

**Strategia Rozwoju
Muzeum Okręgowego
w Toruniu**

2024–2028

Strategia Rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu

2024–2028



Spis treści

■ 01

Wprowadzenie

str. 05

■ 02

Metodyka
i proces
opracowania
strategii

str. 09

■ 03

Misja

str. 17

■ 04

Wizja

str. 21

■ 05

Wartości
i zasady

str. 25

■ 06

Analiza
strategiczna
(analiza SWOT)
wraz z wnioskami
pod kątem
rekomendowanego
typu strategii

str. 29

■ 07

Nawiązanie
do zewnętrznych
dokumentów
strategicznych

str. 35

■ 08

Cele strategiczne
i inicjatywy
strategiczne

str. 39

■ 09

Monitorowanie
strategii

str. 67



01.

Wprowadzenie

Opracowanie strategii rozwoju każdej instytucji w perspektywie kilku lat jest z jednej strony dużym wyzwaniem, zadaniem złożonym, angażującym wiele osób, czasu i energii, które narażone jest na możliwość zboczenia z założonego kursu, a w konsekwencji nie dotarcia do wytyczonego celu. Z drugiej zaś strony jest olbrzymią szansą na partycypacyjne wypracowanie i zaplanowanie najważniejszych zadań dla danej organizacji, widzianych z perspektywy osób najbardziej zaangażowanych – czyli zespołu pracowników. Wspólna praca nad rozwojem instytucji wzmacnia zaangażowanie i przywiązanie do organizacji, dodatkowo motywuje i sprawia, że każdy z uczestników procesu czuje się odpowiedzialny za osiągnięcie wypracowanych celów. Niniejsza strategia rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu przygotowana na lata 2024–2028, jest pierwszą próbą, w 163-letniej historii MOT, długofalowego i perspektywicznego zarządzania całą instytucją. Proces tworzenia dokumentu trwał niemal dwa lata i zaangażowała się w niego grupa ponad 20 osób, skupiona w ramach Zespołu Strategicznego. Pod przewodnictwem eksperta zewnętrznego

– dr. Ryszarda Kołodzieja – Zespół Strategiczny spotykał się cyklicznie na dwudniowych warsztatach, wypracowując w pierwszej kolejności nowe: misję i wizję MOT oraz określając wartości i zasady uznane za podzielane i obowiązujące w Muzeum. W dalszej kolejności określono – w układzie czterech perspektyw: właściciela, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju – 19 celów, do których przypisano 28 inicjatyw strategicznych. Zespół Strategiczny spotykał się także w ramach dodatkowych wewnętrznych zebrań, dopracowując poszczególne elementy strategii i dyskutując nierzadko nad szczegółowymi zapisami, a nawet użyciem konkretnych słów. Efektem ww. spotkań było stworzenie Strategicznej Karty Wyników oraz szkieletu niniejszego dokumentu. W kolejnym etapie powołany został Zespół Redakcyjny w składzie: Justyna Gierad-Zielińska, Piotr Gużyński, Krzysztof Lewandowski, Justyna Skibińska, Alina Stefańska i Marcin Zdanowski (koordynator prac zespołu), którego zadaniem było opracowanie wspólnie z dr. Ryszardem Kołodziejem dokumentu pt. *Strategia Rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu 2024–2028*.

Działanie to również było wyzwaniem, gdyż wymagało zarówno koordynacji pracy kilkudziesięciu osób piszących teksty, jak i (co najistotniejsze) przełożenia wypracowanych założeń na konkretne i szczegółowe zapisy.

Na koniec warto wspomnieć o tym, co przyświecało zespołowi, gdy rozpoczął pracę nad strategią.

Najistotniejsze było wypracowanie dokumentu w oparciu o możliwie najszersze grono pracowników Muzeum, reprezentujących wszystkie zakresy aktywności instytucji, stąd tak szeroki skład Zespołu Strategicznego. Drugą ważną kwestią było to, aby niniejsza strategia podejmowała kluczowe wyzwania, jakie stoją w najbliższych latach przed Muzeum Okręgowym w Toruniu w kontekście jego rozwoju pod kątem, m.in.: naukowym, wystawienniczym, edukacyjnym czy konserwatorskim, ale również rozwojem w zakresie: obsługi publiczności, komunikacji, ruchu turystycznego czy infrastruktury. W toku prac uznano, że szczególną wagę dla działalności instytucji ma szeroko rozumiana „odpowiedzialność muzeum”,

realizowana na wielu poziomach, od odpowiedzialności społecznej poczynając – pracy na rzecz i z naszymi odbiorcami – poprzez odpowiedzialność środowiskową, na odpowiedzialności ekonomicznej kończąc.

Wypracowana strategia rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu w wielu punktach i zakresach pokrywa się lub współgra ze strategiami Miasta Torunia (strategie rozwoju: miasta; kultury; edukacji i turystyki) oraz województwa kujawsko-pomorskiego (*Strategia Przyspieszenia 2030+*), a także, co nie mniej istotne, z międzynarodowymi standardami muzealnymi wdrażanymi przez Międzynarodową Radę Muzeów (ICOM).

Na koniec warto wspomnieć, że niniejszy dokument ma jeszcze jedną, niepodważalną wartość – jest narzędziem, które zespół Muzeum wykorzystywać będzie w codziennej pracy, by osiągać zamierzone cele, realizować zaplanowane inicjatywy strategiczne, a przede wszystkim mieć pełną kontrolę nad konsekwentnie realizowanym rozwojem i stałym podnoszeniem standardów w instytucji.

Aleksandra Mierzejewska
Dyrektor Muzeum Okręgowego w Toruniu

02.

Metodyka i proces opracowania strategii

Strategia MOT została opracowana w wyniku przyjęcia następujących założeń:

- strategia powinna obejmować wieloletnią perspektywę planowania (co najmniej 5 lat);
- strategia powinna odzwierciedlać aspiracje zespołu tworzącego Muzeum oraz angażować ten zespół (poprzez adekwatną reprezentację w Zespole Strategicznym) w proces prac nad strategią;
- powinna być możliwa do wdrożenia oraz monitorowania poprzez mierzalne wskaźniki postępu prac i realizacji przyjętych celów;
- powinna uwzględniać dynamicznie zmieniającą się sytuację w otoczeniu oraz strategię organizacji mających wpływ na Muzeum (Organizator oraz jego strategię dziedziny, województwo itd.);
- ze strategii powinny wynikać konkretne plany wdrożenia w postaci projektów (inicjatyw) strategicznych;
- strategia powinna określać sposób pracy Muzeum po przyjęciu dokumentu całościowego (pt. *Strategia Rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu 2024–2028*), który bezpośrednio odwołuje się w perspektywie co najmniej rocznej (poprzez plany roczne działalności) do przyjętych w strategii celów i kierunków działania;
- odpowiedzialność za cele oraz inicjatywy strategiczne powinny być przypisane do właściwych rzeczowo pracowników Muzeum, wraz z adekwatnie dobranymi zespołami.

Poniżej zostały opisane metody i narzędzia zastosowane przy opracowaniu niniejszej strategii, a także proces, w wyniku którego uzgodniono treść *Strategii Rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu 2024–2028*.

■ **Modele i narzędzia zastosowane przy opracowaniu niniejszej strategii**

Większość współczesnych modeli zarządzania zakłada, że nie jest możliwe utrzymanie tradycyjnego, planistycznego sposobu podejścia do strategii jako planu wieloletniego. Przy dynamicznie zmieniającej się sytuacji w otoczeniu, podstawową kompetencją każdej organizacji jest umiejętność reagowania na te zmiany i dostosowania swojej działalności do warunków zewnętrznych, w tym pojawiających się zagrożeń i szans w taki sposób, aby te szanse wykorzystać. Najbardziej adekwatnym więc w stosunku do aktualnych potrzeb organizacji zdaje się model ewolucyjny strategii, w którym właśnie kluczowym czynnikiem sukcesu jest umiejętność reagowania na zmiany i wykorzystanie ich na rzecz realizacji swojej misji i swoich celów. Niezależnie od tej koniecznej kompetencji, którą można byłoby nazwać zwinnością organizacyjną, w pracach nad strategią oraz myśleniu o sposobie zarządzania organizacją w oparciu o strategię, Zespół Strategiczny zastosował niżej opisany model zarządzania.

■ **Model MWC STO¹ zarządzania organizacją**

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

Misja: podstawowe założenia dotyczące organizacji – czym jest lub czym chciałaby być, dla kogo i po co istnieje?

Wizja: odpowiedź na pytanie – jak i w jakiej pozycji organizacja widzi siebie w przyszłości?

Cele: odpowiedź na pytanie – co organizacja chce osiągnąć?

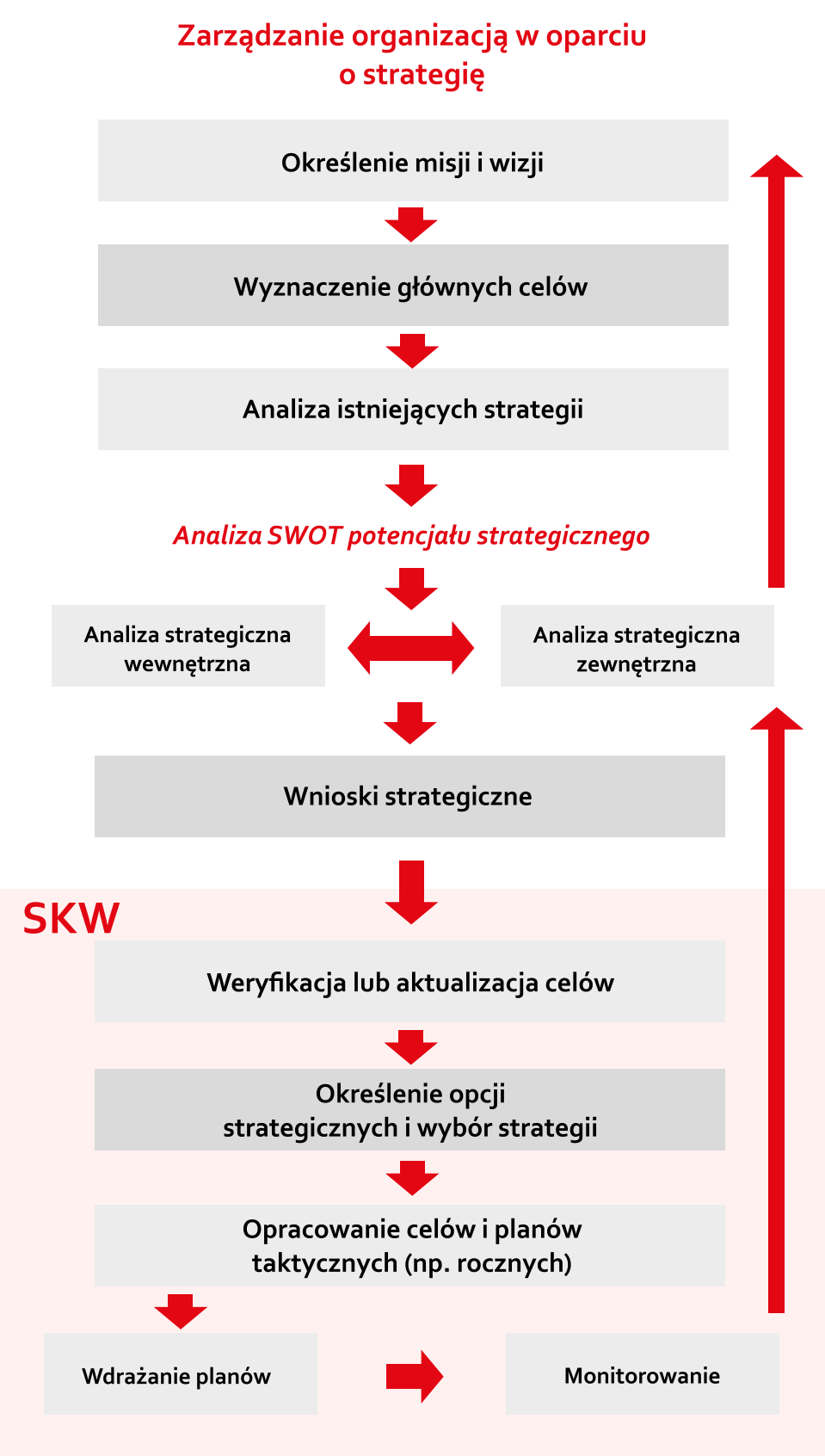
Strategia: długofalowe plany dotyczące sposobów osiągnięcia celów

Taktyka: przełożenie strategii na plany wdrożenia o horyzoncie średniookresowym (plan roczny i kwartalny)

Operacje: wdrożenie strategii na poziomie operacyjnym (systemy i sposoby pracy w codziennej działalności)

Prezentowany schemat opisuje ten model w sposób bardziej szczegółowy, z uwzględnieniem koniecznych elementów analizy strategicznej, pokazując także w cyklu zarządzania wdrażanie i monitorowanie strategii przy zastosowaniu metody Strategicznej Karty Wyników (SKW).

¹ © Ryszard Kołodziej.

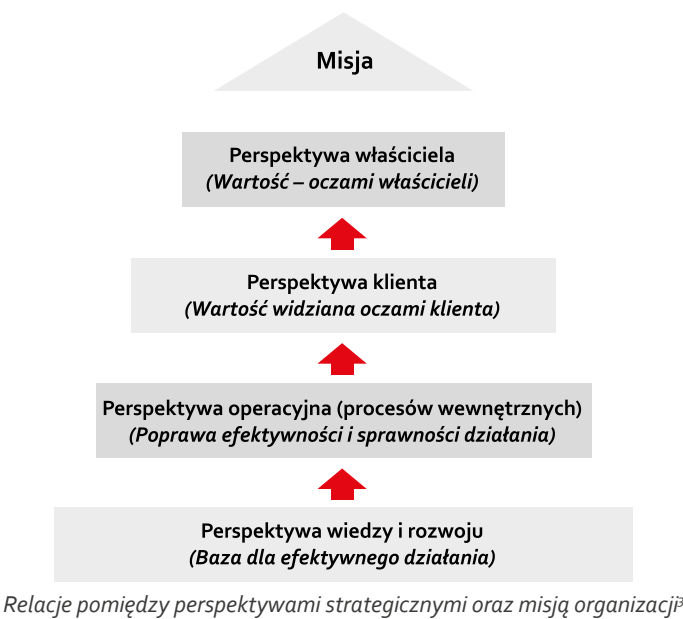


■ **Strategiczna Karta Wyników²**

Strategiczna Karta Wyników stanowi zestawienie celów strategicznych muzeum, sformułowanych w czterech podstawowych perspektywach strategicznych planowania (właścicielska, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju), wraz z miernikami strategicznymi, których używa się do pomiaru realizacji celów.

Karta wyników zawiera wartości planowane na rok najbliższy i najdalszy, perspektywy planowania strategicznego, określa osoby odpowiedzialne za realizację oraz nazwy inicjatyw strategicznych, podejmowanych w celu wdrożenia strategii. Strategiczna Karta Wyników może także zawierać wartości historyczne oraz wartości planowane na poszczególne lata pośrednie, natomiast załączniki do Karty mogą zawierać plany działań w ramach inicjatyw strategicznych, które mają charakter projektowy.

Strategiczna Karta Wyników zawiera również definicje mierników oraz może określać źródła danych/informacji potrzebnych do wyznaczenia wartości miernika, a także osoby odpowiedzialne za dostarczenie właściwych informacji. Cele strategiczne, sformułowane w ramach Strategicznej Karty Wyników, powinny odzwierciedlać przyjętą przez organizację strategię rozwoju. W szczególności cele te są ze sobą powiązane w sposób logiczny, co wynika z przekonania, że po to, aby móc realizować cele właścicielskie konieczna jest dbałość o zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów (odbiorców oferty). Z kolei cele w perspektywie klienta oraz właścicielskiej nie mogą być skutecznie realizowane bez poprawy sprawności działania, opisanej w perspektywie procesów wewnętrznych. Warunkiem zaś realizacji wszystkich wyżej wymienionych celów jest adekwatny rozwój personelu oraz systemów wspomagających zarządzanie organizacją (cele w perspektywie wiedzy i rozwoju). Relacje pomiędzy celami w poszczególnych perspektywach Strategicznej Karty Wyników zaprezentowano na poniższym rysunku.



