STRATEGIA

Muzeum Krakowa 2022-2027















Opracowanie:
Zespół Kolegium Strategicznego
Muzeum Krakowa

Zespół Redakcyjny:
dr Ryszard Kołodziej
dr Joanna Zdebska-Schmidt
Katarzyna Winiarczyk
Anna Bednarek
Karolina Żłobecka
dr Jacek Zinkiewicz

Korekta językowa:
Marcin Baran

Projekty serii rysunków „Maszkarony":
Tomasz Trzaskalik

(C) Copyright by Muzeum Historyczne
Miasta Krakowa, Kraków 2022
www.muzeumkrakowa.pl

Wykorzystanie dokumentu w całości lub
jego części wyłącznie za zgodą Muzeum
Historycznego Miasta Krakowa





























Spis treści

1.	Wprowadzenie	5
2.	Zastosowane modele i narzędzia zarządzania strategicznego oraz przebieg prac nad strategią	7
3.	Powiązania z innymi dokumentami strategicznymi	11
4.	Misja, wizja, wartości i zasady Muzeum Krakowa	13
5.	Analiza SWOT	14
6.	Cele strategiczne Muzeum Krakowa	17
7.	Opisy celów oraz inicjatyw strategicznych	17
7.1.	Perspektywa Właściciela	18
7.2.	Perspektywa Klienta	21
7.3.	Perspektywa Procesów Wewnętrznych	25
7.4.	Perspektywa Wiedzy i Rozwoju	30
8.	Programy działalności merytorycznej Muzeum Krakowa	33
9.	Wdrażanie strategii	35





1. Wprowadzenie

Nie będzie w tym nic odkrywczego, jeżeli napiszę, że życie każdej organizacji, ale także każdej Jednostki, skazane jest na nieustanny konflikt. Z jednej strony bowiem musimy rozwiązywać problemy bieżące, które nigdy się nie kończą. Z drugiej strony, chcemy w życiu osiągnąć więcej aniżeli tylko sprawność, polegającą na tym, że dobrze radzimy sobie z codziennością. Aby jednak tak się stało, niezbędna jest refleksja absolutnie podstawowa nad tym co chcemy osiągnąć. Niestety jedno dotkliwie przeszkadza drugiemu. Aby mieć „czystą listę" spraw bieżących musimy poświęcać im czas. Wiele czasu. Aby poważnie zastanowić się nad tym co chcemy osiągnąć, Kim chcemy być, po co wreszcie i dla Kogo jesteśmy, musimy wielokrotnie przynajmniej na jakiś czas odłożyć na bok sprawy bieżące. To także wymaga czasu. Wiele czasu. Z perspektywy moich doświadczeń jako dyrektora instytucji mogę nawet zaryzykować twierdzenie, że wszystkie zespoły pracownicze dzielą się wzdłuż tej linii nieustannego konfliktu. Jedni usilnie chcą wiedzieć PO CO pracują, inni koniecznie chcą wiedzieć CO mają wykonać. Jedni cenią najwyżej sprawność, inni sprawstwo, a słowa te choć wywodzą się z tego samego rdzenia, oznaczają coś innego. Jedni zatem nie chcą tracić czasu na myślenie o przyszłości, jest bowiem tak wiele do zrobienia tu i teraz, inni nie chcą zatracić się w „produkcji", ale chcą aby ich wysiłek przełożył się na sięgnięcie do wyznaczonego celu.
Żadna instytucja nie ma oczywiście komfortu, aby pomiędzy opisanymi postawami dokonać zero/jedynkowego wyboru. Konflikt jest nieuchronny bo trzeba być zarówno sprawnym jak i sprawczym. Trzeba radzić sobie z natłokiem spraw w codzienności, ale równocześnie koniecznym jest aby nie stało się to jedynym celem istnienia. To dwie nogi, na których porusza się każda organizacja i każda jednostka. Nie ma zatem w tym co napisałem nic odkrywczego, poza jednym może....że oto zawsze odkrywamy jak trudnym jest godzenie obu perspektyw.
Dokument, który oddajemy do Państwa rąk powstał w wyniku pracy szerokiego, prawie pięćdziesięcioosobowego-zespołu Kolegium strategicznego , który spotkał się kilkanaście razy podejmując namysł nad tym Kim jesteśmy i dokąd zdążamy. Jaka jest rola muzeów we współczesnym świecie, w tym szczególnie muzeów miejskich? Jakiego rodzaju obecności i aktywności potrzebują i oczekują Krakowianie od swojego muzeum?
Nie była to pierwsza, ale już czwarta edycja prac nad budową strategii muzeum jaką podjęliśmy.
Poprzednie strategie Muzeum to dokumenty obejmujące lata 2006–2014[1] (wraz z opracowaną w roku 2012 aktualizacją strategii i przedłużeniem jej do roku 2017[2]) oraz strategia na lata 2017–2021[3]. Pierwsza strategia, przyjęta w roku 2006, miała charakter przełomowy, ponieważ była nie tylko pierwszą strategią dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, ale także jedną z pierwszych strategii instytucji kultury w skali kraju. Zapoczątkowany został wraz z nią proces budowania marki i pozycji MHMK na mapie Krakowa i regionu. Nie mnie oceniać jaką pozycję w wyniku podjętego wysiłku osiągnęliśmy. Z pewnością Muzeum Historyczne Miasta Krakowa stało się największą miejską instytucją muzealną w Polsce. Mamy także powody aby sadzić, że przez wielu zostaliśmy rozpoznani jako wzorzec i punkt odniesienia. Do tego przyczyniły się walnie działania podjęte w latach 2011 i 2012, w związku z aktualizacją strategii, w ramach których do zarządzania strategicznego Muzeum wprowadzono metodę Zrównoważonej Karty Wyników wraz z profesjonalnym zarządzaniem projektami, a także wdrożono nowoczesne budżetowanie zadaniowe. Był to więc okres profesjonalizacji zarządzania i zwiększania skuteczności działania. Wraz z otwieranie nowych, ważnych oddziałów (Fabryka Emalia Oskara Schindlera, Rynek podziemny, Centrum Interpretacji Artefaktów Thesaurus Cracoviensis) Muzeum umacniało swoją pozycję. Trzecia, ostatnia strategia skupiała się na koncepcji muzeum jako miejsca spędzania czasu, otwartego na mieszkańców i ich potrzeby, na budowaniu nowoczesnego muzeum w nowoczesnym mieście. Ważnymi dla tej strategii faktami była zmiana marki na „Muzeum Krakowa", wraz z przyłączeniem Muzeum PRLu oraz otwarcie Muzeum Podgórza. To także powołanie Centrum Niematerialnego Dziedzictwa oraz Centrum Działań Społecznościowych. Symbolem zakończenia tego okresu oraz wejścia w okres nowy może być przeprowadzenie największego w historii Muzeum przedsięwzięcia inwestycyjno-programowego jakim był remont Pałacu Krzysztofory, wraz z otwarciem nowej wystawy stałej „Kraków od początku, bez końca".
Świadomi konieczności podjęcia po raz kolejny tej samej, choć zawsze nieco innej pracy, mieliśmy pojęcie o tym jaki może ona mieć przebieg, ale zupełnie nie mogliśmy przewidzieć, że w jej trakcie zderzymy się z czynnikiem, który niezwykle mocno wpłynie na nasze życie. Epidemia Sars COV 2 zburzyła bowiem w ciągu jednego roku kon-

1 *Strategia MHMK na lata 2006–2014*, Kraków 2006.

2 *Aktualizacja Strategii MHMK na lata 2006–2014, Zrównoważona Karta Wyników na lata 2012-14-17.* Kraków 2012.

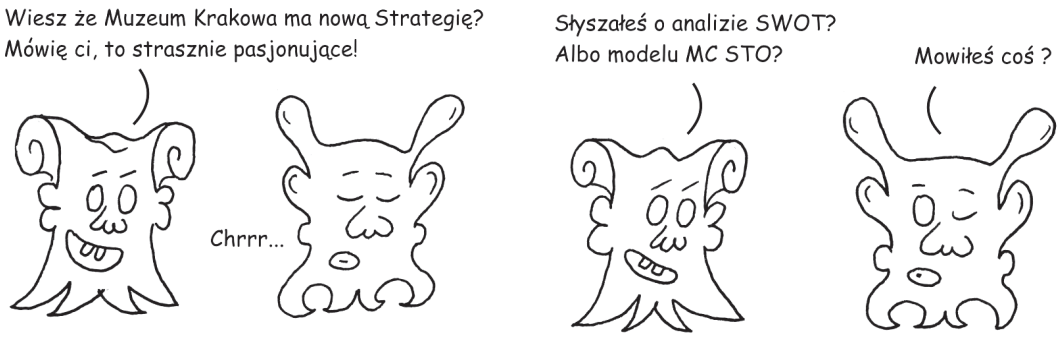
3 *Strategia rozwoju MHMK 2017–2021*, Kraków 2017.

strukt zbudowany z tego co wiemy. Posypały się zatem w ciągu następujących po sobie lockdownów wskaźniki frekwencyjne, jakościowe i finansowe, pojawiły się za to nowe wyzwania z zakresu pozyskiwania kompetencji cyfrowych, w ramach dostosowania instytucji do gry na polu mediów elektronicznych, co zostało zinterpretowane jako konieczność zainicjowania i przeprowadzenia „cyfrowej transformacji" instytucji. Stabilna sytuacja ekonomiczna muzeum, oparta w dużej mierze na rozwijającym się rynku turystyki przyjazdowej do Krakowa uległa zachwianiu, a dokonana w trakcie pierwszych spotkań analiza SWOT ujawniła ogromną liczbę, dotąd nie notowanych zagrożeń. Tam gdzie na ich pojawienie się nie byliśmy przygotowani (a przecież nie byliśmy przygotowani na to w skali globalnej) ujawniły się także słabości. To mocno przełożyło się na ostateczny kształt dokumentu jaki opracowaliśmy. Instytucja którą byliśmy przez poprzednie lata, z wyraźną przewagą mocnych stron oraz szans, pracująca w ramach strategii ofensywnej, musiała przejść do defensywy wobec zwiększenia się zagrożeń i ujawniania słabych stron. Z drugiej jednak strony – historyk obserwuje to niejednokrotnie na kartach dziejów – w tym trudnym okresie pojawiły się nowe szanse, a zespół pracowniczy wychodząc im naprzeciw mógł szybko wykazać się nowymi przewagami. Oprócz oczywistych i wzrastających z czasem kompetencji cyfrowych zespołu, pojawiły się na horyzoncie intuicje, które można przekuć w szanse i własną siłę. Najciekawiej zapowiadają się te elementy naszej refleksji, które wskazują na rosnącą w świecie rolę zarówno interpretacji dziedzictwa jak i ekonomicznego potencjału dziedzictwa. W budowie nowego porządku globalnego, nazwanego zrównoważonym rozwojem, ekonomia dziedzictwa zajmuje coraz istotniejsze znaczenie i wszystko wskazuje na to, że znaczenie to będzie wzrastało. Czyżby zatem dla muzeów, instytucji w zarządzaniu dziedzictwem wyspecjalizowanych, nadchodził ich czas? Czas muzeów? Czas cywilizacji dziedzictwa?

W kolejnych rozdziałach tego dokumentu prezentujemy wyniki naszej pracy, zaczynając od opisu całego procesu oraz zastosowanych przez nas narzędzi i metod zarządzania strategicznego. Następnie pokazujemy związki ispójność strategii Muzeum ze strategiami Miasta Krakowa, ale także dokumentami strategicznymi ICOM (Międzynarodowej Rady Muzeów) oraz ONZ. Prezentujemy dalej zaktualizowane zapisy misji, wizji, wartości oraz zasad Muzeum Krakowa. Wnioski z analizy SWOT, opisane w rozdziale 5 tego dokumentu wskazują na rekomendowane sposoby działania Muzeum w najbliższych latach. W rozdziale 6 i 7 prezentujemy aktualną, zmodyfikowaną i uzupełnioną listę celów oraz inicjatyw strategicznych – projektów o charakterze rozwojowym, w tym także planowanych ważnych przedsięwzięć inwestycyjno-programowych. W kolejnym rozdziale opisujemy także programy merytoryczne, które mają wspierać realizację celów strategicznych. Dokument zamykamy opisem zasad wdrażania strategii oraz zarządzania Muzeum Krakowa w oparciu o strategię.

Opracowanie nowej strategii Muzeum wymagało dużego zaangażowania szerokiego grona osób tworzących Kolegium strategiczne, w tym zespołu prowadzącego prace nad strategią w całym tym okresie, także pomiędzy spotkaniami Kolegium. Zespół ten, nazwany „Zespołem redakcyjnym" miał de facto znacznie szersze zadanie niż samo zredagowanie dokumentu strategii, ponieważ przygotowywał kolejne spotkania Kolegium oraz opracowywał wyniki prac warsztatowych oraz dyskusji prowadzonych podczas spotkań. Do jego zadań należało także uzgadnianie z zespołami celów strategicznych opisów celów oraz inicjatyw strategicznych. Chciałbym bardzo podziękować za tą ważną i potrzebną pracę: Joannie Zdebskiej Schmidt, Annie Bednarek, Katarzynie Winiarczyk, Karolinie Żłobeckiej, Jackowi Zinkiewiczowi oraz Ryszardowi Kołodziejowi, który pracami tego zespołu kierował.

Michał Niezabitowski
Dyrektor Muzeum Krakowa



2. Zastosowane modele i narzędzia zarządzania strategicznego oraz przebieg prac nad strategią

W ciągu ostatniej dekady Muzeum wypracowywało formy pracy, które miały angażować maksymalnie adekwatną i liczebną reprezentację załogi Muzeum w proces opracowywania oraz wdrażania długofalowych, kierunkowych rozwiązań dotyczących rozwoju działalności instytucji dla dobra wszystkich interesariuszy. Z drugiej strony opracowano taki sposób formułowania strategii, który będzie konkretny i możliwy do weryfikacji pod kątem stopnia realizacji uzgodnionych celów. W tym zakresie niniejsza strategia potwierdza i rozwija wcześniej przyjęte zasady i formy pracy.

Poniżej wyjaśniamy, jakie założenia, modele i narzędzia zarządzania strategicznego zostały zastosowane przy opracowaniu niniejszego dokumentu. Niezalenie od założeń i sposobu pracy, zmieniające się warunki zewnętrzne wymuszają zmianę paradygmatu myślenia o strategii rozwoju. Model planistyczny opracowania strategii – rozumiejący strategię jako wieloletni plan rozwoju instytucji oraz jej działalności – odchodzi do historii zarządzania strategicznego. Bardziej użyteczne zdają się modele ewolucyjne, zakładające konieczność modyfikacji planów, a nawet samego podejścia do planowania, co związane jest z dynamicznie zmieniającą się sytuacją zewnętrzną. Strategiczną kompetencją każdej współczesnej organizacji, w tym także organizacji kultury jaką jest muzeum, stała się zdolność do szybkiej zmiany planów i sposobu podejścia do swojej działalności oraz innowacyjność w tym podejściu.

Modele i narzędzia wykorzystane w pracach nad strategią

Model MC STO zarządzania organizacją w oparciu o strategię

Od 2012 roku Muzeum pracuje w oparciu o model zarządzania MC STO, który określa kolejność działań w cyklu zarządzania strategicznego[4] organizacją (Misja (i wizja) – Cele – Strategia – Taktyka – Operacje).

Punktem wyjścia do myślenia o przyszłości organizacji jest sfomułowanie **misji**, czyli opis głównego celu oraz sensu istnienia oraz **wizji**, która pokazuje nasze aspiracje w dłuższej perspektywie czasowej.

W kolejnym kroku odpowiadamy na pytanie o **cele**, które chcemy osiągać w konkretnej perspektywie czasowej i których realizacja będzie potwierdzać, że wypełniamy misję i jesteśmy na dobrej drodze w realizacji wizji.

Cele strategiczne są realizowane poprzez konkretne **strategie**, czyli długofalowe koncepcje i sposoby, dzięki którym realizacja celów jest realna i skuteczna.

Strategie przekładane są na **plany taktyczne** (średnioterminowe), np. plany i budżety roczne lub kwartalne, a te z kolei są przekładane na poziom **operacyjny**, czyli bieżącą, codzienną działalność instytucji oraz systemy i procesy.

Strategiczna Karta Wyników

Cele strategiczne mogą być formułowane w różny sposób, jednak ze względu na wartość dodaną tego konkretnego modelu zarządzania oraz monitorowania realizacji celów, Muzeum postanowiło formułować cele, a następnie monitorować ich realizację w układzie Strategicznej (Zrównoważonej) Karty Wyników[5]. Model ten pokazuje m.in. relacje pomiędzy różnymi celami, widzianymi z perspektywy głównych grup interesariuszy (czyli „właściciela" oraz „klienta" organizacji) oraz celami, których realizacja warunkuje „od wewnątrz" organizacji możliwość realizacji powyższych celów (perspektywa procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju)[6].

