

**30.08.2023**

Data utworzenia

**PROGRAM DZIAŁANIA  
MUZEUM ARCHEOLOGICZNEGO I ETNOGRAFICZNEGO W ŁODZI  
NA OKRES DO 20.10.2028 r.**

**Spis treści**

- I. DIAGNOZA**
- II. PROGRAM DZIAŁANIA**
- III. WDRAŻANIE PROGRAMU**

## Zamiast wstępu trochę historii

Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi jest instytucją kultury o tradycji sięgającej czasów II Rzeczypospolitej. Za formalną datę powołania Muzeum traktuje się 1 stycznia 1931 roku, kiedy powstało Miejskie Muzeum Etnograficzne. Pierwszym dyrektorem był Jan Manugiewicz, a za zbiory archeologiczne w tym czasie odpowiadała m.in. Hanna Ząbkiewicz – Koszańska. Wtedy to ukształtowała się kolekcja Muzeum, niestety brutalnie przetrzebiona przez Niemców w czasie II wojny światowej. Po wyzwoleniu z niemieckiej okupacji już w styczniu 1945 roku rozpoczęła się na nowo działalność muzealna w budynku przy Placu Wolności, w którym z sukcesami jest realizowana do dziś. W tym czasie zbiory muzealne podzielono na część etnograficzną i archeologiczną, w wyniku czego powstały dwie placówki: Miejskie Muzeum Etnograficzne (działające od 20 kwietnia 1945 roku kierowane przez dr Janinę Krajewską) i Miejskie Muzeum Prehistoryczne (działające od 14 maja 1945 roku kierowane przez prof. Konrada Jażdżewskiego). Na przełomie lat 1949/1950 obydwie muzea zostały upaństwowione i przybrały nazwy: Muzeum Archeologiczne w Łodzi i Muzeum Etnograficzne w Łodzi. Od czasów formalnego połączenia 16 sierpnia 1955 roku Muzeum jest jedną z najważniejszych placówek muzealnych zajmujących się od swych początków tematami etnografii, archeologii, numizmatyki oraz konserwacji, a od 1980 roku również teatrem lalkowym w Polsce. Pierwszy szczyt rozwoju działalności muzealnej związany jest z osobą Konrada Jażdżewskiego. Za jego „dyrektorowania” ukształtował się obecny szkielet Muzeum. Stworzono strukturę zespołową oraz pozyskano mnóstwo zbiorów do wszystkich ówczesnych działów - zarówno z badań terenowych jak i drogą zakupów oraz darów. W czasie trudnej dekady dyrektora Andrzeja Mikołajczyka również realizowano szereg spektakularnych projektów. Jednym z nich było powołanie w 1980 roku Działu Widowisk Lalkowych. Kontynuowane były prace naukowe oraz muzealne. Niespodziewana śmierć Andrzeja Mikołajczyka w początkach ustrojowej transformacji doprowadziła do powołania kolejnego dyrektora. Od 1991 roku do 2019 muzeum kierował Ryszard Grygiel. W tych niestabilnych czasach w wielu punktach można dostrzec kontynuację spektakularnych działań poprzedników, jednak zauważalne było również ograniczanie zasięgu działania Muzeum w niektórych aspektach np.: stopniowo zmniejszające się zatrudnienie. W ostatnich kilkudziesięciu latach z różnych działów Muzeum odeszło do innych instytucji kilkunastu naszych pracowników w tym m.in. na uniwersytety, co można postrzegać zarówno jako sukces, ale jednocześnie jako stratę.

Ostatnie 30 lat to szczególnie dla szeroko rozumianej kultury „trudne czasy”. Gwałtownemu zmniejszeniu ulegało finansowanie instytucji kultury, w tym przede wszystkim muzeów. Mimo to od zakończenia czasów komunizmu udało się w naszym Muzeum zrealizować szereg spektakularnych działań. Na uznanie zasługuje aktywność Zespołu Działów Archeologicznych - w szczególności współpraca z *Fundacją Badań Archeologicznych Imienia Profesora Konrada Jażdżewskiego*. Przykładem mogą być badania ratownicze przed budową autostrad i innych dużych inwestycji. Te spektakularne projekty z lat 1995 – 2010 będą pozwalały jeszcze długo wykorzystywać pozyskane wtedy źródła oraz wiedzę. W tym czasie w działach archeologicznym i etnograficznym powstało także kilka prac doktorskich, jedna habilitacyjna oraz praca profesorska, co także jest niezwykłym osiągnięciem.



Pracując w naszym Muzeum w Łodzi w latach 2006 – 2018, realizując ścieżkę kariery od asystenta do kustosa dyplomowanego obserwowałem dynamiczne zmiany zachodzące w muzealnictwie, za którymi nie nadążyło nasze Muzeum. Muzeum utraciło znaczenie w kontekście merytorycznego opiekuna pozostałych muzeów Polski Środkowej oraz placówki, w której kreowano trendy naukowe w zakresie archeologii, etnografii i numizmatyki, czy teatru lalkowego. Innym obszarem, w którym odnotowano straty była edukacja, która nie dostosowała się do „nowych” czasów, postępu technologicznego i zmieniających się oczekiwań odbiorców.

W związku z szybkim rozwojem placówek naukowych i muzealnych w szeroko rozumianym otoczeniu Muzeum, zmniejszaniem się liczby własnych prac terenowych widoczne było „zwijanie się” pracowni konserwacji zabytków, w tym przede wszystkim pracowni radiowęglowej, która była unikatem w skali światowej. Obecnie podejmowane są próby reaktywacji Pracowni Datowania Radiowęglowej.

Przygotowując się do „covidowego” konkursu w 2020 roku przedstawiłem pogłębioną analizę danych zastanych czyli tzw. „Desk Research” z lat 2018 – 2020. Pozwoliło to zaprezentować tylko wycinek działalności, na który miały ogromny wpływ wcześniejsze decyzje organizatora, dyrekcji i poszczególnych pracowników. Ówczesna analiza bazowała na zapisach dostępnych na platformie BIP, z mediów społecznościowych oraz z innych źródeł dostępnych on-line. Pozwoliło to na przedstawienie trzyletniego programu działania, który znalazł uznanie komisji konkursowej, dzięki czemu mogłem rozpocząć, krótką aczkolwiek trudną kadencję na stanowisku dyrektora Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi.

Od 21 października 2020 r, odpowiadam za zmiany zachodzące w naszym Muzeum. Zadania jakie znalazły się w Programie Działania MAiE na lata 2020 – 2023 zostały w większości zrealizowane pomimo obiektywnych i powszechnie znanych utrudnień jakie spadły na cały świat, a później środkową Europę czyli najpierw trwające w tym czasie kolejne fale pandemii Covid-19, a obecnie cały czas oddziaływająca na otoczenie wojna w Ukrainie, która utrudniała i zmuszała do modyfikacji zadań uzgodnionych z Zarządem Województwa Łódzkiego w październiku 2020 roku.

W dalszej części Programu Działania MAiE na lata 2023 – 2028 zostanie zaprezentowana diagnoza wieloaspektowej „kondycji” Muzeum w kontekście ostatnich trzech lat z odniesieniami do wcześniejszych lat działalności. Wnioski z tej analizy będą podstawą do prezentacji Programu Działania na kolejne 5 lat oraz wizji funkcjonowania Muzeum w dłuższej perspektywie czasowej.