² R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2001.

³ R. Kołodziej na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Warszawa 2001.

■ **Analiza SWOT**

Analiza SWOT to narzędzie zarządzania strategicznego używane przez organizacje do oceny swojej sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej. Jest to skrót od czterech kluczowych aspektów, które analiza SWOT bada: Mocne strony (Strengths), Słabości (Weaknesses), Szanse (Opportunities) i Zagrożenia (Threats). Poniżej znajduje się bardziej szczegółowe omówienie pochodzenia głównych elementów i sposobów wykorzystania analizy SWOT.

■ **Pochodzenie analizy SWOT**

Analiza SWOT została opracowana w latach 60. XX wieku w USA w ramach badań mających na celu zrozumienie, jak przedsiębiorstwa opracowują i wdrażają swoje strategie. Od tego czasu stała się popularnym narzędziem w dziedzinie zarządzania strategicznego i jest szeroko stosowana przez firmy, organizacje non-profit, instytucje rządowe i inne jednostki.

■ **Główne elementy analizy SWOT**

1. Mocne strony (Strengths):

to wewnętrzne czynniki organizacji, które przynoszą jej przewagę konkurencyjną lub pozytywne wyniki. Mogą to być: wykwalifikowana kadra, zaawansowana technologia, silna marka lub efektywne procesy.

2. Słabe strony (Weaknesses):

to wewnętrzne czynniki organizacji, które mogą stanowić jej ograniczenia lub negatywne aspekty. Mogą to być: niedociągnięcia w zarządzaniu, brak zasobów, słabe umiejętności pracowników lub inne wewnętrzne niedoskonałości.

3. Szanse (Opportunities):

to zewnętrzne czynniki (okazje), które organizacja może wykorzystać do rozwoju i osiągnięcia sukcesu. Mogą to być: zmiany na rynku, nowe trendy, rosnące zapotrzebowanie na produkty lub usługi itp.

4. Zagrożenia (Threats):

to zewnętrzne czynniki, które mogą stanowić ryzyko lub wyzwanie dla organizacji. Mogą to być: konkurencja, zmiany przepisów prawnych, fluktuacje cen lub inne czynniki mogące negatywnie wpłynąć na działalność organizacji.

■ Sposoby wykorzystania analizy SWOT

Analiza SWOT jest używana do:

- kształtowania strategii: pomaga organizacji zrozumieć swoje wewnętrzne mocne strony i słabości oraz zewnętrzne okazje i zagrożenia, co pozwala na opracowanie strategii dostosowanej do jej sytuacji;
- podejmowania decyzji: pomaga przy podejmowaniu decyzji strategicznych, takich jak wybór nowego rynku docelowego, rozwinięcie nowego produktu lub restrukturyzacja organizacji;
- planowania działań: po analizie SWOT organizacja może opracować plany działania mające na celu wykorzystanie swoich mocnych stron i szans oraz zarządzanie swoimi słabościami i zagrożeniami;
- monitorowania postępów i zmian w otoczeniu: analiza SWOT pozwala organizacji na śledzenie postępów i zmian w otoczeniu i dostosowywanie strategii w miarę potrzeb.

Ważne jest, aby analiza SWOT była regularnie aktualizowana, ponieważ sytuacja organizacji oraz otoczenie rynkowe mogą się zmieniać, co wpłynie na ocenę tych czterech czynników oraz wynikające z tej analizy wnioski strategiczne.

■ Proces opracowania strategii MOT

Proces opracowania nowej strategii MOT rozpoczął się w kwietniu 2022 roku od warsztatów strategicznych, mających na celu uzgodnienie etapów tego procesu oraz jego oczekiwanych rezultatów. Prace prowadzone były przez Zespół Strategiczny, sformowany z członków dyirekcji oraz przedstawicieli załogi Muzeum, reprezentujących wszystkie kluczowe funkcje i działy MOT, przy udziale konsultanta zewnętrznego. Podczas prac warsztatowych prowadzono prace analityczne oraz dokonywano najważniejszych uzgodnień dotyczących kluczowych aspektów strategii.

Pomiędzy spotkaniami o charakterze warsztatowym zbierane były potrzebne informacje oraz prowadzone prace analityczne, a także uzgodnienia wewnętrzne. Ostatni etap prac wymagał sformowania Zespołu Redakcyjnego, którego zadaniem było opracowanie samego dokumentu strategii. Równolegle wypracowano także zarządzenie Dyrektora MOT, opisujące sposób zarządzania instytucją w oparciu o strategię, w tym planowanie i uzgadnianie celów rocznych oraz monitorowanie strategii.



03.

Misja

Od 1861 roku z dumą i pasją chronimy, badamy i prezentujemy materialne i niematerialne dziedzictwo Torunia i regionu, czerpiąc z kultury europejskiej i światowej.

Budujemy wspólnotę wartości opartą na szacunku dla historii, sztuki, zabytku, środowiska i drugiego człowieka.

Muzeum Okręgowe w Toruniu jest kontynuatorem dwóch tradycji muzealnych, wywodzących się z drugiej połowy XIX wieku. W 1861 roku w Toruniu utworzono Städtische Museum łączące zbiory Copernicus Verein für Wissenschaft und Kunst ze zbiorami Gminy Toruń. W 1875 roku powstało Towarzystwo Naukowe w Toruniu, przy którym już rok później utworzono muzeum. Oba muzea były instytucjami posiadającymi bogate i znaczące kolekcje oraz odgrywały ważną rolę kulturotwórczą, wykraczającą poza granice Prus Zachodnich. W 1931 roku zbiory obu placówek połączono w Muzeum Miejskie.

Działalność toruńskich muzealników, choć skupiona na mieście i regionie, od samego początku była zauważalna w Europie. Pragniemy nawiązywać do tych wzorców. Osoba Mikołaja Kopernika, największego polskiego uczonego, obecność toruńskiej starówki na Liście Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO czy sława i powszechne uznanie, jakimi cieszy się od wieków toruńskie piernikarstwo, stwarzają szerokie pole działalności oraz czynią z Torunia miejsce wyjątkowe i rozpoznawalne na całym świecie. Mamy świadomość, że poprzez szeroką wymianę myśli oraz doświadczeń możemy być Muzeum, które w nowoczesny

sposób prezentuje i bada powierzone mu dziedzictwo materialne i niematerialne, czerpiąc inspirację z kultury europejskiej i światowej, w której Toruń zajmuje ważne miejsce.

Jako zespół pragniemy budować wspólnotę skupioną

wokół wartości wynikających z szeroko pojętego szacunku dla historii, sztuki, każdego powierzonego nam zabytku, będącego ich świadectwem i przejawem, ale także dla środowiska i drugiego człowieka.



04.

Wizja

Łącząc tradycję z nowoczesnością, jesteśmy otwartą na świat, wiodącą instytucją kultury Torunia i regionu, rozpoznawaną i uznaną w kraju. Aktywnie działając ze społecznością i na jej rzecz, odpowiadamy na wyzwania współczesności.

Muzeum Okręgowe w Toruniu jest największą placówką muzealną w regionie. Posiadamy najliczniejsze zbiory i najdłuższą historię. Przez lata naszej działalności staliśmy się rozpoznawalną i uznaną instytucją muzealną tak w regionie, jak i w Polsce.

Od samego początku działalność toruńskich muzealników wynikała z głębokiego przeświadczenia, że budowa nowoczesnego, światłego społeczeństwa wymaga edukacji na polu historii i sztuki, a muzea są przestrzenią najlepiej łączącą potrzeby świata nauki z możliwością szerokiej prezentacji najnowszych odkryć i dotarcia z nimi do szerokiej publiczności.

Obecnie publiczność ta jest jeszcze szersza i bardziej wymagająca, co oblige nas do korzystania z najnowszych wzorców europejskiego i światowego muzealnictwa, zwłaszcza że naszymi odbiorcami są w coraz większym stopniu turyści zagraniczni, przyjeżdżający do Torunia ze wszystkich kontynentów i wywodzący się z różnych kultur.

Czerpiąc inspirację z naszej tradycji oraz najnowszych osiągnięć w muzealnictwie, pragniemy w twórczy i innowacyjny sposób pracować na rzecz społeczności lokalnej i w dialogu z nią. Chcemy być postrzegani nie tylko jako strażnicy przeszłości, ale również

jako instytucja wrażliwa na potrzeby i problemy współczesności. Od naszej postawy wobec bieżących problemów zależy przyszły kształt kultury, w jakiej przyjdzie żyć kolejnym pokoleniom. Uważamy, że

naszym obowiązkiem, oprócz dbałości o powierzone nam dziedzictwo, jest również troska o to, które pozostawimy po sobie.



05.

Wartości i zasady

Jako rezultat pracy Zespołu Strategicznego zostały sformułowane następujące wartości i zasady, uznane za podzielane i obowiązujące w zespole MOT.

Wartości	Zasady
Tradycja, historia, dziedzictwo, pamięć	Badamy, dokumentujemy, opowiadamy historię, chronimy dziedzictwo, zachowujemy pamięć
Uczciwość, rzetelność	Działamy etycznie, przestrzegając zasad i dobrych praktyk zawodu muzealnika
Współpraca	Działamy zespołowo, interdyscyplinarnie. Jesteśmy otwarci na wszelkie, także niekonwencjonalne, formy współpracy
Szacunek dla współpracowników i zwiedzających	Przestrzegamy uzgodnionych reguł działania i dotrymujemy zobowiązań, szanujemy się nawzajem i potrafimy ze sobą rozmawiać
Otwartość	Jesteśmy otwarci na: potrzeby i oczekiwania zwiedzających oraz pracowników, na zmiany i nowe metody pracy
Pasja i zaangażowanie	Nam się chce

Tożsamość	Kultywujemy tradycje, pielęgnujemy pamięć o historii miasta i regionu oraz naszych zbiorów
Dostępność	Usuwamy bariery, ułatwiamy dostęp do uczestnictwa w kulturze, korzystając z najnowszych technologii
Naukowość	Nasza praca ma charakter autorski i twórczy; prowadzimy badania naukowe, interpretujemy i edukujemy
Rozwój i przedsiębiorczość	Śmiało patrzymy w przyszłość, chcemy podnosić swoje kompetencje i jakość pracy; jesteśmy kreatywni i pełni inicjatywy, gotowi do konkurowania o odbiorcę na rynku czasu wolnego
Odpowiedzialność społeczna i środowiskowa	Jesteśmy zaangażowani w działania na rzecz społeczności oraz świadomi odpowiedzialności za środowisko, w którym funkcjonujemy; opowiadamy się za ideą zrównoważonego rozwoju

Jesteśmy przekonani, że skuteczność naszych działań i osiągnięcie celów, jakie przed sobą stawiamy, jest w dużej mierze zależne od wartości, jakimi będziemy się kierować w naszej pracy. Jako muzealnicy przestrzegamy zasad zawartych w Kodeksie Etyki ICOM dla Muzeów. Szczególną uwagę pragniemy zwrócić na:

- **tradycję, historię, dziedzictwo i pamięć** poprzez badanie, dokumentowanie, opowiadanie historii, zachowanie pamięci o wydarzeniach i osobach oraz ochronę dziedzictwa. Jako miejskie muzeum historyczne i artystyczne w sposób naturalny obejmujemy naszą działalnością Toruń i region. Poprzez naszą specyfikę (Dział Kultur Pozaeuropejskich czy Dział Sztuki Polskiej i Europejskiej) działalność ta wykracza poza region, a nawet Polskę;
- **uczciwość i rzetelność** przejawiającą się w etycznym działaniu oraz przestrzeganiu zasad i dobrych praktyk zawodu muzealnika. Cechy te są fundamentalne dla sprawnego funkcjonowania naszego zespołu i profesjonalnego podejścia do realizowanych zadań;
- **współpracę** opartą na zespołowym, interdyscyplinarnym działaniu wykorzystującym wielodziałowość naszego Muzeum i różnokierunkowe wykształcenie kadry oraz jej bogate doświadczenie zawodowe. Chcemy rozwijać współpracę z innymi instytucjami kulturalnymi i turystycznymi Torunia, regionu, Polski i Europy. Jesteśmy otwarci na nowe formy współpracy i współdziałania;
- **szacunek dla współpracowników i zwiedzających** realizowany poprzez przestrzeganie uzgodnionych reguł działania i dotrzymywania zobowiązań, wzajemny szacunek i dialog. Postawy takie leżą u podstaw wszelkich dobrych relacji, budują zaufanie wśród pracowników i wobec naszej publiczności. Przyczynia się to do konsolidacji zespołu i pomaga w tworzeniu pozytywnego wizerunku i dobrej marki MOT;
- **otwartość** na potrzeby i oczekiwania zwiedzających oraz pracowników, a także na zmiany i nowe metody pracy. Taka szeroko rozumiana postawa dialogu i poszukiwania innowacyjnych rozwiązań gwarantuje nam ciągły rozwój i sprzyja poszerzaniu horyzontów zawodowych i podnoszeniu kompetencji społecznych;
- **pasję i zaangażowanie**, które definiujemy poprzez krótkie „Nam się chce”, wyrażające przekonanie, że praca muzealnika związana jest z misją. Chcemy realizować nasze zadania, podchodząc do nich nie tylko w sposób profesjonalny, ale również angażując samych siebie, nasze najlepsze cechy i zdolności;

- **tożsamość** rozumianą jako kultywowanie pamięci o historii miasta i regionu, ale także o historii naszego Muzeum i jego zbiorów. Nawiązujemy w ten sposób do idei, która leżała u podstaw powołania toruńskich placówek muzealnych, których jesteśmy kontynuatorami. Dbając o tożsamość związaną z historią miasta i instytucji, budujemy własną, stając się jej częścią. Umacniamy nasz związek z miastem, regionem i Muzeum nie tylko w oparciu o bycie pracownikiem, ale także o świadomą identyfikację z nimi;
- **dostępność**, którą chcemy realizować poprzez usuwanie wszelkich barier (architektonicznych, językowych, wynikających z niepełnosprawności i in.) ograniczających publiczności dostęp do kultury. Chcemy szeroko korzystać z najnowszych technologii wspomagających komunikację i przekaz informacji;
- **naukowość** jako standard, gdyż nasza praca ma charakter autorski i twórczy, stanowi o naszej karierze i wpływa na wizerunek naszego Muzeum. Interpretujemy i edukujemy, zatem upowszechniane przez nas treści muszą być zobiektywizowane i odzwierciedlać aktualny stan wiedzy;
- **rozwój i przedsiębiorczość** realizowane na drodze ustawicznego podnoszenia swoich kompetencji i zdobywania doświadczenia w celu podnoszenia jakości naszej pracy. Będąc awangardą życia kulturalnego Torunia i regionu, wykazujemy się kreatywnością i podejmujemy nowe inicjatywy. Świadomi swojej wartości i pozycji śmiało patrzymy w przyszłość i konkurujemy o odbiorcę na rynku czasu wolnego;
- **odpowiedzialność społeczna i środowiskowa** będąca wyrazem naszego zaangażowania w działania na rzecz społeczności lokalnej, ale również dbałości o środowisko, w którym żyjemy i które nieustannie przekształcamy. Opowiadając się za ideą zrównoważonego rozwoju, chcemy nie tylko przestrzegać jej reguł, ale również promować ją w społeczności lokalnej.

Konsekwencją przyjęcia przez nas wartości, które uznaliśmy za priorytetowe, są konkretne zasady. Kierowanie się nimi w naszej pracy będzie ważnym elementem wypracowywania, a w dalszej perspektywie podnoszenia standardów dotyczących naszej pracy i składających się na nią procesów tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

06.