4 *Aktualizacja Strategii...*, dz. cyt., s. 5.

5 Tamże, s. 8.

6 R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, tłum. K. Pniewski, M. Polakowski, A. Jaruga, Warszawa, 2021



Rys.1. Relacje pomiędzy celami strategicznymi formułowanymi w czterech perspektywach Strategicznej Karty Wyników.

Analiza SWOT

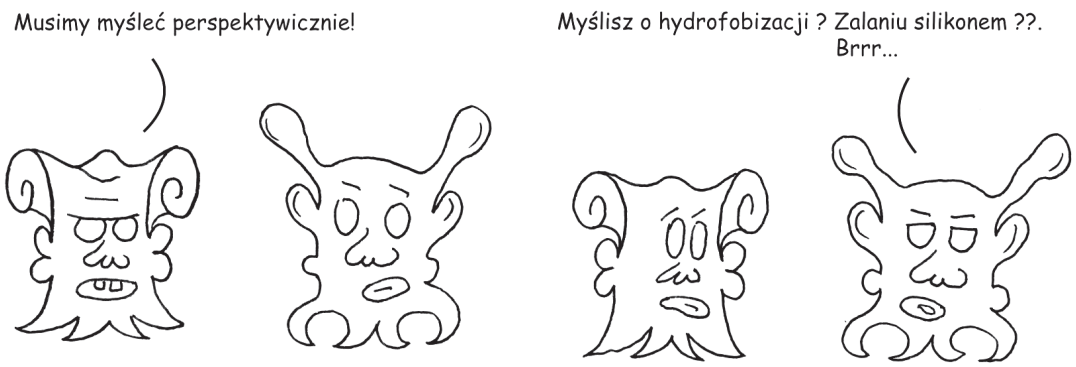
Analiza SWOT jest jednym z najbardziej popularnych i użytecznych modeli analizy strategicznej oraz pracy nad strategią organizacji, więc opisywanie tej metody w tym miejscu mija się z celem.[7] Warto jednak zauważyć, że o ile analiza mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń zewnętrznych widzianych oczami organizacji, jest standardowym elementem prac nad strategią rozwoju, o tyle rzadko organizacje wyciągają konkretne wnioski z tej analizy, dotyczące typu strategii, która jest rekomendowana jako potencjalnie najbardziej efektywna oraz w zakresie konkretnych działań, które powinny zostać podjęte w celu wykorzystania mocnych stron i szans w otoczeniu, ograniczania słabych stron oraz zarządzania zagrożeniami.

Model strategii i zwinna organizacja

Tradycyjne szkoły zarządzania strategicznego (w szczególności szkoła planistyczna) zakładały, że da się przewidzieć i posiadać kontrolę nad rzeczywistością na tyle, że ma sens planowanie działalności przedsiębiorstwa lub organizacji w długiej, nawet wieloletniej, perspektywie czasowej. Nie wchodząc tutaj w szczegółową analizę oraz ewolucję tego podejścia, należy stwierdzić, że miało ono zastosowanie głównie do branż i dziedzin działalności charakteryzujących się dużą stabilnością. Obecnie takich branż i dziedzin działalności już nie ma, w związku z czym należy założyć, że także organizacje funkcjonujące nadal w paradygmacie planistycznym, takie jak instytucje finansów publicznych, muszą także potrafić zmieniać często i szybko swoje plany działalności, dostosowując je do zmieniających się warunków zewnętrznych. Zwinne organizacje to model funkcjonowania i zarządzania, o którym mówiono już przed pandemią Covid-19, jako o kierunku, w którym będą się zmieniać organizacje przyszłości[8], kierunku pokazującym nowy sposób:

– rozumienia strategii (postrzeganej jako działania oddolne skierowane ku wspólnemu celowi),
– formowania struktury organizacyjnej (prosta i płaska struktura, jako sieć umocowanych, interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych i projektowych),
– przeprowadzania procesów (uproszczone procesy i proste procesy decyzyjne, standaryzacja działań oraz ciągłe uczenie się i usprawnianie),
– funkcjonowania ludzi oraz interakcji pomiędzy ludźmi (zespół jako wspólnota celów, mobilność ról),
– praktykowania modelu przywództwa (przywództwo służebne i współdzielone).

O ile bardzo trudno wyobrazić sobie instytucję finansów publicznych, której działalność jest regulowana wieloma aktami prawnymi, jako taką zwinną organizację, to jednak kluczowe elementy tego „zwinnego" paradygmatu działania i zarządzania powinny być wdrażane w celu sprostania wyzwaniom współczesnego świata.



7 Patrz np.: K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, 2007, s.337-358; E.P. Learned, C.R.Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth, *Business Policy Text and Cases*, Richard D. Irwin, 1965.

8 Raport *The Five Trademarks of Agile Organizations*, Styczeń 2018, https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations (dostęp: 5.10.2019).

Szczupłe zarządzanie

Aspekt procesowy (operacyjny) zwinnych organizacji oparty jest na filozofii i praktykach szczupłego zarządzania (lean management), które – chociaż zostały opracowane w środowisku firm produkcyjnych – z powodzeniem znalazły zastosowanie w innych obszarach, w tym w administracji publicznej[9] oraz w działalności projektowej. Muzeum wdrożyło już procedurę ułatwiającą zgłaszanie i obsługę potrzeb dotyczących usprawniania istniejących procesów i procedur, a w niniejszej strategii ten aspekt rozwoju (dotyczący zwiększania efektywności i sprawności działania oraz wypracowania mechanizmów ciągłego doskonalenia procesów) znajduje odzwierciedlenie w osobnym celu strategicznym.

Przebieg prac nad strategią

Procesy zarządzania strategicznego w Muzeum Krakowa prowadzone są aktualnie zgodnie z zarządzaniem Dyrektora z grudnia 2020 roku[10], jednak zasady monitorowania oraz aktualizacji strategii Muzeum opisane w tej procedurze zostały wypracowane i stały się dobrą praktyką instytucji już wiele lat wcześniej. Jedną z tych praktyk są kwartalne przeglądy realizacji strategii MK, które – poza informacją na temat stanu wdrażania uzgodnionych celów oraz inicjatyw strategicznych – stwarzały możliwość reagowania na zmieniającą się sytuację zewnętrzną. Z powodu zasadniczej zmiany tej sytuacji, jaka zaszła w związku z pandemią Covid-19, Dyrektor Muzeum powołał dodatkowo w kwietniu 2020 roku Zespół ds. analizy strategicznej, który miał na bieżąco monitorować rozwój sytuacji oraz formułować rekomendacje strategiczne dla dyrekcji. W wyniku prac zespołu podjęto systematyczną analizę zewnętrzną oraz zewnętrzną, która w postaci wniosków z analizy SWOT została podsumowana i przedyskutowana na spotkaniu tzw. seminarium strategicznego, czyli spotkania dyrekcji i kierownictwa Muzeum, w lipcu 2020 roku. Równolegle podjęto ocenę aktualności strategii MK, w szczególności celów strategicznych Muzeum w tych zmienionych okolicznościach. Cele strategiczne w wymiarze jakościowym oceniono jako aktualne, natomiast cele ilościowe na rok 2020 i kolejne lata, mierniki strategiczne, a także konkretne sposoby osiągania celów, czyli także formy działalności Muzeum, musiały zostać zasadniczo zrewidowane.

Od czerwca 2020 roku do chwili obecnej spotkania strategiczne – najpierw w formie seminariów strategicznych, a od początku roku 2021 w postaci spotkań Kolegium Strategicznego – stały się regularną formą pracy nad strategią Muzeum. Praca ta w roku 2021 została zaplanowana z zamiarem wypracowania strategii Muzeum Krakowa na kolejny okres, czyli do roku 2027. Takich spotkań „plenarnych" Kolegium Strategicznego Muzeum, składającego się z dyrekcji oraz przedstawicieli kierownictwa i całej załogi (łącznie prawie 50 osób), odbyło się w roku 2021 osiem. Miały one charakter warsztatowy i dyskusyjny i były prowadzone zarówno w formie wirtualnej, jak i podczas spotkań w przestrzeni realnej. Pomiędzy spotkaniami prace Kolegium Strategicznego, koordynowane przez Sekcję Wspomagania Procesów Zarządzania wraz z powołanym specjalnie do wspierania tego procesu Strategicznym Zespołem Redakcyjnym, polegały na opracowaniu propozycji celów oraz inicjatyw strategicznych oraz strategicznych planów inwestycyjnych przez zespoły przypisane to celów oraz projektów strategicznych.

Pierwsze konkretne rezultaty prac Kolegium Strategicznego w zakresie opracowania nowej strategii MK polegały na rewizji i nowym sformułowaniu Misji, wizji oraz wartości i zasad MK, które zostały zatwierdzone w maju 2021. Kolejne elementy strategii, w tym cele strategiczne i plany działania, wypracowywane były w cyklu miesięcznym do listopada 2021 roku i podsumowane oraz zatwierdzone w grudniu 2021 roku.

9 A. Gracuk, *Lean Government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej*, „Analizy" (Biuro Analiz Sejmowych), nr 3 (47), 2011.

10 Zarządzenie nr 165/2020 Dyrektora MHMK w sprawie wprowadzenia *Procedury zarządzania strategicznego w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa*.

3. Powiązania z innymi dokumentami strategicznymi

Muzeum Krakowa nie jest i nie może być „samotną wyspą". Dołożyliśmy starań, aby strategia Muzeum była zgodna ze strategiami zarówno naszego Organizatora, jak i Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM). Daje nam to poczucie, że działamy spójnie, zgodnie i solidarnie, przyczyniając się do realizowania celów założonych w tych strategiach. Naszym Organizatorem, tak więc jednocześnie ważnym Interesariuszem, jest Gmina Miejska Kraków. W lutym 2018 roku Rada Miasta Krakowa podjęła uchwałę w sprawie przyjęcia *Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*[11]. Dokument ten określa m.in. misję i wizję Krakowa w 2030 roku:

Misją Krakowa jest tworzenie inteligentnej metropolii, zapewniającej wysoką jakość życia, budowanie kreatywnej gospodarki, kształtowanie środowiska przestrzennego, poszanowanie środowiska przyrodniczego oraz rozwój potencjału kulturowego, poprzez współpracę podmiotów różnych sektorów oraz partnerskie współdziałanie mieszkańców.

Wizja Krakowa: KRAKÓW nowoczesna metropolia tętniąca kulturą, otwarta, bogata, bezpieczna i przyjazna, dumna z historycznego dziedzictwa, współtworzona przez mieszkańców.



Do jednych z najważniejszych zasobów Krakowa – oprócz ludzi, gospodarki opartej na wiedzy oraz bycia ośrodkiem akademickim i religijnym – należy właśnie kultura. W *Strategii Rozwoju Krakowa* określono także dziedziny, w jakich Kraków ma być liderem, a wśród nich znajduje się „Pełnienie funkcji symbolicznych, depozyt dziedzictwa i tożsamości narodowej, wizerunek najbardziej rozpoznawalnego na świecie polskiego miasta". Z działalnością Muzeum Krakowa łączy się także dążenie do bycia liderem na polu oferty czasu wolnego oraz kreowania współczesnej kultury artystycznej. Misja i Wizja Muzeum Krakowa współgra z tak zarysowanymi dążeniami Krakowa. Wartości zapisane w *Strategii Rozwoju Krakowa* pokrywają się z wartościami Muzeum Krakowa, chociaż inaczej zapisanymi. Na podkreślenie zasługuje literalnie tak samo zapisana otwartość i odpowiedzialność. W naszym rozumieniu zawierają one w sobie zarówno dialog społeczny, jak i wyrównywanie szans. Muzealne wartości (profesjonalizm oraz równowaga) zakładają m.in. elastyczne reagowanie na pojawiające się wyzwania i problemy. Budowanie nowoczesnej metropolii opiera się na twórczym wykorzystaniu dziedzictwa historycznego i potencjału kulturowego Krakowa. Muzeum Krakowa będzie wspierać Organizatora w budowaniu wspólnoty aktywnych obywateli, w utrzymaniu różnorodności i wysokiej jakości oferty kulturalnej, zakładającej maksymalną inkluzyjność oraz w kreowaniu kompetencji kulturowych mieszkanek i mieszkańców Krakowa. Pragniemy działać na rzecz poczucia, że Kraków to dobro wspólne!

Innym istotnym dokumentem Gminy Miejskiej Kraków jest *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030*. Został przyjęty uchwałą Rady Miasta Krakowa z lipca 2017 roku[12]. Zawiera on zapis, że zadaniem lokalnego samorządu jest zaspokajanie potrzeb mieszkanek i mieszkańców, a odbywa się to za pośrednictwem instytucji kultury, dla których samorząd jest organizatorem. Podstawowym wnioskiem wyrażonym w Misji wspomnianego dokumentu jest „współpraca zamiast konkurencji w sektorze kultury oraz sieciowanie działań", czyli współpraca na rzecz:

– twórczego pomnażania dziedzictwa kulturowego Krakowa z uwzględnieniem potencjałów miasta i jego mieszkańców,

11 *Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*, źródło: https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=94892 (dostęp: 7.12.2021).

12 *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030*, źródło: https://www.bip.krakow.pl/?dok_id=167&sub_dok_id=167&sub=uchwala&query=id%3D22633%26typ%3Du (dostęp: 7.12.2021).

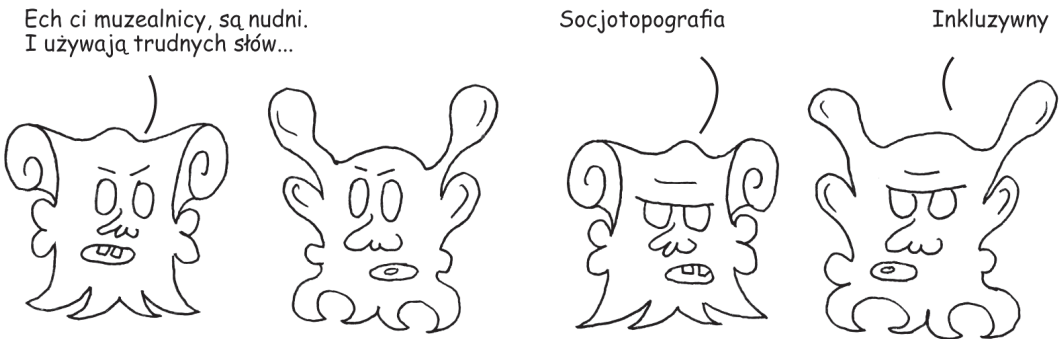
– budowania otwartej, przyjaznej mieszkańcom i artystom przestrzeni twórczego dialogu, sprzyjającej rozwojowi kultury,
– kształcenia i rozwoju kompetencji, umiejętności oraz talentów społeczeństwa, dla którego pierwszą potrzebą jest KULTURA.

Program Rozwoju Kultury obejmuje trzy obszary: dziedzictwo i zmysłowość, przestrzeń i infrastrukturę oraz twórczą współpracę i kreatywność. W ramach obszarów wskazane zostały następujące priorytety: wzmacnianie ekosystemu kultury w mieście, podnoszenie standardów usług świadczonych w sferze kultury, współpraca mimo konkurencji. Muzeum Krakowa włącza się w realizowanie tych priorytetów poprzez: aktywizację i wspieranie lokalnej społeczności, utrzymanie atrakcyjności swojej oferty, twórcze zarządzanie i pomnażanie dziedzictwa Krakowa, dbanie o powierzoną infrastrukturę, tworzenie dostępnych i inkluzyjnych miejsc integracji dla mieszkanek i mieszkańców Krakowa, sieciowanie z innymi podmiotami działającymi w sferze kultury, dbałość o wizerunek i markę instytucji. „Kraków ma marzenia!"[13] – warto je spełniać!

Podczas sesji w marcu 2021 roku Rada Miasta Krakowa przyjęła dokument *Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021–2028*14. Określa on turystykę jako jeden z kluczowych sektorów gospodarki Krakowa. Tytułowa *Polityka zrównoważonej turystyki* rozumiana jest jako zbiór rekomendacji dla osiągnięcia efektywnego współzarządzania i odbudowy turystyki w Krakowie15. Rekomendacja IV mówi o spójnym zarządzaniu tożsamością i reputacją turystyczną Krakowa. W tym kontekście Muzeum Krakowa wspiera Organizatora w działaniach mających na celu utożsamianie się mieszkanek i mieszkańców Krakowa z jego genius loci. Muzeum kreuje i wzmacnia indywidualne doświadczenia związane z miastem w oparciu o popularyzację i promocję dziedzictwa kulturowego Krakowa. Muzeum Krakowa współpracuje także z Gminą Miejską Kraków w ramach turystycznej informacji marketingowej, m.in. poprzez wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi marketingowych w strategiach komunikacji.

