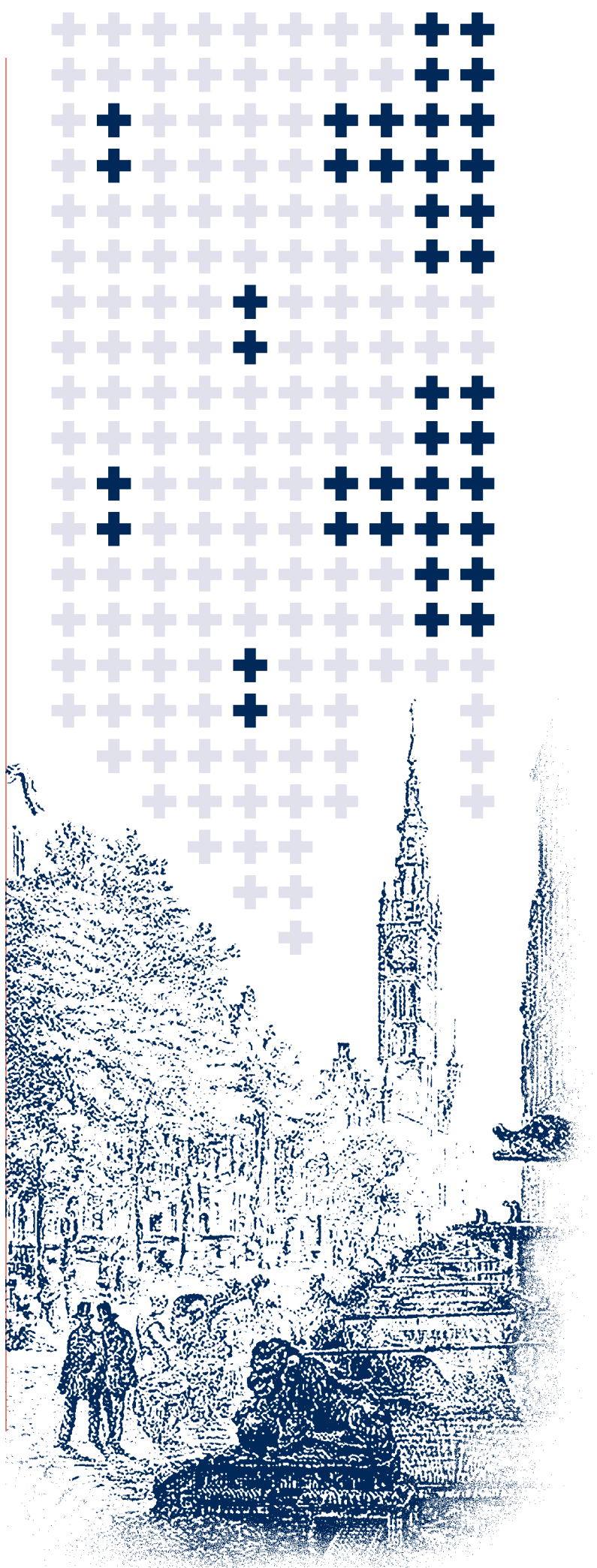


# MUZEUM HISTORYCZNE MIASTA GDAŃSKA

## STRATEGIA MUZEUM HISTORYCZNEGO MIASTA GDAŃSKA NA LATA 2016-2018

Dokument opracowany przez Konwent  
strategiczny MHMG pod kierunkiem  
dr hab. Waldemara Ossowskiego  
Konsultant merytoryczny  
dr Ryszard Kołodziej  
(PM Development Center sp. z o.o.)

GDAŃSK 2017





# WPROWADZENIE

## (PODSTAWOWE FAKTY NA TEMAT MHMG ORAZ UZASADNIENIE POTRZEBY OPRACOWANIA STRATEGII)

# 01

Muzeum Historyczne Miasta Gdańska zostało założone w 1970 roku. W ciągu ostatnich 25 lat, dzięki finansowaniu bezpośrednio z budżetu miasta, Muzeum stało się ważną placówką kulturalną Gdańska. Obecnie to wielooddziałowa instytucja muzealna, której osiem oddziałów usytuowanych jest w najbardziej reprezentacyjnych zabytkowych budowlach Gdańska. Te historyczne budynki odgrywają istotną rolę jako miejsca pamięci i tworzenia tożsamości lokalnej społeczności, pełniąc jednocześnie ważne dla miasta funkcje reprezentacyjne i recepcyjne. Wykonywane w ostatnich latach badania ruchu turystycznego dowodzą, że są to ważne i rozpoznawalne miejsca nie tylko dla gdańszczan, ale i dla odwiedzających miasto turystów. Dostępne dane wskazują, że MHMG jest najchętniej odwiedzanym muzeum w Trójmieście.

W 2012 roku sformułowana została przez ówczesnego dyrektora Adama Koperkiewicza autorska, trzyletnia strategia działalności MHMG. Na określoną w niej misję instytucji składały się: działania na rzecz zachowania dziedzictwa cywilizacyjnego Gdańska (jako części wielonarodowego dziedzictwa europejskiego), ukazywanie dziejowej roli miasta w rozwoju cywilizacyjnym Polski, w tym narodowych dążeń do dostępu do morza i do suwerennego bytu nad Bałtykiem, a także ugruntowanie gdańskiej tożsamości w napływowej społeczności miasta. Dokument ten nie został jednak rozpowszechniony wśród pracowników instytucji.

Obecnie, po przeprowadzonych w 2016 roku zmianach organizacyjnych, jednym z priorytetów w planowaniu dalszego funkcjonowania staje się konieczność wypracowania nowej strategii działania oraz rozwoju instytucjonalnego, aby muzeum mogło stać się placówką nowoczesną, dobrze zorganizowaną, mogącą sprostać wymaganiom współczesności. Z tego powodu postanowiono zdefiniować na nowo misję jednostki oraz opracować strategię działalności MHMG, tworząc podstawę do wykreślenia dalszych kierunków rozwoju.

W tym celu w maju 2016 roku został powołany zespół, składający się z przedstawicieli Dyrekcji, kierowników oraz reprezentantów wszystkich grup zawodowych, którego celem było opracowanie misji i strategii MHMG. Prace zespołu zostały zainicjowane oraz podsumowane sesjami warsztatowymi, w których wzięło udział kilkudziesięciu pracowników Muzeum.

## 02

MODEL STRATEGII  
I ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO  
ZASTOSOWANY W MHMG

Słowo „strategia” było w przeszłości używane głównie w kontekście militarnym. Strategia to „sztuka planowania i prowadzenia wojny”; miała służyć osiągnięciu konkretnych celów militarnych i politycznych. Współcześnie strategia jest rozumiana jako długofalowa koncepcja działania, służąca realizacji celów konkretnej organizacji. W przypadku organizacji realizującej misję społeczną, strategia będzie określać sposób lub sposoby skutecznego wypełniania tej misji oraz wynikających z niej celów.

Poniżej zaprezentowano model zarządzania strategicznego organizacją, w ramach którego prowadzono prace nad strategią MHMG.

Model **MC STO** (misja, cele, strategia, taktyka, operacje) wskazuje na właściwą kolejność planowania i działania w zarządzaniu organizacją. W modelu tym wychodzi się od podstawowych założeń określonych w misji organizacji, formułując następnie najważniejsze cele strategiczne, na podstawie których budowane są strategie oraz plany taktyczne i operacyjne związane z wdrażaniem strategii.

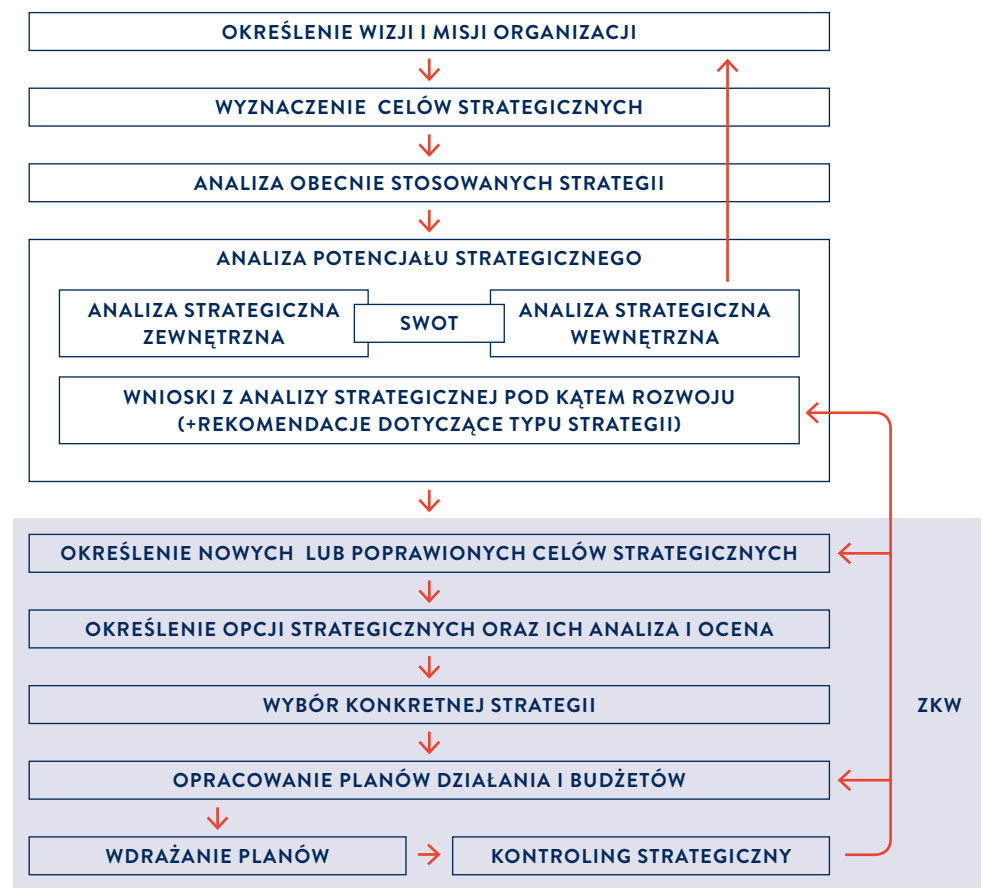
W poniższej tabeli opisano etapy procesu zarządzania MC STO oraz wyjaśniono najważniejsze pojęcia z nim związane.

