

ZAŁĄCZNIK Nr 2
do umowy z dnia
określającej warunki organizacyjno- finansowe działalności
Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych oraz program jej działania

**Program realizacji zadań
w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju
Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych
na okres 2022–2029**

Niniejsze opracowanie przygotowałam w następstwie innych dokumentów o podobnym charakterze mojego autorstwa: „Strategii rozwoju Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych w Łambinowicach-Opolu na lata 2013–2018” z aktualizacją w 2014 r., „Planu rozwoju działalności merytorycznej i infrastruktury Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych w Łambinowicach-Opolu w latach 2018–2020”, oraz „European Heritage Label. Formularza wniosku” (2019), którego współautorką jest Anna Czerner, a także audytu strategicznego, który z kolei został przeprowadzony z wykorzystaniem ww. tekstów i na podstawie pogłębionych wywiadów ze mną przez dr hab. Adama Szpaderskiego, prof. Uniwersytetu Humanistycznospołecznego SWPS w Warszawie, i był opublikowany w 2021 r. w 43 tomie naukowego periodyku Muzeum – „Łambinowickim Roczniku Muzealnym”.

Opracowanie przygotowałam wg struktury przekazanej mi przez Departament Kultury, Sportu i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Opolskiego. Jest ono pogłębioną analizą aktualnej kondycji Muzeum z określeniem kierunków rozwoju w latach 2022–2029 i wskazaniem obszarów w ramach tej struktury, którym należy – według mnie – poświęcić uwagę, by wzmocnić pozycję tej szczególnej nie tylko w naszym regionie, ale i kraju instytucji. Struktura dokumentu determinuje podejście do tytułowego problemu. Oznacza to, że szczególnej analizie poddałam sytuację finansową i kadrową Muzeum, warunkującą w znaczącym stopniu realizację celu strategicznego, tj. rozwoju placówki, mniej miejsca natomiast poświęciłam pozostałym zagadnieniom. W zwięzłym „Podsumowaniu” przedstawiłam najważniejsze cele strategiczne i operacyjne. Istotnym uzupełnieniem opracowania będą szczegółowe dokumenty strategiczne i spajająca wszystkie strategia rozwoju Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych na lata 2022–2029, nad którą prace trwają i które zakończone zostaną w roku 2022 jednolitym dokumentem.

Jestem przekonana, że koncepcja pracy Muzeum, realizowana przez mnie od 2010 r., kiedy objęłam stanowisko dyrektora, w sposób systemowy na podstawie aktualizowanych dokumentów strategicznych, jest właściwa i kluczowa dla rozwoju instytucji.

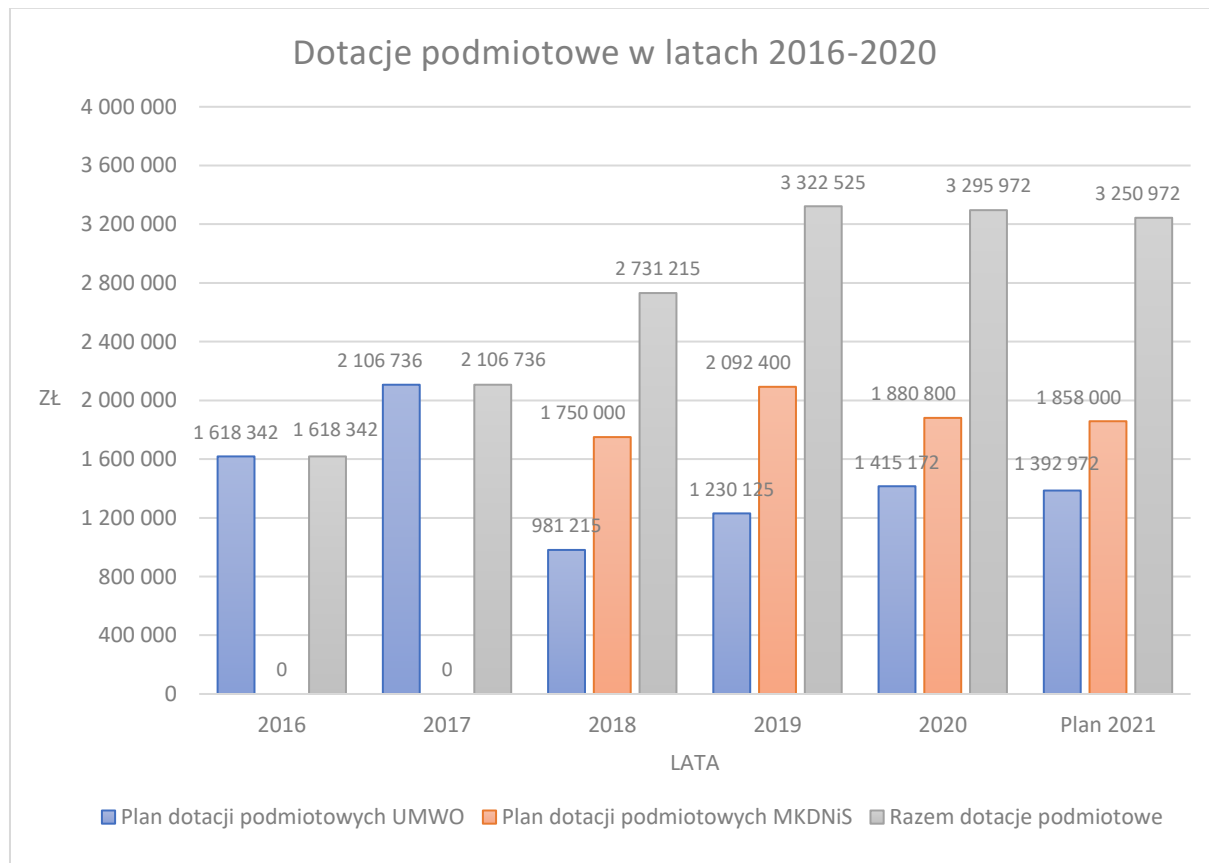
1. Ocena sytuacji finansowej instytucji, w tym ocena struktury wykonania planów finansowych

