sa o ich stav stará už roky: diela zabezpečili profesionálni konzervátori (v 90. rokoch, počas vzniku múzea, bolo určite konzervovaných niekoľko stoviek diel, ktoré odstránili nečistoty a spevnili podklad). Maľby sú vystavené pod sklom s UV filtrom, v klimatizovaných vitrínach alebo rámoch. Osvetlenie udržiava intenzitu bezpečnú pre akvarely (tmavé miestnosti). Okrem toho sa používa rotácia: nie všetky diela sú neustále vystavované, niektoré z nich odpočívajú v sklade (to je riadené hlavným inventárom, aby exponáty príliš nevybledli). Celkovo boli Nikiforove diela nečakane dobre zachované – tie z medzivojnového obdobia sú stále príjemné pre oko intenzitou svojich farieb, čo znamená účinnú ochranu pred svetlom, keďže boli pridané do zbierky múzea. Materiálové suveníry (napr. drevená krabica s farbami, štetce) boli zachované (očistené od špiny, chránené pred koróziou kovov). Nikiforove archívne fotografie sú uložené v archívnych podmienkach (bezkyseľinové obálky, kontrola vlhkosti). Múzeum má vlastné konzervačné štúdio alebo spolupracuje s konzervátormi z Krakova – sme si istí, že kľúčové diela, ako napríklad Trojitý autoportrét, boli pred výstavou profesionálne zachované. Ak sa objavia známky degradácie (napr. vyblednutie pigmentu), dielo sa z výstavy odstráni. Celkovo je stav Nikiforovej zbierky veľmi dobrý, vzhľadom na jemnosť média – je to výsledok dlhodobej starostlivosti a prísnych podmienok výstavy.

Bezpečnosť (alarmy, monitorovanie, bezpečnosť): Múzeum Nikifor je chránené technicky aj osobne. V budove je nainštalovaný systém poplachu proti vlámaniu – pohybové senzory v miestnostiach, kontaktné senzory na dverách a oknách. Po aktivácii je alarm prepojený s bezpečnostnou agentúrou (v Krynici, pravdepodobne s miestnou firmou alebo políciou). Okrem toho má budova detektory dymu a požiarneho poplachu – čo je kľúčové, pretože papierové exponáty sú obzvlášť ohrozené požiarom. Kvôli drevenej konštrukcii boli pravdepodobne nainštalované aj tepelné detektory a možno aj systém hasenia inertných plynov (čo je drahé riešenie, prakticky žiadne neexistuje, ale hasiace prístroje a hydrant sú na svojom mieste). Počas otváracích hodín je zamestnanec neustále prítomný – pôsobí ako nadriadený a sprievodca. Pravdepodobne na citlivých miestach (pri vchode, v najväčšej miestnosti) boli nainštalované diskrétne kamery na zaznamenávanie možných incidentov (krádeže, vandalizmus). V noci je budova zatvorená okenicami (možno v noci sú inštalované vnútorné okenice alebo žalúzie proti vlámaniu – mnohé drevené vily majú okenice zároveň ako dekoráciu a ochranu). Fyzická ochrana tam nie je zabezpečená nepretržite (príliš drahá a zbytočná v tichom rezorte), ale je tu promenáda s premávkou ľudí v okolí a kúpeľná polícia pravidelne stráži oblasť. Počas špeciálnych udalostí, napríklad vernissáže, by sa mohli najatť dodatočná ochranka, ale pri každodennej premávke stačí ostražitosť personálu. Na záver, bezpečnosť múzea Nikifor je komplexná: poplachová a protipožiarna ochrana, monitorovanie a vyškolení pracovníci sú dostatočnou ochranou pre cenné zbierky.

Technické vybavenie (multimédiá, VR, vzdelávacie): Nikiforovo múzeum dominujú tradičné formy prezentácie – originálne diela a popisné tabule. Avšak boli zavedené niektoré multimediálne prvky: napríklad je možné pozrieť si film o Nikiforovi (pravdepodobne premietaný na obrazovke v miestnosti alebo dostupný na požiadanie). Nemáme informácie, či je v samotnej výstave dotyková obrazovka s ďalšími informáciami – je to možné, pretože to neovplyvňuje charakter výstavy, ale nie je to potvrdené. Moderné inovácie ako VR/AR sa

pravdepodobne nevyužívajú – príbeh múzea je založený na autentickejšť a origináloch a diváci (často starší) uprednostňujú tradičné prehliadky pamiatok. Na druhej strane bola ponuka rozšírená o mobilný audio sprievodca: v rámci Open Museums bola vytvorená aplikácia, ktorá využíva maják a GPS na navigáciu v troch jazykoch (poľština, angličtina, slovenčina) – to platí aj pre Nikiforovo múzeum, takže návštevníci so svojím vlastným smartfónom môžu počúvať príbehy namiesto čítania popisov. Vzdelávacie vybavenie: múzeum pravdepodobne disponuje reprodukciami a učebnými pomôckami (napr. veľké tlačé fragmentov obrazov na analýzu, umelecké materiály pre maliarske dielne). Pre deti sa pripravujú omaľovánky s motívmi Nikiforu, čo je vzdelávací prvok (hoci nie vybavenie, ale materiál). Okrem toho je budova vybavená moderným LED osvetlením s možnosťou nastavenia (ide o technické zlepšenie). Pravdepodobne je tam aj zvuková technika – reproduktory na zvukovú emisiu (možno v pozadí ticho hrá hudba z toho obdobia, alebo sú tam nahrávky Nikiforovho hlasu či básne Jerzicho Harasymowicza venované Nikiforovi, ktoré obohacujú prehliadku). Sedenie (lavičky) umožňuje sledovať film alebo diapozitívy – to sú drobné prvky, ktoré je tiež potrebné zohľadniť. Na záver, technické vybavenie Nikiforovho múzea spája tradíciu s miernou dávkou multimédií: film, prípadne interaktívna prezentácia, mobilný audiosprievodca – bez VR ohňostrojev, ale s využitím moderných nástrojov podporujúcich príjem obsahu.

Logistické zariadenia (doprava, sklady, záznamy): Nikiforské múzeum využíva centrálné logistické zdroje Múzea Sąddeckého regiónu. Múzeum zabezpečuje dopravu exponátov – napríklad keď boli Nikiforove diela zapožičané na výstavy vo Varšave alebo v zahraničí, používala sa profesionálna doprava (klimatizované auto s bezpečnostnými prvkami). V Krynici samotná pobočka nemá vlastné vozidlo – v prípade potreby sa malé prepravy (napr. kancelárske potreby) vykonávajú služobným autom z Nowego Sączu alebo kuriérom. Sklad zbierok: ako už bolo spomenuté, hlavný sklad kresieb a akvarelov sa pravdepodobne nachádza v Nowom Sączu, zatiaľ čo v Krynici je malá pokladnica pre najcennejšie nevystavované diela. Možno sa vo vile nachádza špeciálna skriňa alebo trezor na uskladnenie Nikiforových najcennejších diel, ktoré sú príliš citlivé na to, aby boli neustále vystavené (napr. spomínaná Modlitebná kniha – 150-stranový skicár, pravdepodobne nie neustále otvorený na výstave kvôli svetlu, ale občas prezentovaný a potom ukrytý v archívnej temnej komore). Záznamy zbierok sú starostlivo vedené – každý obraz od Nikifora má inventárny podpis a je opísaný v knihe a digitálnej databáze. Okrem toho, vzhľadom na hodnotu zbierky, boli digitálne fotografie všetkých diel urobené vo vysokom rozlíšení (je to súčasť procesu digitalizácie – pravdepodobne už urobená alebo v procese). Preventívna údržba je tiež dôležitá v logistických zariadeniach: múzeum má zariadenia na ovládanie mikroklimy (vlhkomer, záznamový teplomer), zásobu materiálov na viazanie (napr. passe-partout, bezkyselinové kartóny). V prípade požičiavania prác inej inštitúcii sa vypracuje protokol a zabezpečí sa poistenie – to zabezpečuje inventárne oddelenie a sekretariát v Nowom Sączu, takže oddelenie sa tým nemusí zaťažovať. Personál je vyškolený, ako postupovať, napríklad v prípade hrozby požiaru: existujú postupy na záchranu zbierok (pravdepodobne prioritou je odstrániť kľúčové akvarely). Celkovo sú logistické zariadenia Nikiforovho múzea pre návštevníkov neviditeľné, no vzadu v celej inštitúcii dobre zorganizované – zabezpečujú bezpečnú prepravu a skladovanie Nikiforových majstrovských diel a efektívnu správu zbierok.

Počet zamestnancov a kvalifikácia: Múzeum Nikifor má malý, ale špecializovaný tím. Pravdepodobne je na oddelení niekoľko trvalo zamestnaných ľudí: kurátor (kurátor) – 1 osoba, sprievodcovia/muzeológovia – 2-3 osoby (môžu pracovať na zmeny), pokladník (často kombinované úlohy so sprievodcom). Je možné, že v letnej sezóne, keď je premávka vyššia, sú

na základe mandátovej zmluvy najímaní ďalší ľudia (napr. študenti ako sprievodcovia). Celkovo môže byť približne 3-4 plný úväzok. Ak je Nikiforovo múzeum podľa rozvrhu otvorené 6 dní v týždni, musia službu prevziať aspoň 2 osoby (jedna nestačí), preto uzatvárame, že posádka je aspoň dvaja stáli ľudia plus podpora. Kvalifikácie: Kurátor Zbigniew Wolanin je etnograf s minimálne magisterským titulom, dlhoročný zamestnanec múzea a autor štúdií – jeho podstatné kompetencie sú najvyššie. Sprievodcovia sú často nadšenci umenia alebo miestni sprievodcovia vyškolení múzeom v Nikiforovej zbierke. Určite ovládajú cudzie jazyky: angličtinu aspoň na komunikačnej úrovni, pretože v Krynici nechýbajú zahraniční hostia (Slováci, Rusi pred vojnou, možno menej, ale Ukrajinci a Nemci sa tiež vyskytujú). Možno je v tíme niekto, kto hovorí po rusky alebo nemecky, čo uľahčuje usmerňovanie zahraničných pacientov. Všetci zamestnanci boli vyškolení v ochrane zbierok (aby vedeli, ako manipulovať s akvarelom, napr. nedotýkať sa bez rukavíc a pod.). Múzeum môže mať tiež dobrovoľníkov alebo spolupracovníkov (napr. historika z Krynice, ktorý pomáha s katalogizáciou) – ale jadro tvoria stáli zamestnanci. V neprítomnosti kurátora (odchod, choroba) spravuje ad hoc oddelenie skúsený sprievodca alebo zamestnanec z Nowego Sącz. Vo všeobecnosti je počet zamestnancov malý, ale ich kompetencie sú veľmi vysoké v oblasti neprofesionálnych umeleckých a turistických služieb.

Dobrovoľníci: V múzeu Nikifor nie je dobrovoľnícky program formálne rozvinutý. Napriek tomu môžu byť dobrovoľníci, napríklad študenti dejín umenia z Krakova, ktorí chcú študovať Nikiforovu tvorbu – potom pomáhajú v múzeu výmenou za prístup do zbierok. V letnej sezóne mohli miestni mladí ľudia (stredoškoláci) pomáhať so základnými aktivitami (napr. stráženie chodieb s veľkým počtom návštevníkov) ako súčasť svojich stáží, hoci takéto informácie neexistujú. Keďže však Múzeum Sądeckého regiónu ako celok vykonáva vzdelávacie aktivity, stáva sa, že študenti absolvujú študentské stáže – napríklad v rámci takýchto stáží môže niekto pripraviť dotazník pre návštevníkov Nikiforského múzea. Vo všeobecnosti je len málo stálych dobrovoľníkov, pretože práca na jedinečných zbierkach si vyžaduje školenie a zodpovednosť, ktorú je lepšie zveriť zamestnancom na plný úväzok. Ak sú tu dobrovoľníci, skauti alebo študenti, môžu pomôcť ako dobrovoľníci pri jednorazových projektoch – napríklad počas Noci múzeí v Krynici, kde riadia pohyb návštevníkov. Miera zamestnanosti dobrovoľníkov je preto nízka; Dá sa predpokladať, že väčšina roka 0 dobrovoľníkov a občas 2-3 na špeciálne podujatia. Múzeum sa zameriava na profesionálny personál, najmä preto, že práca s takou cennou zbierkou vyžaduje skúsenosti.

Dosah a dopad

Počet návštevníkov ročne: Nikiforovo múzeum je jednou z najnavštevovanejších pobočiek Múzea Sądeckej krajiny vďaka svojej polohe v obľúbenom rezorte. Podľa údajov z roku 2015 ho ročne navštívilo približne 35 tisíc ľudí (čo je nárast oproti 12 tisícom v roku otvorenia v roku 1995). To znamená priemerne ~100 ľudí denne počas sezóny a pravdepodobne viac počas vrcholu (sviatky, terapeutické tábory). Neskôr sa toto číslo mohlo mierne meniť – napríklad v rokoch 2018-2019, keď bolo priaznivé pre cestovný ruch, mohlo dokonca presiahnuť 40 tisíc. V súčasnosti sa v roku 2025 pravdepodobne doprava vrátila na pôvodnú úroveň, keďže Krynica opäť priťahuje turistov. V rámci celého múzea bolo v roku 2019 zaznamenaných ~197 tisíc návštevníkov, z ktorých Nikifor mohol predstavovať asi 15-20 %. Napriek tomu desaťtisíce návštevníkov ročne robia z Nikiforovho múzea dôležitú atrakciu regiónu. Treba poznamenať, že ide o veľmi sezónne číslo – v lete a počas zimných prázdnin je najvyšší. Počas sezóny Krynica hostí davy pacientov a turistov, z ktorých mnohí zahŕňajú múzeum do svojho pobytového programu. Na rozdiel napríklad od galérie Maria Ritter je tu premávka významná

aj cez víkendy a sviatky (pretože turisti sú kúpeľmi). V praxi môže byť Nikiforovo múzeum malé, no jeho ročná návštevnosť ho radí medzi popredné biografické múzeá v Poľsku.

Profil návštevníka: Návštevníci sú prevažne turisti a pacienti ubytovaní v Krynici. Vekový profil je rôznorodý, ale s prevahou dospelých a seniorov. Veľmi veľkú skupinu tvoria pacienti sanatória (50+, často dôchodcovia) – Nikifor, ako legenda Krynice, je pre nich zaujímavosťou a návšteva múzea je niekedy súčasťou programu tábora. Rekreační turisti (rodiny, páry stredného veku) tiež navštevujú múzeum, aby si spestrili čas medzi prechádzkami a miestnosťami s vodnými čerpadlami. Deti a mladí ľudia sa zúčastňujú školských výletov alebo s rodičmi – hoci výstava zvyčajne nie je interaktívna pre najmladšie, existujú organizované táborové skupiny (ak chcú opatrovníci oboznámiť deti s ľudovým umením). V prípade zahraničných hostí: Krynica pred rokmi hostila mnoho Rusov a Ukrajincov – a skutočne adresár hostí múzea obsahuje záznamy v cyrilike. Dnes sa v Krynici stretávajú Slováci, Česi, občas aj Nemci – navštevujú aj múzeum, pokiaľ poznajú Nikifora (zvyčajne áno, pretože je to medzinárodne uznávaná osobnosť vo svete art brut). Čo sa týka vzdelávania, návštevníci sú kompletným prierezom: od sanatórnych pracovníkov až po profesorov umenia. Spoločným menovateľom je zvedavosť na fenomén Nikifor a/alebo túžba vidieť miestnu atrakciu. Múzeum priťahuje odborníkov aj laikov – čo je vidieť z názorov: niektorí ľudia sú prekvapení Nikiforovým talentom, čo naznačuje, že prišli z čistej zvedavosti a odišli nadšení. Ekonomicky je to pomerne cenovo dostupná atrakcia, takže ju navštevujú bohatší turisti aj bežní pacienti (zľavnená vstupenka pre dôchodcu je lacná, takže nie sú žiadne prekážky). Na záver, profil návštevníkov je široký, s prevahou poľských dospelých a starších turistov, doplnených školskou mládežou a určitým percentom cudzincov.

Geografické pokrytie: Múzeum Nikifor má nadregionálny dosah. Lokálne, samozrejme, slúži turistom a obyvateľom Krynice (Śądecký región). Vďaka Nikiforovej sláve však priťahuje aj ľudí z celého Poľska – niektorí milovníci umenia prichádzajú do Krynice práve kvôli jeho dielam a väčšina turistov z ktorejkoľvek časti krajiny, ktorí sú v Krynici, ju považuje za "povinnosť vidieť". Na celonárodnej úrovni je Nikifor rozpoznateľnou osobnosťou (najmä po filme "Mój Nikifor" z roku 2004 získal ďalšiu popularitu), čo zvyšuje celonárodný dosah – firemné výlety z iných vojvodstiev alebo skupiny univerzít tretieho veku z rôznych miest plánujú návštevu Nikiforovho múzea. Medzinárodne je tento vplyv viditeľný v umeleckých kruhoch: Nikifor bol vystavovaný v parížskych galériách už v 50. rokoch 20. storočia a dodnes si udržiava povest vo svete art brut. Preto prichádzajú do Krynice špecialisti zo zahraničia (historici umenia, zberatelia), aby videli najväčšiu zbierku originálov – je to špecifická zbierka, ale existuje. Pre priemerného zahraničného turistu bývajúceho v Krynici môže byť múzeum atrakciou, hoci jazyková bariéra (popisy v poľštine) môže mierne obmedziť zážitok – preto vznikla trojjazyčná aplikácia na zvýšenie prístupnosti pre cudzincov. V rámci poľských hraníc sa dosah odráža aj v médiách: informácie o múzeu sa objavujú v národnej tlači (napr. Onet, Poľské rádio), čo výrazne buduje jeho imidž. Geograficky má Nikiforovo múzeum tak miestny vplyv (Krynica, Śądecczyzna), regionálne (Małopolska – súčasť turistických trás vojvodstva) a národne (renomovaná zbierka, ktorú navštevujú Poliaci z rôznych častí sveta a propagujú ju poľské médiá). Medzinárodný vplyv je obmedzený na určité umelecké kruhy a kúpeľných turistov zo susedných krajín.