ETAP	OPIS	PYTANIA
<b>Misja</b>	Podstawowe założenia dotyczące organizacji	Kim jesteśmy, co robimy i po co to robimy?
<b>Cele</b>	Stan, który chcemy osiągnąć	Czego dotyczą nasze cele, w jakich obszarach je definiujemy? Jakie są nasze cele? Jak będziemy mierzyć sukces? Kto będzie odpowiedzialny za osiągnięcie konkretnych celów?
<b>Strategia</b>	Sposoby i długofalowe plany realizacji celów	Jak możemy osiągnąć nasze cele? Które kierunki strategiczne najlepiej odpowiadają naszemu potencjałowi (mocnym stronom i kompetencjom)? Czy wybrana strategia bierze pod uwagę sytuację i trendy w otoczeniu? Czy mamy wystarczające środki na realizację strategii?
<b>Taktyka</b>	Plany i budżety średnio-terminowe	Jak przełożyć strategię na plany i budżety roczne? Czy strategia wymaga wdrożenia istotnych dla organizacji zmian i projektów? Kto będzie odpowiedzialny za realizację konkretnych planów?

ETAP	OPIS	PYTANIA
<b>Operacje</b>	Codzienna działalność	Jaka część bieżącej działalności jest związana z realizacją strategii? Czy pracownicy mają świadomość, że realizują strategię? Jakie zmiany/usprawnienia w działalności bieżącej przybliżają nas do osiągnięcia celów strategicznych?

TABELA 1. MODEL MC STO ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO<sup>1</sup>

Rozwinięciem modelu MC STO jest załączony poniżej schemat, przedstawiający w sposób bardziej szczegółowy przebieg procesów zarządzania strategicznego. Poniższy opis pokazuje także zastosowanie metody Zrównoważonej Karty Wyników (patrz: Rozdział 6) w formułowaniu i wdrażaniu strategii organizacji.



**Komentarz:** kolorem niebieskim zaznaczono obszar zastosowania metody Zrównoważonej Karty Wyników – ZKW.

RYS. 1. MODEL ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ W OPARCIU O STRATEGIĘ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Opracowanie: R. Kołodziej, 2016.

<sup>2</sup> Opracowanie: R. Kołodziej, 2016.



# WIZJA, MISJA, WARTOŚCI I STANDARDY MHMG



W ramach opisanego w poprzednim rozdziale modelu zarządzania strategicznego opracowano podstawowe założenia dotyczące sensu i celu istnienia MHMG, wyrażone w misji MHMG.

Muzeum działa w oparciu o Ustawę o muzeach (ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach Dz. U. z 2012 r., poz. 987) oraz Statut Muzeum Historycznego Miasta Gdańska z maja 2016, które opisują m.in. główne funkcje Muzeum. Pytanie o misję MHMG może mieć więc sens jedynie o tyle, o ile zostanie wskazane, czym MHMG wyróżnia się spośród innych muzeów miejskich, a także – jakie są priorytety tej konkretnej instytucji, jeśli chodzi o zakres i sposób wypełniania funkcji statutowych.

Dodatkowo określona została Wizja MHMG, ukazująca aspiracje zespołu tworzącego tę instytucję co do roli i znaczenia MHMG w regionie.

Następnie sformułowano Wartości MHMG, będące podstawą dla zapewnienia spójności celów instytucji i jej pracowników, a także Standardy działania, wskazujące na zasady, jakimi kieruje się Muzeum i jej pracownicy w relacjach ze światem zewnętrznym oraz wewnątrz organizacji.

## WIZJA MHMG

(Jakie są nasze aspiracje?)

Jedno z trzech najlepszych muzeów miejskich w Polsce, rozpoznawalne muzeum miejskie w rejonie Bałtyku oraz ulubione muzeum gdańszczyzan.

## MISJA MHMG

(Jaki jest cel i sens naszego istnienia?)

Służymy społeczeństwu poprzez ochronę i promowanie dziedzictwa historycznego i kulturowego miasta Gdańska oraz wzmacnianie tożsamości współczesnych gdańszczyzan.

## WARTOŚCI

(Co jest dla nas ważne?)

- Prawda
- Uczciwość
- Otwartość
- Zaufanie

- Pasja i zaangażowanie
- Gospodarność
- Wysoka jakość
- Rozwój
- Dziedzictwo
- Gdańsk

### **STANDARDY DZIAŁANIA**

(Jak działamy?)

- Działamy transparentnie i zgodnie z prawem
- Działamy zespołowo
- Planujemy i działamy odważnie i z rozwagą
- Konstruktywnie oceniamy i wyciągamy wnioski
- Wspieramy rozwój zawodowy pracowników
- Dobra organizacja i zarządzanie
- Profesjonalizm
- Skuteczna komunikacja
- Służebność wobec społeczeństwa
- Partnerstwo w relacjach wewnętrznych

## 04

# STRATEGIA MIASTA GDAŃSKA W OBSZARZE KULTURY JAKO PUNKT ODNIESIENIA DLA STRATEGII MHMG

Nadrzędnym elementem zarządzania rozwojem Gdańska jest Strategia Rozwoju Miasta. Została ona przyjęta do realizacji uchwałą nr LVII/1327/14 Rady Miasta Gdańska z dnia 25 września 2014 roku. W zaaprobowanym dokumencie zatytułowanym „Gdańsk 2030 Plus. Strategia Rozwoju Miasta” sformułowano wizję Gdańska w 2030 roku. Wyraża ona oczekiwany, pożądaný obraz miasta w przyszłości jako ośrodka skupiającego i przyciągającego to, co najcenniejsze – ludzi dumnych z dziedzictwa, solidarnych, otwartych, kreatywnych, rozwijających się i wspólnie kształtujących przyszłość. W dokumencie zostały określone priorytety, które będą podstawą dla rozwoju za 20 i więcej lat. Zidentyfikowano również najważniejsze wyzwania przyszłości oraz kluczowe potrzeby rozwojowe mieszkańców. Strategia wskazuje przy tym efektywne ścieżki pozwalające na optymalne wykorzystanie potencjału społeczno-gospodarczego miasta. Odzwierciedleniem najważniejszych kierunków, na których skupiał się będzie rozwój miasta do 2030 roku, są przypisane do poszczególnych obszarów mierzalne wyzwania rozwojowe. Wskazują one zarówno aspiracje mieszkańców, jak i dążenia do podniesienia konkurencyjności i atrakcyjności Gdańska. Warto podkreślić, że wśród nich akcentowano konieczność wzrostu poziomu uczestnictwa mieszkańców i turystów w kulturze oraz poziomu utożsamiania się mieszkańców z Gdańskiem.

Kultura zdefiniowana została w Strategii Rozwoju Miasta jako jeden z pięciu zasadniczych obszarów rozwoju miasta, skupiających najważniejsze lokalne działania i przedsięwzięcia w postaci celów strategicznych ujętych w następujące zadania:

- ochrona i umacnianie materialnego i duchowego dziedzictwa Gdańska,
- umacnianie wspólnoty i tożsamości kulturowej gdańszczan oraz tworzenia warunków dla integracji sąsiedzkiej,
- budowanie pozycji Gdańska jako międzynarodowego centrum kultury,
- urozmaicanie oferty kulturalnej, zwiększanie dostępności kultury oraz pobudzanie rozwoju kreatywności i sztuki,
- pobudzanie pasji i zainteresowań, aktywnego udziału w kulturze oraz tworzenie warunków służących rozwojowi osobistemu.

Wdrażaniu Strategii Rozwoju Miasta Gdańsk 2030 Plus służą Programy Operacyjne z zarysowanym horyzontem czasowym do roku 2023. Opisują one działania prowadzące do realizacji wyznaczonych celów oraz wskaźniki ich osiągnięcia.



Do realizacji przyjętych celów w obszarze kultury został stworzony Program Operacyjny Kultura i Czas Wolny. Założenia tego programu podkreślają m.in., że ważnym elementem strategii jest dbałość, wspieranie i wzmacnianie wszystkiego, co stanowi specyfikę i genius loci Gdańska, materialne i niematerialne dziedzictwo miasta, sfery budujące zarówno tożsamość gdańszczan, jak i zewnętrzny wizerunek Gdańska.

Działania przewidziane w Programie Operacyjnym mają na celu zwiększenie udziału mieszkańców w kulturze oraz zaangażowanie ich we współtworzenie kultury w Gdańsku. Poprawie ulec powinna dostępność do instytucji kulturalnych i ich jakość. Zwiększenie uczestnictwa w kulturze to także zwiększenie współudziału mieszkańców w szeroko rozumianej ofercie spędzania czasu wolnego, a także aktywnym działaniu na rzecz zmian w mieście i współdecydowaniu o zagospodarowaniu miejskiej przestrzeni publicznej. Zwiększanie uczestnictwa gdańszczan w kulturze jest też stymulowane przez działania rozwijające kompetencje kulturowe i kulturalne, czyli edukację kulturową adresowaną do różnych grup odbiorców.

Innym celem Programu jest zmiana postrzegania kultury w perspektywie gospodarczej – kultura ma być nie tylko beneficjentem rozwoju gospodarczego (wsparcie, dotacje, mecenat), ale też aktywnie go współtworzyć – poprzez stymulowanie kreatywności, rozwój przemysłów kultury i wspomnianej wcześniej oferty turystycznej.

W ramach programu zdefiniowano cztery główne cele operacyjne:

- zwiększenie uczestnictwa w kulturze i aktywności kulturalnej mieszkańców Gdańska,
- zwiększenie atrakcyjności Gdańska jako miasta sprzyjającego rozwojowi kultury,
- wzmocnienie ponadlokalnego i międzynarodowego znaczenia Gdańska poprzez kulturę,
- podnoszenie jakości zarządzania w kulturze i turystyce.

Istotą tego ostatniego celu jest profesjonalizacja zarządzania kulturą na każdym szczeblu – od zarządzania polityką kulturalną miasta, instytucjami i projektami po stworzenie i realizację systemu podnoszenia kompetencji kadr kultury.

Zapisy strategii MHMG są zgodne z celami Program Operacyjnego Kultura i Czas Wolny 2023, Strategia Rozwoju Miasta Gdańsk 2030 Plus, a w szerszym zakresie ze Strategią Obszaru Metropolitalnego Gdańsk–Gdynia–Sopot do roku 2030 i Strategią Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Obszaru Metropolitalnego Gdańsk–Gdynia–Sopot do roku 2020 oraz Strategią Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020.

## 05

ANALIZA SWOT MHMG  
WRAZ Z WNIOSKAMI STRATEGICZNYMI

Analiza SWOT (ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) jest użyteczną metodą analizy strategicznej, obejmującą badanie zarówno otoczenia, jak i sytuacji wewnętrznej organizacji. Mocne i słabe strony, w tym kluczowe kompetencje i zasoby (analiza wewnętrzna), oceniane są na tle szans i zagrożeń w otoczeniu (analiza środowiska zewnętrznego), w celu wypracowania założeń dla strategii rozwoju.

