

*Raport został opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z **Raportów o Stanie Kultury**, podsumowujących zmiany, jakie dokonały się w sektorze kultury w Polsce w ciągu ostatnich dwudziestu lat.*

*Treści zawarte w Raportach o Stanie Kultury odzwierciedlają wyłącznie poglądy ich autorów.*

*Raporty o Stanie Kultury obejmują następujące obszary tematyczne:*

- *Raport o stanie i zróżnicowaniach kultury miejskiej;*
- *Raport o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury;*
- *Raport o systemie ochrony dziedzictwa kulturowego;*
- *Raport o muzeach;*
- *Raport o wzornictwie;*
- *Raport o rynku dzieł sztuki;*
- *Raport o książce;*
- *Raport o teatrze;*
- *Raport o tańcu współczesnym;*
- *Raport o kinematografii;*
- *Raport o szkolnictwie artystycznym;*
- *Raport o edukacji kulturalnej;*
- *Raport o digitalizacji dóbr kultury;*
- *Raport o mediach audiowizualnych;*
- *Raport o promocji Polski przez kulturę.*

**Dorota Folga-Januszewska**

# **Muzea w Polsce 1989-2008**

**Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie  
oraz rekomendacje dla muzeów polskich**

Warszawa, grudzień 2008

## **Spis treści**

### **1. Sytuacja muzeów w Polsce po 1989 r.**

- 1.1. Tradycyjna definicja muzeum
- 1.2. Liczba muzeów, ich byt materialny, inwestycje budowlane w Polsce w latach 1989-2008
- 1.3. Regulacje prawne i zarządzanie muzeami, reforma administracyjna 1997 r. Zasady finansowania (obowiązki dyrekcji i organizatorów muzeów)
- 1.4. Finansowanie – źródła, proporcje, patologie
- 1.5. Stan zbiorów i prawa własności, problem „zbiorów osieroconych”
- 1.6. Stopień zaawansowania cyfryzacji zbiorów
- 1.7. Działalność merytoryczna: ochrona zbiorów, konserwacja, opracowania naukowe, wystawy stałe i czasowe
- 1.8. Realizacja podstawowego zadania muzeów – tworzenie kolekcji
- 1.9. Edukacja muzealna (programy, zadania, zasięg) i publikacje
- 1.10. Muzea i publiczność: frekwencja i wystawy
- 1.11. Muzea w obiegu kultury i nauki oraz współpraca międzynarodowa. Promocja kultury polskiej za granicą przez wymianę muzealną
- 1.12. Bezpieczeństwo zbiorów i ludzi w muzeach

### **2. Tendencje rozwoju i przemian w muzealnictwie europejskim**

- 2.1. Zmiany strukturalne, zmiana sposobu zarządzania, ekonomia muzeów, przebudowa siedzib
  - 2.1.1. Ekonomia kultury, ekonomia muzeów
  - 2.1.2. Polityka podatkowa państwa i muzea
  - 2.1.3. Muzea a przemysły kultury
  - 2.1.4. Muzea i turystyka
  - 2.1.5. Bezpłatny i płatny wstęp do muzeów, polityka cen usług muzealnych

- 2.2. Nowe formy i zadania muzeów. Nowa kultura prezentacji. Edukacja wielowymiarowa, edukacja rehabilitacyjna, funkcje socjalne i zadania dla regionów
- 2.3. Cyfryzacja zbiorów
- 2.4. Kształtowanie domeny publicznej
- 2.5. Wirtualizacja przestrzeni muzealnych i nowe technologie prezentacji. Nowy odbiorca i jego wymagania
- 2.6. Etyka informacji
- 2.7. Regulacje prawne pozwalające na realizację nowych zadań muzeów
- 2.8. Uaktualniona definicja muzeum