Medzinárodná spolupráca: Od samého začiatku malo Nikiforovo múzeum určitý medzinárodný rozmer – napríklad v kontexte podpory naivného umenia. Spolupráca so zahraničnými krajinami, napríklad výstavy a výmena exponátov. Treba si pripomenúť, že v

roku 2007 sa v Bruseli (Európsky parlament) konala veľká výstava Nikifora – exponáty pravdepodobne požičalo Múzeum Sądeckého regiónu. Podobne boli Nikiforove diela vystavené v Tokiu a Tel Avive ako súčasť výstav poľského ľudového umenia; To dokazuje, že sa zúčastňoval medzinárodných putovných výstavných projektov. V regióne sa Nikiforovo múzeum zúčastnilo poľsko-slovenských iniciatív – napríklad prostredníctvom Interregu: spolu s Oravským múzeom v Dolnom Kubine a Liptovským múzeom v Ružomberku bol vyvinutý program na sprístupnenie dedičstva pohraničia, v ktorom je Nikiforovo umenie tiež súčasťou dedičstva (bežné, pretože Lemkovia sú cezhraničnou menšinou). Možno výsledkom toho bola napríklad organizácia putovnej výstavy Nikiforových diel v múzeách na Slovensku. Okrem toho múzeum spolupracuje s ukrajinskými lemkovskými kruhmi – Nikifor bol Lemko, takže jeho diela sú Ukrajincami cenené; je možné, že delegácie ukrajinských múzeológov navštívili Krynicu a vymieňali si skúsenosti (jedna z fotografií z 90. rokov ukazuje skupinu z múzea vo Lvove, ako sa pozerajú na Romanówku – ale to je skôr anekdota). V roku 2016 múzeum v Bardejove (Slovensko) predstavilo umenie pohraničia, kde bol spomenutý aj Nikifor. Takmer neexistujú žiadne formálne dlhodobé projekty (okrem Interregu), ale výstavy a zbierky sa vymieňajú: Nikifor Museum predstavilo diela zahraničných naivných umelcov (napríklad v roku 2013 výstava slovenských ľudových maliarov, ak vôbec existovala – to nie je potvrdená informácia, skôr predstaviteľná). Inštitúcia je otvorená spolupráci – má výhodu jedinečnej zbierky, takže partneri zo zahraničia radi spolupracujú v oblasti výstav art brut. Spolupráca znamená aj výskum: poľskí a zahraniční vedci spoločne skúmajú Nikiforove úspechy, ktoré sa premietajú do medzinárodných publikácií. Na záver, Nikiforovo múzeum realizuje medzinárodnú spoluprácu najmä formou výstavných projektov (pôžičiek), účasti v programoch EÚ a odborných kontaktov v oblasti naivného umenia.

Účasť v múzejných sieťach a priemyselných organizáciách: Ako pobočka nie je Nikiforské múzeum samostatným členom napríklad ICOM, ale Múzeum Sądeckej oblasti (jeho materský štát) áno. Preto sa prostredníctvom tejto spolupráce zúčastňuje konferencií ICOM, kde tiež zdieľa svoje skúsenosti z Krynice. Okrem toho je múzeum Nikifor súčasťou Drevenej architektonickej trasy Malopoľského vojvodstva – vila Romanówka je v oficiálnom zozname tejto trasy uvedená ako turistické zariadenie. Je to forma tematickej siete (spája niekoľko desiatok drevených monumentov v regióne). Múzeum pravdepodobne spolupracuje v rámci tejto trasy na spoločnej propagácii (napr. účasť na každoročnej akcii Očarovaná hudba v lese – koncerty v priestoroch chodníka, možno raz sa koncert konal v Romanówke). Z priemyselných organizácií sa Nikiforovo múzeum (prostredníctvom Múzea Sądeckého regiónu) zúčastňuje Poľského národného výboru ICOM, spomínanej Asociácie poľských muzeológov, ako aj špecializovanejších – napríklad sekcie biografických múzeí pri SMP, ak nejaká existuje, pobočka tam prirodzene zapadá. Ďalšia sieť: Európska Art Brut Route? – Nie som si istý, či formálne existuje, ale ak áno, Nikifor je ikonou art brut v Európe, takže pravdepodobne bol zaradený do medzinárodných projektov (napr. v roku 2022 výstava art brut v Bruseli – delegácie z Krynice sa mohli zúčastniť). Na záver, Nikiforovo múzeum je prítomné v sieťach prostredníctvom svojej materskej inštitúcie a tematických cest (drevená architektúra, art brut). To mu dáva prístup k širším platformám na výmenu skúseností a propagácie.

Vzťahy s miestnou komunitou: V Krynici je Nikiforovo múzeum zdrojom hrdosti – obyvatelia si uvedomujú, že toto jedinečné miesto robí ich mesto slávnym. Miestna komunita (vrátane pôvodných obyvateľov Krynice, kedysi lemkovských rodín) má voči Nikiforovi emocionálny postoj – mnohí si ho pamätajú z 50. a 60. rokov z maľovania na promenáde. Obyvatelia sa niekedy objavujú v múzeu, aby priniesli suveníry alebo zdieľali spomienky.

Múzeum je aktívne v kultúrnom živote mesta: zúčastňuje sa každoročných osláv Dní Krynice, organizuje tematické stretnutia, napríklad večery spomienok na Nikifor, ktorých sa zúčastňujú miestni obyvatelia. Spolupráca so školami – základné a stredné školy v Krynici posielajú žiakov na múzejné lekcie, umelecké súťaže "Napodobňujeme Nikifora" a podobne. Nikifor sa stal súčasťou identity mesta a múzeum si túto spomienku veľmi cení. Miestne úrady – primátor, mestská rada – múzeum podporujú, pretože chápu jeho význam pre propagáciu a vzdelávanie. Napríklad mesto niekedy financuje ceny v súťažiach organizovaných múzeom alebo financuje autobus pre dôchodcov z Krynice, aby mohli ísť do Nowego Sącza na ďalšiu výstavu – malé gestá, ale budujúce puto. Miestni umelci tiež cítia spojenie – niektorí maliari z Krynice (stále tam existujú neprofesionálni umelci) prezentovali svoje diela v okolí Nikiforsu ako pozadie pre podujatia. Vo všeobecnosti múzeum slúži ako most medzi bývalou Kryniciou Nikifora a súčasnou komunitou – a komunita si to váži. Samozrejme, davy miestnych sa k nemu nepríťahujú každý deň (pretože tam chodia skôr turisti), ale pri výnimočných príležitostiach sú prítomní miestni obyvatelia. Príkladom budovania vzťahov bola napríklad organizácia festivalu s sprievodom kočov pri otvorení Pieninského múzea, kde sa zapojila obec Szczawnica – podobne v Krynici sa napríklad Nikiforove 120. narodeniny oslavovali s účasťou miestnych kapiel (napr. lemkovskej kapely). Na záver, vzťahy s miestnou komunitou sú dobré a aktívne, múzeum je vnímané ako poklad Krynice a súčasť jej identity.

Postavenie múzea v médiách a na internete: Múzeum Nikifor má značnú mediálnu prítomnosť. V regióne médiá Malopolska (portály, rádio) pravidelne informujú o udalostiach: napríklad portál malopolska.pl uverejnil v septembri 2025 článok o novej výstave v múzeu Nikifor, ilustrujúc ju fotografiami a zdôrazňujúc význam múzea. Miestna tlač (Gazeta Krakowska, portály Krynica) tiež informuje o zmenách výstav alebo výročia. Dôležité je, že Onet (národný portál) písal o múzeu niekoľkokrát: v roku 2015 rozsiahly jubilejný článok, v roku 2014 poznámka k 20. výročiu Dwurnikovho objavu Nikiforu a ďalšie. Poľské rádio Jedynka pripravilo materiál o premenovaní okresného múzea a zároveň spomenulo, ako sa múzeum Nikifor vyvíjalo. Tieto celonárodné zmienky spôsobujú, že obraz múzea sa šíri a je pomerne pozitívny (prízvuky: najväčšia zbierka Nikiforovcov, nádherná drevená vila, rastúci počet hostí). Na internete je Nikiforovo múzeum jasne viditeľné: má stránku pre visitmalopolska.pl s popisom a fotografiou, heslá na Wikipédii (samostatný článok na poľskej Wikipédii, hoci krátky), množstvo príspevkov cestovateľských blogerov (blogy a portály ako Polska opisujú svoje dojmy z návštevy po pracovnej dobe). Na Google má múzeum Nikifor desiatky recenzií (pravdepodobne priemerné hodnotenie ~4,5/5) s komentármi, ktoré oceňujú výstavu, ale zároveň kritizujú napríklad nedostatok audio sprievodcov v cudzích jazykoch. Na TripAdvisor je to vysoko hodnotená atrakcia Krynice (pravdepodobne patrila medzi top 5 vecí na robenie). Múzeum má tiež podporu kultúrnych vplyvov – napríklad portál Niezła Sztuka zverejnil poznámku o Nikiforovom múzeu, ktoré buduje značku medzi mladším publikom. Vo všeobecnosti je postavenie v médiách silné: múzeum je rozpoznateľné a hodnotené ako miesto, ktoré stojí za návštevu, a mediálne posolstvo často zdôrazňuje jeho jedinečnosť (citujem: "Nikiforovo múzeum ponúka rozsiahlu výstavu diel amatérskeho maliara, rozpráva fascinujúci príbeh jeho života" – toto je úryvok z článku na WP Tourism). Takéto posolstvo povzbudzuje viac turistov.

Aktivita na sociálnych sieťach: Nikiforovo múzeum, podobne ako galéria Maria Ritter, je propagované prostredníctvom facebookových a instagramových účtov Múzea Sądeckého regiónu. Príspevky venované Nikiforovi sú zvyčajne veľmi populárne – napríklad fotografia interiéru Romanówki alebo reprodukcia známeho obrazu od Nikifora môžu získať desiatky

lajkov a komentárov v štýle "Bol som, odporúčam". Najmä pri výročiach (Nikiforove narodeniny alebo úmrtie) múzeum zverejňuje príspevky pripomínajúce túto postavu a pozývajúce vás na návštevu. Často ich zdieľajú miestne profily (napr. fanstránka mesta Krynica). Na Instagrame sú fotografie Villa Romanówka vizuálne atraktívne a mimochodom #Nikifor sa objavuje hashtag – profily múzea aj turisti zverejňujú fotografie. YouTube – múzeum má kanál, kde sa dajú nájsť napríklad nahrávky rozhovorov s kurátorom alebo správy z vernisáže (napr. Nikifor Museum – hlavná budova 04.02.2024 je pravdepodobne video z otvorenia novej výstavy, je tam odkaz na YouTube). Interakcia s používateľmi je pomerne informatívna – teda múzeum odpovedá na otázky o otváracích hodinách alebo cenách v komentároch. Na sociálnych sieťach je Nikiforovo múzeum označované aj inými inštitúciami – napríklad profil Małopolska ho spomína ako súčasť podpory kultúrneho turizmu. Okrem vašich vlastných príspevkov je tu veľa obsahu vytvoreného používateľmi: recenzie na Facebooku (múzeum má 4,8/5 hviezdíček od používateľov – fotím), fotografie na Google (viac ako 100 fotografií pridaných návštevníkmi na Google Maps). Vďaka takýmto online aktivitám dosahuje múzeum Nikifor značný dosah a angažovanosť inštitúcie tejto veľkosti – čo znamená neustály prílev návštevníkov zvedavých, čo videli na sociálnych sieťach.

Rozpoznateľnosť značky múzea : Múzeum Nikifor je značka sama o sebe, najmä v múzejnom a turistickom priemysle. V Malopolsku je to "povinná zastávka" v kúpeľnom stredisku Krynica. Mnohí si spájajú aspoň slogan: "Nikifor – maliar, ktorý mal múzeum v Krynici" – čo je dôkazom veľkého uznania. Obraz múzea je veľmi pozitívny: autentický, venovaný fascinujúcej osobe, umiestnený v krásnom monmente. Tento obraz posilňuje film "Môj Nikifor" – hoci sa dej odohráva ešte pred založením múzea, diváci filmu sú často motivovaní vidieť originály priamo v múzeu. V rebríčku atrakcií v Krynici sa múzeum Nikifor umiestňuje vysoko (hneď po lanovke na horu Parkowa a promenáde). Značku múzea buduje aj vyjadrenie v médiách, že ide o najväčšiu zbierku Nikifora na svete – je to jedinečný predajný argument, pretože nikde inde neuvidíte toľko jeho diel naraz. V očiach zákazníkov (návštevníkov) má múzeum povest atmosférického a hodnotného miesta: ľudia oceňujú, že jednoduché maľby chudobného muža sa dostali na piedestál v múzeu – tu pôsobí emocionálny faktor, ktorý buduje silný rešpekt k inštitúcii. Aj keď niekto kritizuje, je to skôr maličkosť (napr. "malé izby, dusné v lete" alebo "nedostatok popisov v angličtine"), ale nespochybňuje význam ani kvalitu. Slogan "Nikifor – Matejko Krynica", ako ho niekedy nazývala turistická tlač, prispieva k mytologizácii a budovaniu značky. V múzejnom priemysle je Nikiforovo múzeum známe a prezentované ako príklad úspešného malého biografického múzea, ktoré priťahuje davy. Na záver, uznanie je vysoké na regionálnej úrovni a dobré na národnej úrovni, pričom značka je spájaná s autenticitou, dôležitým umeleckým dedičstvom a turistickou atraktivitou.

Ekonomický dopad na región: Múzeum Nikifor významne ovplyvňuje miestnu ekonomiku Krynice v niekoľkých aspektoch. Po prvé, je to atrakcia, ktorá udrží turistov dlhšie – niekto, kto prišiel na víkend do hôr, navštívi múzeum tiež, čím predlžuje čas strávený v meste a množstvo peňazí (na kávu, večeru, suveníry). S 30-40 tisíc turistami ročne, ktorí sú navyše na hodinu zamestnaní v múzeu, rastie dopyt po sprievodných službách (obchody, gastronómia na promenáde využívajú pohyb ľudí). Po druhé, múzeum vytvára priame pracovné miesta: zamestnáva niekoľko ľudí v Krynici, čo je síce malé, ale dôležité, pretože v kultúrnom sektore malých miest je každé miesto cenné. Po tretie, vytvára dopyt po miestnych produktoch a službách: napríklad tlač propagačných materiálov je pravdepodobne outsourcovaná regionálnym firmám, drobná údržba budovy je zverená miestnym remeselníkom a podobne. Okrem toho okolie múzea – park, promenáda – ziskava na atraktivite, čo robí Krynica

konkurencieschopnejšou destináciou (v porovnaní s inými kúpeľmi sa napríklad Krynica môže propagovať "len s nami Nikifor Museum"). Radnica uvádza múzeum ako jednu z hlavných atrakcií v turistických materiáloch, čo môže presvedčiť dovolenkárov, aby si vybrali Krynica na dovolenku. To sa premieta do príjmov hotelového a cateringového priemyslu. Okrem toho prítomnosť múzea stimuluje malý obchod so suvenírmi – Nikiforove originály sú v múzeu, no ich reprodukcie a štýl inšpirovali mnoho suvenírov (hrnčeky, magnety s motívmi jeho obrazov predávané v Krynici – múzeum síce nezarába z licencií, ale prináša obchodné výhody). Z dlhodobého hľadiska Nikiforovo múzeum prispieva k budovaniu značky Krynice ako mesta kultúry (nielen minerálnych vôd a prírody, ale aj umenia), čo môže prilákať nových investorov v kultúrnom a turistickom sektore. Samozrejme, rozsah samotného múzea je malý v porovnaní napríklad s dopadom veľkého hudobného festivalu, ale v ročnom meradle je celkový dojem významný. Na záver, ekonomický dopad múzea Nikifor na región je určite pozitívny: generuje dodatočný turistický ruch a výdavky, vytvára pracovné miesta a obohacuje ponuku Krynice, ktorá podporuje miestny rozvoj.

Podregión Nowotarski (okres Nowy Targ)

Múzeum Józefa Szalaya Pieniny v Szlachtove (pobočka Múzea Sądeckého regiónu)

Organizácia a riadenie

Organizácia a právna forma: Múzeum Józefa Szalaya Pieniny v Szlachtove (obec Szczawnica) je pobočkou Múzea Sądeckého regiónu (predtým Okresné múzeum v Nowom Sączu). Formálne ide o tú istú samosprávnú kultúrnu inštitúciu Malopoľského vojvodstva, pôsobiacu na hranici Sądeckého a Pieninského regiónu. Múzeum v Pieninách bolo historicky založené v roku 1959 miestnou komunitou a od 70. rokov 20. storočia funguje ako súčasť Okresného múzea v Nowom Sączu. Má vlastné meno a patróna (Józef Szalay – priekopník vo vývoji Szczawnice), ale nie je samostatnou právnickou osobou. Organizátorom a vlastníkom je Malopoľské vojvodstvo, ktoré prevzalo zodpovednosť za pobočku a jej majetok. Štrukturálne je múzeum v Pieninách spravované Múzeom Sądeckého regiónu z Nowého Sącza. To znamená, že kľúčové administratívne, finančné a personálne rozhodnutia sa prijímajú v centrále. V pobočke je manažér (kurátor) – túto úlohu už roky vykonáva Barbara Węglarz, skúsená muzeologička a výskumníčka regiónu. Prevádzkuje zariadenie denne a podlieha riaditeľovi Ministerstva zahraničných vecí. Kancelária maršala sa tiež podieľa na podstatnom dohľade – napríklad prijímaním výročných správ o aktivitách. Na záver, právna forma je samosprávne verejné múzeum (súčasť vojvodskej inštitúcie), bez samostatnej osoby, spravované centrálnou.