Główne pytania analizy SWOT to:

- 1) Jakie są nasze najważniejsze mocne i słabe strony, które będą bazą lub ograniczeniem dla wypełniania misji i rozwoju działalności?
- 2) Jakie szanse w otoczeniu można i trzeba wykorzystać w planowaniu rozwoju (np. trendy merytoryczne, marketingowe lub technologiczne)?
- 3) Jakim zagrożeniom w otoczeniu trzeba będzie przeciwdziałać (np. poprzez działania wzmacniające organizację od wewnątrz: lepsze zarządzanie, niższe koszty, rozwój kompetencji pracowników)?
- 4) Jakie konkretne wnioski z powyższej analizy wynikają dla strategii rozwoju?

Poniżej zaprezentowano wyniki analizy SWOT, przeprowadzonej w trakcie prac nad strategią MHMG.

## ANALIZA SWOT MHMG

## MOCNE STRONY

- Lokalizacja najważniejszych budynków w zabytkowym centrum miasta
- Kompetentna kadra
- Wystrój zabytkowych wnętrz i kolekcja bursztynu
- Różnorodność oferty
- Tradycja i doświadczenie

## SŁABE STRONY

- Słabe zbiory
- Wysokie koszty utrzymania obiektów
- Niski poziom przychodów własnych
- Mało przejrzyste procedury

- Słaba sytuacja lokalowo-magazynowa
- Słaba komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna
- Problematyczna lokalizacja niektórych oddziałów
- Niezadowalające zarobki
- Brak strategicznych sponsorów
- Brak partnerów strategicznych (instytucji muzealnych)

#### **SZANSE**

- **Gdańsk – atrakcja turystyczna wraz z jego potencjałem kulturowym<sup>3</sup>**
- **Dobra koniunktura w turystyce**
- **Dynamiczny rozwój infrastruktury turystycznej i komunikacyjno-transportowej**
- **Zbieżna z celami muzeum polityka miasta w zakresie rozwoju kultury**
- **„Czas muzeów” – moda na muzea**
- **Powstanie nowych instytucji kultury w Gdańsku i regionie (bogatsza, bardziej atrakcyjna dla gości oferta kulturalna)**
- **„Ekonomia wrażeń”**
- **Fundusze zewnętrzne: europejskie i krajowe**
- **Rozwój nowych technologii (usprawnianie pracy, możliwość prezentacji oferty w bardziej atrakcyjny i przystępny sposób)**
- **Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i informacyjnego, sprzyjający instytucjom kultury**
- **Wykorzystanie potencjału wyższych uczelni (kadra i studenci)**
- **Rozwój ruchu uniwersytetów trzeciego wieku**
- **Wolontariat**
- **Wzrost poczucia bezpieczeństwa w mieście**
- **Wzrost zainteresowania historią najnowszą**

#### **ZAGROŻENIA**

- **Powstawanie instytucji para-muzealnych, parków tematycznych**
- **Możliwa zmiana polityki kulturalnej państwa i finansowania instytucji kultury**
- **Możliwa zmiana polityki organizatora**
- **Starzenie się społeczeństwa, kryzys demograficzny**
- **Poczucie zagrożenia terrorystycznego**
- **Obniżenie poziomu edukacji**

<sup>3</sup> Najważniejsze szanse i zagrożenia zaznaczono pogrubioną czcionką.

- Niestabilna sytuacja polityczna u sąsiadów
- Zagrożenia klimatyczne
- Komerccjalizacja kultury masowej
- Wzrost populacji nietoperzy

### **REKOMENDOWANY TYP STRATEGII<sup>4</sup>**

W zależności od tego, czy z przeprowadzonej analizy wynika, że mocne strony przeważają nad słabościami, czy też mamy do czynienia z sytuacją odwrotną oraz jak kształtują się szanse i zagrożenia w otoczeniu, rekomendowany jest wybór jednej z czterech typowych strategii. Sytuację MHMG w chwili przeprowadzania analizy (czerwiec 2016) można opisać jako przewaga słabych stron nad mocnymi oraz przewaga szans w otoczeniu nad zagrożeniami, co odpowiada rekomendowanemu typowi strategii, jaką jest „strategia konkurencyjna”.

#### **„STRATEGIA KONKURENCYJNA”**

polega na eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji, przy jednoczesnym, maksymalnym wykorzystaniu szans w otoczeniu, sprzyjających rozwojowi.

#### **Rekomendowane kierunki działania:**

- powiększanie/wzmacnianie zasobów (finansowych, marketingowych, kompetencyjnych)
- ulepszanie produktów i usług
- zwiększanie efektywności (skuteczności) działania
- usprawnianie organizacji/procesów
- selektywne redukowanie kosztów

<sup>4</sup> Patrz: Krzysztof Oblój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2007, s. 326 i nast.

# ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW JAKO NARZĘDZIE FORMUŁOWANIA I MONITOROWANIA STRATEGII

06

Proces wdrażania strategii polega na jej przełożeniu na plany działalności organizacji, a następnie na nadzorowaniu wdrożenia i kontroli osiągnięcia zamierzonych celów.

Plan wdrożenia strategii powinien więc także uwzględniać mechanizmy kontrolne. Cele strategiczne powinny być przełożone na mierzalne parametry operacyjne, których wartości należy porównywać z założonymi. Działania planistyczne i kontrolne powinny dotyczyć celów związanych z działalnością merytoryczną, realizacji celów marketingowych (np. dotyczących skuteczności docierania do konkretnych grup odbiorców) oraz parametrów jakościowych świadczonych usług. Innym ważnym aspektem kontroli realizacji założonych celów są finanse, planowane w ramach budżetu.

Użyteczną techniką wdrażania strategii jest tzw. zrównoważona karta wyników<sup>5</sup> (w skrócie: ZKW). W koncepcji tej cele organizacji wyznaczane są w czterech, powiązanych ze sobą perspektywach: właścicielskiej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju. Cele strategiczne powinny mieć charakter ilościowy i są określane przy pomocy dobrze zdefiniowanych „mierników strategicznych”. Takim miernikiem dla celu finansowego „wzrost przychodów z prowadzonej działalności” mogą być na przykład „przychody ogółem”, ale także „przychody własne”, a dla celu w perspektywie klienta „wzrost jakości świadczonych usług” – konkretne wartości wskaźników zadowolenia klienta (np. osób zwiedzających wystawy), mierzonych przy pomocy badań ankietowych. Cele w poszczególnych perspektywach są ze sobą powiązane; osiągnięcie celów „właścicielskich” (w przypadku MHMG odzwierciedlających oczekiwania „Organizatora”, czyli Gminy Miasta Gdańska oraz całego społeczeństwa) jest uwarunkowane realizacją celów w perspektywie klienta, a te z kolei mogą wymagać podjęcia konkretnych działań w obszarze operacyjnym (np. usprawnienia procesów obsługi) oraz w zakresie wiedzy i rozwoju (np. rozwój kompetencji personelu). Na rys. 2. zostały pokazane wyżej opisane zależności pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach strategicznych. Wszystkie cele strategiczne powinny natomiast służyć wypełnianiu misji firmy.

Wdrażaniu celów strategicznych, określonych w zrównoważonej karcie wyników organizacji, służą tzw. inicjatywy strategiczne, czyli przedsięwzięcia o charakterze projektowym, mające na celu wprowadzenie potrzebnych zmian o charakterze rozwojowym.

<sup>5</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, Warszawa 2001.



RYS. 2. PERSPEKTYWY STRATEGICZNE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW<sup>6</sup>

Zrównoważona Karta Wyników MHMG zawiera wartości planowane (cele wyrażone przy pomocy adekwatnych „mierników strategicznych”) w wybranej perspektywie czasowej strategii (np. 3-letniej) oraz cele na najbliższy rok działalności, które zostaną przełożone na plan roczny oraz budżet. Dokument określa także osoby odpowiedzialne za realizację celów oraz inicjatywy strategiczne, zaplanowane w celu wdrożenia strategii. ZKW może zawierać także wartości historyczne oraz wartości planowane na poszczególne lata pośrednie, natomiast dodatkowo powinny zostać opracowane harmonogramy działań (pokazujące najważniejsze etapy realizacyjne) planowanych inicjatyw strategicznych. ZKW może zawierać także „słownik”, precyzujący definicje mierników oraz określający źródła danych/informacji potrzebnych do wyznaczenia wartości mierników, a także osoby odpowiedzialne za dostarczanie właściwych informacji.

Cele strategiczne, sformułowane w ramach ZKW MHMG, odzwierciedlają wizję i misję Muzeum oraz przyjętą strategię rozwoju.

W kolejnym rozdziale niniejszego dokumentu zaprezentowano cele oraz inicjatywy strategiczne MHMG do roku 2018, w układzie Zrównoważonej Karty Wyników. ZKW MHMG w ujęciu tabelarycznym przedstawiono w Rozdziale 9.

<sup>6</sup> Opracowanie: R. Kołodziej, na podstawie: Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, Warszawa 2001.

## 07

**CELE I INICJATYWY STRATEGICZNE  
MHMG W UKŁADZIE ZRÓWNOWAŻONEJ  
KARTY WYNIKÓW**

## CELE STRATEGICZNE MHMG

Poniżej zaprezentowano cele strategiczne MHMG do roku 2018, a następnie wartości planowane (cele ilościowe), wraz z uzasadnieniem oraz opisem głównych inicjatyw strategicznych służących ich realizacji. Informacja na temat osób odpowiedzialnych za poszczególne cele i inicjatywy strategiczne, a także terminy wdrażania inicjatyw strategicznych zostały zaprezentowane w rozdziale 9. Cele strategiczne w zakresie digitalizacji i udostępnienia zbiorów online zawarto w strategii cyfrowej MHMG na lata 2016–2018, stanowiącej odrębny dokument, dostępny pod adresem <http://www.mhmg.pl/strategiacyfrowa>.