Podsumowując, Muzeum Krakowa jako miejska instytucja kultury realizuje m.in. politykę kulturalną Gminy Miejskiej Kraków. Perspektywa naszego Organizatora to istotna składowa naszej strategii. Wspólnie z Gminą Miejską Kraków działam na rzecz Krakowa – miasta, w których „chce się żyć"!

Od 2008 roku Muzeum Krakowa należy do sieci ICOM (Międzynarodowa Rada Muzeów). W swojej działalności kierujemy się Kodeksem Etyki ICOM dla Muzeów16. Zapewniamy ochronę, dokumentację i promocję dziedzictwa kulturowego Krakowa. Powierzone nam zbiory przechowujemy w interesie społeczeństwa i jego rozwoju. Umożliwiamy tworzenie i pogłębianie wiedzy oraz osiąganie publicznych korzyści z tego płynących. Współpracujemy ze społecznościami, z których wywodzą się nasze zbiory oraz tymi, którym one służą. Działamy zgodnie z prawem i profesjonalnie. Zwracamy uwagę na rezolucję ICOM przyjętą w Kioto w 2019 roku (dotyczącą zrównoważonego rozwoju oraz implementacji uchwały ONZ z 25 września 2015 roku), a zatytułowaną *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*17. W myśl rezolucji ICOM wszystkie muzea mają do odegrania istotną rolę w kształtowaniu i tworzeniu zrównoważonej przyszłości dzięki różnorodnym partnerstwom i podejmowanym działaniom. Popieramy i realizujemy w ramach niniejszej strategii Muzeum pilne wezwanie Grupy Roboczej ICOM ds. Zrównoważonego Rozwoju dla Muzeów do przemyślenia i przekształcenia naszych wartości, misji i całej strategii w myśl *Agendy ONZ*.



13 *Program Rozwoju Kultury...*, dz. cyt., s. 130.

14 *Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa na lata 2021–2028*, źródło: https://www.krakow.pl/aktualnosci/248055,29,komunikat,krakow_ma_polityke_zrownowazonej_turystyki.html (dostęp: 7.12.2021).

15 *Polityka zrównoważonej turystyki Krakowa...*, dz. cyt., s. 57.

16 *Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów*, źródło: https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/poland.pdf (dostęp: 7.12.2021).

17 ICOM Resolution No.1 *On sustainability and the implementation of Agenda 2030, Transforming our World*, źródło: https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions_2019_EN.pdf, (dostęp: 7.12.2021).

4. Misja, wizja, wartości i zasady Muzeum Krakowa

Misja

Słuchamy Krakowa, dokumentujemy i opowiadamy miasto
#jestemkrakow

Wizja

W 2030 roku jesteśmy Muzeum Krakowa – kompletnym, obejmującym dziedzictwo materialne *i niematerialne miasta, otwartym na wyzwania współczesności. W swojej wielooddziałowej strukturze sprawnie zarządzanym i nowocześnie zorganizo*wanym. Aktywnie uczestniczymy w *życiu metropolii* i jej lokalnych społeczności. Kreujemy nowe trendy, jesteśmy liderem wśród muzeów w Polsce, muzeum znaczącym w Europie i zauważalnym w świecie, miejscem spotkań, interpretacji i dialogu o historii oraz współczesności.

Wartości i zasady Muzeum Krakowa

Wartości	Zasady
WIARYGODNOŚĆ	Robimy to, co mówimy. Kończymy to, co zaczynamy. Bierzemy odpowiedzialność za to, co mówimy i robimy. Przekazujemy wiedzę zgodną ze stanem badań.
PROFESJONALIZM	Działamy zgodnie ze standardami profesjonalnymi i dobrymi praktykami. Wiemy, że wszystko można zrobić lepiej i tak chcemy pracować.
OTWARTOŚĆ	Szanujemy stanowiska i poglądy innych. Eliminujemy bariery w komunikacji i dostępie do kultury. Jesteśmy otwarci na zmiany.
KREATYWNOŚĆ	Wspieramy postawy twórcze i rozwojowe. Poszukujemy nowych rozwiązań i wprowadzamy je.
ODPOWIEDZIALNOŚĆ	Dbamy o relacje międzyludzkie oraz instytucjonalne. Dbamy o powierzone nam dobra
RÓWNOWAGA	Racjonalnie dysponujemy czasem i zasobami, wybierając drogę zrównoważonego rozwoju.



5. Analiza SWOT Muzeum Krakowa

Analiza SWOT została przeprowadzona przez powołany przez Dyrekcją Zespół ds. analizy strategicznej w czerwcu 2020 roku, a następnie zaktualizowana w listopadzie 2020 roku oraz w listopadzie 2021 roku przez zespół Kolegium Strategicznego.

Mocne strony

Kompetentna merytorycznie kadra, dysponująca wyspecjalizowaną wiedzą na temat Krakowa[18]
Unikatowe, rozpoznawalne w Polsce miejsca, oddziały (Fabryka Schindlera, Rynek Podziemny, Rydlówka)
Muzeum opiekunem najważniejszych zjawisk dziedzictwa niematerialnego Krakowa (w tym: Szopki i Lajkonik)
Marka, „miejsca obowiązkowe" na mapie muzealnictwa oraz wśród atrakcji kulturalnych Krakowa
Różnorodne zbiory muzealne, w tym także unikatowe
Duża liczba muzealiów posiadających odwzorowania cyfrowe
Dogodne położenie i rozmieszczenie oddziałów MK na mapie miasta
Zaplecze techniczne i personalno-kompetencyjne umożliwiające produkcję treści przeznaczonych do publikacji w sieci
Tematyka opracowanych lekcji muzealnych zgodna z podstawą programową
Posiadanie grupy zaprzyjaźnionych odbiorców oferty Muzeum oraz współpracowników; zbudowane relacje, które dają możliwość wsparcia działań Muzeum doświadczeniem, wiedzą, wizerunkiem zaprzyjaźnionych, rozpoznawalnych firm/osób/ wykładowców itp.

Słabe strony

Wysoki stopień uzależnienia od przychodów z biletów, powiązanych z ruchem turystycznym, na który nie mamy wpływu; słaba dywersyfikacja źródeł przychodów
Wysokie koszty działalności przy równoczesnym braku wypracowanych, systemowych rozwiązań umożliwiających generowanie oszczędności
Brak wystarczającego zaplecza technicznego oraz wystarczającej liczby personelu umożliwiającego przekładanie oferty i działań w sferę cyfrową, w tym przygotowanie profesjonalnych zajęć on-line oraz produkcji materiałów multimedialnych
Skomplikowane procesy oraz komunikacja wewnątrz instytucji; nadmierna biurokracja
Wielozadaniowość, nadmierne tempo pracy, duża liczba projektów – przy braku wyznaczonych priorytetów
Niewykorzystany kapitał społeczny (społeczności związanych z MK)
Nie w pełni wykorzystany potencjał mediów społecznościowych
Mało atrakcyjny system wynagradzania; brak możliwości atrakcyjnego kształtowania wynagrodzeń w kontekście aktualnych warunków rynkowych oraz mało skuteczne mechanizmy motywacyjne
„Atomizacja" społeczności pracowników MK (związana z pracą zdalną)

Szanse

Wytworzenie nowych nawyków związanych z korzystaniem z zasobów Internetu wśród odbiorców, a tym samym zwiększenie zainteresowania cyfrowymi zasobami Muzeum
Możliwość zwiększania zasięgu działania Muzeum w przestrzeni wirtualnej w stosunku do dotychczas prowadzonych działań i oferty merytorycznej
Zmiana sposobu korzystania z oferty muzeów – coraz większy nacisk położony na jakość oferty
Aktualna sytuacja mobilizuje do wypracowania w Muzeum nowych sposobów działalności odpłatnej (w celu dywersyfikacji przychodów własnych) oraz do rozwoju działalności handlowej w sieci
Aktualna sytuacja wymusza wprowadzanie zmian rozwojowych w zakresie rozwiązań technologicznych oraz organizacyjnych (praca zdalna) oraz nowatorskich systemów działalności Muzeum, które mogą wyróżnić je spośród innych muzeów
Zmiany w sposobie nauczania – oswojenie i popularyzacja narzędzi wirtualnych, które będą stosowane nie tylko w okresie pendemii
Mimo indywidualnych trudności finansowych, obecna sytuacja może wpłynąć na poszerzenie świadomości pu-

18 Pogrubioną czcionką oznaczono czynniki uznane za najważniejsze.

bliczności i zbudowanie poczucia odpowiedzialności za losy instytucji kultury – dobrowolne wsparcie, dobrowolne wpłaty za bilety itp.
Szansa na odkrywanie talentów i potencjału konkretnych osób – np. odnalezienie osób, które dobrze sobie radzą w sieci i z zajęciami on-line i które staną się rozpoznawalnymi twarzami Muzeum
Możliwość wykorzystania funduszy zewnętrznych (unijnych i lokalnych) – w celu rozwoju infrastruktury i oferty cyfrowej MK; wykorzystanie „bonu turystycznego"
Potrzeba doświadczania muzeum w rzeczywistości, ze względu na przesycenie światem cyfrowym
Przy mniejszym obciążeniu obsługą działalności na rzecz gości, możliwość skupienia się na zadaniach wewnętrznych: merytorycznych, remontowych, organizacyjnych itp.
Wzrastająca rola mediów społecznościowych w komunikacji ze światem

Zagrożenia

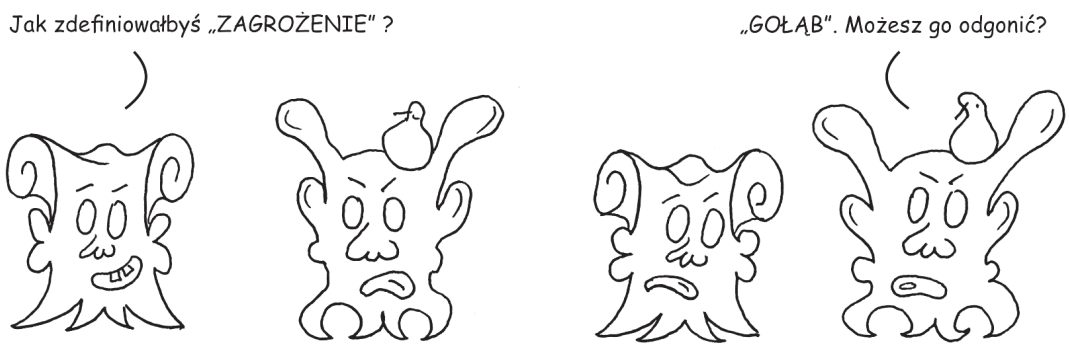
Ograniczenia ruchu turystycznego oraz liczby przyjmowanych gości (także poza okresami ograniczeń pandemicznych) powoduje także spadek przychodów własnych, co w konsekwencji oznacza konieczność ograniczania skali działalności podstawowej oraz ogranicza możliwości rozwoju oferty
Sytuacja finansowa Organizatora, który także szuka oszczędności, powoduje ograniczanie wysokości finasowania działalności Muzeum, co może generować problemy w zachowaniu płynności finansowej, a także realizacji działań o charakterze rozwojowym oraz inwestycyjnym
Konkurencja ze strony innych instytucji, które lepiej radzą sobie w „świecie wirtualnym", mają równie ciekawe zbiory lub prowadzą oryginalne, unikatowe zajęcia
Długo utrzymujący się stan pandemii, słabe perspektywy powrotu do „normalności"
Wymuszone zmiany w sposobach uczestnictwa w kulturze wynikające z rekomendacji w zakresie zwalczania pandemii
Wykluczenie osób z brakiem dostępu do Internetu lub brakiem umiejętności korzystania z sieci (np. seniorzy), co może skutkować utratą tych osób jako odbiorców części oferty Muzeum
Wyzwania i problemy techniczne, m.in. związane z bezpieczeństwem w sieci
Zmniejszenie możliwości finansowania ze środków prywatnych (sponsoring) ze względu na związaną z pandemią trudną sytuację firm prywatnych
Niepewność prawna, częste i szybkie zmiany warunków działania
Utrudnienia w nawiązywaniu i podtrzymywaniu relacji, zerwanie lub nadwątlenie więzi społecznych
Koszty psychiczne działania w sytuacji niepewności i braku przewidywalności co do przyszłości

Wnioski z analizy SWOT

Wnioski z analizy mają charakter rekomendacji dotyczącej optymalnego rodzaju strategii w odniesieniu do zdiagnozowanej sytuacji wewnętrznej oraz zewnętrznej.
W zakresie **szans i zagrożeń**, ze względu na wagę tych ostatnich, należy przyjąć, że **zagrożenia przeważają nad szansami**. Zagrożenia związane z pandemią Covid-19 zdecydowały i będą w dużej mierze decydować w przewidywalnej przyszłości o podstawowych kwestiach dotyczących działalności instytucji, takich jak zakres i formy udostępniania oferty, liczebność grup docelowych, wpływająca m.in. na frekwencję podczas organizowanych wydarzeń itp. W tym obszarze należy więc skupić się na **przeciwdziałaniu zagrożeniom**, przy równoczesnym **wykorzystaniu konkretnych szans** występujących w otoczeniu zewnętrznym.

W zakresie **mocnych i słabych stron**, istnieje względna równowaga pomiędzy obydwoma obszarami, a więc w strategii MK należy zarówno w ykorzystać w sposób aktywny mocne strony instytucji, jak i pracować nad eliminacją słabych stron.

Najważniejsze działania, składające się na taką „mieszaną strategię" polegałyby na:
Dopasowaniu skali działalności do możliwości jakie dają warunki zewnętrzne, a w rozwoju skupienie na kluczowych/krytycznych dla przyszłości instytucji obszarach
Ograniczaniu kosztów poprzez poprawę sposobu gospodarowania posiadanymi zasobami
Podejmowaniu działań w kierunku **eliminacji lub ograniczania słabych stron organizacji**
Redefinicji grup docelowych, uwzględniając zmiany w otoczeniu (m.in. w strukturze ruchu turystycznego, ewolucji potrzeb w zakresie edukacji) oraz **lepszym dopasowaniu produktów do grup docelowych**
Selekcji produktów/usług i podjęciu działań w kierunku zwiększenia ich atrakcyjności/konkurencyjności
Rozwoju wybranych elementów oferty – z opcją kierowania ich do nowych grup docelowych



Wyżej wymienione kierunki działania zostały już w dużej mierze podjęte przez dyrekcję MK oraz właściwe komórki organizacyjne i zespoły. W szczególności, podejmowanie działań w kierunku **eliminacji lub ograniczenia słabych stron organizacji** (a równocześnie stworzenia warunków dla **rozwoju istniejących lub tworzenia nowych produktów**) to m.in. powołanie w roku 2020, a potem przekształcenie ich w jednostki organizacyjne Muzeum, nowych zespołów: „digital" oraz zespołu ds. opracowania oferty e-learningowej. To także działania zmierzające do **wzmocnienia kompetencji cyfrowych** MK, w tym analiza i stworzenie listy potrzebnych pracownikom Muzeum kompetencji cyfrowych oraz zdefiniowanie centrów kompetencyjnych, w celu doprowadzenia do powstania kompleksowych planów rozwoju w obszarze cyfrowym, w tym programu szkoleń wewnętrznych. Wzmocnienie (słabych stron) instytucji oznacza jednak także **potrzebę wzmocnienia personalnego w kluczowych obszarach, takich jak IT oraz projektowanie graficzne i produkcja multimediów**. Przy równoczesnej konieczności ograniczania kosztów oznacza to przeniesienie akcentów w budżecie instytucji, poprzez szukanie oszczędności w budżetach wcześniej planowanych działań, które w obecnej sytuacji stały się mniej priorytetowe, w celu wygospodarowania dodatkowych środków finansowych na wzmocnienie tych strategicznych centrów kompetencyjnych. Wzmacnianiu wewnętrznemu organizacji będą służyć także działania w kierunku usprawniania procesów oraz przenoszenia części z nich do przestrzeni cyfrowej, a także poprawianie jakości komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
Jednocześnie, trwają **prace nad rozwojem produktów**, w tym produktów **edukacyjnych**, nowych produktów **cyfrowych** oraz produktów/usług **mogących generować dodatkowe przychody** i zapewnić ich większą **dywersyfikację.** Ponadto trwają prace nad bardziej **aktywnym podejściem do działalności handlowej MK, w tym prowadzonej przez Internet oraz promocji sprzedaży innych „tradycyjnych" usług**, takich jak wynajem pomieszczeń MK na różnego rodzaju wydarzenia, sesje zdjęciowe itp.
Pewnym wyzwaniem strategicznym, w aktualnej sytuacji i w kontekście opisanej powyżej strategii jest **redefinicja grup docelowych** oraz **lepsze dopasowanie produktów/usług do potrzeb** i oczekiwań tych grup. Dotyczy to w szczególności większego koncentrowania się na turystach polskich i społecznościach lokalnych jako odbiorcach oferty Muzeum, a także stworzenia warunków oraz odpowiedniej oferty umożliwiającej częstsze niż dotychczas powroty do Muzeum. Oznacza to także **selekcję usług w ramach dotychczasowej, „standardowej" oferty Muzeum**, która wymuszona jest siłą rzeczy względami kosztowymi oraz ograniczoną dostępnością i skupienie się na **rozwoju usług o największym potencjale merytorycznym, frekwencyjnym** oraz **przychodowym,** bazujących na **kluczowych kompetencjach wymienionych na liście mocnych stron MK** oraz **wykorzystujących najnowsze rozwiązania marketingowe (m.in. w obszarze mediów społecznościowych) i technologiczne**. Oznacza to także nowe podejście do prowadzenia działalności podstawowej w zakresie udostępniania i upowszechniania (wystawy stałe i czasowe oraz wydarzenia), w tym **zmodyfikowaną formułę prezentacji treści**, z większym niż do tej pory komponentem cyfrowym, przy równoczesnym uwzględnieniu konieczności ograniczenia skali tej działalności (w tym liczby wystaw czasowych i wydarzeń) oraz zapewnieniu **lepszej dostępności cyfrowej do prezentowanych treści**. Wymienione powyżej kierunki działania znajdują już odzwierciedlenie w bieżącej działalności oraz zostały uwzględnione w celach i planach MK na kolejne lata.