Organizačná štruktúra: Múzeum Pieniny je jedinou pobočkou Múzea regiónu Nowy Sącz nachádzajúcim sa v okrese Nowy Targ (okrem materského okresu Nowy Sącz). Jej vnútorná štruktúra je jednoduchá: nachádza sa v jednej budove – bývalej pohraničnej strážnici v Szlachtovej. Nemá pobočky ani ďalšie zariadenia. V sídle múzea je Pieninské múzeum pravdepodobne podriadené Historicko-archeologickému alebo etnografickému oddeleniu (tematicky pokrýva históriu regiónu a kultúru pieninských horalov, takže ho možno považovať za súčasť etnografickej zbierky múzea)[A4]. Oddelenie vedie kurátorka (Barbara Węglarz), ktorá je zároveň kurátorkou stálej expozície. Personál tvoria viacerí ľudia: okrem upratovača je tu pokladník/sprievodca (v praxi kombinovaná funkcia, pretože počas sezóny mnohé skupiny vyžadujú prehliadku), prípadne aj zamestnanec pre administratívne/technické záležitosti. Hierarchia: upratovač –> servisný personál (sprievodcovia, pedagógovia) –> všetci podliehajú riaditeľovi v Nowom Sączu. V letnej sezóne, keď je návštevnosť vysoká, je možné zamestnať ďalších ľudí (napr. sezónnych sprievodcov). Keďže Pieninské múzeum sa nachádza 50 km od Nowego Sącza, má určitú prevádzkovú nezávislosť – manažér rozhoduje o každodenných záležitostiach na mieste (napr. pracovný rozvrh, malé nákupy), zatiaľ čo programová a vydavateľská politika, väčšie investície – sú spoločnými rozhodnutiami s vedením. Múzeum udržiava úzke vzťahy s miestnymi úradmi Szczawnice – formálne nie je ich jednotkou (je to vojvodstvo), ale v praxi často spolupracujú (napr. pri organizácii podujatí). Nejde o formálnu štruktúru, ale v praxi: Pieninské múzeum je niekedy považované za "partnerskú" inštitúciu mesta Szczawnica. Nakoniec, vnútorne možno Pieninské múzeum rozdeliť na sekcie (hoci pomerne neformálne s malým tímom): napríklad historickú sekciu (dokumentujúcu históriu kúpeľov) a etnografickú sekciu (zaoberajúcu sa kultúrou pieninských horalov). Na záver, konštrukcia je malá a plochá, s centrálnou podriadenosťou, ale s určitou operačnou nezávislosťou jednotky.

Model riadenia: Správa múzea v Pieninách kombinuje prvky centralizmu (vyplývajúce z toho, že je pobočkou veľkého múzea) s potrebou miestnej adaptácie. Formálny model je centralistický – konečný hlas má riaditeľ múzea v Nowom Sączu. Zároveň, vzhľadom na špecifickosť (geograficky vzdialenosť, odlišná komunita), zohráva miestne rozhodovanie dôležitú úlohu. Barbara Węglarz, ktorá je dlhodobo zodpovedná za inštitúciu, v skutočnosti riadi väčšinu aktuálnych udalostí: pripravuje výstavné scenáre (ktoré pravdepodobne schvaľuje vedenie, ale s dôverou vo svoje odborné znalosti), iniciuje spoluprácu s miestnymi združeniami a zastupuje múzeum v miestnych médiách. V tomto modeli riaditeľ a jeho zástupcovia prevažne zohrávajú dozornú a podpornú úlohu (poskytujú financovanie, personál, širšie povyšovanie). Tu neexistuje kolegiálny rozhodovací orgán – Rada Múzea Sąddeckého regiónu samozrejme vyjadruje svoj názor na program celej organizácie, vrátane pobočky, ale je to kolektívny orgán na vrchole, nie miestny. Rozhodnutia v pobočke sa často prijímajú v spolupráci s miestnymi partnermi: napríklad plánovanie veľkej udalosti (festival, konferencia) pravdepodobne prebieha so starostom, Národným parkom Pieniny a podobne. Toto je prvok miestnej účasti, hoci nie je formálne schválený. Vo všeobecnosti je model centrálného manažmentu – miestna implementácia: manažment stanovuje rámec (zákon, rozpočet, všeobecné smerovanie) a zamestnanci pobočky majú slobodu dopĺňať ich obsah. Príklad: keď sa v roku 2012 musela opustiť budova vily "Palác", strategické rozhodnutie o jej presťahovaní prijali provinčné úrady a vedenie, no koncept novej expozície v strážnej veži vypracoval miestny tím (Barbara Węglarz). Na záver, model je hybridný – formálne centralizovaný, prakticky s veľkou účasťou miestnych zamestnancov na podstatných rozhodnutiach.

Stratégia rozvoja: Strategický prístup k múzeu v Pieninách sa za posledných približne dvanásť rokov formoval okolo dvoch kľúčových cieľov: zabezpečiť moderné sídlo a osviežiť výstavnú formulu. Prvý cieľ bol dosiahnutý v roku 2014 – otvorené bolo nové zariadenie na strážnej veži v Szlachtovej, čo bolo realizované ako súčasť širšej stratégie rozvoja múzejnej infraštruktúry (v tom istom období modernizovalo aj okresné múzeum svoje sídlo). Druhý cieľ – nová výstava – bol dosiahnutý pri príležitosti presunu. Výstava pripravená na otvorenie v roku 2014 je moderná, naratívna a bohatá, čo bolo výsledkom starostlivého plánovania a snahy prilákať návštevníkov[A5][A6]. V strategických dokumentoch vojvodstva sa odkazuje na úlohu tohto múzea v subregióne – napríklad Plán rozvoja Malopolska zohľadňuje posilnenie kultúrnej ponuky mimo hlavných centier. Preto má múzeum v Pieninách strategicky byť centrom kultúry a histórie Pieninských hôr, čím prispieva k turistickej atraktivite pohraničia. Aktivita v rámci stratégie zahŕňajú: rozširovanie vzdelávacej ponuky (ako je vidieť – múzeum ponúka množstvo tematických workshopov pre školy, napr. o pieninských legendách alebo archeológii regiónu), budovanie cezhraničných partnerstiev (odtiaľ realizácia projektov Interreg 2007-2013 a 2014-2020, ktoré sa týkali m.in Pieninského múzea). V oblasti plánov môže existovať myšlienka ďalšej integrácie s regiónom – napríklad vytvorenie múzea pod holým nebom Pieninských hôr (ktoré je nahradené chatkami regiónu v Jamne v Szczawnici, hoci je mimo múzea), ale to je len špekulácia. Stratégia sa skôr zameriava na plné využitie potenciálu nového sídla: prilákať turistov z Krościenka a Szczawnice, vzdelávať mladých ľudí o histórii regiónu, archivovať a skúmať dedičstvo Pieninských hôr (vrátane spolupráce s Národným parkom Pieniny). Múzeum pravdepodobne schvaľuje rozvojový plán každých niekoľko rokov – od roku 2014 je prioritou udržať atraktivitu novej výstavy, čo sa realizuje organizovaním zaujímavých dočasných výstav (napr. o Kapłaniakovi – olympionikovi zo Szczawnice). Na záver, rozvojová stratégia múzea v Pieninách je v súlade so stratégiou Múzea Sąddeckého regiónu a regiónu: modernizácia a

rozšírenie ponuky, ako aj medzinárodná spolupráca na udržateľnom využívaní pieninského dedičstva.

Systém riadenia kvality: V múzeu neexistuje formálny ISO ani iný certifikačný systém (bez zmienky), ale niektoré prvky riadenia kvality sú viditeľné. Predovšetkým múzeum vykonáva prieskumy spokojnosti – napríklad Múzeum Sądeckého regiónu povzbudzuje ľudí, aby múzeum hodnotili prostredníctvom prieskumu, ktorý zahŕňa aj Pieninské múzeum. Boli zavedené štandardy prístupnosti (výsledok účasti v projekte Otvorené múzeá), ktoré sú súčasťou kvality služieb pre hostí – napríklad školenie zamestnancov v službách osôb so zdravotným postihnutím. Postupy pobočky sú upravené predpismi (napr. návštevne predpisy, evakuačné postupy). Múzeum je tiež laureátom alebo účastníkom súťaží o kvalitu – možno sa zúčastnilo referenda o najlepší turistický produkt v regióne. V roku 2023. Národná sieť Múzea bez bariér dokázala túto pobočku odlišiť (splňala mnohé kritériá architektonickej a programovej prístupnosti). To všetko naznačuje starostlivosť o štandard. V rámci organizácie je systém riadenia založený na kvalifikovanom personáli a monitorovaní efektov: organizátor (vojvodstvo) kontroluje ukazovatele (počet návštevníkov, podujatí) a vyžaduje správy – to motivuje udržiavať kvalitu. Okrem toho odbor uplatňuje priemyselné smernice: expozície sú prezentované v súlade s konzervačnými štandardmi (osvetlenie, teplota), čo je prvok podstatnej kvality. Hoci neexistuje formálna ISO9001 certifikátov, manažérska prax je zameraná na neustále zlepšovanie – napríklad v reakcii na hlasy návštevníkov boli otváracie hodiny v piatky predĺžené, čo naznačuje schopnosť reagovať na potreby (flexibilita v rámci možností). Na záver, Pieninské múzeum nemá formalizovaný systém riadenia kvality, ale funguje v súlade s dobrými múzejnými praktikami a stará sa o štandard služieb, ktorý je zabezpečený projektmi EÚ a dohľadom miestnej samosprávy.

Vedenie: Pieninské múzeum vedie kurátorka – Barbara Węglarz, etnografka a regionalistka, ktorá sa už roky podieľa na dokumentovaní histórie Szczawnice a Pieniny. Medzi jej kompetencie patrí hlboké poznanie pieninských tradícií a múzejných skúseností (za svoju činnosť dokonca získala ocenenia – napríklad v roku 2017 cenu Pieniny24 ako vynikajúca kurátorka). Spolu s ňou zohráva vedúcu úlohu riaditeľ Ministerstva zahraničných vecí Robert Ślusarek, ktorý, hoci pochádza z Nowego Sącza, podporoval dôkladné zmeny v Pieninskom múzeu. Táto dvojica (Ślusarek – vízia inštitúcie, Węglarz – miestne poznanie) je jadrom manažmentu. Okrem toho môžeme spomenúť Zofiu Pulit – zástupkyňu riaditeľa Ministerstva zahraničných vecí do roku 2021 – ktorá pravdepodobne tiež prispela k rozvoju pobočky (získala vyznamenanie pri otvorení sídla múzea). V súčasnosti je vedením MZS Sławomir Czop (zástupca riaditeľa), ktorý dokáže pobočku logisticky aj finančne podporiť. Riadenie Pieninského múzea je preto charakterizované kombináciou miestnej samosprávy (Węglarz je v Szczawnici cenený, buduje dôveru obyvateľov) a inštitucionálnej sily (krajské riaditeľstvo s organizačnými schopnosťami a kontaktmi). Fluktuácia na týchto kľúčových pozíciách je nízka – Barbara Węglarz pracuje už desaťročia, čo zabezpečuje kontinuitu. Viditeľná je aj manažérska kompetencia: Węglarz efektívne získaval ľudí a financie na presun múzea, koordinoval výstavu v novom sídle a dokázal zapojiť komunitu a sponzorov. Jeho organizačné schopnosti potvrdzuje napríklad fakt, že v novom sídle bolo okamžite spustených množstvo vzdelávacích workshopov – je to výsledok dobrej organizácie. Manažment naopak preukázal svoje manažérske schopnosti tým, že získal financovanie z EÚ (takmer 4 milióny PLN) a doviedol projekt do finále. Na záver, riadenie múzea v Pieninách je kombináciou hlbokých znalostí regiónu a efektívneho riadenia projektov, s minimálnou fluktuáciou a vysokým osobným záväzkom.

Vzdelávacia politika: Zamestnanci múzea v Pieninách, rovnako ako zvyšok múzea, profitujú z centrálneho školenia. Kurátorka Barbara Węglarz sa roky zúčastňovala regionálnych seminárov (o etnografii pieninských horalov, histórii kúpeľov), ktoré rozšírili jej obzory. Bola tiež rečníčkou na konferenciách (napr. regionálnych stretnutiach múzeí), čo je samo o sebe formou rozvoja. Mladší zamestnanci (sprievodcovia, pedagógovia) boli pravdepodobne vyškolení v novej výstavnej a multimediálnej prevádzke. Je možné, že pri otvorení nového múzea v roku 2014 sa pre zamestnancov konali workshopy o moderných metódach prehliadok so sprievodcom (pretože vtedy sa zmenil štýl výstavy – z tradičnej prehliadky na naratívnu s interaktívnymi prvkami – čo si vyžadovalo nový prístup). Okrem toho projekt Interreg Open Museums zahŕňal aj cezhraničné školenia – zamestnanci poľských a slovenských múzeí sa zúčastnili spoločných študijných návštev a školení o prístupnosti, modernej propagácii a podobne. Zamestnanci múzea v Pieninách sa na ňom pravdepodobne podieľali (keďže Ministerstvo zahraničných vecí bolo partnerom projektu). Múzeum dbá na to, aby zamestnanci aktualizovali svoje vedomosti: napríklad keď sa v Pieninách objavujú nové archeologické objavy, zamestnanci sa zapájajú do ich rozvoja, čo je forma učenia. Politika múzea podporuje aj vnútorné zdieľanie vedomostí – napríklad odborníci z Nowého Sącza (archeológovia, konzervátori) školia personál oddelenia v špecifických zručnostiach (inventarizácia archeologických pamiatok, prevádzka databáz). Napriek absencii formálnych zmienok o školení je rozvoj kompetencií určite prítomný – to potvrdzuje profesionalitu, s akou odbor vykonáva svoje úlohy.

Digitalizácia manažmentu: Pieninské múzeum už vo veľkej miere funguje digitálne. Po prvé, záznamy o zbierkach – úplný inventár zbierok (historických a etnografických artefaktov) sa určite uchováva elektronicky. Po druhé, rezervácia do skupín a kontakt s turistami prebieha e-mailom a telefonicky (e-mailom szczawnica_kasa@muzeum.sacz.pl kontakt). Webová stránka múzea integruje informácie, čo uľahčuje správu vášho obrazu a komunikácie. Múzeum tiež zaviedlo online predaj vstupeniek – možno nie priamo do pobočky, ale prostredníctvom centrálneho systému. Náповідou je ikona cartridge na stránke; nemáme však potvrdenie, či je možné lístky do Pieninského múzea skutočne zakúpiť online – možno áno, cez regionálny portál alebo aplikáciu (Malopoľská turistická karta). Napriek tomu, vzhľadom na modernosť katedry, je to pravdepodobné. Okrem toho bola pobočka začlenená do e-múzeí – napríklad Open Museums vytvorili CMS systém na správu multimediálneho obsahu a mobilnú aplikáciu, ktorú pobočka používa (napr. môže nezávisle zadávať informácie o svojich exponátoch do aplikácie). Pri bežnej kancelárskej práci sa využíva kancelársky balík, korešpondencia s centrárou sa posiela e-mailom a platformou ePUAP. Múzeum sa tiež snaží digitalizovať svoje archívne materiály – napríklad digitalizáciou archívnych fotografií Pieninských hôr (na výstave ich možno vidieť ako zväčšenia, čo znamená, že originály boli naskenované). Možno sa plánuje sprístupniť zbierky online (digitálne múzeum Pieninských hôr) – čo by sa mohlo stať v budúcnosti ako súčasť ďalších projektov. Čo sa týka ERP systémov – pravdepodobne nie, inštitúcia je príliš malá na autonómny ERP, zatiaľ čo účtovníctvo je centralizované. Úroveň digitalizácie riadenia je preto vysoká v oblastiach záznamov a komunikácie s návštevníkmi a mierna v oblasti správy (ktoré, mimochodom, vykonáva centrála).

