

Strategia Rozwoju

2017

2021

Muzeum Historycznego Miasta Krakowa
Thesaurus Cracoviensis

Dom Zwierzyniecki

Muzeum Podgórze

Ulica Pomorska

Stara Synagoga

Fabryka Emalia Oskara Schindlera

Dzieje Nowej Huty

Barbakan

Kamienica Hipolitów

Apteka pod Orłem

Celestat

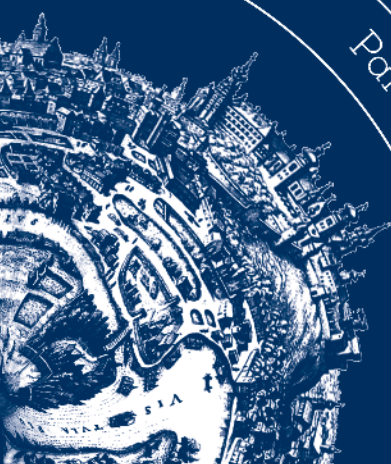
Mury Obronne

Dom Pod Krzyżem

Wieża Ratuszowa

Portac Krzysztofor

Rynek Podziemny



Opracowanie Strategii:

Zespół pracowników Muzeum Historycznego
Miasta Krakowa wraz z Dyrekcją

Jacek Kwiatkowski
Fundacja Małopolska Izba Samorządowa

Koordinacja prac nad strategią, redakcja:

Agnieszka Szostak – Sekcja Strategii i Rozwoju
e-mail: strategia@mhk.pl

© Muzeum Historyczne Miasta Krakowa,
Kraków 2017

Rynek Główny 35
31-011 Kraków
tel. 02 61 92 300
www.mhk.pl

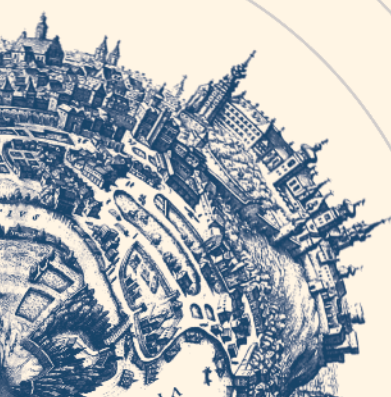
Wersja elektroniczna dokumentu: www.mhk.pl
(zakładka w BIP Polityki, programy, raporty)

Wykorzystywanie dokumentu w całości lub jego
części wyłącznie za zgodą Muzeum Historycz-
nego Miasta Krakowa



Spis treści

I. Wprowadzenie	3
II. Metodologia prac nad Strategią	4
III. Wizja, misja, wartości i zasady Muzeum Historycznego Miasta Krakowa	6
III.1. Wizja MHK	6
III.2. Misja strategiczna MHK	6
III.3. Wartości, zasady, cechy wyróżniające	6
IV. Analiza SWOT	7
V. Cele MHK w strukturze Strategicznej Karty Wyników	11
V.1. Struktura celów	13
V.2. Opis i uzasadnienie celów strategicznych MHK	14
V.2.1. Perspektywa Właściciela	14
V.2.2. Perspektywa klienta	17
V.2.3. Perspektywa Procesów Wewnętrznych	18
V.2.4. Perspektywa Wiedzy i Rozwoju	22
VI. Wdrażanie Strategii	23
VI.1. System wdrażania	23
VI.2. Proces wdrażania Strategii	27
VI.3. Zestaw mierników syntetycznych Strategii	28





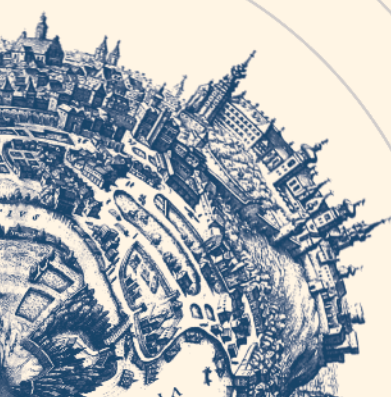
I. Wprowadzenie

Oddajemy Państwu nową Strategię Rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Jest to trzeci z kolei dokument wyznaczający kierunki działalności na najbliższe lata. Pierwsza strategia MHK, powstała w latach 2005-2006 i miała charakter przełomowy, gdyż wcześniej tego typu instrument zarządzania rozwojem organizacji nie był stosowany - ani w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa, ani w innych muzeach, szczególnie publicznych. Pierwsza strategia, przygotowana zgodnie z regułami sztuki zarządzania strategicznego, wyznaczyła nowe standardy, które stały się inspiracją dla innych tego typu instytucji. Konsekwentna realizacja celów oraz wprowadzona podczas aktualizacji Strategii w 2010 r. Strategiczna Karta Wyników, na trwałe zmieniły oblicze Muzeum oraz dały nieznanne dotąd szanse jego rozwój.

Ponad 10 lat, które minęły od prac nad pierwszą Strategią Muzeum przeżyło wielkie zmiany. Z instytucji mającej 8 oddziałów i 181 pracowników na koniec 2005 rozpoznawalnej w Krakowie, ale nie posiadającej szczególnie silnej marki, do jednego z największych muzeów w Polsce. Obecnie, Muzeum zatrudnia 303 osoby, a do 14 czynnych oddziałów przychodzi rocznie ponad milion gości.

Tak potężna zmiana spowodowała, że w 2016 roku Muzeum zdecydowało się na przemyślenie swojej pozycji, marki i celów na przyszłość. W związku z tym rozpoczęły się prace nad nową Strategią, z której efektami można zapoznać się w niniejszym dokumencie.

Zasadniczą różnicą w stosunku do poprzedniej Strategii jest to, iż nie jest ona skoncentrowana na wprowadzaniu zarządzania strategicznego tylko wewnątrz organizacji, lecz zbudowana została w silnej relacji do otoczenia Muzeum i zachodzących w nim zjawisk. Strategia ta jest pochodną osiągnięć Muzeum oraz przyjętego przez Gminę Miejską Kraków podejścia strategicznego zgodnego z paradygmatem Miasta Inteligentnego, wyrażonego w Strategii Rozwoju Krakowa do Roku 2030. Dlatego też dokument ten odwołuje się do takich pojęć, jak „muzeum otwarte” i „muzeum uczestniczące”. Przyjęta filozofia Strategii odchodzi od Muzeum w roli biernego opowiadacza historii na rzecz aktywnego uczestnika dziejącej się historii, a co za tym idzie - zwiększenia obecności Muzeum w przestrzeni publicznej metropolitalnego Krakowa, Małopolski, Polski i Europy. Wierzymy, że realizacja zakładanych celów pozwoli na dalszy rozwój Muzeum.



II. Metodologia prac nad Strategią

Prace nad Strategią Rozwoju Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2017–2021 oparte były o następujące założenia:

- ▶ uczestnictwo reprezentacji Zespołu Muzeum
- ▶ teoria zmiany wg. prof E. Steina - zakłada, że Zespół organizacji
 - wie, co ma się wydarzyć lub zmienić,
 - jest osobiście zaangażowany od początku procesu,
 - ma poczucie wpływu na przebieg procesu i osiągnięte rezultaty
- ▶ stosowanie zasad: poufności, partnerstwa, adekwatności
- ▶ poszanowanie procesu zarządzania strategicznego wdrożonego w MHK
- ▶ doskonalenie procesów zachodzących w organizacji
- ▶ koncentracja na wysokim stopniu użyteczności Strategii w bieżącej realizacji zadań (strategia jako narzędzie zarządzania a nie cel sam w sobie)
- ▶ zachowanie dotychczasowej architektury strategii, czyli Strategicznej Karty Wyników (SKW)
- ▶ rozpoznanie zjawisk i trendów społecznych, kulturowych, gospodarczych, politycznych, urbanizacyjnych oraz adekwatna reakcja na nie
- ▶ metropolitalność Krakowa
- ▶ silna korelacja z przyjętym w Strategii Rozwoju Miasta Krakowa do Roku 2030 paradygmatem smart city (miasta inteligentnego).