6. Cele strategiczne Muzeum Krakowa

Poniżej zestawiono cele strategiczne Muzeum Krakowa, w układzie strategicznej karty wyników. Należy podkreślić, że w stosunku do dotychczas obowiązującej strategii została wzmocniona perspektywa Klienta strategii MK, poprzez zwiększenie liczby celów w tej perspektywie.

Perspektywa Właściciela

W1 Muzeum – Centrum badań i kompendium wiedzy o Krakowie
W2 Muzeum ważnym miejscem kształtowania tożsamości i postaw obywatelskich mieszkańców metropolii i aglomeracji krakowskiej
W3 Muzeum jako istotny element marki Krakowa w Polsce i na świecie
W4 Muzeum chroniące i interpretujące materialne dziedzictwo miasta
W5 Muzeum chroniące i interpretujące niematerialne dziedzictwo miasta

Perspektywa Klienta

K1 Muzeum dostępne
K2 Muzeum otwarte – miejsce współpracy i dialogu społeczności krakowskiej metropolii
K3 Muzeum uważne
K 4 Muzeum – źródło wiedzy i rozwoju
K 5 Muzeum popularne
K 6 Pałac Krzysztofory jako ważny element w przestrzeni społecznej miasta

Perspektywa Procesów Wewnętrznych

PW 1 Muzeum – instytucja dobrze zorganizowana, o optymalnych procesach
PW 2 Muzeum posiadające infrastrukturę adekwatną do prowadzonej działalności
PW 3 Muzeum bezpieczne finansowo i gospodarne
PW 4 Muzeum - instytucja zrównoważonego rozwoju, potrafiąca korzystać z zasobów odziedziczonych

Perspektywa Wiedzy i Rozwoju

WR 1 Muzeum tworzone przez dobrze współpracujący i komunikujący się ze sobą zespół
WR 2 Muzeum posiadające kompetentną i zaangażowaną kadrę
WR 3 Muzeum – instytucja oparta na wiedzy

7. Opisy celów oraz inicjatyw strategicznych

W niniejszym rozdziale opisano poszczególne cele, wskazano na mierniki strategiczne, które służą do formułowania celu w sposób ilościowy, inicjatywy strategiczne – czyli przedsięwzięcia służące wdrażaniu danego celu oraz programy merytoryczne realizowane w Muzeum, które są formą wdrażania celu w ramach prowadzonej działalności podstawowej.
Zestawienie celów zamieszczone w tym rozdziale ma swoje odzwierciedlenie w Strategicznej Karcie Wyników Muzeum, w której określono cele ilościowe na rok 2022 oraz tam, gdzie to miało sens, także w perspektywie czasowej całej Strategii, czyli do roku 2027. W dokumencie tym określono także skład zespołów odpowiedzialnych za poszczególne cele oraz koordynatorów zespołów – zarówno inicjatyw strategicznych, jak i programów merytorycznych Muzeum., a także członków dyrekcji Muzeum nadzorujących i wspierających prace poszczególnych zespołów.

7.1. Perspektywa właściciela

W1 Muzeum – Centrum badań i kompendium wiedzy o Krakowie

Muzeum powinno być instytucją, której fundamentem działalności jest nauka. Źródłem wiedzy na temat dziejów aglomeracji krakowskiej, także w odniesieniu do współczesności, powinny być systematyczne i rzetelne badania. Kształtowanie instytucji naukowej wymaga podjęcia działań specjalistycznych, skoordynowanych i podporządkowanych określonym celom. Należy budować zespół badawczy o zawężonej specjalizacji, zamiast pozostawić rozproszone jednostki działające bez wspólnego celu. Jest to niezbędne zwłaszcza w początkowym etapie budowania rozpoznawalnej jednostki naukowej, podlegającej regularnej parametryzacji i spełniającej określone ustawowo kryteria w tym zakresie. Aby znaleźć się na liście instytucji naukowych, do czego Muzeum aspiruje, niezbędne jest poddanie się surowym kryteriom zewnętrznym.
Muzeum, jako instytucja naukowa, powinno promować oryginalne, oparte na źródłach (przypisanych określonym dyscyplinom), inicjatywy badawcze pracowników. Osoby, które spełnią określone kryteria, a dzięki którym parametryzacja naukowa będzie mogła wzrastać, powinny mieć pełne wsparcie ze strony instytucji.

Mierniki:

MK na liście instytucji naukowych w 2026[19]
Wydawnictwo MK na liście wydawnictw prestiżowych
Publikacje: liczba punktów uzyskanych przez MK w danym roku zgodnie z punktacją ministerstwa
Ocena punktowa pracy naukowej zgodnie z systemem wewnętrznym MK[20]
Liczba zrealizowanych programów naukowo-rozwojowych

Powiązane programy[21]**:**
Socjotopografia Krakowa, Salon Książki Krakowskiej

W2 Muzeum ważnym miejscem kształtowania tożsamości i postaw obywatelskich mieszkańców metropolii i aglomeracji krakowskiej

Muzeum Krakowa wielotorowo przyczynia się do kształtowania tożsamości mieszkańców Krakowa oraz postaw obywatelskich. Naszym zadaniem jest stworzenie mieszkańcom okazji do samodzielnej aktywności, inicjowanej i moderowanej przez Muzeum. Włączenie w działania instytucji ma na celu nie tylko przekazanie wiedzy o dziedzictwie, ale umożliwienie międzypokoleniowego przekazu oraz motywowania do jego wspólnego rozwijania.
Aktywności o charakterze partycypacyjnym i sieciującym mają wpływać na wzmocnienie kompetencji w zakresie współpracy i rozwinąć świadomość jej pozytywnego oddziaływania na otoczenie. Realizacja celu strategicznego W2 stawia Muzeum Krakowa w roli lidera wśród krakowskich instytucji kultury w tworzeniu środowiska sprzyjającego zrównoważonemu rozwojowi miasta oraz poprawy dobrostanu jednostek. Budowanie miejskiego społeczeństwa obywatelskiego, które – doceniając dziedzictwo i potrafiąc je chronić oraz odpowiedzialnie rozwijać – umie także odpowiadać na wyzwania współczesności, to nasz cel w opisywanej perspektywie strategicznej.
Jednym z najważniejszych narzędzi do realizacji wymienionych założeń będzie silniejsza integracja Muzeum z lokalnymi społecznościami.

Mierniki:

Udział krakowian we frekwencji na wystawach: dane procentowe i liczba osób
Liczba organizacji społecznych afiliowanych przy MK
Liczba członków Klubu Klubu eMHaKa

Inicjatywa strategiczna:
Sala spotkań krakowian przy Centrum Działań Społecznościowych *Jestem Kraków*
Przygotowanie kompletnego (aranżacja przestrzeni oraz program działania) miejsca współtworzonego przez

19 Mierniki główne zostały zaznaczone kolorem niebieskim.

20 Mierniki dodatkowe zostały zapisane czarną czcionką.

21 Opis programów merytorycznych Muzeum zawarto w rozdziale 8. niniejszego dokumentu.

krakowianki i krakowian. Sala Spotkań Krakowian będzie rodzajem kreatywnej przestrzeni, w której spotykać się będą i rozmawiać na aktualne tematy przedstawiciele różnych społeczności. Będzie to miejsce budowania więzi społecznych, realizowania własnych projektów, poszerzania zainteresowań. Powstanie także przystań dla muzealnych wolontariuszy oraz partnerów społecznych Muzeum Krakowa.

Powiązane programy:
DNA Krakowa, Akademia Kraków, a także: Zaloguj się w Muzeum, Program edukacyjny MK dla przedszkoli i szkół



W3 Muzeum jako istotny element marki Krakowa w Polsce i na świecie
Cel ten zakłada po pierwsze spójność marki i strategii Muzeum Krakowa z marką i strategią Miasta Krakowa. Po drugie wzmocnienie marki Muzeum tak, żeby stała się stałym elementem komunikacji Miasta Krakowa skierowanej do różnych grup odbiorców, mieszkańców i turystów. Silne Muzeum wzmocni wizerunek Miasta, a Miasto będzie wzmacniać wizerunek Muzeum.
Obecne dokumenty promocyjne i strategiczne Miasta i Muzeum wykazują wiele zbieżności i spójność Muzeum z marką Miasta. Strategia Muzeum Krakowa wyznacza wiele celów, które niemal wprost realizują cele komunikacyjne Miasta. Zatem w tym aspekcie można uznać, że Muzeum jest elementem marki Krakowa. Wzmocnić należy obecność Muzeum w materiałach promocyjnych i wizerunkowych Miasta oraz samą rozpoznawalność i siłę marki Muzeum Krakowa. Służyć temu ma poprawa komunikacji Muzeum z odbiorcami dotycząca opracowania standardów przestrzeganych przez wszystkich pracowników. Dotyczyć to powinno komunikacji personalnej, telefonicznej i internetowej.

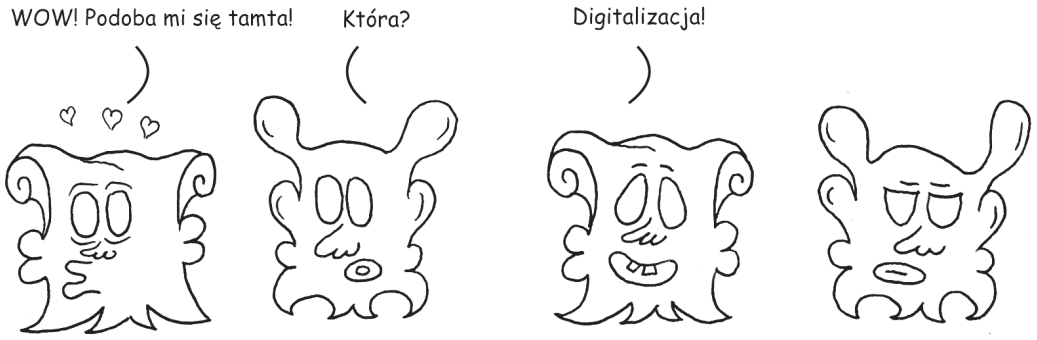
Mierniki
Procentowy udział zwiedzających Muzeum Krakowa wśród wszystkich turystów przybywających do Krakowa.
Rozpoznawalność marki (na podstawie ankiet)
Wprowadzenie spójnych wytycznych do komunikacji

W4 Muzeum chroniące i interpretujące materialne dziedzictwo miasta
Ochrona dóbr materialnych stanowiących dziedzictwo ludzkości stanowi jedno z podstawowych zadań muzeów, które w przypadku Muzeum Krakowa skoncentrowane jest na dziedzictwie Krakowa i jego metropolii. Muzeum dokonuje wyboru wartościowych artefaktów, dysponując wiedzą na temat historii i współczesności miasta oraz kierując się Polityką Gromadzenia Zbiorów. Jednocześnie Muzeum pozostaje otwarte na przyjmowanie materialnych świadectw przeszłości, z którymi wiążą się indywidualne historie mieszkańców. Tworzone w ten sposób zbiory mają zasadnicze znaczenie dla wzmacniania roli Muzeum jako istotnego podmiotu współkształtującego markę Krakowa oraz budującego tożsamość jego mieszkańców i obywatelskie postawy.

Mierniki:
Wartość nabytków w danym roku
Liczba opublikowanych katalogów zbiorów MK (narastająco)
Liczba muzealiów udostępnianych na portalu Cyfrowy Thesaurus

Inicjatywa strategiczna:
Nowy system do ewidencjonowania zbiorów i zasobów cyfrowych MK oraz nowy portal udostępniający je on-line
Nowoczesne narzędzia elektroniczne są niezbędne zarówno dla wewnętrznej pracy Muzeum, jak i z perspektywy zewnętrznych odbiorców, tak aby we właściwy sposób chronić dziedzictwo materialne i cyfrowe, a następnie

udostępniać je szerokiej publiczności. System do ewidencji, który zastąpiłby obecnie stosowane rozwiązanie, powinien pozwalać na zgromadzenie w jednym miejscu wszystkich informacji dotyczących muzealiów i innych zasobów oraz prowadzenie związanych z nimi procesów, takich jak ewidencjonowanie i opracowanie naukowe zbiorów, prowadzenie kwerend, wypożyczenia, konserwacja i kontrole. Jednocześnie program ten powinien pozwalać na udostępnianie muzealnych zbiorów i zasobów na nowym portalu, który zostanie wdrożony w ramach realizacji tego celu. Zgodnie bowiem z powszechnie obowiązującym standardem, należy dążyć do jak najszerszego upubliczniania zbiorów muzealnych w Internecie z uwzględnieniem różnorodnych potrzeb odbiorców.



W5 Muzeum chroniące niematerialne dziedzictwo miasta

Muzeum od samego początku swego istnienia inwentaryzuje, bada, chroni i popularyzuje folklor i tradycje mieszkańców Krakowa. Szczególną opieką obejmuje dwie krakowskie tradycje: pochód Lajkonika (od 1899 roku) i szopkarstwo krakowskie (od 1945 roku) wraz z ich depozytariuszami. Celem Muzeum jest również uwzględnienie elementów niematerialnego dziedzictwa Krakowa w krajowych i międzynarodowych inwentarzach. Dzięki tym staraniom w 2014 roku pochód Lajkonika i szopkarstwo krakowskie zostały wpisane na Krajową listę niematerialnego dziedzictwa kulturowego, a w 2018 szopkarstwo trafiło na Listę reprezentatywną niematerialnego dziedzictwa ludzkości UNESCO. Muzeum uznaje niematerialne dziedzictwo za fundament tożsamości mieszkańców Krakowa. Dziedzictwo to ma dobroczynny wpływ na zrównoważony rozwój całej społeczności. Służy budowaniu więzi społecznych i wzajemnego szacunku. Nadaje dodatkową wartość i sens przestrzeni i artefaktom materialnym, które są z nim powiązane.
W latach 2021–2027 aktywność Muzeum w obszarze krakowskiego dziedzictwa niematerialnego będzie realizowana dwutorowo. Z jednej strony konieczne jest podejmowanie działań, których celem jest ochrona zjawisk kulturowych, których depozytariusze znajdują się w bliskich relacjach z Muzeum. Z drugiej strony Muzeum będzie otwarte na współpracę z kolejnymi społecznościami, w tym także tymi, które tworzą się obecnie na terenie Krakowa. Dotyczy to m.in. takich zjawisk jak tradycje flisackie, gwara krakowska, dźwiękosfera miasta. Planowany jest także stworzenie w Kamienicy Hipolitów otwartej pracowni introligatorskiej, rzemieślniczej drukarni wraz z pracownią konserwacji książek, przypominającej o Krakowie jako kolebce polskiego i środkowoeuropejskiego drukarstwa. Będzie to przestrzeń żywego kontaktu z rzemiosłem i umiejętnościami, które także są przejawem dziedzictwa niematerialnego miasta. W tym obszarze aktywności Muzeum powinno być otwarte na potrzeby i oczekiwania depozytariuszy.

