

Maria Nieplowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: maria.nieplowicz@ue.wroc.pl

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW DLA ORGANIZACJI NIENASTAWIONYCH NA ZYSK NA PRZYKŁADZIE MUZEUM

THE BALANCED SCORECARD FOR NONPROFIT ORGANISATIONS ON THE EXAMPLE OF THE MUSEUM

DOI: 10.15611/pn.2017.472.26

JEL Classification: M40, L31

Streszczenie: Organizacje nienastawione na zysk powinny jasno określać rezultaty swoich działań, a nie posiadać jedynie plany i inicjatywy, które zamierzają realizować. Ich skuteczne działanie przekona ofiarodawców czy podatników, że właściwie przeznaczyli środki finansowe na ich wsparcie. Wielu badaczy wskazuje, że koncepcje nurtu *performance measurement and management*, w tym zrównoważona karta wyników, są wdrażane w organizacjach *non profit*. W literaturze przedmiotu są wskazywane przykłady stosowania tych koncepcji w muzeach w wielu krajach na świecie, np. w Belgii, we Włoszech, w Hiszpanii, Japonii czy Portugalii. W związku z tym głównym celem artykułu jest przedstawienie istoty zrównoważonej karty wyników dla organizacji nienastawionych na zysk oraz dokonanie analizy zrównoważonej karty wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. W artykule zastosowano następujące metody badawcze: badania literatury, analizę regulacji prawnych (ustawa o muzeach) oraz analizę przypadku.

Słowa kluczowe: zrównoważona karta wyników, organizacje *non profit*, muzeum.

Summary: Non-profit organizations should clearly identify the results of their actions and not only have the plan and the initiatives they intend to do. Their effective action will convince donors or taxpayers that they have appropriately allocated funds to support them. A lot of researchers point out that the performance measurement and management concepts, including the Balanced Scorecard, are implemented in non-profit organizations. Literature specifies the use of these concepts in museums in many countries around the world, such as Belgium, Italy, Spain, Japan and Portugal. Therefore, the main purpose of the article is to present the essence of the Balanced Scorecard for non-profit organizations and to analyse the Balanced Scorecard for the Historical Museum of Cracow. In this article, the following research methods were used: literature research, the analysis of the general regulations (museum law), and case analysis.

Keywords: Balanced Scorecard, non-profit organisations, museum.

1. Wstęp

Organizacje nienastawione na zysk powinny jasno określać rezultaty swoich działań, a nie posiadać jedynie plany i inicjatywy, które zamierzają realizować. Ich skuteczne działanie przekona ofiarodawców czy podatników, że właściwie przeznaczyci środki finansowe na ich wsparcie. Wielu badaczy wskazuje, że koncepcje nurtu *performance measurement and management*¹, w tym zrównoważona karta wyników, są wdrażane w organizacjach *non profit*. Przykłady stosowania tych koncepcji w muzeach w Belgii, we Włoszech, w Hiszpanii, Japonii czy Portugalii można odnaleźć w pracy [Prokupek 2016, s. 4]. Zagadnieniom dotyczącym pomiaru dokonania muzeum, szczególnie w aspekcie zrównoważonej karty wyników, zostały poświęcone prace [Jacobsen 2016; Zorloni 2012].

W związku z tym głównym celem artykułu jest przedstawienie istoty zrównoważonej karty wyników dla organizacji nienastawionych na zysk oraz dokonanie analizy zrównoważonej karty wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa (perspektywa właścicielska, perspektywa klienta, perspektywa procesów wewnętrznych, perspektywa wiedzy i rozwoju). W artykule zastosowano następujące metody badawcze: badania literatury, analizę regulacji prawnych (ustawa o muzeach) oraz analizę przypadku.