Analiza strategiczna (analiza SWOT) wraz z wnioskami pod kątem rekomendowanego typu strategii

■ Mocne strony

- kadra (kompetencje, pasja, zaangażowanie, kreatywność);
- lokalizacja: wieloodziałość, zabytki, miejsca z historią, najważniejsze obiekty starówki, centralne miejsce w mieście;
- różnorodność zbiorów: liczba i rodzaj zbiorów, kolekcja, jej jakość i wartość;
- tradycja: jedno z najstarszych muzeów – utworzone w 1861 roku;
- jesteśmy ważnym elementem marki Torunia, trzy sztandarowe i unikatowe „produkty” Torunia: Gotyk, Pierniki i Kopernik;
- wszechstronność i różnorodność oferty;
- sieć kontaktów i umiejętność współpracy z zewnętrznymi partnerami (z innymi muzeami, podmiotami naukowymi i kulturalnymi, kolekcjonerami, przedstawicielami mediów);
- otwartość, miejsce spotkań;
- ośrodek wiedzy o historii i sztuce Torunia.

■ Słabe strony

- finanse: zbyt duże obciążenie koniecznością wypracowania przychodu w wysokości ponad połowy budżetu;
- finanse: zbyt mała możliwość pozyskiwania funduszy zewnętrznych i od partnerów biznesowych;

- zbyt niskie wynagrodzenia kadry;
- niewystarczająca komunikacja wewnętrzna (m.in. w zakresie obiegu dokumentów);
- słaba identyfikacja pracowników z firmą, ograniczenie się do własnych obowiązków i brak zrozumienia dla obowiązków innych;
- słaba znajomość języków obcych;
- brak ustalonych procedur oraz nieprzestrzeganie tych które już istnieją;
- brak wystarczającej umiejętności planowania i skutecznej realizacji zadań;
- brak jasno określonych priorytetów;
- nieczytelny podział zbiorów w ramach kolekcji;
- słaby stan techniczny i infrastruktura techniczna niektórych budynków oraz niewystarczająca powierzchnia: socjalna, magazynowa, konserwatorska i edukacyjna;
- brak wiedzy (badań publiczności) nt. oczekiwań różnych grup odbiorców;
- brak działań ewaluacyjnych;
- braki kadrowe.

■ Szanse

- możliwość pozyskania środków na finansowanie działalności z funduszy zewnętrznych (z programów unijnych i krajowych oraz od sponsorów);
- możliwość uzyskania statusu muzeum narodowego;
- Uniwersytet Mikołaja Kopernika jako partner;
- Toruń na Liście Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO;
- wydarzenia i festiwale organizowane w Toruniu;
- rozwój nowych technologii jako szansa szerszej prezentacji Muzeum;
- siedziba mediów w Toruniu (TVN, TVP3, Radio PiK);
- imigranci jako nowa grupa odbiorców oraz pracowników;
- inwestycje budowlane w obrębie Starego Miasta, które dają okazję do badań archeologicznych oraz możliwość zwiększania przychodów MOT;
- inne instytucje muzealne, kulturalne i naukowe jako partnerzy;
- Toruń na Szlaku Kopernikowskim;
- możliwość wykorzystania mody na tematy kulinarne;
- seniorzy (jako wolontariusze i przewodnicy);
- rozwój wolontariatu.

■ Zagrozenia

- niewystarczające finansowanie działalności ze strony Organizatora i niebezpieczeństwo dalszego ograniczania środków ze względu na kryzys gospodarczy;
- ingerencja w działalność merytoryczną i plan pracy Muzeum przez podmioty zewnętrzne;

- trudna, niestabilna sytuacja polityczna krajowa i międzynarodowa oraz niebezpieczeństwo eskalacji działań wojennych;
- kryzys gospodarczy i finansowy, który może spowodować zmniejszenie dochodów ludności, spadek ruchu turystycznego, zwiększenie kosztów działalności;
- konkurencja ze strony innych podmiotów rynku czasu wolnego;
- stereotypowe postrzeganie muzeum jako mało atrakcyjne, anachroniczne miejsce spędzania czasu i pozyskiwania wiedzy;
- obawa (części społeczeństwa) związana z brakiem wiedzy o właściwym zachowaniu w muzeum może skutkować rezygnacją z wizyty;
- szybko zmieniające się otoczenie oraz zwyczaje i preferencje społeczne, wyzwania świata cyfrowego;
- pomijanie Muzeum przez lokalną branżę turystyczną.

■ Wnioski strategiczne z analizy SWOT

Przy formułowaniu wniosków z analizy SWOT wykorzystano model prof. K. Obłója⁴, który uzależnia wybór typu strategii od relacji pomiędzy mocnymi i słabymi stronami organizacji oraz szansami i zagrożeniami w otoczeniu. Z zestawienia możliwych opcji w tej przestrzeni wyłaniają się cztery typy strategii, które wskazują na najbardziej właściwe, czyli adekwatne kierunki działań strategicznych, biorąc pod uwagę aktualną sytuację strategiczną organizacji.

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia ofensywna	Strategia konserwatywna
Słabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna

■ Analiza SWOT – macierz typowych strategii⁵

W analizie SWOT Muzeum Okręgowego w Toruniu słabe strony przeważają nad mocnymi oraz szanse nad zagrożeniami, co wskazuje na strategię „konkurencyjną” jako najbardziej adekwatną w aktualnej sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej Muzeum.

4 K. Obłój, *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2014.

5 Na podstawie: K. Obłój, *Strategia Organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2014, s. 270-289.

■ Strategia „konkurencyjna” (-/+)

polega na eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji oraz maksymalnym wykorzystaniu istniejących szans, sprzyjających rozwojowi.

Główne kierunki działania MOT w ramach strategii konkurencyjnej:

- powiększanie/wzmacnianie zasobów (finansowych, marketingowych);
- lepsze wykorzystanie szans rynkowych;
- wykorzystanie współpracy z partnerami zewnętrznymi;
- zwiększanie skuteczności i sprawności działania;
- optymalizacja kosztów oraz zarządzania zasobami materialnymi i osobowymi.



07.

Nawiązanie do zewnętrznych dokumentów strategicznych

W samym sercu zabytkowego, urokliwego i pachnącego piernikami Torunia znajduje się Muzeum Okręgowe – instytucja nie tylko dbająca o dziedzictwo kulturowe, ale również silnie związana z ambicjami i wizją rozwoju miasta. Muzeum nie istnieje w izolacji, jest integralną częścią strategicznego planu rozwoju Torunia, który został przedstawiony w *Strategii Rozwoju Miasta Torunia do 2020 roku z perspektywą rozwoju do 2028 roku*⁶. Możemy w niej przeczytać, że misją Torunia „jest bycie miastem kreatywnej, otwartej i przedsiębiorczej społeczności, dumnej z dziedzictwa kulturowego swoich przodków, przełomowych w dziejach świata odkryć w astronomii, które do dzisiaj inspirują do tworzenia nowoczesnego, metropolitalnego ośrodka kultury, nauki, gospodarki i turystyki, opartego na innowacjach i synergii z partnerami w otoczeniu krajowym i międzynarodowym”. Tekst odnosi się bezpośrednio do dziedzictwa kulturowego miasta oraz jego funkcjonowania jako znaczącego ośrodka kultury

i turystyki, którego największym reprezentantem jest Muzeum Okręgowe w Toruniu. Myśl ta jest rozwinięta w dalszej części tekstu, gdzie czytamy, że „największe znaczenie dla przyszłej pozycji miasta ma jego niezwykle bogactwo dziedzictwa kulturowego, wpisanego na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO. Jest to zdecydowanie najwyższa wartość kulturowa Torunia i powód do dumy dla jego mieszkańców. Ten niezwykle potencjał musi być wykorzystany i stać się tłem oraz sceną dla wielu form aktywności kulturalnej. Tak bogate dziedzictwo kulturowe, zabytki architektury i urbanistyki, bogate kolekcje muzealne idealnie temu sprzyjają. Zachowanie tego dziedzictwa w jak najlepszym stanie, jego należna ekspozycja, wykorzystanie jako waloru turystycznego to jedno z podstawowych wyzwań kulturowych dla miasta”. W dokumencie miejskim, podobnie jak muzealnym, jest mowa o rozwoju marki Torunia i produktów turystycznych oraz opracowaniu wieloletniej strategii

⁶ *Strategia Rozwoju Miasta Torunia do 2020 roku z perspektywą rozwoju do 2028 roku*, źródło: <https://www.torun.pl/pl/rozwoj/miejskie-programy-rozwojowe/strategia-rozwoju-miasta-torunia-do-roku-2020-z-uwzglednieniem> (dostęp: 13.10.2023).

promocji marki „Toruń” i umocnieniu atrakcyjnego, ponadregionalnego wizerunku miasta. W przypadku Muzeum szczególny nacisk położony zostanie na wzmacnianie marki MOT oraz budowanie marki „Twierdza Toruń”. Strategia rozwoju Torunia zakłada także konsekwentne wykorzystywanie w komunikacji promocyjnej miasta obecności zespołu staromiejskiego na Liście Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Naturalnego UNESCO i związaną z tym rewitalizację obiektów zabytkowych oraz terenów zdegradowanych, do czego odnosi się w oczywisty sposób także *Strategia Rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu 2024–2028*, instytucji sprawującej opiekę nad 14 zabytkowymi obiektami architektonicznymi, wśród których znajdują się takie ikony miasta jak Ratusz Staromiejski czy Dom Mikołaja Kopernika. Obie strategie podkreślają znaczenie systemowego zarządzania kulturą. Toruń dąży do bycia miastem, w którym myślenie o kulturze jest strategiczne i stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla samorządu oraz partnerów lokalnych. W tym kontekście oba dokumenty stają się integralnym elementem systemu zarządzania.

Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020⁷ koncentruje się na rozwijaniu różnorodnej oferty kulturalnej, szanując przy tym dziedzictwo kulturowe. Edukacja kulturalna, rozwijanie kompetencji mieszkańców, a także współpraca między sferą nauki a kulturą są kluczowymi jej aspektami. Współpraca z oświatą oraz rozwijanie kompetencji w zarządzaniu kulturą są punktami centralnymi także strategii MOT. Kolejnym wspólnym obszarem jest zacieśnianie

współpracy pomiędzy sferą nauki i kultury w poszukiwaniu wzajemnych inspiracji i wymiany myśli, idei i doświadczeń poprzez łączenie projektów w sferze nauki (w tym badawczych) i kultury. Ważnym aspektem jest także rozwój metod i instrumentów analiz działalności w sferze kultury w Toruniu, jak chociażby prowadzenie badań publiczności oraz rozwijanie kompetencji podmiotów kultury w zakresie nowoczesnego zarządzania kulturą, w tym wprowadzenie nowych metod zarządzania do miejskich instytucji kultury np. zarządzania strategicznego i projektowego, Strategicznej Karty Wyników, czy controllingu, czyli metod opisanych w *Strategii Rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu 2024–2028*.

Patrząc na szerszy kontekst kultury i edukacji w Toruniu, niniejszy dokument MOT współgra także ze **Strategią Rozwoju Edukacji Miasta Torunia na lata 2016–2023**⁸. Otwartość na współpracę, rozwijanie oferty edukacyjnej i zacieśnianie współpracy między różnymi dziedzinami są punktami wspólnymi obu strategii.

Zarówno **Program Rozwoju Turystyki Miasta Torunia do 2030 roku**⁹ jak i *Strategia Rozwoju Muzeum Okręgowego w Toruniu 2024–2028* wyrażają zobowiązanie do zrównoważonego rozwoju. Oba dokumenty podkreślają znaczenie turystyki zrównoważonej, ochrony dziedzictwa kulturowego, współpracy z lokalnymi społecznościami oraz kreatywnego wykorzystania zasobów i produktów. Promocja, etyka, profesjonalizm i rola muzeów w kształtowaniu przyszłości są wspólnymi ich punktami.

7 *Strategia Rozwoju Kultury Miasta Torunia do roku 2020*, źródło: https://www.torun.pl/sites/default/files/pictures/Dokumenty/kultura_strategia_2020_dok_gl.pdf (dostęp: 13.10.2023).

8 *Strategia Rozwoju Edukacji Miasta Torunia na lata 2016–2023*, źródło: http://mdktorun.pl/wp-content/uploads/2023/03/Strategia_Rozwoju_Edukacji_Miasta_Torunia_na_lata_2016-2023.pdf (dostęp: 13.10.2023).

9 *Program Rozwoju Turystyki Miasta Torunia do 2030 roku*, źródło: https://www.torun.pl/sites/default/files/pliki/859_22_zal_01.pdf (dostęp: 13.10.2023).

W **Strategię rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+**¹⁰ wpisane są działania związane z rozwojem oferty instytucji kultury na poziomie lokalnym i regionalnym oraz rozwój edukacji kulturalnej i upowszechnianie kultury wśród mieszkańców regionu. Ważnym elementem strategii województwa, z punktu widzenia Muzeum, jest dostrzeżenie wagi dziedzictwa kulturowego województwa. Celem przyjętych założeń jest realizacja działań mających na celu ochronę, zachowanie, wzmacnianie potencjału oraz promocję dziedzictwa kulturowego województwa. Kierunek ten dotyczy także działań towarzyszących ochronie dziedzictwa kultury w ramach miejsc i obiektów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Naturalnego UNESCO, czyli niemal wszystkich obiektów MOT.

Muzeum Okręgowe w Toruniu nie tylko dostosowuje się do misji miasta i województwa; jest również zakorzenione w międzynarodowych standardach muzealnych, które są reprezentowane przez **Międzynarodową Radę Muzeów (ICOM)**. W analizie dokumentów ICOM, w tym rezolucji z 2016 roku dotyczącej planowania muzeum w przestrzeni, uchwały nr 1 z 2019 roku w sprawie zrównoważonego rozwoju i wdrażania **Agendy 2030**¹¹ oraz nowej definicji muzeum¹² i kodeksu etyki¹³, Muzeum Okręgowe w Toruniu znajduje

potwierdzenie swoich działań i wartości. W świetle tych dokumentów, MOT nie tylko gromadzi eksponaty i prezentuje historię, ale także pełni rolę edukacyjną i społeczną. Współpracuje z lokalnymi społecznościami, stając się miejscem dialogu i wymiany pomysłów. Współpraca z instytucjami kulturalnymi w Toruniu otwiera nowe możliwości interakcji między dziedzinami sztuki i nauki, tworząc unikalne doświadczenia kulturalne dla mieszkańców i turystów. W kontekście międzynarodowym zaś Muzeum nawiązuje do globalnych standardów, uczestniczy w międzynarodowych projektach i konferencjach.

W ten sposób, Muzeum Okręgowe w Toruniu jest nie tylko miejscem, gdzie historię przechowuje się w eksponatach, ale staje się żywym organizmem, pulsującym zgodnie z misją, zarówno lokalnie, jak i globalnie. Muzeum, jako strażnik dziedzictwa, nie tylko odgrywa rolę kustosa przeszłości, ale także inspirowe nowe pokolenia do budowania przyszłości. Poprzez nowoczesne interpretacje i ekspozycje, MOT staje się źródłem edukacji i inspiracji dla mieszkańców i turystów. To miejsce, które nie tylko kieruje spojrzenie wstecz, ale także wskazuje na przyszłość, w której dziedzictwo i innowacje przenikają się, kształtując tożsamość miasta na wielu płaszczyznach.

10 *Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego do 2030 roku – Strategia Przyspieszenia 2030+*, źródło: <https://kujawsko-pomorskie.pl/35295-prace-nad-strategia-2030.pdf> (dostęp: 13.10.2023).

11 *Agenda 2030*, źródło: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/01/Resolution-sustainability-EN-2.pdf> (dostęp: 13.10.2023).

12 Definicja muzeum wg ICOM, źródło: <https://icom-poland.mini.icom.museum/nowa-definicja-muzeum/> (dostęp: 13.10.2023).

13 *Kodeks etyki ICOM dla Muzeów*, źródło: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/poland.pdf> (dostęp: 13.10.2023).



08.

Cele i inicjatywy strategiczne

Poniżej przedstawiono cele strategiczne Muzeum Okręgowego w Toruniu ujęte w układzie Strategicznej Karty Wyników.