### **3. Rekomendacje dla muzeów polskich na najbliższe lata**

- 3.1. Inicjatywy legislacyjne
  - 3.1.1. Ustawa o zabezpieczeniu przed konfiskatą
  - 3.1.2. Ustawa o gwarancjach państwowych dla uprawnionych instytucji kultury
  - 3.1.3. Ustawa o badaniu i publikacji proveniencji muzealiów
  - 3.1.4. Ustawa o dostępie do zbiorów narodowych
- 3.2. Reforma struktury zarządzania i finansowania. Współprowadzenie muzeów przez Skarb Państwa. Partnerstwo publiczno-prywatne, rozwój zasad i praw. Prywatyzacja zarządzania muzeami
  - 3.2.1. Zmiana struktury zarządzania muzeami
    - 3.2.1.a. Spółki zarządzające
    - 3.2.1.b. Dyrektor zarządzający
  - 3.2.2. Zmiana systemu finansowania muzeów
  - 3.2.3. Deakcesja
- 3.3. Polityka inwestycyjna wobec muzeów
- 3.4. Rozwój zbiorów i wsparcie polityki kolekcjonerskiej muzeów
- 3.5. Federacja muzeów narodowych i ekonomia działalności muzealnej
- 3.6. Tworzenie centrów wymiany informacji o zbiorach i muzeach. Wizja nowych instytucji i sieci międzymuzealnych. Instytut Muzeologii
- 3.7. Bezpieczna cyfryzacja i tworzenie domeny publicznej
- 3.8. Korekta danych Głównego Urzędu Statystycznego

3.9. Kształcenie muzeologów, licencjackie i magisterskie studia  
w zakresie muzeologii

3.10. Wspieranie rozwoju nowych funkcji i zadań muzeów oraz prowadzonych w nich badań

### **Załączniki**

Tabela 1. Finansowanie muzeów w latach 1998-2008

Tabela 2. Finansowanie muzeów współprowadzonych

*Frame of reference for museum professions in Europe* [Wymagane wykształcenie i wykaz stanowisk w muzeach przyjęty przez ICOM/ UNESCO ] 2008.

## 1. Sytuacja muzeów w Polsce po 1989 r.

### 1. 1. Tradycyjna definicja muzeum

Czym jest muzeum dzisiaj? W jakiej sytuacji są muzea w Polsce? Raport ten powinien odpowiedzieć na wiele pytań, przede wszystkim jednak określa pola badań, których przez ostatnie lata nie prowadzono<sup>1</sup>.

Przez ponad dwieście lat istnienia i funkcjonowania muzeów podano wiele ich definicji, niektóre z nich, stale ewoluując, weszły do słowników i encyklopedii. Współczesna muzeologia najczęściej powtarza tę, którą sformułował Georges Henri Rivière:

„Muzeum jest instytucją trwałą, o charakterze niedochodowym, służącą społeczeństwu i jego rozwojowi, dostępną publicznie, która prowadzi badania nad materialnymi świadectwami działalności człowieka i jego otoczeniem, gromadzi je, konserwuje i zabezpiecza, udostępnia i wystawia, prowadzi działalność edukacyjną i służy rozrywce”<sup>2</sup>.

Międzynarodowa Rada Muzeów UNESCO (International Council of Museums – ICOM) prawie bez zmian powtarza tę definicję, a polska Ustawa o muzeach mówi:

„Muzeum jest jednostką organizacyjną, nie nastawioną na osiąganie zysku, której celem jest sprawowanie opieki nad zabytkami, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie kontaktu ze zbiorami przez działania określone w art. 2”.

---

<sup>1</sup> Przygotowanie tej ekspertyzy było możliwe dzięki wsparciu i radom wielu osób zarządzających instytucjami muzealnymi w Polsce, bardzo dziękuję wszystkim, którzy swoimi uwagami i spostrzeżeniami zasilili to opracowanie. Podziękowania winna jestem zwłaszcza osobom, których szczególnie cenne komentarze do niniejszego opracowania pozwalam sobie dalej zacytować. Agnieszce Jaskanis z Państwowego Muzeum Archeologicznego w Warszawie, Pawłowi Jaskanisowi – dyrektorowi Muzeum Pałacu w Wilanowie, profesorowi Stanisławowi Waltosowi – dyrektorowi Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie i Michałowi Woźniakowi – dyrektorowi Muzeum Okręgowego im. Leona Wyczółkowskiego w Bydgoszczy.