## I. DIAGNOZA

### I.1. Działalność statutowa Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi

Działalność statutowa każdego muzeum to przede wszystkim gromadzenie i prezentowanie zbiorów, jak również działalność badawcza, naukowa i edukacyjna. W dalszej części diagnoza stanu funkcjonowania MAiE będzie prezentowana w zakresie aktywności naukowo badawczej, wystawienniczej, edukacyjnej oraz omówiona zostanie działalność obiektów zamiejscowych.

#### I.1.1. Działalność naukowo – badawcza (działy merytoryczne i konserwacja)

Działalność naukowo badawcza realizowana jest w zakresie wszystkich pięciu działów Muzeum. W ostatnich trzech latach (2020-2023) zrealizowano szereg projektów związanych z badaniami terenowymi oraz gabinetowymi, a także projekty wydawnicze prezentujące wyniki wspomnianych badań. Udało się także pozyskać nowe wyposażenie do Działu Konserwacji i Badań nad Zabytkami, który daje możliwości prowadzenia własnych prac naukowych nad zbiorami.

Ważne w kontekście prac naukowych jest nawiązanie współpracy z kilkoma wydziałami Politechniki Łódzkiej oraz Uniwersytetu Łódzkiego, które skutkują możliwościami realizacji prac badawczych na najnowocześniejszych urządzeniach.

Słabością i zagrożeniem, której w dalszym ciągu nie udało się zmienić i ustabilizować są braki w zasobach kadrowych jak i młodzi, niedoświadczeni jeszcze pracownicy potrzebujący czasu na zdobycie umiejętności prowadzenia prac naukowych i badawczych. Ponadto zbyt niska dotacja podmiotowa nie pozwala na realizację wielu długofalowych projektów naukowo badawczych.

Mocną stroną i szansą jest doświadczenie i skuteczność w pozyskiwaniu grantów naukowych i wydawniczych oraz współpraca z różnymi instytucjami w Polsce i za granicą. Fundamentami dla działań naukowo badawczych są:

- **Posiadane zbiory** - zgromadzone w wszystkich działach Muzeum
- **Zasoby ludzkie** – wyjątkowa, zaangażowana kadra.

#### I.1.2. Działalność wystawiennicza

Jednym z najważniejszych elementów działalności statutowej jest udostępnianie zbiorów dla odbiorców Muzeum, czyli wystawy stałe i czasowe. Bez względu na obiektywne trudności takie jak pandemia Covid czy wojna w Ukrainie - nie przerwana została działalność wystawiennicza. W Muzeum dostępne są obecnie trzy wystawy stałe, które powstały na początku XXI wieku. Pomimo niekwestionowanej atrakcyjności ich czas już się wyczerpał i wymagają zmiany. Ma to nastąpić po zakończeniu realizacji tzw. drugiego etapu modernizacji Muzeum w ramach przygotowywanego aktualnie wniosku do Funduszu Europejskiego na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko tzw. „FEnIKSa”

W ostatnich trzech latach zrealizowano kilkanaście wydarzeń wystawienniczych zarówno z własnych zbiorów np.: wystawa rocznicowa 90x90 czy w ramach wypożyczeń z innych instytucji np.: wystawa urn twarzowych ze zbiorów Muzeum Archeologicznego w Gdańsku. Co ważne udało się także zrealizować wystawy z własnych zbiorów z każdego z działów w innych instytucjach takich jak Muzea Archeologiczne w Krakowie, Poznaniu i Biskupinie, Muzeum w Piotrkowie Trybunalskim, Teatr Arlekin czy Narodowy Bank Polski Oddział w Łodzi.

Pomimo starań pracowników Muzeum zagrożeniem w aspekcie wystaw są zbyt małe środki na organizację wydarzeń wystawienniczych oraz brak działu lub



stałego zespołu ds. organizacji wystaw, który mógłby odpowiadać za organizację i przygotowanie kolejnych ekspozycji.

Szansą jest spodziewany, nieodzowny remont z programu „FENIKS” z czym wiąże się możliwość przygotowania nowych wystaw stałych oraz pozyskanie nowoczesnej przestrzeni dla wystaw czasowych.

### I.1.3. Edukacja,

Do września 2020 roku w Dziale Naukowo – Oświatowym były zatrudnione dwie lub trzy osoby. Edukacja muzealna oparta była o odczyty, oprowadzania po wystawach oraz konkursy i zajęcia w instytucjach zewnętrznych takich jak biblioteki miejskie czy ogród botaniczny. W październiku 2020 roku w dziale pozostał zatrudniony jeden pracownik na pół etatu. Od listopada 2020 roku rozpoczęła się mozolna budowa nowego Działu Edukacji. W związku z zakończeniem modernizacji budynków BDiE zespół z trzech wcześniej posiadanych etatów musiał się rozbudować o trzy kolejne. Obecnie zespół składa się z pięciu pracowników realizując wiele aktywności w każdym tygodniu. Z Działem Edukacji współpracują również pracownicy merytoryczni oraz wolontariusze, stażyści i pracownicy zatrudniani na umowy cywilno-prawne, co wprowadza nową jakość do Muzealnej Edukacji, która odbywa się zarówno w Łodzi (w siedzibie przy Placu Wolności) jak i w skansenach w Kwiatkówku i Tumie. Zespół edukatorów zaproponował wiele **nowych aktywności edukacyjnych** np.: „muzeum dla dorosłych”, „muzealne piąteczki” czy organizowane półkolonie które przekładają się na wzrost frekwencji.

Rezultatem ostatnich działań od października 2020 roku jest zbudowanie świetnie funkcjonującego działu edukacji, który ma kluczowe znaczenie w rozwoju nowoczesnej i otwartej instytucji kultury. Zaproponowane zmiany, nowe tematy zajęć oraz różnego rodzaju interdyscyplinarne aktywności znacznie zwiększyły liczbę odbiorców MAiE. Pozwala to na tworzenie przyjaznego otoczenia instytucji co buduje istotną pozycję naszego muzeum na edukacyjnym i muzealnym „rynku” województwa łódzkiego i całej Polski.

### I.1.4. Funkcjonowanie Skansenu Łęczycka Zagroda Chłopska oraz Grodziska w Tumie.

Dawny Skansen Łęczycka Zagroda Chłopska nazywany od 2023 roku Skansenem w Kwiatkówku (dalej również skansen etnograficzny) w lipcu br. obchodził 10-lecie funkcjonowania. W tym czasie Grodzisko w Tumie (dalej skansen archeologiczny lub grodzisko) obchodziło pierwszą rocznicę otwarcia. Obiekty działają w trybie sezonowym od kwietnia do końca października. Niestety ze względu na braki w infrastrukturze (brak pawilonu wystawienniczo - edukacyjno – magazynowego) nie można działać w trybie całorocznym. Pewnym utrudnieniem są także problemy z pozyskaniem kadry do pracy na kilka miesięcy w roku. Brak stabilizacji finansowej utrudnia rozbudowę zaangażowanego zespołu, dzięki któremu skanseny stały by się niekwestionowanymi atrakcjami turystycznymi.