2. Dostosowanie zrównoważonej karty wyników do potrzeb organizacji *non profit*

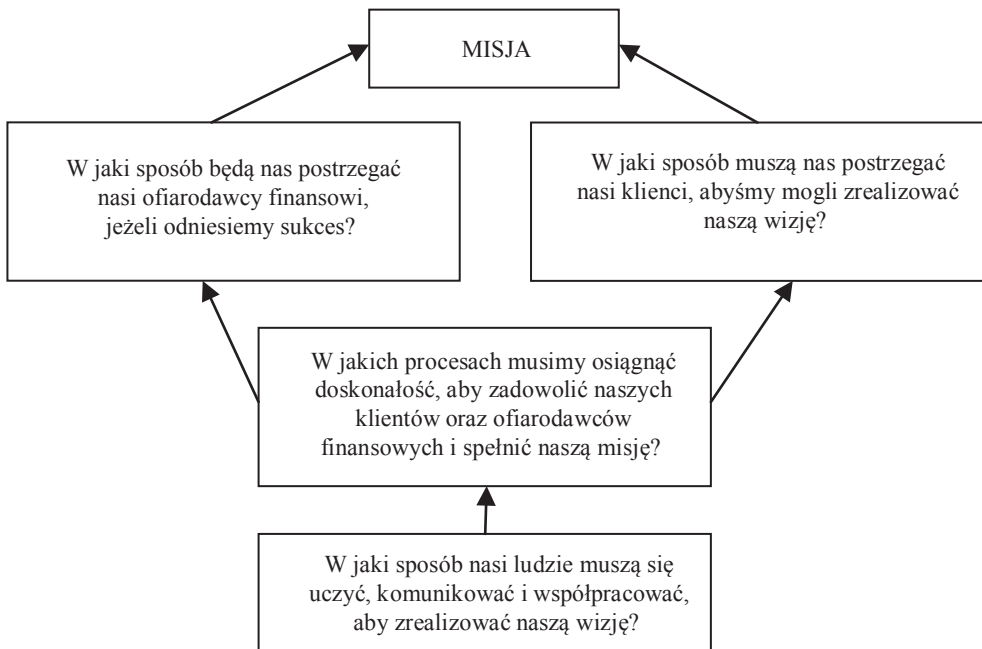
Na początku lat 90. XX wieku koncepcja zrównoważonej karty wyników została opracowana dla przedsiębiorstw, dla organizacja nastawionych na zysk [Kaplan, Norton 1992, s. 71]. Już po kilku latach, w 1996 roku, zrównoważona karta wyników została wdrożona w organizacji *non profit* The United Way of Southeastern New England czy w mieście Charlotte w USA, a potem w kolejnych agencjach rządowych i organizacjach *non profit* na całym świecie [Kaplan, Norton 2001, s. 141, 154].

Tradycyjna zrównoważona karta wyników zaleca spojrzenie na przedsiębiorstwo z czterech perspektyw, tj. finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Dla tych jednostek najważniejsze jest osiągnięcie sukcesu finansowego, w związku z tym na samej górze znajduje się perspektywa finansowa. Następnie jest perspektywa klienta, która odnosi się do konsumenta nabywającego i korzystającego z wyrobu czy usługi. Natomiast w przypadku organizacji *non profit* sytuacja wygląda odmiennie odnośnie do tych dwóch perspektyw. Dla tych jednostek aspekt finansowy nie jest najważniejszy, choć jest ważny. Ponadto pojęcie klienta należy znacznie szerzej rozumieć, ponieważ ten, kto płaci, i ten, kto korzysta, nie musi być tą samą osobą. Dlatego można zdefiniować perspektywę ofiarodawców/podatników

¹ Pomiar i zarządzanie dokonaniem.

oraz perspektywę odbiorców/obywateli na samej górze, a następnie perspektywę procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju [Kaplan, Norton 2010, s. 24].