Przyjęte założenia metodologiczne ukierunkowały prace nad powstaniem niniejszego dokumentu Strategii. Przebiegały one w 3 etapach:

- 1** Prace warsztatowe nad wyznaczeniem strategii dla Muzeum - prowadzone były w okresie kwiecień – lipiec 2016 r. z Konwentem Strategicznym liczącym 50 osób – pracowników Muzeum. Przeprowadzono cztery sesje warsztatowe, a każda z nich była poświęcona innemu aspektowi konstruowania dokumentu Strategii. Pierwszy warsztat dotyczył analizy miejsca Strategii Rozwoju MHK w zarządzaniu strategicznym Gminą Miejską Kraków oraz metropolią krakowską, jak również analizy zjawisk i trendów w otoczeniu, co pozwoliło na ustalenie założeń wizji i misji strategicznej. Drugi warsztat poświęcony był dogłębnej analizie strategicznej SWOT z wykorzystaniem elementów analizy PESTEL i określeniu typu możliwej interwencji strategicznej. Trzeci warsztat poświęcony był ustaleniu celów strategicznych w kontekście wyników analizy strategicznej i weryfikacji dotychczasowych celów w poszczególnych perspektywach SKW. Natomiast czwarty warsztat pozwolił wypracować cele strategiczne w układzie SKW i propozycje mierników realizacji tych celów. Wyniki prac warsztatowych każdorazowo były dyskutowane i zatwierdzane na posiedzeniach Kolegium Dyrekcyjnego.
- 2** Przygotowanie opisów celów w konstrukcji modelu ZKW, czyli Zrównoważonej Karty Wyników – prace prowadzone w okresie sierpień – październik 2016 r. Każdy cel ma wyznaczonego opiekuna, który odpowiada za ustalenie mierników i wskaźników realizacji.
- 3** Przygotowanie do procesu wdrażania Strategii – prowadzone w okresie listopad – grudzień 2016 r. Polegały one na weryfikacji opisów celów w ramach SKW i mapy odpowiedzialności za poszczególne cele, jak również na upowszechnieniu dokumentu wśród pracowników MHK oraz powołaniu Kolegium Strategicznego oraz ustaleniu zasad jego pracy we wdrażaniu, monitorowaniu i ewaluacji przyjętej Strategii.



Wśród kilkunastu oddziałów Muzeum trzy prowadzą działalność o lokalnym – dzielnicowym charakterze. Są to: Dom Zwierzyniecki zlokalizowany na dawnych przedmieściach Krakowa – obecnie dzielnicy Zwierzyniec, oddział Dzieje Nowej Huty – przybliżający historię tej dzielnicy oraz nowo tworzone Muzeum Podgórze - powstające z inicjatywy społeczności lokalnej i mieszkańców obecnej dzielnicy Podgórze, którzy aktywnie uczestniczą we współtworzeniu tego miejsca.



III. Wizja, misja, wartości i zasady Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Misja to elementy procesu zarządzania strategicznego, które były określone w pierwszej Strategii Muzeum na lata 2006–2013. Wtedy brzmiała ona następująco:

Jesteśmy po to by poznawać, chronić, przybliżyć współczesnym i przekazać naszym następcom niepowtarzalne dziedzictwo przeszłości Krakowa. Nasza praca to służba na polu kształtowania człowieka świadomego swej tożsamości.

W roku 2010, kiedy dokonano aktualizacji strategii określono cel kierunkowy, który stał się punktem wyjścia do opracowania wizji w obecnej Strategii:

Nowoczesne Muzeum miejskie XXI wieku, będące liderem muzeów miejskich w Polsce, znaczącym muzeum miejskim w Europie oraz zauważalnym muzeum w świecie.

Muzeum, z którym utożsamiają się mieszkańcy Krakowa.

6

III.1. Wizja MHK

W toku prac nad aktualną Strategią została określona wizja, która brzmi:

W 2030 roku jesteśmy Muzeum Historycznym Miasta Krakowa – kompletnym, obejmującym i szanującym wszelkie aspekty dziedzictwa miasta i otwartym na wyzwania współczesności.

W swojej wielooddziałowej strukturze sprawnie zarządzanym i nowocześnie zorganizowanym.

Aktywnie uczestniczymy w kształtowaniu społeczności metropolii.

Kreujemy nowe trendy, jesteśmy liderem wśród muzeów w Polsce, znaczącym w Europie i zauważalnym w świecie - miejscem spotkań i dialogu o historii oraz współczesności.

III.2. Misja strategiczna MHK

W toku prac nad aktualną Strategią została określona misja, która jest następująca:

Opisujemy, dokumentujemy i opowiadamy Kraków. Słuchamy miasta...

III.3. Wartości, zasady, cechy wyróżniające

Najważniejsze wartości, jakimi kierujemy się w naszej działalności/dążeniu do osiągnięcia wizji to:

- ▶ wiarygodność
- ▶ profesjonalizm
- ▶ jakość
- ▶ otwartość
- ▶ kreatywność
- ▶ odpowiedzialność



Wartości realizujemy za pośrednictwem zasad, wśród których do najważniejszych zaliczamy:

- współdziałanie z otoczeniem społecznym, naukowym i gospodarczym
- inicjowanie i moderowanie dyskusji o Krakowie
- zwiększenie sprawności i skuteczności działania Muzeum
- pośrednictwo pomiędzy interpretowaną przeszłością a kreowaną przyszłością

Cechy, które wyróżniają nas spośród innych muzeów i instytucji kultury, to:

- otwartość na zmiany
- konsekwencja w działaniu
- nowoczesność
- kreatywność
- kompletność oferty
- wszechstronność kadry, sprawność w zarządzaniu

IV. Analiza SWOT

Dokonana została wielokryterialna analiza SWOT/TOWS z elementami analizy PESTEL. Analiza taka daje do wyboru jeden z następujących wyborów strategicznych:

SO (maxi-maxi) – przewaga mocnych stron nad słabymi i szans nad zagrożeniami; strategia ekspansji, poszerzania wpływów, poprawy pozycji konkurencyjnej,

WO (mini-maxi) – przewaga słabości nad atutami i szans nad zagrożeniami; strategia konkurencyjna, redukcji kosztów, aliansów, doskonalenia produktów,

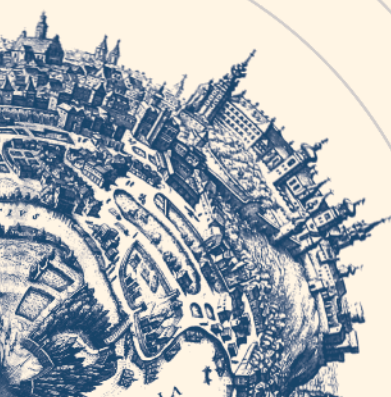
ST (maxi-mini) – przewaga atutów nad słabościami i zagrożeniami nad szansami; strategia konserwatywna, selekcji produktów, segmentacji rynków,

WT (mini-mini) – przewaga słabości nad atutami i zagrożeniami nad szansami; strategia defensywna, redukcji kosztów, przetrwania, „dojnej krowy”.

Poniżej przedstawiono wyniki przeprowadzonej analizy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń

Wielokryterialna analiza SWOT dla MHK wskazała na silną przewagę pary Mocne Strony i Szanse nad pozostałymi czynnikami analizy strategicznej, co warunkuje realizację strategii ekspansji (maxi-maxi). Możliwe efekty stosowania tej strategii, to utrzymanie pozycji lidera, sprawność organizacyjna i zdolność do poszerzania zakresu oferty programowej (merytorycznej) bez negatywnego wpływu na organizację, osiągnięcie trwałych podstaw do stabilizacji finansowej i zwiększania wydatków inwestycyjnych w długim okresie. Osiągnięcie tych efektów możliwe jest dzięki przeorganizowaniu Muzeum w kierunku optymalizacji struktury organizacyjnej, procesów i procedur związanych ze strategicznym i operacyjnym zarządzaniem rozwojem Muzeum. Nowa Strategia wdrażana będzie w dwóch etapach:

- etap I (2-3 lata) – zmiana formuły działania Muzeum (modelu funkcjonowania i związanej z tym struktury organizacyjnej),
- etap II - intensyfikacja ekspansji rynkowej zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i merytorycznym i grup odbiorców.