Skansen etnograficzny będący jednym z najmniejszych skansenów na wolnym powietrzu w Polsce stał się od samego początku swojego funkcjonowania tzn. od 2013 roku ważnym obiektem na mapie skansenów etnograficznych. Jego kameralny charakter oraz wysoki poziom merytoryczny prezentowanej ekspozycji powodują, że jest ważną atrakcją turystyczną i edukacyjną w Polsce Środkowej. Po powstaniu w 2013 roku skansen funkcjonował do 2019 roku bez większych zmian. Odbywało się „codzienne zwiedzanie” oraz sporadyczne zajęcia dla lokalnej społeczności np.: dla uczniów ze szkoły z Góry Św. Małgorzaty czy seniorów. W obiektach znajdowała



się stała, niezmienniana co roku ekspozycja. Odbywały się również wystawy czasowe związane z rokiem obrzędowym. Ciekawą i wartą kontynuacji była kilkuletnia realizacja projektu „Igrzyska Gier Dawnych”, która w pewnym stopniu realizowana jest od tego sezonu na grodzisku tumskim. Od 2019 roku w Skansenie dzieje się znacznie więcej. Realizowane są projekty ze środków zewnętrznych przy udziale pracowników z „centrali” w Łodzi (projekt badań w Łęce i badania nad postacią Boruty) jak i pozyskiwane są nowe obiekty (np.: elementy Garncarni z Tuszyna w 2022. Kontynuacja w 2023). Pracownicy Muzeum pomagają również w działaniach związanych z dziedzictwem niematerialnym związanym z wpisem gry w palanta w III dzień świąt wielkanocnych w Grabowie.

Impulsem działającym na korzyść skansenu etnograficznego było powstanie drugiego z trzech etapów projektu *Tum Perła Romańskiego Szlaku Ziemi Łęczyckiej* czyli częściowej rekonstrukcji Grodziska w Tumie wraz z kładką łączącą oba obiekty<sup>1</sup>. Grodzisko w Tumie, którego częściową rekonstrukcję udało się w terminie zakończyć, działa drugi rok. Obiekt jest niewątpliwą atrakcją turystyczną woj. łódzkiego co zostało docenione m.in. przez *National Geographic*, który nominował nasz obiekt w 2023 roku do tytułu Nowego Cudu Polski. Udało się zająć drugie miejsce przegrywając tylko z *Monopolis* z Łodzi. Na grodzisku odbywają się liczne aktywności, na czele z turniejem rekonstrukcyjnym połączonym z piknikiem sportowo-rekreacyjnym organizowanym przez Departament Promocji Urzędu Marszałkowskiego woj. łódzkiego. W 2023 roku w czerwcu odbyło się duże wydarzenie związane o takim charakterze - Europejski Zjazd Rycerstwa. Pomysł organizacji wydarzenia historycznego jest bardzo dobry przy czym formułę organizacyjną powinno się zmienić, oddając całą organizację Muzeum. Zaufanie dla wyspecjalizowanych w edukacji i rekonstrukcji historycznej pracowników Muzeum może zaprocentować organizacją wyjątkowej w skali Polski imprezy rekonstrukcyjnej pt. „Zjazd łęczycki” nawiązujący do wydarzeń z XII wieku kiedy Łęczyca i tumski gród były świadkami pierwszych dużych i znaczących zjazdów ‘sejmów’ za czasów Salomei w 1141 oraz w 1180 organizowany przez Kazimierza Sprawiedliwego.

Funkcjonowanie obu obiektów ma strony mocne jak i pewne mankamenty. Największe problemy to sezonowość – brak możliwości działania przez cały rok, co przekłada się na zmniejszenie zainteresowania obiektami w sezonie zimowym oraz problemy z rekrutacją pracowników do skansenów. Typową słabością jest brak środków z dotacji podmiotowej na właściwą promocję obiektów. Ostatnim istotnym problemem są kłopoty infrastrukturalne: brak przestrzeni socjalnej dla pracowników oraz gości skansenów z czym wiąże się brak odpowiedniej przestrzeni wystawienniczej. Ostatnim mankamentem jest brak bezpośredniego połączenia obiektów oraz brak infrastruktury okołoturystycznej w Tumie i Kwiatkówku. Wśród mocnych stron należy wskazać przede wszystkim lokalizację obiektów w **pięknym, zielonym ekologicznym otoczeniu**. Na uwagę zasługuje świetny i zaangażowany zespół pracowników, jak również historia, na której można budować doskonałe narracje dla zwiedzających oraz otoczenie z Kolegiatą w Tumie, Łęczyca z zamkiem i licznymi kościołami, sanktuarium św. Faustyny, Dolina Skrzatów czy Uniejów i Zoo w Borysewie.

---

<sup>1</sup> Niestety kładka nie została ukończona w całości)



## 1.2. Sytuacja finansowa instytucji (w tym: ocena struktury wykonania planów finansowych instytucji).

Ocena sytuacji finansowej Muzeum nie jest łatwa. Będąc typową instytucją kultury muzeum nie jest w pełni niezależne w zakresie gospodarki finansowej, gdyż głównym źródłem finansowania naszej działalności są środki publiczne otrzymane od organizatora, który określa przeznaczenie przekazywanych środków. Z kolei przynależność do sektora finansów publicznych, na podstawie art. 9 pkt 13 ustawy o finansach publicznych, obliguje każde muzeum w tym nasze do przestrzegania w toku realizacji procesów gromadzenia i wydatkowania środków publicznych określonych zasad, analogicznie do pozostałych jednostek sektora finansów publicznych. Gospodarowanie środkami publicznymi wymaga od jednostek kultury zachowania reguł określonych w szczególności w ustawie o finansach publicznych, ustawie prawo zamówień publicznych oraz w ustawie o rachunkowości. Dyrektor podlega odpowiedzialności za całość gospodarki finansowej kierowanej przez siebie jednostki na zasadach określonych w art. 53 ustawy o finansach publicznych.

Środki przekazywane przez organizatora w ostatnich latach w niewielkim stopniu zwiększały się, pokrywając zapotrzebowanie na funkcjonowanie oraz wydatki związane z podwyżkami płacy minimalnej. Zwiększona aktywność przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych prawie zawsze spotkała się z przychylnością Urzędu Marszałkowskiego i uwzględnieniem wniosków o zagwarantowanie i wypłatę środków na tzw. „wkłady własne” do projektów. Dotacja podmiotowa przyznawana corocznie przez Urząd Marszałkowski stopniowo się zwiększała, przy czym jest to tzw. wzrost inflacyjny, który nie uwzględnia środków np.: na promocję instytucji lub organizację wydarzeń. Tego typu aktywności przekładają się na budowę odpowiedniego wizerunku instytucji, wzrost frekwencji oraz odpowiednie i godziwe wynagradzanie **szczególnie zaangażowanych** pracowników. Wzrost przychodów nastąpił w pierwszym sezonie funkcjonowania Grodziska w Tumie w sezonie 2022, kiedy udało się wypracować niespotykane dotąd środki przekraczając o kilkaset procent przychody z poprzednich lat. Niestety w związku z Covidem i wojną w Ukrainie środki nie mogły być spożytkowane na kwestie wewnętrzne i wizerunkowe tylko musiały być zaangażowane w działalność bieżącą instytucji. Bez zmiany tego sposobu funkcjonowania instytucji nie będzie możliwy dalszy szybki postęp i rozwój Muzeum.