<sup>2</sup> cyt. za: *La muséologie selon Georges Henri Rivière*, Paris 1989.

Ów artykuł 2 zaś precyzuje:

„Muzeum realizuje cele określone w art. 1, w szczególności przez:

- 1) gromadzenie zabytków w statutowo określonym zakresie,
- 2) katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych muzealiów,
- 3) przechowywanie gromadzonych zabytków, w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych,
- 4) zabezpieczanie i konserwację muzealiów oraz, w miarę możliwości, zabezpieczanie zabytków archeologicznych nieruchomych oraz innych nieruchomych obiektów kultury materialnej i przyrody,
- 5) urządzenie wystaw,
- 6) organizowanie badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych,
- 7) prowadzenie działalności edukacyjnej,
- 8) udostępnianie zbiorów dla celów edukacyjnych,
- 9) zapewnianie właściwych warunków zwiedzania i korzystania ze zbiorów,
- 10) prowadzenie działalności wydawniczej”.

Powyższe definicje, powszechnie przyjęte, ostatnio stają się jednak coraz częściej przedmiotem dyskusji. Przemiany w muzealnictwie ostatniej dekady są powodem do refleksji, które powinny uwzględniać nowe realia istnienia i funkcjonowania muzeów.

## **1.2. Liczba muzeów, ich byt materialny, inwestycje budowlane w Polsce w latach 1989-2009**

Istniejące w Polsce muzea bez względu na charakter zbiorów są dzielone na cztery grupy:

- muzea podległe Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego, będące państwowymi instytucjami kultury (muzea narodowe, zamki królewskie, muzea specjalistyczne o randze narodowej); muzea martyrologiczne i instytucje podległe innym ministrom, jak Muzeum Wojska Polskiego; oraz muzea podległe kierownikom urzędów centralnych;

- muzea samorządowe utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego (w tym muzea wojewódzkie podległe wojewodom, miejskie podległe prezydentom miast lub burmistrzom, powiatowe podległe starostom i gminne podległe wójtom, w niektórych wypadkach są to muzea miejskie);
- muzea współprowadzone (samorządowo-państwowe);
- muzea tworzone przez inne podmioty (wyższe uczelnie, stowarzyszenia, fundacje, związki wyznaniowe, osoby prawne i fizyczne)<sup>3</sup>.

W danych na temat ogólnej liczby muzeów działających w Polsce istniały i istnieją duże rozbieżności spowodowane przede wszystkim brakiem opracowania jednoznacznej kwalifikacji muzeum jako instytucji. Utworzona dla Instytutu Adama Mickiewicza baza danych muzeów w Polsce<sup>4</sup> obejmuje 1025 instytucji muzealnych działających na terenie kraju w grudniu 2008 r. (oddziały muzeów mieszczące się w niezależnych siedzibach i mające odrębne adresy liczone są jako osobne jednostki muzealne; zob. listę testową w portalu „Culture”: [http://test2.culture.pl/pl/culture/almanach\\_muzeow](http://test2.culture.pl/pl/culture/almanach_muzeow)). Są to muzea wszystkich rodzajów, także prywatne, organizowane przez stowarzyszenia i fundacje oraz związki wyznaniowe. Liczba ta wyraźnie różni się od danych GUS, co jest spowodowane z jednej

---

<sup>3</sup> Klasyfikacja muzeów stosowana przez GUS (por. *Kultura w 2007 r. Informacja i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa 2008), w której wyodrębnia się muzea artystyczne, archeologiczne, etnograficzne, historyczne, biograficzne, martyrologiczne, przyrodnicze, techniki, regionalne i „inne muzea” wydaje się przestarzała i pozbawiona sensu, ponieważ przyjęte kategorie często się pokrywają (muzea artystyczne mają zbiory archeologiczne, np. Muzeum Narodowe w Warszawie; muzea regionalne, czyli „okręgowe”, mają w swoich kolekcjach wszystkie te typy zbiorów). Konieczne wydaje się przede wszystkim zastosowanie metodologii muzeologicznej do opracowania kategoryzacji muzeów i zmodernizowanie ankiet GUS.