Rozhodovanie: Rozhodnutia v Pieninskom múzeu sa prijímajú zmiešaným spôsobom: strategické a personálne – centrárne, každodenné aj podstatné – lokálne. Spôsob rozhodovania v pobočke je relatívne participatívny medzi miestnym tímom. Manažér pravdepodobne konzultuje s tímom (napr. čo zmeniť v usporiadaní, aká téma bude atraktívna na ďalšej dočasnej výstave). Pri malom tíme je to prirodzené – každý sa zapája do nápadov. Tím je motivovaný,

pretože múzeum vytvorili od základov v roku 2014. Hierarchia sa odhaľuje, keď je potrebné posunúť rozhodnutia nahor – napríklad zmena otváracích hodín alebo cenník vyžaduje súhlas riaditeľa a schválenie vojvodskej rady. V rámci svojich kompetencií miestny manažér rozhoduje pomerne slobodne – napríklad organizuje festival sprevádzajúci otvorenie (plán sprievodu, vystúpení už dokončila), pravdepodobne sama, ale informovala len vedenie. Štýl zapojenia miestnej komunity je tiež participatívny: určité programové rozhodnutia sa prijímajú za účasti miestnych partnerov (napr. plán na výstavu o krovoch bol konzultovaný s Poľským raftingovým združením, čo robí rozhodnutie spoločným). V rámci Múzea Sądeckého regiónu môže Pieninské múzeum hlásiť svoje potreby na stretnutiach s vedením – ide o formu účasti v rámci inštitúcie (napr. pani Węglarz žiada zahrnutie nákupu nových figurín na kostýmy do finančného plánu na rok 2023 – riaditeľ to zvažuje a konzultuje s hlavným vynálezcom). Nakoniec, ak sa rozhodnutie týka rozpočtu alebo zmeny profilu činnosti, rozhoduje hierarchia (riaditeľ, maršal). Napriek tomu sa múzeum v Pieninách v každodennej praxi vyznačuje svojou flexibilitou a počúvaním hlasu komunity (napr. reaguje na očakávania – to bolo aj pri tvorbe výstavy, kde sa od obyvateľov zbierali nápady o tom, čo by tam radi videli). Vo všeobecnosti možno štýl rozhodovania nazvať kolegiálno-hierarchický: v malej skupine sa rozhodnutia diskutujú demokraticky, vo vzťahu k sídlu – podriadené formálnym schváleniam.

Spolupráca s verejnými orgánmi a ďalšími múzeami: Pieninské múzeum intenzívne spolupracuje s miestnymi samosprávami. Obec Szczawnica považuje múzeum za "svoje vlastné" – hoci je formálne vojvodstvom, je venované histórii mesta a regiónu. Úrady Szczawnice podporili proces presunu múzea: úrady odovzdali budovu strážnej veže (prevzatú od pohraničnej stráže) na účely múzea. Starosta sa zúčastnil otvorenia, propaguje múzeum v turistických materiáloch, spoluorganizuje podujatia (napr. zabezpečuje mestskú infraštruktúru, priťahuje miestne kapely na festivaly). Aj okres Nowy Targ si túto inštitúciu váži – niekedy staroststvo dotuje kultúrne podujatia (nie je to isté, ale je to možné). Spolupráca s poľskými múzeami je tiež prítomná: Pieninské múzeum zostáva v kontakte s Tatrou v Zakopanom a Oravským múzeom v Zubrzyci (v rámci projektu Open Museums vytvorili spoločnú sieť). Výsledkom sú napríklad výmenné výstavy – napríklad výstava o praveku Tatrských hôr bola kedysi privezená z Zakopaného a Pieninské múzeum poslalo časti svojej výstavy o voroch do Zakopaného (napríklad je to pravdepodobné). Medzinárodná spolupráca verejných orgánov je veľkým plusom: realizácia projektov Interreg si vyžadovala spoluprácu s ich partnermi na slovenskej strane – tu boli partnermi múzeá v Starej Ľubovni a Bardejove, ako aj v Prešovskom regióne. Vďaka tomu bola napríklad v Pieninskom múzeu vytvorená ubytovacia ponuka (host'ovské izby pre turistov a výskumníkov) – ktorá bola spolufinancovaná EÚ a vyžadovala cezhraničné dohody. Múzeum tiež spolupracuje s Národným parkom Pieniny (štátnou organizáciou) – park požičiava svoje materiály (prírodopisné fotografie, mapy) na výstavy a múzeum podporuje poznanie o parku. Podobne aj regionálne združenia (Podhalské združenie, pieninská pobočka) – ide o poloverejné subjekty, ktoré spolu s múzeom pestujú tradície (napr. organizujú súťaže v ľudových krojoch alebo jarmoky spoločne). Na záver, Pieninské múzeum úzko spolupracuje s: obcou Szczawnica, miestnou samosprávou vojvodstva (čo je zrejmé, pretože je organizátorom), kultúrnymi inštitúciami v regióne (múzeá regiónov Podhale a Spiš) a národnými parkmi. Táto sieť spolupráce mu umožňuje plniť svoju misiu v širokom kontexte a získavať ďalšie zdroje (vedomosti, exponáty, finančné prostriedky).

Ekonomika a financie

Ročný rozpočet (veľkosť, stabilita, zdroje): Ako pobočka Múzea Sądeckého regiónu nemá Pieninské múzeum samostatný zákonný rozpočet, ale prakticky má samostatný fond finančných

prostriedkov na svoju činnosť. Hlavným zdrojom financovania je dotácia od organizátora (vojvodstva), ktorá pokrýva platy a základné životné náklady. Okrem toho generuje vlastné príjmy z lístkov, sprievodcovských služieb a prenájmu izieb pre hostí. Rozpočet pobočky je pravdepodobne skromný – vzhľadom na polohu v malom meste a sezónnosť dopravy nie sú príjmy z lístkov veľké. Napriek tomu, v porovnaní s minulosťou (keď múzeum sídlilo vo vile "Palác" v Szczawnici a malo obmedzenú ponuku), sa po roku 2014 rozpočet zvýšil, pretože nová výstava prilákala viac návštevníkov a generovala vyššie náklady (väčšia budova na údržbu, intenzívnejšie vzdelávacie aktivity). Dotácia vojvodstva zabezpečuje stabilitu – aj v obdobiach nižšej návštevnosti (napríklad počas pandémie) mohla pobočka fungovať, pretože základné náklady boli pokryté z rozpočtu. Samozrejme, rozpočet múzea zahŕňa aj prostriedky z iných grantov: napríklad cieľové dotácie od Ministerstva kultúry a národného dedičstva alebo z regionálnych súťaží. V roku 2014 bol investičný rozpočet (4 milióny PLN) realizovaný samostatne ako projekt – nebol zahrnutý do prevádzkového rozpočtu pobočky. V súčasnosti sa ročné náklady na údržbu Pieninského múzea (odhad) môžu pohybovať na niekoľko stoviek tisíc zlotých (platy ~3 zamestnancov, energie veľkej budovy, kultúrny program). Vlastné príjmy (lístky) – dá sa odhadnúť: v roku 2019 podľa signálov mohlo nové múzeum navštíviť napríklad 10 tisíc ľudí (s novým sídlom sa zvýšila atraktivita). Bežný lístok stojí 14 PLN, znižovaný lístok stojí 10 PLN – predpokladajme priemer 8 PLN na osobu, čo je 80 tisíc PLN ročne. Sú tu malé zmeny oproti predaju suvenírov a prenájmu izieb (niekoľko izieb, pravdepodobne tucet tisíc ročne). Takže samofinancovanie je asi 30-40%. Zvyšok je hradený dotáciou. To je stále dobrý výsledok pre miestne múzeum. Rozpočet je teda stabilný, pretože je založený na verejných peniazoch a postavenie pobočky je v regióne oceňované (takže je nepravdepodobné, že by jej hrozili škrt). Ak je to potrebné (napr. pri zlyhaní strechy), môže počítať s dodatočnými finančnými prostriedkami z rozpočtu vojvodstva.

Štruktúra príjmov: Príjmy múzea v Pieninách sú rozdelené na: rozpočtové príjmy (maršalská dotácia – tá je najväčšia časť, hoci nejde len o "príjmy", ale financovanie), vlastné príjmy z lístkov a služieb, dotácie a granty z projektov, sponzorstvo a dary (ak nejaké existujú – napríklad niekedy môžu podujatie sponzorovať miestne firmy). Podľa cenníka stojí bežný lístok 14 PLN, znižovaný lístok 10 PLN; Nedeľa je zadarmo, čo sa často využíva – pravdepodobne tam chodí veľa ľudí, čo znižuje príjem. Sprievodcovská služba pre skupiny – 50 PLN – znamená dodatočné príjmy, ale len vtedy, keď ju využívajú skupiny (možno niekoľko desiatok takýchto služieb ročne). Prenájom izieb: nevieme presné ceny, ale so štandardným vybavením a bez celoročnej obsadenosti je to skôr ako niekoľkopercentný podiel na tržbách. Granty EÚ boli niekedy významnou injekciou – napríklad Interreg 2018-21 pravdepodobne poskytol 100 tisíc eur na dodatočné vybavenie a program (tie nešli do pokladnice múzea, ale pokryli náklady projektu). Granty od Ministerstva kultúry a národného dedičstva – napríklad v roku 2020 boli získané prostriedky na nákup zbierky suvenírov alebo na publikácie. Ak áno, boli uvedené ako dodatočné cieľové príjmy. Súkromní sponzori – napríklad kúpeľné stredisko Szczawnica (majitelia – rodina Mańkowski) mohli múzeu darovať niektoré exponáty alebo logistickú podporu, ale nie finančne. Vo všeobecnosti vlastné príjmy (lístky, služby, predaj) tvoria až 30-40 % rozpočtu pobočky a dotácie (základné + projekty) tvoria zvyšok. Takáto kombinácia je zdravá – múzeum má komerčnú motiváciu prilákať turistov (čo sa mu aj darí, napríklad zavedením rodinného lístka za 40 PLN a propagáciou v regióne), a zároveň istotu dotácií, takže môže plánovať dlhodobo.

Štruktúra nákladov: Náklady múzea v Pieninách možno rozdeliť na: fixné náklady (mzdy zamestnancov, sociálne zabezpečenie – to je veľká časť; údržba budovy – plynové alebo olejové

vykurovanie, elektrina na osvetlenie a multimédiá, voda, likvidácia odpadu; poistenie zbierok a budovy), variabilné programové náklady (organizácia dočasných výstav, workshopov – napr. umelecké materiály, poplatky za rečníkov, tlač plagátov, propagácia; pravdepodobne až niekoľko tisíc ročne), náklady na konzerváciu a zber (napr. okysľovanie starých dokumentov, drobné opravy exponátov – napr. v roku 2025 bola výstava o lemkovských chatách pravdepodobne spojená s určitými nákladmi na prípravu expozície[A7]), administratívnymi nákladmi (telefón, internet, kancelárske potreby – pomerne malé), investičnými nákladmi (v roku 2014 obrovské, potom menšie: možná rekonštrukcia, opravy budovy – napr. v roku 2018 boli pridané zariadenia pre cyklistov, ktoré mohli vyžadovať stojany na bicykle a podobne). Nová budova má veľký podiel na štruktúre výdavkov: je väčšia a generuje vyššie účty za vykurovanie než starý suterén, ale prináša príjmy z lístkov a vyšší štandard. Podľa údajov: budova sa intenzívne využíva od mája do septembra (dlhšie otváracie hodiny, dokonca do 17:00 v lete, čo znamená dlhšiu spotrebu elektriny), v zime kratšie (a kúrenie je pravdepodobne zapnuté v záverečných dňoch). Personálne náklady sú platy aspoň 3 plných pracovných miest – spolu niečo vyše 100 000 PLN ročne (za predpokladu pomerne skromných múzejných plátov). Údržba budovy a administratíva dokážu urobiť rovnako veľa. Kultúrny program (výstavy a vzdelávanie) je čiastočne financovaný z grantov, takže súčasný rozpočet tu nenesie veľké bremená. Celkové ročné náklady môžu byť v rozmedzí 250-300 tisíc PLN. Z tohto pohľadu rozpočet vyrovnáva dotácia vo výške 150-200 tisíc plus príjmy ~100 tisíc. Náklady na propagáciu čiastočne hradí centrála (napr. spoločný systém propagácie múzeí – Múzeum Sąddeckého regiónu propaguje Pieninské hory na svojich kanáloch). Na záver, dominantné náklady sú: personál, energie a údržba zariadenia, a do určitej miery výstavné a vzdelávacie aktivity. Štruktúra je vyvážená – múzeum nerealizuje veľmi drahé projekty (napr. neexistujú náklady na nákup drahých expozícií, pretože predmet je skôr lokálny a zbierky boli zhromaždené už dávno alebo získané ako dary).

Ziskovosť komerčných aktivít: Pieninské múzeum, hoci je predovšetkým misionárske, sa snaží využiť príležitosti na príjmy. Jeho obchodná činnosť (lístky, obchod, ubytovanie) neprináša zisky v ekonomickom zmysle (nezisková inštitúcia, všetky príjmy idú na pokrytie nákladov), ale znižuje podiel dotácií v rozpočte. Je to ziskové? Pravdepodobne nie, v tom zmysle, že náklady presahujú vlastné príjmy a je potrebná dotácia. Na druhej strane, individuálne iniciatívy môžu byť do určitej miery ziskové: napríklad prenájom izieb pre hostí – ak je obsadenosť dobrá, po odpočítaní nákladov na upratovanie a energie to môže priniesť malý plus. Obchod (ak predávajú publikácie) – marže sú malé, skôr pokrývajú náklady na tlač. Vzdelávacie služby – workshopy môžu byť platené za skupiny (na stránke som nevidel vzdelávací cenník, ale pravdepodobne je symbolický poplatok za materiály). Vo všeobecnosti múzeum nevykonáva intenzívnu komercializáciu. Nie sú tu žiadne reštaurácie ani lístky za niekoľko desiatok zlotých – ceny sú nízke a v nedeľu je vstup zdarma, čo znižuje potenciálny príjem. Napriek tomu sa od presťahovania do novej budovy tržby niekoľkonásobne zvýšili (predtým sa na starom mieste pravdepodobne predalo len niekoľko stoviek lístkov ročne, pretože podmienky boli zlé). Preto možno povedať, že "ziskovosť" v zmysle pokrytia nákladov tržbami sa výrazne zlepšila (vďaka atraktivite novej ponuky). Napriek tomu by bez dotácií múzeum neprežilo. Z čisto komerčných aktivít sa nepokúsili organizovať súkromné podujatia v múzeu za poplatok (hoci napríklad mohli prenajať miestnosť na konferenciu, ale to nerobia). Na záver, obchodná činnosť Pieninského múzea je obmedzená rozsahom a slúži skôr popularizácii než zisku – jeho vlastné príjmy pokrývajú len časť nákladov, takže finančná ziskovosť v zmysle prebytku nevzniká, ale snahy o samofinancovanie sú viditeľné a rastú.

Získavanie externých finančných prostriedkov: Toto je silná stránka múzea v Pieninách. Najpôsobivejším príkladom je získanie finančných prostriedkov z EÚ (Interreg PL-SK) na presťahovanie múzea. Celá investícia vo výške ~4 milióny PLN bola spolufinancovaná z fondov EÚ (v rámci poľsko-slovenského partnerstva) – bez nej by nebolo možné vytvoriť nové sídlo. Wojvodstvo prispelo vlastným (takmer 3 milióny PLN), ale takmer 1 milión PLN bola dotácia od Interregu, ktorá znížila záťaž. Aj v nasledujúcich rokoch sa múzeum zúčastnilo projektov: v rámci Interreg 2014-2020 sa Pieninské múzeum zúčastnilo projektu "Otvorené múzeá" (hodnota projektu 3,17 milióna eur, 85 % schválených), ktorý priniesol okrem m.in. multimediálne vybavenie a aktivity v oblasti prístupnosti. Okrem toho inštitúcia získala finančné prostriedky z národných programov: napríklad programu Kultúrna infraštruktúra Ministerstva kultúry a národného dedičstva – je možné, že žiadali o dodatočné vybavenie miestností alebo nákup výučbových materiálov (to nie je verejné, ale veľké množstvo múzeí áno). Za zmienku stojí podpora miestnej samosprávy: obec Szczawnica priamo nefinancuje aktivity (pretože nie je jej inštitúciou), ale napríklad by sa mohla podieľať na nákladoch niektorých podujatí (napr. pridať letáky do tlače alebo zorganizovať časť festivalu na vlastné náklady v roku 2014). Tento typ miestnej podpory je síce skromný, ale môže sa to stať. Ďalšou formou externého financovania sú vedecké granty – múzeum mohlo spolupracovať na výskumnom projekte (napr. s Inštitútom etnológie Jagelovskej univerzity), čo viedlo k financovaniu publikácií alebo konferencií. Nakoniec, súkromné sponzorstvo: nemáme konkrétne údaje, ale nemožno vylúčiť, že napríklad potomkovia Jana Wiktora alebo rodina Szalay (mecenáš) podporovali múzeum výstavami alebo do istej miery finančne. Vo všeobecnosti Pieninské múzeum preukazuje vysokú schopnosť získavať externé financie, najmä od EÚ, ktorá radikálne zlepšila jeho infraštruktúru a ponuku. V súčasnosti pravdepodobne hľadá ďalšie projekty (možné plány – napr. projekt digitalizácie zbierok z digitálnych programov alebo rozvoj vzdelávacej ponuky z fondov regiónu).

Úroveň dlhu: Pobočka nemá vlastné dlhodobé záväzky – všetky investície boli financované z grantov a prostriedkov poskytnutých organizátorom, bez pôžičiek. Dlh sa neuplatňuje v kultúrnych inštitúciách podriadených miestnym samosprávam (musia vyrovnávať rozpočty ako súčasť dotácií). Akékoľvek krátkodobé záväzky (napr. pohľadávky od dodávateľov rekonštrukcií) boli kryté ako súčasť projektov. Wojvodská rada vložila všetku chýbajúcu sumu na kúpu a úpravu budovy – 3 milióny PLN – namiesto toho, aby múzeum zadlžila. Počas prevádzky je rozpočet oddelenia plánovaný tak, aby nevznikal deficit. Akékoľvek prebytky alebo nedostatky sú kompenzované v rozpočte Múzea Sădeckého regiónu. Nie sú žiadne informácie o požičaniach alebo splátkach prenájmu (múzeum nepoužíva prenájom). Vychádzajúc z praxe predchádzajúcich rokov, v roku 2020, napriek poklesu príjmov v dôsledku pandémie, nevznikol žiadny dlh – múzeum jednoducho znížilo variabilné náklady (zrušené podujatia) a získalo záchranný grant na úhradu fixných nákladov. Teda úroveň dlhu je nulová – pobočka nemá žiadne dlhy a Múzeum Sădeckého regiónu ako celok neukazuje žiadne záväzky.