### 1.2.1 Ocena struktury wykonania planów finansowych instytucji.

Struktura wykonania planów finansowych MAiE w latach 2013 do 2021 roku wyglądała podobnie. Stopniowo acz niewystarczająco rosła dotacja podmiotowa na działalność bieżącą. W tej ocenie nie będzie brana pod uwagę kwestia kosztów i przychodów związanych z realizowanymi inwestycjami ze środków zewnętrznych z MKiDN oraz UE. W 2022 r. dotacja podmiotowa przekazana przez organizatora Muzeum wyniosła niecałe 7 000 000 zł. Przychody Muzeum zostały w tym roku uzupełnione o przychody z prowadzonej działalności o kwotę ponad 500 000 zł co w stosunku do lat poprzednich jest wzrostem o ponad 400 %<sup>2</sup>. Podstawową kategorią kosztów tak jak co roku są wynagrodzenia i składki od nich naliczane, stanowiąc ponad połowę kosztów ogółem przy czym składki od wynagrodzeń stanowią niecałe 10 % ogólnych kosztów. Inne kategorie kosztów to zakup towarów

<sup>2</sup> Zgodnie z Kodeksem Etyki ICOM muzea są instytucjami non profit. W środowisku muzealników sugerowane jest nieprzekraczanie 20 % przychodów ogółem wypracowywanych przez muzeum w stosunku do dotacji podmiotowej. Pomimo znaczącego wzrostu przychodów własnych MAiE w Łodzi przy dotacji wynoszącej 7,5 / 8 mln zł poziom przychodów niezagrażający wypełniania działalności statutowej muzeum to 1,5 – 2 mln zł.



i usług około 25 % w tym m.in. wydatki na ochronę obiektów. W tej kategorii są także wydatki na utrzymanie budynków, którymi zarządza Muzeum. Pozostałe koszty w tym amortyzacja i podatki oraz opłaty to około 20% wszystkich kosztów.

Struktura wykonania planów jest zbliżona do innych muzeów. 98% instytucji bazuje na dotacji podmiotowej, a wypracowywanie przychodów na poziomie pow. 5% nie jest powszechną praktyką. Z uznaniem należy potraktować wzrost **przychodów z działalności** do poziomu **około 7 – 8%** generowane przez odwiedzających Grodzisko w Tumie, aktywność Działu Edukacji oraz poprawę wizerunku i promocji Muzeum. Koszty utrzymania obiektów w tym ochrona i inne składniki na czele z wynagrodzeniami muszą się zwiększać, tak by w przyszłości nie dochodziło do odchodzenia z naszej instytucji wartościowych pracowników, których starania i codzienna praca mogą przełożyć się na dalszy wzrost przychodów.

### I.3. Struktura organizacyjna instytucji,

Struktura organizacyjna Muzeum bazuje na schemacie z 2016 roku, który wynikał z jeszcze starszego dokumentu z 2008 roku. Jest płaska i nie zawiera w sobie wszystkich elementów, które powinny znajdować się w nowoczesnym Muzeum. Zarząd Muzeum składa się z czterech osób. Dyrektora, dwóch zastępców którzy powinni wykazywać się należytyym doświadczeniem odnoszącym się do ich zakresu działania oraz głównej księgowej. Dyrektor sprawuje nadzór nad całością działalności Muzeum, a także nad samodzielnymi stanowiskami.

5 działów naukowych w tym Zespół Działów Archeologicznych (ZDA), Zespół Działów Etnograficznych (ZDE), Dział Numizmatyczny, Dział Widowisk Lalkowych oraz Dział Konserwacji i Badań nad Zabytkami znajdują się pod nadzorem Dyrektora ds. Merytorycznych. Kwestie projektowe są pod nadzorem Dyrektora ds. Inwestycji i Rozwoju. W muzeum znajdują się także Dział Administracji oraz Dział Naukowo Oświatowy nazywany Działem Edukacji. Niestety struktura funkcjonująca od 2016 roku uwzględnia Skansenu Etnograficznego w Łęczycy jako część ZDE, a Grodziska w Tumie zupełnie nie uwzględniało pomimo posiadania tego obiektu w zasobach Muzeum. Podobna sytuacja dotyczy działki w Sierpowie, na której znajduje się magazyn ZDA, która nie jest uwzględniona w strukturze organizacyjnej instytucji. Działkę tę dopiero w bieżącym roku udało się pozyskać w użyczenie na okres 20 lat (2023 – 2043) od Zarządu Nieruchomości Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego.

Struktura organizacyjna MAiE wynika z wieloletniej tradycji Muzeum. Podział na zespoły i działy jak i inne jednostki funkcjonował z niewielkimi zmianami od lat 60 - tych. Wydaje się, że w myśl zasady, że „od mieszania herbata nie stanie się słodsza” przewracanie struktury organizacyjnej „do góry nogami” nie jest potrzebne. Zdecydowanie jednak położenie akcentów lub wzmocnienie części działów czy ujawnienie w strukturze funkcjonujących działów oraz jednostek jest niezbędne. W pierwszej kolejności należy powołać **Dział Głównego Inwentaryzatora, który jest najistotniejszym elementem, każdego muzeum.** W tym dziale muszą znaleźć się także pracownie inwentarzy, ruchu muzealiów oraz digitalizacji. Drugim elementem, który musi ulec wzmocnieniu to powołanie kilkuosobowego Działu Promocji, w którym będą sekcje ds. kontaktów zewnętrznych, mediów społecznościowych oraz sponsoringu.



### I.3.1. Zatrudnienie

W latach 2013 – 2020 widoczne było stopniowe zmniejszanie się zatrudnienia w Muzeum. W ostatnich trzech latach udało się odwrócić ten trend m.in. dzięki realizacji projektów modernizacyjnych ze środków europejskich (Dział Edukacji) oraz z zapełnianiem tzw. „pustych” etatów. Pomimo tego, że obecnie zatrudnionych na pełnych etatach jest około 60 pracowników wciąż pozostają „puste” miejsca pracy oraz widoczne są braki kadrowe we wszystkich działach.

Dużo gorszą okolicznością jest stała wymiana kadry Muzeum związana z dwoma głównymi przyczynami:

- starzejącą się kadra. **Odchodzenie pracowników na emeryturę.** Związane jest to z wysoką średnią wieku pracowników.
- **Skandalicznie niskie płace.** Odchodzenie młodych i nowozatrudnionych pracowników, którzy przez niskie pensje nie są w stanie utrzymać się i dość łatwo są w stanie znaleźć prace za większe pieniądze.

### I.3.2. Wynagradzanie pracowników.

Płace zasadnicze w Muzeum Archeologicznym i Etnograficznym w Łodzi pozostają na skandalicznie niskim poziomie. W ostatnich latach po podwyżkach płacy minimalnej zrównały się wynagrodzenia większości pracowników zarówno merytorycznych, jak i obsługi wystaw czy pracowników technicznych i administracyjnych. Pomimo wprowadzenia motywacyjnego wynagradzania, różnicowania premiovania pracowników jak i systemu wynagradzania za ponadstandardowe aktywności płace są zbyt niskie. Powoduje to odpływ najbardziej wartościowej kadry oraz szybsze „wypalanie się” pracowników. Pomimo stopniowego przekazywania środków na podwyżki przez Organizatora Muzeum, kolejne podwyższanie poziomu płacy minimalnej przywraca spłaszczenie siatki wynagradzania.