<sup>4</sup> Baza opracowana przez Dorotę Folgę-Januszewską i Monikę Tyc, przekazana Instytutowi Adama Mickiewicza w Warszawie w październiku 2008 r. jako początek rozbudowanego programu promocji przez Internet muzeów polskich za granicą. W 2009 r. baza jest systematycznie uzupełniana o opis każdej instytucji w języku polskim i angielskim, lokalizację GPS, zdjęcia i pliki multimedialne.



strony wspomnianym brakiem jasnej klasyfikacji instytucji muzealnych w Polsce, z drugiej – brakiem systemu uaktualniania danych.

W zestawieniach za rok 2007<sup>5</sup> przyjęto w niniejszym opracowaniu liczbę muzeów z 31 grudnia 2007 r. wykazanych w bazie danych PKN ICOM i Krajowego Ośrodka Badań i Dokumentacji Zabytków (KOBiDZ) – czyli **916 instytucji**. Także w tym wypadku statystyka GUS za 2007 r.<sup>6</sup>, wykazująca liczbę 720, muzeów jest nieuzasadniona i trudna do zrozumienia, skoro nawet na stronach internetowych KOBiDZ (<http://www.kobidz.pl/app/site.php5/Show/334.html>) w grudniu 2007 r. figurowała pełniejsza lista 916 muzeów<sup>7</sup>.

Tabela 1. Muzea w Polsce w 2007 r.

2007	Ogółem		Muzea podległe Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Muzea współprowadzone przez Ministra i samorząd terytorialny	Muzea podległe samorządowi terytorialnemu, muzea prywatne, należące do stowarzyszeń i innych organizatorów
	liczba	procent			
Ogółem Polska	916	100%	16● (46 oddziałami) z	12●● (27 oddziałami) z	843
Województwo	56	6,1%		4	52

<sup>5</sup> Dane za 2008 r. nie zostały jeszcze opracowane.

<sup>6</sup> *Kultura w 2007 r.*, 60 i n. Aktualizacja ankiet GUS w zakresie muzealnictwa wydaje się konieczna. Obecnie wykazywane dane są sprzeczne z informacją gromadzoną i publikowaną przez instytucje specjalistyczne (Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji – KOBiDZ, Instytut Adama Mickiewicza – IAM oraz ICOM).

<sup>7</sup> W dniu 2 grudnia 2008 r. lista muzeów KOBiDZ zawierała 920 muzeów (<http://www.kobidz.pl/app/site.php5/Show/334.html>). Jak słusznie zauważył Michał Woźniak w uwagach do niniejszej ekspertyzy – także tę liczbę należy przyjąć z zastrzeżeniami, ponieważ niekiedy tzw. centrale muzeum (czyli dyrekcja i administracja) liczone są jako odrębne jednostki. Prowadzi to do konkluzji, iż dopiero pełna baza adresowa wraz z opisem funkcji będzie podstawą właściwego obliczenia liczby muzeów.