■ Perspektywa Właściciela

- W1 Rozwój działalności naukowej
- W2 Wzmocnienie marki MOT i jej roli w wizerunku miasta Torunia
- W3 Zwiększenie budżetu na działalność statutową i wynagrodzenia
- W4 Rozwój działalności konserwatorskiej
- W5 Rozwój działalności edukacyjnej
- W6 Budowanie, aktualizacja i rozwój bazy danych o zabytkach

■ Perspektywa Klienta

- K1 Rozwój działalności wystawienniczej
- K2 Ratusz Staromiejski jako główny element na mapie kulturalno-turystycznej miasta

K3	Zwiększenie zaangażowania w sprawy społeczności lokalnej
K4	Podniesienie jakości komunikacji zewnętrznej
K5	Prowadzenie i wykorzystanie badań publiczności

■ **Perspektywa Procesów Wewnętrznych**

P1	Poprawienie komunikacji wewnętrznej
P2	Zwiększenie dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjnej
P3	Poprawa warunków i bezpieczeństwa przechowywania obiektów
P4	Rozwijanie formy pracy zespołowej i projektowej
P5	Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju
P6	Wypracowywanie polityk, standardów, instrukcji i procedur w kluczowych obszarach działalności Muzeum

■ **Perspektywa Wiedzy i Rozwoju**

WR1	Rozwój kompetencji (kwalifikacji) pracowników
WR2	Gromadzenie, przekazywanie wiedzy i zapewnienie następców na kluczowych stanowiskach

W niniejszym rozdziale opisano poszczególne cele, wskazano na mierniki strategiczne, które służą do formułowania celu w sposób ilościowy oraz inicjatywy strategiczne, czyli przedsięwzięcia służące wdrażaniu danego celu. Niniejsze zestawienie celów ma swoje odzwierciedlenie w Strategicznej Karcie Wyników, w której określono cele ilościowe na rok 2024 i kolejne oraz tam, gdzie to miało uzasadnienie, także perspektywy czasowe realizacji poszczególnych inicjatyw. W dokumencie tym (o charakterze wewnętrznym) określono także skład zespołów odpowiedzialnych za poszczególne cele i inicjatywy oraz koordynatorów tych zespołów.

Perspektywa Właściciela

W1. Cel strategiczny: Rozwój działalności naukowej

Muzeum z dobrze wykształconą kadrą aspiruje, aby stać się instytucją naukową, której poziom podejmowanych inicjatyw badawczych jest wysoko oceniany. Jednym z celów jest motywowanie i wspieranie pracowników Muzeum do podnoszenia swoich kompetencji naukowych dzięki studiom podyplomowym i doktoranckim. Pragniemy kontynuować i zacieśnić dobrą współpracę na niwie naukowej z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika oraz innymi placówkami badawczymi, poprzez podejmowanie wspólnych przedsięwzięć (wystaw, spotkań naukowych). Ważną inicjatywą jest stymulacja pracowników Muzeum do podejmowania własnych badań naukowych, których wyniki są przedstawiane na konferencjach krajowych i międzynarodowych, a także ukazują się drukiem w czasopismach punktowanych. Celem na kolejne lata jest organizacja własnych seminariów tematycznych i konferencji naukowych, podejmujących ważne zagadnienia z zakresu muzealnictwa (kontynuacja cyklu konferencji naukowych pt. „Nowoczesne muzeum – relacje i narracje” rozpoczętego z sukcesem w 2022 roku). W pracy naukowej ważnym elementem jest

opracowywanie naukowe poszczególnych kolekcji muzealnych, dlatego w kolejnych latach stawiamy na kontynuację publikacji katalogów zbiorów, przewodników po muzealnych kolekcjach, wydawnictw popularnonaukowych, a w perspektywie kilku lat staranie się o uzyskanie statusu wydawnictwa punktowanego. Wznowiony w 2022 roku *Rocznik Muzeum Okręgowego w Toruniu* (po kilkunastoletnim zawieszeniu) jest wydawnictwem, na łamach którego drukowane są regularnie (każdego roku) najnowsze wyniki badań nad kolekcjami muzealnymi pracowników MOT oraz innych osób z Muzeum współpracujących. Z roku na rok będziemy zabiegać o coraz wyższy poziom drukowanych w nim artykułów (które każdorazowo poddawane są specjalistycznej naukowej recenzji), a następnie wystąpić o uzyskanie punktacji dla publikowanych w nim tekstów. Jednym z zadań muzeów jest informowanie i upowszechnianie wiedzy o gromadzonych zbiorach, dlatego w kolejnych latach stawiamy na rozszerzenie działalności Muzeum w przestrzeni wirtualnej, poprzez udostępnianie opracowanych muzealiów na różnych portalach on-line.

Mierniki strategiczne:

- a. Liczba publikacji w roku
- b. Liczba wystąpień na konferencjach
- c. Liczba zorganizowanych konferencji naukowych

Inicjatywy strategiczne:

- 1. Uzyskanie statusu czasopisma punktowanego dla Rocznika MOT
- 2. Uzyskanie statusu wydawnictwa punktowanego dla Wydawnictwa Muzeum Okręgowego w Toruniu
- 3. Organizacja cyklu naukowych konferencji muzeologicznych wraz z publikacjami pokonferencyjnymi

1. Uzyskanie statusu czasopisma punktowanego dla Rocznika MOT

Rocznik Muzeum Okręgowego w Toruniu jest periodykiem o długiej tradycji. Pierwszy jego numer ukazał się w roku 1962. Powinien on być stałym forum wymiany doświadczeń i wiedzy dotyczącej zbiorów Muzeum na tle innych kolekcji polskich i europejskich oraz miejscem publikacji artykułów naukowych dotyczących historii miasta i regionu, a także tematyki z zakresu muzealnictwa. Pierwszym krokiem w tym kierunku stało się wznowienie, dotychczas niesystematycznie ukazującego się czasopisma, którego dokonano w roku 2022, wydając jego 19 tom, w roku 2023 zaś tom 20. W kolejnych woluminach publikowane będą efekty prac badawczych prowadzonych przez pracowników Muzeum, ale także osób o innej afiliacji zajmujących się wyżej przedstawioną problematyką badawczą. Czasopismo będzie prowadzone zgodnie ze standardami dla czasopism naukowych, a jego poziom poddany weryfikacji zewnętrznej przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Krok ten zaplanowany został na 2026 rok, po wydaniu czterech numerów spełniających kryteria czasopisma naukowego. W kolejnych latach możliwe będzie wystąpienie o podniesienie przyznanej punktacji.

2. Uzyskanie statusu wydawnictwa punktowanego dla Wydawnictwa Muzeum Okręgowego w Toruniu

Muzeum Okręgowe w Toruniu rokrocznie wydaje kilka publikacji o charakterze naukowym i popularnonaukowym dot. gromadzonych zbiorów, prezentowanych wystaw lub innych aspektów funkcjonowania instytucji. Są to przede wszystkim katalogi wystaw i zbiorów, przewodniki oraz publikacje dla dzieci. Muzeum konsekwentnie dba o wysoki poziom merytoryczny i edycyjny przygotowywanych wydawnictw, zapraszając do pisania testów oraz wykonywania recenzji wybitnych specjalistów i naukowców z zakresu muzealnictwa i ochrony dziedzictwa. Naszym celem na dziś jest stałe podnoszenie jakości wydawanych publikacji i realizowanie ich zgodnie ze standardami Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, zaś celem długofalowym zabieganie o uzyskanie statusu wydawnictwa punktowanego.

3. Organizacja cyklu naukowych konferencji muzeologicznych wraz z publikacjami pokonferencyjnymi

W roku 2022 Muzeum Okręgowe w Toruniu wystąpiło z inicjatywą powołania stałego forum wymiany wiedzy, wyników badań i doświadczeń w zakresie funkcjonowania i zarządzania muzeami oraz opieki nad dziedzictwem artystycznym, historycznym, technicznym i naukowym. W konsekwencji zdecydowano się na stworzenie nowego, muzeologicznego cyklu konferencyjnego zatytułowanego „Nowoczesne muzeum – relacje i narracje”, który zainaugurowano w dniach 20–22 kwietnia 2022 roku w Ratuszu Staromiejskim. Organizatorzy konferencji zdecydowali, że w sposób szczególny chcieliby zwrócić uwagę na dwie grupy tematyczne: społeczną rolę instytucji muzealnych oraz sposoby budowania przez muzea wypowiedzi i opowieści, stąd tytułowe „relacje i narracje”. Począwszy od roku 2022, w cyklu dwuletnim, odbywać się będą konferencje naukowe, które w naszym zamierzeniu mają być rozbudowaną przestrzenią dyskusji i debat. Ich efekty zaś publikowane będą w materiałach pokonferencyjnych, w latach nieparzystych, pomiędzy konferencjami.



W2. Cel strategiczny: Wzmocnienie marki MOT i jej roli w wizerunku miasta Torunia

Cel ten zakłada realizację działań na rzecz wzmocnienia rozpoznawalności marki Muzeum Okręgowego w Toruniu jako najważniejszej instytucji muzealnej nie tylko w mieście, ale także w województwie oraz jednej ze znaczących na poziomie kraju. Drugim elementem będzie praca na rzecz zwiększenia wpływu MOT na wizerunek Torunia oraz silniejszego powiązania wizerunkowego pomiędzy miastem a Muzeum. Głównym działaniem prowadzącym do osiągnięcia celu będzie stworzenie nowego, całościowego Systemu Identyfikacji Wizualnej MOT, który opierać się będzie o wspieranie marek poszczególnych oddziałów. W naszym założeniu każdy z oddziałów MOT będzie posiadał własne logo, które wraz z nowym logo Muzeum stanowić będzie podstawowy element komunikacyjno-informacyjny. Działaniem niezbędnych do osiągnięcia tego celu na dalszym etapie będzie konsekwentne	wdrażanie SIW MOT oraz jego przestrzeganie przez cały zespół Muzeum. Szczególny nacisk w budowaniu marki Muzeum położony zostanie na inicjatywę związaną z najmłodszym oddziałem MOT, czyli Muzeum Twierdzy Toruń, której założeniem jest zwiększanie w świadomości społecznej wagi dziedzictwa fortecznego oraz stworzenie w MTT interdyscyplinarnego centrum wiedzy o toruńskich budowlach obronnych. Kolejnym działaniem w ramach tego celu będzie zaplanowanie i wdrożenie badań rozpoznawalności marki MOT we współpracy z Ośrodkiem Informacji Turystycznej w Toruniu (w ramach monitoringu ruchu turystycznego w Toruniu) bądź podjęcie współpracy z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika lub inną jednostką badawczą w celu opracowania metodologii i scenariusza badań publiczności MOT.
--	---

Miernik strategiczny:

Rozpoznawalność marki MOT (prowadzenie badań)

Inicjatywy strategiczne:

- Opracowanie i wdrożenie Systemu Identyfikacji Wizualnej MOT**
- Budowa i wzmacnianie marki „Twierdza Toruń”**
- Zaplanowanie i wdrożenie badań rozpoznawalności marki we współpracy z Ośrodkiem Informacji Turystycznej w Toruniu (OIT) lub środowiskiem akademickim**

1. Opracowanie i wdrożenie Systemu Identyfikacji Wizualnej MOT

Logo i System Identyfikacji Wizualnej stanowią niezbędne elementy budowania marki, dlatego są przedmiotem namysłu i bacznej uwagi specjalistów od marketingu i wizerunku, ale także kadry zarządzającej. Muzeum Okręgowe w Toruniu z racji swojej struktury, posiadania ośmiu oddziałów o różnej tematyce, specyfice i charakterze, rozlokowanych w różnych częściach miasta, nie zawsze jest z nimi utożsamiane. Aby temu przeciwdziałać, zdecydowaliśmy się na opracowanie nowego, całościowego Systemu Identyfikacji Wizualnej MOT, który opierać się będzie o wspieranie marek poszczególnych oddziałów.

W pierwszej kolejności zaplanowane zostało opracowanie nowego logo głównego Muzeum w wersji polsko- i anglojęzycznej wraz z księgą znaku. W dalszej kolejności zaprojektowane zostanie logo wraz z księgą znaku dla każdego z oddziałów (poza Muzeum Toruńskiego Piernika i Muzeum Twierdzy Toruń) nieposiadającego jeszcze identyfikacji. W naszym założeniu każdy z oddziałów MOT będzie posiadał logo oddające jego specyfikę, które używane będzie zawsze w towarzystwie logo głównego Muzeum. Taki zestaw stanowić będzie podstawowy element komunikacyjno-informacyjny każdego z oddziałów.

2. Budowa i wzmacnianie marki „Twierdza Toruń”

Toruńskie fortyfikacje są jednym z najlepiej zachowanych zespołów obronnych w Europie. W skład tego unikalnego zespołu wchodzi obiekty pochodzące ze wszystkich okresów militarnej historii miasta (średniowiecze, okres nowożytny, XIX wiek, II wojna światowa). Muzeum od lat poświęcało uwagę temu aspektowi, ale dopiero otwarcie w roku 2021 Muzeum Twierdzy Toruń umożliwiło zintensyfikowanie działań związanych z badaniami nad toruńską twierdzą i stacjonującym w mieście garnizonem zarówno pod względem naukowym, jaki i popularnym – otwartości na zainteresowanie zwiedzających. Popularyzacja, promocja i ochrona fortecznego dziedzictwa miasta stanowi główny cel nowo utworzonego oddziału. W najbliższej przyszłości wiodącym działaniem będzie budowa świadomości społecznej dotyczącej znaczenia toruńskich fortyfikacji w dziejach miasta i kraju zarówno wśród mieszkańców, jak i turystów. Zadaniem Muzeum będzie praca własna nad wzrostem stopnia społecznej rozpoznawalności tematu, a także moderowanie i koordynacja działań w tym kierunku realizowanych przez Gminę Miasta Toruń, Samorząd Województwa oraz inne podmioty administrujące obiektami budownictwa obronnego. Ponadto Muzeum będzie dążyło do pogłębiania współpracy merytorycznej z instytucjami państwowymi i samorządowymi powołanymi do ochrony dziedzictwa kulturowego (Narodowym Instytutem Dziedzictwa, Wojewódzkim Urzędem Ochrony Zabytków, Biurem Miejskiego Konserwatora Zabytków i Archiwum Państwowym w Toruniu) i wiodącymi ośrodkami akademickimi, w zakresie m.in. prac badawczych i konsultacji architektoniczno-historycznych dotyczących fortyfikacji. Efektem tych działań będzie wzmocnienie marki „Twierdza Toruń”, przy czym sama marka będzie kojarzona z Muzeum jako interdyscyplinarnym centrum wiedzy o toruńskich budowlach obronnych. Tym samym motto „Wrota fortecznej historii Torunia”, stanie się zwrotem-kluczem – wyznacznikiem profesjonalizmu i jakości.

3. Zaplanowanie i wdrożenie badań rozpoznawalności marki we współpracy z Ośrodkiem Informacji Turystycznej w Toruniu (OIT) lub środowiskiem akademickim

Ośrodek Informacji Turystycznej od kilkunastu lat prowadzi i publikuje badania monitoringu ruchu turystycznego w Toruniu, które są podstawowym źródłem danych o aktywności turystów w mieście Kopernika. W badaniu tym pojawiają się oczywiście oddziały Muzeum Okręgowego, jednak naszym zamierzeniem jest próba porozumienia z OIT i wypracowania dodatkowego modułu ww. badań poświęconego problematyce rozpoznawalności marki MOT. Działanie to ma duże znaczenie w kontekście innych inicjatyw strategicznych, w szczególności: wdrożenia całościowego Systemu Identyfikacji Wizualnej oraz budowy i wzmacniania marki „Twierdza Toruń”, a także obserwacji zmiany postrzegania Muzeum w perspektywie kilku najbliższych lat.