Poziom wynagradzania pracowników w największym stopniu zależy od środków jakie przekazywane są w dotacji podmiotowej, więc to Organizator może zapewnić poprawę wynagradzania wszystkich pracowników poczynawszy na pracownikach administracji, kończąc na Zarządzie Muzeum. Niedopuszczalna jest sytuacja by w tożsamych instytucjach kultury jakimi są Muzea czy Domy Kultury organizator utrzymywał zróżnicowane poziomy wynagradzania na podobnych stanowiskach np.: kustoszy, konserwatorów czy pracowników technicznych. Receptą na poprawę sytuacji może być współprowadzenie naszego Muzeum przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, co w każdym przypadku przekładało się na poprawę sytuacji finansowej pracowników.

### I.4. Dostępność i efektywność wykorzystania infrastruktury instytucji.

Na przestrzeni ponad 90 lat swojej działalności Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi stopniowo rozbudowywało swoją infrastrukturę. W 2023 w skład Muzeum wchodzi:

- budynki A,C oraz BDE na Placu Wolności 14.
- skansen Etnograficzny w Kwiatkówku (dawna Łęczycka Zagroda Chłopska)



- skansen archeologiczny - Grodzisko w Tumie
- składnica archeologiczna w Sierpowie pow. Zgierz (od Sierpnia 2023 w wieczystym użytkowaniu na 20 lat)

Główna siedziba Muzeum mieści się w Łodzi przy Placu Wolności 14, w zabytkowym budynku dawnej szkoły i magistratu oraz w zmodernizowanych budynkach na zapleczu Muzeum w tzw. budynkach BDE. Obiekty znajdujące się od strony Placu Wolności są częścią Pomnika Historii oraz Parku Kulturowego ulicy Piotrkowskiej. Budynki te tzw. A i C są niefunkcjonalne i „nieдоступne”. W związku z ich zabytkowym charakterem mocno utrudnione jest prowadzenie działalności statutowej. Do 2022 roku znajdowały się w nich obok pracowni merytorycznych oraz sale wystawowe a także magazyny zabytków w tym część z nich na strychu bez windy co bardzo utrudniało dostęp i ruch zabytków oraz biura. W budynku znajdują się cztery sale wystawiennicze z których jedna przeznaczona jest na realizację wystaw czasowych. W pozostałych znajdują się wystawy stałe archeologiczna, etnograficzna oraz numizmatyczna. Dział widowisk lalkowych nie posiada przestrzeni ekspozycyjnej. Budynek jest w dramatycznym stanie technicznym i wymaga pilnej przebudowy. Regularnie zdarzające się awarie różnych systemów powodując wzrost kosztów utrzymania budynku, zagrożenie dla zwiedzających w tym dla dzieci oraz niebezpieczeństwo pogorszenia się stanu zbiorów lub ich zniszczenia. Część z opisanych powyżej problemów budynków A i C w pewnym stopniu rozwiązało zakończenie w końcu 2021 roku rozbudowy Muzeum pt. Modernizacja budynków „B”, „D”, „E” i pomieszczeń wraz z dziedzińcem Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi” wraz nadaniem niezbędnych funkcjonalności wraz z dostosowaniem dla osób z niepełnosprawnościami. W ramach tej inwestycji nastąpił przyrost powierzchni z przeznaczeniem na cele kulturowe o 1 863,05 m<sup>2</sup>, czyli o 183%. W nowych przestrzeniach powstały magazyny studyjne różnych działów (zmniejszenie zagrożenia dla zbiorów), nowe sale edukacyjne (możliwość prowadzenia bezpiecznych zajęć edukacyjnych) oraz nowoczesne pomieszczenia dla działu konserwacji. Dzięki tej inwestycji również znacznie poprawiła się dostępność dla osób z niepełnosprawnościami oraz pojawia się możliwość realizacji działań na dziedzińcu Muzeum, co w znacznym stopniu wpłynęło na postrzeganie naszej instytucji jako otwartej i sprzyjającej mieszkańcom jak również turystom?

Od ponad 10 lat Muzeum w swoich zasobach posiada Skansen Etnograficzny w Kwiatkówku oraz od niemal dwóch lat Grodzisko w Tumie. Obie inwestycje, a w szczególności Grodzisko w Tumie umożliwiły „nowe otwarcie” dla Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi. Oba obiekty to skanseny „na wolnym powietrzu”, które jednak w związku z nieukończeniem w całości inwestycji nie są w pełni dostępne.

W swoich zasobach Muzeum posiada także magazyn zbiorów archeologicznych w Sierpowie koło Łęczycy, który jest składnicą wraz z potencjalnymi pomieszczeniami pracowni. Duża działka, która jest od sierpnia w wieczystym użytkowaniu przez Muzeum daje możliwość na rozbudowę Magazynu i pozyskanie dalszych przestrzeni do przechowywania zabytków.

W związku z nieukończeniem w 100 % żadnej z inwestycji nie można mówić jeszcze o dużej efektywności w wykorzystaniu infrastruktury Muzeum. W kolejnych latach w związku z pilną potrzebą realizacji modernizacji budynków A i C oraz dokończeniu projektu *Tum Perła Romańskiego Szlaku Ziemi Łęczyckiej* będzie możliwe znaczne zwiększenie efektywności wykorzystania infrastruktury.



## II. PROGRAM DZIAŁANIA

### II.1. Misja Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi.

Każde muzeum powinno określić swoją misję, która ma w sposób syntetyczny pokazać jakie są podstawowe cele działania instytucji. W przypadku MAiE misja została zaprezentowana w uchwalonej pod koniec 2022 roku zarządzeniem dyrektora *Polityce Budowy Kolekcji MAiE w Łodzi*. W tym fundamentalnym dokumencie nakreślono misję naszego Muzeum, jako *gromadzenie i trwałą ochronę dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, podejmowanie dialogu o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów oraz o historii obiektów, którymi opiekuje się Muzeum, lub w których prowadzona jest działalność kulturalna*.

### II.2. Cele działalności Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi w latach 2023 - 2028

Długoterminowe cele funkcjonowania naszego muzeum wynikają ze statutowych i ustawowych obowiązków nakładanych na każdą instytucję. Związane są z najważniejszymi długofalowymi planami, które odnoszą się przede wszystkim do działań związanych z przechowywaniem, udostępnianiem,

Cel 1 – Przebudowa budynków A i C wraz z dostosowaniem dla osób z niepełnosprawnościami. Środki finansowe: Fundusz Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko tzw. „FEnIKS”. Wkład własny + promesa z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego. Czas realizacji lata 2023/2024 – 2028/2029 (ochrona zabytków – nowoczesne muzeum). Aktualnie trwają prace nad wnioskiem do programu.

Cel 2 – Ukończenie i rozwijanie projektu „Tum Perła Romańskiego Szlaku Ziemi Łęczyckiej”:

- budowa pawilonu wystawienniczego (lata 2025/2026 – 2031) środki RPO WŁ oraz wkład z Urzędu Marszałkowskiego;
- połączenie obu łęczyckich skansenów bezpieczną i atrakcyjną drewnianą kładką (środki Polski Ład lub dotacja od Organizatora);
- rozbudowa skansenu o kolejne obiekty np.: Garncarnia z Tuszyń, Młyn motorowy ze Sług, chałupa z Marynek oraz rekonstrukcja zabudowań Fabryki Win Owocowych Stefana Tarczyńskiego z Podgórzyc – dotacja celowa z Urzędu Marszałkowskiego + programy MKiDN. (Czas realizacji 2023 – 2028 (zadanie ochrona, promocja i edukacja o dziedzictwie).