Mierniki:

Liczba zjawisk i społeczności kultywujących niematerialne dziedzictwo Krakowa, współpracujących z MK
Wpisanie Lajkonika na listę UNESCO

Inicjatywa strategiczna:

Wypracowanie narzędzi do ewidencjonowania i zarządzania elementami dziedzictwa niematerialnego znajdującego się pod opieką MK

Inicjatywa ma na celu wypracowanie narzędzia i metod ewidencjonowania i zarządzania elementami dziedzictwa niematerialnego, które znajdują się w posiadaniu społeczności depozytariuszy z terenu Krakowa. Celem inicjatywy powinno być stworzenie Krakowskiej listy niematerialnego dziedzictwa kulturowego, która byłaby odpowiednikiem podobnego inwentarza na poziomie krajowym i międzynarodowym. Narzędzie nie byłoby jedynie bazą danych, gdzie gromadzone będą w uporządkowany sposób materiały dokumentujące zjawiska (filmy, zdjęcia, nagrania audio, skany dokumentów, opisy). Jego głównym zadaniem byłoby wzmocnienie trwałej i żywej relacji między depozytariuszami a Muzeum Krakowa. Rozwiązania powinny zatem obejmować zarówno współpracę ze społecznościami, jak również z indywidualnymi depozytariuszami.

7.2. Perspektywa klienta

K1 Muzeum dostępne

Muzeum dostępne to inicjatywa świadomie realizowana przez Muzeum Krakowa od kilkunastu lat. Początkowo miała znamiona intuicyjnych działań pracowników, by następnie przerodzić się z zaplanowane, profesjonalnie przygotowane działania głównie o charakterze edukacyjnym.

Udostępnianie „zasobów" muzealnych jest naturalnym wynikiem wsłuchiwania się w potrzeby naszych gości. Osoby ze szczególnymi potrzebami to nie tylko osoby z niepełnosprawnościami, ale wszyscy, którzy potrzebują niestandardowego sposobu przekazu treści.

W 2019 roku weszły w życie ustawy wypracowane przez środowisko osób z niepełnosprawnościami, które uwzględniają także potrzeby innych grup, takich jak osoby starsze, dzieci, osoby czasowo niepełnosprawne (np. podczas rehabilitacji po wypadkach). Działania Muzeum objęte opieką celu K1 zmierzają do zapewnienia dostępności zgodnie z zapisami ustawy oraz zgodnie z oczekiwaniami naszych odbiorców i możliwościami pracowników. Kluczowym zadaniem jest zmiana podejścia do obsługi zwiedzającego ze szczególnymi potrzebami i eliminowanie barier.

Mierniki:

Wskaźnik syntetyczny, obejmujący wszystkie aspekty dostępności

Digitalizacja zbiorów – liczba w pełni dostępnych cyfrowych odwzorowań obiektów

Wirtualne zwiedzania – liczba wystaw stałych i czasowych dostępnych wirtualnie

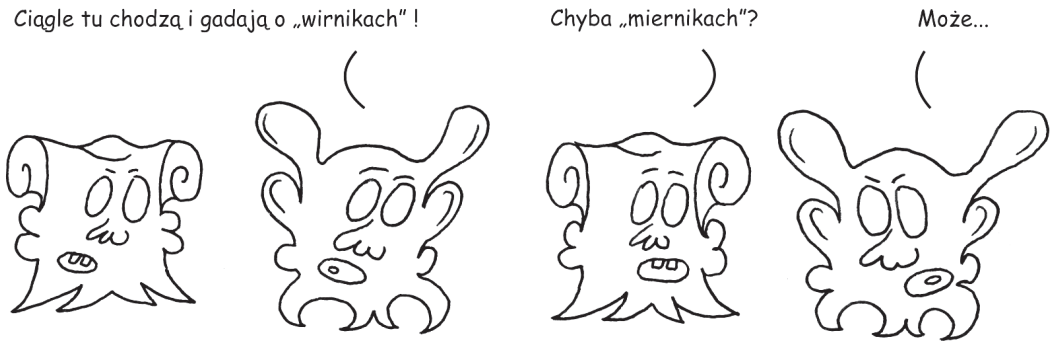
Inicjatywa strategiczna:

Opracowanie i wdrażanie Planu działania na rzecz poprawy zapewnienia dostępności instytucji

Plan działania jest jednym z dokumentów, do przygotowania których zobowiązana jest każda instytucja publiczna. Celem planu jest wskazanie kierunków niezbędnych zmian i wdrażanie rozwiązań służących usprawnieniu funkcjonowania podmiotu publicznego, uczynienia go bardziej dostępnym oraz przyjaznym osobom ze szczególnymi potrzebami.

Powiązane programy:

Muzeum w zasięgu, Kraków naprawdę dla wszystkich



K2 Muzeum otwarte

Muzea, będące instytucjami zaufania publicznego, powinny być instytucjami otwartymi i relacyjnymi, z założenia wchodzącymi w relacje z otoczeniem. Otwartość Muzeum na społeczność polega z jednej strony na słuchaniu tego, co ma nam ona do przekazania, na wchodzeniu z nią w dialog, a z drugiej na wychodzeniu Muzeum poza własne progi, w przestrzeń Krakowa. Otwartość prowadzi do zbudowania trójstronnej relacji Miasto – Muzeum – Mieszkanki/Mieszkańcy polegającej na wymianie doświadczeń i treści. Muzeum dąży do nawiązywania i pogłębiania relacji z otoczeniem społecznym. Budowanie długotrwałej relacji to proces czasochłonny i wymagający zaangażowania całej instytucji. Dzięki niemu Muzeum zyskuje społeczne zaplecze, które wzmacnia instytucję, stanowi źródło inspiracji, jest wsparciem w realizacji planów, podporą w przezwyciężaniu trudności.

Postulat Muzeum otwartego realizowany jest m.in. poprzez działania o charakterze partycypacyjnym oraz sieciującym. Ważną składową tego paradygmatu jest także udzielanie gościny, udostępnianie infrastruktury, od-

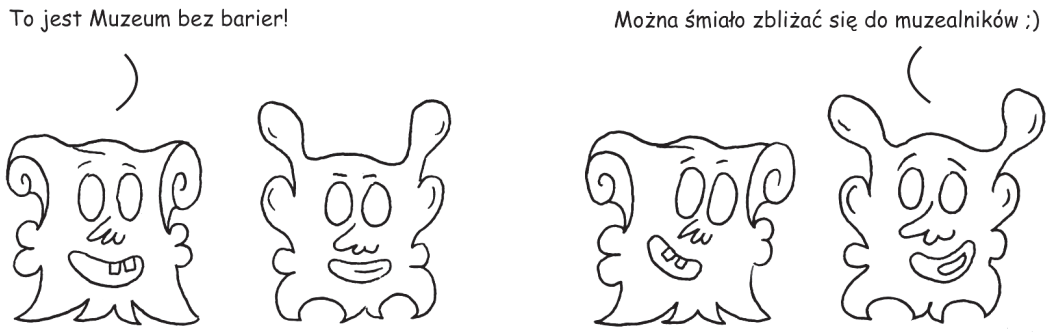
dawanie przestrzeni w Muzeum na dyskusję czy realizację własnych przedsięwzięć społeczności zgromadzonej wokół muzeum. Otwartość Muzeum wyraża się także poprzez szczególne zaproszenie do współpracy, jakim jest wolontariat. Otwartość to także gotowość współdziałania z instytucjami pozarządowymi, ruchami miejskim, aktywistami mająca na celu wypracowywanie wspólnych strategii działania i troski o dobro wspólne jakim jest Kraków. Otwartość Muzeum ma jeszcze kilka innych wymiarów: dostosowanie dni i godzin pracy do oczekiwań publiczności, projektowanie przestrzeni Muzeum z myślą o realizowaniu wielu funkcji, dostosowanie komunikacji do potrzeb odbiorców. Otwartość to także gotowość do tego, aby publiczność współdecydowała o kształcie Muzeum. To upraszczanie procedur umożliwiających współpracę na wielu polach, także tę związaną z kontaktami z darczyńcą. Otwartość to w końcu docenienie roli Sąsiada jako najbliższego partnera, to myślenie lokalnością.

Mierniki:

Liczba projektów partycypacyjnych
Liczba wydarzeń partycypacyjnych
Liczba wolontariuszy w Muzeum
Liczba podpisanych porozumień o współpracy

Inicjatywa strategiczna:
Tempus 2.0
Głównym celem tej inicjatywy jest usprawnienie podstawowego narzędzia pozwalającego monitorować działania edukacyjne, frekwencję, zaangażowanie wolontariuszy oraz liczbę działań partycypacyjnych. Narzędzie musi być dostosowane do aktualnych zasad realizacji wydarzeń w Muzeum Krakowa z możliwością bieżącej aktualizacji jego funkcjonalności, w zależności od zmieniających się potrzeb w sposobie gromadzenia danych. Podstawowym zadaniem programu Tempus jest gromadzenie danych w odniesieniu do bieżącej oferty oraz cenników i sposobu rozliczania frekwencji, a także ujednolicenie sposobu podliczania frekwencji we wszystkich oddziałach Muzeum Krakowa. Ważne jest też, aby był to program przejrzysty dla użytkowników oraz aby odciążył on pracowników działu informatycznego.

Powiązane programy: Muzeum po sąsiedzku, Przewodnik dla zaawansowanych, a także: Akademia Kraków, DNA Krakowa, Akademia dydaktyczna



K3 Muzeum uważne
Muzeum uważne, to muzeum wsłuchujące się w głos odbiorców swojej oferty, aby stawać się sprawniejszym w zakresie: organizacji i obsługi ruchu zwiedzania; poznawania oczekiwań odbiorców w obszarze oferty kulturalnej; wspólnego działania i utrwalania w odbiorcach opowieści o Krakowie. Muzeum skupia się nie tylko na danych ilościowych, frekwencyjnych, ale podejmuje analizy jakościowe swojej działalności. Stara się zachęcić odbiorców do współkształtowania swojego przekazu oraz jest otwarte na sugestie dotyczące jego działania. Ewaluuje i krytycznie podchodzi do swojej działalności. Jest otwarte na głosy pojedynczych mieszkańców, gdzie każdy może opowiedzieć swoją historię o Krakowie.
W 2021 roku powołany został zespół ds. opracowania i realizacji badań otoczenia oraz grup odbiorców oferty Muzeum Krakowa. Zespół ten nie tylko realizuje badania, ale przede wszystkim stara się jak najlepiej poznać odbiorców. Celem tych działań jest tworzenie możliwości i przestrzeni działania dla odbiorców oraz dostosowywanie oferty Muzeum do potrzeb i oczekiwań różnych interesariuszy.

Mierniki:

Prowadzenie badań jakościowych publiczności oraz innych grup interesariuszy

Inicjatywa strategiczna:

Wprowadzenie ewaluacji wydarzeń

Ewaluacja wydarzeń ma na celu ich ocenę pod kątem jakości merytorycznej wydarzenia, frekwencji/przychodów, wpływu na wizerunek Muzeum, a także aspektów merytoryczno-zarządczych. Wnioski zdefiniowane na podstawie przeprowadzonej analizy mają na celu usprawnienie procesów projektowych, a także podniesienie jakości i prestiżu organizowanych wydarzeń muzealnych. To w efekcie końcowym będzie miało znaczący wpływ na ocenę Muzeum jako instytucji pretendującej do miana lidera polskiego muzealnictwa.



K4 Muzeum – źródło wiedzy i rozwoju

Gromadząc i opracowując zbiory, kumulując wiedzę dotyczącą Krakowa, a także doświadczenie swoich pracowników, Muzeum staje się skarbcem wiedzy, umiejętności, kompetencji, którymi może dzielić się z innymi. Muzeum jest więc źródłem wiedzy i rozwoju zwłaszcza dla osób, które z nim współpracują, dla jego gości, z którymi nawiązuje relacje poprzez przedsięwzięcia o charakterze edukacyjnym i wydawniczym.

Realizacja celu zakłada permanentne prowadzenie działań edukacyjnych (stacjonarnych i on-line) i wydawniczych (publikacje papierowe i elektroniczne). Istotnym wyznacznikiem sukcesu stają się mierniki ilościowe: liczba wydarzeń edukacyjnych realizowanych w ciągu roku; liczba uczestników (oraz średnia liczba uczestników) wydarzeń edukacyjnych. W obszarze działalności wydawniczej miernikiem pozwalającym uchwycić realizację celu K4 jest ilość tytułów ukazujących się w przyjętym okresie. Istotnym jest również weryfikowanie liczby sprzedanych/pobranych egzemplarzy w stosunku do nakładu (pomniejszona o egz. promocyjne).

Mierniki:

Edukacja/e-learning (liczba wydarzeń, liczba uczestników)

Frekwencja na wystawach czasowych

Działalność wydawnicza: (liczba tytułów, liczba sprzedanych egzemplarzy)

Liczba przeszkolonych osób (przewodników, nauczycieli)

Powiązane programy:

Krakowskie kolokwium, Akademia dydaktyczna, a także: Zaloguj się w Muzeum, Przewodnik dla zaawansowanych 2.0, Muzeum w zasięgu, Muzeum po sąsiedzku, Akademia Kraków, Muzeum na wynos, Program edukacyjny dla przedszkoli i szkół, Kraków naprawdę dla wszystkich.

K5 Muzeum popularne

Muzeum, chcąc budować trwałe więzy z otoczeniem społecznym, powinno stale sprawdzać swoją popularność, która wskazuje na to, czy jego oferta jest ceniona, ciekawa, a przede wszystkim odpowiadająca na potrzeby odbiorców. Badania popularności powinny mieć charakter zarówno ilościowy (m.in. frekwencja), jak i jakościowy (m.in. opinie wyrażane poprzez różne media). Naszym celem jest „rozkochanie w sobie" naszej publiczności oraz poszerzanie jej kręgu. Każda dobra opinia jest dla nas sygnałem, że podążamy we właściwym kierunku, każdą krytyczną przyjmujemy z pokorą i nadzieją, że dzięki niej będziemy mogli wdrożyć poprawki do naszych działań.

Mierniki:

Frekwencja ogółem
Monitoring prasy (ekwiwalent reklamowy)
Popularność strony www oraz w mediach społecznościowych

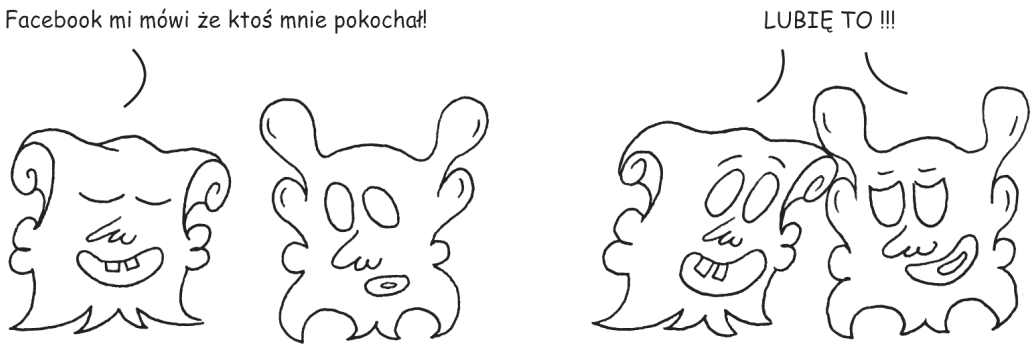
K6 Pałac Krzysztofory jako ważny element w przestrzeni społecznej miasta

Po kilkunastu latach remontu i modernizacji od roku 2021 pałac Pod Krzysztofory stanowi nowoczesną przestrzeń muzealną w zabytkowym budynku w samym sercu Krakowa. To macierzysty oddział Muzeum Krakowa, mający uniwersalne, szerokie spektrum zainteresowań dotyczących miejskiej metropolii. Dążymy do tego, by Krzysztofory były siłą Muzeum Krakowa, miejscem otwartym, dostępnym dla wszystkich, niezależnie od wieku i zainteresowań; miejscem przekazania wiedzy o Krakowie oraz wymiany doświadczeń i treści o mieście; miejscem rozmowy, debaty i refleksji o Krakowie, jego dziejach, dziedzictwie i współczesności; miejscem nawiązywania relacji, dialogu ze społecznością Krakowa, miejscem, w którym chce się spędzać czas.
W osiągnięciu tego celu ważna będzie nowa wystawa stała *Kraków od początku, bez końca*, oferta wystaw czasowych, bogata i różnorodna oferta kulturowa i edukacyjna realizowana w Krzysztoforach. To będzie swoisty klucz do zrozumienia miasta Krakowa, jego dziedzictwa materialnego i niematerialnego, ale także przestrzeń do rozwoju, dyskusji, interpretacji i dialogu. Docelowo chcielibyśmy mieć wpływ na kształtowanie i umacnianie lokalnej tożsamości oraz wzrost aktywności obywatelskiej i partycypacji społecznej mieszkańców.