W3. Cel strategiczny: Zwiększenie budżetu na działalność statutową i wynagrodzenia

Muzeum, aby móc realizować zadania statutowe i rozwijać swoją działalność, musi dysponować stabilnym budżetem, który zapewni z jednej strony finansowanie rocznych planów, z drugiej zaś pozwoli na godne wynagrodzenia pracowników MOT. Chcąc realizować coraz lepsze przedsięwzięcia jakościowo i merytorycznie, konieczne jest budowanie profesjonalnej kadry pracowników odpowiednio motywowanej i wynagradzanej. Głównym czynnikiem wpływającym na konieczność zwiększania budżetu Muzeum jest jednak inflacja, wyrażająca się stałym wzrostem cen usług i towarów, który dotyka MOT na wielu płaszczyznach. Kolejnym zjawiskiem jest otoczenie biznesowe (rosnąca konkurencja), a także niestabilność przepisów regulujących funkcjonowanie instytucji kultury. Powyższe zjawiska powodują, że koszty funkcjonowania Muzeum z roku na rok rosną, a ich zrównoważenie staje się coraz trudniejsze. Muzeum chcąc się rozwijać zarówno na poziomie infrastrukturalnym, jak i jakości realizowanych działań wystawienniczych, wydarzeń, działań edukacyjnych, naukowych i wydawniczych, zmuszone jest do

zwiększania swego rocznego budżetu, a w szczególności dążenia do podwyższenia udziału źródeł zewnętrznych w ogólnej strukturze przychodów. Realizowane to będzie na kilku poziomach:

- zabieganie o zwiększenie dotacji podmiotowej od Organizatora;
- zabieganie o dotacje celowe i inwestycyjne od Organizatora;
- zabieganie o dotacje instytucjonalne (m.in. z instytucji państwowych i samorządowych oraz z funduszy europejskich);
- pozyskiwanie sponsorów i darczyńców;

a także poprzez stałe zwiększanie przychodów własnych z biletowanych wejść do Muzeum, sprzedaży pamiątek i wydawnictw oraz przychodów z najmu pomieszczeń w budynkach Muzeum. Zarządzanie środkami finansowymi w instytucji kultury powinno opierać się m.in. na zasadzie gospodarności, rozumianej jako świadome, odpowiedzialne i optymalne dysponowanie zasobami materialnymi i osobowymi. Uzyskane dzięki gospodarności środki finansowe Muzeum będzie przeznaczać na rozszerzenie działalności statutowej instytucji.

Mierniki strategiczne:

- Wartość przychodów MOT
- Udział przychodów własnych
- Dotacje zewnętrzne



W4. Cel strategiczny: **Rozwój działalności konserwatorskiej**

Dbałość o przechowywane w Muzeum Okręgowym w Toruniu zbiory, gromadzone od początku jego istnienia, czyli od 1861 roku, stanowi potężne wyzwanie dla muzealnych pracowni konserwatorskich. Działalność konserwatorska w toruńskim Muzeum zainicjowana została w roku 1957 przez ówczesnego dyrektora Jerzego Remera. W obecnej lokalizacji – na poddaszu Ratusza Staromiejskiego – pracownie konserwacji funkcjonują od lat 60. XX wieku. Pierwotnie wszystkie pomieszczenia przystosowano do celów konserwacji i badań malarstwa, w kolejnych latach pomieścić musiały także pracownię konserwacji rzemiosła artystycznego (od 1974 roku) oraz pracownię konserwacji papieru (od 1982 roku). Dodatkowo w piwnicy Domu Eskenów funkcjonuje pracownia konserwacji mebli. W latach 70. pracownia konserwacji malarstwa była wyposażona w nowoczesny jak na tamte czasy sprzęt, budziła podziw środowiska konserwatorskiego i muzealnego w skali kraju. Możliwe było prowadzenie badań konserwatorskich, szczególnie w zakresie technologii malarstwa. Specjalizacje, które włączone zostały w dalszej kolejności, nie zostały już tak

profesjonalnie usprzętowane. Kupowano stopniowo tylko najpotrzebniejsze narzędzia, umożliwiające działalność na najbardziej podstawowym poziomie. W latach 2009–2011 miał miejsce remont poddasza Ratusza Staromiejskiego, w wyniku którego łączące różne specjalizacje pracownie podzielono na szereg oddzielnych pomieszczeń. Mimo znalezienia lokalizacji dla wszystkich specjalności, doskwiera brak przestrzeni umożliwiającej konieczny rozwój zarówno w obszarze infrastrukturalnym jak i kadrowym. Powstały nowe działy i kolekcje, a liczba przekazywanych do konserwacji obiektów wzrasta z roku na rok. Rosną także wymagania dotyczące poziomu działań prewencji konserwatorskiej. Potrzebne są specjalistyczne stanowiska i ich wyposażenie (np. stanowisko do fotografii, stanowisko do prac intrologatorskich, profesjonalne meble i urządzenia, systemy właściwego przechowywania obiektów, sprzęt informatyczny i badawczy) oraz wzmocnienie zespołu o kolejnych specjalistów. Podkreślić należy, że Dział Konserwacji aktywnie i konsekwentnie uczestniczy w stawiających coraz więcej wyzwań procesach realizacji wystaw i obsłudze zewnętrznego ruchu muzealiów.

Miernik strategiczny:

Skala działalności konserwatorskiej (liczba obiektów poddanych konserwacji)



W5. Cel strategiczny: **Rozwój działalności edukacyjnej**

Muzeum, aby mogło realizować wyznaczoną sobie misję i wizję prezentowania materialnego i niematerialnego dziedzictwa, powinno rozwój działalności edukacyjnej traktować jako stały cel strategiczny. Działalność edukacyjna winna opierać się głównie

o zbiory Muzeum prezentowane na wystawach (stałych i czasowych) i być realizowana we wszystkich oddziałach MOT. Powinna obejmować swoim zasięgiem grupy zorganizowane (z przedszkoli, szkół podstawowych, ponadpodstawowych oraz studentów), a także

indywidualnych gości muzealnych (rodziny, dorosłych, seniorów). Edukacja w Muzeum powinna przyjmować różne atrakcyjne formy: lekcji muzealnych, warsztatów, oprowadzań, prelekcji, wykładów, czy gier edukacyjnych i być dostosowana do różnych grup odbiorców, w tym osób o specjalnych potrzebach. Atrakcyjność tych działań winna wynikać także z dużej liczby pomocy dydaktycznych – oryginalnych przedmiotów, kopii zabytków, strojów historycznych i akcesoriów modowych. Oferta edukacyjna Muzeum wymaga ciągłego aktualizowania realizowanych tematów, szczególnie w odniesieniu do podstawy programowej edukacji szkolnej. Ponadto bardzo potrzebne jest wypracowanie

Mierniki strategiczne:

- a. Liczba działań edukacyjnych
- b. Liczba projektów edukacyjnych
- c. Liczba zrealizowanych wystaw, które posiadają warstwy edukacyjne



W6. Cel strategiczny: **Budowanie, aktualizacja i rozwój bazy danych o zabytkach**

Wśród dziesięciu dróg, wykorzystywanych przez muzea do realizacji ustawowo określonych celów, na drugim miejscu – zaraz po gromadzeniu zabytków – znajduje się katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych muzealiów. Zapisywane w tym procesie dane znajdują się nie tylko w obowiązkowych dokumentach, prowadzonych w formie papierowej (księgi inwentarzowe i depozytowe, karty ewidencyjne, dokumentacja uzupełniająca jak księga wpływu i karty naukowe), ale także w systemie bazodanowym

stałej oferty edukacyjnej dla rodzin i dorosłych gości muzealnych. Rozwój działalności edukacyjnej, zwłaszcza w zakresie projektów edukacyjnych, to nie tylko prowadzenie zajęć przez pracowników Działu Edukacji i innych działów merytorycznych, ale też organizowanie działalności edukacyjnej realizowanej przez specjalistów spoza Muzeum. Równie ważnym aspektem rozwoju działalności edukacyjnej jest udział pracowników Działu Edukacji w tworzeniu wystaw stałych i czasowych. Efektem tego powinny być wystawy posiadające edukacyjne warstwy, w tym m.in. ścieżki tematyczne i inne punkty (miejsca) edukacyjne, które służą edukacji indywidualnych gości Muzeum.

MONA używanym w Muzeum Okręgowym w Toruniu. We wszystkich ww. źródłach informacji znajdują się treści wykorzystywane na bieżąco przez pracowników oraz poszukiwane przez zainteresowane osoby z zewnątrz, choćby badaczy lub turystów. Wzrastające znaczenie udostępniania danych za pomocą systemów informatycznych sprawia, że konieczne staje się zwiększenie nacisku i nakładu pracy na porządkowanie, koordynację i spójność zgromadzonych dotąd i wciąż aktualizowanych treści.

W tej sytuacji niezbędne staje się uznanie zagadnienia opracowania zbiorów za zadanie priorytetowe. Dotychczasowy brak tego priorytetu przyczynił się do nagromadzenia przez lata problemów zarówno w sferze uzupełniania podstawowych danych dotyczących zabytków, jak i w strukturze bazodanowej (np. niekonsekwentne słowniki, zdublowane wpisy itp.). Ważnym zadaniem jest poszerzanie bazy danych o wizerunki zgromadzonych w niej obiektów. Dotyczy to zarówno zabytków bez dokumentacji fotograficznej, jak i wymagających jej uzupełnienia ze względów merytorycznych lub pod kątem parametrów i liczby wizerunków. Podsumowując, realizacja powyższych zadań wymaga

głębokiego zaangażowania opiekunów kolekcji odpowiedzialnych za opracowanie zgromadzonych muzealiów. Pozostałe kwestie wymagają współdziałania zarówno wspomnianych kustoszy, jak i fotografa, administratora MONY oraz osoby sprawdzającej treści i uzupełniającej inwentarze. Owocem tej współpracy będzie uzupełnienie bazy danych, a w rezultacie sprawne zarządzanie i kontrola nad zbiorami oraz możliwość udostępnienia informacji o naszych zbiorach na stronach internetowych. Postępy prac przy realizacji wymienionych działań umożliwią mierniki, dzięki którym sprecyzujemy diagnozę i będziemy monitorować kierunek i zakres zmian.

Mierniki strategiczne:

- a. Liczba ogólna muzealiów w księgach inwentarzowych (pozycje)
- b. Liczba muzealiów skatalogowanych w systemie bazodanowym (MONA)
- c. Liczba muzealiów wstępnie opracowanych
- d. Liczba muzealiów w pełni opracowanych



Perspektywa Klienta

K1. Cel strategiczny: Rozwój działalności wystawienniczej

Działalność wystawiennicza wynika z charakteru gromadzonych zbiorów oraz ze specyfiki poszczególnych oddziałów Muzeum Okręgowego w Toruniu. W funkcjonujących w każdym z nich salach wystaw czasowych, od lat prezentowane są wystawy tematyczne, czyli dopełniające lub rozszerzające wiedzę na temat treści znajdujących się na wystawach stałych. Głównym zadaniem strategicznym jest podniesienie

jakości (estetycznej i merytorycznej) przygotowywanych wystaw oraz ich atrakcyjności. Związane jest to z jednej strony z poświęceniem większej ilości czasu na daną ekspozycję, zaangażowaniem w ten proces większej grupy osób (praca zespołowa), a także planowaniem i opracowywaniem scenariuszy z kilkuletnim wyprzedzeniem, z drugiej zaś strony – niezbędne jest zwiększenie środków (w tym finansowych) na

przygotowywane ekspozycje. Postulat ten będzie realizowany m.in. poprzez bardziej szczegółową weryfikację zakwalifikowanych do realizacji wystaw oraz zmniejszenie ich liczby w planach rocznych Muzeum. Działaniami pośrednio związanymi z rozwojem działalności wystawienniczej są realizacje inwestycyjne podnoszące komfort przygotowania ekspozycji i ich zwiedzania przez publiczność MOT. Muzeum będzie realizowało:

- wystawy rocznicowe związane z ważnymi wydarzeniami z historii Torunia, regionu i kraju;
- wystawy środowiska artystycznego Torunia;

- wystawy zgodne z tematyką kolekcji i specyfiki poszczególnych działów: Archeologii, Dom Mikołaja Kopernika, Historii i Dziejów Miasta Torunia, Historii Toruńskiego Piernikarstwa, Historii Twierdzy Toruń, Kultur Pozaeuropejskich oraz Sztuki Polskiej i Europejskiej;
- wystawy prezentujące arcydzieła sztuki polskiej i europejskiej ze zbiorów krajowych i (w miarę możliwości) zagranicznych;
- wystawy problemowe podejmujące ważne obecnie dla społeczeństwa tematy.

Mierniki strategiczne:

- a. Liczba wystaw (wraz z frekwencją) z podziałem na:
 - wystawy w MOT
 - wystawy zewnętrzne prezentowane w MOT
 - wystawy planszowe
 - wystawy MOT prezentowane poza MOT
- b. Frekwencja ogółem
- c. Liczba oprowadzań (grup i osób)

Inicjatywy strategiczne:

1. Opracowanie polityki wystawienniczej MOT
2. Opracowanie koncepcji rozwoju i wdrożenie oferty przewodnickiej w Muzeum oraz funkcjonowania MOT w turystycznym otoczeniu Torunia

1. Opracowanie polityki wystawienniczej MOT

Ważnym elementem polityki wystawienniczej jest uściślenie zakresu tematyki (problematyki) wystaw czasowych realizowanych w oddziałach MOT, która powinna być adekwatna do profilów oddziałów oraz wiedzy i specjalizacji kuratorów. Dążeniem stanie się również doprecyzowanie liczby przygotowywanych wystaw (ich zmniejszenie) z dbałością o ich należytą jakość merytoryczną i dostępność. W związku z tym ważne jest poprawienie komfortu pracy nad wystawą poprzez zagwarantowanie optymalnego czasu pracy potrzebnego do przygotowania scenariusza, koncepcji aranżacji plastycznej, a także jej realizacji technicznej.

2. Opracowanie koncepcji rozwoju i wdrożenie oferty przewodnickiej w Muzeum oraz funkcjonowania MOT w turystycznym otoczeniu Torunia

Niniejsza inicjatywa to projekt, który ma na celu stworzenie nowej, atrakcyjnej oferty przewodnickiej w Muzeum Okręgowym w Toruniu oraz dostosowanie funkcjonowania MOT do potrzeb turystycznego otoczenia Torunia. Głównym celem tej inicjatywy, w ramach rozwoju działalności wystawienniczej, jest uczynienie Muzeum dostępnym i przyjaznym dla wszystkich grup odbiorców. Poprzez opracowanie nowej koncepcji rozwoju, chcemy zapewnić interesujące i interaktywne doświadczenia zwiedzania dla mieszkańców oraz turystów. Naszym celem jest stworzenie przestrzeni, która będzie otwarta na różnorodne potrzeby i zainteresowania zwiedzających. Działania w ramach tej inicjatywy obejmują analizę i opracowanie nowych sposobów oprowadzania w MOT, uwzględniając nowoczesne technologie i interaktywne narzędzia. Będziemy również współpracować z lokalnym otoczeniem turystycznym, aby lepiej zintegrować Muzeum Okręgowe w Toruniu z atrakcjami miasta i regionu. Naszą ambicją jest stworzenie przyjaznej przestrzeni, która dostarczy ciekawych doświadczeń kulturalnych i edukacyjnych. Chcemy, aby każdy, kto odwiedza toruńskie Muzeum Okręgowe, mógł czerpać inspirację z historii i sztuki, niezależnie od swojego poziomu zainteresowania i umiejętności.