Cel 3 – Budowa nowego magazynu Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi w Sierpowie gm. Ozorków – dotacja celowa UMWŁ, Polski Ład lub środki MKiDN – (zadanie gromadzenie i przechowywanie zabytków).

Cel 4 – Wprowadzenie jako współorganizatora Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wyłącznie wsparcie od MKiDN może zagwarantować stabilizację i rozwój MAiE.

II.2.2, Cele krótkoterminowe (planowane źródła finansowania Programu, w odniesieniu do przedstawionej diagnozy). (horyzont czasowy – maksimum 12 miesięcy) powinny być proste, mierzalne, osiągalne, istotne, terminowe:

2023:

Listopad - grudzień

- 1) Złożenie co najmniej 5 wniosków do MKiDN (coroczne programy dotacyjne)
- 2) Złożenie wniosku na rozbudowę kolekcji Działu Widowisk Lalkowych etap 2 - Ali Bunsch (jeśli zostanie ogłoszony nabór do programu).

2024:

- 3) Rozbudowa skansenu etnograficznego w Kwiatkówku – rekonstrukcja garncarni z Tuszyna – (dotacja celowa UMWŁ) .
- 4) Realizacja projektów z otrzymanych dotacji (środki MKiDN + wkład własny UMWŁ)
- 5) Czerwiec – III Rekonstrukcja historyczna - Zjazd w Łęczycy Wielkie widowisko oparte o historyczne wydarzenia z XII wieku związane ze zjazdem synów księcia Bolesława Krzywoustego w 1141 roku oraz wielkiego zjazdu dostojników i duchownych w 1180 roku w Łęczycy (dotacja z Departamentu Kultury i Promocji).
- 6) Złożenie wniosków na rozbudowę zbiorów z programu Rozbudowa Zbiorów Muzealnych (z dotacji z NIMOZ):
  - kolekcji Działu Widowisk Lalkowych etap 2 - Waclaw Kondek.
  - zakup Młyna Motorowego ze Sług (jeśli zostanie ogłoszony nabór do programu NIMOZ).
- 7) Wystawa czasowa malarstwa Erwina Sówki (Luty/Marzec – Sierpień/Wrzesień)
- 8) Relokacja i ewakuacja budynków A i C – przygotowanie do drugiego etapu przebudowy MAiE – dotacja celowa z UMWŁ.

2025:

- 9) Nadzór nad przebudową budynków A i C.
- 10) Realizacja projektów z otrzymanych dotacji (środki MKiDN + wkład własny UMWŁ).
- 11) Czerwiec – IV Rekonstrukcja historyczna - Zjazd w Łęczycy Wielkie widowisko oparte o historyczne wydarzenia z XII wieku związane ze zjazdem synów księcia Bolesława Krzywoustego w 1141 roku oraz wielkiego zjazdu dostojników i duchownych w 1180 roku w Łęczycy (dotacja z Departamentu Kultury i Promocji).
- 12) Publikacja 50 tomu Prac i Materiałów MAiE w Łodzi – Pradzieje Polski Środkowej.
- 13) Realizacja wystawy czasowej *Pradzieje Polski Środkowej 50 lat później*.
- 14) Złożenie wniosku na rozbudowę kolekcji Działu Widowisk Lalkowych etap 3. (jeśli zostanie ogłoszony nabór do programu NIMOZ).
- 15) Relokacja wraz z budową Młyna Motorowego ze Sług z programu Rozbudowa Zbiorów Muzealnych (z dotacji celowa z UMWŁ).

2026:

- 16) Nadzór nad przebudową budynków A i C.



- 17) Realizacja projektów z otrzymanych dotacji (środki MKiDN + wkład własny UMWŁ).
- 18) Czerwiec – V Rekonstrukcja historyczna - Zjazd w Łęczycy Wielkie widowisko oparte o historyczne wydarzenia z XII wieku związane ze zjazdem synów księcia Bolesława Krzywoustego w 1141 roku oraz wielkiego zjazdu dostojników i duchownych w 1180 roku w Łęczycy (dotacja z Departamentu Kultury i Promocji).
- 19) Wystawa *Skarby Dziedzictwa Łódzkich Żydów / Treasures of Heritage of Lodz Jewish Society* w Instytucie Edelmana w Łodzi lub Gminie Żydowskiej w Łodzi, Nowym Jorku, Telawivie (finansowanie Fundacje i Instytutu Międzynarodowe oraz MKiDN)

2027:

- 20) Nadzór nad przebudową budynków A i C. Realizacja kilku projektów z otrzymanych (dotacji z MKiDN + wkład własny UMWŁ).
- 21) Czerwiec – VI Rekonstrukcja historyczna - Zjazd w Łęczycy Wielkie widowisko oparte o historyczne wydarzenia z XII wieku związane ze zjazdem synów księcia Bolesława Krzywoustego w 1141 roku oraz wielkiego zjazdu dostojników i duchownych w 1180 roku w Łęczycy (dotacja z Departamentu Kultury i Promocji).
- 22) Złożenie wniosku na rozbudowę kolekcji Działu Widowisk Lalkowych etap 3. (jeśli zostanie ogłoszony nabór do programu NIMOZ).
- 23) Wystawa *Skarby Dziedzictwa Łódzkich Żydów / Treasures of Heritage of Lodz Jewish Society* w Instytucie Edelmana w Łodzi lub Gminie Żydowskiej w Łodzi, Nowym Jorku, Tel Awiwie, Berlinie, Toronto, (finansowanie Fundacje i Instytutu Międzynarodowe oraz MKiDN)

2028: (Styczeń październik)

- 24) Nadzór nad zakończeniem przebudowy budynków A i C. Realizacja kilku projektów z otrzymanych (dotacji z MKiDN + wkład własny UMWŁ).
- 25) Czerwiec – IV Rekonstrukcja historyczna - Zjazd w Łęczycy Wielkie widowisko oparte o historyczne wydarzenia z XII wieku związane ze zjazdem synów księcia Bolesława Krzywoustego w 1141 roku oraz wielkiego zjazdu dostojników i duchownych w 1180 roku w Łęczycy (dotacja z Departamentu Kultury i Promocji).
- 26) Złożenie wniosku na rozbudowę kolekcji Działu Widowisk Lalkowych etap 3. (jeśli zostanie ogłoszony nabór do programu NIMOZ).

II.2.3. Działania (konkretne działania do wykonania)

2023 (listopad – grudzień)

- 1) Zmiany regulaminów obowiązujących w Muzeum oraz rozpoczęcie zmiany statutu MAiE w Łodzi.
- 2) Okolicznościowe warsztaty i wystawa bożonarodzeniowa.
- 3) Wzmocnienie kadry w zakresie promocji, konserwacji i działań merytorycznych.

2024

- 4) Coroczne działania związanych z dniami Etnografii i Etnologii, archeologii, numizmatyki, lalkarstwa, konserwacji itp.
- 5) Realizacja kilku projektów z otrzymanych z MKiDN + wkład własny UMWŁ.



- 6) Relokacja i ewakuacja budynków A i C – przygotowanie do drugiego etapu przebudowy MAiE – dotacja celowa z UMWŁ.
- 7) Przygotowania do objazdowych wystaw z każdego działu muzeum w związku z brakiem przestrzeni wynikającym z przebudowy budynków A i C.