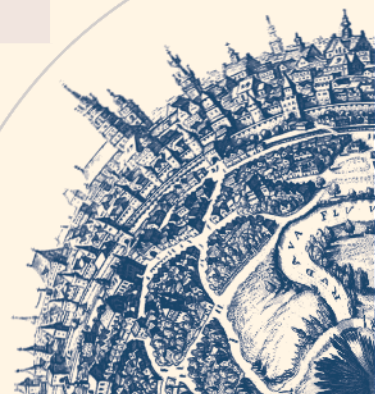


Mocne strony

1	Wszechstronna i profesjonalna kadra
2	Stabilność zatrudnienia
3	Identyfikacja zespołu z instytucją i jej celami
4	Dyrekcja z wizją
5	Posiadanie misji strategicznej, konsekwentna realizacja
6	Stabilność ekonomiczna, wypracowanie zysków
7	Cenne i różnorodne zbiory
8	Dostrzeganie potrzeb różnych grup (seniorzy, niepełnosprawni, dzieci, turyści..). Partycypacja zwiedzających
9	Muzeum przyjazne (umiejące działać) w otoczeniu społecznym i środowiskach społecznych
10	Strategia i misja w realizacji
11	Bogata i przemyślana oferta
12	Silna marka Muzeum
13	Doświadczenie w realizacji projektów
14	Różnorodna baza lokalowa - atrakcyjne zabytki
15	Różnorodność programowa i metodologiczna w działaniu
16	Wysoka jakość opracowań naukowych
17	Wielooddziałość

Słabe strony

1	Wielość prowadzonych procesów, przewlekłość niektórych z nich
2	Nadmierna liczba zadań w stosunku do liczby zatrudnionych osób, /przeciążenie różnorodnymi obowiązkami
3	Niektóre procedury nie są dostosowane do zmieniającej się rzeczywistości
4	Komunikacja wewnętrzna – przepływ informacji
5	Nadmiernie rozbudowana struktura organizacyjna utrudniająca zarządzanie
6	Słabo rozpoznawalna marka
7	Ponadplanowane zadania
8	Wynagrodzenia / system motywacyjny
9	Brak konsekwencji w realizacji przyjętych planów
10	Rozdrobniona, hierarchiczna struktura organizacyjna
11	Braki profesjonalnych sal i sprzętu wystawienniczego
12	Brak synchronizacji imprez
13	Brak zaplecza magazynowego
14	Przerzucanie zadań administracyjno-finansowych na działy merytoryczne
15	Brak sponsora strategicznego
16	Zbyt dużo nakładających się zadań priorytetowych




Szanse

Zagrożenia

Rodzaj czynnika

Ekologiczne	Fundusze na ekologiczne rozwiązania
Ekologiczne	Zmiana trendów w kierunku proekologicznym - odchodzenie m.in. od druków, itp.
Ekologiczne	Moda na ekologię
Ekonomiczne	Budżet Miasta - Dotacja Miasta
Ekonomiczne	Ruch turystyczny
Ekonomiczne	Sytuacja finansowa społeczeństwa
Legislacyjne	Wpływ środowiska muzealnego na tworzenie prawa branżowego
Legislacyjne	Zmiany w prawie podatkowym
Legislacyjne	Ministerialne potwierdzenie kwalifikacji do uprawiania zawodu
Polityczne	Osiągnięcie woli politycznej w kierunku zmiany ustawy zgodnie z uchwałami kongresu muzealników w Polsce
Polityczne	Wzrost znaczenia muzeów jako skutecznego realizatora celów polityki historycznej
Polityczne	Integracja Grupy Wyszehradzkiej
Środowiskowe	Turystyka kulturowa
Środowiskowe	Lokalne inicjatywy społeczne i tożsamość lokalna
Środowiskowe	Wzrastająca moda na muzea
Środowiskowe	Wzrost zamożności społeczeństwa
Technologiczne	Dostęp do materiałów i informacji, "open access"
Technologiczne	Nowe narzędzia wystawiennicze, digitalizacyjne, upowszechniania i interakcji
Technologiczne	Automatyzacja procesów - mniejsze wkłady pracy, koszty, usprawnianie procesów

Ekologiczne	Smog
Ekologiczne	Chaos w przestrzeni publicznej
Ekologiczne	Klęski ekologiczne
Ekonomiczne	Przepisy ograniczające samodzielność (niezależność) finansową instytucji kultury
Ekonomiczne	Konkurencja
Ekonomiczne	Brak sponsora strategicznego
Legislacyjne	Niekompetencja organów politycznych
Legislacyjne	Deregulacja zawodu muzealnika
Legislacyjne	Likwidacja 50% kosztów uzysku
Polityczne	Rozpad lub erozja UE
Polityczne	Zmniejszenie finansowania Polski przez UE
Polityczne	Wewnętrzny podział Polski (rozpad społeczny) na dwa "plemiona"
Środowiskowe	Zmiana modelu spędzania wolnego czasu
Środowiskowe	Szowinizm, nacjonalizm
Środowiskowe	Zmiany klimatyczne (ocieplenie, dziura ozonowa) oraz zanieczyszczenie środowiska, smog
Technologiczne	Koszty utrzymania infrastruktury
Technologiczne	Nadmierne skupienie się na technologii
Technologiczne	Nienadążanie za zmianami technologicznymi



Obiekt magazynowy wraz z pracownikami konserwatorskimi jest zazwyczaj wewnętrzną jednostką muzealną, z natury rzeczy niedostępną dla osób z zewnątrz, oprócz związanych zawodowo z muzealnictwem, sztuką i nauką. W przypadku magazynów studyjnych MHK możliwe będzie połączenie w jednym budynku funkcji magazynowych, konserwatorskich z udostępnianiem zbiorów. Udostępnienie zbiorów możliwe jest dzięki odpowiednio zaprojektowanemu meblom magazynowym, w części posiadającym duże przeszklone płaszczyzny oraz poprzez wytyczenie przeszklonej trasy zwiedzania w największej części magazynowej w piwnicy a także wprowadzenie przeszklonego korytarza przy pracowniach konserwatorskich. Ważnym obszarem działalności Centrum Interpretacji Artefaktów będzie wspomniana konserwacja przechowywanych w nim zbiorów oraz umożliwienie przedstawienia publiczności procesu ich restaurowania. Program użytkowy dopełnia zapewnienie zaplecza konserwatorskiego obsługującego zbiory MHK. Dzięki realizacji inwestycji Muzeum zyska ok. 2000m² powierzchni magazynowej oraz zaplecze konserwatorskie niezbędne do funkcjonowania nowoczesnej placówki muzealnej. Ponadto w oddziale The-saurus Cracoviensis, zlokalizowanym przy ul. Księcia Józefa 337, w pobliżu Eremitażu na Bielkach, znajdzie się sala konferencyjna oraz stanowiska umożliwiające dostęp do zdigitalizowanych zabytków.

V. Cele MHK w strukturze Strategicznej Karty Wyników

Zrównoważona Karta Wyników Muzeum stanowi zestawienie celów strategicznych, sformułowanych w czterech podstawowych perspektywach planowania (właścicielska, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju), wraz z miernikami strategicznymi których używa się do pomiaru realizacji celów. Cele strategiczne, sformułowane w ramach Zrównoważonej Karty Wyników powinny odzwierciedlać przyjętą przez organizację strategię rozwoju. W szczególności cele te są ze sobą powiązane w sposób logiczny, co wynika z przekonania, że po to aby móc realizować cele właścicielskie konieczna jest dbałość o zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów (odbiorców oferty). Z kolei cele w perspektywie klienta oraz właścicielskiej nie mogą być sprawnie realizowane bez poprawy sprawności działania, opisanej w perspektywie procesów wewnętrznych. Warunkiem zaś realizacji wszystkich wyżej wymienionych celów jest adekwatny rozwój personelu oraz systemów wspomagających zarządzanie organizacją (cele w perspektywie wiedzy i rozwoju).

ZKW jest próbą optymalizacji zarówno celów, jak i weryfikujących je mierników (wskaźników) w kontekście tak zdefiniowanego zrównoważonego rozwoju organizacji. Ustalone cele i mierniki ich realizacji wynikają z przyjętej wizji (uniwersalnego celu strategicznego) oraz misji strategicznej (określonej filozofii działania służącej osiągnięciu wizji). ZKW pozwala zatem organizować działania organizacji na fundamencie aktów konstytutywnych (prawo, statut, regulaminy itp.) w strategicznym wymiarze jej funkcjonowania i rozwoju. Dlatego też ZKW pozwala organizować działania w ujęciu nie tylko finansowym, ale w równym stopniu efektów (rezultatów, korzyści) istotnych dla interesariuszy organizacji oraz jej kapitałów. SKW ustala sposób realizacji wizji strategicznej w 4 perspektywach:

- ▶ właściciela
- ▶ klienta
- ▶ procesów wewnętrznych
- ▶ wiedzy i rozwoju

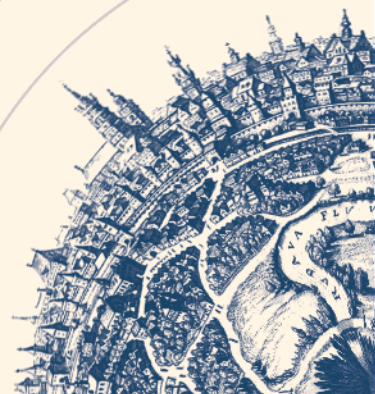
Relacje pomiędzy celami strategicznymi formułowanymi w czterech perspektywach Zrównoważonej Karty Wyników



Dwie pierwsze perspektywy odzwierciedlają wymiar interesariuszy organizacji, natomiast dwie kolejne – wymiar jej kapitałów niezbędnych do podejmowania działań zmierzających do osiągnięcia w zrównoważony sposób ustalonej wizji. W przypadku organizacji publicznych, w/w 4 perspektywy rozumiane są następująco:

- ▶ perspektywa właściciela – organizator, w przypadku MHK łącznie: Rada Miasta Krakowa, Prezydent Miasta, Urząd Miasta Krakowa, w szczególności Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego
- ▶ perspektywa klienta – odwiedzający i goście, w szczególności: mieszkańcy Krakowa i aglomeracji krakowskiej, mieszkańcy Małopolski, turyści krajowi i zagraniczni, instytucje publiczne, organizacje społeczne, sfera biznesu, itp.
- ▶ perspektywa procesów wewnętrznych – zarządzenia, regulaminy wewnętrzne Muzeum, struktura organizacyjna, procesy, procedury, kultura organizacyjna, itp.
- ▶ perspektywa wiedzy i rozwoju – pracownicy organizacji bez względu na miejsce zaszerogowania w strukturze organizacyjnej, potencjalni pracownicy, byli pracownicy; zarządzanie kapitałem intelektualnym, wiedzą i innymi zasobami informacyjnymi organizacji

Układ logiczny Strategii Rozwoju Muzeum
Historycznego Miasta Krakowa na lata 2017-2021



V.1. Struktura celów

Perspektywa właściciela

Numer	Cel
W1	Centrum wiedzy o Krakowie – Muzeum kompendium wiedzy o Krakowie
W2	Muzeum kluczowym miejscem kształtowania tożsamości obywateli Krakowa i aglomeracji krakowskiej
W3	Muzeum jako fundamentalny element marki Krakowa w Polsce i na świecie
W4	Definiowanie dziedzictwa kulturowego miasta poprzez prowadzenie świadomej polityki gromadzenia zbiorów
W5	Pozyskiwanie dodatkowych źródeł finansowania

Perspektywa klienta

Numer	Cel
K1	Opowiadamy Kraków – Muzeum ulubione i sympatyczne miejsce spotkań i spędzania czasu
K2	Słuchamy miasta. Muzeum – forum: miejsce spotkań i dialogu społeczności krakowskiej metropolii
K3	Nowoczesna i przyjazna dla klienta instytucja

Perspektywa procesów wewnętrznych

Numer	Cel
PW1	Muzeum - instytucja o optymalnej strukturze organizacyjnej zapewniającej realizację zamierzonych działań
PW2	Muzeum posiada infrastrukturę adekwatną do prowadzonej działalności
PW3	Muzeum wspólnotą odpowiedzialnie realizującą cele
PW4	Muzeum o zrównoważonym budżecie

Perspektywa wiedzy i rozwoju

Numer	Cel
WR1	Kadra kompetentna i zaangażowana w realizację wspólnych celów i zadań
WR2	Zagwarantowanie stabilności instytucji i wysokiego poziomu jej działania



V.2. Opis i uzasadnienie celów strategicznych MHK

Poniżej zawarte zostały opisy celów służących do analizy stopnia ich realizacji (osiągnięcia) w procesie monitorowania i ewaluacji Strategii. Niniejsze zestawienie zostało opracowane na podstawie materiałów przygotowanych przez wskazanych przez dyrekcję MHK pracowników, odpowiadających za wdrażanie celów strategicznych w układzie SKW. Przygotowane opisy celów zawierają przesłanie celu, jego rozumienie, sposoby realizacji.

V.2.1. Perspektywa Właściciela

W1: Centrum wiedzy o Krakowie – Muzeum kompendium wiedzy o Krakowie

Realizacja tego celu polega na prowadzeniu działalności naukowej, popularnonaukowej, edukacyjnej, wystawienniczej, w oparciu o materialne i niematerialne dziedzictwo. W realizacji tego celu podejmowane działania skoncentrowane będą na osiągnięciu takich efektów, które pozwolą kojarzyć Muzeum jako centralne, główne miejsce, w którym można pozyskać najbardziej wiarygodne informacje o historii i dziedzictwie Krakowa, o rozwoju urbanistycznym, przestrzennym, architekturze, ludziach, dziejach miasta oraz współczesnych problemach jego rozwoju w kontekście historycznych uwarunkowań kształtujących jego współczesny obraz. Cel skoncentrowany jest na działaniach, w których osiąga się sytuację, w której muzeum inspiruje, uczestniczy i prowadzi prace badawcze nad dziedzictwem Krakowa i aglomeracji krakowskiej oraz wyzwaniach i problemach współczesności w kontekście tegoż dziedzictwa. Oznacza to, że muzeum nie tylko gromadzi zbiory, ale prowadzi prace badawcze i popularyzatorskie, w tym edukacyjne, dotyczące dziedzictwa Krakowa i aglomeracji krakowskiej. Muzeum jest zatem instytucją, która organizuje badania oraz umiejętnie wykorzystuje potencjał badawczy partnerów, w tym potencjału naukowo-badawczego Krakowa. Elementy składowe celu to: biblioteka wiedzy o Krakowie, biblioteka ikonograficzna Krakowa, ośrodki interpretacji dziedzictwa.


W2: Muzeum kluczowym miejscem kształtowania tożsamości obywateli Krakowa i aglomeracji krakowskiej

Realizacja tego celu polega na prowadzeniu działalności edukacyjnej, informacyjnej, popularyzatorskiej, integracyjnej dla mieszkańców Krakowa i aglomeracji krakowskiej. W realizacji tego celu podejmowane będą takie działania, które budują i rozwijają w mieszkańcach Krakowa i aglomeracji głębokie i silne poczucie tożsamości i związku z miejscem i społecznością lokalną, jak również ich problemami. Prowadzone działania w ramach tego celu budują poczucie odpowiedzialności za miasto i jego sprawy, uczą aktywności na rzecz miasta i stwarzają różnorodne okazje do rozwijania obywatelskiej aktywności na rzecz Krakowa i jego aglomeracji (metropolii) i mają wymiar partycypacyjny (partnerski).

W3. Muzeum jako fundamentalny element marki Krakowa w Polsce i na świecie

Realizacja tego celu zakłada uczynienie z Muzeum nieodłącznego elementu działań wizerunkowych Miasta, zarówno w komunikacji Miasta z partnerami zewnętrznymi, jak i lokalnymi, i mieszkańcami. Muzeum jako znak rozpoznawczy Miasta.





MHK od samego początku swego istnienia inwentaryzuje, bada, chroni i popularyzuje folklor i tradycje mieszkańców Krakowa, które w ostatnich latach przyjęło się określać niematerialnym dziedzictwem kulturowym (ang. Intangible Cultural Heritage). Szczególną opieką Muzeum obejmuje dwie krakowskie tradycje: pochod Lajkonika (od 1899 roku) i szopkarstwo krakowskie (od 1945 roku) wraz z ich depozytariuszami, czyli osobami, wśród których dziedzictwo to jest stale odtwarzane i przekazywane z pokolenia na pokolenie w zmieniającym się otoczeniu miasta Krakowa. Celem MHK jest również uwzględnienie elementów niematerialnego dziedzictwa Krakowa w krajowych i międzynarodowych inwentarzach, które utworzono w oparciu o konwencję UNESCO z 2003 roku. Dzięki tym staraniom w 2014 roku pochod Lajkonika i szopkarstwo krakowskie - jako jedne kilku z pierwszych zjawisk zostały wpisane na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego. W latach 2017-2018 MHK będzie brało udział w procedurze wpisania szopkarstwa krakowskiego na Listę reprezentatywną niematerialnego dziedzictwa kulturowego ludzkości prowadzoną przez UNESCO. Szopkarstwo krakowskie jest pierwszym elementem zgłoszonym przez Polskę na Listę reprezentatywną.

Krakauer Zeitung

Generaloberst Dietl verunglückt
Der ehrt den Helden von Narvik

Schwaben für den am 23. Juni durch einen Flugzeugsturz aus dem Leben
Gedaten Ansprache des Führers Gedächtnisrede Generalleutnant Kurt
Kettner

„Vorbild des deutschen Offiziers“

Muzeum posiada blisko 92 tysiące muzealiów, z których znaczna część jest już zdigitalizowana i udostępniana w Internecie pod adresem www.ct.mhk.pl. Około połowę stanowią zbiory fotograficzne, stanowiące źródło ikonograficzne do badań nad historią Krakowa, w tym bardzo cenna część – kilkutyśieczna kolekcja szklanych klisz, pochodząca z atelier fotograficznego rodziny Kriegerów, dokumentująca wygląd Krakowa z 2. połowy XIX i początku XX w. Oprócz zdjęć, Kraków i jego dzieje ukazują także bogaty zbiór obrazów, grafik, rysunków i map. W skład zbiorów Muzeum wchodzi również inne kolekcje związane z historią miasta, w tym m.in. zabytki związane z dawnym ustrojem Krakowa i z jego władzami, handlem i rzemiosłem. W posiadaniu Muzeum znajduje się wiele pamiątek związanych z powstaniem narodowymi, z działalnością patriotyczną i aktywnością obywatelską, a także pochodzące z dawnych wieków militaria. Do najcenniejszych części muzealnych zbiorów należy kolekcja Bractwa Kurkowego, powstałego przed wiekami stowarzyszenia mieszczańskiego, związanego z obronnością miasta. Muzealna kolekcja teatralna jest jedną z najbogatszych w Polsce i odzwierciedla ona znakomitą historię sceny krakowskiej po dzień dzisiejszy. Szczególne miejsce w muzealnych zbiorach przypada zabytkom kultury żydowskiej, a istotna część tego zasobu wiąże się z tragicznym losem społeczności żydowskiej w latach II wojny światowej. Tradycje Krakowa i folklor miejski znajdują najpełniejszy wyraz w licznej i z każdym rokiem powiększanej kolekcji szopek bożonarodzeniowych, będącej jednym ze znaków rozpoznawczych Muzeum. Osobne zespoły stanowią muzealia związane z dziejami: ruchu harcerskiego na ziemiach polskich oraz drukarstwa, introligatorstwa i prasy krakowskiej. Muzeum Historycznego Miasta Krakowa gromadzi także świadectwa historii i kultury najnowszej, takie jak dzieła sztuki nowoczesnej i obiekty związane z dziejami Nowej Huty.