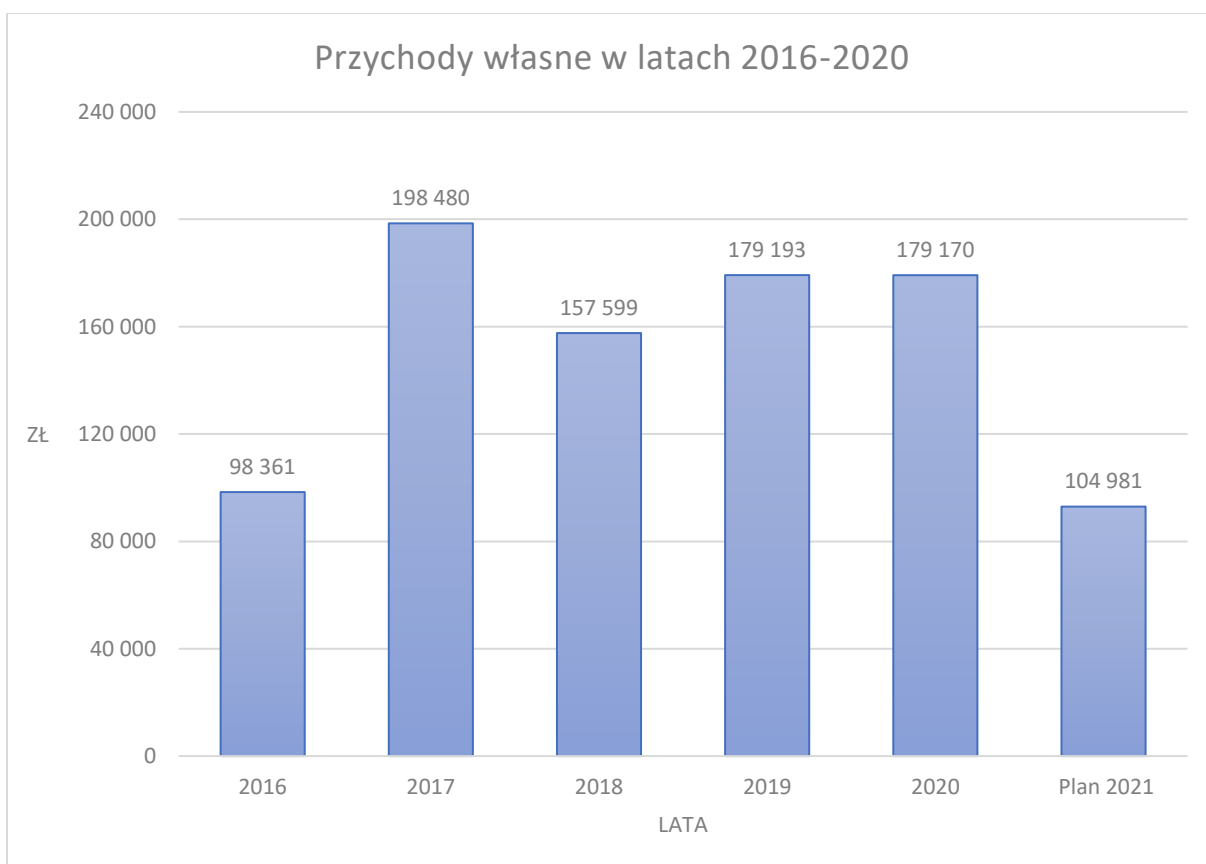
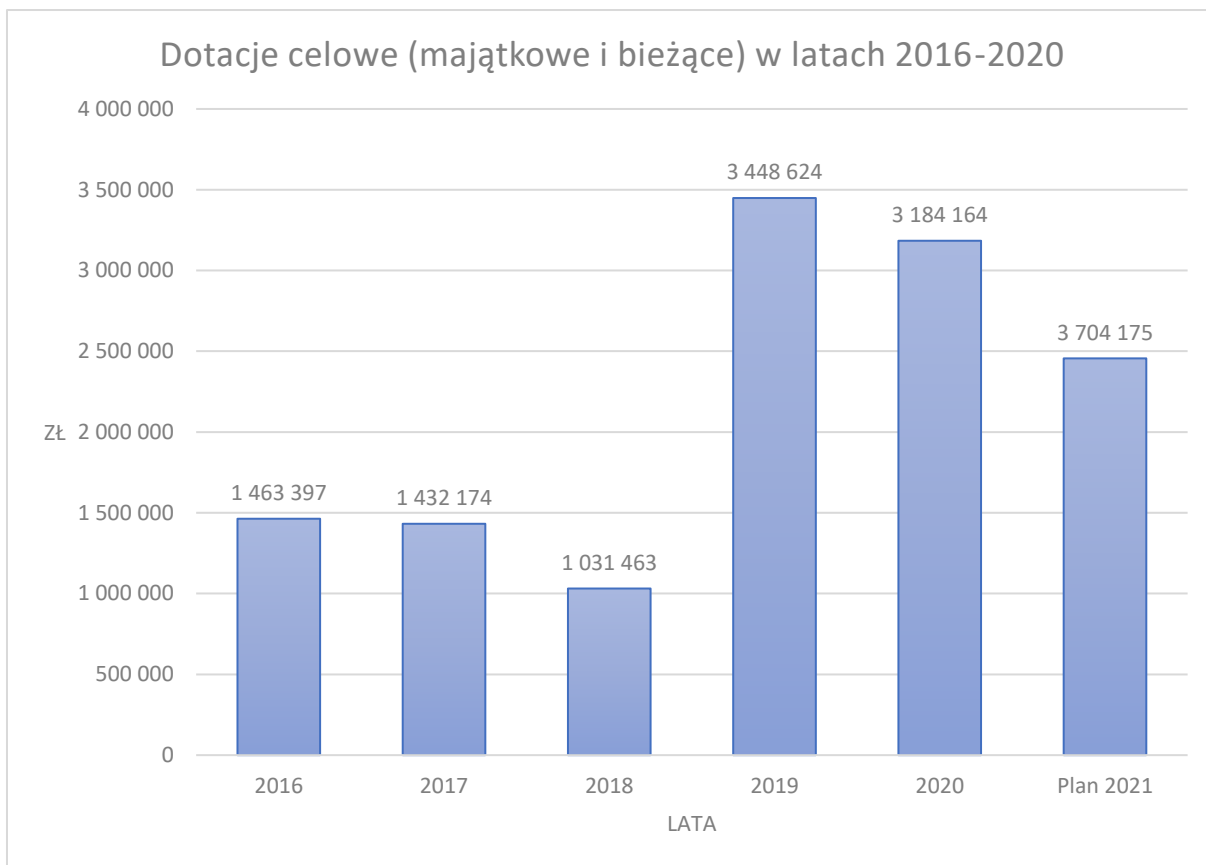
Centralne Muzeum Jeńców Wojennych jest samorządową instytucją kultury współprowadzoną przez Samorząd Województwa Opolskiego oraz Ministerstwo Kultury, Dziedzictwa Narodowego i Sportu (od 25.10.2021 r.: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego). Współfinansowanie zostało ustalone w relacji: SWO – 43 % oraz MKDNiS – 57 %.

Na budżet Muzeum składają się następujące przychody:

- dotacje podmiotowe od dwóch organizatorów
- dotacje celowe na wydatki majątkowe i bieżące
- przychody własne

W latach 2016–2020 oraz 2021 r. (stan na 30.09.2021 r.) wysokość przychodów z poszczególnych źródeł przedstawiała się następująco:





Na 30.09.2021 r. plan przychodów Muzeum wynosił 7 060 128 zł. Kwotę tę utworzyły:

- dotacja podmiotowa Samorządu Województwa Opolskiego – 1 392 972 zł (20 %) – zwiększona o 2 100 zł na pokrycie kosztów PPK i o 5 000 zł z przeznaczeniem na organizację konkursu dla dzieci i młodzieży; dotacja podmiotowa MKDNIŚ – 1 858 000 zł (26 %);
- dotacje celowe na wydatki majątkowe (inwestycyjne) i bieżące – 3 704 175 zł (52 %), w tym: dotacja UE – 551 296 zł; sponsorzy, darowizny i skarbona – 16 127 zł;
- przychody własne – 104 981 zł (2 %), tj. ze sprzedaży towarów i usług – 51 326 zł, ze sprzedaży samochodu towarowo-osobowego Fiata Ducato – 27 652 zł, uruchomienie przychodów z lat ubiegłych – 15 114 zł.

Strukturę wydatków w latach 2016–2020 oraz przewidywane ich wykonanie w 2021 r. przedstawia poniższa tabela:

Koszty/wydatki:						
	2016	2017	2018	2019	2020	Plan 2021
wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników	1 610 023	1 892 264	1 920 924	2 416 805	2 399 664	2 580 828
działalność bieżąca	530 265	438 149	714 742	1 285 163	1 277 899	1 077 219
działalność merytoryczna	377 698	598 207	489 975	496 506	434 682	363 625
wynik finansowy netto	-19 298	103 734	39 132	30 214	-33 076	-156 100
wydatki inwestycyjne	919 028	908 089	1 034 191	3 446 428	3 100 291	3 629 942

Z powyższego zestawienia wynika, że przychody Muzeum zasadniczo pokrywały wydatki. Sytuacja uległa zmianie w 2020 r., kiedy Muzeum zakończyło rok z ujemnym wynikiem finansowym. W roku bieżącym może się to powtórzyć. Dlaczego? Zanim odpowiem na to pytanie podkreślę, że ujemny wynik finansowy nie jest skutkiem nieprawidłowego wydatkowania pieniędzy, a efektem zaleconej zmiany zaprezentowania jeszcze jednego składnika – rezerwy na świadczenia pracownicze.

W związku z podpisaniem przez organizatorów Aneksu nr 1 z 27.11.2020 r. do umowy 28.12.2017 r. w sprawie prowadzenia jako wspólnej instytucji kultury Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych, na początku bieżącego roku zostało przeprowadzone badanie bilansu za rok 2020. Według wykonującej je biegłej oraz zgodnie z oczekiwaniem Departamentu Skarbu Województwa Urzędu Marszałkowskiego zostaliśmy zobowiązani do utworzenia rezerwy na świadczenia pracownicze księgowo, bez pokrycia finansowego i wbrew naszej

argumentacji i prośbom o te środki. Gdyby nie ten zabieg, wynik finansowy netto za rok 2020 stanowiłby zysk netto: 38 816,66 zł.

Podobna sytuacja może mieć również miejsce w roku bieżącym. Według ostrożnych szacunków, dokonanych na podstawie ubiegłorocznej wyceny aktuarusza, zaplanowana wysokość wyniku finansowego netto, tj. 156 100 zł może jeszcze wzrosnąć o ok. 111 000 zł (ostatecznie będzie znana po kolejnej wycenie po zakończonym roku budżetowym).

Ponadto przewidywaliśmy, że w bieżącym roku osiągniemy przychody z tytułu sprzedaży usług i towarów (publikacji własnych) Muzeum (57 139 zł) Środki te zamierzaliśmy przeznaczyć m.in. na kontynuację budowy cyfrowej bazy danych jeńców wojennych oraz ofiar represji w latach II wojny światowej. I tak zostało zrobione. Prace przy tworzeniu bazy, ze względu na ich czasochłonność, zlecono – zgodnie z przyjętym planem finansowym – i w znacznej mierze są już wykonane. Jednak sytuacja, która jest skutkiem pandemii, spowodowała znaczne obniżenie przychodów własnych (pierwotny plan 57 139 zł skorygowany do poziomu 50 826 zł, będzie jeszcze obniżony, ponieważ stan przychodów na 30.09 to 24 899 zł). Wskazać też należy, że w bieżącym roku nastąpił gwałtowny wzrost cen towarów i usług (szczególnie dotkliwie nośniki energii). Tak znaczny wzrost nie był przewidziany w planie wydatków (co i tak nie było możliwe ze względu na ograniczoną wysokość dotacji). W przypadku nieotrzymania potrzebnych środków od organizatorów powyższe wydatki planujemy pokryć z oszczędności z lat ubiegłych (zamiast – jak chcieliśmy – przeznaczyć je na inne potrzeby, przede wszystkim tworzenie cyfrowej bazy danych). Zaprezentowanie tej operacji w bilansie za 2021 r. (pokrycie koniecznych wydatków z posiadanych przychodów z lat ubiegłych) również spowoduje zwiększenie ujemnego wyniku finansowego. Jego wielkość, jak stwierdziłam, wyniesie wtedy minimum 156 100 zł. Jeszcze raz podkreślam, że w 2021 r. nie będzie to jednak miało wymiaru finansowego (brak pokrycia finansowego na utworzone w 2020 r. rezerwy na świadczenia pracownicze, jak również wykorzystanie środków własnych z lat ubiegłych), a jedynie postać księgowego zapisu, niestety burzącego przejrzystość finansowej kondycji Muzeum.