2025 –

- 8) Coroczne działania związanych z dniami Etnografii i Etnologii, archeologii, numizmatyki, lalkarstwa, konserwacji itp..
- 9) Realizacja kilku projektów otrzymanych z MKiDN z wkładem własnym UMWŁ
- 10) Co najmniej cztery wernisaże związane z czasowymi wystawami etnograficzną, archeologiczną, widowisk lalkowych i numizmatyczną w instytucjach muzealnych w województwie łódzkim i ościennych.

2026 –

- 11) Coroczne działania związanych z dniami Etnografii i Etnologii, archeologii, numizmatyki, lalkarstwa, konserwacji itp..
- 12) Realizacja kilku projektów otrzymanych. z MKiDN z wkładem własnym UMWŁ
- 13) Rozpoczęcie przygotowań do obchodów 100 - lecia Muzeum w 2031 roku.
- 14) Co najmniej cztery wernisaże związane z czasowymi wystawami etnograficzną, archeologiczną, widowisk lalkowych i numizmatyczną w instytucjach muzealnych w województwie łódzkim i ościennych.

2027 –

- 15) Coroczne działania związanych z dniami Etnografii i Etnologii, archeologii, numizmatyki, lalkarstwa, konserwacji itp..
- 16) Realizacja kilku projektów otrzymanych z MKiDN z wkładem własnym UMWŁ)
- 17) Co najmniej cztery wernisaże związane z czasowymi wystawami etnograficzną, archeologiczną, widowisk lalkowych i numizmatyczną w instytucjach muzealnych w województwie łódzkim i ościennych.
- 18) Kontynuacja przygotowań do obchodów 100 - lecia Muzeum w 2031 roku.

2028 – (styczeń październik)

- 19) Realizacja kilku projektów z otrzymanych (dotacji z MKiDN + wkład własny UMWŁ).
- 20) Co najmniej cztery wernisaże związane z czasowymi wystawami etnograficzną, archeologiczną, widowisk lalkowych i numizmatyczną w instytucjach muzealnych w województwie łódzkim i ościennych.
- 21) Kontynuacja przygotowań do obchodów 100 - lecia Muzeum w 2031 roku.

#### II.2.4. Struktura przychodów Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi w latach 2023 – 2028.

Muzeum zgodnie z definicją, ustawą oraz wytycznymi ICOM jest instytucją nie nastawioną na osiągnięcie zysku. Celem naszego działania nie jest sukces finansowy i wypracowywanie dochodu. Wszystkie środki powinny być angażowane w działalność statutową czyli pozyskiwanie i właściwą opiekę nad zbiorami oraz informowanie o posiadanych zasobach. Tak jak wynikała z diagnozy w ostatnich dwóch latach sytuacja po stronie wypracowywanych przez muzeum przychodów zdecydowanie się poprawiła. Dzięki aktywności pracowników w obu skansenach oraz w dziale edukacji w ciągu mojej trzyletniej kadencji wypracowano ponad 1 mln zł



przychodu. Jednak struktura przychodów Muzeum zależy w większości od organizatora oraz decyzji o:

- wysokości dotacji podmiotowej, o którą wnioskuje dyrektor i która powinna stale rosnąć w związku z rosnącymi kosztami funkcjonowania,
- wsparciu proponowanych projektów i aktywności tzw. „miękkich” oraz inwestycyjnych, które pozwalają na poprawę wizerunku instytucji i wypracowywanie jeszcze większych przychodów.
- szybkiego doprowadzenia do współprowadzenia naszego Muzeum przez MKiDN co doprowadziłoby do natychmiastowej poprawy sytuacji finansowej instytucji i „wskoczenia” na inny poziom funkcjonowania.

Ostatnim składnikiem po stronie przychodów naszego muzeum, który zależy od nas - pracowników muzeum są przychody własne ze sprzedaży biletów wstępu na atrakcyjne wydarzenia, dotacji od podmiotów zewnętrznych, wynajmu itp.

#### Podsumowanie struktury przychodów

Jak wynika z diagnozy środki przekazywane przez organizatora w ostatnich latach w niewielkim stopniu zwiększały się, pokrywając zapotrzebowanie na bieżące funkcjonowanie oraz wydatki związane z podwyżkami płacy minimalnej oraz szybko rosnącymi kosztami. Pomimo programów oszczędnościowych koszty utrzymania budynków i zapewnienia stosownej opieki nad zbiorami oraz pracownikami i gośćmi muzeum stale bardzo szybko rosną. W związku z niewystarczającą dotacją podmiotową wciąż jest potrzeba uzupełniania środków na bieżące funkcjonowanie na które nie wystarczają również wypracowywane w ostatnich latach przychody z działalności. Ważne jest dla nas, że zwiększona aktywność przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych prawie zawsze spotkała się z przychylnością Urzędu Marszałkowskiego i uwzględnieniem wniosków o środki na tzw. „wkłady własne” do projektów.

Aby struktura przychodów w latach 2023 – 2028 oraz w kolejnych latach była właściwa potrzebne jest kilka decyzji, które są w rękach organizatora oraz aktywności pracowników muzeum:

- podjęcie rozmów z Ministrem Kultury i Dziedzictwa Narodowego w sprawie współprowadzenia naszego Muzeum spowodowałoby to zwiększenie dotacji, która pozwoliła by na efektywniejsze funkcjonowanie, rozwijanie działalności oraz godziwe opłacenie wyjątkowych, wykwalifikowanych pracowników. Przykładem mogą być inne muzea np.: Muzeum Książki Muzealnej, Muzeum Tatrzańskie w Zakopanym czy Muzeum Zamkowe w Sandomierzu, których sytuacja finansowa ustabilizowała się i weszły na ścieżkę gwałtownego rozwoju!
- przyznanie środków (wkład własny, promesa, „miękki lobbying” za naszym projektem) na realizację modernizacji budynków A i C, które po zakończeniu otworzą nasze Muzeum na zwiedzających.
- dofinansowanie do realizowanych przez Muzeum dużych, spektakularnych wydarzeń, w Grodzisku w Tumie i w Skansenie w Kwiatkówku takich jak kolejne festiwale historyczne pt. Zjazd w Łęczycy czy pomoc we współorganizacji dużego, trwającego przez cały okres wakacyjny Festiwalu Kultury Ludowej Ziemi Łódzkiej (Łęczyckie, Łowickie, Opoczyńskie i Sieradzkie).
- zwiększanie przychodów własnych ze sprzedaży biletów wstępu oraz wynajmu przestrzeni muzealnych.

Jeśli pozostaniemy na poziomie lekko zwiększającej się corocznie dotacji podmiotowej przez Urząd Marszałkowski (tzw. wzrost inflacyjny), będzie trudniej o zasadniczą zmianę struktury przychodów MAiE.



## II.2.5. Wizja Muzeum w 2031 w 100-lecie Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi.

W 2031 roku Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi będzie obchodziło 100-lecie swojej działalności. Do tego czasu powinno utrzymać i w dalszym ciągu rozwijać swój najwyższy poziom merytoryczny pośród muzeów specjalistycznych. Dzięki współprowadzeniu przez MKiDN od 2025/2026 roku muzeum mogłoby pozyskać nowe tereny wokół skansenów w Tumie i Kwiatkówku, co pozwoli rozwinąć duży Park Etnograficzno-Archeologiczny w Kwiatkówku i Tumie.