W przypadku tworzenia mapy strategii dla organizacji *non profit* na szczycie powinna znaleźć się ich misja, wskazująca długoterminowy ogólny cel działania takiej jednostki. Cel taki może odnosić się do odpowiedzialności danej jednostki wobec społeczeństwa, jak również wskazywać powody jej istnienia i bieżącego wsparcia. Na rysunku 1 przedstawiono adaptowanie zrównoważonej karty wyników na potrzeby organizacji nienastawionych na zysk.



Rys. 1. Adaptowanie zrównoważonej karty wyników na potrzeby organizacji nienastawionych na zysk

Źródło: [Kaplan, Norton 2001, s. 145].

Z rysunku 1 wynika, że klient w znaczeniu osoby korzystającej z usług danej organizacji *non profit* jest najważniejszy, a nie sukces finansowy, jak ma to miejsce w przypadku organizacji nastawionych na zysk. Obok niego równie ważni są ofiarodawcy/podatnicy. Jednakże praktyka wdrożeń zrównoważonej karty wyników pokazuje, że przy tworzeniu mapy strategii organizacji *non profit* w zależności od misji tych organizacji, perspektywa finansowa bywa albo na samej górze², albo obok perspektywy klienta, albo poniżej perspektywy klienta, albo na samym dole,

² W sytuacji, gdy celem organizacji *non profit* jest np. zbieranie środków finansowych i ich późniejsze rozdzielanie innym organizacjom tego typu, to perspektywa finansowa znajduje się na szczycie mapy strategii.

tak jakby tworząc finansowe podstawy działalności danej organizacji [Kaplan, Norton 2001, s. 156-163; Niven 2008, s. 37; *Art & Business* 2012].

Również w przypadku zrównoważonych kart wyników dla muzeum kolejność perspektyw bywa różna. W tabeli 1 przedstawiono kilka przykładów kolejności perspektyw dla różnych organizacji *non profit* prezentowanych w literaturze przedmiotu i na stronach internetowych tych organizacji.

Tabela 1. Kolejność perspektyw dla przykładowych organizacji *non profit*

Nazwa organizacji	Kolejność perspektyw
May Institute, Boston Lyric Opera	klienta, wewnętrzna, wiedzy i rozwoju, finansowa
The United Way of Southeastern New England	finansowa, klienta, wewnętrzna, wiedzy i rozwoju
New Profit, Inc.	finansowa, inwestorów, wyników dotowanej organizacji, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju
The Benaki Museum	udziału artystycznego, korzyści publicznej, wiedzy i rozwoju, finansowa i zarządzania
The British Museum	publiczności, finansowa, usprawniania procesów, inwestowania w przyszłość
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa	właścicielska, klienta, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 2001, s. 154-163; 2004, s. 432; *Art. & Business* 2012; www.britishmuseum.org; Aktualizacja... 2012, s. 11].

Analizując tabelę 1, można zauważyć, że jest różna kolejność tych perspektyw, ich liczba (od czterech do pięciu), różne są również ich nazwy. Może to wynikać z tego, że wzorcowa zrównoważona karta wyników składa się z czterech perspektyw³, a przy tworzeniu karty wyników dla organizacji *non profit* może być konieczne uwzględnienie następujących obszarów czy kategorii [Zimmerman 2009, s. 11]:

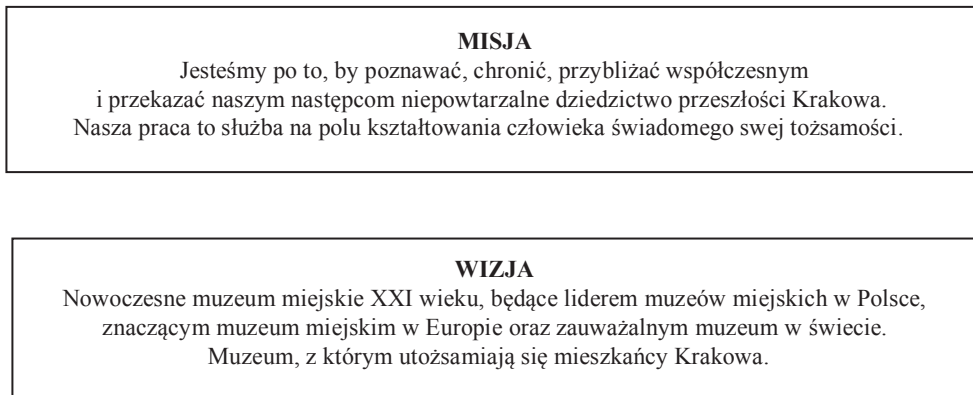
- dochody i finansowanie,
- alokacja zasobów (uwzględniając budżety),
- odbiorcy usług,
- ofiarodawcy i członkowie zarządu,
- procesy wewnętrzne,
- rozwój pracowników.