dolnośląskie				(1+1+2 oddziały)	
Województwo kujawsko- pomorskie	39	4,2%			39
Województwo lubelskie	62	6,7%	2 1+1 oddział	2 1+1 oddział	58
Województwo lubuskie	18	2%			18
Województwo łódzkie	49	5,3%	1 (Nieborów, oddział MNW)	2 1+1 oddział	46
Województwo małopolskie	149	16,2%	16 3 + (1+9 oddziałów) + (1+2 oddziały)		133
Województwo mazowieckie	135	14,7%	10 5 + (1+4 oddziały)	2	123
Województwo opolskie	15	1,6%			15
Województwo podkarpackie	46	5%		1	45
Województwo podlaskie	32	3,5%			32
Województwo pomorskie	68	7,4%	10 (1+5 oddziałów) + (1+1 oddział) + (1+1 oddział)	8 (1+7 oddziałów)	50
Województwo śląskie	61	6,6%		1	60
Województwo świętokrzyskie	29	3,1%		3 (1+2 oddziały)	26
Województwo warmińsko- mazurskie	30	3,3%			30
Województwo wielkopolskie	99	10,8%	7 (1+6 oddziałów)		92
Województwo zachodnio- pomorskie	28	3%		4 (1+3 oddziały)	24

• GUS za 2007 r. podaje jedynie 15 (brak Muzeum Historii Polski), popełniając przy tym ponadto błąd metodologiczny, ponieważ w innych zestawieniach samodzielne oddziały muzeów liczone są osobno, w tym zaś zestawieniu pozostają niewyodrębnione; por. *Kultura w 2007 r.*, s.35.

•• GUS za 2007 r. podaje liczbę 11 instytucji (brak Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Krajowego Ośrodka Badań i Dokumentacji Zabytków (KOBIDZ).

Liczba muzeów rosła systematycznie od 1989 r., ale wzrost ten był spowodowany nie powstaniem nowych instytucji, lecz różnym sposobem ich liczenia oraz ustaleniami nowelizacji Ustawy o muzeach z 2007 r., w której za muzea uznaje się także jednostki wchodzące w skład większych struktur organizacyjnych (np. uniwersytetów, akademii, instytutów). W 1997 r., po reformie administracyjnej i przyjęciu przez Sejm Ustawy o muzeach, liczba instytucji spełniających ówczesne kryteria muzeum wynosiła – 614. W 2005 r. było 814 muzeów (dane przyjęte przez MKiDN i PKN ICOM, według danych GUS było ich tylko 690), w 2007 r. – 916 według KOBiDZ i 720 według GUS, w 2008 r. – 1025 (dane bazy IAM).

W latach 1989 – 2008 nie były prowadzone żadne badania oceniające stan siedzib muzeów. W okresie tym wybudowano niewiele nowych budynków muzealnych, wśród nich znalazły się: Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha w Krakowie, nowe skrzydło Muzeum Narodowego w Poznaniu, nowy gmach Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej w Przemyśle, nowy gmach Muzeum Ziemi Opolskiej w Opolu. Zaadaptowano budynki postindustrialne dla Muzeum Powstania Warszawskiego w Warszawie (2004) i dla Muzeum Sztuki w Łodzi (2008), dokonano rewitalizacji Wyspy Młyńskiej dla Muzeum Okręgowego w Bydgoszczy oraz otwarto 21 nowych oddziałów terenowych już istniejących muzeów (m.in. Muzeum Pałac w Otwocku, oddział Muzeum Narodowego w Warszawie; Muzeum Tradycji Szlacheckiej w Waplewie, oddział Muzeum Narodowego w Gdańsku, Pałac Biskupa Erazma Ciołka – oddział Muzeum Narodowego w Krakowie).

Ponad 65 instytucji (wg danych PKN ICOM) przeszło gruntowne lub częściowe remonty siedzib głównych bądź oddziałów, nie prowadzono jednak statystyki w tym zakresie, co powinno być przedmiotem zalecenia dla GUS.

Zaplanowano budowę pięciu dużych nowych instytucji muzealnych (Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, Muzeum Żydów w Warszawie, Muzeum Historii Polski w Warszawie, Muzeum Sztuki Nowoczesnej we Wrocławiu, Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Krakowie, a także rozbudowę nowej siedziby Muzeum Śląskiego w Katowicach (na terenie dawnej kopalni) oraz rozbudowę Muzeum Narodowego w Szczecinie.