K2. Cel strategiczny: Ratusz Staromiejski jako główny element na mapie kulturalno-turystycznej miasta

Ratusz Staromiejski w Toruniu to główna siedziba Muzeum Okręgowego w Toruniu, perła średniowiecznej architektury, jeden z najpiękniejszych zabytków miasta oraz największych i najwspanialszych tego typu obiektów w Europie. W przeszłości Ratusz był nie tylko siedzibą władz miejskich i sądowych, to w nim skupiało się życie hanzeatyckiego miasta handlowego, dziś można w nim zobaczyć wyjątkowe wnętrza oraz wystawy artystyczne i historyczne. Dodatkową atrakcją jest dostępny codziennie taras widokowy ulokowany na szczycie 40-metrowej wieży.	rozkładu wskazań na zwiedzane zabytki wewnątrz w Toruniu w 2022 roku” na pierwszym miejscu znalazła się wieża Ratusza Staromiejskiego, na drugim zaś sam Ratusz. Jednocześnie dane frekwencyjne pokazują, że jest jeszcze duża przestrzeń do zwiększania liczby osób odwiedzających ten oddział MOT.
O tym, jak Ratusz jest ważny dla turystów przybywających do Torunia z różnych stron kraju i świata, świadczą m.in. wyniki monitoringu ruchu turystycznego	Powyższe wyniki motywują nas do podjęcia zintensyfikowanych działań, których celem będzie z jednej strony uatrakcyjnienie i dywersyfikacja oferty Ratusza Staromiejskiego na różnych poziomach, z drugiej zaś ułatwienie skorzystania z niej publiczności.
Turystyczny Toruń 2022 ¹⁴ . W badaniu „procentowego	Przy realizacji powyższych założeń niezbędne będzie przeprowadzenie działań inwestycyjnych w przestrzeni Ratusza, w szczególności dot. kwestii komunikacyjnych. Ważnym elementem wprowadzanych zmian będzie także

14 Monitoring Ruchu Turystycznego „Turystyczny Toruń 2022”, Toruń 2023, źródło: https://visittorun.com/sites/default/files/attachment/2022_raport_um.pdf (dostęp: 13.10.2023).

przekaz informacyjny (na wielu poziomach) o „nowym otwarciu” Ratusza.	doprowadzenie do tego, by Ratusz Staromiejski stał się najważniejszym i najliczniej odwiedzanym zabytkiem Torunia, swoistą ikoną miasta.
W naszych zamierzeniach rezultatem docelowym będzie	

Miernik strategiczny:

Frekwencja w Ratuszu Staromiejskim

Inicjatywa strategiczna:

Opracowanie programu rozwoju oferty muzealnej w Ratuszu Staromiejskim

Naszym zamierzeniem jest to, by Ratusz Staromiejski ze swoją wielowiekową i niezwykle interesującą historią stał się miejscem bardziej atrakcyjnym dla zwiedzających. Planujemy opracować trasę zwiedzania w taki sposób, aby goście mieli możliwość pogłębić wiedzę na temat dziejów i funkcji poszczególnych pomieszczeń Ratusza. W planach jest także modernizacja piwnic i parteru Ratusza, galerii sztuki gotyckiej i wystawy poświęconej rzemiosłu toruńskiemu. Ponadto stworzona zostanie przyjazna przestrzeń rekreacyjna i edukacyjna oraz nowa strefa wejściowa ze sklepem i kasą muzealną. Jedną z najatrakcyjniejszych części Ratusza jest jego wieża, którą chętnie odwiedzają goście muzealni. Dlatego też planujemy opracowanie nowej oferty edukacyjnej i ekspozycyjnej zlokalizowanej w jej wnętrzu, by podnieść atrakcyjność tego miejsca i satysfakcję zwiedzających. Dotychczas zrealizowanym elementem tego programu są zamontowane lunety pozwalające na obserwację zabytkowej starówki Torunia.



K3. Cel strategiczny: Zwiększenie zaangażowania w sprawy społeczności lokalnej

Zmieniająca się bardzo szybko rzeczywistość, w której żyjemy, wpływa również na funkcjonowanie muzeów i zmianę ich paradygmatu, co zaobserwować można w najnowszej definicji muzeum przyjętej w 2022 roku w Pradze przez Zgromadzenie Generalne ICOM. W dokumencie tym czytamy m.in. o tym, że „Muzeum jest trwałą instytucją służącą społeczeństwu (...) otwartą dla wszystkich, powszechnie dostępną i niewykluczającą (...) swoją działalność i sposoby komunikowania opiera na (...) społecznej partycypacji” ¹⁵ . Zgodnie z powyższą	ideą muzea coraz częściej i coraz szerzej otwierają się na współpracę ze społecznościami lokalnymi podejmując sprawy dla nich istotne w danym czasie. Instytucje muzealne chcą być blisko mieszkańców, chcą im „towarzyszyć” i wspierać w ważnych sprawach, problemach, konfliktach i dyskusjach. Muzea stają się zatem centrami aktywności społecznej, działając wspólnie i dla lokalnych odbiorców. Muzeum Okręgowe w Toruniu również chce podążać tym nurtem i być coraz bliżej mieszkańców. Chcemy otwierać
--	---

15 Definicja muzeum wg ICOM, źródło: <https://icom-poland.mini.icom.museum/nowa-definicja-muzeum/> (dostęp: 13.10.2023).

się na ich potrzeby i wspólnie o nich dyskutować, budując społeczności lokalnej zamieniły się w konkretny, stały wokół siebie grono bliskiej i zaangażowanej społeczności, program działań i wydarzeń. aby dotychczasowe incydentalne działania na rzecz

Miernik strategiczny:

Liczba inicjatyw skierowanych do społeczności lokalnej

Inicjatywa strategiczna:

Opracowanie perspektywicznego programu zwiększenia zaangażowania MOT w sprawy społeczności lokalnej

Stworzenie perspektywicznego programu zwiększenia zaangażowania Muzeum w sprawy społeczności lokalnej winno być jednym z pierwszych zadań Muzeum Okręgowe w Toruniu w nowej perspektywie planowania strategicznego. Powinno ono obejmować nie tylko program inicjatyw angażujących społeczność lokalną wokół MOT, nie tylko zbiór inicjatyw związanych z „wychodzeniem” instytucji poza swoje mury w przestrzeń miasta, ale przede wszystkim szeroki program badań społeczności lokalnej w celu pozyskania wiedzy o tym, jakie są potrzeby i oczekiwania środowiska lokalnego wobec Muzeum.



K4. Cel strategiczny: Podniesienie jakości komunikacji zewnętrznej

Komunikowanie działań Muzeum jest jednym z istotniejszych zadań wpływających zarówno na wizerunek instytucji, jak i na frekwencję na wystawach, wydarzeniach czy działaniach edukacyjnych. Każda nowoczesna instytucja powinna opierać swoją komunikację z odbiorcami o dobrej (możliwie najwyższej) jakości kontent, systematyczność w publikacji treści oraz używanie szerokiej gamy dostępnych narzędzi, by prezentowany przekaz dotarł do jak najszerszego grona odbiorców. Kluczem do osiągnięcia celu będzie określenie szczegółowych grup odbiorców (segmentacja widowni) i opracowywanie dla nich odpowiedniego komunikacyjnie (treściowo i wizualnie) kontentu. Sposobem do realizacji tego zamierzenia będzie powołanie Zespołu ds. multimediiów, który wyspecjalizuje się w tworzeniu dobrych jakościowo materiałów audio-wideo, w szczególności przeznaczonych na kanały mediów społecznościowych, które wyznaczają obecnie standardy komunikacyjne dla wielu grup odbiorców. Drugim elementem realizacji tego celu, skierowanym do nieco bardziej zachowawczych grup widowni, będzie zaprojektowanie i wdrożenie nowej strony internetowej Muzeum, która zarówno zwiększoną funkcjonalnością, jak i nowym układem graficznym i treściowym ma stać się z jednej strony przyjaznym narzędziem dla potencjalnych odbiorców oferty MOT, z drugiej zaś – podstawowym dla osób o szczególnych potrzebach (zapewnienie stosowania wytycznych dostępnościowych).

Mierniki strategiczne:

- a. Liczba odwiedzin strony www MOT
- b. Liczba postów w mediach społecznościowych MOT

Inicjatywy strategiczne:

- 1. Stworzenie Zespołu ds. multimediiów
- 2. Przygotowanie i uruchomienie nowej strony internetowej

1. Stworzenie Zespołu ds. multimediiów

W obecnych czasach rewolucji informacyjnej i odchodzenia od czytania długich tekstów na rzecz krótkich form audio-wideo, wiele grup naszych odbiorców oczekuje również od Muzeum zmiany formy prezentowanych treści. Aby było to możliwe, niezbędne jest pozyskanie nowych kompetencji i nauczanie się komunikowania z widownią przy pomocy nowych form przekazu. Sposobem do realizacji tego zamierzenia będzie powołanie kilkuosobowego Zespołu ds. multimediiów, który wyspecjalizuje się w tworzeniu dobrych jakościowo materiałów audio-wideo. Zespół zostanie doposażony w niezbędny sprzęt do realizacji nagrań, fotografii i projektów graficznych oraz przejdzie odpowiednie szkolenia. Dzięki wyspecjalizowanemu Zespołowi ds. multimediiów, MOT będzie w stanie prezentować wysokiej jakości treści w nowoczesnej formule i docierać do nowych grup odbiorców oraz ugruntowywać swoją markę u obecnej widowni.

2. Przygotowanie i uruchomienie nowej strony internetowej

Podstawowym narzędziem prezentującym w stałej formule całościową ofertę Muzeum oraz informacje o zakresach i formach skorzystania z niej jest strona internetowa. Obecnie używana przez MOT strona www nie realizuje w pełni standardów zarówno informacyjnych, jak i dostępnościowych, dlatego niezbędne jest zaprojektowanie i wykonanie nowej strony instytucji. Nowa strona internetowa MOT będzie się charakteryzować zwiększoną funkcjonalnością, zbudowaną w oparciu o „User Experience” (projektowanie doświadczeń użytkownika), czyli działanie będące sumą wszystkich reakcji i odczuć, których doświadcza użytkownik naszej strony. Celem takiego projektowania jest dbanie o to, aby strona wzbudzała pozytywne odczucia korzystających z niej osób. Drugim ważnym elementem nowej strony będzie znacząco zwiększony poziom dostępności dla osób o szczególnych potrzebach, wynikający literalnie z zapisów ustawodawczych. Zostanie to osiągnięte zarówno dzięki doświadczeniu osób profesjonalnie zajmujących się tworzeniem stron, jak i współpracy z osobami o szczególnych potrzebach. Nowa strona internetowa Muzeum ma mieć bardzo wysoki poziom funkcjonalności i dostępności, a przy okazji posiadać nową i atrakcyjną formę graficzną, które umilać mają korzystanie z tego narzędzia.



K5. Cel strategiczny: **Prowadzenie i wykorzystanie badań publiczności**

Muzeum, podobnie jak każdy inny podmiot rynku czasu wolnego, aby móc przygotować możliwie najlepszą ofertę dla odbiorców, winno poznać ich preferencje, dlatego też tak istotne jest prowadzenie badań widowni. Chcąc, by to działanie było przeprowadzone możliwie najefektywniej, warto podjąć również na tym polu współpracę z partnerami ze środowiska akademickiego i realizować cykliczne akcje badawcze zarówno ilościowe, jak i jakościowe, by w perspektywie kilku lat móc wyciągnąć wnioski dotyczące aktualnych trendów i oczekiwań publiczności. Poza badaniem publiczności, które we wiodących placówkach muzealnych jest obecnie elementem	dość powszechnym, warto rozważyć również badanie niepubliczności, które jest zdecydowanie bardziej wymagające, ale daje możliwość zdobycia wiedzy o tym, dlaczego pewne grupy osób do Muzeum nie przychodzą. Warte wykorzystania są także badania realizowane przez inne podmioty np. monitoringu ruchu turystycznego w Toruniu, którego częścią jest toruńskie Muzeum Okręgowe. Równie ważne co prowadzenie badań jest ich wykorzystywanie w programowaniu oferty muzeum i rozwoju instytucji, dlatego wyniki badań winny być uwzględniane we wszelkich działaniach planistycznych MOT.
--	--

Inicjatywy strategiczne:

1. **Zbudowanie metodologii mierzenia frekwencji z nastawieniem na pozyskiwanie większej ilości danych o publiczności**
2. **Zaplanowanie i wdrożenie planu badań publiczności**

1. **Zbudowanie metodologii mierzenia frekwencji z nastawieniem na pozyskiwanie większej ilości danych o publiczności**

Muzeum skrupulatnie liczy frekwencję w oparciu o sprawdzony system sprzedaży biletów. Wiemy, ile w danym czasie sprzedaliśmy różnych rodzajów biletów wstępu oraz ile osób skorzystało z bezpłatnego wstępu lub udziału w wydarzeniach czy działaniach edukacyjnych. Co jednak z tych danych wynika i co wiemy o naszej publiczności? Zdecydowanie za mało, dlatego naszym celem jest opracowanie nowej metodologii mierzenia frekwencji, w oparciu o funkcjonujący system kasowy, w taki sposób, by móc pozyskiwać jak największą ilość danych dookreślających charakterystykę publiczności Muzeum. Pozyskanie wiedzy o segmentach widowni MOT ułatwi pracę nad przygotowaniem oferty Muzeum i pozwoli na takie jej sprofilowanie, by była ona atrakcyjna dla jeszcze większej grupy odbiorców.

2. **Zaplanowanie i wdrożenie planu badań publiczności**

Poznanie swojej publiczności, jej struktury i preferencji jest elementem niezbędnym do świadomego kształtowania programu rozwoju Muzeum i budowy oferty, na którą będzie duże zapotrzebowanie. Aby zdobyć wiedzę na temat swojej widowni, konieczne jest zaprojektowanie, wdrożenie i konsekwentne realizowanie badań publiczności zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Dzięki nim będziemy w stanie ocenić naszą rozpoznawalność oraz jakość naszej oferty,

usług i komunikacji, a co za tym idzie – podnosić je na wyższy poziom.

Elementem niezbędnym realizacji tej inicjatywy jest podjęcie współpracy z podmiotami uniwersyteckimi, zajmującymi się profesjonalnie badaniem publiczności.



Perspektywa Procesów Wewnętrznych

P1. Cel strategiczny: **Poprawienie komunikacji wewnętrznej**

Dla Muzeum Okręgowego w Toruniu, jako instytucji wielooddziałowej, sprawna komunikacja wewnętrzna stanowi kwestię nadrzędną. Specyfika MOT związana z funkcjonowaniem w kilku lokalizacjach (oddziałach), w których pracują poszczególne działy na terenie całego obszaru staromiejskiego, stanowi wyzwanie w wypracowaniu systemu wzajemnego, bieżącego informowania się o aktualnych działaniach czy inicjatywach. Różnorodność merytoryczna i przekrój tematyczny oddziałów sprawiają, że w MOT w jednym czasie odbywa się wiele różnych działań, projektów i imprez, w które zaangażowane są osoby pracujące na różnych stanowiskach, zarówno w pionie działalności podstawowej jak i administracyjnym.

Komunikacja wewnętrzna jest podstawowym elementem sprawnego i bezkonfliktowego działania całej instytucji. Sprawia, że wszelkie działania odbywają się terminowo, a praca nad nimi rozpoczyna się i kończy we właściwym czasie. Cel zakłada usprawnienie i „udrożnienie” przepływu informacji na poziomie działu, oddziału i całego Muzeum. Każdy pracownik będzie na bieżąco informowany o tym, co aktualnie dzieje się w MOT, jakie w danej chwili są potrzeby, problemy czy też plany. Wiedza o działaniach na każdym poziomie wzmacnia więź z instytucją, pomaga wziąć odpowiedzialność za nią i za jej funkcjonowanie, usuwa także bariery pomiędzy osobami w poszczególnych pionach.

Miernik strategiczny:

Ocena na podstawie ankiety

Inicjatywa strategiczna:

Przygotowanie i przeprowadzenie badań ankietowych wśród pracowników

Celem inicjatywy jest zebranie informacji wśród pracowników Muzeum, które pomogą w przygotowaniu sprawnego systemu przepływu informacji, dostępnego dla każdego pracownika. System ten będzie kluczowym narzędziem

umożliwiającym pracownikom być na bieżąco z wydarzeniami w organizacji, jednocześnie dając możliwość zgłaszania potrzeb i sugestii.

Ponadto, inicjatywa uwzględnia potrzebę doskonalenia komunikacji wewnątrz poszczególnych działów oraz między nimi. Chcemy stworzyć spójny system, który zintegruje przepływ informacji, wzmacniając współpracę i efektywność działań pomiędzy różnymi zespołami. Będziemy dążyć do stanu, w którym wszyscy pracownicy czują się zaangażowani i mają wpływ na procesy komunikacyjne.



P2. Cel strategiczny: Zwiększenie dostępności architektonicznej, cyfrowej i informacyjnej

W 2019 roku weszła w życie ustawa o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami.

Są to nie tylko osoby z niepełnosprawnościami, ale także osoby starsze, rodziny z dziećmi, osoby czasowo niepełnosprawne (np. podczas rehabilitacji po wypadkach) oraz wszyscy, którzy potrzebują niestandardowego sposobu przekazu treści.

We wszystkich planowanych i realizowanych projektach muzealnych (architektonicznych, wystawienniczych, edukacyjnych) uwzględniamy, w miarę możliwości, potrzeby osób ze szczególnymi potrzebami.