Wskazane obszary przeważnie zawierają się w zaproponowanych przez Kaplana i Nortona czterech perspektywach, jednakże czasami może być potrzeba dołączenia dodatkowej perspektywy bądź zmiany jej nazwy. Działanie takie jest dopuszczalne i zaakceptowane przez twórców zrównoważonej karty wyników.

³ Słowo perspektywa należy rozumieć jako ważny obszar działalności danej organizacji. Wyróżniamy perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju.

3. Zrównoważona karta wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Zgodnie z art. 1 ustawy o muzeach „muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiąganie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów”. Ten sam zapis powtórzono w statucie Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, uszczegółowiając, że chodzi o „upowszechnianie wiedzy z zakresu historii, nauki i kultury Krakowa oraz regionu Małopolski” [Statut... 2013, s. 6]. Na rysunku 2 przedstawiono wizję i misję tego muzeum.



Rys. 2. Misja i wizja Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Źródło: [Aktualizacja... 2012, s. 10].

Misja i wizja przedstawione na rysunku 2 oraz funkcje statutowe muzeum były punktem wyjścia do określenia celów strategicznych przyporządkowanych do następujących perspektyw:

1. perspektywy właścicielskiej,
2. perspektywy klienta,
3. perspektywy procesów wewnętrznych,
4. perspektywy wiedzy i rozwoju.

W tabelach 2-5 wskazano cele, mierniki i ich wartości docelowe dla każdej z perspektyw zrównoważonej karty wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Łącznie zdefiniowano 24 cele i 35 mierników. Do każdego celu przypisano osobą odpowiedzialną za jego osiągnięcie. Ponadto do każdego celu zostały

przypisane inicjatywy, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia celu. Łącznie wskazano 44 inicjatywy i do każdej z nich przypisano osobę odpowiedzialną.

Tabela 2. Cele i mierniki w perspektywie właścicielskiej zrównoważonej karty wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Cel	Miernik	Wartość planowana 2017
1	2	3
W1. Lider muzeów miejskich w Polsce – największa frekwencja	Frekwencja	1,2 mln zł
W2. Lider muzeów miejskich w Polsce – największe przychody własne	Przychody własne z biletów wstępu/ przychody łącznie	8,6 mln zł/11,4 mln zł
W2.1. Rozwój fundraisingu (sponsoring i granty)	Przychody z fundraisingu (docelowo 5-10% przychodów)	600 tys. zł
	Przychody z grantów (na działalność bieżącą i inwestycyjną, bez środków SKOZK)	100 tys. zł (bez UE)
W2.2. Wzrost ilościowy sprzedaży i udostępnionych wizerunków/licencji	Liczba udostępnionych odpłatnie wizerunków	3200
	Przychody z udostępniania wizerunków	100 tys. zł
W3. Lider muzeów miejskich w Polsce – wyznacza kierunki rozwoju i kreacji polskich muzeów miejskich poprzez konkretne projekty muzealne i rozwiązania organizacyjne	Liczba wzmiankowań	-
	Liczba nagród (w tym Sybilla)	5
	Ukończone projekty z listy projektów (załącznik nr 1 do ZKW MHK*)	3
W4. Naukowe opracowanie zbiorów z wykorzystaniem systemu Musnet	Liczba wydanych katalogów kolekcji zbiorów (narastająco)	10
	Procent zbiorów wprowadzonych do ewidencji elektronicznej	100%
	Liczba obiektów poddanych reinwentaryzacji	700
W5. Rozwój działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej Muzeum	Stosunek liczby uczestników wydarzeń edukacyjnych do frekwencji ogółem	210 tys. / 1200 tys. (18%)
	Liczba przeprowadzonych działań edukacyjnych	10 000
	Liczba publikacji popularnonaukowych / edukacyjnych	38
W6. Rozwój działalności naukowej	Miara punktowa skali działalności naukowej (na podstawie liczby publikacji oraz innych zrealizowanych programów naukowych utrwalonych w dowolny sposób)	1000 pkt
W7.1. Konserwacja muzealiów	Liczba obiektów zakonserwowanych wraz z pełną dokumentacją	35
W7.2. Konserwacja muzealiów – prewencja	Liczba udokumentowanych przeglądów konserwatorskich (przeгляд, wnioski i zalecenia)	150