Na 30 września br. realizacja planu wydatków w 2021 r. przedstawia się następująco:

Rodzaj wydatków	Plan w zł	Wykonanie w zł	% wykonania	Uwagi
Wynagrodzenia i świadczenia dla pracowników	2 580 828	1 832 339	71%	Wydatkowanie proporcjonalne do upływu czasu. Jednak ze względu na utracone przychody ze sprzedaży towarów i usług z tytułu trwającej

				pandemii niezbędne jest zwiększenie planu o dodatkowe środki w wysokości 50 tys. zł (rezerwy na świadczenia pracownicze)
Działalność bieżąca	1 077 219	750 590	70 %	Wykonanie wyższe od zakładanego w związku ze wzrostem cen towarów i usług. Zajdzie konieczność zwiększenia planu o dodatkowe środki finansowe w wysokości 56 tys. zł (wartość tę zmniejszą środki własne z lat ubiegłych – 16 tys. zł), co będzie miało wpływ na wysokość ujemnego wyniku finansowego na działalności bieżącej.
Działalność merytoryczna	363 625	178 712	49%	Niższe wykonanie wiąże się z finalizacją prac w IV kwartale roku. Ujemny wynik finansowy na działalności merytorycznej – 50 tys. zł zabezpieczony zostanie środkami własnymi z lat ubiegłych.
Wydatki inwestycyjne	3 704 175	17 783	0,01%	W ramach tej grupy wydatków są: 1) przebudowa instalacji p.poż. – zadanie jest w trakcie realizacji, nie ma ryzyka niewykonania. Planowany termin zakończenia, tj. 29 października br. zostanie dotrzymany; 2) przebudowa budynku Muzeum w Łambinowicach – przeprowadzono procedurę o udzielenie zamówienia publicznego na wybór wykonawcy robót budowlanych. W związku z uzyskaniem w postępowaniu tylko jednej oferty przekraczającej możliwości finansowe podjęto

				starania o brakującą kwotę, którą uzyskano z budżetu Województwa Opolskiego. Wybór wykonawcy zamówienia i podpisanie umowy to początek października br., natomiast przewidywany czas zakończenia i rozliczenia zadania – 31.12.2021 r.
--	--	--	--	--

Reasumując należy stwierdzić, że gdyby nie konieczność utworzenia rezerwy na świadczenia pracownicze oraz nieprzewidywalny wzrost inflacji i obniżenie przychodów własnych jako skutek pandemii, posiadane przez Muzeum środki wystarczyłyby w 2021 r. na zapewnienie podstawowych wydatków.

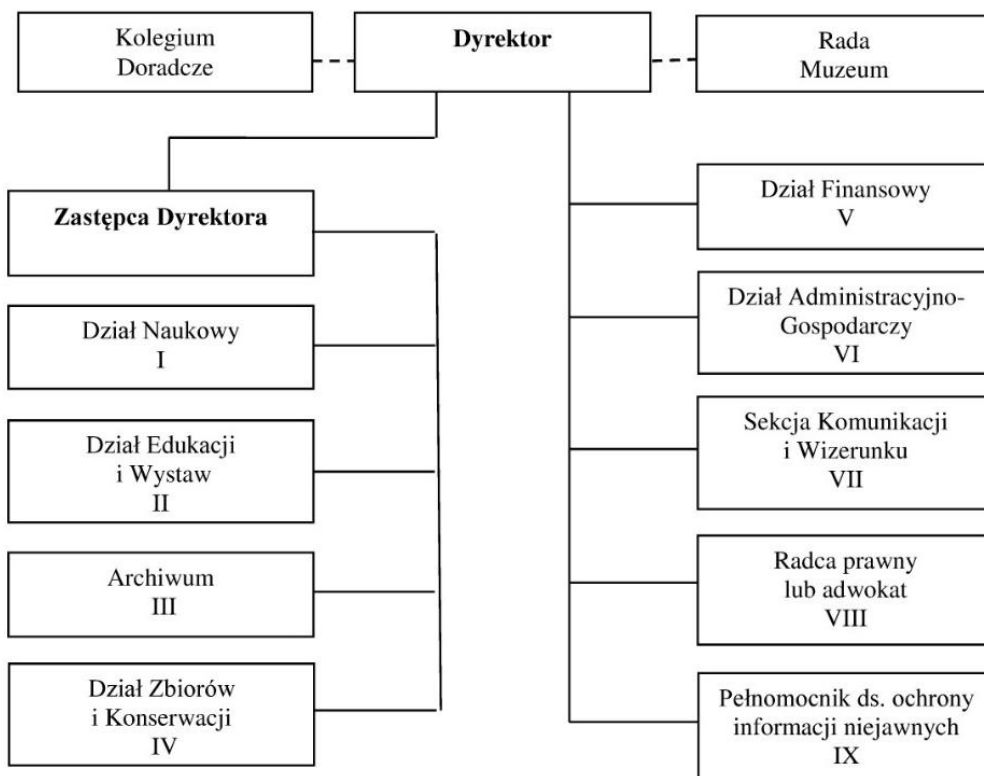
Wyżej wymienione czynniki będą jednak miały wpływ również na wysokość planu finansowego na rok 2022. Szacuje się, że w odniesieniu do poziomu środków gwarantowanych przez organizatorów wystąpi niedobór w wysokości 756 000 zł. Na kwotę tę złożą się: 645 000 – głównie znacznie zwiększone koszty energii, paliwa, ubezpieczeń i licencji, ochrony mienia, obsługi prawnej; oraz 111 000 zł – rezerwa na świadczenia pracownicze.

W kolejnych latach na kwotę niedoboru będzie miała wpływ inflacja oraz wzrost kwoty minimalnego wynagrodzenia, ponadto wzrost kosztów utrzymania związany z rozbudową Muzeum – trudny do oszacowania dzisiaj ze względu na zachodzące dynamicznie zmiany ekonomiczne.

2. Ocena struktury organizacyjnej instytucji, w tym zagadnień związanych z zatrudnieniem i wynagradzaniem pracowników

Struktura organizacyjna Muzeum jest przejrzysta, co widać na poniższym rysunku. Została wprowadzona Regulaminem Organizacyjnym Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych w Łambinowicach-Opolu (Zarządzenie Dyrektora nr 8/2014). Zakłada podporządkowanie dyrektorowi bezpośrednio działów: Finansowego i Administracyjno-Gospodarczego oraz Sekcji Komunikacji i Wizerunku, a także prawnika, natomiast za pośrednictwem zastępcy dyrektora – działów merytorycznych, tj. Naukowego, Edukacji i Wystaw, Archiwum, Zbiorów i Konserwacji. Organami doradczymi są Kolegium Doradcze oraz Rada Muzeum, działające na podstawie dodatkowych regulaminów.

Schemat organizacyjny Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych



Zatrudnianie w Muzeum odbywa się w drodze konkursu, co zostało określone w zarządzeniu dyrektora o naborach na wolne stanowiska. Wielkość zatrudnienia jest corocznie określana w planie zatrudnienia i ma pokrycie w planie finansowym.

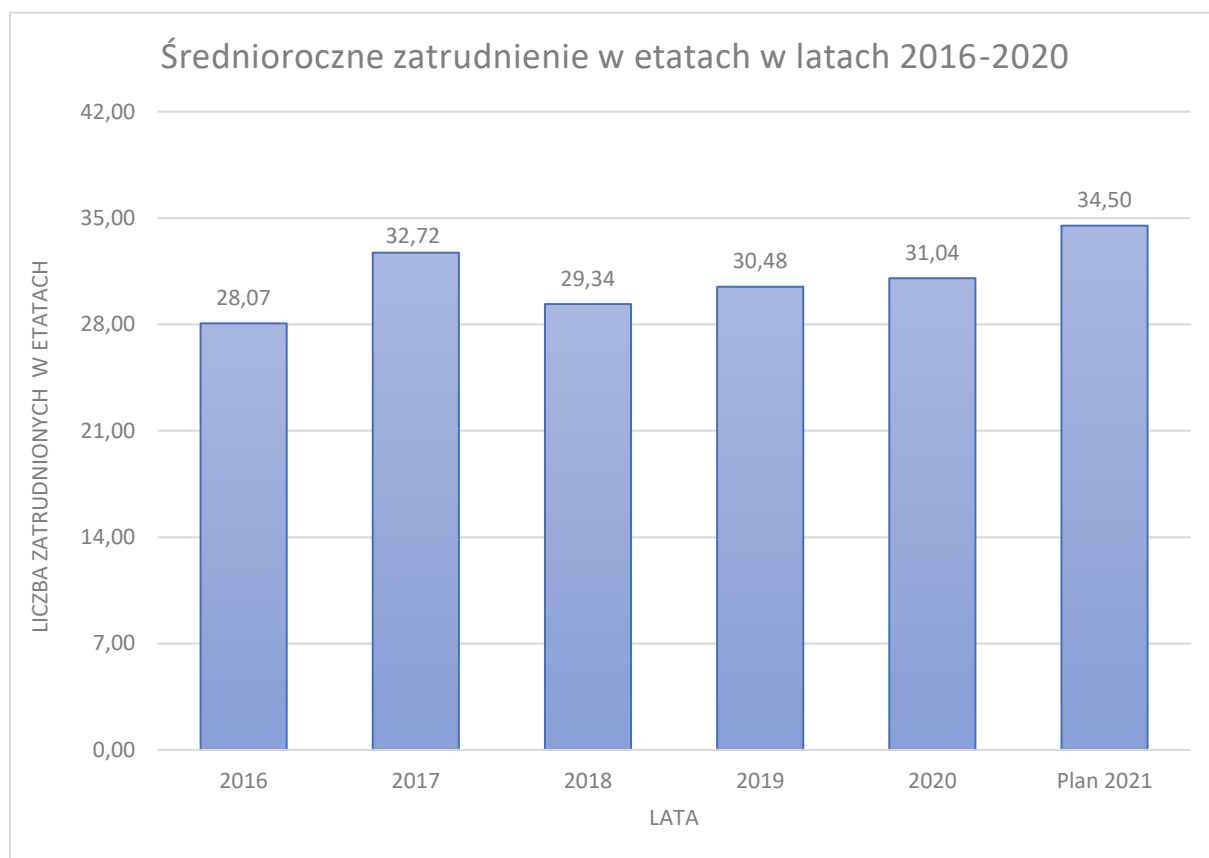
W 2021 r. w Muzeum jest zatrudnionych 35 osób na 34,25 etatach, w tym: 20 pracowników merytorycznych, 9 administracyjnych, 6 obsługi. W przełożeniu na strukturę organizacyjną kadrę zarządzającą tworzą 3 osoby, w Dziale Naukowym pracują 4 osoby, w Dziale Edukacji i Wystaw – 5, w Archiwum – 3, w Dziale Zbiorów i Konserwacji – 4, w Dziale Finansowym – 2 (bez głównego księgowego), w Dziale Administracyjno-Gospodarczym – 11, a w Sekcji Komunikacji i Wizerunku – 3. Zarówno ochrona, jak i obsługa prawna zlecone są firmom zewnętrznym.