W toku codziennej pracy zapewniamy: dostępność architektoniczną; dostępność poznawczą ekspozycji muzealnych z uwzględnieniem uniwersalnego

projektowania; dostępność warsztatów muzealnych dla różnych grup ze szczególnymi potrzebami; dostęp do katalogów bibliotecznych (katalog biblioteczny cyfrowy na bieżąco aktualizowany); dostępność cyfrową (strona internetowa – muzeum.torun.pl, media społecznościowe) w tym wirtualną (wirtualne zwiedzania wystaw stałych) oraz szkolenia pracowników dotyczące dostępności.

Działania Muzeum zmierzają do zapewnienia dostępności zgodnie z zapisami ustawy, oczekiwaniami naszych odbiorców oraz możliwościami pracowników i będą rozwijane zgodnie z nową definicją muzeum przyjętą w 2022 roku przez Zgromadzenie Generalne ICOM, która określa instytucje muzealne jako „otwarte dla wszystkich, powszechnie dostępne i niewykluczające”.

Inicjatywa strategiczna:

Realizacja planu zapewnienia dostępności

Ustawa z dnia 19 lipca 2019 roku o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami wprowadza obowiązek sporządzenia planu działania na rzecz poprawy zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami przez te podmioty publiczne, które zgodnie z ustawą wyznaczyły koordynatora do spraw dostępności. Muzeum Okręgowe w Toruniu, podobnie jak i inne muzea, należy do grona instytucji zobowiązanych do powołania koordynatora, który od roku 2019 działa na rzecz zwiększania dostępności m.in. za pomocą przygotowywanego i wdrażanego corocznie planu zapewnienia dostępności zawierającego także działania inwestycyjne.

Działając w oparciu o nową definicję muzeum ICOM naszym zadaniem jest planowe dostosowywanie coraz większych obszarów działalności MOT dla osób o szczególnych potrzebach.



P3. Cel strategiczny: Poprawa warunków i bezpieczeństwa przechowywania obiektów (zbiorów)

Zgodnie z ustawowym pojęciem, pierwszym z celów istnienia muzeów jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym. Dalej w art. 2, w którym wyszczególniono zadania instytucji muzealnych, czytamy, że cele działalności muzealnej realizowane są w szczególności przez „przechowywanie gromadzonych zabytków, w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych” (Ustawa z dnia 21. 11. 1996 r. o muzeach, Dz.U.2022.o.385). Stąd dbałość o bezpieczne warunki przechowywania, należy traktować jako podstawowy obowiązek, który musimy spełnić względem muzealnego dziedzictwa.

W trakcie długiej działalności Muzeum Okręgowe w Toruniu zgromadziło pokaźne zbiory. Różnorodność przedmiotów jest ogromna – od szpilki, poprzez kolekcje sztuki polskiej, europejskiej, pozaeuropejskiej, do przewożnej wieży pancерnej. Łączna liczba muzealiów to niemal 307 tys., zinwentaryzowanych jako blisko 80 tys¹⁶. pozycji inwentarzowych. Przeważają wśród nich obiekty magazynowe.

Lokalizacja i stan techniczny pomieszczeń służących do przechowywania zabytków uwarunkowane są możliwościami lokalowymi. Przestrzeń magazynowa, którą obecnie dysponuje Muzeum Okręgowe w Toruniu, to powierzchnia 1 358 m²¹⁷. Są to pomieszczenia zlokalizowane w kilku budynkach – Muzeum Historii Torunia, siedzibie Działu Archeologii przy ul. Św. Jakuba, Ratuszu Staromiejskim, Domu Mikołaja Kopernika, Muzeum Podróżników im. Tony’ego Halika, Muzeum Toruńskiego Piernika i Muzeum Twierdzy Toruń. Budynki te znajdują się na starówce bądź w jej otoczeniu i również są zabytkami. Magazyny mieszczą się na różnych kondygnacjach, nie wyłączając piwnic i strychów. Wiele z nich jest przepełnionych oraz niewystarczająco wyposażonych. W niektórych panują niekorzystne warunki środowiskowe, przekraczające obowiązujące normy. Stan ten wymaga przeprowadzenia całościowej analizy ze wskazaniem na rozwiązania prowadzące do poprawy sytuacji. Stworzenie lepszych warunków przechowywania zabytków w magazynach zbiorów Muzeum Okręgowego w Toruniu jest jednym z priorytetowych kierunków inwestycji i rozwoju w najbliższych latach.

Mierniki strategiczne:

- a. Procent powierzchni o właściwych parametrach przechowywania zbiorów
- b. Procent powierzchni ekspozycyjnej o właściwych parametrach

¹⁶ Dane na dn. 31.12.2023

¹⁷ Dane na dn. 31.12.2023

Inicjatywy strategiczne:

- 1. Remont konserwatorski magazynów obiektów archeologicznych**
- 2. Wykonanie analizy obecnych przestrzeni magazynowych MOT w kontekście lepszego ich wykorzystania i/lub zwiększenia ich powierzchni**

1. Remont konserwatorski magazynów obiektów archeologicznych (ul. Św. Jakuba 20A)

Magazyny zbiorów archeologicznych zlokalizowane są w piwnicach oraz na poddaszu budynku poklasztornego, wyremontowanego i oddanego do użytku w roku 2010. Magazyny w piwnicach są klimatyzowane, jednak nie zapewnia to odpowiednich, stałych warunków, zwłaszcza wilgotności. Jednocześnie stale trwa proces tzw. „pudrowania” cegieł, który powoduje niszczenie ścian i stropów ceglanych, a pył ceglany sypie się na zabytki. Konieczny jest gruntowny remont w celu zahamowania procesu zawilgocenia ścian i stropu, który rozpoczęto w 2 połowie 2023 roku i który kontynuowany będzie w latach kolejnych. Planowana jest kontynuacja wykonania izolacji pionowej wszystkich ścian i fundamentów budynku, a następnie zdjęcie ceglanej posadzki ułożonej na podkładzie betonowym. Później trwać będzie długotrwały proces osuszania ścian.

Należy wspomnieć również o niezwykle trudnych w użytkowaniu ciągach komunikacyjnych. W piwnicach są to wąskie przejścia i niskie łuki stropów, a na poddaszu wystające z podłogi legary oraz skośne elementy więźby dachowej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że pomieszczenia przeznaczone na magazyny w budynku przy ul. Jakuba 20A nie nadają się do przechowywania w nich zabytków. Nawet jeśli remont piwnic przyniesie pozytywny efekt, to i tak pomieszczenia te nie powinny pełnić funkcji magazynów zabytków. Postulatem, i to o wymogu konieczności, jest zapewnienie nowych magazynów zbiorów spełniających niezbędne wymogi XXI-wiecznego muzealnictwa.

2. Wykonanie analizy obecnych przestrzeni magazynowych MOT w kontekście lepszego ich wykorzystania i/lub zwiększenia ich powierzchni

Muzeum Okręgowe w Toruniu nie posiada przestrzeni zaprojektowanych z przeznaczeniem na pełnienie funkcji magazynowych, dlatego do tego celu wykorzystywanych jest wiele pomieszczeń w różnych budynkach. Niektóre z nich są częściowo dostosowane. Mimo tego, w części magazynów warunki dla obiektów zabytkowych są zadowalające. W wielu miejscach występują jednak czynniki realnie zagrażające bezpieczeństwu obiektów. Do tych w najbardziej widocznych zaliczyć możemy: brak wyposażenia odpowiedniego dla obiektów zabytkowych wchodzących w skład danej kolekcji (mebli, pudeł, systemów przechowywania), przepełnienie, brak urządzeń sterujących parametrami klimatycznymi, lokalizację niewłaściwą dla pomieszczeń magazynowych – pomieszczenia strychowe i piwniczne (niewłaściwy mikroklimat, zagrożenie mikrobiologiczne, niebezpieczeństwo zalania).

W wyniku realizacji projektu powstanie szczegółowe sprawozdanie dotyczące warunków i metod przechowywania obiektów w MOT. Raport zawierać będzie analizę sytuacji w zakresie magazynowania muzealiów oraz diagnozę potrzeb. W opracowywanym dokumencie wzięte pod uwagę będzie także tempo powiększania się kolekcji i potrzeba zabezpieczenia powierzchni magazynowej na zabytki, które dołączą do zbiorów w kolejnych latach.

P4. Cel strategiczny: Rozwijanie formy pracy zespołowej i projektowej

Projekt to przedsięwzięcie prowadzące do uzyskania unikalnego rezultatu lub produktu, odróżnia się więc od nastawionych na powtarzalność produkcji i usług. W zależności od przyjętej metodologii może być dzielony na mniejsze zadania realizowane jednorazowo lub cyklicznie. Zarządzanie projektami zaś jest procesem, w trakcie którego osoba kierująca projektem przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu oraz dokonuje odpowiedniego przydziału środków finansowych i materialnych (np. wyposażenia) oraz osób do jego realizacji, posługując się przy tym odpowiednimi technikami i metodami, aby osiągnąć założone wyniki w określonym terminie i przy wyznaczonych kosztach. Projekty często są realizowane w zespołach, co ma

na celu przede wszystkim polepszenie wydajności pracy, pozwala lepiej, skuteczniej i szybciej realizować powierzone zadania. Osoby pracujące w zespole wzajemnie się inspirują oraz motywują do działania. Ponadto połączenie wiedzy i umiejętności każdego z członków grupy pozwala uzyskać lepsze wyniki. To również szybszy przepływ informacji i sprawniejsza komunikacja. Aby jednak praca w zespole była efektywna, należy dbać o dobrą atmosferę, rozwijać komunikatywność i uczyć się rozwiązywania konfliktów. Celem Muzeum jest opracowanie procedur zarządzania projektami i wdrożenie ich do codziennej pracy oraz rozwijanie umiejętności pracy z zespołem wśród pracowników MOT.

Inicjatywa strategiczna:

Opracowanie procedur zarządzania projektami w MOT

Zarządzanie projektami to zbiór czynności wykonywanych w celu osiągnięcia wyznaczonych celów głównych i pośrednich w określonym czasie. Składa się z wielu etapów i procesów m.in. z planowania, harmonogramowania, realizacji, kontroli i rozliczania zadań składających się na realizację celów projektu, które należy optymalizować, aby osiągnąć wskazane cele. Zarządzanie projektami pomaga zespołom organizować, śledzić i wykonywać zadania w ramach projektu.

Naszym zamierzeniem jest zidentyfikowanie zakresów działania, opisanie i zoptymalizowanie procedur zarządzania zadaniami w ramach projektu i ich wdrożenie. Szczególnie istotne w tym procesie będzie uwzględnienie specyfiki instytucji muzealnej oraz posiadanych zbiorów.

P5. Cel strategiczny: Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju

Definicja zrównoważonego rozwoju sformułowana została w Narodowej Strategii Ram Odniesienia 2007–2013. Zrównoważony rozwój to orientacja na poprawę jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń,

przy zapewnieniu ochrony i zachowania zasobów przyrodniczych i dziedzictwa kulturowego oraz właściwej struktury demograficznej społeczeństwa. Tak rozumiana definicja stawia muzea, instytucje

statutowo zajmujące się zachowaniem zasobów	rozwoju na poziomie lokalnym. Rola Muzeum
dziedzictwa kulturowego, w roli filarów zrównoważonego	Okręgowego w Toruniu dotyczy w tym względzie takich
rozwoju. Nasza podstawowa działalność wpisuje się	kwestii jak: otwarty dostęp do zbiorów, edukacja,
w założenia zrównoważonego rozwoju, ponieważ bazuje	zacieśnianie relacji społecznych, poszanowanie praw
na zasobach „odziedziczonych”. Są to zarówno budynki	oraz ochrona środowiska. Działania te są także możliwe
jak i dzieła sztuki, zabytki wchodzące w skład kolekcji	w obszarze wewnętrznym instytucji, co daje
muzealnych, a ich ochrona instytucjonalna zabezpiecza je	wiarygodność w przekazie na zewnątrz. Celem Muzeum
i udostępnia dla obecnych i przyszłych pokoleń.	jest rozwijanie wrażliwości odbiorców, a uwrażliwienie
Muzeum sprawujące pieczę nad materialnym	na tematy związane z ekologią czy równością powinno
dziedzictwem Torunia i dbające o jego popularyzację,	dotyczyć również nas samych, abyśmy potrafili przekazać
wydaje się mieć szczególne predyspozycje do	tę wartość innym.
uczestnictwa w realizacji celów zrównoważonego	

Inicjatywa strategiczna:

Opracowanie wytycznych i zasad gospodarowania zasobami (I etap)

W funkcjonowaniu instytucji muzealnych łatwo o rozdzźwięk pomiędzy potrzebami racjonalizacji gospodarki zasobami, a właściwą realizacją założeń statutowych. Przykładami mogą być: potrzeba utrzymania obiektów zabytkowych we właściwych warunkach, który to problem pogłębia się wraz z postępującymi zmianami klimatu, a za tymi działaniami stoi duże zużycie mediów; czy „zasobochłonność” organizacji wystaw, zwłaszcza czasowych oraz bieżącej działalności. Konieczne w obecnej sytuacji jest krytyczne przyjrzenie się własnemu zużyciu zasobów. Możliwe wydaje się wypracowanie satysfakcjonujących kompromisów, np. racjonalizacji zużycia materiałów w obszarze biurowym i realizacji wystaw, redukcji zużycia mediów, poszukiwanie bardziej ekologicznych alternatyw. Aby poprawnie zdiagnozować obszary wymagające poprawy, należy przeprowadzić wewnętrzny audyt techniczny mający na celu ocenę zużycia mediów oraz możliwości zastosowania ekologicznych rozwiązań. Wprowadzenie nowych rozwiązań powinno zostać wsparte szkoleniami pracowniczymi i opracowaniem instrukcji wewnętrznych, dotyczących pożądanych zachowań oraz sposobów działania.



P6. Cel strategiczny: Wypracowywanie polityk, standardów, instrukcji i procedur w kluczowych obszarach działalności Muzeum

Strategie określają cele, działania i narzędzia; polityki –	lub czynności.
sposoby działania osoby lub grupy osób kierujących jakąś	Zamierzeniem Muzeum Okręgowego w Toruniu jest
instytucją lub organizacją; standardy – normy	opracowanie: polityk, standardów, instrukcji
i podstawowe wymagania; zaś instrukcje, czy procedury –	i procedur w zakresach działalności instytucji do tej pory
wskazują konkretne sposoby wykonania danego procesu	nieuregulowanych oraz ich wdrożenie, by funkcjonowanie

MOT było jeszcze bardziej sprawne i transparentne.	i korzystania z nich, które mają kluczowe znaczenie
Kontynuowana będzie optymalizacja struktury	dla funkcjonowania i rozwoju kolekcjonerskiego MOT.
organizacyjnej, która jest realizowana w trybie ciągłym	Bezpośrednio związana z pozyskiwaniem zbiorów
poprzez reagowanie na zmieniającą się dynamicznie	jest kwestia ich liczenia i sprawowania nadzoru nad
rzeczywistość. Opracowany zostanie standard	nimi, dlatego przygotowana zostanie także instrukcja
organizacji wystaw, który opisze poszczególne etapy	inwentaryzacyjna. Ostatnim zaplanowanym działaniem
realizacji i niezbędne do przeprowadzenia procedury.	będzie opracowanie i wdrożenie tzw. Białej Księgi, czyli
Ważnym elementem realizacji niniejszego celu	standardu obsługi klienta dla wszystkich pracowników
będzie wypracowanie polityk gromadzenia zbiorów	Muzeum.