## LISTA CELÓW STRATEGICZNYCH MHMG (W UKŁADZIE ZKW)

### PERSPEKTYWA WŁAŚCIELSKA

- W1. Wzrost frekwencji
- W2. Wzrost przychodów
- W3. Rozwój działalności w zakresie upowszechniania
- W4. Rozwój działalności edukacyjnej
- W5. Rozwój działalności naukowej
- W6. Wzrost wartości pozyskiwanych zbiorów
- W7. Rozwój współpracy międzynarodowej
- W8. Rozwój działalności wydawniczej
- W9. Rozwój działalności konserwatorskiej

### PERSPEKTYWA KLIENTA

- K1. Poprawa komunikacji z odbiorcami oferty MHMG (strona www)
- K2. Poprawa komunikacji (media społecznościowe)
- K3. Skuteczne promowanie oferty całego muzeum
- K4. Wzrost rozpoznawalności marki MHMG w regionie i w kraju
- K5. Podnoszenie poziomu/jakości oferty
- K6. Podnoszenie poziomu zadowolenia odbiorców oferty
- K7. Zwiększenie dostępności oferty dla osób niepełnosprawnych



### PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH

- P1. Poprawa komunikacji wewnętrznej
- P2. Poprawa dostępności obiektów i ekspozycji
- P3. Poprawa warunków lokalowych i magazynowych
- P4. Zwiększenie przejrzystości i efektywności procedur
- P5. Wzrost efektywności kosztowej prowadzonej działalności

### PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU

- WR1. Podnoszenie kompetencji merytorycznych pracowników
- WR2. Wzrost poziomu zadowolenia pracowników z pracy
- WR3. Wzrost wynagrodzeń

## CELE ILOŚCIOWE ZKW DO ROKU 2018 WRAZ Z UZASADNIENIEM ORAZ OPISEM INICJATYW STRATEGICZNYCH

### PERSPEKTYWA WŁAŚCIELSKA

W przypadku instytucji, jaką jest MHMG, „właścicielem” można nazwać zarówno „Organizatora”, czyli Gminę Miasta Gdańska, jak i całe społeczeństwo, któremu służy Muzeum. Cele w perspektywie właścicielskiej odzwierciedlają więc oczekiwania ww. grup co do zakresu i sposobu realizacji misji Muzeum oraz sposobu realizacji typowych funkcji muzealnych.

#### Cel W1: Wzrost frekwencji

##### Cele ilościowe

- a. frekwencja ogółem 423 tys. (353 tys.)<sup>7</sup>
- b. liczba odbiorców oferty MHMG z województwa pomorskiego (% fr. ogółem): 7% (2015: b.d., 2016: 3%)

##### *Uzasadnienie*

Frekwencja na wystawach stałych i czasowych oraz wydarzeniach o charakterze edukacyjnym jest jednym z najważniejszych kryteriów oceny realizacji przez Muzeum jego misji. Wzrost frekwencji powinien być m.in. efektem przemyślanej polityki wystawienniczej, dostosowania oferty do potrzeb róż-

<sup>7</sup> Cele ilościowe określono na rok 2018, w nawiasie podano dane historyczne za rok 2015. Cele pośrednie, na rok 2016 i 2017, zaprezentowano w ujęciu tabelarycznym, w rozdziale 9.

nych grup odbiorców, a także skutecznych działań w zakresie komunikacji i promocji. Będzie także wynikiem dbałości o pozytywny wizerunek Muzeum, związany z wysoką jakością organizowanych wystaw oraz innych imprez muzealnych, jak również wydawnictw naukowych i popularnonaukowych. Planowane są także działania zmierzające do poprawy warunków zwiedzania i standardów obsługi zwiedzających.

Zakładamy zwiększenie skuteczności działań z zakresu komunikacji i promocji, skierowanych do turystów krajowych i zagranicznych, ale także poprawę komunikacji oraz dostosowanie oferty do potrzeb i oczekiwań gdańszczan oraz mieszkańców województwa pomorskiego.

### **Cel W2: Wzrost przychodów**

#### **Cele ilościowe**

a. **Przychody ogółem: 16,5 mln zł (14,4 mln zł)**

#### *Uzasadnienie*

Wzrost przychodów powinien zostać osiągnięty w związku ze zwiększającą się co rok frekwencją w MHMG, będącą przede wszystkim wypadkową wzrastającej atrakcyjności turystycznej miasta Gdańsk oraz podejmowanych działań w kierunku zapewnienia większych wpływów ze wszystkich innych źródeł: wynajmu sal i pomieszczeń, sprzedaży w sklepikach, otwarcia nowej sali wystawienniczej: Komory Palowej w Ratuszu Głównego Miasta. Warunkiem wzrostu jest utrzymanie dotacji podmiotowej na poziomie z roku 2016.

b. **Przychody własne: 2,6 mln zł (2,0 mln zł)**

#### *Uzasadnienie*

Wzrost przychodów własnych powinien być osiągnięty po wdrożeniu szeregu działań, w tym m.in. opracowaniu Strategii Marketingowej MHMG. Strategia powinna zawierać kompleksowe rozwiązania z zakresu promocji, komunikacji z odbiorcami oferty Muzeum oraz sprzedaży. Jednym z istotnych działań w ramach Strategii Marketingowej Muzeum powinno być przearanżowanie sklepów muzealnych (przykład: Ratusz Głównego Miasta Gdańsk), jak również wzmocnienie oferty towarowej. Ważną, niezagospodarowaną do tej pory grupą odbiorców oferty Muzeum są mieszkańcy Gdańsk, Trójmiasta i województwa. W przypadku bogatej i atrakcyjnej oferty Muzeum i poprawnej komunikacji z tą grupą może to się przełożyć na zwiększone przychody

własne w postaci sprzedanych biletów wstępu. Aby osiągnąć zamierzony cel, Dział Marketingu powinien mieć także wpływ na działalność Muzeum.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie Strategii Marketingowej

*Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Strategia Marketingowa MHMG zostanie opracowana w pierwszym półroczu 2017 roku, po czym nastąpi jej wdrożenie. Niezbędna może być pomoc eksperta zewnętrznego, w celu zapewnienia profesjonalnego poziomu tego opracowania.

c. **Środki pozyskane od sponsorów:** 150 tys. zł (10 tys. zł)

*Uzasadnienie*

Dział Marketingu będzie odpowiadał za koordynację działań wszystkich działów i oddziałów Muzeum ubiegających się o środki zewnętrzne. Zadanie to będzie realizowane m.in. poprzez przygotowanie wspólnej bazy danych wniosków oraz próśb do sponsorów i partnerów. Wzrost ilości środków pozyskanych od sponsorów będzie zależny także od poziomu i atrakcyjności projektów tworzonych przez Muzeum. Przygotowana zostanie oferta biznesowa dla Partnerów Muzeum, przedstawiająca najmocniejsze strony Muzeum. Ważnym elementem, który może mieć wpływ na wysokość wsparcia od podmiotów zewnętrznych, jest sytuacja polityczna i gospodarcza w kraju.

d. **finansowania ze źródeł zewnętrznych (poza dotacją):** 8 200 tys. zł (361 tys. zł)

*Uzasadnienie*

Budżet Muzeum zapewniony przez Organizatora wystarcza na pokrycie podstawowych kosztów działania instytucji. Chcąc się rozwijać, prowadzić inwestycje czy powiększać zbiory, Muzeum musi korzystać z innych mechanizmów finansowych przeznaczonych dla instytucji kultury. Takimi źródłami są między innymi programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, z których Muzeum korzysta od lat i planuje korzystać także w roku 2018 w celu dofinansowania organizacji wystaw czasowych, prac konserwatorskich, zakupu muzealiów, wydania publikacji czy prowadzenia badań. Takim źródłem w perspektywie finansowej 2014–2020 są także środki pochodzące z Unii Europejskiej i Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, które ze względu na minimalną i maksymalną

wartość dofinansowania są przeznaczone głównie na projekty inwestycyjne. W roku 2018 planuje się finansować projekt „Remont i adaptacja zabytkowego Wielkiego Młyna na Muzeum Bursztynu, oddział MHMG” ze środków POIiŚ.

### **Cel W3: Rozwój działalności w zakresie upowszechniania**

#### **Cele ilościowe**

- c. **Liczba wydarzeń organizowanych wyłącznie przez MHMG** (wykłady, warsztaty, oprowadzania kuratorskie, gry miejskie, koncerty, imprezy plenerowe, wernisaże, bitwa): 60 (3)

#### *Uzasadnienie*

Zainteresowanie cyklicznymi wydarzeniami przygotowywanymi przez MHMG systematycznie rośnie. Wydarzenia te adresowane są przede wszystkim do gdańszczan, dlatego wzrost ich liczby i frekwencji nie będzie gwałtowny. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że można liczyć na udział w nich około 1000 osób rocznie. W kolejnych latach, przy założeniu dużej aktywności Muzeum w promocji wydarzeń, liczba ta będzie rosła. Celem jest stałe rozszerzanie grupy odbiorców. Posłużą temu między innymi wystawy organizowane w dzielnicach oraz odbywające się tam prelekcje i spacer edukacyjne.

W konsekwencji powstanie stabilna grupa odbiorców. Odpowiednia interakcja, polegająca na zasięgnięciu opinii i wychodzeniu naprzeciw ich oczekiwaniom, powinna przyczynić się do wzrostu popularności Muzeum. W budżecie powinny pojawić się stałe środki na zapraszanie gości z zewnątrz, co wpłynie w znaczący sposób na uatrakcyjnienie oferty.

Odrębnym zagadnieniem są wydarzenia plenerowe, którymi zainteresować można turystów, wydaje się więc, że również w tym obszarze można liczyć na wzrost frekwencji.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie długofalowego programu rozszerzania oferty w zakresie upowszechniania

#### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Wspólnie z kierownikami działów i oddziałów opracowany zostanie długofalowy program uwzględniający rozmaite możliwości prowadzenia szerokiej działalności w zakresie upowszechniania, obejmującej różne sfery działalności muzealnej.

d. **Frekwencja:** 300 + 10 000<sup>8</sup> (64)

#### *Uzasadnienie*

Wzrost frekwencji na wydarzeniach organizowanych przez Muzeum jako działalności w zakresie upowszechniania wiedzy historycznej będzie osiągnięty poprzez zwiększenie liczby oraz atrakcyjności wydarzeń organizowanych dla gdańszczan i turystów. Zauważalny jest trend, który wskazuje na duże zaangażowanie odbiorców Muzeum w działania, mające na celu interakcję z Muzeum. Wprowadzenie odpowiedniej promocji i komunikacji pozwoli na osiągnięcie zamierzonego celu. Istotnym elementem, który musi być wdrożony, jest przyjęcie rozwiązania zabezpieczającego odpowiednie środki na reklamę i promocję każdego wydarzenia. Rozwiązania te zostaną określone w Strategii Marketingowej Muzeum.