Według stanu na 30 września 2021 r. wśród pracowników wykształcenie wyższe posiada 27 osób, policealne – 3, średnie – 3, zawodowe – 2. Wszyscy pracownicy merytoryczni oraz w ogromnej większości administracyjni są absolwentami wyższych uczelni. Odbyli studia na kie-

runkach: historia, politologia, socjologia, muzealnictwo, antropologia kultury, etnologia, archiwistyka, prawo, pedagogika, a ponadto dziennikarstwo i komunikacja społeczna, informatyka, ekonomia, budownictwo oraz zarządzanie. Większość z nich ukończyła dwa fakultety lub studia podyplomowe. Siedem osób ma tytuł doktora nauk humanistycznych. Wszyscy pracownicy dysponują wykształceniem, wymaganym na stanowiskach, które zajmują.

Średnia wieku pracowników wynosi 41 lat. Są to osoby z długoletnim stażem zawodowym, także w Muzeum, oraz takie, których doświadczenie jest niewielkie. Mimo tych różnic pracownicy stanowią zespół, przejawiający duże zaangażowanie, którego członkowie skutecznie ze sobą współpracują.

Poniższy wykres przedstawia średnioroczne zatrudnienie w latach 2016–2020 i plan na rok 2021:

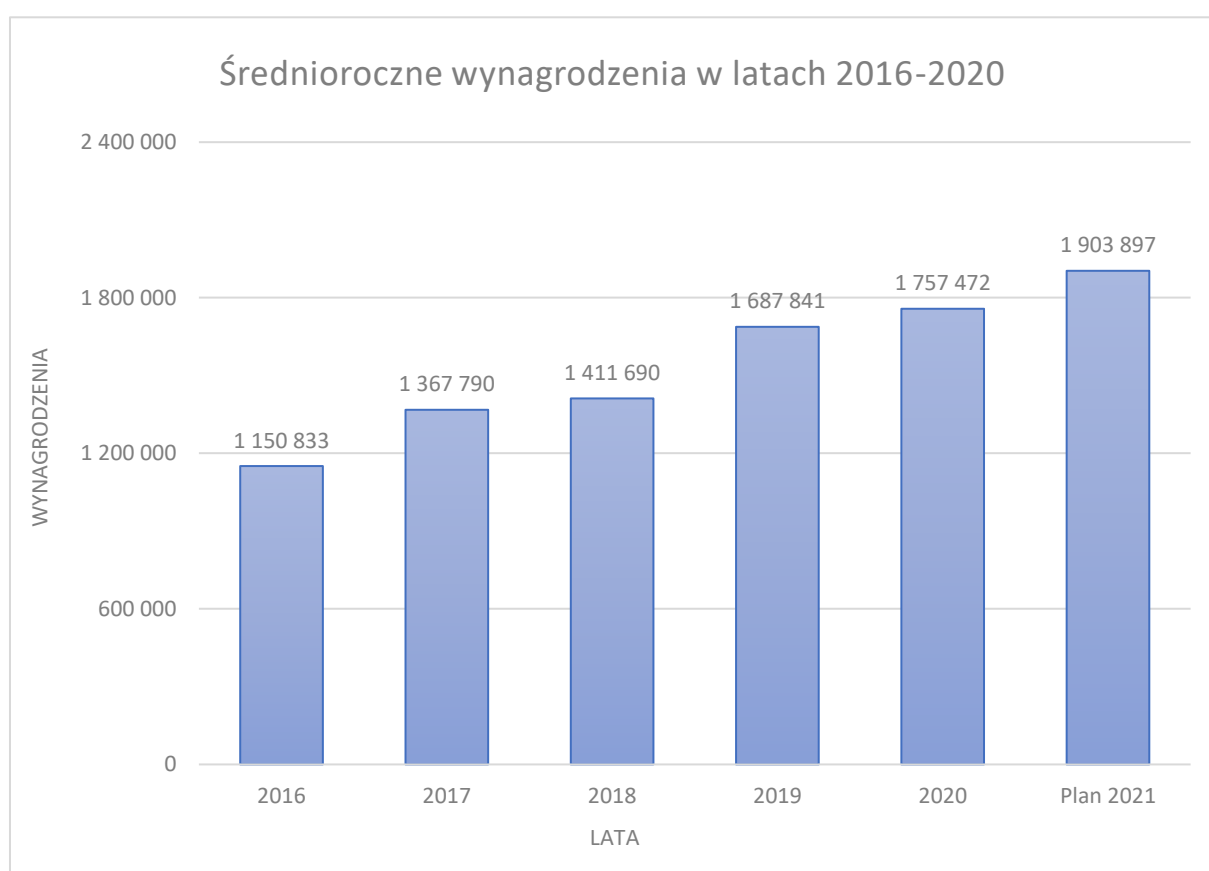


Ogólne zasady wynagradzania, przyznawania nagród, premii, dodatków określa Zakładowy regulamin wynagradzania pracowników Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych (Zarządzenie Dyrektora nr 17/2009 z póź. zm). W załącznikach do regulaminu jest określona wysokości składników wynagrodzenia na danych stanowiskach, zgodnych ze strukturą etatową. Struktura

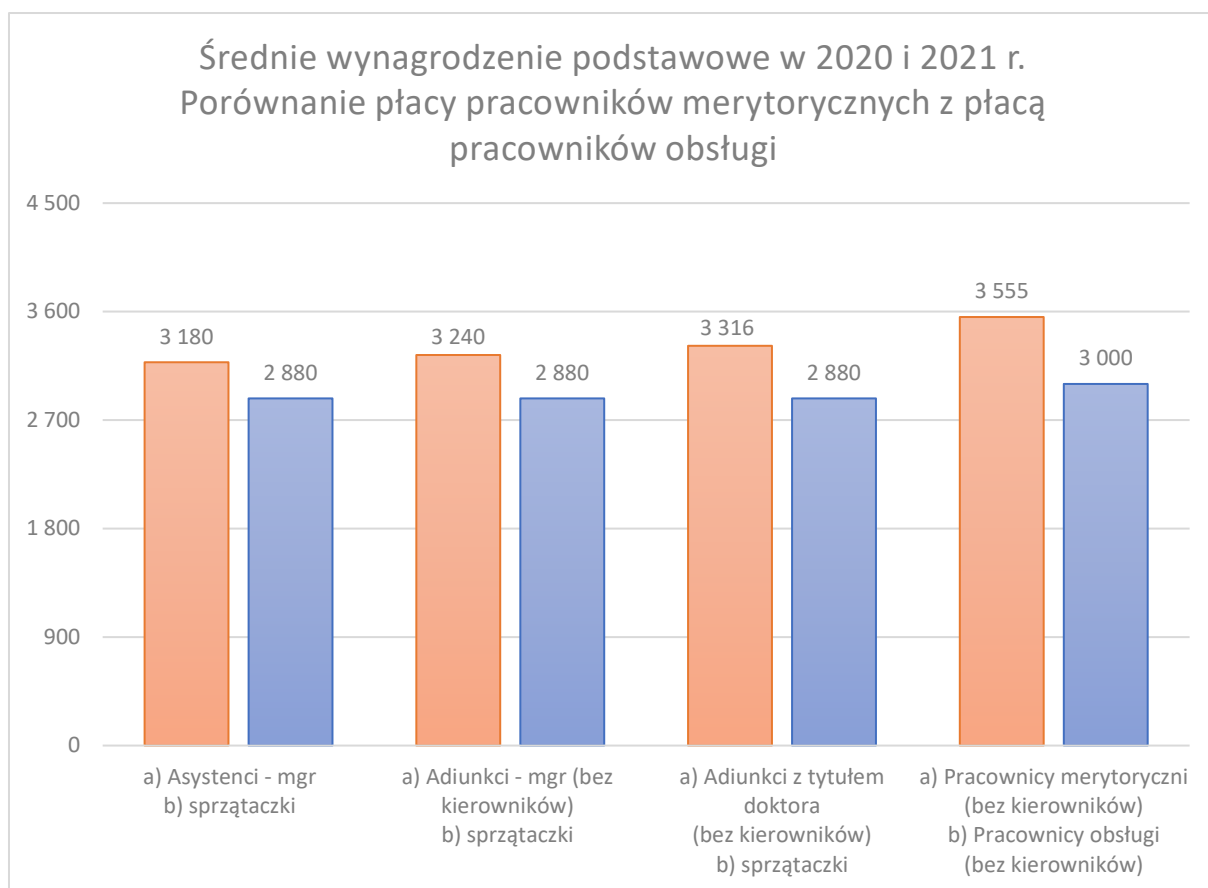
wynagrodzeń została zbudowana w sposób przejrzysty, uzależniająca wysokość wynagrodzenia od zajmowanego stanowiska, grupy zaszerogowania i funkcji. Zasady te są znane pracownikom, którzy dzięki temu wiedzą, jakie mają możliwości awansu zawodowego i finansowego w Muzeum.