Mierniki:

Frekwencja ogólna w Pałacu Krzysztofory (w tym: liczba krakowian)
Liczba wydarzeń w Pałacu Krzysztofory
Osoby korzystające z czytelni i informacji bibliotecznej

Powiązane programy:
Krakowskie kolokwium, DNA Krakowa, a także: Program edukacyjny dla przedszkoli i szkół, Kraków naprawdę dla wszystkich



7.3. Perspektywa procesów wewnętrznych

PW 1 Muzeum – instytucja dobrze zorganizowana, o optymalnych procesach

Muzeum powinno dążyć do dobrej organizacji pracy pracowników oraz optymalizacji procesów wewnętrznych, co pozwoli na sprawniejszą realizację wszelkich zaplanowanych projektów i przedsięwzięć. Optymalne procesy to najkorzystniejsze i najwłaściwsze sposoby organizacji wewnętrznej pracy. Przejawem tej organizacji są procedury wewnętrzne, w przygotowaniu i realizacji których należy mieć na uwadze specyfikę funkcjonowania Muzeum – instytucji wielooddziałowej o złożonej strukturze organizacyjnej.

Procedury powinny w jasny sposób określać sposoby postępowania, być efektywne, tzn. angażować tylko niezbędne osoby i komórki organizacyjne i być aktualizowane, tak aby „nadążały" za zmianami organizacyjnymi. Procedury powinny być także łatwo dostępne, tak aby każdy mógł łatwo odnaleźć wskazówki, jak postępować w danej sytuacji. Przy realizacji celu należy kierować się wytycznymi kontroli zarządczej, a dla poprawy procesów i procedur należy korzystać z dotychczas wypracowanych rozwiązań organizacyjnych.

Proponowany sposób realizacji celu cechować będzie raczej stopniowe przeprowadzenie korekt w dotychczas stosowanych rozwiązaniach organizacyjnych niż całościowa ich zmiana. Podejście to pozwoli na szybsze wprowadzenie niezbędnych zmian. Wskazane jest więc stopniowe wprowadzanie w Muzeum filozofii, zasad i praktyk „szczupłego zarządzania" (lean management), które skupia się na upraszczaniu procesów, eliminowaniu marnotrawstwa oraz oddolnym inicjowaniu zmian.

Mierniki:

Liczba usprawnionych procesów

Liczba procesów w całości przeniesionych do sieci



PW 2 Muzeum posiadające infrastrukturę adekwatną do prowadzonej działalności

a) utrzymanie infrastruktury (remonty i inwestycje utrzymaniowe)

b) strategiczne projekty inwestycyjne:

- Modernizacja dawnego kina Światowid na potrzeby Muzeum Nowej Huty
- Podziemna Nowa Huta. Schrony w Nowej Hucie: Dziedzictwo Zimnej Wojny
- Muzeum Ruchu Harcerskiego
- Centrum Dziedzictwa Niematerialnego
- Nowe Muzeum Żydowskie
- Dom Mieszczański
- Dom Zwierzyniecki
- Fabryka Schindlera

Mierniki:

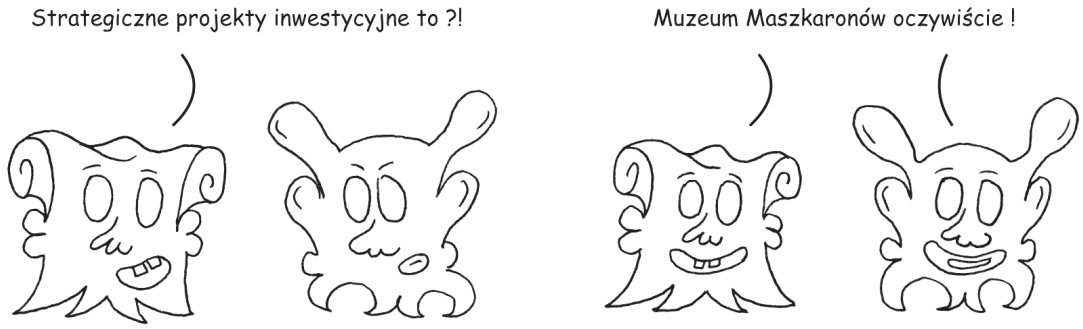
Wartość i lista zrealizowanych remontów

Średni wynik z oceny obiektów (docelowo)

Liczba zrealizowanych projektów inwestycyjnych lub stopień zaawansowania prac

Ad. a) utrzymanie infrastruktury (remonty i inwestycje utrzymaniowe)
Muzeum dąży do zapewnienia dobrego stanu funkcjonowania posiadanej infrastruktury w oparciu o zabezpieczone środki finansowe w wysokości odpowiedniej do kosztów jej bieżącego utrzymania. W związku z tym niezbędne jest opracowanie planu remontów i inwestycji bieżących, polegające na zaprojektowaniu i zrealizowaniu przedsięwzięć w danym roku kalendarzowym w kontekście bieżących potrzeb oddziałów według ustalonego budżetu na dany rok kalendarzowy.

Ad. b) strategiczne projekty inwestycyjne
W celu tym, poza kwestiami związanymi z bieżącym funkcjonowaniem, istotne jest także wyznaczenie kierunków rozwoju całej instytucji w kontekście strategicznych projektów inwestycyjnych, w których aspekt merytoryczny przekłada się na konieczność rozwoju nowej infrastruktury oraz modernizację istniejących zasobów Muzeum. Wybór strategicznych projektów inwestycyjnych podyktowany jest potrzebami wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy w kontekście rozbudowy i tworzenia nowych ofert kulturalno-edukacyjnych pozwalających na rozwój instytucji.



Opis strategicznych projektów inwestycyjnych

Modernizacja dawnego kina Światowid na potrzeby Muzeum Nowej Huty
Celem głównym projektu jest ochrona dziedzictwa kulturowego i rozwój zasobów kultury poprzez rewaloryzację budynku dawnego kina Światowid wraz z wprowadzeniem współczesnych funkcji muzealnych na potrzeby Muzeum Nowej Huty. W ramach tej inwestycji przeprowadzone zostaną prace budowlano-konserwatorskie, zakupione wyposażenie pomieszczeń oraz stworzona zostanie nowa wystawa stała wraz z programem kulturowym i edukacyjnym. Muzeum posiada komplet dokumentacji oraz pozwoleń na przeprowadzenie prac. Muzeum uzyska odpowiednie miejsce do snucia bogatej, wielowątkowej, w mocnym stopniu opartej o indywidualne świadectwa opowieści o Nowej Hucie oraz historii wsi przednowohuckich. Opowieści o Nowej Hucie adresowanej do społeczności lokalnej oraz turystów, którzy odnajdą tutaj opowieść m.in. o polskim doświadczeniu komunizmu. W wyniku przeprowadzonej inwestycji Muzeum stanie się dostępne dla osób ze specjalnymi potrzebami oraz stworzy miejsce oddane na realizowanie przez społeczność lokalną własnych aktywności w ramach przestrzeni sąsiedzkiej.

Podziemna Nowa Huta
Przedsięwzięcie umożliwi funkcjonowanie kompleksowej trasy, z modułową wystawą obejmującą kilka lokalizacji, zawierającą zróżnicowane treści, dostosowane do różnych zainteresowań i grup odbiorców. Trzy lokalizacje złożą się na kompleksową opowieść zbudowaną wokół nowohuckich schronów, zawierającą zarówno elementy informacyjne, jak i interpretacyjne, obejmującą też zagadnienia związane z historią Nowej Huty, okresem zimnej wojny, popkulturą, schronami na świecie czy współczesnymi zagrożeniami.
W ramach II etapu projektu budynek na os. Szkolnym 22 zostanie dostosowany do celów wystawienniczych, edukacyjnych i biurowych. Modernizacji i rewitalizacji poddane zostaną pomieszczenia i taras wraz z przylegającym do niego terenem zielonym. Działania te są niezbędne, aby mogło powstać planowane Centrum Podziemnej Nowej Huty z wystawą *Schrony w Nowej Hucie – duch miejsca, duch czasu* poświęconą dzielnicy i zimnej wojnie. III etap projektu zakłada powstanie wystawy *Atom: wróg... czy przyjaciel?* poświęconej problematyce wykorzystania atomu oraz erze nuklearnej w popkulturze.

Muzeum Ruchu Harcerskiego
W ramach tej inwestycji zabytkowe części Fortu 52 A „Łapianka" poddawane są rewitalizacji, adaptacji i rozbudowie na potrzeby Muzeum i Centrum Ruchu Harcerskiego, tak aby wykorzystać potencjał dziedzictwa kulturowego Twierdzy Kraków. Muzeum będzie prezentować wystawy stałe i czasowe oraz prowadzić działania edukacyjne, zaś istniejące w strukturach Muzeum Krakowa Centrum Ruchu Harcerskiego będzie organizować działalność typowo harcerską, współpracując w tym zakresie z organizacjami harcerskimi i skautowymi. Zgodnie z zasadami projektów rewitalizacyjnych oraz dobrymi praktykami w obszarze partycypacji, teren Muzeum pozostanie dostępny, a wśród propozycji działania znajdą się projekty realizowane wspólnie z mieszkańcami dzielnicy.

Centrum Dziedzictwa Niematerialnego
Projekt ten zakłada modernizację Domu pod Krzyżem na potrzeby Centrum Dziedzictwa Niematerialnego. Oparty on będzie na istniejących już założeniach programowych Centrum, które jednak wymagają poszerzenia o szereg kwestii, takich jak dookreślenie jego roli i funkcji, rodzaju prowadzonych tam działań i jego interesariuszy. Po zatwierdzeniu koncepcji Centrum należy podjąć starania, aby projekt ten został uwzględniony w Wieloletnim Planie Finansowym Miasta, co ułatwi pozyskanie środków na jego realizację. Jednocześnie niezbędne będzie przygotowanie i przeprowadzenie konkursu na koncepcję a następnie - na projekt aranżacji przestrzennej. W kolejnym kroku zostanie wyłoniony wykonawca studium wykonalności i dokumentacji aplikacyjnej, zaś po uzyskaniu finansowania nastąpi wyłonienie wykonawcy i rozpoczęcie rzeczowej realizacji projektu.

Nowe Muzeum Żydowskie
Wstępny etap inwestycji ma na celu polepszenie i poszerzenie sprawności i zakresu pracy muzeum w Starej Synagodze poprzez modernizację i racjonalizację funkcji otoczenia obiektu oraz estetyzację przestrzeni w jego bezpośrednim otoczeniu, tak aby wydobyć i podkreślić walory tego unikatowego zabytku. Zagospodarowanie otoczenia Starej Synagogi powinno objąć cztery elementy: plac frontowy, ogród południowy, skwer wschodni i odtworzenie częściowo zachowanego „Hendlowskiego" ogrodzenia synagogi od południa i zachodu. Przebudowa nawierzchni placu frontowego powinna być połączona z wprowadzeniem ułatwień dla transportu i dostępu dla osób niepełnosprawnych. Realizacja nowej koncepcji funkcjonalno-użytkowej ogrodu południowego zakłada jego nowe funkcje: muzealną i publiczną. Remont nawierzchni zielonej i ścieżek spacerowych, urządzenie ław amfiteatralnych na stoku od strony ul. Dajwór (skwer wschodni) będzie połączone z otwarciem na ogród południowy od strony ul. Dajwór. Realizacja tych inwestycji otworzy Starą Synagogę dla osób z dysfunkcją ruchu oraz pozwoli wprowadzić nową ofertę edukacyjną i kulturalną oddziału.

Dom Mieszczański
Przedsięwzięcie zakłada szereg prac remontowych budynku Kamienicy Hipolitów, dzięki czemu będzie możliwe zrealizowanie projektu „żywej pracowni" introligatorskiej na parterze, ergonomicznego rozplanowania poszczególnych stref użytkowych na parterze oraz powiększenie wystawy stałej o III piętro (wnętrza mieszczańskie z dwudziestolecia międzywojennego) i oficynę (zaplecze domu: kuchnia, pokój służby). Jednocześnie uporządkowany zostanie przekaz informacyjny na parterze Oddziału, co pozwoli na stworzenie przestrzeni zachęcającej do wejścia do Muzeum oraz skorzystania z jego oferty. Ponadto przeprowadzone zostaną niezbędne prace remontowe i konserwatorskie, które obok właściwego zabezpieczenia muzealiów eksponowanych w budynku, mają istotne znaczenie dla bezpieczeństwa zwiedzających i samych pracowników. Stworzona zostanie także możliwość zwiedzania przynajmniej introligatorni lub uczestnictwa w zajęciach przez osoby z dysfunkcjami (w zależności od możliwości konstrukcyjnych i aranżacyjnych oraz zgód konserwatorskich na niezbędne ingerencje).

Dom Zwierzyniecki
Głównym profilem działania Domu Zwierzynieckiego było prowadzenie badań i popularyzacja wiedzy związanej z historią, kulturą i życiem codziennym mieszkańców przedmieść Krakowa, ze szczególnym uwzględnieniem Zwierzyńca. Wiosną 2021 roku działalność wystawiennicza oddziału została zawieszona na kilka lat. Ponieważ po tak długim czasie przerwy prosty powrót do wcześniejszej działalności oddziału nie jest możliwy, konieczne jest wypracowanie nowej koncepcji funkcjonowania oddziału. Zgodnie z misją Muzeum („Słuchamy miasta") niezbędne będzie przeprowadzenie diagnozy oczekiwań społecznych, co pozwoli na przygotowanie oferty dostosowanej do oczekiwań bezpośrednich interesariuszy. W rezultacie oddział będzie miał zapewnioną frekwencję, a także będzie mógł stać się znaczącym miejscem dla lokalnej społeczności, w którym będą oni chętnie spędzać czas, a także istotnym miejscem na kulturalnej mapie Krakowa.

Fabryka Schindlera

Celem inwestycji jest modernizacja obiektu polegająca na przebudowie funkcjonalnej pomieszczeń parteru budynku Oddziału Fabryka Emalia Oscara Schindlera z zachowaniem dotychczasowej funkcji. W ramach projektu przeniesione i/lub powiększone zostaną toalety, szatnia, kawiarnia, sklep muzealny oraz stanowiska dozoru, informacyjne i kasowe, wykonane zostanie nowe wejście do budynku oraz przeszklona przegroda umożliwiająca komunikację między częściami budynku. W związku z tymi planami zostanie zlikwidowane pomieszczenie rozdzielni elektrycznej, zmianie ulegnie pomieszczenie wystaw czasowych, a także zostaną wprowadzone zmiany w elewacji budynku. W rezultacie obiekt na poziomie parteru zostanie dostosowany do obowiązujących przepisów BHP, przeciwpożarowych i sanitarnych, co skutkować będzie m.in. zwiększeniem bezpieczeństwa, atrakcyjności i komfortu dla zwiedzających.

Inicjatywa strategiczna:

Zbudowanie systemu oceny stanu utrzymania estetyki i stanu technicznego substancji MK

Muzeum Krakowa, w miarę dostępnych środków finansowych, stara się jak najlepiej dbać o swoje obiekty. W celu zobiektywizowania oceny stanu substancji MK, raz w roku Muzeum chce zaprosić przedstawicieli zewnętrznych interesariuszy (Rady Muzeum, Gminy Kraków i publiczności), którzy mogą zobaczyć to, co nie jest dostrzegane przez pracowników Muzeum. Przedstawiciele publiczności ocenią atrakcyjność i funkcjonalność obiektów z punktu widzenia zwiedzających, natomiast przedstawiciele Gminy Miejskiej Kraków oraz Rady Muzeum, biorący udział w wizytowaniu oddziałów MK, jako „współgospodarze" obiektów MK, określą priorytety oraz ocenią możliwości współfinansowania koniecznych działań. Wypracowane wspólnie rekomendacje i decyzje będą podstawą do kształtowania planów remontowych oraz rozwoju infrastruktury w kolejnych latach.

PW 3 Muzeum bezpieczne finansowo i gospodarne

Muzeum bezpieczne finansowo rozumiane jest jako instytucja posiadająca rzetelne i stabilne źródła finansowania działalności, zapewniające realizację zamierzonych celów. Muzeum posiada zdolność do pozyskania środków pieniężnych wtedy, gdy zachodzi taka potrzeba, co daje szansę na rozwój instytucji oraz poczucie możliwości niezakłóconego działania, nawet w sytuacji zagrożenia i niesprzyjających warunków zewnętrznych. Realizacja tych zadań nierozerwalnie wiąże się z kondycją finansową instytucji, która powinna posiadać płynność finansową rozumianą jako niezakłócona zdolność do terminowego regulowania swoich zobowiązań.