#### **Cel W4: Rozwój działalności edukacyjnej**

##### **Cele ilościowe**

a. **Ilość zajęć ogółem:** 620 (466), w tym: Dział Edukacji: 462 (347), pozostałe 158 (119)

#### *Uzasadnienie*

Wzrost liczby odbiorców oferty edukacyjnej powinien wynikać z jej atrakcyjności i dostosowania do programów szkolnych uczniów z różnymi potrzebami poznawczymi, ukierunkowania na różne grupy wiekowe i różne typy zainteresowań, ale także z wprowadzenia skutecznych procedur wewnętrznych oraz zaangażowania wszystkich pracowników merytorycznych.

W efekcie pozwoli to na dotarcie do szerszego grona odbiorców, uzupełnienie istniejącej oferty o dodatkowe oddziały muzeum, wzbogacenie oferty sezonowej (ferie i wakacje), a przede wszystkim pozasezonowej, kiedy obserwuje się obniżony ruch turystyczny.

Planuje się kontynuowanie prac nad udoskonalaniem oferty edukacyjnej, pozyskiwanie nowych odbiorców, coroczne weryfikowanie tematów i zagadnień, tak by były one zawsze aktualne i zgodne z podstawą programową oraz stanowiły ważne uzupełnienie edukacji szkolnej.

Ponadto zakładamy kontynuowanie prac nad udoskonaleniem oferty dla osób niepełnosprawnych ruchowo i intelektualnie.

<sup>8</sup> Frekwencja podczas wydarzeń merytorycznych na terenie obiektów MHMG (wykłady, oprowadzania kuratorskie, konferencje, warsztaty, wernisaże) oraz podczas wydarzeń plenerowych.

Równolegle do tych celów kontynuowany będzie rozwój oferty pozainstytucjonalnej, ukierunkowanej na indywidualnego odbiorcę (Maluszki w Muzeum, Historyczne Urodziny, Sowoty, program senioralny, wykłady, warsztaty, inscenizacje itp.)

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie kompleksowej oferty edukacyjnej

#### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Przez zbudowanie kompleksowej oferty edukacyjnej rozumie się włączenie wszystkich oddziałów Muzeum do realizacji oferty edukacyjnej skierowanej do szkół i placówek oświatowych oraz stworzenie oferty obejmującej wszystkie grupy wiekowe. Zadanie realizacji tego celu powinno spoczywać na wszystkich pracownikach merytorycznych Muzeum z podziałem na typy zadań:

- Dział Edukacji: w ramach współpracy instytucjonalnej prowadzi wszystkie zajęcia dla dzieci w przedziale przedszkole – liceum, wydarzenia okazjonalne, konkursy, a ponadto realizuje zajęcia dla rodzin z dziećmi, zajęcia weekendowe, zajęcia dla seniorów, publikacje dla najmłodszych, warsztaty, eventy, inscenizacje etc. W zakres obowiązków działu wchodzi czynności świetnie zdefiniowane w pracy „Twórcze aspekty działalności muzeów” Grzegorza Żuka: „Nowe metody w dziedzinie edukacji muzealnej zakładają czynny udział zwiedzających, zwłaszcza dzieci i młodzieży, w poznawaniu ekspozycji, zgodnie z zasadą nauczanie przez działanie oraz przyswajania treści dzięki udziałowi emocji, przeżyć, wrażeń...”
- pozostali pracownicy merytoryczni realizują działania o wysokim walorze naukowym, oparte na wynikach badań lub ściśle powiązane z posiadanymi kolekcjami, przez co rozumie się: kuratorskie oprowadzanie po wystawach, specjalistyczne zajęcia z licealistami i studentami, wykłady dedykowane poszczególnym kierunkom studiów, wykłady dla doktorantów, prelekcje tematyczne dla seniorów.

**b. Frekwencja na zajęciach edukacyjnych:** 11,04 tys. (8,3 tys.)

#### *Uzasadnienie*

Wzrost frekwencji w wydarzeniach organizowanych przez Dział Edukacji zależny będzie od atrakcyjności tematyki lekcji oraz odpowiedniej komunikacji z odbiorcami. Dział Marketingu planuje wspierać działania edukacyjne poprzez przygotowywanie odpowiednich materiałów reklamowych i informacyjnych, a także przeprowadzenie odpowiedniej promocji. Dział

Marketingu zrealizuje w 2017 roku dodatkowe wydarzenia o charakterze edukacyjnym w Twierdzy Wisłoujście, co w znacznym stopniu pozwoli zwiększyć frekwencję w tym obszarze aktywności.

c. **Przychody z lekcji muzealnych:** 132 tys. zł (120 tys. zł)

#### *Uzasadnienie*

Wzrost przychodów własnych z lekcji muzealnych zostanie osiągnięty poprzez odpowiednie zwiększenie ilości przeprowadzonych zajęć, jak również przez ewentualne podniesienie cen.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie programu „Seniorzy w Historycznym”

#### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Do czerwca 2017 r. przygotowany zostanie program wydarzeń Seniorzy w Historycznym. W semestrze zimowym 2017/2018 program zostanie uruchomiony.

Będzie on realizowany przez działy i oddziały MHMG, w tym Dział Edukacji. Jako partnerzy, co wymaga jeszcze rozmów, wystąpią instytucje i organizacje społeczne zajmujące się osobami starszymi oraz nasi partnerzy: ASP i Instytut Historii UG.

Uruchomienie tego rodzaju cyklu adresowanego do seniorów, odbywającego się w godzinach przedpołudniowych lub południowych we wszystkich oddziałach Muzeum wydaje się być naturalną odpowiedzią na rosnące zapotrzebowanie osób starszych na dopasowaną do ich zainteresowań ofertę kulturalno-edukacyjną. Oferta ta powinna być urozmaicona – wykłady, oprowadzania kuratorskie, warsztaty. Ma ona zachęcać nie tylko do biernego odbioru, ale daleko bardziej uruchamiać aktywność seniorów. Wśród tej grupy odbiorców są bowiem naturalni partnerzy Muzeum – wolontariusze (np. przewodnicy po wystawach czasowych, edukatorzy, animatorzy wydarzeń).

#### **Cel W5: Rozwój działalności naukowej**

##### **Cel ilościowy**

**Liczba punktów w systemie oceny punktowej:** b.d. (b.d. – brak systemu oceny punktowej)

### *Uzasadnienie*

Przyznawanie nagród, awansowanie pracowników wymaga posiadania narzędzi pozwalających w sposób obiektywny ocenić pracowników. Dotychczas nie było w MHMG systemu oceny pracowników merytorycznych. Taki system zostanie opracowany.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie systemu oceny punktowej pracowników merytorycznych

### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Zgromadzone zostaną porównywalne dane z innych muzeów, następnie wspólnie z kierownikami działów i oddziałów opracowany zostanie projekt oceny punktowej, dostosowany do specyfiki i charakteru Muzeum. Projekt przedstawiony zostanie do oceny, korekt i uzupełnień Dyrekcji MHMG, zatwierdzony i wdrożony.

### **Cel W6: Wzrost wartości pozyskiwanych zbiorów**

#### **Cele ilościowe**

- a. **Wartość w momencie nabycia:** 500 tys. zł (309 tys. zł)
- b. **Nakłady własne na pozyskiwanie zbiorów:** 200 tys. zł (276 tys. zł)

### *Uzasadnienie*

Gromadzenie zbiorów związanych z historią i dziedzictwem kulturowym Gdańska – obok ich przechowywania, konserwowania, udostępniania i upowszechniania – należy do podstawowych zadań statutowych muzeum. Ciągła rozbudowa kolekcji muzealnych oraz podnoszenie jakości zbiorów przekłada się bezpośrednio na możliwości wystawiennicze. Liczniejsze i ciekawsze eksponaty to atrakcyjniejsze i bogatsze wystawy – zarówno stałe, jak czasowe – co z kolei przekłada się na wzrost frekwencji. Posiadanie wartościowej kolekcji wpływa na poprawę wizerunku muzeum, które dzięki temu jest traktowane jako licząca się placówka i staje się wartościowym partnerem dla innych muzeów krajowych i zagranicznych. Daje to większe możliwości wymiany wystaw, a także zwiększa szanse pozyskania atrakcyjnych depozytów (na potrzeby wystaw stałych i czasowych).

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie strategii gromadzenia i pozyskiwania zbiorów



### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Strategia gromadzenia i pozyskiwania zbiorów ma odpowiedzieć przede wszystkim na dwa pytania: co zbieramy?, czyli jaki ma być profil kolekcji muzeum, oraz jak zbieramy?, czyli w jaki sposób powinniśmy pozyskiwać nowe eksponaty (w tym również w jaki sposób pozyskiwać środki na ich zakup).

Obecnie Muzeum dysponuje opisami poszczególnych kolekcji, jednak dokument ten nie daje w zasadzie odpowiedzi na pytanie, jaki powinien być profil zbiorów MHMG, jakie mają być dalsze kierunki ich rozbudowy. Strategia gromadzenia i pozyskiwania zbiorów ma wprowadzić takie opisy kolekcji, które z jednej strony będą odpowiadały ich rzeczywistej zawartości, z drugiej zaś będą wyraźnie wyznaczały kierunki gromadzenia zbiorów na przyszłość, informując jednoznacznie o tym, co wchodzi w zakres zainteresowania Muzeum, a co nie.

Strategia gromadzenia i pozyskiwania zbiorów ma ponadto wprowadzić mechanizmy, dzięki którym Muzeum będzie mogło skuteczniej pozyskiwać nowe eksponaty – np. poprzez pozyskiwanie środków zewnętrznych na zakupy.

### **Cel W7: Rozwój współpracy międzynarodowej**

#### **Cel ilościowy**

**Liczba wystaw MHMG zorganizowanych za granicą lub wystaw zagranicznych w MHMG: 7 (4)**

#### *Uzasadnienie*

Współpraca międzynarodowa dobrze sytuuje Muzeum, wymaga jednak znacznego nakładu środków finansowych, o które trudno w budżecie bez zewnętrznego wsparcia (granty). Uzasadnione byłoby poszukiwanie partnerów polskich, z którymi (dzieląc koszty) można byłoby przygotować ekspozycje z udziałem zbiorów pochodzących z muzeów zagranicznych.

Warto brać też pod uwagę możliwość współpracy polegającą na wymianie doświadczeń z muzeami zagranicznymi, prowadzoną w formie warsztatów, sesji, seminariów czy wreszcie konferencji.

### **Cel W8: Rozwój działalności wydawniczej**

#### **Cel ilościowy**

**Liczba publikacji (monografie, katalogi zbiorów) wydanych przez MHMG: 8 (1)**

### *Uzasadnienie*

Jednym z ważnych działań merytorycznych jest utrzymanie na możliwie wysokim poziomie liczby wydawnictw muzealnych. Wydawanie rocznie około 8 publikacji wydaje się możliwe i jest bardzo pożądane.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** coroczny plan wydawniczy MHMG

### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Każdego roku kolegium wydawnicze opracowuje plan wydawniczy powiązany z planowanymi wystawami i wydarzeniami, realizowany zależnie od finansowych możliwości MHMG.