Skuteczne funkcjonowanie tak przyjętego systemu jest możliwe dzięki otrzymywaniu w budżecie na poszczególne lata koniecznych środków na wynagrodzenia, umożliwiające zachowanie przyjętej gradacji również w przypadku wzrostu wynagrodzenia minimalnego.

Wzrost wynagrodzeń w latach 2016–2020 i plan na rok 2021 obrazuje poniższy wykres:



Fakt systematycznie rosnącej w omawianym okresie kwocie w budżecie z przeznaczeniem na wynagrodzenie, nie zmienia faktu, że poziom wynagrodzeń w Muzeum w stosunku do podmiotów zewnętrznych nie jest konkurencyjny, a stworzona struktura umożliwi wprawdzie awans, jednak różnice pomiędzy najniższymi stanowiskami a stanowiskami, na których poziom wykształcenia i kompetencji jest wysoki, są stosunkowo niewielkie. Sytuację tę obrazuje poniższy wykres.



Sytuacja ta w dużej mierze powoduje, że w instytucji istnieje duża rotacja kadrowa. Jej poziom w latach 2016–2020 oraz w planie na 2021 obrazuje poniższa tabela:

Lata	% rotacji	Kadra zarządcza	Pracownicy merytoryczni	Administracja	Pracownicy obsługi
2016	24,07	0,00	13,75	3,44	6,88
2017	19,67	0,00	11,48	0,00	8,20
2018	8,49	3,39	3,39	1,70	0,00
2019	25,93	3,24	6,48	9,72	6,48
2020	9,61	3,20	6,41	0,00	0,00
2021	11,00	0,00	8,99	0,00	0,00

Analizując dane w tabeli można zauważyć, że największa rotacja dotyczy pracowników merytorycznych i pracowników obsługi. W latach 2016 i 2017, kiedy jest ona szczególnie wysoka, ale wykazuje tendencję malejącą, to czas powolnego wychodzenia Muzeum z kryzysu, w jakim się ono znalazło w związku z systematycznym i dotkliwym zmniejszaniem dotacji podmiotowej Samorządu Województwa Opolskiego w latach 2012–2014 i towarzyszącemu mu zanikiem perspektyw rozwoju instytucji (zmianę tej sytuacji spowodowało zwiększanie dotacji

organizatora, a także uruchomienie programów finansowania MKiDN, do których skutecznie aplikowaliśmy, a w 2018 r. Muzeum stało się instytucją współorganizowaną i współprowadzoną przez Ministerstwo). Rok 2019 z kolei to okres, w którym procent rezygnujących z pracy istotnie spotęgowało przejście na emeryturę kilku osób. W dwóch ostatnich latach widać znów rosnącą tendencję w ruchu w zatrudnieniu.

Spostrzeżenie o największej rotacji wśród pracowników merytorycznych i pracowników obsługi każe przyjrzeć się tym grupom uważniej. Z analizy szczegółowej wynika, iż ta tendencja wśród pracowników merytorycznych zauważalna jest przede wszystkim wśród osób o najkrótszym stażu, zaś wśród pracowników obsługi dotyczy na ogół osób, które kończą pracę i przechodzą na emeryturę. Dodatkowo, największa rotacja odbywa się w Dziale Edukacji i Wystaw w Łambinowicach oraz Sekcji Komunikacji i Wizerunku w Opolu. W obu tych strukturach pracownicy bez doświadczenia, którzy są dla nich charakterystyczni, stosunkowo szybko zdobywają kompetencje poszukiwane na rynku pracy, zaś osoby z doświadczeniem nie są tą pracą za proponowane wynagrodzenie zainteresowani.

Nie ulega wątpliwości, że satysfakcja finansowa jest istotnym elementem decyzji w wyborze miejsca zatrudnienia. Niezadowolająca wysokość wynagrodzenia w Muzeum jest dodatkowo potęgowana przez stosunkowo małe różnice między najniższymi stanowiskami a tymi, gdzie potrzebne są duża wiedza i kompetencje (300 zł między stanowiskiem sprzątaczkii a asystenta i 360 zł w przypadku adiunkta z tytułem doktora).

Podkreślić należy jednak, że w Muzeum szczególnie ważna jest ciągłość zatrudnienia pracowników merytorycznych. Ich proces wdrażania trwa bowiem długo i wiąże się z dużym zaangażowaniem w niego osób z dłuższym stażem i na wyższych stanowiskach. Jednak, gdy niedawno zatrudnieni uzyskują pewną samodzielność, to rezygnują z pracy (po roku lub 2-3 latach), i proces należy rozpocząć na nowo. To z kolei budzi rosnące zniechęcenie u osób sprawujących opiekę nad nimi i brak perspektyw na własny rozwój oraz poprawę położenia.

Jak stwierdziłam, opisane zjawisko jest bardzo niekorzystne dla Muzeum i jego rozwoju. Tylko w latach 2016–2020 fluktuacja kadrowa dotyczyła łącznie 31 osób przy zatrudnieniu w tym czasie 29–35 osób na 28–34,25 etatach.

W pierwszej kolejności zatem konieczne jest zwiększenie poziomu wynagrodzenia. Mimo starań, jakie prowadzę w 2021 r. u obu organizatorów, dopiero decyzją Zarządu Województwa Opolskiego nastąpiło przyznanie Muzeum pieniędzy na podwyżki od 1 września (200 zł brutto średnio na etat). Czekamy jeszcze na decyzję drugiego współorganizatora. W dalszym ciągu

jednak, nawet jeśli środki na podwyżkę zostaną przyznane w podobnej wysokości i również od 1 września br., wynagrodzenia – ze względu na szybko postępującą inflację – wzrosną nieznacznie, a podwyżka nie zmieni zasadniczo obecnej sytuacji. Zaś zapowiedzi o wzroście wynagrodzeń w 2022 r. w nieokreślonej wysokości, które padają ze strony Zarządu Województwa Opolskiego, nie mają charakteru systemowego, tym samym nie stwarzają perspektyw na poprawę. Potrzebna jest konkretna w założeniach i długofalowa polityka obu organizatorów, prowadząca do znacznego wzrostu wynagrodzeń w Muzeum, ze szczególnym uwzględnieniem kadry specjalistycznej.

Mam ponadto świadomość, że działaniem wspierającym proces optymalizacji kadrowej jest reagowanie na zmieniające się otoczenie. Powinno być to widoczne w strukturze organizacyjnej Muzeum i nowych kompetencjach pracowników. Będzie temu służyła strategia muzeum na kolejne lata, nad którą prace są już prowadzone.

3. Ocena działalności muzealnej, w tym w szczególności gromadzenia, konserwacji i renowacji muzealiów

Zbiory Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych, zaliczane do najcenniejszych i największych specjalistycznych kolekcji jenieckich w Polsce, tworzą głównie artefakty związane z losami żołnierzy koalicji antyhitlerowskiej i miejscami, w których byli oni przetrzymywani w niewoli Wehrmachtu, także NKWD podczas II wojny światowej. Istotną część stanowią świadectwa obozowej historii Lamsdorf (również sprzed II wojny światowej).

Na zasób Muzeum składają się archiwalia i muzealia (ponadto księgozbiór). Duża ich część została nam przekazana przez byłych jeńców i ich rodziny oraz różne instytucje i organizacje. Powiększamy je dzięki darowiznom i zakupom, a także pracom archeologicznym oraz eksploatacji terenów poobozowych w Łambinowicach.

Według stanu na 30 września 2021 r. zbiory Muzeum tworzyły archiwalia – 20 526 jednostek inwentarzowych, oraz muzealia – 21 634 muzealiów. W ostatniej dekadzie, w której kierowałam instytucją, podjęliśmy działania, skutkujące istotnym powiększeniem kolekcji. Tylko w latach 2016–2020, które są w niniejszym materiale podstawą analiz, było to 9 240 obiektów, w tym 776 jednostek archiwalnych. Od 2016 r. liczba nabytków nie spada poniżej 1000 obiektów rocznie (za wyjątkiem 2020 r.). Średnia roczna z 11 lat (2010–2020) to 1042 obiekty,

a z 3 ostatnich lat (2018–2020) to 1482 obiekty. W roku bieżącym, do zbiorów włączyliśmy o tej pory ok. 2040 artefaktów.