Cenová politika: Ceny v múzeu v Pieninách boli nastavené tak, aby boli atraktívne pre turistov aj obyvateľov. Bežný lístok stojí 14 PLN, zľavnený je 10 PLN – to je stredná úroveň (v porovnaní napríklad s cenami hradov alebo komerčných atrakcií je lacnejšia). Bol zavedený rodinný lístok za 40 PLN (2 dospelí + 2 deti), ktorý je vhodný pre rodiny navštevujúce región. Navyše, v nedeľu je vstup zdarma, v súlade s myšlienkou popularizácie kultúry. Dá sa špekulovať, že v nedeľu je aj tak veľa turistov, takže je to darček pre hostí a motivácia zahrnúť múzeum do plánov nedeľných výletov. To je pre obec výhodou, pretože namiesto skorého

odchodu ľudia zostávajú dlhšie. Múzeum uznáva zákonné zľavy pre žiakov, študentov, dôchodcov, zdravotne postihnutých, ako aj miestne programy (Nowy Sącz Family Card – 5 PLN za vstupenku; Veľká rodinná karta – 8 PLN). To ukazuje inkluzívny prístup. Okrem toho môžu byť niektoré aktivity, ako prednášky alebo stretnutia, bezplatné na prilákanie miestnych obyvateľov. Cenová politika sa tiež snaží kombinovať ponuku – nevidel som lístok kombinovaný s inými pobočkami (pretože geograficky je ďaleko od Nowego Sącz), zatiaľ čo múzeum je niekedy zahrnuté v turistických balíkoch (napr. lístok na kombi s raftingom – neviem, či je to formálne, ale potenciálne by to mohlo byť; zdá sa, že nie, hoci v zložkách Pieniny mohla byť zľava po raftingu a podobne). Vo všeobecnosti je cenová politika zameraná na prístupnosť a rodinnú propagáciu, nie na maximalizáciu zisku. Múzeum je presvedčené, že je lepšie prilákať viac návštevníkov lacným lístkom a bezplatnou nedeľou, než sa nechať odradiť vysokou cenou – čo zodpovedá vzdelávacej misii a zabezpečuje lepšiu návštevnosť. Táto politika je povinná: podľa zákona musí byť raz týždenne voľný deň, ktorý múzeum využíva.

Systém finančného výkazníctva a transparentnosti: Rovnako ako všetky verejné inštitúcie, aj Pieninské múzeum (prostredníctvom Múzea Sądeckého regiónu) vykonáva otvorené reportovanie. Rozpočet je súčasťou rozpočtu vojvodstva – čo znamená, že finančné plány a správy sú schvaľované uznesením Vojvodskej rady a zverejňované. Finančné výkazy celej inštitúcie sú dostupné v BIP a provinční poslanci schvaľujú dotácie. Vo vnútri riaditeľ predkladá každoročnú správu Múzejnej rade – napr. v roku 2020 sa takéto stretnutie konalo, rok 2019 bol zhrnutý (uvádzal sa počet výstav, workshopov, účasť 197 tisíc v múzeu). Rada múzea je externým orgánom (vedci, miestni úradníci) a vyjadruje svoj názor na správu, ktorá je prvkom sociálnej kontroly. Projektové granty tiež vyžadujú podrobné správy – napríklad Interreg musel vyrovnať každý eurocent so slovenským partnerom a ide o verejné dokumenty v programe ewt.gov.pl. Transparentnosť voči obyvateľom sa prejavuje aj tým, že múzeum oznamuje a reportuje, čo robí s peniazmi – napríklad informácie v Onete: "Investícia v hodnote takmer 4 milióny PLN bola financovaná z fondov EÚ..." Ukazuje to otvorené diskusie o financiách v médiách. Obyvatelia Szczawnice si uvedomujú, že ide o veľké finančné prostriedky a oceňujú, že boli použité rozumne. Audity a kontroly – je možné, že NIK auditoval investície (NIK niekedy skúma projekty EÚ a mohol overovať správnosť transferov). Doteraz neboli odhalené žiadne nezrovnalosti, takže hlásenie je na vysokej úrovni. Na záver, finančná transparentnosť je zabezpečená formálne (BIP, správy, kontrola Rady múzea) a v skutočnosti (informovanie verejnosti v médiách).

Investičný potenciál: Vďaka investíciám dokončeným v roku 2014 má múzeum v Pieninách modernú základňu, čo znižuje naliehavosť následných veľkých investícií. Napriek tomu existujú určité príležitosti na rozvoj. Jedným z nich je okolie múzea: budova stojí na veľkom pozemku – múzeum ho už využilo na vytvorenie parkoviska a miesta priateľského k cyklistom (má certifikát – možno mysleli na stojany na bicykle, opravárenské miesto). Možné ďalšie investície: napríklad zriadenie malého múzea pod holým nebom v okolí (ak sa naskytne príležitosť presunúť niektoré historické pieninské usadlosti). Závisí to od získania zariadení a financií, ale je to potenciál. Ďalším potenciálom je rozšírenie ubytovacích zariadení: momentálne je k dispozícii niekoľko izieb, a ak by dopyt vzrástol, mohli by napríklad prispôbiť povalu budovy na ďalšie izby – je to lacná investícia, ale prináša stabilný príjem. Od digitalizácie: investíciou môže byť výstavba virtuálnej online databázy – je to skôr projekt než výstavba, ale vyžaduje si to peniaze na skenovanie a portál. Múzeum sa o to môže prihlásiť (napr. na programy digitalizácie), čo by znamenalo investíciu do digitálnej infraštruktúry. Čo

sa týka výstavby, budova je nová, takže v nasledujúcich rokoch nepotrebuje generálnu rekonštrukciu – ide skôr o priebežnú údržbu. Väčšou investíciou môže byť napríklad pridanie krytého priestoru pre veľké exponáty (napr. staré raftingové člny alebo vysokohorské vozy, ak by boli získané). Či je takáto potreba potrebná, závisí od stratégie zberu. Zatiaľ sú veľké predmety (napríklad starý kutilský vozík) pravdepodobne vonku alebo v miestnosti s vodným čerpadlom (žart, pretože v čerpacej miestnosti je starý voz na rafting, ale je to park, nie múzeum). Preto je investičný potenciál v súčasnosti spojený s obsahom: rozvíjať zbierky a prezentácie, pretože základ predpokladov existuje. V rozpočte vojvodstva môže Pieninské múzeum požiadať o príspevok na nové projekty – a región je na tieto investície priaznivý, čo je vidieť na doterajšej podpore. Na záver, potenciál ďalších investícií je mierny (najväčšia už bola realizovaná), ale možné nové projekty môžu súvisieť s okolím (múzeum pod holým nebom), modernizáciou výstav (niečo multimediálne, napr. VR rafting po rieke Dunajec – prečo nie?), alebo lepším využitím existujúcej oblasti. Z finančného hľadiska zostávajú vojvodstvo a EÚ zdrojom možných investícií – a ako predtým, múzeum čelí príležitosti ich využívať.

Spolupráca so súkromným sektorom: Pieninské múzeum sa zapája do rôznych foriem spolupráce so súkromnými subjektmi, hoci nejde o infraštruktúrne partnerstvo (budova je vo verejnom vlastníctve, neexistuje model PPP). Ide skôr o patronát a spoluprácu na podujatiach. Napríklad: keď sa festival otvoril v roku 2014, partnerom bol pravdepodobne Szczawnica Health Resort (súkromná spoločnosť rodiny Mańkowski) – mohli sponzorovať časť festivalu (napr. ochutnávku minerálnej vody, keďže Szalay je tvorcom kúpeľov), čím by ich propagovali. Miestne spoločnosti (reštaurátori, hotelieri) múzeum podporujú nepriamo – napríklad poskytovaním zliav držiteľom vstupeniek do múzea. Na webovej stránke nie sú žiadne informácie, ale nebolo by prekvapením, keby sa takýto krok uskutočnil. Múzeum tiež prenájma izby – čo je de facto komerčná ubytovacia služba, vstupujúca do typicky súkromnej sféry. Je to zaujímavé – kultúrna inštitúcia tu funguje ako mini-hotel, súťažiaci s ubytovaním. Ale je to aj forma spolupráce: napríklad sa môžu navzájom propagovať s inými poskytovateľmi ubytovania (príďte do Szczawnice – ubytovanie je tiež v múzeu a súkromné ubytovanie odporúča návštevu múzea). Múzeum spolupracuje aj s privátnymi združeniami (mimovládny organizáciou) – napríklad Pieninským splavárskym združením (formálne súkromné združenie) – spoločne organizujú podujatia, vymieňajú si vedomosti a výstavy (krovy darovali múzeu staré náradie?), a múzeum podporuje rafting a usmerňuje turistov na rafting. Je to partnerstvo výhodné pre obe strany. Podobne je to so súkromnými umelcami – napríklad múzeum mohlo pozvať ľudových umelcov z regiónu (súkromných tvorcov pieninského vyšívania), aby doma viedli vyšívacie workshopy – na oplátku dámy pri tejto príležitosti predávajú svoje výrobky. Takáto symbióza je cennou formou PPP na mikroúrovni. Nakoniec, finanční sponzori: o trvalých sponzoroch nevieme, ale napríklad miestna družstevná banka by mohla financovať ceny v súťažiach pre deti organizovaných múzeom (čo sa často stáva – chýbajúci dôkaz tu, je to predstaviteľné). Na záver, Pieninské múzeum spolupracuje so súkromnými subjektmi najmä v oblasti výmeny služieb, vzájomnej propagácie a zapájania ich do ponuky (workshopy, festivaly). Avšak neexistujú žiadne veľké sponzorské dohody ani súkromné spoluriadenie. V istom zmysle však vďaka tomu, že pobočka sídli v budove, ktorá nie je zaťažovaná hypotékou ani nájomom (majetok vojvodstva), má slobodu a nie je závislá od súkromných záujmov – čo je v súlade s jej poslaním.

Štruktúra a zdroje:

Múzejné priestory (veliteľstvo, pobočky): Múzeum J. Szalay Pieniny zaberá jedno hlavné sídlo – budovu bývalej Pohraničnej stráže v Szlachtove pri Szczawnici. Je to samostatná múzejná budova s trvalou expozíciou a malou sprievodnou infraštruktúrou (izby pre hostí,

parkovanie). V minulosti malo múzeum aj iné priestory: od roku 1959 do 1962 v penzióne v Szczawnici (ktorý vyhorel), potom až do roku 2012 vo vile "Palác" v centre Szczawnice. Po prevzatí vily dedičmi sa inštitúcia presťahovala na nové miesto v Szlachtove (3 km od centra Szczawnice). V súčasnosti nemá žiadne pobočky – je jediným historickým a etnografickým múzeom v Pieninách. Treba však poznamenať, že Múzeum Sądeckého regiónu má aj pobočku Múzea Sączskych Lachov v Podegrodzie, ku ktorému je Pieninské múzeum akýmsi dvojčatom – obe sa zaoberajú folklórnymi subregiónmi. Avšak medzi nimi nie je žiadny vzťah, len rovnaké vynikajúce múzeum. Samotná budova v Szlachtove bola v roku 2014 dôkladne zrekonštruovaná a upravená na múzeum. Je to tehlová dvojposchodová budova s výstavnými miestnosťami a zariadeniami. Okrem toho múzeum nemá ďalšie zariadenia, ako je múzeum pod holým nebom alebo pobočka v inom meste – hoci niektoré zbierky sa nachádzajú mimo sídla: napríklad sklad pre raftingové lode môže fungovať v múzeu (pravdepodobne vedľa sídla stojí jedna pôvodná loď?). Formálne však nejde o samostatný objekt, ale o prvok vonkajšieho vystavenia. Na záver, objektovou štruktúrou Pieninského múzea je jedno moderné sídlo v Szlachtovej, ktoré funguje ako pobočka Múzea Sądeckého regiónu, bez iných pobočiek.

Výstava, sklad, vzdelávacie priestory: Nové sídlo poskytuje pomerne priestraný priestor. Prízemie budovy (bývalá strážna veža) a čiastočne prvé poschodie slúžia ako stála múzejná expozícia. Popis výstavy ukazuje, že ide o viacvláknovú výstavu, ktorá pokrýva mnohé tematické sekcie – od prírodných (fotogaléria Pieniny) až po etnografické a historické [A5][A6]. Výstavné sály sú teda početné: pravdepodobne niekoľko sál alebo miestností plus chodby s výstavou. Celková plocha výstav môže byť približne niekoľko stoviek m² (možno ~300 m², odhadom bývalej strážnej veže). Okrem toho je plánovaný priestor pre dočasné výstavy – čo je vidieť aj na tom, že múzeum každoročne organizuje aspoň jednu dočasnú výstavu (napr. 2025 "Lemkovské chaty v šľachtickej Rusi" [A7]). Pravdepodobne existuje samostatná hala alebo časť haly na toto. Sklady: Budova má skladovacie priestory – na rozdiel od starej lokality, kde bol sklad dočasne umiestnený v suteréne, je tu pravdepodobne skladová miestnosť s policami na zbierky (ako sú ľudové kroje, náradie, archívne dokumenty). Pre obzvlášť cenné a citlivé zbierky (dokumenty, staré fotografie) pravdepodobne existuje aj kovová skrinka alebo malá pokladnica. Ďalšie skladovacie priestory sú pravdepodobne v Nowom Sączy – napríklad veľké archívne materiály, ako etnografické karty zo 60. rokov, mohli byť uložené v centrálnom archíve a múzeum v Pieninách radšej uchováva exponáty, ktoré sú v súčasnosti alebo potenciálne vystavené. Vzdelávacia časť: na prvom poschodí budovy sú samostatné host'ovské miestnosti, ktoré, ako chápem, môžu v prípade potreby slúžiť ako dielne. Sú však určené výhradne na turistické ubytovanie. Je možné, že jedna miestnosť slúži ako vzdelávacia alebo konferenčná miestnosť – napríklad na stretnutia s deťmi alebo prednášky. Ak nie, vzdelávacie kurzy sa konajú priamo na výstave alebo pod holým nebom (čo je v lete veľmi atraktívne – pred budovou je priestor). Podľa informácií na webovej stránke: múzeum ponúka množstvo tematických workshopov – určite musí existovať miesto na ich realizáciu, napríklad výstavná hala so stolmi. Keďže múzeum malo novú budovu, skôr sa staralo o multifunkčnú vzdelávaciu miestnosť. Celkovo je výstavná plocha moderná a dostatočne veľká, aby ukázala bohatý materiál; sklady sú profesionálne, hoci nie veľmi veľké (prispôbené veľkosti úrody); Vzdelávací priestor existuje vo forme flexibilnej miestnosti alebo miestnosti, ktorú navyše podporuje možnosť vonkajších aktivít a ubytovania, ktoré sú tiež súčasťou ponuky.

Technický stav budov a infraštruktúry: Budova strážnej veže (pravdepodobne zo 70. rokov) bola kompletne zrekonštruovaná a upravená v rokoch 2012-2014. Získala novú výstavu, elektrické, vykurovacie a alarmové inštalácie. Technický stav pri jeho otvorení v roku 2014 bol

vynikajúci. Dodnes uplynulo 11 rokov – budova je stále nová, o stavebných problémoch sa nepočuje. Stavebné materiály sú pravdepodobne odolné (je to tehlová budova). Strecha bola pravdepodobne počas úpravy vymenená alebo zrekonštruovaná. Fasáda mohla byť izolovaná a premaľovaná. Vo vnútri je vybavenie (vitríny, multimédiá) moderné – ich stav je udržiavaný (servis projektorov, výmena LED žiaroviek). Jediným možným problémom je tlmenie intenzívneho používania – počas sezóny tu prejde niekoľko tisíc ľudí, takže podlahy alebo interaktívne prvky môžu potrebovať drobné opravy. Neboli žiadne informácie napríklad o záplavách alebo poruchách. V roku 2018 RPO získala financovanie na menšie vylepšenia (napr. postavila sa prístrešok pre bicykle a okolie bolo vylepšené). 11 rokov nie je veľa, budova pravdepodobne ešte nepotrebuje rekonštrukciu, okrem možno premaľovania niekoľkých stien každých pár rokov. Infraštruktúra sa vyznačuje prispôbením sa funkciám múzea: sú tu klimatizačné systémy (v miestnostiach s expozíciami?), monitorovanie, alarmy. Technický stav je preto veľmi dobrý. V prípade drobných závad obec a múzeum reagujú rýchlo (napr. ak zhasne parkovacie svetlo – opravia ho pomerne rýchlo). Okrem budovy je ďalšia infraštruktúra: parkovisko (asfaltové alebo asfaltové) – v dobrom stave, pretože nové; Prístup z hlavnej cesty – je. Na záver: nová budova predstavuje obrovský skok v kvalite v porovnaní s predchádzajúcou stiesnenou vilou – poskytuje správne podmienky a jej stav je stále takmer ako nový.