Tabela 2, cd.

1	2	3
W7.3. Konserwacja zabytków nieruchomych, znajdujących się we władaniu MHK	Liczba robót konserwatorskich finansowanych ze SKOZ	5
W8. Współpraca międzynarodowa	Liczba aktywnych partnerów muzealnych	8
	Liczba wystaw i innych działań w ramach współpracy w ciągu roku	10
	Liczba aktywnych partnerów organizacyjnych	2
W9. Gromadzenie zbiorów	Ilość pieniędzy wydatkowanych na zbiory	1000 tys. zł
	Wartość pozyskanych zbiorów	1100 tys. zł

* Zrównoważona karta wyników Muzeum Historyczne Miasta Krakowa.

Źródło: [Aktualizacja...2012, s. 30-35].

W perspektywie właścicielskiej zostało wskazanych 9 celów i 2 podcele (dla W2). Łącznie zdefiniowano 24 mierniki, po jednym bądź dwa czy trzy dla każdego celu. Przypisano także funkcję osoby odpowiedzialnej za cel – dyrektor naczelny (W1, W2, W3, W8, W8), kierownik Działu Promocji i Marketingu (W2.1, W2.2), kurator Muzeum (W4), kierownik Działu Edukacji (W5), dyrektor ds. naukowych (W6), główny konserwator (W7.1), dyrektor ds. administracyjnych (W7.2) oraz główny inwentaryzator (W9).

Przypisano także do każdego celu po kilka inicjatyw (łącznie 24) mających zapewnić osiągnięcie celów w tej perspektywie oraz osoby odpowiedzialne za te inicjatywy. Funkcje tych osób przeważnie pokrywają się z odpowiedzialnością za cele, ale czasami konieczne było wskazanie dodatkowych osób, np. kierownika biblioteki, kierownika Pracowni Strategii i Rozwoju czy pełnomocnika ds. PR.

Tabela 3. Cele i mierniki w perspektywie klienta zrównoważonej karty wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Cel	Miernik	Wartość planowana 2017
K1. Rozwój wizerunku i rozpoznawalności marki	Wzrost liczby odwiedzin strony www MHK	Odwiedzający: 3200 tys. Odsłony: 6000 tys.
	Liczba partnerów wystaw i wydarzeń (medialni i sponsorzy)	75
K2. Dobre wystawy stałe i czasowe oraz wydarzenia	Wskaźniki zadowolenia ze strony zwiedzających	–
K3. Zwiększenie liczby mieszkańców Krakowa i Małopolski w ogólnej liczbie zwiedzających	Liczba mieszkańców Krakowa i Małopolski w ogólnej liczbie zwiedzających	–

Źródło: [Aktualizacja... 2012, s. 30-35].