### **Cel W9: Rozwój działalności konserwatorskiej**

#### **Cel ilościowy**

**Nakłady na działalność konserwatorską:** 200 000 zł (88 000 zł)

### *Uzasadnienie*

Duża część oddziałów to budynki o zabytkowym wystroju, prezentujące obiekty ruchome. Zauważalna jest konieczność zintensyfikowania prac konserwatorskich w tej grupie obiektów, stąd planowane jest stopniowe zwiększanie nakładów na te prace.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie długofalowego planu prac konserwatorskich

### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Konieczność zintensyfikowania prac konserwatorskich wymaga opracowania długofalowego ich planu oraz określenia kolejności realizacji najpilniejszych prac.

### **PERSPEKTYWA KLIENTA**

Cele w perspektywie klienta odzwierciedlają spojrzenie na Muzeum z punktu widzenia odbiorców jego oferty. Dotyczy to zarówno aspektów komunikacyjnych, jak i jakości oferty oraz związanego z tym poziomu zadowolenia odbiorców.

**Cel K1: Poprawa komunikacji z odbiorcami****Cel ilościowy**

**Liczba wejść na stronę www MHMG: 280 tys. (202 tys.)**

***Uzasadnienie***

Poprawa komunikacji z odbiorcami zostanie zrealizowana poprzez zbudowanie nowej strony internetowej Muzeum. Nowa strona powinna zapewniać łatwy i szybki dostęp do najważniejszych informacji dla użytkownika z kraju i zagranicy. Znaczący wpływ na poprawę komunikacji z odbiorcami zapewni Muzeum publikowanie odpowiednich treści w postaci filmów i profesjonalnych zdjęć. Ważnym trendem w marketingu sieciowym jest operowanie obrazem i dźwiękiem. Odchodzi się od rozległego tekstu pisanego.

**Cel K2: Poprawa komunikacji poprzez media społecznościowe****Cel ilościowy**

**Miejsce w rankingu FB na liście instytucji muzealnych miasta Gdańska:  
2 (b.d.)**

***Uzasadnienie***

Poprawa komunikacji z odbiorcami w mediach społecznościowych (mierzona ilością polubień) zostanie zrealizowana poprzez publikację odpowiedniej treści w postaci atrakcyjnych materiałów skierowanych do poszczególnych grupy odbiorców. Filmy, konkursy, profesjonalne zdjęcia oraz synergia z nową stroną www pozwolą nie tylko osiągnąć zamierzony cel, ale również przyczynią się do poprawy wizerunku oraz podwyższenia rozpoznawalności marki MHMG.

**Cel K3: Skuteczne promowanie całego muzeum****Cel ilościowy**

**Liczba sprzedanych karnetów<sup>9</sup>: 300 (0)**

***Uzasadnienie***

Skuteczne promowanie całego muzeum będzie możliwe poprzez wykorzystanie synergii wszystkich oddziałów MHMG. Stworzenie wspólnych projektów łączących oddziały przyczyni się do poprawy większości wskaźników, za które odpowiedzialny jest Dział Marketingu. Stworzenie wspólnej zewnętrznej identyfikacji, produkcja materiałów reklamowych na wysokim poziomie

<sup>9</sup> Karnet jest kartą wstępu do wszystkich oddziałów MHMG.

oraz odpowiednia reklama pozwoli osiągnąć zamierzony cel. Nie bez wpływu na zamierzony rezultat będzie dobór oraz odpowiednie przeszkolenie osób odpowiedzialnych za pierwszy kontakt z klientem.

#### **Cel K4: Wzrost rozpoznawalności marki MHMG w regionie i kraju**

##### **Cel ilościowy**

**Liczba artykułów w mediach lokalnych i ogólnokrajowych:** b.d. (b.d.)

##### *Uzasadnienie*

Rozpoznawalność marki jest aspektem trudnym i droгим w bezpośrednim badaniu. Parametrem, który odzwierciedla w pewnym stopniu popularność marki, jest liczba artykułów i wzmianek na temat instytucji, pojawiających się w różnych publikatorach. Takie badania nie były dotychczas wykonywane.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** sprawdzenie kosztów badań i podjęcie decyzji co do ich prowadzenia.

##### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Zostanie przeprowadzone rozpoznanie cen badań tego rodzaju i podjęta decyzja o ich zleceniu.

#### **Cel K5: Podnoszenie poziomu / jakości oferty**

##### **Cel ilościowy**

**Ocena w badaniach ankietowych wśród pracowników MHMG:** b.d. (b.d.)

##### *Uzasadnienie*

Zostanie opracowany system oceny różnych aspektów oferty MHMG (w tym aspektów merytorycznych) w celu monitorowania rozwoju instytucji w tym zakresie. Taki sposób oceny nie był wcześniej stosowany, w związku z czym ocena ilościowa ani sformułowanie celu ilościowego na przyszłość na tym etapie nie jest możliwe.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie systemu oceny poszczególnych elementów oferty MHMG

##### *Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Zostanie opracowana lista kryteriów oceny oraz opisany proces prowadzenia badań ankietowych w tym zakresie.

**Cel K6: Podnoszenie poziomu zadowolenia odbiorców oferty****Cel ilościowy****Ocena z badań ankietowych:** b.d. (b.d.)*Uzasadnienie*

Badania oceny zadowolenia zwiedzających z oferty MHMG były do tej pory wykonywane sporadycznie i pod kątem wybranych przedsięwzięć wystawienniczych. W związku z tym nie jest możliwe określenie celu ilościowego w tym obszarze pod kątem oferty całego Muzeum.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie ankiety zadowolenia oraz planu badań

*Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Zostanie opracowane narzędzie badawcze oraz plan badań, we współpracy z podmiotami akademickimi miasta Gdańska.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie standardów obsługi zwiedzających

*Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Wzrost poziomu obsługi zwiedzających wymaga z jednej strony opracowania standardów obsługi zwiedzających, dostosowanych do charakteru działalności instytucji, a dodatkowo przeszkolenia personelu mającego kontakt z odbiorcami oferty MHMG. Takie działania zostały już zainicjowane i będą zrealizowane w roku 2017.

**Cel K7: Zwiększenie oferty dla osób niepełnosprawnych****Cel ilościowy****Liczba wydarzeń przeznaczonych dla osób niepełnosprawnych:** 2 (1)*Uzasadnienie*

Zwiększanie oferty Muzeum, w tym także dla osób niepełnosprawnych, jest jednym z zadań Muzeum. Planuje się opracowanie wystaw wraz z audio-przewodnikami (audiodeskrypcją) przeznaczonymi dla osób niewidomych i niedowidzących.

Działania infrastrukturalne w tym zakresie zostały zaplanowane w ramach programu inwestycyjnego MHMG (patrz: cel P2 w Perspektywie procesów wewnętrznych).

#### **PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH**

Cele w perspektywie procesów wewnętrznych odzwierciedlają dążenie do poprawy skuteczności i sprawności działania instytucji, w szczególności w tych obszarach, które warunkują realizację celów „właścicielskich” oraz odnoszących się do odbiorców oferty MHMG (Perspektywa klienta).

##### **Cel P1: Poprawa komunikacji wewnętrznej**

###### **Cel ilościowy**

**Ocena z badań ankietowych wśród pracowników: 4 (2016 – 2,4)**

###### *Uzasadnienie*

Dobra komunikacja wewnętrzna w organizacji jest jednym z warunków efektywnej działalności. W maju 2016 zostały przeprowadzone wśród pracowników MHMG badania ankietowe dotyczące oceny poziomu komunikacji pomiędzy pracownikami oraz jednostkami organizacyjnymi Muzeum. Podobne badania będą przeprowadzane cyklicznie, w celu monitorowania rozwoju sytuacji w tym obszarze.

##### **Cel P2: Poprawa dostępności obiektów i ekspozycji (konkretne projekty)**

###### **Cel ilościowy**

**Liczba zakończonych projektów: 2 (b.d.)**

###### *Uzasadnienie*

Projekty o charakterze infrastrukturalnym, ujęte w programie inwestycyjnym MHMG mają na celu poprawianie dostępności obiektów (w tym także dla osób niepełnosprawnych) i ekspozycji oraz poprawianie warunków lokalowych i magazynowych. Planowana jest w tym celu budowa windy w Ratuszu Głównego Miasta, a także adaptacja Komory Palowej do celów wystawienniczych z możliwością zwiedzania przez osoby niepełnosprawne. Lista projektów inwestycyjnych w perspektywie roku 2018 została zamieszczona w załączniku do Strategii MHMG.

**Cel P3: Poprawa warunków lokalowych i magazynowych (konkretne projekty)****Cel ilościowy****Liczba zakończonych projektów: 3 (b.d.)***Uzasadnienie*

Projekty ujęte w programie inwestycyjnym MHMG mają na celu m.in. poprawianie warunków lokalowych i magazynowych. W zakresie inwestycji realizowanych w ramach projektu „Przywracanie blasku Drogi Królewskiej”, finansowanych ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego, zostanie wykonana adaptacja Komory Palowej na salę wystaw czasowych oraz magazyn zbiorów, powstanie także nowy punkt recepcyjny w Dworze Artusa. Lista wszystkich projektów inwestycyjnych w perspektywie roku 2018 została zamieszczona w załączniku do Strategii MHMG.

**Cel P4: Zwiększenie przejrzystości i efektywności procedur****Cel ilościowy****Liczba wdrożonych i poddanych ewaluacji procedur: 3 (b.d.)***Uzasadnienie*

Efektywność działania instytucji zależy w dużej mierze od sprawności procesów oraz adekwatności i aktualności opisujących je procedur.

Opracowane i poddane ewaluacji zostaną następujące procesy i procedury MHMG:

- nowe zasady wynajmu obiektów MHMG i uregulowania wynajmu sal przez Urząd Miejski w Gdańsku
- proces digitalizacji
- proces obiegu informacji elektronicznej
- procedura ochrony danych osobowych.

**Cel P5: Wzrost efektywności kosztowej prowadzonej działalności****Cel ilościowy****Koszt na zwiedzającego (na poziomie Muzeum): 39,00 (39,02)**

### *Uzasadnienie*

Utrzymanie aktualnego poziomu kosztu na jednego zwiedzającego będzie jednym z aspektów monitorowania efektywności kosztowej prowadzonej działalności. Zakłada się utrzymanie aktualnego poziomu kosztu na zwiedzającego przy jednoczesnym wzroście kosztów obsługi (wzrost wynagrodzeń).