Zdecydowana większość zbiorów została instytucji подарowana, przede wszystkim przez rodziny jeńców, które ciągle są najliczniejszymi posiadaczami jenieckich pamiątek. Średnia z ostatnich trzech lat (2018–2020) to 658 obiektów, a w pierwszych trzech kwartałach roku bieżącego to 1535 obiektów. Było to możliwe głównie dzięki akcji zbiórki pamiątek „Ocalone pamiątki, zachowana pamięć” zainicjowanej w 2016 r. i adresowanej przede wszystkim do jenieckich rodzin w kraju i zagranicą, dla których instytucja organizuje również specjalistyczne konferencje i spotkania. Statutowe zadanie gromadzenia Muzeum realizuje zatem w dużej mierze bezkosztowo. Zakupy natomiast, które również są w ostatniej dekadzie dość systematycznie dokonywane, nad czym czuwa Komisja pozyskiwania zbiorów, finansuje się ze środków pochodzących ze zbiórki publicznej (skarby) lub dotacji celowych. W latach 2018–2020 średnia roczna to 797 obiektów. Współpraca nawiązana i rozwijająca się w ostatnich pięciu latach z Niemieckim Krajowym Związkiem Opieki nad Grobami Wojennymi, Instytutem Pamięci Narodowej oraz stowarzyszeniami eksploratorów, a także prace archeologiczne w Miejscu Pamięci Narodowej w Łambinowicach, towarzyszące konserwacji pozostałości po Stalagu 318/VIII F (344) Lamsdorf to trzecie źródło jenieckich artefaktów w zbiorach Muzeum. Średnia roczna z lat 2018–2020 to 26 obiektów.

Wypracowane w ostatnich latach metody budowania kolekcji Muzeum – moim zdaniem – sprawdziły się i powinny być niewątpliwie kontynuowane w najbliższej przyszłości. Jeśli tej sferze działalności będzie w dalszym ciągu poświęcana podobna uwaga jak dotychczas, zbiory Muzeum będą się systematycznie powiększać.

Z gromadzeniem zbiorów jest nierozłącznie związana konieczność ich ochrony oraz zabezpieczenia. Także tu w ostatniej dekadzie nastąpiła zdecydowana i znacząca intensyfikacja prac. Średnia roczna liczba obiektów poddanych konserwacji w okresie 2010–2020 to 246 obiektów, a dla lat 2018–2020 – 889 artefaktów. W roku bieżącym konserwacji poddanych zostanie 1163 obiektów. W latach 2016–2020 Muzeum poddało konserwacji łącznie 2865 obiektów, w tym 1300 archiwaliów oraz 1565 muzealiów. W przypadku 2128 obiektów była to konserwacja pełna. Z racji ogromnych potrzeb w tym zakresie konserwacja zbiorów odbywa się przy starannym wyborze archiwaliów i muzealiów najpilniej jej wymagających. Dla przykładu jeden z najcenniejszych zespołów archiwalnych, na podstawie którego realizowane są liczne kwe-rendy – Wehrmachtauskunftsstelle für Kriegerverluste und Kriegsgefangene (Biuro Informa-

cyjne Wehrmachtu ds. Strat Wojennych i Jeńców Wojennych), przeszedł zabiegi konserwatorskie zaledwie w ok. 45% (średnia roczna z lat 2016–2020 to 230 j.a.). Świadomość wielkości potrzeb i samej istoty konserwacji powoduje, że systematycznie w corocznym budżecie Muzeum na ten rodzaj kosztów, także na zakup specjalistycznych opakowań, jest zabezpieczana możliwie duża – wobec innych – kwota. Prace konserwatorskie zlecane są firmom zewnętrznym, ponieważ Muzeum nie dysponuje pracownią konserwatorską i nie zatrudnia konserwatorów.

Odpowiedzialne podejście do stanu zachowania zbiorów powinno charakteryzować Muzeum także w przyszłości. Z myślą o tym zostały podjęte działania zarówno w sferze infrastruktury, jak i organizacji pracy. Pierwszym służyła przebudowa opolskiej siedziby i stworzenie nowoczesnego magazynu archiwaliów oraz magazynów pomocniczych w 2018 r., a ponadto analogiczny zamiar utworzenia magazynu muzealów dzięki rozpoczętej w 2019 r. przebudowie siedziby Muzeum w Łambinowicach. Zmiany organizacyjne są z kolei przedmiotem rozpoczętych prac nad strategią rozwoju Muzeum.

Warto dodać, że ostatnia dekada pracy przy zbiorach to także digitalizacja i związane z nią udostępnianie zbiorów cyfrowych. W latach 2016–2020 w Muzeum zdigitalizowano i w większości udostępniono w Internecie 24 403 obiektów, w tym 9778 muzealiów i 14 625 archiwaliów. O 45 615 rekordów wzrosła elektroniczna ewidencja muzealiów i archiwaliów. To bardzo duży postęp, niemniej jednak wymaga kontynuacji i najkorzystniej – w nie zmniejszonym tempie.

4. Ocena dostępności i efektywnego wykorzystania infrastruktury w dążeniu do określonych celów spójnych z autorską koncepcją

Infrastruktura Muzeum znajduje się na etapie przekształcania. W Opolu budynek jest po przebudowie, której celem były zmiany organizacyjno-funkcjonalne oraz poprawa wizerunku budynku jako siedziby Muzeum – instytucji publicznej. Cel ten został w pełni osiągnięty w grudniu 2018 r. Dzięki przebudowie zlikwidowano bariery architektoniczne dla osób odwiedzających Muzeum (podnośnik, toalety przystosowane do obsługi osób niepełnosprawnych), stworzono tzw. strefę wejścia, a także pomieszczenie, które łączy funkcje sali seminaryjnej z pracownią naukową dla osób korzystających ze zbiorów archiwalnych i bibliotecznych. W Łambinowicach przebudowa, która ma cel analogiczny, trwa. Zakończenie, zależne od środków finansowych, przewiduje się w roku 2024. W planach do 2026 r. jest remont sąsiadującego z

budynkiem głównym Muzeum budynku byłej wartowni i zmiana jego funkcji z wystawienniczej na gastronomiczną, budowa pomieszczenia garażowo-magazynowego oraz parkingu dla samochodów osób zwiedzających.

5. Przedstawienie ewentualnego planu reorganizacji Muzeum i jej efektów

Muzeum w swojej obecnej strukturze organizacyjnej funkcjonuje skutecznie, w pełni wykorzystując zasoby kadrowe. Istniejące komórki zasadniczo obejmują wszystkie obszary statutowej działalności. Mają także obsadę, która w stopniu podstawowym jest niezbędna do wykonywania swoich zadań. Dlatego w mojej ocenie nie ma potrzeby reorganizacji.

Jednak zmiany zachodzące dynamicznie w otoczeniu oraz w samym Muzeum powodują, że należy na nie reagować i szukać usprawnień w funkcjonowaniu. Istnienie możliwości pozyskiwania pieniędzy ze źródeł zewnętrznych, finansowanie działalności Muzeum przez dwóch organizatorów o różnych systemach planistycznych i sprawozdawczych, a także mnogość realizowanych zadań z różnych mechanizmów finansowania, ponadto brak pracowni konserwatorskiej i konserwatora w zespole, a także wszystko to, co w Muzeum jest związane z szeroko pojętym rozwojem społeczeństwa cyfrowego powodują, że w obecnej kadrze dotkliwie odczuwa się brak tych specjalistów. Większość ich zadań doraźnie realizują niektórzy pracownicy, którzy łączą te zajęcia ze swoimi obowiązkami podstawowymi.

Dodatkowo należy brać pod uwagę, że przebudowa siedziby w Łambinowicach, zwiększenie powierzchni i zmiany funkcjonalno-organizacyjne, jak np. stworzenie punktu obsługi ze sklepem muzealnym, spowodują konieczność zwiększenia zatrudnienia. Będzie ono służyło podwyższeniu standardów funkcjonowania muzeum. By było to możliwe uważam, że liczba etatów powinna wzrosnąć o ok. siedem, tj. do poziomu 41,50, w większości po zakończeniu przebudowy w Łambinowicach.

6. Ocena bieżącej polityki magazynowej instytucji, a tym samym koncepcji w zakresie zapewnienia odpowiednich warunków przechowywania zbiorów muzealnych

Obecnie archiwalia przechowywane są w dobrze wyposażonym pomieszczeniu magazynowym, na regałach metalowych przesuwnych oraz w metalowych szufladach, w pudełkach archiwalnych z tektury bezkwasowej litej oraz w teczkach wiązanych. Pomieszczenie

magazynowe jest zabezpieczone przed dostępem osób postronnych, posiada system sygnalizacji pożarowej i klimatyzacji. W magazynie zapewniona jest powierzchnia przeznaczona na przyrost zbiorów.

Trwająca przebudowa budynku Muzeum w Łambinowicach zwiększy powierzchnię magazynowania muzealiów do trzech wyodrębnionych magazynów przeznaczonych do przechowywania różnego rodzaju muzealiów. Z kolei obecny magazyn muzealiów to pomieszczenie wspólne dla wszystkich rodzajów muzealiów o powierzchni zaledwie 22 m kwadratowych (większość obiektów to przedmioty o niedużych rozmiarach), z meblami niespełniającymi wymogi określone w przepisach. Nowe zaś magazyny wyposażone będą w meble (regały i szafy) przeznaczone do przechowywania zabytków. Dodatkowo przewiduje się, że będą to tzw. Magazyny otwarte, to znaczy, że zwiedzający będą mieli możliwość obserwowania w nich pracy muzealników. Magazyn obiektów nie poddanych jeszcze konserwacji (tzw. magazyn brudny) docelowo usytuowany zostanie przygotowany w przystosowanym pomieszczeniu piwnicznym i przeznaczony głównie dla obiektów metalowych. Zaprojektowane magazyny mają spełniać standardy właściwych warunków przechowywania zbiorów.