W4: Definiowanie dziedzictwa kulturowego miasta poprzez prowadzenie świadomej polityki gromadzenia zbiorów.

W realizacji celu chodzi o uzyskanie takiej sytuacji, w której Muzeum stać na zakup niemalże każdego obiektu do tworzonych bądź posiadanych kolekcji bez względu na ich wartość rynkową. Zbiory powinny być wielotematyczne, zrównoważone w swej strukturze, nasycone dziełami sztuki i pamiątkami, świadectwami kultury materialnej o niekwestionowanej wartości. Wartość budżetu potrzebnego na realizację tego celu, jak również swobodna realizacja polityki gromadzenia zbiorów (w granicach określonych wytycznych i posiadanego do dyspozycji budżetu), mają zasadnicze znaczenie dla wzmocnienia roli Muzeum jako istotnego podmiotu współkształtującego markę Krakowa oraz budującego tożsamość jego mieszkańców i obywatelskie postawy. Jednocześnie prowadzona polityka gromadzenia zbiorów musi umożliwiać dokonywanie zakupów na rynku sztuki i od osób prywatnych.

W5: Pozyskiwanie dodatkowych źródeł finansowania

W realizacji celu chodzi o zwiększanie przychodów własnych i ich dywersyfikację. W szczególności chodzi o intensyfikację pozyskiwania sponsorów strategicznych/mecenasów albo dla całego Muzeum, albo dla poszczególnych kolekcji, albo poszczególnych wystaw/ działań, jak również wyraźnie adresowany fundrising (uwzględniający jedność strukturalną w różnorodności tematycznej prowadzonej przez Muzeum działalności merytorycznej i inwestycyjnej). Należy też w realizacji tego celu rozważyć możliwość uruchomienia dla niektórych działań Muzeum zdobywających coraz większą popularność form współfinansowania społecznościowego (crowdfunding).

V.2.2. Perspektywa klienta

K1: Opowiadamy Kraków – Muzeum ulubione i sympatyczne miejsce spotkań i spędzania czasu

Centrum spotkań z Krakowem – ulubione i sympatyczne miejsce spędzania wolnego czasu: zróżnicowana, kompletna, dostępna oferta kierowana do różnych grup odbiorców (m.in. godziny otwarcia, dostępność informacji w Internecie, dla osób z niepełnosprawnościami, wydawnictwa). Muzeum staje się miejscem (centrum, płaszczyzną) debaty i namysłu o Krakowie, jego problemach, rozwoju, miejscem spotkań, deliberacji mieszkańców Krakowa – nie tylko przy okazji odwiedzania Muzeum, ale również spontanicznie, z inicjatywy samych mieszkańców i ich grup – sformalizowanych bądź nie.

K2 Słuchamy miasta. Muzeum – forum: miejsce spotkań i dialogu społeczności krakowskiej metropolii

Cel komplementarny z celem K1 - Opowiadamy Kraków – Muzeum ulubione i sympatyczne miejsce spotkań i spędzania czasu. Realizacja celu skoncentrowana na mieszkańcach Krakowa, którzy są przekonani, że Muzeum jest jedynym lub jednym z najważniejszych miejsc, gdzie można opowiedzieć swoją historię o Krakowie, że jest to najbardziej odpowiednie miejsce do prowadzenia debaty o Mieście, jego historii, przyszłości. Cel ten odwołuje się do silnego poczucia tożsamości obywatelskiej mieszkańców Krakowa (spójny z W2 - Muzeum kluczowym miejscem kształtowania tożsamości obywateli Krakowa i aglomeracji krakowskiej).

Istotnym elementem realizacji tego celu będzie Krakowskie kolokwium, cykl debat Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, zainicjowany w 2011 r. na ważne tematy dotyczące historii i współczesności Krakowa. Innym przykładem realizacji celu są wydarzenia partycypacyjne w ramach istniejących projektów „Zajrzyj do Huty”, „Pamiętaj z nami”, „Lajkonik”, „Osadzanie chochoła”, „Szopki krakowskie”, „Muzeomania”, czy też zrealizowanych jak „Opowiedz mi miasto”.



K3: Nowoczesna i przyjazna dla klienta instytucja

Istotnym elementem celu jest poznanie „klienta”- gościa muzeum, jego oczekiwań oraz potrzeb. Muzeum ma stanowić przestrzeń otwartą, przyjazną i dostępną dla różnych grup widzów: dzieci, rodzin z dziećmi, młodych ludzi, dorosłych, seniorów, obcokrajowców oraz osób niepełnosprawnych. Oprócz dedykowanego programu wystawienniczego, edukacyjnego i wydawniczego (omawianych w celach W1 oraz K1 i K2) Muzeum powinno dostosować infrastrukturę muzealną oraz stworzyć bezpieczną i komfortową przestrzeń spędzania wolnego czasu (cel PW2 - Muzeum posiada infrastrukturę adekwatną do prowadzonej działalności).

Cel ten obejmuje zadania związane z dostosowaniem ogólnodostępnej przestrzeni budynków muzealnych, wprowadzeniem udogodnień na wystawach oraz przeszkoleniem kadry muzealnej (powiązanie z celem WR1 - Kadra kompetentna i zaangażowana w realizację wspólnych celów i zadań), szczególnie obsługi pierwszego kontaktu, w celu sprawnej i przyjaznej obsługi „gościa” muzealnego, a także stworzenie standardów czytelnej informacji dotyczącej działania muzeum i programu wystawienniczo-edukacyjnego, które współtworzą pełny wizerunek instytucji. W przypadku celu K3 ważne wydaje się skupienie uwagi na wszystkich elementach „spotkania z Muzeum” gościa muzealnego, zarówno uczestnika muzealnych działań edukacyjno-wystawienniczych, jak i np. kontrahenta lub dziennikarza, począwszy od pierwszego kontaktu poprzez media po bezpośrednią obecność w muzealnej przestrzeni. W tak rozumianym celu istotne wydaje się dostosowanie również mediów informacyjnych (strona internetowa, media społecznościowe), przekazu medialnego i szeroko rozumianej promocji do potrzeb muzealnego gościa (powiązanie z celem W3 - Muzeum jako fundamentalny element marki Krakowa w Polsce i na świecie).

Punktem wyjścia i podstawą działania powinien stanowić obowiązujący wzorzec standardów, rozbudowywany i aktualizowany zgodnie z europejskimi normami.