Wszelkie zagrożenia zewnętrzne wpływające na brak możliwości realizacji działań statutowych muzeum (lub mocno je ograniczające), a w konsekwencji na drastyczny spadek przychodów, powodują konieczność aktywnego poszukiwania nowych, alternatywnych form finansowania, takich jak np. dotacje celowe Gminy Miejskiej Kraków oraz Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, środki finansowe lub rzeczowe pochodzące od różnych fundacji, sponsorów, Unii Europejskiej itp. Należy dążyć do zwiększenia udziału źródeł zewnętrznych w ogólnej strukturze przychodów.

Z pojęciem bezpieczeństwa finansowego związane jest również pojęcie gospodarności. Niezbędne jest świadome i odpowiedzialne zarządzanie zasobami rzeczowymi oraz personelem, co przyczynić się powinno do zmniejszenia wydatków.

Narzędziem do wprowadzenia powyższych zmian mogą być mierniki celu. Pierwszy z nich to „Udział zewnętrznych źródeł finansowania w przychodach ogółem", który powinien być przedstawiany zarówno jako udział procentowy, jak i konkretne wielkości liczbowe. Drugi miernik to „Przychody Muzeum według źródeł", rozumiane jako zestawienie przychodów (w ujęciu kwotowym) ze sprzedaży biletów, wydawnictw, towarów oraz innych przychodów, w podziale na poszczególne źródła i miesiące w roku kalendarzowym.

Mierniki:

Udział zewnętrznych źródeł finansowania w przychodach ogółem (poza dotacją GMK)

Budżet zrównoważony, o zdywersyfikowanych źródłach przychodów (przychody Muzeum w rozbiciu na źródła)

Suma korzyści (oszczędności) wygenerowanych w ciągu roku

Inicjatywa strategiczna:

Stworzenie bazy wolnych zasobów i wdrożenie mechanizmów dobrego wykorzystania posiadanych zasobów oraz generowania oszczędności

W wielooddziałowej instytucji, jaką jest Muzeum, zasoby w postaci posiadanego wyposażenia nie zawsze są

w pełni wykorzystane. Celem inicjatywy jest stworzenie wspólnej bazy zasobów, głównie sprawnego wyposażenia, opierając się na informatycznym systemie ewidencji środków trwałych i wyposażenia, do którego łatwy dostęp mieliby kierownicy oddziałów, którzy mogliby przekazywać niepotrzebne wyposażenie do wirtualnego magazynu, z którego elementy byłyby możliwe do zarezerwowania przez kierowników innych oddziałów. Aktualnie tego typu uzgodnienia i operacje prowadzone są za pośrednictwem poczty elektronicznej oraz procedury dotyczącej wprowadzania zmian w ewidencji środków trwałych i wyposażenia, chodzi więc o ułatwienie i uproszczenie tego procesu.

PW 4 Muzeum – instytucja zrównoważonego rozwoju, potrafiąca korzystać z zasobów odziedziczonych
Pojęcie zrównoważonego rozwoju ma wiele definicji, które zawarte są m.in. w dokumentach ONZ, zaś w Polsce do pojęcia tego odwołuje się *Narodowa Strategia Ram Odniesienia 2007–2013*, a także *Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*.
Odnosząc się do powyższych dokumentów, Muzeum Krakowa jako instytucja zaufania publicznego będzie dążyło do stopniowego wdrażania i pogłębiania założeń zrównoważonego rozwoju. Jesteśmy otwarci na wyzwania współczesności, wsłuchujemy się w głos mieszkanek i mieszkańców Krakowa, jednocześnie działając na rzecz ochrony i zachowanie dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego miasta. Przyświecają nam w tym takie wartości, jak: odpowiedzialność, równowaga i wrażliwość.
Jednym z filarów zrównoważonego rozwoju jest edukacja. Działalność edukacyjna Muzeum powinna przyczyniać się z jednej strony do rozwoju człowieka jako jednostki, a z drugiej do rozwoju otaczającej Muzeum społeczności w kierunku społeczeństwa obywatelskiego. Muzeum powinno w swoich działaniach edukować na temat praw człowieka i ekologii, przeciwdziałać dyskryminacji i dążyć do wpierania postaw społecznej, gospodarczej oraz politycznej inkluzji. Muzeum powinno być także „oknem na świat" wpierającym ludzi w zrozumieniu współczesnych zjawisk, powinno stwarzać okazje do debaty publicznej, zabiegając o wzajemny szacunek oraz maksymalną inkluzyjność.
Ponadto Muzeum samo powinno dawać dobry przykład, realizując postulaty zrównoważonego rozwoju wewnątrz instytucji. Jednym z założeń zrównoważonego rozwoju jest stawanie się miejscem kultury przyjaznym naturze, co Muzeum będzie realizować poprzez wspieranie bioróżnorodności, działania mające na celu walkę z zanieczyszczeniem i hałasem, troskę o przestrzeń otaczającą jego oddziały i zachowanie „tożsamości miejsca" administrowanych lokalizacji, działania na rzecz racjonalnego gospodarowania zasobami i dzielenia się nimi z innymi instytucjami kultury oraz ze społeczeństwem.
Muzeum powinno wspierać działania Organizatora na rzecz zrównoważonej polityki turystycznej, opartej na promowaniu lokalnej kultury i jej produktów. Powinno wspierać organizacje turystyczne, w tym pogłębiać współpracę z przewodnikami miejskimi.
Na koniec podkreślić należy rolę balansu pracy samego personelu Muzeum Krakowa. Muzeum zapewnia bezpieczną i przyjazną przestrzeń pracy, przeciwdziała łamaniu praw pracowniczych oraz wszelkim formom dyskryminacji.

Mierniki:

Zużycie – prądu, wody, śmieci, plastików

Inicjatywa strategiczna:

Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju

Inicjatywa ma być skuteczną formą wdrażania powyższego celu i będzie wymagać powołania zespołu pracowników wraz z koordynatorem ds. zrównoważonego rozwoju, który zaplanuje i będzie odpowiedzialny za wdrażanie wyżej opisanych zasad i działań. Jednym z pierwszych działań będzie wewnętrzny audyt „techniczny" mający na celu ocenę zużycia mediów oraz możliwości zastosowania ekologicznych rozwiązań, a także opracowanie instrukcji wewnętrznych dotyczących pożądanych sposobów działania oraz zachowań. Będzie to także elementem stopniowego wdrażanie postulatu doprowadzania oddziałów do osiągania neutralności ekologicznej („zero waste").

7.4. Perspektywa wiedzy i rozwoju

WR 1 Muzeum tworzone przez silny zespół, adekwatny do zadań, dobrze współpracujący i komunikujący się ze sobą
Do realizacji ambitnych wyzwań stawianych przed pracownikami Muzeum potrzebujemy zgranego i zmotywowanego zespołu, którego wielkość i poziom kompetencji muszą być dostosowane do potrzeb, czyli ilości i poziomu trudności planowanych zadań.
Wiemy, jak istotną rolę w organizacji odgrywa swobodny dostęp i sprawny przepływ informacji wewnątrz instytucji. Kiedy pracownicy znają swoją rolę, kompetencje i obowiązki współpracowników, lepiej rozumieją sens pracy, którą wykonują i chętniej podejmują współpracę w zespole, opartą na wzajemnym szacunku i zrozumieniu.
Pragniemy skupić się na doskonaleniu zasad komunikowania się i współpracy, zarówno wewnątrz komórek organizacyjnych, jak i pomiędzy komórkami. Dla zapewnienia sprawnego przepływu informacji rozbudujemy wewnętrzny intranet oraz stworzymy kodeks dobrych praktyk w komunikacji, który z pomocą pracowników specjalności istotnych dla sprawnego funkcjonowania instytucji będzie na bieżąco aktualizowany, a prowadzone systematycznie badania ankietowe pozwolą na ewaluację efektów podejmowanych działań.
Dążymy do zapewnienia optymalnego poziomu zatrudnienia, odpowiadającego bieżącym potrzebom zespołu. Poprzez dokonywanie okresowych przeglądów struktury organizacyjnej, budowanie efektywnej struktury zatrudnienia, planowanie z wyprzedzeniem i wykorzystywanie dostępnych na rynku pracy elastycznych rozwiązań, pozwalających na wsparcie zespołu w najtrudniejszych momentach, będziemy mieć wpływ na stworzenie przyjaznego środowiska pracy, ale też na zapewnienie pracownikom niezbędnego odpoczynku i zmniejszenie ryzyka wystąpienia wypalenia zawodowego. Okresowy przegląd komórek organizacyjnych pozwoli na wypracowanie optymalnej do zadań struktury zatrudnienia a analiza rotacji i absencji pracowników dostarczy informacji o poziomie motywacji i zaangażowania.

Mierniki:

Fluktuacja kadry
Ocena poziomu współpracy i jakości komunikacji

Inicjatywy strategiczne:
Badania/analiza adekwatności poziomu zatrudnienia do realizowanych zadań
Efektywność działania zespołu jest zależna m.in. od dostosowania poziomu zatrudnienia do ilości lub stopnia trudności powierzonych zadań. Jeśli członkowie zespołu są przeciążeni pracą, spada nie tylko efektywność zespołu, ale też motywacja i zaangażowanie jego członków, a konsekwencją takiego stanu w dłuższym wymiarze czasowym są absencje, rotacja i wypalenie zawodowe. Nadmiarowe zatrudnienie w zespole ma również negatywne konsekwencje (powielanie zadań i kompetencji, rywalizacja, luki w zakresie odpowiedzialności), a nadmiar wolnego czasu w jednych zespołach frustruje pracowników bardziej obciążonych działów. Dodatkowym utrudnieniem jest często dynamizm zmian tego stanu, gdy obciążenia pracą są nagłe, okresowe i niemożliwe do zaplanowania. Dlatego tak ważne jest budowanie efektywnej struktury organizacyjnej oraz planowanie działalności.
Jednym z warunków optymalnego i równomiernego rozłożenia ciężaru obowiązków jest promowanie wśród pracowników kompetencji uniwersalnych, pozwalających na okresowe rotacje dla wsparcia bardziej przeciążonych zespołów, korzystanie z elastycznych rozwiązań w zakresie zatrudniania i ciągłe monitorowanie optymalnego zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych.
Drugim, bardzo istotnym warunkiem jest optymalne planowanie pracy i przestrzeganie planów pracy, a w przypadku przydzielania nieplanowanych zadań – monitorowanie możliwości czasowych pracownika i korygowanie (w porozumieniu z nim) planu pracy, np. poprzez wydłużenie terminu realizacji zadań objętych planem.
Badanie ankietowe poziomu współpracy i jakości komunikacji
Zaplanowane zostaną i cyklicznie prowadzone badania ankietowe pracowników dotyczące m.in. oceny poziomu współpracy i jakości komunikacji zarówno w jednostkach organizacyjnych, jak i pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi Muzeum. Innymi aspektami badań będzie ocena poziomu kompetencji oraz zaangażowania pracowników.

WR 2 Muzeum posiadające kompetentną i zaangażowaną kadrę
Naszym celem jest, aby pracownicy Muzeum utożsamiali się z misją oraz angażowali się w realizację celów i zadań Instytucji.

Pragniemy stworzyć optymalne warunki, aby swoją pracę wykonywali w sposób kompetentny, w oparciu o stale poszerzany zasób wiedzy; profesjonalnie, czyli zgodnie z przyjętymi standardami, dobrymi praktykami; z zaangażowaniem, czyli poczuciem odpowiedzialności za wyniki pracy własnej oraz zespołowej.
Poprzez opracowanie programów szkoleń, w tym stworzenie systemu szkoleń wewnętrznych oraz możliwości ciągłego zdobywania wiedzy i doświadczenia zawodowego, wspieranie doświadczonych pracowników, którzy chcą i potrafią dzielić się wiedzą oraz udostępnienie zasobów wiedzy na portalu intranetowym, dążymy do stałego podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w obrębie całej struktury organizacyjnej. Chcemy, by dzielenie się wiedzą i wspieranie doświadczeniem w realizacji zadań było jednym z ważniejszych elementów naszej kultury organizacyjnej.
Budujemy silną kulturę organizacyjną, opartą na wspólnocie wartości. Będziemy wdrażać działania promujące wartości sprzyjające umacnianiu przyjaznego środowiska pracy, dające pracownikom poczucie sprawczości i ważności ich roli w organizacji oraz świadomość, że ich praca jest dostrzegana i doceniana. Ważne są dla nas także działania mające na celu zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, polegające na poszukiwaniu i wdrażaniu optymalnych rozwiązań, dostosowanych do bieżących potrzeb i aktualnej sytuacji życiowej pracowników.
Przez wzmocnienie i uzupełnienie wybranych obszarów kultury organizacyjnej, stworzenie systemu inicjatyw pracowniczych oraz poprawę efektywności systemów motywowania, chcemy, by kompetentna i zaangażowana kadra wykonywała swoją pracę w atmosferze współpracy i zaufania.
Naszym celem jest zapewnienie takich warunków pracy, które wzmocnią poczucie satysfakcji i docenienia. Przejawem dostrzegania wysiłków i osiągnięć pracowników powinno być nie tylko godne wynagrodzenie, ale też motywujący do dalszych starań system świadczeń dodatkowych: płacowych i pozapłacowych.
Chcemy, żeby każdy Pracownik Muzeum czuł się dumny z tego, że jest częścią naszej społeczności, a praca przynosiła mu poczucie satysfakcji i spełnienia zawodowego.
Wzrost kompetencji i zaangażowania będzie analizowany na podstawie średniej z ocen okresowych oraz ankiety.

Mierniki

Średnia z ocen okresowych (kompetencja, zaangażowanie)
Ocena zaangażowania pracowników (na podstawie wyników ankiety)

Inicjatywy strategiczne:

System szkoleń wewnętrznych

Sprawne działanie zespołu jest możliwe tylko wtedy, gdy każdy pracownik obok posiadanej wiedzy z zakresu wykonywanej specjalności ma dostęp do bazy wiedzy uniwersalnej dla danej organizacji, z różnych dziedzin, w zakresie umożliwiającym efektywne wykonywanie powierzonych obowiązków.
System szkoleń wewnętrznych pozwoli na przyspieszenie procesu zdobywania wiedzy, szczególnie przez nowo przyjętych pracowników (na etapie wdrażania do pracy) lub pracowników, którym powierzono nowe zadania lub funkcje. Będzie odgrywał ważną rolę, gdy wskutek zmian zewnętrznych (np. zmian przepisów) następują zmiany w funkcjonowaniu instytucji. Pozwoli też na udostępnienie i promowanie przyjętych w Muzeum wartości i zasad postępowania stanowiących elementy kultury organizacyjnej, a także na uzupełnianie wiedzy pracowników w kluczowych dla instytucji obszarach.
Pracownicy, którzy podejmą się prowadzenia szkoleń w swojej specjalności, przygotują również materiały informacyjne i instrukcje oraz będą udzielać konsultacji.
Program dostępnych szkoleń wewnętrznych wraz zasadami ich organizowania, danymi kontaktowymi osób prowadzących szkolenia oraz opracowane i aktualizowane materiały informacyjne i instrukcje postępowania zostaną zamieszczone na portalu intranetowym.

Zbudowanie na nowo systemu motywacyjnego

Na skutek dynamicznych zmian w otoczeniu zewnętrznym, a w ich konsekwencji również wewnątrz Muzeum, pojawiła się konieczność ewaluacji dotychczasowych założeń systemu motywacyjnego MK i wdrożenie nowych rozwiązań, podnoszących efektywność jego działania zarówno w zakresie finansowym jak i pozapłacowym.
Obowiązujący od kilku lat Regulamin wynagradzania wymaga wprowadzenia zmian zasad wynagradzania i nabywania prawa do świadczeń dodatkowych, uproszczenia sposobu ich przyznawania i naliczania. Badane są też możliwości rozszerzenia, gdy tylko pozwoli na to sytuacja finansowa Muzeum, oferty świadczeń benefitowych dla pracowników.

Aktualizowane będą także zapisy Regulaminu pracy oraz zasady przyznawania świadczeń z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.
Równolegle do zmian w obowiązujących regulaminach, przeglądowi zostaną poddane procedury zatrudniania, wdrażania do pracy, planowania szkoleń i rozwoju zawodowego, awansowania (ścieżki kariery) oraz przeprowadzania ocen okresowych.
Badanie ankietowe oceny poziomu kompetencji i zaangażowania pracowników
Zaplanowane zostaną i cyklicznie prowadzone badania ankietowe pracowników, dotyczące m.in. poziomu kompetencji oraz zaangażowania pracowników.