## **PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU**

Perspektywa wiedzy i rozwoju obejmuje aspekty kompetencyjne oraz motywacyjne działalności muzeum. Realizacja celów w tym w tym obszarze powinna dawać podstawę dla pełnego zaangażowania pracowników w wypełnianie misji oraz osiągnięcie celów sformułowanych we wszystkich innych perspektywach planowania strategii.

### **Cel WR1: Podnoszenie kompetencji merytorycznych pracowników**

#### **Cel ilościowy**

**Liczba pracowników z tytułem kustosa: 18 (14)**

### *Uzasadnienie*

Muzeum będzie wspierało podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników, w tym pracowników merytorycznych. Został opracowany plan rozwoju, obejmujący uzyskiwanie tytułów kustosa oraz kustosa dyplomowanego przez konkretnych pracowników merytorycznych.

### **Cel WR2: Wzrost poziomu zadowolenia pracowników z pracy**

#### **Cel ilościowy**

**Ocena z badań ankietowych: b.d. (b.d.)**

### **Uzasadnienie**

Zadowolenie z różnych aspektów pracy w MHMG będzie jednym z kluczowych czynników sukcesu całej instytucji, rozumianego jako skuteczne wypełnianie misji oraz wynikającej z niej strategii rozwoju. Z tego powodu należy dążyć do podnoszenia poziomu zadowolenia z pracy. Takie badania dotychczas nie były prowadzone, stąd inicjatywa opracowania i cyklicznego prowadzenia takich badań.



**Inicjatywa strategiczna dotycząca celu:** opracowanie ankiety i planu badań

*Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Badania ankietowe zostaną opracowane i przeprowadzone w roku 2017 oraz w kolejnych latach. Umożliwi to na sformułowanie pod koniec roku 2017 także konkretnego celu rozwojowego.

**Cel WR3: Wzrost wynagrodzeń**

**Cel ilościowy**

**Wzrost procentowy wynagrodzeń: 5% (b.d.)**

*Uzasadnienie*

Wynagrodzenia są jednym z istotnych czynników motywacyjnych, także w organizacjach nie nastawionych na zysk. Z tego powodu kształtowanie zasad oraz dbałość o rozwój tego aspektu motywacji będzie elementem świadomej polityki Dyrekcji MHMG.

**Inicjatywa strategiczna związana z celem:** opracowanie nowych zasad premiowania

*Uzasadnienie i opis zakresu przedsięwzięcia*

Zasady premiowania powinny odzwierciedlać intencje dotyczące realizacji celów instytucji, wynikających z misji i strategii. Zostanie przeprowadzona weryfikacja systemu premiowego i jego przeprojektowanie pod kątem dopasowania do nowej strategii MHMG.



## PROCES ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W MHMG

W niniejszym rozdziale opisano odpowiedzialność za proces zarządzania strategicznego, a także przedstawiono w sposób szczegółowy zasady oraz cykl roczny prac nad wdrażaniem i monitorowaniem realizacji strategii oraz jej aktualizacją.

### KOLEGIUM STRATEGICZNE (KS)

**Skład:** Dyrekcja MHMG oraz powołani przez Dyrekcję kierownicy i kluczowi pracownicy MHMG, odpowiedzialni za realizację celów oraz inicjatyw strategicznych. Zespół może zaprosić do współpracy konsultantów zewnętrznych.

Zadaniem zespołu jest ocena wypełniania misji MHMG, wypracowywanie celów strategicznych i strategii rozwoju oraz kontrola wdrażania strategii.

### ZASADY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W MHMG

1. Coroczna aktualizacja strategii polega na ocenie stanu realizacji misji i celów strategicznych MHMG, ich aktualizacji oraz planowaniu strategicznym działalności w perspektywie kolejnych trzech lat.
2. Opiekunem procesu zarządzania strategicznego jest Dyrektor Naczelny.
3. Proces zarządzania strategicznego jest powiązany z procesem planowania rocznego oraz budżetowania, opisanych w osobnych procedurach.
4. Wybrane cele strategiczne są realizowane poprzez inicjatywy strategiczne, które mają charakter przedsięwzięć służących realizacji celu i powinny zostać dobrze zdefiniowane pod kątem zakresu działań, harmonogramu i zasobów koniecznych do realizacji, a także odpowiedzialności za wdrożenie.
5. Cykl życia każdego projektu strategicznego zakłada etap definiowania (zakończony zatwierdzeniem Karty projektu i powołaniem kierownika projektu oraz zespołu projektowego), planowania (opracowanie szczegółowego harmonogramu i budżetu projektu oraz innych planów szczegółowych, jeśli są potrzebne) i realizacji.
6. Cele strategiczne MHMG mogą zostać zdekomponowane i przypisane poszczególnym jednostkom organizacyjnym.
7. Ocena realizacji celów strategicznych oraz inicjatyw strategicznych powinna być uwzględniona w systemie motywacyjnym MHMG.

## **OPIS CYKLU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W MHMG**

1. Ważnym elementem cyklu rocznego zarządzania strategicznego w MHMG są przeglądy roczne strategii, połączone z aktualizacją celów wieloletnich oraz służące wstępnemu określeniu wartości planowanych Zrównoważonej Karty Wyników (celów ilościowych) na rok następny. Przeglądy roczne odbywają się pod koniec roku kalendarzowego.
2. Przygotowaniem do przeglądu rocznego jest spotkanie strategiczne („Konwent strategiczny”), w którym biorą udział członkowie Kolegium strategicznego (KS) oraz inni zaproszeni pracownicy MHMG. Celem Konwentu jest zaprezentowanie stanu realizacji strategii oraz przedyskutowanie w szerokim gronie pracowników MHMG nowych celów i inicjatyw strategicznych.
3. Przegląd roczny strategii jest podstawą do określenia przez KS celów ilościowych na kolejny rok działalności. Wartości celów są konsultowane z osobami odpowiedzialnymi za ich realizację, a w przypadku podjęcia nowych celów lub inicjatyw strategicznych powoływane są osoby odpowiedzialne.
4. Do dnia 15 lutego organizowane jest spotkanie KS zatwierdzające wartości planowane oraz plany projektów na rok bieżący.

## **MONITOROWANIE WDRAŻANIA STRATEGII**

1. Monitorowanie wdrażania strategii odbywa się m.in. na podstawie raportów okresowych, dostarczanych do KS przez osoby odpowiedzialne za cele i inicjatywy strategiczne.
2. Raporty takie opracowywane są co najmniej dwa razy w roku; do dnia 15 lipca oraz na 14 dni przed Konwentem strategicznym.
3. Raport okresowy z realizacji celów strategicznych powinien zawierać informację na temat stopnia realizacji celu wraz z prognozą na koniec roku oraz komentarzem. Raport okresowy z realizacji inicjatywy (projektu strategicznego) powinien zostać sporządzony w formie założonej dla monitorowania projektów w MHMG.
4. Raporty okresowe są dostarczane członkom KS.

## 09

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW  
MUZEUM HISTORYCZNEGO MIASTA GDAŃSKA

W niniejszym rozdziale zaprezentowano pełną wersję Zrównoważonej Karty Wyników, wraz z danymi i celami ilościowymi na poszczególne lata planowania oraz osobami odpowiedzialnymi za ich realizację. W drugiej części przedstawiono także listę inicjatyw strategicznych, związanych z wdrażaniem konkretnych celów. Poniżej podano listę skrótów, użytych do oznaczenia odpowiedzialności za cele oraz inicjatywy strategiczne.

SKRÓT	STANOWISKO W MHMG
DN	DYREKTOR NACZELNY
DM	Z-CA DYREKTORA DS. NAUKOWYCH
DIA	Z-CA DYREKTORA DS. INWESTYCJI I ADMINISTRACJI
KDM	KIEROWNIK DZIAŁU MARKETINGU
KDPP	KIEROWNIK DZIAŁU PROGRAMÓW POMOCOWYCH
KDE	KIEROWNIK DZIAŁU EDUKACJI
KDK	KIEROWNIK DZIAŁU KONSERWACJI
KDD	KIEROWNIK DZIAŁU DIGITALIZACJI
KDI	KIEROWNIK DZIAŁU INFORMATYKI
KDA	KIEROWNIK DZIAŁU ADMINISTRACJI
GK	GLÓWNA KSIĘGOWA
PKK	PRZEWODNICZĄCY KOLEGIUM KUSTOSZY

## CELE STRATEGICZNE MUZEUM HISTORYCZNEGO MIASTA GDAŃSKA W UKŁADZIE ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY WYNIKÓW

SYMBOL CELU	CEL STRATEGICZNY	MIERNIK	WARTOŚĆ	WARTOŚĆ	WARTOŚĆ	WARTOŚĆ	OSOBA ODPOW.	
			2015	PROGNOZOW. 2016	PLANOWANA 2017	PLANOWANA 2018		
<b>PERSPEKTYWA WŁAŚCICIELSKA</b>								
W1	WZROST FREKWENCJI	A	FREKWENCJA OGÓŁEM (TYS.)	353	356	384	423	DN
		B	LICZBA ODBIORCÓW OFERTY MHMG Z WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO (TYS.)	B.D.	3%	5%	7%	DN
W2	WZROST PRZYCHODÓW	A	PRZYCHODY OGÓŁEM WRAZ DOTACJĄ PODMIOTOWĄ (TYS. ZŁ)	14 428	15 457	13797	16 500	DN
		B	PRZYCHODY WŁASNE (TYS. ZŁ) (WYPRACOWANE)	2 000	2 467	2 500	2 600	DN, KDM
		C	ŚRODKI POZYSKANE OD SPONSORÓW (TYS.ZŁ)	10	88	100	150	KDM
		D	FINANSOWANIE ZE ŹRÓDEŁ ZEWNĘTRZNYCH (POZA DOTACJĄ) (TYS. ZŁ)	361	1 824	5 908	8 200	DN, KDPP
W3	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI W ZAKRESIE UPOWSZECHNIANIA	A	LICZBA WYDARZEŃ (WYKŁADY, OPROWADZANIA KURATORSKIE, GRY MIEJSKIE, KONCERTY, BITWA, EUROPEJSKIE DNI DZIEDZICTWA)	3	28	45	60	DM
		B	FREKWENCJA	64	100+8300	200+10 000	300+10 000	KDM
W4	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ	A	LICZBA ZAJĘĆ/LEKCJI	466	512	564	620	KDE, DM
		B	FREKWENCJA NA ZAJĘCIACH EDUKACYJNYCH	8 264	9090	10000	11 000	KDE, DM
		C	PRZYCHODY Z LEKCJI MUZEALNYCH (TYS. ZŁ)	120	100	115	132	KDE, DM
W5	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI NAUKOWEJ		LICZBA PUNKTÓW W SYSTEMIE OCENY PUNKTOWEJ					DM
W6	WZROST WARTOŚCI POZYSKIWANYCH ZBIORÓW	A	WARTOŚĆ W MOMENCIE NABYCIA (TYS. ZŁ)	309	318	500	500	DN+DM
		B	NAKLADY WŁASNE NA POZYSKIWANIE ZBIORÓW (TYS. ZŁ)	276	138	200	200	DN+DM
W7	ROZWÓJ WSPÓŁPRACY MIĘDZYKRAJOWEJ		LICZBA WYSTAW MHMG ZORGANIZOWANYCH ZA GRANICĄ LUB WYSTAW ZAGRANICZNYCH W MHMG (+WE WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI ZAGRANICZNYMI)	4	5	6	7	DN+DM
W8	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI WYDAWNICZEJ		LICZBA PUBLIKACJI (MONOGRAFIE, KATALOGI ZBIORÓW) WYDANYCH PRZEZ MHMG, W TYM PRAC ZBIOROWYCH	1	8	8	8	DM
W9	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI KONSERWATORSKIEJ		NAKLADY NA DZIAŁALNOŚĆ KONSERWATORSKĄ (TYS. ZŁ)	88		50	200	KDK