Cześć Etnograficzna będzie posiadała zespół unikatowych łęczyckich budynków gospodarczych m.in. z młynem motorowym ze Sług, rekonstrukcją winiarni z Podgórzyc oraz kolejnymi chałupami tworzącymi klimat łęczyckiej wsi. Oba skanseny połączone będą drewnianą kładką włączoną w układ nowych dróg z tzw. „pierścienia Salomei” łączącego Łęczycę z Archikolegiatą w Tumie oraz skansenami muzealnymi i zamkiem w Łęczycy.

Na polach pomiędzy kolegiatą, które muzeum pozyska będą prowadzone badania archeologiczne, których wyniki będą prezentowane w zbudowanym w 2030 roku pawilonie muzealnym lub zakupionym i zmodernizowanym gospodarstwie sąsiadującym ze skansenem etnograficznym. Nowe przestrzenie pozwolą na rozwinięcie działalności edukacyjnej oraz zorganizowanie zaplecza do obsługi zwiedzających min. gastronomicznego.

W części archeologicznej wykonamy rekonstrukcję zabudowy kępy przygodowej z rekonstrukcją półziemianek i warsztatów tam odkrytych oraz będzie funkcjonował dokończony pomost na wałach grodziska.

W siedzibie głównej w zmodernizowanych budynkach A i C będą nowe atrakcyjne sale wystawiennicze ze stałymi ekspozycjami, które w połączeniu z tętniącym życiem Placem Wolności stworzą szansę na nowe otwarcie dla tej części naszego Muzeum.

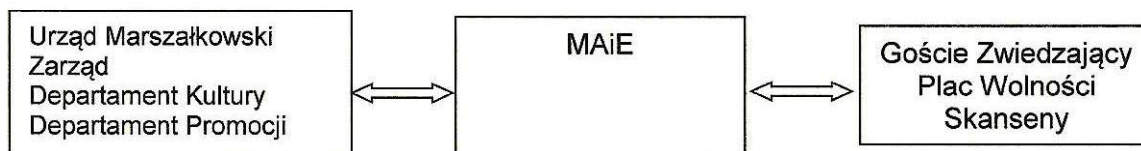
Aby mogło się zrealizować marzenie o współprowadzeniu naszego Muzeum przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (na co muzeum zdecydowanie zasługuje) należy wymienić pozyskanie nowych obiektów, którymi będzie zarządzało nasze Muzeum. Jednym z nich jest Zamek w Inowłodzu, który był badany przez pracowników Muzeum, dzięki którym posiadamy wszystkie zabytki tam odkryte, które mogły by stać się podstawą stałej zamkowej wystawy. Muzeum Zamek w Inowłodzu zyskałoby stabilizację i dalszą możliwość rozwoju jako kolejna atrakcja turystyczna regionu łódzkiego.

Inne miejsca, którymi powinno w przyszłości zarządzać nasze muzeum to Miejskie Muzeum w Lutomierniku, Muzeum w Parzęczewie, Muzeum w Rozprze, Muzeum Wykopalisk w Sierpowie, Dwór w Bronowie, Centrum Folkloru Ziemi Łódzkiej w Sieradzu, ale przede wszystkim Centrum Megalitów w Sarnowie i Wietrzychowicach (inna nazwa Muzeum Kultury Pucharów Lejkowatych).



### III. WDRAŻANIE PROGRAMU

Wdrażanie programu przełoży się na dalszy rozwój Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi, który pozwoli na wzmocnienie jego pozycji na mapie atrakcji turystycznych regionu łódzkiego oraz jako partnera działań kulturalnych i naukowych. Schemat wdrażania programu to pozioma, dwukierunkowa współpraca pomiędzy Muzeum z jednej strony z organizatorem czyli Urzędem Marszałkowskim Województwa Łódzkiego, który zapewnia środki na działalność statutową oraz zapewniający wsparcie przy promocji Instytucji, a z drugiej strony z odbiorcami zróżnicowanej oferty muzeum.



Najważniejsze narzędzia wdrażania programu:

- Kontynuacja projektowego i zespołowego sposobu funkcjonowania Muzeum. Do każdego projektu będzie powoływany zespół ekspercki odpowiedzialny za jego efektywną realizację.
- Nowy statut muzeum, nad którym prace zakończą się do końca 2023 roku (zmiany wymagają uzgodnienia pomiędzy Muzeum, Urzędem Marszałkowskim z Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów oraz z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego) i regulaminów w tym organizacyjnego, pracy i wynagradzania (do końca 2023 roku) pozwolą dostosować i zoptymalizować sposób funkcjonowania Muzeum adekwatnie do posiadanych zasobów lokalowych i osobowych.
- Kontynuowany i rozwijany będzie motywacyjny system wynagradzania pracowników oparty na premiach i nagrodach. Zarządzanie budżetem jednostki będzie oparte na optymalizowaniu wydatków, programach oszczędnościowych, pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych oraz wzroście przychodów z działalności.
- We wdrażaniu programu będzie pomagała stale rozwijana współpraca z różnymi instytucjami w Polsce. Należy wymienić muzea specjalistyczne m.in. z Warszawy, Krakowa, Poznania, Torunia i innych miejscowości czy muzea i instytucje kultury z regionu łódzkiego z Sieradza, Łęczycy, Tomaszowa Mazowieckiego, Zduńskiej Woli ale także z Ozorkowa, Inowłódza czy Lutomierska i innych miejscowości.
- Ważna będzie współpraca z instytucjami z zagranicy np.: Fundacją Rempart, Muzeum Narodowym w Kopenhadze, Muzeum w Bardejowie czy Muzeum w Brnie oraz z innymi instytucjami.
- Z każdym rokiem intensywnie będą podejmowane próby aplikowania o środki zewnętrzne m.in. do MKiDN, NCK, NID, NIMOZ, UM UŁ, UE, V4, samorządów lokalnych np.: Łęczycy Lubrańca, Izbicy Kujwskiej, Inowłódza oraz podmiotów i osób prywatnych, jako element optymalizacji kosztów działalności, ale



również jako sposób na włączanie strategicznych partnerów w realizację działalności Muzeum

Powyższe propozycje oraz inne bieżące działania będące reakcją na dynamicznie zmieniające się otoczenie, pozwolą na wdrożenie przedstawionego programu, który zapewni rozwój Muzeum, wzmocnienie jego pozycji na ma mapie atrakcji turystycznych regionu łódzkiego, oraz w Polski a także jako partnera działań kulturalnych i naukowych. W ostatnich trzech latach w czasie burzliwych i nieprzewidywalnych czasów, wspólnie z pracownikami Muzeum potrafiliśmy działać nawet w najtrudniejszych sytuacjach takich jak pandemia czy wojna w Ukrainie. Pomimo obiektywnych trudności w latach 2020 – 2023 udało się wspólnie z całym zespołem zrealizować nasze powinności statutowe wobec społeczeństwa, czyli pozyskiwać zbiory, opracowywać je i udostępniać publiczności, prowadzić badania, kreować ciekawe projekty wystawiennicze, pozyskiwać środki na budowę kolekcji oraz zakupy nowego sprzętu, a także utrzymać i rozwijać kontakt z naszymi odbiorcami i otoczeniem zewnętrznym. Pokazuje to, że Muzeum potrafi odnaleźć się w każdej sytuacji. Bez względu na wszelkiego rodzaju trudności nasze Muzeum realizuje swoje powinności statutowe, dzięki którym aktywnie uczestniczy w tworzeniu i promowaniu dziedzictwa kulturowego regionu łódzkiego.

**Podpis kandydata**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Daniel Płacz". The signature is stylized and cursive.