W perspektywie klienta zdefiniowano trzy cele i cztery mierniki. Do każdego celu została przypisana osoba odpowiedzialna za jego osiągnięcie, tj. pełnomocnik dyrektora ds. PR (K1), dyrektor ds. organizacyjnych (K2) i kierownik Działu Edukacji (K3). Ponadto wskazano sześć inicjatyw mających przyczynić się do osiągnięcia celów w tej perspektywie. Osoby odpowiedzialne za cele stały się również odpowiedzialne za realizację tych inicjatyw i dodatkowo wskazano kierownika Pracowni Strategii i Rozwoju przy celu K1 i K2.

Tabela 4. Cele i mierniki w perspektywie procesów wewnętrznych zrównoważonej karty wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Cel	Miernik	Wartość planowana 2017
P1. Poprawa sprawności działania – koszty jednostkowe	Koszt na 1 zwiedzającego	23,8
P2. Skrócenie czasu realizacji konkretnych spraw poprzez usprawnienie procesów	Średni czas realizacji	-
P3. Podniesienie jakości zarządzania projektami wystawienniczymi	-	-
P4. Rozwój nowoczesnych sposobów udostępniania (digitalizacja)	Liczba zdigitalizowanych muzealiów	50% zbiorów
P5. Posiadanie magazynów i pracowni konserwacji zbiorów	-	1
P6. Posiadanie dobrej bazy ekspozycyjno-lokalowej, spełniającej standardy ekspozycji i obsługi zwiedzających	-	-

Źródło: [Aktualizacja... 2012, s. 30-35].

Perspektywa procesów wewnętrznych zawiera sześć celów i trzy mierniki. Dla trzech celów nie zostały jeszcze zdefiniowane mierniki, jednakże dla celu P5 wskazano wartość docelową, która wynosi 1. Zatem miernik mógłby brzmieć „liczba magazynów i pracowni”. Zdefiniowanie brakujących mierników powinny nadzorować osoby odpowiedzialne za te cele, czyli główny inwentaryzator (P4), dyrektor ds. administracyjnych (P5) i kierownik Działu Edukacji (P6). Pozostałe osoby odpowiedzialne za cele w tej perspektywie to dyrektor ds. organizacyjnych (P1, P3) oraz dyrektor naczelny (P2). Wskazano także siedem inicjatyw, a osoby odpowiedzialne za cele są również odpowiedzialne za ich realizację (z wyjątkiem P6). Ponadto przypisano kilka dodatkowych osób, tj. kierownika zespołu ds. rozbudowy elektronicznego systemu zarządzania informacją (P2), kierownika biblioteki (P2), kierownika Pracowni Strategii i Rozwoju (P2 i P3) oraz kierownika Działu Promocji i Marketingu (P6).

W perspektywie wiedzy i rozwoju wskazano po cztery cele i mierniki. Miernikom celów WR1 i WR2 nie przypisano jeszcze wartości docelowej. Osoby odpowiedzialne za realizację celów to dyrektor ds. naukowych (WR1) oraz dyrektor

naczelnym (WR2, WR3, WR4). Ponadto dobrano siedem inicjatyw, których realizacja zapewni osiągnięcie celów. Funkcje osoby odpowiedzialnej za realizację inicjatyw to kierownik Sekcji ds. Personalnych (WR1, WR3, WR4), dyrektor ds. naukowych (WR1) oraz kierownik Pracowni Strategii i Rozwoju (WR2).

Tabela 5. Cele i mierniki w perspektywie wiedzy i rozwoju zrównoważonej karty wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Cel	Miernik	Wartość planowana 2017
WR1. Wszelchstronnie wykształcona, sprawna kadra – kompetencje merytoryczne / muzealne	Liczba osób o kompetencjach dyplomowanego kustosa	-
WR2. Wszelchstronnie wykształcona, sprawna kadra – kompetencje menedżerskie (twarde i miękkie), w tym w zakresie zarządzania projektami	Ocena średnia na podstawie wyników oceny okresowej – kompetencje menedżerskie (średnia z 2 obszarów oceny w ankiecie oceny kierownika)	-
WR3. Wszelchstronnie wykształcona, sprawna kadra – system oceny okresowej pracowników	Ocena średnia na podstawie systemu oceny okresowej pracowników	(B) 4,0
WR4. Poprawienie stanu motywacji pracowników	Wskaźnik zadowolenia	1,6

Źródło: [Aktualizacja... 2012, s. 30-35].