7. Zapewnienie bezpieczeństwa baz danych muzealiów

Bazy danych zbiorów muzealnych w CMJW są obecnie należycie chronione. Osiągamy to dzięki:

- stosowaniu polityki haseł dla użytkowników i administratorów zgodnie z Instrukcją zarządzania systemów informatycznym Ochrony Danych Osobowych w Centralnym Muzeum Jeńców Wojennym,
- systematycznemu wykonywaniu automatycznych i ręcznych kopii bezpieczeństwa (backup) baz danych oraz serwerów,
- przechowywaniu kopii zapasowych na odrębnej macierzy dyskowej oraz na dyskach zewnętrznych,
- systematycznej aktualizacji systemów operacyjnych oraz programów antywirusowych.

W najbliższej przyszłości należy liczyć się z koniecznością zakupu dodatkowych nośników do wykonywania kopii zapasowych.

8. Określenie rozwoju Muzeum w kontekście pozyskania szerokiego grona odbiorców, w tym przygotowania młodego pokolenia do uczestnictwa w kulturze

Muzeum odwiedzają różne grupy. Ostatnia dekada to czas systematycznej pracy z lokalną społecznością, która poszerza grono odbiorców. Robimy to angażując pasjonatów różnych dziedzin zarówno w realizację takich wydarzeń, jak cykle kulturalne „Łambinowickie Spotkania Muzealne” i „Twarze Opola”, przedsięwzięcia związane z miejscowością, ale i Muzeum, jak Europejskie Dni Dziedzictwa, jak i np. działania służące ochronie stanu zachowania cmentarzy jenieckich i pozostałości poobozowych czy badania potrzeb i wyobrażeń mieszkańców okolic wobec Muzeum.

Wśród kluczowych odbiorców Muzeum są przedstawiciele szkół woj. opolskiego – uczniowie i nauczyciele, uczestniczący w realizowanych wspólnie ze Stowarzyszeniem Przyjaciół CMJW projektach edukacyjnych. Ponadto szkoły i ośrodki edukacyjne z całej Polski, z którymi współpracujemy i przygotowujemy młode pokolenie do świadomego uczestnictwa w kulturze, poprzez aktywizujące projekty edukacyjne realizowane dzięki środkom zewnętrznym (z ogólnopolskich programów dotacyjnych tj. Niepodległa oraz regionalnych EDUKO Bardzo Młoda Kultura – Opolskie). Ponadto od wielu lat realizujemy konkursy dla dzieci i młodzieży zarówno o zasięgu regionalnym: konkurs recytatorski poezji jenieckiej pn. *Nie traćmy pamięci*, oraz o zasięgu ogólnopolskim: ogólnopolski konkurs na projekt historyczny pn. *Póki nie jest za późno*, których organizacja mimo pandemii jest kontynuowana. Podczas tych wydarzeń Muzeum uczy aktywnego udziału w kulturze, angażując dzieci i młodzież w działania włączające (rozmowy z seniorami, sondy, tworzenie reportaży), jednocześnie kształtując kompetencje społeczne (takie jak uważność, umiejętność wypowiedzi ustnej i pisemnej, krytycznej refleksji) przy tym wciąż pozyskuje nowych i zaangażowanych odbiorców – uczniów i nauczycieli, edukatorów, a także przedstawicieli współpracujących instytucji (Fundacja Polska Debatuje, Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Gross-Rosen w Rogoźnicy). Współpracując z pedagogami, docieramy do najmłodszych odbiorców tj. przedszkolaków i dzieci na pierwszym etapie edukacyjnym (tj. w klasach I-III). Dedykujemy im zajęcia poświęcone np. przyjaźni czy rodzinnym pamiątkom.

Od czasu wybuchu pandemii koronawirusa Muzeum zdobywa nowych odbiorców dzięki działaniom edukacyjnym online, które zyskały skalę ogólnopolską, tj. realizowanym zdalnie

lekcjom i prelekcjom związanym z tematyką jeniecką (woj. pomorskie, kujawsko-pomorskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie, mazowieckie, małopolskie, śląskie, dolnośląskie). Muzeum organizuje także webinaria dla uczniów i nauczycieli, docierając do odbiorców z całej Polski. Wspomniane zajęcia i webinaria są zawsze zachętą do odwiedzenia Miejsca Pamięci Narodowej w Łambinowicach, którego infrastruktura przystosowana jest do zwiedzania za pomocą rowerów – w formie atrakcyjnej dla młodych ludzi.

Kombatanci – byli jeńcy wojenni to bardzo ważna, ale coraz mniej liczna grupa odbiorców Muzeum, coraz częściej, dzięki naszym staraniom, zastępowana przez rodziny. Stworzyliśmy dla nich internetowe forum, na którym aktywnością wykazują się nowi odbiorcy – kolejne pokolenia potomków byłych jeńców obozów Lamsdorf (wnuki i prawnuki jeńców). Wielu z nich odwiedza później nasze Muzeum i Miejsce Pamięci Narodowej w Łambinowicach. Najstarszych z nich służy poprawa infrastruktury w obu siedzibach Muzeum, a także możliwość zwiedzanie miejsca pamięci wynajętym w CMJW melexem. Zauważamy, że seniorzy to grupa coraz bardziej aktywna i mobilna.

Nieustannie rozwijamy działania w Internecie i zdobywamy nowych odbiorców wśród osób, do których dotychczas nie docieraliśmy. Przykładami są np. transmisje spotkań z ludźmi kultury i nauki, ekranizacja i udostępnienie na muzealnym kanale na YouTube spektaklu teatralnego *Przerzucane słowa*; przygotowana została także aplikacja mobilna pt. *Muzeum w miejscu pamięci. Poznajemy Łambinowice*, seria filmów pt. *"...ale to już inna historia"*, transmisje online z obchodów rocznicowych. Ponadto poszerzamy współpracę z mediami tradycyjnymi (nasz film dokumentalny pt. *Przystanek Lamsdorf. Powstańcy warszawscy w niewoli* był kilkakrotnie emitowany przez różne stacje TV).

Sposobem na dotarcie do szerokiego grona odbiorców jest bogata oferta mobilnych wystaw czasowych Muzeum, które są prezentowane w instytucjach w całej Polsce, także w odległych regionach (tj. województwo podlaskie, łódzkie, kujawsko-pomorskie, pomorskie). Ponadto ciągle udoskonalanie oferty muzealnej na miejscu. Obecnie trwają np. prace nad przygotowaniem nowoczesnej i interaktywnej (kody QR) ekspozycji stałej w Miejscu Pamięci Narodowej w Łambinowicach.

Wszystkie te działania przynoszą efekty i z tej racji powinny być kontynuowane. Niemniej jednak zauważamy potrzebę przygotowania specjalnej oferty dla służb mundurowych oraz kształcących je szkół. Działania w tym kierunku już zostały rozpoczęte, a możliwość skorzystania z komunikatorów z pewnością ułatwi ich realizację.

9. Koncepcja pozyskiwania środków na funkcjonowanie instytucji ze źródeł innych niż dotacja Organizatora

Ważnym źródłem finansowania działalności Muzeum mogą być różnego rodzaju programy, przede wszystkim unijne, po które Muzeum do tej pory rzadko sięgało (ostatnie aplikowanie do tzw. funduszy norweskich nie powiodło się), głównie z racji ograniczonych możliwości realizacji. Niemniej jednak fakt wyróżnienia Znakiem Dziedzictwa Europejskiego otwiera nowe perspektywy. Do skorzystania z nich przygotowujemy się w wypracowywanej strategii, podobnie jak do sięgania po środki w kooperacji z innymi podobnymi do CMJW instytucjami. Pewne możliwości stwarza również środowisko rodzin byłych jeńców w kraju i zagranicą, które przekonane o celowości wybranych działań, jest skłonne uczestniczyć w ich finansowaniu, a ponadto współpraca w tym względzie z wspierającym pracę Muzeum już od 16 lat Stowarzyszeniem Przyjaciół Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych – organizacji pożytku publicznego. Skuteczne pozyskiwanie pieniędzy z nowych źródeł wymaga jednak specjalistycznych kompetencji. Także i w tej sferze potrzebne jest zatrudnienie przez Muzeum specjalisty.