V.2.3. Perspektywa Procesów Wewnętrznych

PW1: Muzeum - instytucja o optymalnej strukturze organizacyjnej zapewniającej realizację zamierzonych działań

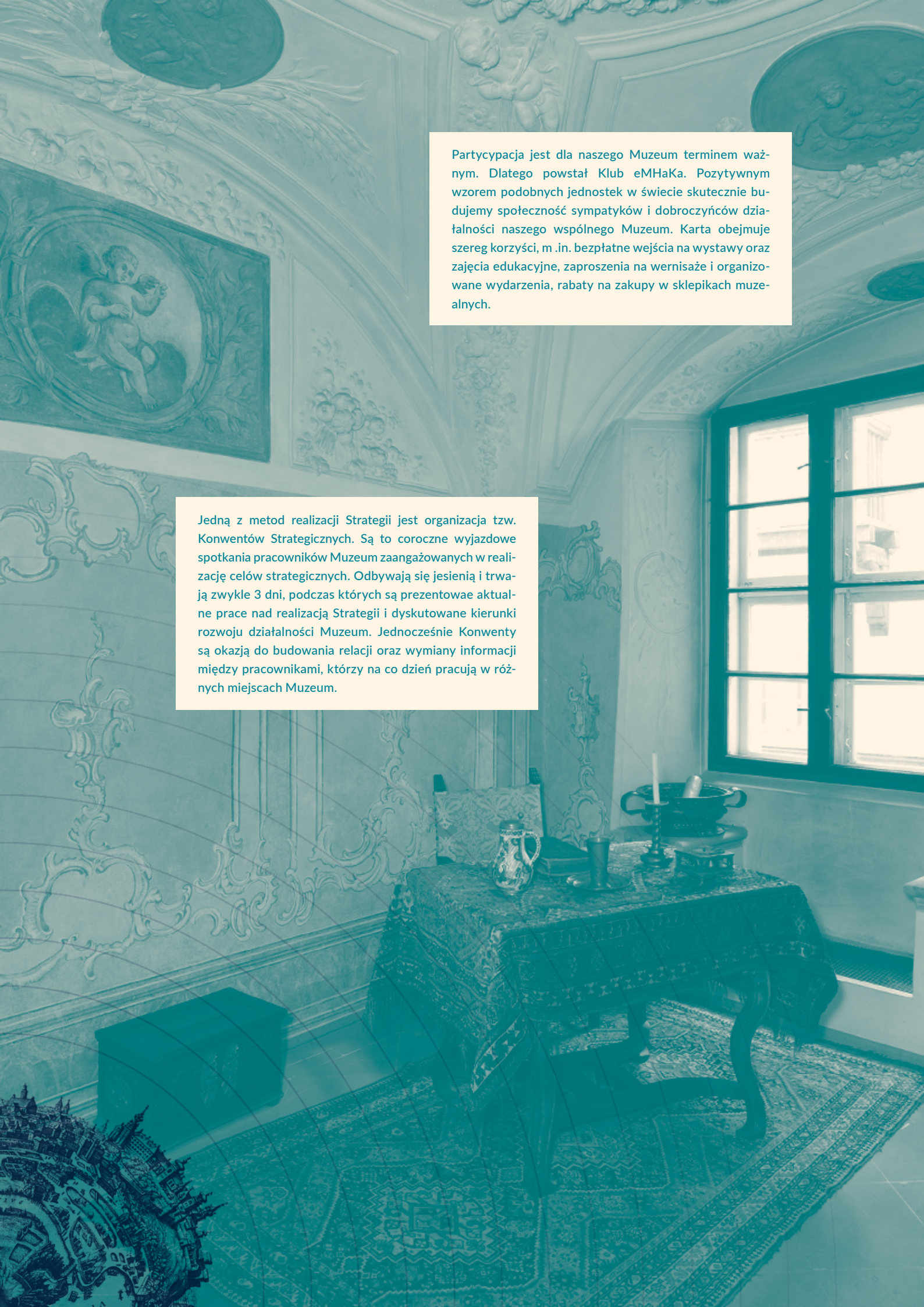
W ramach celu przewiduje się przeprowadzenie niezbędnych zmian organizacyjnych, wynikających z rozwoju Muzeum (m. in. powstania nowych oddziałów oraz realizacji nowych zadań).

Kryteria, według których zmiana zostanie przeprowadzona to:

- ▶ decentralizacja/dekoncentracja
- ▶ spójność i poprawa wizerunku Muzeum
- ▶ efektywność i skuteczność realizowanych zadań i projektów (sprawność organizacyjna)

Realizacja celu nastawiona na zwiększenie efektywności i skuteczności procesów wewnętrznych.

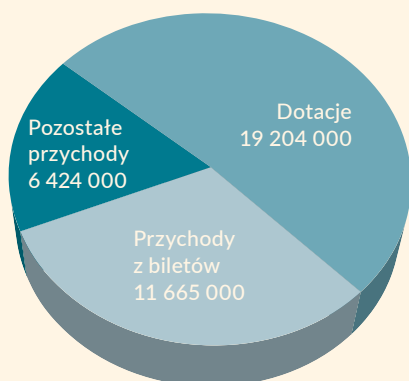


The background image shows a highly decorative interior room, likely a museum. The walls are covered in intricate, light-colored stucco or plasterwork, featuring floral and scrollwork patterns. A large, framed painting of a cherub is visible on the left wall. In the center, a table covered with a patterned cloth holds various items, including a silver pitcher, a glass, and a small pot. A window with a dark frame is on the right, looking out onto a bright exterior. The floor is covered with a large, patterned rug. The overall atmosphere is one of historical elegance and artistic detail.

Partycypacja jest dla naszego Muzeum terminem ważnym. Dlatego powstał Klub eMHaKa. Pozytywnym wzorem podobnych jednostek w świecie skutecznie budujemy społeczność sympatyków i dobroczyńców działalności naszego wspólnego Muzeum. Karta obejmuje szereg korzyści, m.in. bezpłatne wejścia na wystawy oraz zajęcia edukacyjne, zaproszenia na wernisaże i organizowane wydarzenia, rabaty na zakupy w sklepikach muzealnych.

Jedną z metod realizacji Strategii jest organizacja tzw. Konwentów Strategicznych. Są to coroczne wyjazdowe spotkania pracowników Muzeum zaangażowanych w realizację celów strategicznych. Odbywają się jesienią i trwają zwykle 3 dni, podczas których są prezentowane aktualne prace nad realizacją Strategii i dyskutowane kierunki rozwoju działalności Muzeum. Jednocześnie Konwenty są okazją do budowania relacji oraz wymiany informacji między pracownikami, którzy na co dzień pracują w różnych miejscach Muzeum.

Struktura przychodów Muzeum na przykładzie danych za rok 2016:



PW2: Muzeum posiada infrastrukturę adekwatną do prowadzonej działalności

Cel ukierunkowany na zapewnienie nowoczesnej i adekwatnej po potrzeb odwiedzających/ gości infrastruktury Muzeum w aspekcie technicznym i technologicznym.

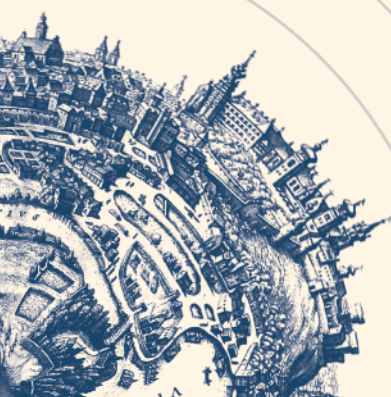
Krzysztofory od nowa – Muzeum Kompletne to Inwestycja obejmująca modernizację ponad 4000 m² Skrzydła Wschodniego Pałacu Krzysztofory. Podejmowane działania mają na celu rewaloryzację dawnych wnętrz pałacowych i przywrócenie walorów stylowych budowli, zdegradowanych w trakcie XX-wiecznych adaptacji. W zmodernizowanych pomieszczeniach powstanie Muzeum Kompletne, czyli muzeum dostępne dla wszystkich niezależnie od wieku i zainteresowań. Muzeum służące mieszkańcom Krakowa, stanowiące żywą przestrzeń interakcji między użytkownikami wspólnej miejskiej przestrzeni: miejsce spotkań, edukacji, debaty społecznej i relaksu, a także przestrzeń na nowoczesną oraz interaktywną opowieść o dziedzictwie kulturowym i przeszłości Krakowa przez pryzmat zabytkowego pałacu Krzysztofory. Ważnym elementem projektu będzie szeroki program działań edukacyjnych i upowszechnieniowych prezentujących wciąż niedoceniane dziedzictwo epoki baroku, czasu kiedy powstała i swój rozkwit przeżywała krzysztoforska rezydencja pałacowa.

PW3: Muzeum wspólnotą odpowiedzialnie realizującą cele

Cel ukierunkowany na wzmocnienie powiązań sieciowych (zespołowych) pomiędzy pracownikami Muzeum bez względu na miejsce ich zaszeregowania strukturalnego. Realizacja celu skoncentrowana na tym, by wszyscy pracownicy identyfikowali się z Muzeum, celami strategicznymi i jego zespołem, a swoje działania podejmowali w wyniku pewności co do zgodności z tymi celami. Chodzi o podejmowanie takich działań na rzecz i wobec pracowników, oraz takie ich komunikowanie, by ci czuli związek (tożsamość) z celami na poziomie odpowiedzialności nie tylko za swoją pracę, ale za losy całego Muzeum; i to nie tylko teraz i w najbliższych okresach, ale w dłuższej perspektywie czasowej. Cel realizowany w korelacji z celami PW1 Muzeum - instytucja o optymalnej strukturze organizacyjnej zapewniającej realizację zamierzonych działań i WR1 - Kadra kompetentna i zaangażowana w realizację wspólnych celów i zadań.