Po przedstawieniu struktury zrównoważonej karty wyników Muzeum Historycznego Miasta Krakowa można zauważyć, że najbardziej rozbudowana jest perspektywa właścicielska – 11 celów (45% ogółu celów) i 24 mierniki (68% ogółu mierników). Następnie perspektywa procesów wewnętrznych – 6 celów, ale tylko 3 mierniki. W dalszej kolejności perspektywa klienta oraz wiedzy i rozwoju, po ok. 4 cele i mierniki. Ponadto zmodyfikowano nazwę jednej z perspektyw, a mianowicie perspektywa finansowa została nazwana perspektywą właścicielską.

4. Zakończenie

Zrównoważona karta wyników w organizacjach *non profit* może być z powodzeniem wykorzystywana do uzgadniania strategii, a następnie do jej skutecznego wdrażania, podobnie jak ma to miejsce w organizacjach prywatnych. Należy jedynie dokonać modyfikacji perspektywy finansowej i klienta, ponieważ to klient powinien znajdować się na górze mapy strategii. To dla niego organizacje chcą świadczyć usługi. Aspekt finansowy bardziej dotyczy ofiarodawców czy podatników. Jeżeli więc organizacje te dobrze wypełniają swoją misję, realizują cele zawarte w swoich kartach wyników, to tym bardziej zachęcają do ich wsparcia finansowego.

Analizowana zrównoważona karta wyników dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa stanowi ważny przykład zastosowania karty wyników dla organizacji nienastawionych na zysk w Polsce. Praktyka wdrożeń karty wyników w wielu krajach na świecie i opisany przypadek mogą przyczynić się do kolejnych wdrożeń karty wyników w muzeach w Polsce.

Literatura

- Aktualizacja Strategii Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006-2014. Zrównoważona Karta Wyników na lata 2012-2014-2017, 2012, Kraków, <http://www.bip.krakow.pl> (7.01.2017).
- Art & Business: Measuring a Museum's Performance*, 2012, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/public_sector_arts_culture_art_and_business_measuring_museums_performance/ (7.01.2017).
- http://www.acei2016.uva.es/file_manager/get_paper/8074 (7.01.2017).
- Jacobsen J.W., 2016, *Measuring Museum Impact and Performance. Theory and Practice*, Rowman & Littlefield Publishers.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review, January-February, s. 71-79.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*, CIM, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2004, *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P., 2010, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Working Paper 10-074, Harvard Business School, <http://ssrn.com/abstract=1562586> (7.01.2017).
- Niven P.R., 2008, *Balanced Scorecard step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons Inc, United States of America.
- Prokupek M., 2016, *A Multidimensional Assessment Framework for Art Museums*, Statut Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, 2013, [w:] Dziennik Urzędowy Województwa Małopolskiego z dnia 29 listopada 2013 r., poz. 6998, Uchwała nr XC/1349/13 Rady Miasta Krakowa z dnia 20 listopada 2013 roku w sprawie nadania statutów miejskim instytucjom kultury, Kraków.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. z 1997, nr 5, poz. 24 ze zm.
- www.britishmuseum.org (7.01.2017).
- Zimmerman J., 2009, *Using a balanced scorecard in a nonprofit organization*, Nonprofit World, vol. 27, no. 3, s. 10-12.
- Zorloni A., 2012, *Designing a strategic framework to assess museum activities*, International Journal of Arts Management, vol. 14, no. 2, s. 31-47.