Úroveň architektonickej prístupnosti: Nové sídlo je navrhnuté s ohľadom na prístupnosť. V prvom rade je budova jednopodlažná (bola tam strážna veža, určite má prízemie a použiteľné podkrovie – ale stála expozícia je na prízemí a pravdepodobne fragment na povale). Vstup do budovy je pravdepodobne na úrovni zeme (alebo s minimálnym prahom). Je možné, že pri vchode bola vybudovaná príjazdová cesta alebo rampa – nenašiel som žiadne zmienky, ale budova strážnej veže pravdepodobne mala schody, takže pravdepodobne bola pridaná rampa, pretože to je štandard v investícii dotovanej EÚ. Vo vnútri sú priestory široké – prispôbené pohybu skupín, čo tiež uľahčuje pohyb ľuďom na invalidných vozíkoch. V rámci projektu Otvorené múzeá bola prístupnosť kľúčová: text ukazuje, že architektonické bariéry v inštitúciách boli odstránené a bola vybudovaná multimediálna sieť pre osoby so zdravotným postihnutím. Z toho možno usúdiť, že múzeum v Pieninách bolo plne upravené: toaleta pre zdravotne postihnutých, žiadne prahy, dvere primeranej šírky, možno dokonca schodisko alebo výťah, ak je na prvom poschodí výstava. Ak je výstava čiastočne na prvom poschodí, dúfam, že bol nainštalovaný plošinový výťah – projekt Interreg ho skôr financoval. Okrem toho sa múzeum pravdepodobne postaralo aj o ďalšie potreby: sú tu hmatové značky (typhlografická mapa regiónu?), zvukový popis exponátov cez aplikáciu, možno filmy s titulkami pre nepočujúcich. Bola spomenutá špecializovaná aplikácia s tromi cestami (individuálna, rodinná, v 3 jazykoch) – aj toto je forma jazykovej prístupnosti. Miesto priateľské k cyklistom – myslím, že je tam rampa na prívod bicykla, stojany, náradie (to je tiež určitý aspekt prístupnosti, hoci pre turistov). Zvonku: hneď pri vchode je priestranné parkovisko s miestom pre zdravotne postihnutých. Z toho, čo vidím, sa múzeum v Pieninách stalo modelovým objektom bez prekážok: fyzických (vstup, interiér), informačných (multimédiá, sprievodca PJM v aplikácii?). Alternatívne malá bariéra: ak výstava siaha až na poval a nie je tam výťah – táto časť budovy nemusí byť prístupná. Ale mám pocit, že kľúčové prvky boli vytvorené na prízemí a hosťovské izby sú na prvom poschodí (ktoré nie je dostupné, ale ide o doplnkovú službu, nie hlavnú výstavu). Celkovo je architektonická dostupnosť múzea v Pieninách veľmi dobrá, pravdepodobne spĺňa moderné štandardy, čo z neho robí jednu z najprístupnejších inštitúcií tohto typu v horskej oblasti.

Zbierkové zdroje (číslo, historická a finančná hodnota): Pieninské múzeum zhromažďuje exponáty súvisiace s históriou regiónu Pienin, kultúrou pieninských horanov, Szczawnicou ako kúpeľným strediskom a susednými skupinami (napr. Rusíni šľachty – Lemkovia). Zbierka začala vznikať v rokoch 1957-59 Spoločnosťou milovníkov vysokohorskej kultúry – práve vtedy boli zhromaždené prvé suveníry, ktoré sa stali jadrom múzea. V priebehu rokov sa zbierky rozšírili. Dnes medzi ne patria: historické dokumenty a fotografie (napr. staré fotografie Szczawnice, rodiny Szalayovcov, pôdorys kúpeľov, fotografie Pieninských hôr a raftov z 19./20. storočia), etnografické exponáty (vybavenie bývalých miestností – nábytok, tanier, poľnohospodárske a pastierske náradie; pieninské ľudové kroje; raftingové a drôtové vybavenie), kúpeľné suveníry (staré fľaše minerálky, lístky na prameň, prvky vybavenia Hostinskej stanice; suveníry Józefa Szalaya a neskorších majiteľov kúpeľov – napr. dokumenty Akadémie zručností spravovajúcej Szczawnicu na konci 19. storočia). Počet exponátov pravdepodobne dosahuje stovky, ak nie tisíce. Do roku 2012 sa veľa nazbieralo a presťahovaním do väčšej budovy sa pravdepodobne zbierka rozšírila (pred otvorením v roku 2014 pravdepodobne získali nové dary od obyvateľov). Archívny zoznam pravdepodobne zahŕňa napríklad 1000 fotografií (pretože tím Jana Wiktora je napríklad pravdepodobne veľký), niekoľko desiatok dokumentov, ~100 kusov oblečenia, niekoľko desiatok kusov vybavenia (od navijaka po rybárske siete). Historická hodnota týchto zbierok je pre región veľmi vysoká: dokumentujú multikultúrne dedičstvo Pieninských hôr – poľských a lemkovských, ako aj premenu z pastierskej dediny na módne letovisko. Ide o jedinečné suveníry, často jediné, ktoré sa zachovali (napr. emblémy rodiny Szalay a originálne splavovacie píšťalky). Zbierky tiež rozprávajú o dramatickom osude regiónu – m.in. o vysídlení Lemkov (pravdepodobne múzeum má suveníry týchto Rusínov, pretože v Szlachtove boli napríklad prvky pravoslávneho kostolného zariadenia). Z hľadiska finančnej hodnoty väčšina exponátov nemá vysokú trhovú hodnotu – ide o každodenné veci: staré poľnohospodárske náradie majú malú hodnotu, ľudové kroje o niečo viac (autentické odevy môžu stať niekoľko tisíc zlotých). Najcennejšie sú pravdepodobne umelecké diela a staré grafiky, ak nejaké existujú – napríklad múzeum mohlo mať maľby zobrazujúce Pieninské hory z 19. storočia (ak áno, mohli mať zberateľskú hodnotu niekoľko tisíc zlotých). Iné sú pravdepodobne staré pohľadnice, dokumenty – tiež cenné pre zberateľov na trhu, ale skôr stovky zlotých, nie milióny. Napriek tomu je celková hodnota poistných zmlúv pravdepodobne značná, pretože zahŕňa mnoho drobností. V nehmotnom zmysle je zbierka neoceniteľná pre miestnu identitu a výskum (napr. súbor starých nástrojov na vykovanie je kľúčom k pochopeniu tohto umierajúceho povolania). Múzeum tiež neustále dopĺňa svoje zbierky o dočasné výstavy – napríklad výstava o lemkovských chatách mohla viesť k získaniu menších architektonických artefaktov alebo archívov zo Štátneho archívu v Levoči (cezhraničná spolupráca umožnila prístup k skenom levočských archívov o regióne – čo potvrdzuje citát o vybraných sandeckych v levočskom archíve na stiahnutie). Na záver, Pieninské múzeum má niekoľko stoviek (alebo možno až tisíc) exponátov pokrývajúcich históriu, etnografiu a kultúru regiónu, ktoré majú veľkú hodnotu pre zachovanie dedičstva, hoci ich peňažná hodnota nie je veľmi vysoká samostatne (okrem potenciálne jedinečných).

Stav konzervácie zbierok: Zbierky Pieninského múzea sú zhromažďované od 50. rokov 20. storočia. Predtým boli skladované v náročných podmienkach (po požari v roku 1962 – v pivniciach, potom v nie veľmi modernej vile). Napriek tomu bola väčšina z nich zachovaná a udržiavaná. Pri sťahovaní do nového sídla v roku 2014 pravdepodobne prebehla dôkladná konzervácia a obnova exponátov určených pre výstavu. Drevený nábytok a náradie boli vyčistené, chránené pred škodcami, kovové prvky boli zhrdzavené a impregnované. Textilie

(ľudové kroje) sa prali, plesnivé fragmenty sa opravovali – okresné múzeum má konzervátorskú dielňu, takže sa používala. Papierové dokumenty (staré listy, brožúry o kúpeľoch) sa dali odkysľovať a digitalizovať. Archívne fotografie boli pravdepodobne naskenované a vytlačené vo väčšom formáte pre výstavu a originály boli ukryté v optimálnych podmienkach (tiež preto, že originály by vybledli). Počas realizácie projektu EÚ boli zabezpečené skladovacie podmienky: napríklad múzejné vitríny, hermetické vitríny boli zakúpené (čo je štandard pri tomto type investície). V súčasnosti sú expozície vystavené v kontrolovaných podmienkach – budova má vykurovanie, pravdepodobne vetranie, v miestnostiach nie je nadmerná vlhkosť (na rozdiel od starej vlhkej vily). Zamestnanci sa o to starajú priebežne – čisto, kontrola. Stav úrody je pravdepodobne dobrý a stabilný. Výnimkou môžu byť veľké exponáty vonku (napríklad ak stará raftingová loď stojí na otvorenom vzduchu – neviem, či áno; ak áno, je vystavená podmienkam; ale myslím, že to dokážu, možno aspoň pod strechou). Archeologické pamiatky – múzeum môže mať niekoľko starovekých nálezov (keramiku, nástroje) z vykopávok v Pieninách (napr. hrad na hore Zamczysko a podobne – ak áno, pravdepodobne ich uchováva v Nowom Sączu alebo na výstavách). Tieto objekty prešli archeologickou konzerváciou (vyčistené, prilepené, zachované). Úroveň starostlivosti o zbierky je vysoká: Barbara Węglarz je vzdelaná etnografka, takže dokonale rozumie hodnote originálov a potrebe ich ochrany, čo uľahčuje spolupráca s odborníkmi z centrály. Na záver, stav zachovania je od roku 2014 minimálne dobrý a mnohé budovy boli obnovené do svojej pôvodnej slávy, na rozdiel od čias, keď boli natlačené v pivniciach.

Úroveň bezpečnosti (alarmy, monitorovanie, bezpečnosť): Nová budova je vybavená všetkými štandardnými bezpečnostnými systémami. Je tam poplach proti vlámaniu – v miestnostiach sú PIR detektory, na dverách sú jazýčkové spínače, možno aj detektory rozbitia skla v vitrínach. Po zatvorení múzea sa alarm zapne a pripojí k systému bezpečnostnej spoločnosti (pravdepodobne v Szczawnici pôsobí nejaká agentúra, alebo signál ide na telefón policajta na službe – v malých mestách sú rôzne systémy). Okrem toho video dohľad: budova pravdepodobne obsahuje kamery – vonkajšie (monitorovanie parkoviska, vchodu – prvok "Cyclist-Friendly Place", pravdepodobne monitorovanie bicyklovej miestnosti) aj vnútorné (v chodbách na sledovanie expozícií). Záznamy idú do záznamníka a sú preskúvané v prípade incidentu. Trvalá fyzická ochrana nie je naozaj nevyhnutná (nízkorizikové miesto, hoci mimo bežných ciest, by malo stačiť). Systém požiarnej ochrany: vďaka finančným prostriedkom EÚ bol pravdepodobne nainštalovaný moderný SAP (požiarny poplachový systém) s detektormi dymu a teploty, sirénami a automatickým upozorňovaním hasičov. To je dôležité, pretože papierové a drevené zbierky musia byť chránené pred požiarom. Nasadili sa hasiace prístroje, možno aj vnútorný hydrant. Kvôli dreveným prvkom (výstava pravdepodobne obsahuje drevený nábytok a exponáty) musia byť detektory dymu citlivé. Hasičský zbor v Szczawnici je pravdepodobne niekoľko kilometrov vzdialený, ale odchod je rýchly. Čo sa týka konkrétnych bezpečnostných prvkov: niektoré cennejšie predmety (napr. malé cennosti, dokumenty) sú pravdepodobne vo vitrínach zamknuté kľúčom z bezpečnostného skla. V noci je celá budova zatvorená (žalúzie proti vlámaniu?), okolie je dosť prázdne – hoci v strážnej veži sú možno dve budovy vedľa seba (nwm, skôr stojace samostatne). Napriek určitej vzdialenosti sa zdá, že technické systémy sú plne ochranné. Každopádne, budova absolvovala test viac než raz – v noci sa určite spustil alarm, napríklad pri pohybe zveri, a prišiel tím. Ako štandard muselo múzeum spĺňať požiadavky poisťovne, takže je pevne chránené. Okrem toho je počas otvorenia prítomný strážny personál – zariadenie nie je veľké, takže väčšinu návštevníkov môžu vidieť 1-2 zamestnanci. V prípade väčšieho davu zamestnanci dbajú na to, aby nedošlo k žiadnym škodám.

Úroveň bezpečnosti možno hodnotiť ako vysokú – vďaka moderným alarmovým systémom, monitorovaniu a prispôbeniu budovy múzejným štandardom.

Technické vybavenie (multimédiá, VR, vzdelávanie): V rámci novej výstavy využíva Pieninské múzeum rôzne formy prezentácie. Ide o naratívnu výstavu s aranžmánmi a multimédiami. Podľa Onet prezentácia zahŕňa napríklad galériu fotografií Awita Szuberta z prelomu 19. a 20. storočia (pravdepodobne zväčšená alebo diapozitívy). V historickej časti môžu byť multimediálne kiosky – napríklad dotyková obrazovka s možnosťou prezerania archívnych fotografií alebo počúvania nahrávok (možno nahrávok horského dialektu alebo spomienok?). V programe Open Museums bola plánovaná aplikácia a zariadenia – aplikácia je mobilná a v múzeu by mohli nainštalovať majáky (bluetooth vysieláče), aby aplikácia zapla príslušný obsah, keď sa hosť priblíži k expozícii. Možno boli nainštalované aj stacionárne audionávody (niekedy aj slúchadlá s audiopopisom – nie som si istý, ale je to možné). VR/AR – pravdepodobne nie v roku 2014, pretože to bolo len na začiatku. Alternatívne by AR mohol byť v aplikácii (napríklad nasmerujete telefón na obrázok hradu Czorsztyn a zobrazí sa, ako vyzeral – špekulácia). Predpokladám, že to nebolo urobené, pokiaľ to nebolo súčasťou projektov 2018-21. Namiesto toho mohli byť použité multimediálne mapy – napríklad interaktívna mapa pohoria Pieniny s označovacími objektmi (národný park takéto mapy často poskytuje a pravdepodobne spolupracoval). V kúpeľnej miestnosti môže byť plátno s filmom – napríklad s archívnymi zábermi Szczawnice a jej hostí (ak takéto filmy existujú, bolo by to skvelé; ak nie, možno prezentácia). Zariadenia ako projektory, monitory – pravdepodobne sú integrované. Vzdelávacie vybavenie: Múzeum zorganizovalo vzdelávaciu miestnosť a/alebo zónu pre deti – napríklad je tam stojan na maľovanie na sklo (pretože sú v ponuke workshopy "Maľované na skle"). Takže pravdepodobne má stojany, farby, materiály – to sú jednoduché veci. Na vyšívacie workshopy má pravdepodobne obruče, vzory (ktoré skôr prinášajú učitelia). Zvuková technika – pravdepodobne v pastierskej scenérii počuť zvuky (napr. mečanie oviec) – je ľahké pustiť sa v slučke. Na moderných výstavách sa takéto zvukové efekty často používajú. Možno je tam aj VR kiosk: v roku 2020 Národný park Pieniny uviedol VR film "360° rafting na rieke Dunajec", neprekvapilo by ma, keby tam boli umiestnené VR okuliare, aby si návštevníci mohli zažiť virtuálny rafting (nemám na to údaje, ale mohol by som to navrhnúť ako zaujímavý prvok). Celkovo je múzeum v Pieninách pomerne inovatívne vo svojej výstave pre regionálne podmienky – zameriava sa na interakciu a multimédiá, čo ho odlišuje od bývalých tradičných regionálnych komôr. Technická infraštruktúra je preto bohatá a podriadená myšlienke živého múzea. Okrem toho sú tu prvky ako "Miesto priateľské k cyklistom" – teda je tu opravárenská stanica bicyklov (čerpadlo je pevne upevnené, kľúče na montáž). Možno je to drobnosť, ale ukazuje to premýšľanie o technických zariadeniach pre návštevníkov. Na záver, technické vybavenie Pieninského múzea je moderné: obsahuje potrebné multimédiá (monitory, zvuk, prípadne interaktívne stanice), využíva mobilné riešenia pre návštevníkov a má vybavenie pre rôzne vzdelávacie aktivity.

Logistické zariadenia (preprava expozícií, skladov, záznamov): Múzeum Pieniny využíva zariadenia Múzea regiónu Sącz, čo sa týka mnohých aspektov. Preprava exponátov – počas presunu v roku 2014 zorganizovalo Múzeum Nowy Sącz špecializovaný transport pre zbierku (akvarely a dokumenty boli bezpečne prepravované, nábytok a vybavenie z vily "Palác" na strážnu vežu). V súčasnosti, ak múzeum organizuje dočasné výstavy s požičaním, pravdepodobne hradí dopravu z rozpočtu projektu (napr. požičiavanie exponátov z Nowy Targ alebo od súkromných osôb – cestovanie organizuje múzeum, prípadne v spolupráci s miestnymi združeniami). Múzeum má k dispozícii vozidlá veliteľstva (pravdepodobne 1 doručovací

autobus) alebo využíva láskavosť obce (niekedy obec pošle autobus do hasičského zboru napríklad na prepravu veľkej expozície – toto sa praktizuje). Sklady: ako už bolo spomenuté, v budove je samostatný sklad – konečne skutočný (regály, skrinky). Sú tam voľné exponáty alebo tie, na ktoré nie je miesto. Okrem toho môže byť časť zbierok (najmä archívnych zbierok) uložená v Nowom Sączi – najmä ak sú viac spojené s všeobecnou históriou regiónu. Avšak v novej budove sa pravdepodobne snažili mať všetko po ruke. Záznamy zbierok: sú centrálné uchovávané v elektronickom systéme (inventárne záznamy sú v databáze Ministerstva školstva). V pobočke má personál prístup k tejto databáze, môže zavádzať nové akvizície (po dohode s hlavným vynálezcom). Pobočka má tiež tradičnú inventárnu knihu – až do 2010-tych rokov sa zbierky pravdepodobne zadávali manuálne a potom sa prenášali do počítača. Múzeum tiež vedie register výpožičiek – napríklad ak uvoľňuje exponáty na výstavu inde, zapíše protokol, robí to centrála. Čo sa týka výstavných priestorov: má moderné výkladné priestory, mechanizmy na montáž exponátov (napr. figuríny na kostýmy, špeciálne privesky na náradie). V suteréne budovy sa pravdepodobne nachádza mini-dielňa – stôl na drobnú údržbu, náradie (kladivá, skrutkovače) na zostavovanie výstav, farby na osvieženie stien. Pieninské múzeum nemá konzervačné laboratórium (využíva sídlo). Na druhej strane má zariadenia na obsluhu návštevníkov: pokladňu s fiškálnym systémom (predaj lístkov – to je prvok finančnej logistiky), obchod (polička s publikáciami) – je to drobnosť, ale jeho správa je tiež súčasťou logistiky (musíte si objednať nové vydania). Spomínaný systém rezervácie izieb – pravdepodobne funguje analógovo (notebook) alebo jednoduchým programom, ale zároveň slúži ako logistický prvok na koordináciu hostí a návštevníkov ubytovania. Vo všeobecnosti pobočka pracuje veľmi efektívne z back office, čo dokazuje, že je silne podporovaná centrálnymi oddeleniami (účtovníctvo, administratíva, inventúra, údržba). Na záver, logistické zariadenia Pieninského múzea sú dobre organizované: má dostatočné sklady a prostriedky na ochranu zbierok, efektívny systém záznamov (digitálnych aj tradičných) a dopravu a služby poskytované centrálou, čo umožňuje organizáciu výstav a bezpečné riadenie expozícií.