10. Określenie mocnych i słabych stron Muzeum, które wpłyną na potencjalne możliwości jego rozwoju, w tym uwzględnienie i zdefiniowanie ewentualnych zagrożeń

Mocne strony CMJW:

- bezsprzecznie status jedyne muzeum w kraju kompleksowo zajmującego się tematyką jeniecką;
- elastyczność w poruszaniu się po tematyce historycznej i społecznej – umiejętność łączenia wiedzy historycznej z potrzebami poznawczymi współczesnej, zwłaszcza bardzo młodej publiczności; z jednej strony specjalizacja w jasno wytyczonej tematyce historycznej, z drugiej natomiast kompetencja podejmowania różnych tematów merytorycznie powiązanych nie tylko z obozami funkcjonującymi w okolicy Lamsdorf/Łambinowic;
- mnogość i różnorodność wystaw czasowych, które następnie trafiają do wielu instytucji i szkół, w ten sposób podnosząc wskaźniki frekwencji CMJW oraz zwiększając jego zasięg oddziaływania; regularność organizacji wystaw;

- jakość wystaw stałych i czasowych: oprawa edukacyjna, informacyjna i graficzna, ikonografia, wykorzystywanie artefaktów, dokumentów i informacji przekazanych przez darczyńców – w tym rodziny byłych jeńców wojennych;
- konstruktywne relacje z potomkami jeńców – aktywność CMJW w zakresie realizacji kwerend oraz pozyskiwania darów (pamiątek rodzinnych), wypracowanie procedur usprawniających tę współpracę (w tym np. przygotowywanie pamiątkowych albumów z podziękowaniami dla darczyńców); organizacja wydarzeń upamiętniających losy jeńców, adresowanych specjalnie do rodzin;
- współpraca ze szkołami i indywidualnymi pedagogami: rozbudowana sieć kontaktów, regularne informowanie partnerów ze środowiska oświatowego o ofercie edukacyjnej, angażowanie szkół w projekty edukacyjne;
- dobra współpraca z Publicznym Przedszkolem w Łambinowicach; rozwój oferty edukacyjnej dla najmłodszych odbiorców (co w przypadku muzeum martyrologicznego jest wyzwaniem); nawiązanie kontaktów z ekspertami zajmującymi się nauczaniem przedszkolnym spoza Muzeum i trwające się już prace nad rozbudowaniem programu edukacyjnego dla dzieci przedszkolnych;
- innowacyjność i zróżnicowanie oferty edukacyjnej: częste wprowadzanie nowych zajęć tematycznych, rozbudowywanie instrumentarium edukacyjnego – nowe rozwiązania aktywizujące młodych odbiorców (np. badawczy projekt historyczny, debata oksfordzka, reportaż radiowy, reportaż prasowy, sztuka – teatr, sztuki plastyczne); dostosowywanie oferty do cyku rocznicowego i bieżących wydarzeń;
- jakość merytoryczna i edytorska publikacji wydawanych przez CMJW: dwa specjalistyczne, recenzowane czasopisma naukowe, regularnie ukazujące się książki autorstwa pracowników Muzeum i innych badaczy (głównie historyków, ale również np. socjologów);
- stałe utrzymywanie kontaktów ze środowiskiem lokalnym: organizacja wydarzeń skierowanych do społeczności lokalnej (np. rajdy rowerowe, cykl „Łambinowickie Spotkania Muzealne”, wspólne Zaduszki na Starym Cmentarzu Jenieckim, obchody związane z rocznicami – wybuchu II wojny światowej, odzyskania przez Polskę niepodległości, itd.); angażowanie lokalnych liderów życia społecznego (np. z grona seniorów) oraz urzędników w życie Muzeum.

Słabe strony CMJW:

- niezadawalająca rozpoznawalność Muzeum w kraju i za granicą; praca nad wizerunkiem instytucji jest kosztochłonna, zwłaszcza w przypadku muzeum o trudnym, dość hermetycznym w sensie merytorycznym profilu, co dodatkowo wymaga bardzo przemyślanych, subtelnych działań promocyjnych;
- inne poza wizerunkowymi ograniczenia związane z martyrologicznym profilem Muzeum – m.in. konieczność zbalansowania oferty edukacyjnej tak, aby pogodzić atrakcyjność przekazu z trudną (również emocjonalnie) materią historyczną;
- relatywnie niewielka atrakcyjność dla potencjalnych sponsorów, zwłaszcza instytucjonalnych i podmiotów komercyjnych;
- niezadawalająco rozwinięta współpraca międzynarodowa – nie tylko z innymi muzeami i miejscami pamięci, ale również z uczelniami i instytutami badawczymi oraz instytucjami kultury spoza środowiska muzealniczego;
- ograniczony specyfiką działania obszar współpracy z polskimi instytucjami kultury, zwłaszcza z dziedziny sztuki i spoza regionu opolskiego – galeriami sztuki, teatrami, filharmoniami, teatrami muzycznymi;
- relatywnie niska obecność CMJW w przestrzeni publicznej (punktem odniesienia może być akcja billboardowa Filharmonii Opolskiej w Opolu); niewiele wydarzeń zaaranżowanych w przestrzeni miejskiej promujących Muzeum; niedostateczne oznakowanie;
- mimo bardzo intensywnej pracy nad zwiększeniem atrakcyjności medialnej CMJW nadal odnotowujemy niesatysfakcjonujące wskaźniki w tym zakresie – konieczna jest m.in. dalsza praca nad zasięgami w mediach społecznościowych, wprowadzenie nowych kanałów komunikacji w Internecie (np. Twitter), dalsza praca nad utrzymaniem dobrych relacji z opolskimi dziennikarzami; problemem jest także obecność CMJW w mediach pozaregionalnych;
- problemem jest zagrożona ranga uroczystości organizowanych przez Muzeum – mierzona m.in. udziałem oficjalnych gości państwowych, samorządowych, a także zagranicznych; jest to jednak kwestia częściowo niezależna od wysiłków CMJW (może być kategoryzowana jako zagrożenie).

Podsumowanie

„Program realizacji zadań w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych na okres 2022–2029” to dokument, jak wskazałam na wstępie, o charakterze analityczno-programowym, który ma kluczowe znaczenie w prowadzonych w 2021 r. pracach nad strategią rozwoju instytucji. Ustalonym w ich trakcie celem jest dynamizacja oraz wzmocnienie prestiżu i rozpoznawalności Muzeum.

W latach 2022–2029 przewiduje się:

- zaakcentowanie w przekazie publicznym zagadnienia godności żołnierza (i innych służb mundurowych) i edukacji dla pokoju, w tym przestrzegania praw człowieka,
- znaczące rozszerzenie grup odbiorców o służby mundurowe z kraju i zagranicy (wojsko, straż graniczna, policja, służba więzienna, straż pożarna), szkoły wojskowe/klassy mundurowe, grupy objęte resocjalizacją oraz rekonstrukcji historycznej, harcerze. Ożywienie współpracy z ministrem obrony narodowej oraz muzeami wojskowymi,
- zbudowanie pod egidą Muzeum sieci muzeów, organizacji i osób, zajmujących się w Polsce opieką nad miejscami pamięci, związanymi z jeńcami. Muzeum byłoby tu liderem i centrum kompetencyjnym. Prace w tym kierunku są już rozpoczęte,
- stworzenie analogicznej, międzynarodowej sieci muzeów,
- systematyczne budowanie pozycji lidera w zakresie działalności naukowej i edukacyjnej w zakresie jeniectwa, również w aspekcie międzynarodowym, czemu powinno służyć wypracowanie nowych strategii szczegółowych dla tych obszarów pracy Muzeum, dynamizacja współpracy z uczelniami,
- członkostwo prestiżowych organizacji, np.: Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM), Sieć Europejskich Organizacji Muzealnych (NEMO),
- udział w europejskich szlakach turystycznych, jak np. Szlak Cmentarzy Wojennych,
- ustanowienie Miejsca Pamięci Narodowej w Łambinowicach Pomnikiem Historii oraz wpisanie na listę światowego dziedzictwa UNESCO,
- wdrożenie i systematyczne udoskonalanie wypracowywanych praktyk promocyjnych służących m.in. wzrostowi frekwencji w Muzeum, Miejscu Pamięci Narodowej w Łambinowicach i on-line,

- zacieśnienie współpracy w zakresie rozwoju i promocji Muzeum z 1) Kancelarią Prezydenta, MKiDN, MON, MS, MSW, MSZ, MEiN; 2) Sztabem Generalnym Wojska Polskiego, Centralnym Zarządem Służby Więziennej, wojskowymi i policyjnymi izbami tradycji; 3) ambasadorami krajów, z których wywodziły się grupy jeńców Lamsdorf; 4) z mediami,

- wzmocnienie działalności lobbingowej służącej: 1) poszerzeniu problematyki jenieckiej w polskich podręcznikach historii, 2) uwzględnieniu Muzeum w aktach prawnych regulujących funkcjonowanie muzeów martyrologicznych w Polsce, 3) przekształceniu Muzeum ze współprowadzonego w placówkę wpisaną do rejestru państwowych instytucji kultury, a najlepiej, dla której jedynym organizatorem będzie Minister KiDN,

- zdynamizowanie (przy pomocy Przyjaciół Centralnego Muzeum Jeńców Wojennych) ogólnopolskiej i europejskiej kampanii służącej dotarciu do rodzin jeńców, w celu gromadzenia jenieckich pamiątek oraz środków na działalność Muzeum,

- kontynuacja poprawy infrastruktury i przestrzeni Muzeum: zakończenie wdrażania identyfikacji wizerunkowej, finalizacja przebudowy siedziby w Łambinowicach wraz z budową budynku garażowo-wystawienniczego w celu zapewnienia wyższej jakości obsługi zwiedzającym, lepszych warunków przechowywania zborów oraz pracy, modernizacja budynku byłej wartowni, który sąsiaduje z budynkiem głównym, poprawa najbliższego otoczenia Muzeum w Łambinowicach i stworzenie tam parkingu,

- rozbudowa systemu informacji dojazdu do obu siedzib Muzeum,

- utrzymanie w możliwie najlepszym stanie zachowania tej części Miejsca Pamięci Narodowej w Łambinowicach, która jest własnością Muzeum, i rozwój dostępności do poszczególnych obiektów,

- rozwijanie współpracy z współwłaścicielami gruntów, stanowiących Miejsce Pamięci Narodowej w Łambinowicach, służącej jego jak najlepszemu zachowaniu.

Jako osoba kierująca Muzeum zamierzam uczynić z niniejszego programu ważne narzędzie pracy CMJW Łambinowicach-Opolu.

Oprac. V. Rezler-Wasielewska

Opole, 15.11.2021 r.