PW4: Muzeum o zrównoważonym budżecie

Niezbędne jest zapewnienie Muzeum środków finansowych dla stabilnego i zrównoważonego rozwoju. Chodzi tu o utrzymanie stabilnego/adekwatnego do realizowanych zadań poziomu finansowania ze strony organizatora w powiązaniu z osiągnięciem przez Muzeum zamierzeń w realizacji celów Perspektywy Właściciela oraz zwiększenie (utrzymywanie odpowiedniego) udziału przychodów własnych oraz innych źródeł finansowania poza dotacją organizatora, np. środki z UE, dotacje celowe, programy rządowe, fundraising.



V.2.4. Perspektywa Wiedzy i Rozwoju

WR 1. Kadra kompetentna i zaangażowana w realizację wspólnych celów i zadań

Cel koncentruje się na pracownikach Muzeum. Działania, które od analizy poziomu kompetencji kluczowych dla instytucji, motywacji i satysfakcji z pracy, chęci do podnoszenia kwalifikacji i stopnia identyfikacji z Muzeum, poprzez wdrożenie motywujących systemów wynagradzania, awansowania, rozwoju zawodowego i świadczeń pozapłacowych, zapewnią instytucji zmotywowaną kadrę o wysokich kompetencjach zawodowych, sprawnie i z zaangażowaniem realizującą cele i zadania służące rozwojowi Muzeum.

W Muzeum pracują 303 osób, w tym 140 pracowników merytorycznych. Wśród pracowników merytorycznych jest 22 kustoszy, 18 adiunktów, 28 asystentów. Ponadto pracuje 90 pracowników administracyjnych oraz 73 pracowników obsługi. Wśród zatrudnionych 178 posiada wykształcenie wyższe, a 10 tytuł doktora.

Wykres struktura zatrudnienia:

WR2. Zagwarantowanie stabilności instytucji i wysokiego poziomu jej działania

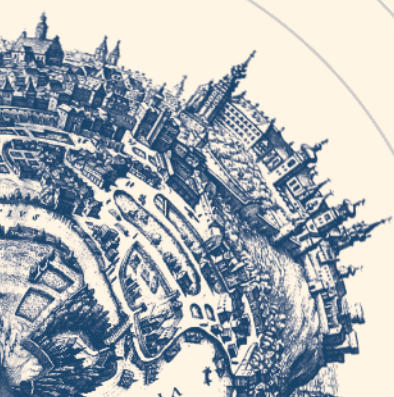
Cel ukierunkowany na zabezpieczeniu informacyjnym Muzeum poprzez stwarzanie warunków do generowania, przetwarzania, przechowywania i przekazywania wiedzy/ informacji bez względu na fluktuację kadr. Cel skoncentrowany na działaniach związanych z wykorzystaniem - w ramach adaptacji do pracy nowych pracowników - wiedzy i doświadczenia długoletnich pracowników muzeum (mentorów), dla przyspieszenia procesu przekazywania wiedzy. Realizacja celu uwzględnia wdrożenie systemu przygotowywania sukcesorów na kluczowe stanowiska w instytucji, jak również o systemy szybkiej adaptacji Muzeum do nowych warunków zewnętrznych bez uszczerbku na jakości i ciągłości funkcjonalnej Muzeum, czyli opracowanie zasad gromadzenia, przechowywania i udostępniania wiedzy i informacji w Muzeum – analiza rodzajów wytwarzanych dokumentów i informacji.



VI. Wdrażanie Strategii

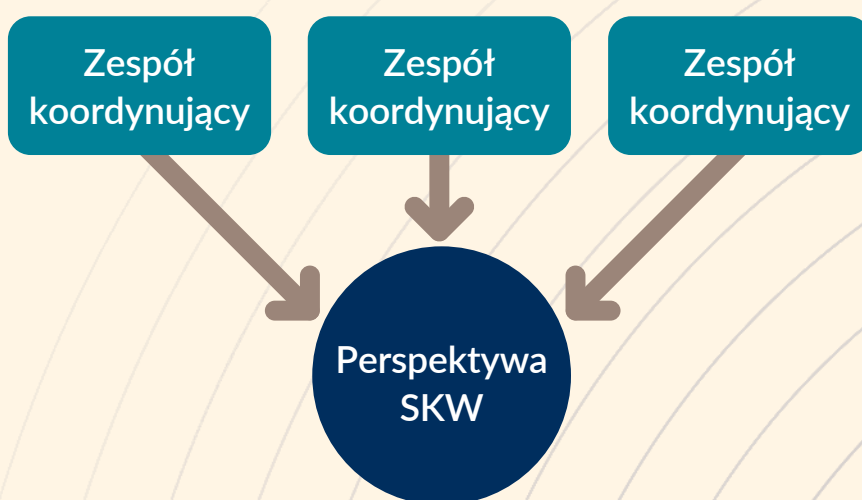
VI.1. System wdrażania


Wdrażanie Strategii jest procesem ciągłym. Doświadczenia MHK w realizacji zarządzania strategicznego pokazują, że Muzeum jest organizacją, w której podejście strategiczne zostało już ugruntowane w procesach jego funkcjonowania. Jednakże przeprowadzona analiza dotychczas wdrażanej Strategii wskazuje jasno na refleksję, że strategia jest narzędziem w bieżącym zarządzaniu organizacją służącym optymalizacji zachodzących procesów zarządczych i wykonawczych dla osiągnięcia założonych celów strategicznych. Podejście to oznacza, że Strategia nie musi być już centralnym punktem kultury organizacyjnej i elementem koncentrującym wysiłki Zespołu Muzeum, a może i powinna stać się elastyczną klamrą spajającą działania Muzeum w postaci wizji docelowej i fundamentalnej płaszczyzny wyznaczającej kierunki i rodzaje działań procesowych wewnątrz organizacji. Wynika z tego takie podejście do zarządzania strategicznego, w którym prowadzone działania bieżące (statutowe) wynikają z priorytetów strategicznych i jednocześnie samoistnie się w nie wpisują, czyli mówiąc wprost – strategia ma ułatwiać podejmowanie decyzji, dokonywania wyborów, ma być punktem odniesienia w debacie o najbardziej optymalnym wyborze/decyzji, natomiast nie może być dokumentem i procesem koncentrującym energię i kompetencje pracowników Muzeum na działaniach związanych ze sprawozdawczością, ustalaniem wskaźników itp. Wynikają z tego dla nowej Strategii dwa wnioski. Pierwszy dotyczy tego, aby Strategia na etapie wdrażania nie wymagała od osób za nią odpowiedzialnych nadmiernego wysiłku w procesach koordynacyjnych (racjonalizacja i optymalizacja czasu, wiedzy, procesów itp.). Drugi wniosek dotyczy dążenia do operowania w procesie monitorowania Strategii takimi miernikami, które nie wymagają dodatkowej pracy analitycznej i sprawozdawczej. Oznacza to dążenie do konstruowania mierników w taki sposób, aby wykorzystywać w procesie monitoringu i ewaluacji również bieżąco dostępne w Muzeum dane i ich źródła. Strategia bowiem, w jej części wdrożeniowej, a zatem i sprawozdawczej, ma być narzędziem zarządzania, a nie celem samym w sobie.



Ze względu na przyjęte podejście do budowania niniejszej Strategii, polegające na traktowaniu Muzeum jako wspólnoty organizacyjnej, będącej komplementarnym systemem wzajemnie uzupełniających się funkcji i jednostek, zdecydowano o odmiennym niż dotychczas konstruowaniu celów strategicznych. Biorąc pod uwagę horyzontalny charakter celów strategicznych (przekrojowy przez wszystkie lub prawie wszystkie warstwy zarządzania i struktury organizacyjnej), jednoczący różne funkcje i jednostki, zdecydowano o modyfikacji systemu wdrażaniem Strategii. Przyjęto zatem system interdyscyplinarnych zespołów projektowych, koordynujących procesy wdrażania celów strategicznych. Każdy cel traktowany jest zatem jako projekt wdrożeniowy, który dotyczy wszystkich pracowników Muzeum i zarządzany jest przez zespół z elastyczną strukturą składającą się z nadzorującego wdrażanie celu (właściwy dyrektor lub osoba wyższego szczebla zarządzania) i zespołem koordynującym (2 osobowym pracownikami szeregowanych w różnych jednostkach struktury organizacyjnej Muzeum). Zadaniem nadzorującego prace zespołu jest pełnienie odpowiedzialności merytorycznej i formalnej nad wdrażaniem celów strategicznych. Zadaniem zespołu jest koordynacja prac wdrożeniowych, (przekazywanie informacji, wiedzy, upowszechnianie i motywowanie pracowników do zaangażowania się w realizację celów strategicznych), okresowe pozyskiwanie z dostępnych źródeł danych, pozwalających przygotować raporty o stanie realizacji Strategii. Takie podejście gwarantuje wymianę informacji pomiędzy różnymi jednostkami organizacji oraz możliwość skoordynowanego (jednolitego) rozumienia i działania w procesie wdrażania Strategii. W wielu przypadkach członkowie zespołów koordynujących powielają się ze względu na horyzontalny wymiar celów i także wymiar odpowiedzialności danych funkcji i stanowisk pracy spełnianych przez te osoby.