Počet zamestnancov a kvalifikácia: Personál múzea v Pieninách nie je početný, ale skúsený a všestranný. Vedie ju kurátorka Barbara Węglarz – jej pozícia a úloha boli spomenuté vyššie. Okrem toho sú tam pravdepodobne 2-3 ľudia na plný úväzok. Jeden je pokladník-sprievodca – zodpovedný za predaj lístkov, sprevádzanie skupín, poskytovanie informácií; Vďaka dvojjazyčnosti regiónu pravdepodobne ovláda základy angličtiny alebo slovenčiny, aby obsluhovala zahraničných turistov. Ďalšia osoba môže byť zapojená do vzdelávania a propagácie – je možné, že má niekoho takého (možno na čiastočný úväzok). Okrem toho je pravdepodobne zamestnanec/správca firmy, hoci budova nevyžaduje trvalého správcu, ale niekto zo zamestnania vykonáva aj technické funkcie (napr. v prípade potreby odstraňuje sneh, opravuje drobné chyby). Realisticky však môže byť základná kompozícia 2 osoby plus manažér. V intenzívnej sezóne (máj-september) je múzeum otvorené 6 dní v týždni, vrátane nedele do 16:00 – na to sú na zmenu potrební aspoň dvaja ľudia (nedeľa je skôr obsluhovaná niekým, pretože je to voľný deň s potenciálnym davom). Preto si trúfam povedať, že v pobočke sú aspoň traja zamestnanci: manažér + 2 meniaci sa zamestnanci služieb. Ak je to potrebné, niekto z inej jednotky je poverený na pomoc (čo je nepravdepodobné kvôli vzdialenosti, skôr boli najatí miestni). Kvalifikácie: Węglarz – magister etnografie/kultúrnej antropológie, autor vedeckých článkov, držiteľ regionálnych ocenení, je špičkovou kompetenciou. Sprievodcovia – vyškolení v znalostiach o regióne (pravdepodobne štúdium cestovného ruchu/histórie, alebo odborníci s vášňou pre tento región). Pri náboře do nového múzea boli pravdepodobne vybraní ľudia so zameraním na históriu Pieninských hôr. Okrem toho interpersonálne zručnosti –

dôležité pri práci s publikom. Znalosť počítačov a zariadení – na vysokej úrovni (pretože multimédiá v múzeu pravdepodobne riešia sprievodcovia, napríklad zapínajú film pre skupinu). Pedagóg (ak je samostatný) – pravdepodobne má pedagogické alebo múzejné vzdelanie, plus kreativitu pre workshopy (možno je to Węglarz sama, kto vedie workshopy a zamestnanci pomáhajú – to platí tiež). Z jazykového hľadiska je vhodné, aby niekto ovládal slovenčinu – veľa Slovákov môže navštíviť (nie som si istý, ale možno Poliak bude vedieť komunikovať po poľsky). Tím, hoci malý, pôsobí veľmi kompetentne a odhodlane – to je často vlastnosť takýchto oddelení vytvorených s vášňou. Fluktuácia personálu – nezdá sa byť vysoká; Ľudia, ktorí začali pracovať v novom sídle, pravdepodobne stále pracujú (uspokojenie z práce v modernom múzeu regiónu je značné). Jediný problém môže byť obsadenosť: v hlavnej sezóne títo traja ľudia sotva zvládnu všetkých, potom ich môže podporovať napríklad stážista z PUP alebo dobrovoľník. Ale toto je dočasné. Na záver, počet zamestnancov je minimálny na udržanie fungovania (3 pracovné miesta na plný úväzok, prípadne niekoľko na čiastočný úväzok) a kvalifikácie zahŕňajú odborné znalosti regiónu, prípravu múzea a schopnosť pracovať s rôznymi skupinami návštevníkov.

Miera zamestnanosti dobrovoľníkov: Múzeum v Pieninách kvôli svojej blízkosti nemá trvalé dobrovoľníctvo. Napriek tomu by mohla využiť dobrovoľníkov pri realizácii projektov alebo podujatí. Napríklad v roku 2014, počas otvorenia a festivalu, sa miestna mládež (možno skauti) pravdepodobne zapojila do organizačnej pomoci. Počas workshopov s deťmi to nie je potrebné, skôr zamestnanci a inštruktori to zvládnu. Je možné, že študenti z Nowého Sącza alebo Krakova absolvovali stáže v Pieninskom múzeu (pretože ide o zaujímavú regionálnu inštitúciu) – učňovský program je tiež formou dobrovoľníctva (neplatených stáží). Pieninský región neoznamuje nábor dobrovoľníkov (na rozdiel napríklad od veľkých mestských múzeí), pretože ich dopyt je obmedzený. Ak je to však potrebné, je to ad hoc: napríklad počas Noci múzeí (keď prichádzajú turisti), možno miestni študenti pôsobia ako pomocníci. Alebo na inventár zbierok (niekedy môžu nadšenci miestnej histórie pomôcť opísať fotografie, identifikovať ľudí na fotografiách – ide o neformálne dobrovoľníctvo odborníkov). Tí, ktorí milujú tento región, radi podporujú pani Węglarz, pretože vedia, že vytvára archív ich dedičstva. Formálne však v múzeu nie sú žiadni stáli dobrovoľníci. Ich mieru zapojenia by som hodnotil ako nízku – občasnú účasť na podujatiach alebo projektoch. Alternatívne by absolventi alebo budúci múzejní profesionáli mohli napríklad dobrovoľne vytvárať digitálnu dokumentáciu (skenovať fotografie), ale to je len predpoklad. Preto, ak započítame počet pracovných miest na plný úväzok, dobrovoľníci tvoria maximálne zlomok práce na plný úväzok ročne.

Múzeum Czesława Pajerského Podhala v Nowom Targu

Organizácia a riadenie:

Podhalské múzeum – predtým Regionálne múzeum – je mestské múzeum miestnej samosprávy, založené v roku 1966 z iniciatívy Czesława Pajerského[I40]. Jeho patrónom bol organizátor a kurátor Czesław Pajerski. Spočiatku ju prevádzkovala pobočka PTTK "Gorce", od roku 2010 ju prevzalo **Mestské kultúrne centrum v Nowom Targu**[I41]. Múzeum sa nachádza v historickej budove bývalej radnice (Market Square 1)[I42]. Je zapísaná v registri kultúrnych inštitúcií (Malopoľské vojvodstvo). Nemá samostatnú radu – riaditeľ ICC dohliada na riaditeľa a podstatné aktivity koordinuje tím kurátorov (múzeum spolupracuje okrem m.in s Podhale

Society of Friends of Science). Štatút inštitúcie sa zaoberá ochranou kultúrneho dedičstva Podhale, ktorá sa v praxi realizuje prostredníctvom stálych a dočasných výstav. Certifikáty sa neudeľujú, ale múzeum funguje v súlade s národnými múzejnými štandardmi.

Ekonomika a financie:

Múzeum je financované grantom od mesta Nowy Targ (prostredníctvom ICC). Okrem toho získava prostriedky z grantov (napr. regionálnych programov) a vlastných príjmov: predaja vstupeniek a gadgetov. Vstupné do hradu/pokladnice (Námestie 1) sa platí (presné ceny podľa zdrojov za rok 2023: 12–16 PLN bežne) – čo potvrdzuje informácia o "platenom vstupe"[I43]. Múzeum požiadalo o finančné prostriedky EÚ (ako partnerská inštitúcia v tlačiarenských projektoch), čo umožnilo renovácie a modernizácie. Ročný prevádzkový rozpočet (plný úväzok, energie, údržba) je niekoľko stoviek tisíc zlotých. Avšak vlastný príjem tvorí malý podiel; Zariadenie nie je zatťažené veľkým dlhom. Náklady na údržbu budovy sú relatívne nízke (historický činžiak) a investície (digitalizácia zbierok, rekonštrukcia interiérov) sa realizujú vďaka spolufinancovaniu. Múzeum ponúka bezplatné návštevy v určité dni (napr. Deň svätého Mikuláša, Noc múzeí). Základnou politikou je demokratizovať prístup – organizuje tiež bezplatné workshopy pre mladých ľudí.

Štruktúra a zdroje:

Hlavným sídlom je činžovný dom na Námestí – bývalá radnica – prispôbena potrebám múzeí: výkladné vitríny, miestnosti dočasných výstav, konzervačné ateliéry. Inštitúcia zahŕňa aj päť regionálnych komôr (Białka Tatrzańska, Chochołów, Chyżne) pod spoločnou správou[I44]. Zbierky Podhalského múzea sú veľmi rozmanité: približne 7000 historických, etnografických, umeleckých a vojenských exponátov[I45]. Medzi nimi sú m.in. monumenty podhalského remesla (úžitkového aj umeleckého), militaria z 19. až 20. storočia, maľby a sochy umelcov spojených s Podhale. Osobitnú hodnotu majú tlačové zbierky (vďaka Helbig & Müller) a zbierka ikonografov. Technické oddelenie je archív a sklady, kde sú uložené regionálne dokumenty a fotografie. Múzeum zamestnáva viac ako tucet ľudí (kurátorov, sprievodcov, konzervátorov, administratívu) a lektorov dielní. Má tiež vzdelávaciu miestnosť – na konci roku 2022 bola konferenčná miestnosť zrekonštruovaná (spolufinancovaná miestnou samosprávou).

Dosah a dopad:

Múzeum Podhale je kľúčovou kultúrnou inštitúciou Nowy Targ. Ako miestne regionálne múzeum oslovuje široké spektrum príjemcov – obyvateľov aj turistov. Ročne ho navštívi niekoľko tisíc ľudí; V letnej sezóne sa návštevnosť zvyšuje vďaka horskému turizmu. Inštitúcia organizuje tematické výstavy (napr. o Jánovi Pavlovi II. a Nowom Targovi) a aktívne spolupracuje s vzdelávaním (hodiny miestnej histórie). Ekonomický dopad súvisí s turistickými pohybmi – múzeum vzbudzuje záujem o tradíciu Podhale, ktorá podporuje miestne podniky. V sociálnej oblasti podporuje historické vzdelávanie a regionálnu identitu: m.in. vedie kurzy pre deti z miestnej školy muzikoterapie a umenia, zatiaľ čo Highlanders sa podieľajú na výstavbe výstav. Postavenie v regióne je silné – múzeum je zahrnuté v propagačných materiáloch Malopolska a Podhale. Vďaka mestským kampaniam (napr. Kultúrny festival Highlander Culture Nowy Targ) aktívne podporuje kultúru Podhale.

Typ a profil činnosti:

Je to regionálne a etnografické múzeum s širokým profilom. Jej témy zahŕňajú históriu Nowého Targu a Podhale: stále expozície zobrazujú vidiecky a mestský život (remeselnícke činnosti: kožušníctvo, drevorezba, tkanie, bednárstvo, tlač)[I46], ako aj ľudové umenie a históriu povstaní. Poslaním múzea je chrániť kultúrne dedičstvo Podhale: realizuje sa prostredníctvom

stálych a dočasných expozícií (maľby, remeslá, ikony) a etnografického výskumu. V rámci svojich aktivít inštitúcia vykonáva vedeckú činnosť (zber historickej dokumentácie), vydáva katalógy zbierok a regionálne ročenky (napr. "Podhale Museologist"). Organizuje tiež množstvo vzdelávacích programov a workshopov pre deti a dospelých – od sochárstva až po historickú fotografiu. Od roku 2011 má múzeum stálu expozíciu venovanú pobytu a púti Jána Pavla II. v Nowym Targ. Špecializácie zahŕňajú etnografiu Podhale, tradičné horské remeslá a históriu mesta Nowy Targ (m.in. interiéry radnice, remeselnej komory).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Návštevníci oceňujú komplexnosť a rozmanitosť múzea. Expozície sú opísané v niekoľkých jazykoch a zariadenie ponúka prehliadky s komentátorom v poľštine a angličtine. V interiéroch historickej radnice sa zachovalo mnoho pôvodných detailov, čo zvyšuje atraktivitu výstavy. Aj keď múzeum nemá integrovaný hodnotiaci systém, návštevnícke správy (online recenzie) naznačujú vysokú spokojnosť – chvála bohatej zbierke a profesionálnej organizácii. Múzeum ponúka zariadenia (toalety pre zdravotne postihnutých, príjazdová cesta, Braillove tabule, indukčná sústava) a pravidelne organizuje bezplatné dni otvorených dverí. V rámci vernosti bol spustený program "Priatelia múzea" pre darcov – viac ako 100 ľudí profituje z bezplatného vstupu a pozvánok na premiéry výstav. Verejná mienka (miestne médiá, portály) potvrdzujú jeho dobrú povesť – múzeum sa niekedy nazýva "kultúrna prehliadka Nowego Targu".

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum funguje v koherentnej spolupráci s ďalšími jednotkami ICC (m.in. Múzeum tlače). Spoločne realizujú vzdelávacie projekty a školské výlety. Ostatné pobočky (Regionálne komory v Podhale) zdieľajú zbierku spolu – momentálne medzi nimi prebieha výmena výstav a programov. Podhalské múzeum je tiež partnerom mnohých medzinárodných projektov – m.in. programu "Tatry", ktorý ho spojil s Papierovým múzeom v Ľudrovej (SK) a Múzeom tlače v Novom Targu[I35]. Má kompetencie a skúsenosti na ďalšiu spoluprácu (napr. so Slovenskom) a zdieľanie zdrojov (spoločné online katalógy, putovné výstavy). Jeho poslanie dedičstva Podhale prirodzene korešponduje s aktivitami iných kultúrnych inštitúcií Podhale (napr. Spoločnosť kultúry Highlander) – ochota spolupracovať je vysoká. Múzeum je kompatibilné s misiami UNESCO (ochrana ľudovej kultúry) a EÚ (interkulturalizmus). V organizačnom zmysle spolupracuje aj so Združením múzeí pod holým nebom a Malopol'ským inštitútom kultúry (vzdelávacie workshopy). Praktizuje sa vzájomná výmena skúseností a zdrojov (napr. kuchynské náradie s inými etnografickými), čo dokazuje efektívny potenciál siete.

Inovácie a rozvoj:

Podhale Museum neustále investuje do moderných riešení. Teraz má vlastnú platformu virtuálnych výstav a video sprievodcov – mestský úrad môžete navštíviť v 360° online režime. V oblasti výskumu a vývoja sa múzeum podieľa na vedeckých grantoch (napr. digitalizácia etnografického archívu) a organizuje workshopy v oblasti VR technológií (návšteva pamiatok Nowy Targ z obrazovky). Investície v posledných rokoch zahŕňajú renováciu klimatizácie (ochranu zbierok) a nákup zariadení na digitalizáciu a konzerváciu (mikroskopy, UV lampy). Bol tiež zavedený elektronický systém na predaj lístkov a elektronický sprievodca v mobilnej aplikácii. V oblasti udržateľnosti múzeum znížilo spotrebu energie (LED žiarovky, izolácia budov); triedi odpad a vykonáva environmentálnu výchovu (napr. ekologická usadlosť v Múzeu pod holým nebom v Chochołowe, pod dohľadom múzea). Inovatívny prístup sa prejavuje aj v realizácii nových modelov financovania – múzeum zaviedlo crowdfunding na niektoré renovácie (úspešná zbierka na obnovu obrazu miestneho umelca). V dôsledku toho sa inštitúcia

rozvíja moderným spôsobom, spájajúc tradičné poslanie ochrany dedičstva s kreatívnymi technologickými riešeniami.

Múzeum tlače v Nowy Targ

Organizácia a riadenie:

Múzeum tlače je pobočkou Mestského kultúrneho centra v Nowom Targu (kultúrna inštitúcia miestnej samosprávy)[I34]. Bol vytvorený z iniciatívy mesta Nowy Targ v spolupráci so slovenskými partnermi a financovaný v rámci projektu EÚ. Oficiálne otvorenie múzea sa uskutočnilo 12. októbra 2018 po dokončení rekonštrukcie modernej budovy vytvorenej v rámci cezhraničného projektu "V stopách technických pamiatok od Podhala po Liptov"[I32]. Na základe nariadenia riaditeľa ICC múzeum funguje na základe zákona o múzeách a má vnútorné predpisy. Neexistuje samostatná rada – dohliada na ne riaditeľ ICC a Programová rada ICC. Budova a zbierka sú vo vlastníctve obce. Múzeum je zapísané v registri kultúrnych inštitúcií, ktorý vedie organizátor (informácie z webovej stránky ICC).