Inicjatywy strategiczne:

1. Optymalizacja struktury organizacyjnej
2. Opracowanie standardu organizacji wystaw
3. Opracowanie polityki gromadzenia zbiorów
4. Opracowanie polityki korzystania ze zbiorów
5. Opracowanie instrukcji inwentaryzacyjnej
6. Opracowanie Białej Księgi (standard obsługi klienta)

1. Optymalizacja struktury organizacyjnej

Jednym z podstawowych elementów sprawnego zarządzania instytucją jest wdrożenie odpowiedniej struktury organizacyjnej i jej sukcesywne udoskonalanie. Jest to szczególnie istotne w sytuacji rozwoju i zatrudniania nowych pracowników mających zapewnić sprawne funkcjonowanie instytucji. Stała analiza potrzeb i możliwości winna przekładać się na liczbę etatów w poszczególnych zakresach działania Muzeum, co jednak w dużej mierze zależne jest od Organizatora. W sytuacji w jakiej funkcjonuje MOT kluczowe jest z jednej strony elastyczne podejście organizacyjne (strukturalne) do mobilnej rzeczywistości, z drugiej zaś, w celu dopracowania planów pracy i rozwoju Muzeum, przedkładanie Organizatorowi wyników analizy potrzeb w obszarze personalnym, w stosunku do zakładanej pracy.

2. Opracowanie standardu organizacji wystaw

Organizacja wystaw jest działaniem powtarzalnym, na które składa się szereg wspólnych procedur, wykonywanych w ten sam lub bardzo podobny sposób. Zasadne zatem wydaje się osadzenie zadań z zakresu organizacji ekspozycji w ramy standardu. Standard to nic innego jak narzucenie pewnych reguł i zasad działania, służących podniesieniu jakości tych działań. Jego zadaniem jest ułatwienie funkcjonowania różnych komórek danej instytucji, poprzez lepsze zarządzanie czasem i zasobami. Naszym zamierzeniem jest podzielenie procesu organizacji wystaw na moduły, naniesienie ich na harmonogram,

dookreślenie odpowiedzialności za poszczególne zadania odpowiednim członkom zespołu oraz wprowadzenie reguł zarządczych i finansowych, którymi koordynator winien się kierować i które winien wypełniać.

Efektem wypracowanego i wdrożonego standardu organizacji wystaw winna być sprawniejsza realizacja ekspozycji oraz podobna jakość przeprowadzonego procesu i jakość efektu finalnego.

Biorąc pod uwagę, że wystawy są przedsięwzięciami o charakterze projektowym, opracowany standard powinien uwzględniać specyfikę oraz wypracowane metody planowania i realizacji projektów.

3. Opracowanie polityki gromadzenia zbiorów

Zasadniczym celem utworzenia polityki gromadzenia zbiorów jest spisanie zasad, w których zostaną zawarte i uregulowane tradycje kolekcjonerskie funkcjonujące w Muzeum Okręgowym w Toruniu. Tradycje te w głównej mierze widoczne są w powstałych od początku istnienia Muzeum i z czasem dodawanych kolekcjach. Pomimo, że dziedzictwo to składa się w stosunkowo logiczną i uzasadnioną całość, to do tej pory, oprócz listy kolekcji, zasady te przekazywane były między kolejnymi kustoszami głównie drogą ustną.

Mamy więc okazję do spojrzenia na zaistniałą rzeczywistość i przemyślenie tradycji, w której przyszło nam pracować, do ewaluacji stanu rzeczy, a także do zaplanowania bardziej świadomego działania mającego na celu dalszą rozbudowę zbiorów MOT. Pozwoli to Muzeum na przyjęcie aktywniejszej postawy w zakresie gromadzenia zbiorów. Równocześnie chcielibyśmy wykorzystać tę okazję do przemyślenia i stworzenia nowego ujęcia zasad funkcjonowania działającego w Muzeum zespołu kustoszy jakim jest Komisja Zakupów.

4. Opracowanie polityki korzystania ze zbiorów

Celem utworzenia polityki korzystania ze zbiorów jest określenie jasnych zasad korzystania ze zgromadzonych muzealiów dla celów własnych w zakresie: wystaw stałych i organizacji wystaw czasowych; oraz współpracy z kontrahentami (muzeami, galeriami, uczelniami, instytucjami badawczymi i innymi) w zakresie: udostępniania obiektów do kwerend i badań na miejscu w Muzeum; udostępniania obiektów do badań zewnętrznych; użyczenia obiektów na wystawy zewnętrzne; oraz użyczenia wystaw objazdowych – organizowanych i współorganizowanych przez Muzeum z uwzględnieniem dobra obiektów (dot. kwestii konserwatorskich) oraz zabezpieczenia potrzeb własnych MOT (dot. obiektów z wystaw stałych, własnych planów wystawienniczych).

Regulacja tych kwestii ma na celu: poprawę ochrony zasobów dziedzictwa kultury powierzonego Muzeum; określenie i jasne zasygnalizowanie hierarchii potrzeb działań własnych i kontrahenta; oraz stworzenie stałych reguł działań własnych (wewnętrznych) we wskazanym zakresie.

5. Opracowanie instrukcji inwentaryzacyjnej

Muzeum, jako instytucja przechowująca zabytki, zobowiązane jest do prowadzenia regularnych kontroli zgodności wpisów dokumentacji ewidencyjnej ze stanem faktycznym zbiorów, organizowanych w regularnych odstępach czasowych – co pięć lat. Celem powstania instrukcji inwentaryzacyjnej jest stworzenie dokumentu, który będzie podstawą ujednolicenia zasad inwentaryzacji w Muzeum Okręgowym w Toruniu. Będzie on dotyczył regularnego

przeprowadzania skontrów oraz spisów z natury i stanowił źródło „dobrych praktyk” w tym zakresie. Powstanie w ten sposób wspólny wyznacznik dla inwentaryzacji różnorodnych zbiorów (inwentarzowych i pozainwentarzowych), przeprowadzanych przez osoby z odmienną wiedzą i doświadczeniem w inwentaryzacji, co usprawni proces i da punkt odniesienia wszystkim pracownikom merytorycznym, chociażby przy tworzeniu protokołu pokontrolnego.

6. Opracowanie Białej Księgi (standard obsługi klienta)

Biała Księga, czy inaczej standard obsługi klienta, to określony spis norm regulujących kontakt z klientem (zarówno zwiedzającym, jak i osobą reprezentującą osobę prawną) oraz jego obsługę. Standard ten opisuje przede wszystkim, jak pracownicy instytucji powinni się zachowywać w danej sytuacji, co i kiedy robić, a czego nie. Dotyczy on wszystkich pracowników MOT, stanowiąc wsparcie w szczególności dla nowych członków zespołu.

Naszym celem jest opracowanie Białej Księgi opartej z jednej strony o specyfikę instytucji muzealnej na poziomie ogólnym, z drugiej zaś wykorzystującej konkretne rozwiązania funkcjonujące w Muzeum na poziomie szczegółu.



Perspektywa Wiedzy i Rozwoju

WR1. Cel strategiczny: Rozwój kompetencji (kwalifikacji) pracowników

Podnoszenie kompetencji pracowników jest kluczowym elementem budowy zespołu w strategii muzealnej.	Muzeum treści.
Stała i konsekwentna realizacja działań w tym zakresie wpłynie na wzrost jakości naszej oferty edukacyjnej, wydawniczej oraz wystawienniczej. Dbłość o rozwój kwalifikacji kadry merytorycznej odbywa się na różnych polach. Są to udziały w: kursach, szkoleniach (on-line i stacjonarnych), konferencjach naukowych i seminariach.	Ważnym elementem tego działania jest motywowanie młodszych pracowników do podjęcia studiów podyplomowych i doktoranckich, co wpłynie na poszerzenie horyzontów i podniesienie kompetencji naukowych.
W ten sposób pracownicy nabierają nowych umiejętności, które pozwolą im na podejmowanie nowych wyzwań, zbudowanie większej pewności siebie, zyskanie wiary we własne umiejętności i wiedzę. Podniesienie kompetencji wiąże się też z rozwojem specjalizacji naukowych pracowników (wynikających z charakteru pracy czy zbiorów, nad jakimi dany pracowników sprawuje opiekę).	Istotnym modelem w pracy nad rozwojem kompetencji jest, zyskujące z roku na rok na znaczeniu, sieciowanie oparte o nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z innymi muzealnikami i pracownikami instytucji kultury w celu wymiany informacji, doświadczeń i wzajemnego wsparcia. Dzięki sieci wzajemnych kontaktów można pozyskać długofalowych i zaufanych partnerów, z których wsparcia można wielokrotnie korzystać na zasadzie wzajemności.
Wraz z tym wzrośnie jakość prezentowanych przez	

Miernik strategiczny:

- a. Liczba godzin szkoleń na pracownika



WR2. Cel strategiczny: Gromadzenie, przekazywanie wiedzy i zapewnienie następców na kluczowych stanowiskach

Siłą każdej instytucji jest jej zespół pracowników, ich wiedza, różnego rodzaju kompetencje oraz sieci partnerstw i kontaktów, które kumulują się w tzw. „pamięci instytucji”. Gdy dany pracownik odchodzi z pracy, a nie przekazał swojej wiedzy, doświadczenia i kontaktów następcom, to instytucja je traci. W takiej sytuacji zmuszona jest ona do wysiłku ponownego ich pozyskiwania, co jest związane z dużymi nakładami czasu, a co za tym idzie i finansów. Poza tym utrata „pamięci instytucji” często jest związana z obniżeniem jakości pracy, a w konsekwencji także usług proponowanych dla publiczności. By przeciwdziałać tego rodzaju problemom, Muzeum	Okręgowe w Toruniu planuje opracowanie programu budowy bazy wiedzy w instytucji, która opierać się będzie na wykorzystaniu doświadczenia pracowników z długoletnim stażem pracy. Drugim istotnym zadaniem będzie opracowanie planu sukcesji dla kluczowych stanowisk w zespole pracowników tak, by strzec szczególnie istotne obszary funkcjonowania Muzeum. Właściwie zaprojektowane i wdrożone plany budowy bazy wiedzy oraz sukcesji będą w stanie zabezpieczyć MOT przed utratą zgromadzonych już raz aktywów: wiedzy, doświadczeń i sieci kontaktów. To z kolei jest jednym z niezbędnych elementów dla stabilnego rozwój instytucji.
---	--

Inicjatywy strategiczne:

- 1. Budowanie bazy wiedzy w instytucji
- 2. Opracowanie planu sukcesji dla kluczowych stanowisk (I etap)

1. Budowanie bazy wiedzy w instytucji

Wiedza i doświadczenie pracowników są nie do przecenienia dla każdej instytucji. Nabywane w trakcie wieloletniej kariery zawodowej okazują się niejednokrotnie kluczowe przy realizacji zadań i rozwiązywaniu problemów. Na specyfikę muzeów, zwłaszcza tych z długą tradycją, składają się również dzieje zbiorów i kolekcji, historia realizacji wystaw, konferencji naukowych, działań edukacyjnych i innych form szeroko rozumianej działalności muzealnej. Nośnikiem wielu cennych informacji i praktycznej wiedzy są często wyłącznie pracownicy. Dopóki są czynni zawodowo poszerzają zasoby intelektualne instytucji, ale wraz z ich odejściem zasoby te ulegają uszczupleniu. Dlatego chcemy podjąć próbę zbudowania bazy wiedzy dotyczącej naszego Muzeum. Pragniemy, aby baza ta obejmowała wiele aspektów naszej aktywności zawodowej i była zarówno pomocą, jak też inspiracją w codziennej pracy. Stworzenie

takiego zasobu informacji pozwoli korzystać młodszymi pokoleniom z doświadczenia ich poprzedników. Będzie to narzędzie, dzięki któremu nowi pracownicy nie będą musieli „odkrywać na nowo” tego, co zostało już kiedyś „odkryte”.

2. Opracowanie planu sukcesji dla kluczowych stanowisk (I etap)

Celem inicjatywy jest opracowanie zasad i przygotowanie planu sukcesji dla kluczowych stanowisk merytorycznych. Plan, przygotowany w oparciu o przemyślaną politykę kadrową, zakłada zatrudnianie wykwalifikowanego personelu o wysokich kompetencjach, specjalistycznej wiedzy i umiejętnościach. Uwzględnia wzrost liczebny kadry, powiązany ze wzrostem wynagrodzeń, będącym pochodną lat przepracowanych w instytucji. Premiowane jest doświadczenie oraz długoterminowe związanie z firmą. Plan sukcesji zakłada współpracę z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika, jako źródłem wykwalifikowanych kadr, zatrudnianie młodych pracowników, dając im czas na poznanie Muzeum, zdobycie wiedzy o muzealiach oraz funkcjonowaniu procedur wewnętrznych. W naszym zamierzeniu Muzeum winno posiadać niezależność finansową, pozwalającą na wzrost zatrudnienia niezbędny do wyszkolenia młodej kadry, obejmującej sukcesję w ciągu kilku lat. Daje to szansę na rozwój instytucji, stabilizację oraz poczucie niezakłóconego działania, nawet w sytuacji zagrożenia i niesprzyjających warunków zewnętrznych.



09.

Monitorowanie strategii

Ocena realizacji strategii dokonywana jest podczas kwartalnych spotkań Kolegium Strategicznego, ale nie rzadziej niż dwa razy w roku: po połowie roku oraz po zakończeniu roku. Podstawą do porównania wyników z założonymi celami rocznymi, zapisanymi w Strategicznej Karcie Wyników MOT, są raporty okresowe przekazywane w terminie do 30 lipca oraz 30 stycznia. W czwartym kwartale roku następuje określenie celów rocznych na kolejny rok. Cele te są weryfikowane w pierwszym kwartale roku kolejnego, na podstawie

wyników roku poprzedniego oraz potwierdzonej informacji na temat dotacji i budżetu rocznego.

Komórką organizacyjną odpowiedzialną za monitorowanie strategii oraz zbieranie i opracowywanie raportów okresowych, jak również organizowanie pracy Kolegium Strategicznego jest Dział Strategii i Rozwoju.

Szczegółowy opis procesu zarządzania Muzeum w oparciu o strategię, w tym monitorowania strategii, zawarty został w Procedurze zarządzania strategicznego MOT.

Redaktor naczelna

Aleksandra Mierzejewska

Zespół redakcyjny

Justyna Gierad-Zielińska, Piotr Gużyński, Krzysztof Lewandowski, dr Magdalena Nierzwicka, Justyna Skibińska, Alina Stefańska, Marcin Zdanowski

Wsparcie eksperckie

dr Ryszard Kołodziej

Koordinacja prac nad strategią

Marcin Zdanowski

Autorzy tekstów

Elżbieta Dombrowska, Maria Magdalena Gessek, Justyna Gierad-Zielińska, Piotr Gużyński, dr Ryszard Kołodziej, Adam Kowalkowski, Leszek Kucharski, Krzysztof Lewandowski, dr Maciej Majewski, dr Iwona Markowska, Justyna Matella, Aleksandra Mierzejewska, Małgorzata Mikulska-Wernerowicz, dr Magdalena Nierzwicka, Mariusz Ruszkiewicz, Agata Rybińska, Justyna Skibińska, Alina Stefańska, Marcin Zdanowski

Zespół strategiczny

dr Katarzyna Cybulska-Jędraszek, Elżbieta Dombrowska, Jakub Dzieruk, Justyna Gierad-Zielińska, Piotr Gużyński, Michał Kłosiński, Adam Kowalkowski, dr Michał Kurkowski, Krzysztof Lewandowski, Alicja Marika Lubowicka, Justyna Matella, Anna Mazurska, Aleksandra Mierzejewska, Małgorzata Mikulska-Wernerowicz, dr Magdalena Nierzwicka, Katarzyna Pietrucka, Magda Polanowska, Mariusz Ruszkiewicz, Agata Rybińska, Justyna Skibińska, Alina Stefańska, Szymon Jan Stenka, dr Alicja Sumowska, Marcin Zdanowski

Korekta

Hubert Smolarek

Fotografie, projekt graficzny i skład

Krzysztof Deczyński

Wydawca

Muzeum Okręgowe w Toruniu, Rynek Staromiejski 1, 87-100 Toruń, tel. +48 56 660 56 12

e-mail: muzeum@muzeum.torun.pl, www.muzeum.torun.pl

ISBN: 978-83-66208-42-1

Muzeum Okręgowe w Toruniu jest samorządową instytucją kultury, której organem założycielskim jest Gmina Miasta Toruń.



Copyright by Muzeum Okręgowe w Toruniu

Wykorzystywanie dokumentu w całości lub jego części wyłącznie za zgodą Muzeum Okręgowego w Toruniu



ISBN 978-83-66208-42-1



9 788366 120842 1



MIASTO
TORUŃ