System zarządzania celami w strukturze SKW





Nazwa cyklu „Krakowskie Kolokwium” pochodzi od łacińskiego wyrazu colloquium, czyli rozmowa. Najważniejszym celem jest formułowanie stanowisk, budowanie poglądów i wzajemne ich odkrywanie. Spotkania te są miejscem dialogu z historią, dialogu z mieszkańcami Krakowa, miejscem sporu, ale także w rezultacie wypracowania konsensusu. Dyskusje skupiają się przede wszystkim na wątku lokalnym (Kraków), jednak zawsze w szerszym kontekście ogólnopolskim, czy też globalnym. Dyskusje te przyczyniają się do budowania świadomości i tożsamości obywatelskiej, integrowania społeczności lokalnych i wytwarzania więzi społecznych. Debaty Krakowskiego Kolokwium także popularyzują obecny stan wiedzy historycznej, wielokrotnie aktualizując ogólny ogląd znany z podręczników szkolnych, czy nawet akademickich. Wpisują się w koncepcję nowoczesnego muzeum otwartego, muzeum-forum. Współczesne muzea coraz częściej przestają być medium, a stają się mediatorem, celem ich jest już tylko pokazanie obiektu, lecz poruszenie problemu. Debaty Krakowskiego Kolokwium wpisują się w fenomen społeczeństwa obywatelskiego, otwartego. Są skierowane przede wszystkim, do mieszkańców Krakowa z zaproszeniem do spotkania i rozmowy. Wyzwaniem dla muzealnych debat są zagadnienia dotyczące współczesności i przyszłości Krakowa, aktualne problemy społeczne, ważne dla mieszkańców miasta.

W celu zapewnienia spójności realizacyjnej i pełnej koordynacji wdrożeniowej Strategii, powołuje się Kolegium Strategiczne, które jest organem doradczym Dyrektora Muzeum w zakresie sprawnej realizacji zadań służących osiągnięciu celów strategicznych Muzeum. Członkami Kolegium stają się wszyscy członkowie zespołów koordynujących. Zadaniem Kolegium jest upowszechnianie wiedzy i informacji o podejmowanych działaniach strategicznych, koordynowanie działań pomiędzy zespołami, bieżące monitorowanie realizacji strategii, przygotowywanie okresowych raportów o stanie realizacji Strategii na podstawie zebranych przez zespoły danych zgodnie z przyjętym systemem monitorowania. Spotkania Kolegium odbywają się nie rzadziej niż 1 w kwartale.

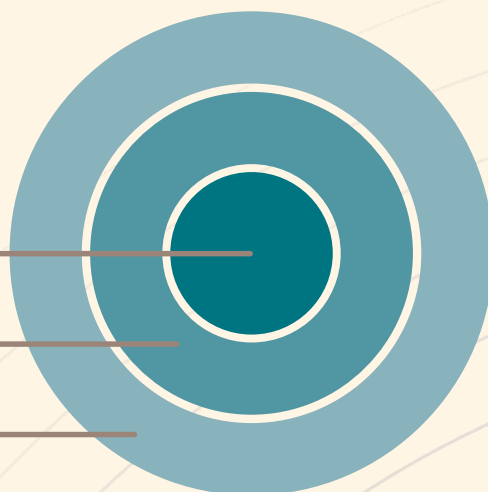
Dodatkowym elementem zarządzania Strategią jest debata nad stanem realizacji dokonywana na posiedzeniach Kolegium Dyrekcyjnego. Ta okresowa ewaluacja odbywa się według potrzeb, jednakże nie rzadziej niż 1 w roku.

System zarządzania wdrażaniem Strategii

Zespół koordynujący

Kolegium strategiczne

Kolegium dyrekcyjne



Kolejnym, istotnym elementem planowania i ewaluacji realizacji Strategii, są coroczne Konwenty Strategiczne, w których uczestniczą – prócz członków zespołów koordynacyjnych – pozostali przedstawiciele pracowników Muzeum. Cele organizacji Konwentów to:

- ▶ sprawozdanie z realizacji Strategii
- ▶ planowanie kroczące Strategii na najbliższy okres (1 rok, 2 lata)
- ▶ integracja działań i zespołów pracowniczych wokół celów strategicznych
- ▶ podnoszenie kompetencji w zakresie zarządzania strategicznego wśród pracowników Muzeum

Powyżej opisany system ma charakter otwarty, co oznacza, że możliwa jest jego modyfikacja o inne elementy, konieczne do wdrożenia na etapie faktycznej realizacji Strategii.

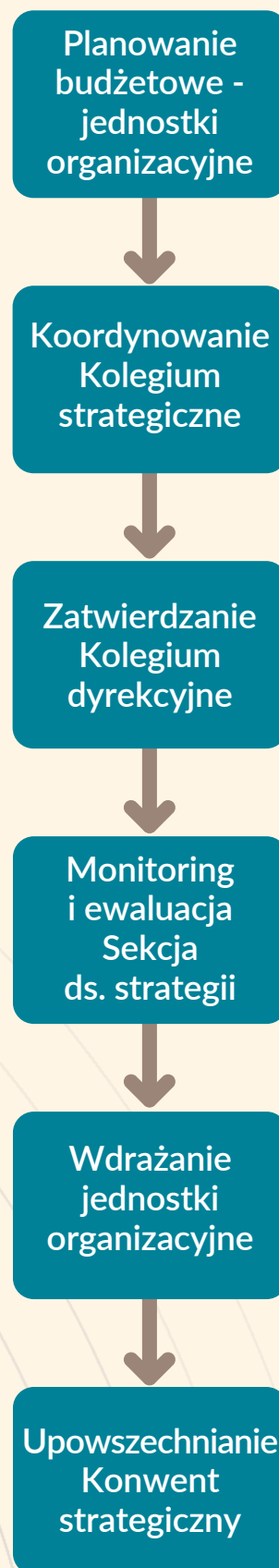


VI.2. Proces wdrażania Strategii

Zgodnie z przyjętym podejściem narzędziowym (a nie celowym) do wdrażania Strategii Rozwoju MHK, konieczna stała się również modyfikacja procesu zarządzania jej realizacją. Przyjęto zatem założenie, że Strategia ma być narzędziem wspomagającym realizację procesów podstawowych (merytorycznych) zachodzących w Muzeum. Stąd też konstrukcja procesu wdrażania Strategii wynika z następujących założeń:

- 1 zestaw mierników bazuje na dostępnych zasobach informacyjnych (danych) w Muzeum
- 2 sprawozdawczość strategiczna opiera się o wybrane syntetyczne mierniki pozwalające holistycznie i komplementarnie ocenić stopień realizacji Strategii i uwarunkowania realizacji
- 3 zwiększa się udział metod jakościowych w stosunku do metod ilościowych pomiaru stopnia realizacji Strategii
- 4 w proces wdrażania Strategii włącza się różnorodne środowiska reprezentujące Zespół pracowniczy Muzeum
- 5 w procesie wdrażania Strategii wykorzystuje się funkcjonujące struktury i procedury oraz ścieżki postępowania zgodnie z przyjętymi zasadami i regulaminami wewnętrznymi

Uwzględniając powyższe założenia, proces wdrażania Strategii wkomponowany jest w istniejące procedury zarządzania procesowego w Muzeum. Ilustruje to poniższy schemat.



Proces wdrażania Strategii

VI.3. Zestaw mierników syntetycznych Strategii

Przyjmuje się do oceny stopnia realizacji Strategii MHK następujący zestaw mierników syntetycznych:

- ▶ frekwencja
- ▶ struktura dochodów
- ▶ stopień zadowolenia z oferty
- ▶ stopień satysfakcji pracowników
- ▶ wartość marki Muzeum

Zestaw tych mierników syntetycznych pozwoli przy zastosowaniu tej samej metodologii obserwować zjawiska, jakie zachodzą zarówno wewnątrz Muzeum, jak i w jego otoczeniu. Ta pozyskana wiedza stanowi fundament trafnie podejmowanych decyzji strategicznych i operacyjnych. Należy podkreślić, że skuteczność i efektywność uzyskanych dzięki pomiarowi za pośrednictwem tych mierników wyników zależna jest od konsekwencji w ich stosowaniu oraz niezmienności parametrów pomiaru, przynajmniej w perspektywie co najmniej 3 letniej. W przeciwnym razie, zestaw mierników syntetycznych nie będzie wskazywać na istotne zjawiska zachodzące zarówno wewnątrz, jak i w otoczeniu Muzeum, co doprowadzić może do utraty pozycji lidera wśród instytucji muzealnych w Polsce.