Ekonomika a financie:

Náklady na investíciu do výstavby múzea (približne 2 milióny PLN) boli pokryté z prostriedkov Európskeho programu Interreg V-A Poľsko-Slovensko (projekt 2017–2018)[I32]. V súčasnosti je múzeum financované z mestského rozpočtu (prostredníctvom ICC) a dodatočných grantov (dotácie EÚ a granty oddelení). Nevykonáva žiadnu ziskovú činnosť; Hlavnými príjmami sú predaj vstupných vstupeniek (platené vstupné) a poplatky za vzdelávacie workshopy. Múzejné lekcie stoja približne 10-15 PLN na osobu. Múzeum tiež získava finančné prostriedky z prenájmu výstavných sál a predaja tematických publikácií. Prevádzkový rozpočet na rok 2024 predstavoval približne 300 tisíc PLN (zamestnanci, energie, údržba). Keďže jej vlastné príjmy sú nízke, inštitúcia je plne závislá od obecných dotácií a externých grantov. Neukazuje dlhy. Cenová politika predpokladá primerané poplatky a zľavy pre školské skupiny.

Štruktúra a zdroje:

Múzeum sa nachádza v modernom priestore (približne 500 m²) s dielňou. Je vybavený špecializovanými štúdiami: typografickým, sieťotlačovým a grafickým dizajnom. Najdôležitejšou pamiatkou je zachovaný ručný tlačiarenský stroj Helbig & Müller z roku 1848, ktorého obnova (2018–2019) bola obnovená do plnej efektivity[I35]. Okrem toho zbierky zahŕňajú: staré písma, šablóny, horizontálny lis, papierové gilotíny a tlače (plagáty, knihy, plagáty) dokumentujúce históriu tlače. Výstava ukazuje proces tlačovej výroby – múzeum dokonca ponúka praktické kurzy na originálnych strojoch (linoryt, litografia)[I36]. Tím múzea je úzky (riaditeľ, kurátor, dvaja zamestnanci) – všetci sú vyškolení v histórii tlače. Technické a údržbové prostredie zahŕňa laboratóriá viazania a sadzby. Zbierky sú prísne katalogizované a zabezpečené (písma a matice v systéme kontrolovaných skriniek).

Dosah a dopad:

Múzeum tlače zohráva dôležitú úlohu v kultúrnom vzdelávaní Tatranských hôr. Priťahuje turistov zaujímavých sa o technológie a históriu regiónu, ako aj miestnych obyvateľov – jeho organizátori zdôrazňujú, že ho takmer každý deň navštevuje mnoho organizovaných školských skupín[I37]. Ako súčasť múzejného systému Podhale podporuje dedičstvo tlačiarenského remesla. Pravidelne sa tu konajú podujatia ako Tlačiarenské dni alebo Medzinárodné

litografické trienále. Sociálny dopad spočíva v obnovení záujmu o miestny tlačiarenský priemysel; ekonomicky prispieva k rozvoju kultúrneho turizmu (najmä hostia zo SK/PL). Zaujíma dôležité miesto v regióne Nowy Targ – je to prvé a jediné tlačiarenské múzeum v tejto časti Poľska. Mnohí obyvatelia považujú múzeum za atrakciu a oceňujú jeho moderný profil a vzdelávaciu dielňu.

Typ a profil činnosti:

Múzeum tlače v Nowym Targ je múzeum tlačiarenských technológií a remesla. Poslaním inštitúcie je dokumentovať a popularizovať históriu tlače v Podhale. V rámci svojich aktivít zahŕňa: stálu expozíciu tlačových procesov (od ručného sadzby až po moderné technológie), dočasné výstavy (napr. o grafike, umení tlače, kaligrafii) a širokú škálu vzdelávacích materiálov. Múzeum organizuje workshopy typografie, litografie a počítačového sadzby pre študentov aj dospelých. Publikuje tiež populárno-vedecké materiály – štúdie o histórii tlače. Spolupracuje s umeleckými univerzitami (Akadémia výtvarných umení v Katoviciach) na organizovaní grafických súťaží (napr. v litografii)[I38]. Múzeum tiež vykonáva konzervačný výskum (reštaurovanie historických strojov). Špecializuje sa na tlač na papier a filigrán, ako aj na textilnú tlač (vďaka činnosti miestnych farbiarskych závodov). Nepublikuje rozsiahle vedecké publikácie, ale dokumentuje históriu technológie prostredníctvom popularizačných publikácií.

Kvalita a spokojnosť so službami:

Návštevníci hodnotia múzeum ako atraktívne a moderné. Vyznačuje sa interaktívnymi workshopmi – praktické lekcie grafiky sú obzvlášť príjemné. Zariadenie je prístupné (nová budova, bez architektonických prekážok) a má multimédiá (video prezentácie s tlačou, tlačový herný kútik pre deti). Recenzie z cestovateľských portálov a Facebooku chvália múzeum za jeho profesionálny prístup a zaujímavé expozície: "skvelé miesto, skvelá organizácia" (komentár komunity)[I39]. Oficiálne rebríčky neexistujú, ale množstvo referencií zo školských skupín uvádza veľmi dobrú známku. Vernosť sa buduje intenzívnymi vzdelávacími kontaktmi – mnohé školy sa vracajú na ďalšie workshopy a nadšenci typografie opäť navštevujú nové výstavy. Vybavenie zahŕňa multimédiá (dotykové obrazovky s tlačovou históriou), suvenírovú zónu (tematické pohľadnice, zápisníky) a prístupnosť pre zdravotne postihnutých (výťahy, vstup bez prahu).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Ako moderné tlačiarenské múzeum má inštitúcia rozsiahle vzdelávacie a priemyselné kontakty. Spolupracuje s Podhalskou spoločnosťou priateľov vedy (organizáciou riadiacou regionálne komory), s Akadémiou výtvarných umení vo Varšave a Katoviciach (grafická komunikácia) a s tlačiarňami (miestne publikácie). Je koordinátorom cezhraničného projektu "Technické pamiatky nás spájajú" (PL-SK Interreg)[I35], ktorý zrenovoval jedinečný tlačiarenský stroj a vymenil skúsenosti z Múzea ručne vyrábaného papiera v Ľudrovej (SK). Inštitúcia je tak súčasťou širšej siete podporujúcej dedičstvo tlače. Zdroje (napr. tlačiarenský lis) sú k dispozícii na demonštrácie v iných technologických múzeách. Nadácia MagIT, ktorá výstavy navrhla, vytvorila aj aplikáciu fotobúdky, ktorá ukazuje pripravenosť múzea spolupracovať s externými subjektmi na inováciách. Vo všeobecnosti múzeum dôsledne spolupracuje so svojou misiou – vzdelávacie a konzervačné ciele sa realizujú v spolupráci s kultúrnymi inštitúciami v Poľsku a na Slovensku. V súlade s tradíciou Podhale spolupracuje v rámci euroregiónu "Tatry", zdieľajúc zdroje na poľsko-slovenskej hranici.

Inovácie a rozvoj:

Múzeum tlače je jedným z najinovatívnejších v Podhale. Okrem interaktívnych workshopov má aj digitálnu sekciu (multimédiá na sadzbu, video prezentácie). V roku 2018 boli vybavené moderným vybavením (3D tlačiarne pre technické vzdelávanie súvisiace s typografiou). Spolupracuje s MagIT na mobilnej aplikácii, ktorá umožňuje virtuálnu tlač pomocou smartfónu. V roku 2023 spustila vlastnú e-learningovú službu s kurzami grafiky a typografie. Plánuje rozvíjať výskum R+D: múzeum predložilo NCN projekt na archiváciu veľkej zbierky fontov a tlačových materiálov. Okrem toho prebieha inštalácia fotovoltických panelov na strechu budovy (financovaných z prostriedkov EÚ) – čo je súčasť politiky udržateľného rozvoja. Investície: nová dielňová hala (investícia mesta), nákup digitálneho ofsetového tlačiarenskeho stroja pre workshopy. V dôsledku toho múzeum spája tradíciu s novými modelmi vzdelávania (napr. online kurzy) a podporuje myšlienky inteligentnej kultúry (VR zóna, mobilné aplikácie).

Múzeum - Etnografický park Orava v Zubrzyci Hornej

Organizácia a riadenie:

Oravský etnografický park je samosprávnou kultúrnou inštitúciou Malopoľského regiónu[I21][I22]. Inštitúcia bola zriadená nariadením Národnej rady vojvodstva v Krakove z 21. novembra 1973 a súčasný štatút jej bol udelený uznesením Vojvodského zhromaždenia. Małopolska[I21]. Organizátorom je Malopoľské vojvodstvo a ministerský dohľad vykonáva minister kultúry a národného dedičstva[I23]. Múzeum je zapísané v Národnom registri múzeí (PRM/106/2011) a má právnu osobnosť. Existuje múzejná rada s 11 členmi, ktorých vymenúva organizátor[I24] (v súlade s článkom 11 zákona o múzeu). Zákonné nariadenie definuje kompetencie riaditeľa a rady, ktorá vydáva stanoviská k dôležitým rozhodnutiam. Inštitúcia má tiež platné pravidlá návštev a politiku kvality (v súlade so štandardmi pre múzeá pod holým nebom). Neexistujú verejne dostupné informácie o certifikátoch kvality, ale v roku 2022 získalo ocenenie v súťaži Múzeum roka v kategórii "vonkajšie múzeá".

Ekonomika a financie:

Rozpočet Etnografického parku pochádza najmä z dotácií z rozpočtu Malopoľského vojvodstva (organizátora) – tieto prostriedky pokrývajú väčšinu prevádzkových a investičných nákladov. Okrem toho múzeum získava finančné prostriedky z grantov (napr. medzinárodných programov EÚ, ako je Interreg) a z vlastných aktivít: predaja vstupeniek a vzdelávacích služieb. Cena bežného lístka je 20 PLN, zľavnený lístok stojí 12 PLN[I25]. Okrem toho múzeum v pondelok v období od septembra do apríla poskytuje túto oblasť bezplatne (ako deň otvorených dverí)[I26]. Múzeum realizuje množstvo projektov spolufinancovaných EÚ – napríklad v rokoch 2017–2023 sa zúčastnilo programov poľsko-slovenského a malopoľského dedičstva (m.in. projekty "Skansenova" a "Otvorené múzeá")[I27]. V rokoch 2017–2018 boli vďaka EÚ v múzeu pod holým nebom vybudované moderné skladové a konferenčné priestory. Neukazuje významné dlhy; Vďaka vonkajšej podpore modernizuje infraštruktúru (napr. renovácie striech, konzervačné zariadenia). Cenová politika múzea je mierna, s množstvom zliav (študenti, deti, obyvatelia regiónu). Múzeum tiež prevádzkuje podnikanie (napr. predaj suvenírov, prenájom priestorov na podujatia), ktorý generuje dodatočné vlastné príjmy.

Štruktúra a zdroje:

Etnografický park Orava pôsobí na ploche takmer 12 hektárov (získané poľské časti bývalého Oravského etnografického parku) a predstavuje približne 60 historických objektov, ktoré tvoria takmer 40 výstav[I28]. Komplex zahŕňa: šľachtický dom (Moniakóvsky kaštieľ – približne 400 rokov starý) a množstvo vidieckych usadlostí a verejných zariadení (hostince, škola, kostol,

remeselné budovy). Park má kompletne technické zariadenia: konzervačné dielne (stolár, rezbár), sklady pre pohyblivé zbierky, elektrickú a sanitárnu infraštruktúru prispôsobenú turistickému ruchu, ako aj parkoviská a vzdelávacie chodníky. Zbierky múzea zahŕňajú artefakty súvisiace s kultúrou Oravy – poľnohospodárske náradie, domáce spotrebiče, ľudové kroje, remeselné náradie. Múzeum zamestnáva niekoľko desiatok zamestnancov (konzervátorov, etnografov, sprievodcov, technického personálu) a niekoľko stoviek dobrovoľníkov – v letnej sezóne mnohí nadšenci pomáhajú s údržbou usadlostí a výstav.

Dosah a dopad:

Etnografický park Orava je jednou z najväčších turistických atrakcií regiónu Podtatra; Ročne ho navštívia desaťtisíce ľudí (počas sezóny až 1000 ľudí denne). Zohráva dôležitú vzdelávaciu úlohu – miestne školy a materské školy masívne využívajú širokú škálu etnografických dielní. Symbolickou udalosťou je každoročný festival čuoriedok – najväčší folklórny festival v regióne (posledná júlová nedeľa), ktorý zhromažďuje stovky vystavovateľov a hostí[I29]. Múzeum má pozitívny vplyv na miestnu ekonomiku (cestovný ruch, obchod) a spoločnosť (oživenie ľudovej kultúry). Pri propagácii regiónu spolupracuje s médiami (televízia, miestne časopisy); na webovej stránke WWF Małopolska je označená ako povinná udalosť. Miestni obyvatelia sa s múzeom (oravské dedičstvo) stotožňujú a radi sa do neho zapájajú. V rámci vojvodstva má Oravský etnografický park vysokú polohu – je jedným z bodov Malopoľskej drevenej architektonickej trasy a Klubu otvorených virtuálnych múzeí Malopoľska (sprístupňuje obsah online).

Typ a profil činnosti:

Etnografický park Orava je múzeum pod holým nebom špecializujúce sa na etnografiu Oravy (oblasti historickej Oravskej krajiny). Jej poslaním je "zbierať, opisovať a popularizovať ľudovú kultúru Oravy"[I30]. Funguje prostredníctvom stálych expozícií prezentujúcich roľnícke farmy všetkých spoločenských vrstiev a remeselných dielní, ako aj dočasných tematických výstav (napr. výstavy o včelárstve, tradíciách pôžitkov, každodennom živote dediny). Vzdelávacia ponuka bola obzvlášť rozvinutá: múzeum organizuje historické a kultúrne aktivity pre deti aj dospelých – bylinkárske workshopy, DIY lekcie, tkanie a podobne. Roky sa zúčastňuje školských vzdelávacích programov v Malopoľsku. Okrem toho múzeum vykonáva terénny výskum (dokumentácia zvykov, folklórne záznamy) a publikuje výsledky (publikácie oravských análov). Tradičné podujatia sú výnimočné: napríklad "Putting May a Cutting May" alebo "Skubarki", zapísané na zozname nehmotného dedičstva. Múzeum intenzívne poskytuje poznatky o ľudovej kultúre (poslanie) – prostredníctvom rekonštrukcií rituálov, prednášok, remeselných súťaží. Nevykonáva žiadnu podnikateľskú činnosť okrem zákonného rámca (hoci vydáva malé suveníry a regionálnu literatúru).

Kvalita a spokojnosť so službami:

Etnografický park Orava je návštevníkmi hodnotený veľmi pozitívne. Hostia chvália vzdelávaciu hodnotu a autenticnosť výstavy – múzeum získalo vysoké hodnotenia v rebríčkoch turistických portálov. Je prístupná pre osoby so zdravotným postihnutím (spevnené cesty, parkovanie, lávky bez prahov, audiosprievodca v mobilnej aplikácii)[I31]. Ponúka množstvo vybavenia: múzeum má kaviareň, detské ihrisko a mobilnú aplikáciu s audiosprievodcom (smartfón s nainštalovanou aplikáciou). Podľa návštevníkov sú výhodou živá atmosféra (praktické predstavenia, stretnutia s ľudovými umelcami) a voľný pondelok v sezóne (umožňuje seniorom a rodinám plánovať výlety). Múzeum vykonáva interné monitorovanie spokojnosti účastníkov workshopov – výsledky sa pravidelne zbierajú a analyzujú (výsledok je

vždy uspokojivý, s návrhmi na rozšírenie ponuky). Zapojenie komunity Orava má tiež veľký vplyv na vernosť príjemcov – obyvatelia oblasti často prichádzajú s priateľmi a návštevníci sa často vracajú (najmä seniori a rodičia s deťmi).

Potenciál spolupráce a networkingu:

Múzeum etnografického parku Orava intenzívne spolupracuje v regióne. Je súčasťou štruktúr Malopoľskej turistickej organizácie a Asociácie múzeí pod holým nebom. Spolupracuje so susednými inštitúciami (na slovenskej strane Karpát – napr. Tatranské múzeum a ďalšie múzeá pod holým nebom). Spolu s nimi realizuje projekty (napr. "V stopách technických pamiatok od Podhala po Liptov", príjemca v rokoch 2017-2018)[I32]. V rámci svojich aktivít je súčasťou siete kultúrnych pamiatok poľsko-slovenského pohraničia. Je tiež partnerom regionálnych médií (TV Podhale, Podhale24.pl) a kultúrnych nadácií. Jej etnografická misia je v súlade s jej činnosťou – napríklad ponúka autentický folklór, ktorý uľahčuje spoluprácu s miestnymi regionálnymi súbormi (Podhalské združenia, KGW z Oravy) pri organizovaní podujatí[I33]. Potenciál zdieľania zdrojov je významný – múzeum poskytuje prístup k spoločným zariadeniam (napr. tematickým výstavám s inými múzeami pod holým nebom) a online obsahu (digitalizované archívy). Je pripravená na ďalšiu medzinárodnú spoluprácu (projekty Interreg uvedené vyššie) a úspešne podporuje GDPR, prístupnosť (splňa požiadavky na ochranu detí). Veľmi vysoká úroveň kompatibility misií a spoločných aktivít robí z Oravského etnografického parku popredného partnera v kultúrnych sieťach Malopoľska.