WR 3 Muzeum – instytucja oparta na wiedzy
Naszym celem jest wprowadzenie zarządzania wiedzą poprzez wdrożenie zasad gromadzenia, przechowywania, zabezpieczania i udostępniania istniejących od pokoleń zasobów wiedzy Instytucji oraz jej pracowników. W Muzeum zachodzi nieustający proces wytwarzania i wymiany informacji, których usystematyzowanie i zabezpieczenie stworzy możliwość swobodnego przepływu wiedzy oraz łatwiejszego dostępu do jej zasobów. Spisanie, pogrupowanie i odpowiednie zabezpieczenie zasobów informacyjnych to jedno z podstawowych narzędzi zarządzania dla dobra przyszłości. Podjęcie potrzebnych działań w obszarze szeroko pojętej technologii informatycznej pozwoli na: zwiększenie dostępności, większą selektywność wyboru, szybki obieg istotnych informacji, a przez to zwiększenie racjonalności, jakości i trafności podejmowanych decyzji. Dzięki udostępnianiu wartościowych danych dla wskazanych użytkowników, w myśl zasady „im więcej wiesz, tym więcej możesz się nauczyć", możliwe będzie utrzymanie wysokiego poziomu oferowanych przez Muzeum usług, pomimo dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Dzielenie się posiadaną wiedzą i doświadczeniem stworzy płaszczyznę do współpracy integrującej całą społeczność muzealną. Doświadczonym pracownikom da poczucie własnej wartości i docenienia ich osiągnięć, a nowym członkom społeczności muzealnej pozwoli łatwiej zasymilować się w nowym środowisku, poznać obowiązujące zasady i podjąć efektywną pracę. Wdrożenie systemu przygotowania sukcesorów na kluczowe stanowiska w instytucji, zapewni transfer kapitału intelektualnego – tak, aby wiedza i umiejętności nie odchodziły wraz z pracownikiem, ale stanowiły niekwestionowany skarb Muzeum. Wszystkie te działania mają na celu utrzymanie wysokiego standardu działania instytucji, ale równie ważne jest dla nas zwiększanie poziomu lojalności i zaangażowania pracowników, przekładającego się na wysoki stopień satysfakcji z pracy w Muzeum.

Mierniki
Aktualizacja intranetu – liczba zgłoszonych, zaakceptowanych i wdrożonych nowych funkcjonalności
Statystyki wykorzystania bazy wiedzy

Inicjatywa strategiczna:
Utworzenie portalu intranetowego umożliwiającego wymianę wiedzy w Muzeum Krakowa
Utworzenie nowego portalu intranetowego zawierającego funkcjonalne rozwiązania w postaci bazy wiedzy dla komórek merytorycznych i administracyjnych oraz elektronicznego wsparcia procesów wewnętrznych. Ważnym celem nowego portalu będzie także usprawnienie komunikacji wewnętrznej w instytucji. Budowa portalu oraz zgromadzona i systematycznie aktualizowana w nim wiedza pozwoli na sprawne i nowoczesne zarządzanie Muzeum oraz dokumentowanie działań związanych z historią Krakowa. Konieczna praca analityczna (zbieranie wymagań pod kątem docelowych funkcji portalu) oraz projektowanie portalu mogą zostać także częściowo wykorzystane do równoległego rozwijania istniejącej bazy wiedzy, funkcjonującej w ramach aktualnie wykorzystywanych aplikacji, która w sytuacji posiadania potrzebnych środków finansowych będzie przeniesiona do nowego systemu.

8. Programy działalności merytorycznej Muzeum Krakowa

Poniżej zaprezentowano programy realizowane w ramach działalności podstawowej Muzeum, które wspierają realizację konkretnych celów strategicznych, co zostało wskazane w ramach opisu celów.

Muzeum na wynos
Program/usługa, która zakłada udostępnianie treści muzealnych w formie pakietów edukacyjnych, na które składają się materiały tekstowe, graficzne, audiowizualne, a także kopie muzealiów oraz rekwizyty. Pakiety wypożyczane są zarówno odbiorcom indywidualnym (rodziny z dziećmi), jak i grupom szkolnym. Dzięki tym zestawom nauczyciel czy opiekun dzieci lub młodzieży jest w stanie przeprowadzić zajęcia w oparciu o szereg materiałów dydaktycznych: Kart Pracy dla Ucznia, środków dydaktycznych (wykonanych na podobieństwo muzealiów związanych z tematyką danego pakietu) czy ewentualnych treści audiowizualnych zawartych na dyskach przenośnych. Nauczyciel/opiekun ma także dostęp do instrukcji przygotowanej specjalnie z myślą o nim, a także możliwość skontaktowania się z Muzeum w sprawie programu. „Kufry" czyli pakiety zamówić można za pośrednictwem strony internetowej Muzeum Krakowa.

Akademia Kraków
Akademia Kraków stanowi naturalną kontynuację działań prowadzonych od wielu lat przez Muzeum Krakowa w zakresie edukowania o mieście – nie tylko w oparciu o wystawy czy przestrzenie poszczególnych oddziałów muzeum, ale wyjście w przestrzeń Krakowa. Elementem misji Muzeum Krakowa jest opowiadanie miasta – w przypadku tego programu opowiadamy o mieście w mieście i przy użyciu miasta (redefiniując przestrzeń jako narzędzie przede wszystkim transferu wiedzy, wspierania relacji społecznych czy wzmacniania poczucia tożsamości lokalnej). Wszystkie zajęcia w ramach Akademii Kraków odbywać się będą w przestrzeni miasta. W ramach programu realizowane będą: spacery tematyczne i/lub zajęcia o charakterze interaktywnym oparte na aktywizujących formach działania.

Muzeum w zasięgu
Program e-learningowy, który zakłada stworzenie i permanentny rozwój oferty edukacyjnej dostępnej on-line, za pośrednictwem platformy e-learningowej Moodle. Program bazuje na tzw. kursach, czyli treściach edukacyjnych stworzonych i udostępnianych w zorganizowany sposób, służących zdobyciu przez uczestników określonej wiedzy i umiejętności w zakresie danego zagadnienia. Program zmniejsza bariery dostępności do zbiorów i informacji o nich oraz do specjalistycznej, eksperckiej wiedzy ulokowanej w Muzeum. Umożliwia korzystanie z zasobów muzealnych (wiedzy i opracowanych zbiorów) z każdego miejsca na świecie.

Muzeum po sąsiedzku
Program zakłada ukierunkowanie części działań Muzeum Krakowa na aktywność poza muzeum, otwarcie się na szeroko rozumiane sąsiedztwo, w którym i z którym Muzeum chce rozmawiać o Krakowie; Muzeum po sąsiedzku realizuje szerokie spektrum aktywności – od wystaw plenerowych, przez spotkania, działania artystyczne, happeningi, święta oddziałów realizowane częściowo poza Muzeum, aż po najbardziej zaawansowane działania, jakim są wystawy sąsiedzkie w sąsiedztwie Muzeum. Program zaprasza mikro- i makrospołeczności nie tylko do współpracy w przestrzeni Krakowa, ale w równym stopniu do wizyty w Muzeum i współdziałania już w murach instytucji.

DNA Krakowa
DNA Krakowa stwarza w Muzeum przestrzeń wymiany doświadczeń i wielogłosu, w których poszukiwać będziemy wspólnych dróg do odnalezienia i wzmocnienia unikatowych wartości kryjących się pod nazwą Kraków. Będzie to cykl spotkań sieciujących, skupiających przedstawicieli samorządu, organizacji pozarządowych i osoby aktywne w działalności na rzecz Krakowa i jego społeczności. Na spotkaniach omawiane będą zagadnienia dotyczące specyfiki współczesnego miasta i życia w nim mieszkanek i mieszkańców. Celem spotkań jest skupienie wokół Muzeum Krakowa aktywnych społeczności, które dzieliłyby się swoją perspektywą na temat współczesnego Krakowa i na tej podstawie szukały oddolnych rozwiązań dążących do wspólnego działania na rzecz Krakowa.

Socjotopografia Krakowa
Socjotopografia Krakowa to program badawczy dotyczący przestrzeni i społeczeństwa Krakowa w jego różnorodności majątkowej, grup zawodowych, etnicznych, wyznaniowych; zamieszkującego przestrzeń Krakowa, a także miast satelickich, wsi i innych osad w latach 1257–1939, ale znajdujących się we współczesnych granicach miasta Krakowa. Program zakłada wieloaspektowe badania historyczne przy wykorzystaniu/wsparciu innych dyscyplin. Podstawą realizacji programu jest wykorzystanie interdyscyplinarnej metody badawczej, jaką jest socjotopografia. Jest ona stosowana głównie do badań w dziedzinie określanej jako ekologia miast. Przedmiotem badań są związki między strukturami społecznymi a przestrzenią. Jej stosowanie polega na historycznej rekonstrukcji układu przestrzennego miejscowości i zamieszkującej go ludności w ujęciu dynamicznym. To narracja, w której dokonuje się projekcji jak największej liczby cech społecznych na możliwie najmniejszą jednostkę przestrzeni miejskiej.

Akademia dydaktyczna
Akademia dydaktyczna jest cyklem bezpłatnych warsztatów metodycznych koncentrujących się na metodach edukacyjnych i środkach dydaktycznych możliwych do zaadaptowania na gruncie edukacji szkolnej. Program ma na celu wsparcie nauczycielek/nauczycieli poprzez wzmocnienie ich kompetencji dydaktycznych, stworzenie bezpiecznej przestrzeni do uczenia się nowych rzeczy, inspirowanie do korzystania z nowych, twórczych rozwiązań edukacyjnych.
Program realizowany jest cyklicznie – jeden cykl warsztatowy na semestr danego roku szkolnego. W ramach każdego cyklu realizowane są warsztaty o różnorodnej tematyce (każde spotkanie koncentruje się na wybranym zagadnieniu). W ramach danego cyklu odbywają się cztery warsztaty (z częstotliwością co trzy–cztery tygodnie) prowadzone przede wszystkim przez osoby zatrudnione w Muzeum Krakowa (nie wyklucza się jednak współpracy z edukatorami zewnętrznymi).

Krakowskie kolokwium
Krakowski kolokwium to zainicjowany w 2011 roku cykl debat Muzeum Krakowa na ważne tematy dotyczące historii i współczesności Krakowa. Najważniejszym celem debaty publicznej, której przykładem jest Krakowskie Kolokwium, jest formułowanie stanowisk, budowanie poglądów i wzajemne ich odkrywanie. Debaty muzealne to miejsce dialogu z historią, dialogu z mieszkańcami Krakowa, miejsce sporu, ale także w rezultacie wypracowania konsensusu. Dyskusje te 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. Ponadto debaty Krakowskiego Kolokwium popularyzują obecny stan wiedzy historycznej, wielokrotnie aktualizując ogólny ogląd znany z podręczników szkolnych czy nawet akademickich.

Kraków naprawdę dla wszystkich
Najważniejszym celem cyklu Kraków naprawdę dla wszystkich jest sukcesywne tworzenie przyjaznej i dostępnej muzealnej przestrzeni otwartej na potrzeby wszystkich grup odbiorców wraz z dostosowaną, atrakcyjną ofertą muzealną. Równocześnie program ma za zadanie nawiązywać dialog i współpracę, a także aktywizować do wspólnego działania grupy do tej pory wykluczane, ze szczególnymi potrzebami. Na program składa się cykl różnorodnych zajęć w formie spotkań na wystawach, warsztatów oraz spacerów, których celem jest przybliżenie uczestnikom w niecodzienny sposób, za pomocą różnych zmysłów, historii i tradycji Krakowa. Zajęcia mają charakter dostępny i integracyjny, są skierowane do osób ze szczególnymi potrzebami, ale także do każdego uczestnika poszukującego nowych form zdobywania wiedzy o mieście i muzealnej kolekcji. Program działa w oparciu o wymogi *Ustawy o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami* z 19 lipca 2019 roku oraz *Ustawy o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych* z 4 kwietnia 2019 roku.

Salon Książki Krakowskiej
Spotkania Salonu Książki Krakowskiej mają na celu promocję nowości wydawniczych opublikowanych przez Muzeum Krakowa. Wydarzenia te są adresowane do wszystkich osób zainteresowanych historią Krakowa, w szczególności do przewodników oraz osób zawodowo zainteresowanych tematyką prezentowaną w poszczególnych publikacjach. Spotkania umożliwiają interakcję pomiędzy autorami publikacji a publicznością, stanowią okoliczność do zadawania dodatkowych pytań, pogłębiania tematyki zawartej publikacjach.

Przewodnik dla zaawansowanych 2.0
Program szkoleniowy, którego celem jest ustawiczne podnoszenie kwalifikacji merytorycznych i metodycznych krakowskich przewodników. Program realizowany jest w edycji rocznej. Zakres tematyczny obejmuje dziedzictwo kulturowe Krakowa, zarówno materialne, jak i niematerialne. W ramach programu realizowane są także spotkania edukacyjne dotyczące konserwacji, muzeologii, zbiorów i kolekcji Muzeum Krakowa oraz warsztaty szkoleniowe dotyczące metodologii oprowadzania po wystawach muzealnych.

Program edukacyjny Muzeum Krakowa dla przedszkoli i szkół
Oferta stacjonarnych lekcji muzealnych, warsztatów edukacyjnych i spacerów miejskich dla przedszkoli i szkół. Zakłada edukację dzieci i młodzieży szkolnej z zakresu historii i dziedzictwa kulturowego Krakowa ze szczególnym uwzględnieniem grup z Krakowa i okolic. Program realizuje zadania z zakresu edukacji historycznej, artystycznej, regionalnej i obywatelskiej, społecznej, określone w podstawie programowej nauczania w szkół podstawowych i ponadpodstawowych. Jest to edukacja na gruncie dóbr kultury ze szczególnym uwzględnieniem muzealiów obecnych na wystawach stałych (zajęcia są przygotowane w nawiązaniu do prolematyki poruszanej na ekspozycji i realizowane częściowo lub w całości na wystawach), co przyczynia się do popularyzacja wystaw i zbiorów muzealnych.

Zaloguj się w muzeum
Program zajęć edukacyjnych on-line, którego odbiorcami są uczniowie szkół podstawowych i ponadpodstawowych zarówno w Polsce, jak i za granicą. Nauczanie na odległość realizowane jest z wykorzystaniem platformy wideokonferencyjnej oraz innych programów do zdalnej komunikacji. Program edukacyjny przygotowany jest w oparciu o podstawę programową nauczania dla poszczególnych etapów edukacyjnych; wpisuje się w treści programowe takich przedmiotów, jak: historia, plastyka, historia sztuki, etyka, język polski, wiedza o społeczeństwie.

Program zakłada działania zmierzające do poszerzania grona wolontariuszy współpracujących z Muzeum Krakowa. W ramach programu Muzeum komunikuje otwartość na współpracę oraz oferuje konkretne jej możliwości. Celem programu jest włączenie wolontariuszy w realizowanie misji Muzeum oraz zaspokojenie indywidualnych potrzeb samych wolontariuszy. Program ma także za zadanie sieciowanie Muzeum z innymi podmiotami współpracującymi z wolontariuszami oraz instytucjami zajmującymi się wsparciem takiej formy działalności obywatelskiej.

9. Wdrażanie strategii

Autorem uzgodnień dotyczących strategii Muzeum Krakowa jest zespół Kolegium Strategicznego, który następnie ma za zadanie czuwać nad realizacją przyjętych celów strategicznych. Zadaniem Kolegium Strategicznego jest ciągła refleksja, podejmowanie działań oraz monitorowanie realizacji strategii muzeum, pod nadzorem Dyrektora Muzeum. Kolegium Strategiczne, składające się z osób opiekujących się konkretnymi celami oraz inicjatywami strategicznymi, raz do roku spotyka się na podsumowaniu i przeglądzie realizacji celów strategicznych oraz ich aktualizacji, czyli na Konwencie Strategicznym, w którym biorą udział także dodatkowe osoby, w celu maksymalnej reprezentacji kadry Muzeum. W ciągu roku natomiast, po każdym kwartale zespoły opiekujące się danymi celami oraz inicjatywami strategicznymi, które służą wdrażaniu nowych rozwiązań oraz zmian o charakterze rozwojowym, raportują stan realizacji celów ilościowych na dany rok, poprzez sporządzanie okresowych raportów. Prace Kolegium Strategicznego koordynuje Sekcja Wspomagania Procesów Zarządzania. Szczegółowe zasady wdrażania strategii oraz zarządzania strategicznego w Muzeum zostały opisane w *Procedurze zarządzania strategicznego*[22], która zawiera również roczny kalendarz działań, a także wzory dokumentów służących do planowania i raportowania wykonania zarówno celów, jak i inicjatyw strategicznych o charakterze projektowym.

22 Zarządzenie Dyrektora Muzeum Krakowa nr 165/2020.