SYMBOL CELU	CEL STRATEGICZNY	MIERNIK	WARTOŚĆ 2015	WARTOŚĆ PROGNOZOW. 2016	WARTOŚĆ PLANOWANA 2017	WARTOŚĆ PLANOWANA 2018	OSOBA ODPOW.
<b>PERSPEKTYWA KLIENTA</b>							
K1	POPRAWA KOMUNIKACJI Z ODBIORCAMI OFERTY MHMG – RUCH NA STRONIE WWW	LICZBA WEJŚĆ NA STRONĘ WWW MHMG (TYS.)	202	210	240	280	KDM
K2	POPRAWA KOMUNIKACJI POPRZECZ MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE	MIEJSCE W RANKINGU FB NA LIŚCIE INSTYTUCJI MUZEALNYCH M. GDAŃSKA	B.D.	3	3	2	KDM
K3	SKUTECZNE PROMOWANIE OFERTY CAŁEGO MUZEUM	LICZBA SPRZEDANYCH KARNETÓW	0	50	200	300	KDM
K4	WZROST ROZPOZNAWALNOŚCI MARKI MHMG W REGIONIE I W KRAJU	LICZBA ARTYKUŁÓW W MEDIACH LOKALNYCH I OGÓLNOKRAJOWYCH					KDM
K5	PODNOSZENIE POZIOMU/ JAKOŚCI OFERTY	OCENA W BADANIACH ANKIETOWYCH WŚRÓD PRACOWNIKÓW MHMG					DN+DM
K6	PODNOSZENIE POZIOMU ZADOWOLENIA ODBIORCÓW OFERTY	OCENA Z BADAŃ ANKIETOWYCH					DN
K7	ZWIĘKSZENIE DOSTĘPNOŚCI OFERTY DLA OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH	LICZBA WYDARZEŃ LUB MIEJSC DOSTĘPNYCH DLA OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH	1	1	0	2	DM, DIA
<b>PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH</b>							
P1	POPRAWA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	OCENA Z BADAŃ ANKIETOWYCH WŚRÓD PRACOWNIKÓW		2,4	3,5	4	DN, DM, DIA
P2	POPRAWA DOSTĘPNOŚCI OBIEKTÓW I EKSPOZYCJI (KONKRETNE PROJEKTY)	LICZBA ZAKOŃCZONYCH PROJEKTÓW		0	2	1	DIA
P3	POPRAWA WARUNKÓW LOKALOWYCH I MAGAZYNOWYCH (KONKRETNE PROJEKTY)	LICZBA ZAKOŃCZONYCH PROJEKTÓW					DIA
P4	ZWIĘKSZENIE PRZEJRZYSTOŚCI I EFEKTYWNOŚCI PROCEDUR (KONKRETNE PROJEKTY ROZWOJOWE LUB USPRAWNIAJĄCE)	LICZBA WDROŻONYCH I PODDANYCH EWALUACJI PROCESÓW (PROCEDUR)		0	3	3	KDD, KDI
P5	WZROST EFEKTYWNOŚCI KOSZTOWEJ PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI	KOSZT NA ZWIEDZAJĄCEGO (NA POZIOMIE MUZEUM ORAZ ODDZIAŁÓW)	39,02	40,5	38,8	39,00	DIA, KDM, GK
<b>PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU</b>							
WR1	PODNOSZENIE KOMPETENCJI (MERYTORYCZNYCH) PRACOWNIKÓW	LICZBA PRACOWNIKÓW Z TYTUŁEM KUSTOSZA	14	14	16	18	DM
WR2	WZROST POZIOMU ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW Z PRACY	OCENY Z BADAŃ ANKIETOWYCH					DN
WR3	WZROST WYNAGRODZEŃ	% WZROSTU		6%	0%	5%	DN

## INICJATYWY STRATEGICZNE MUZEUM HISTORYCZNEGO MIASTA GDAŃSKA ZWIĄZANE Z CELAMI STRATEGICZNYMI

SYMBOL CELU	CEL STRATEGICZNY	PROJEKT/INICJATYWA STRATEGICZNA	TERMIN REALIZACJI	OSOBA ODPOW.
<b>PERSPEKTYWA WŁAŚCICIELSKA</b>				
W2	WZROST PRZYCHODÓW	OPRACOWANIE STRATEGII MARKETINGOWEJ MHMG	2017	KDM
W4	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI EDUKACYJNEJ	OPRACOWANIE PROGRAMU „SENIORZY W HISTORYCZNYM”	2017	DM
		OPRACOWANIE KOMPLEKSOWEJ OFERTY EDUKACYJNEJ	2017	KDE
W5	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI NAUKOWEJ	OPRACOWANIE SYSTEMU OCENY AKTYWNOŚCI NAUKOWEJ	2017	DM
W6	WZROST WARTOŚCI POZYSKIWANYCH ZBIORÓW	OPRACOWANIE STRATEGII GROMADZENIA I POZYSKIWANIA ZBIORÓW	2017	PKK
W9	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI KONSERWATORSKIEJ	OPRACOWANIE DŁUGOFALOWEGO PLANU PRAC KONSERWATORSKICH	2017	KDK+KIER. ODDZIAŁÓW OPIEKUN. ZBIORÓW
<b>PERSPEKTYWA KLIENTA</b>				
K4	SKUTECZNE PROMOWANIE OFERTY CAŁEGO MUZEUM	OPRACOWANIE SPOSOBU ZBIERANIA INFORMACJI NT. PUBLIKACJI	2017	KDM
K5	PODNOSZENIE POZIOMU/JAKOŚCI OFERTY	OPRACOWANIE SYSTEMU OCENY POSZCZEGÓLNYCH ELEMENTÓW OFERTY MHMG	2017	DM
K6	PODNOSZENIE POZIOMU ZADOWOLENIA ODBIORCÓW OFERTY	OPRACOWANIE ANKIETY ZADOWOLENIA ORAZ PLANU BADAŃ	2017	DN
		OPRACOWANIE STANDARDÓW OBSŁUGI ZWIEDZAJĄCYCH	2017	DN, KDM
<b>PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH</b>				
P4	ZWIĘKSZENIE PRZEJRZYSTOŚCI I EFEKTYWNOŚCI PROCEDUR (KONKRETNE PROJEKTY ROZWOJOWE)	PROCEDURA WYNAJMU OBIEKTÓW	2017	KDA
		PROCES DIGITALIZACJI		KDD
		PROCES OBIEGU INFORMACJI ELEKTRONICZNEJ		
		OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH	2017	KDD
<b>PERSPEKTYWA WIEDZY I ROZWOJU</b>				
WR2	WZROST POZIOMU ZADOWOLENIA PRACOWNIKÓW Z PRACY	OPRACOWANIE ANKIETY I PLANU BADAŃ	2017	DN
WR3	WZROST WYNAGRODZEŃ	OPRACOWANIE NOWYCH ZASAD PREMIOWANIA	2017	DN

## LISTA PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH MUZEUM HISTORYCZNEGO MIASTA GDAŃSKA

LP.	OBIEKT	PROJEKT	OKRES REAL.	SZACOW. BUDŻET (TYS. ZŁ)
1	RATUSZ GŁÓWNEGO MIASTA	Remont i adaptacja pomieszczeń Komory Palowej na salę wystaw czasowych w ramach projektu „Przywracanie blasku Drodze Królewskiej – rewitalizacja Ratusza Głównego Miasta i Dworu Artusa”, dofinansowanego ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014–2020, wraz z remontem przedproży Ratusza	2017	4 000
		Budowa windy dla osób niepełnosprawnych do budynku Ratusza – Etap II	2017	1 000
2	DWÓR ARTUSA	Remont Sieni Domu Ekonomistów w ramach projektu „Przywracanie blasku Drodze Królewskiej – rewitalizacja Ratusza Głównego Miasta i Dworu Artusa”, dofinansowanego ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego na lata 2014–2020 wraz z remontem przedproży i dziedzińca	2017–18	2 400
		Modernizacja sieci centralnego ogrzewania – środki własne	2017–18	160
		Remont systemu klimatyzacji – inwestycja uzależniona od wyników naboru programu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych	2017–18	540
3	TWIERDZA WISŁOUJŚCIE	Udostępnienie sekcji U-boota dla zwiedzających	2017	40
		Prace ratownicze twierdzy Wisłoujście – kompleksowe udostępnienie unikatowej fortyfikacji – inwestycja uzależniona od wyników naboru Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko i wpisania na Kontrakt Terytorialny	2018–21	10 000
4	NOWE MUZEUM BURSZTYNU	Generalny remont budynku Wielkiego Młyna i dostosowanie go do funkcji muzealnych – inwestycja uzależniona od wyników naboru Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko	2018–20	21 700
		Termomodernizacja Wielkiego Młyna – inwestycja uzależniona od wyników naboru programu Zintegrowane Inwestycje Terytorialne	2018	9 400
5	KUŹNIA WODNA W OLIWIE	Przygotowanie dokumentacji projektowej do prac modernizacyjnych	2017–2018	150
6	MUZEUM GDAŃSKA – NOWY ODDZIAŁ GŁÓWNY	Przygotowanie dokumentacji do konkursu architektonicznego	2017–2018	300