### **1.3. Regulacje prawne i zarządzanie muzeami, reforma administracyjna 1997 r., zasady finansowania (obowiązki dyrekcji i organizatorów muzeów)**

Muzea w Polsce działają na podstawie:

- Ustawy o muzeach z dnia 21 listopada 1996 r. (Dz.U. z 1997 r., nr 5, poz. 24, z 1998 r. nr 106, poz. 668, z 2002 r. nr 113, poz. 984, z 2003, nr 11, poz. 17, z 2005 r. nr 7, poz. 21, z 2007 r. nr 8, poz. 31), nowelizowanej w 2007 r.;
- Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (jednolity tekst Dz.U. z 2001 r. nr 13, poz. 123, z późn. zm.), znowelizowanej w 2005 r. oraz właściwych rozporządzeń ministra do w/w ustaw.
- Innych ustaw regulujących – w zależności od specjalizacji zbiorów i podległości administracyjnej instytucji, a także w związku z posiadaniem przez muzea własnych archiwów i bibliotek – niektóre inne obszary funkcjonowania muzeów<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie wojewódzkim;

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym;

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym;

Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju;

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;

Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami;

Ustawa z dnia 24 lutego 2006 r. o zmianie ustawy o odnowie zabytków i opiece nad zabytkami

Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach;

Ustawa z dnia 16 lipca 1987 r. o państwowych instytucjach filmowych;

Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii;

Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych;

Ustawa z dnia 23 marca 2006 r. o zmianie ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych wdrażająca postanowienia dyrektywy 2001/84/WE Parlamentu Europejskiego;

Ustawa z dnia 14 lipca 1983 r. o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach.

W wyniku inicjatywy podjętej w latach 1994-1996 przez środowisko muzealników (Komisja Muzeów przy ZG Stowarzyszenia Historyków Sztuki i PKN ICOM) powstała i została przyjęta w 1997 r. (z wieloma zmianami w stosunku do pierwotnego projektu) Ustawa o muzeach, znowelizowana w 2007 r. (w bardzo wąskim i niewystarczającym zakresie). Obecnie odczuwalny jest dotkliwy brak następujących aktów prawnych, które umożliwiłyby sprawne funkcjonowanie muzeów i wymianę zbiorów:

- 1) ustawy o zabezpieczeniu przed konfiskatą,
- 2) ustawy o gwarancjach państwowych dla uprawnionych instytucji kultury,
- 3) ustawy o obowiązku badania i publikacji proveniencji dzieł zgromadzonych z muzeach publicznych<sup>9</sup>,
- 4) ustawy o dostępie do zbiorów narodowych (ustawa o domenie publicznej)
- 5) elementów prawa podatkowego rozszerzających możliwości świadczenia odpisów podatkowych na rzecz instytucji muzealnych.

Systemowa zmiana w polityce i ustroju państwa w 1989 r. powoli i z opóźnieniami przekładała się na zmianę struktury organizacji, zarządzanie i wycenę zbiorów posiadanych przez muzea. Skutkiem reformy administracji publicznej, przygotowywanej od 1993 r. i wprowadzonej w 1997 r., było przekazanie w gestię samorządów większości instytucji kultury, w tym muzeów (Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dn. 25 listopada 1998 r., Dz.U. nr 147, poz. 965 i Dz.U. nr 148, poz. 971), z których tylko niewielka grupa, o charakterze ogólnonarodowym, miała być nadal prowadzona przez Ministra Kultury (Dz.U. nr 148, poz. 970) – wśród 32 instytucji 13 muzeów. Zapisano przy tym w Ustawie o muzeach z dnia 21 listopada 1996 r., iż podmioty tworzące muzea mają obowiązek zapewnić środki na ich utrzymanie i rozwój oraz zapewnienie bezpieczeństwa zbiorom. W praktyce udział organizatorów w finansowaniu kosztów podległych sobie instytucji od początku 1989 r. wykazywał tendencję malejącą<sup>10</sup>. Stosunek poziomu finansowania

---

<sup>9</sup> Prof. dr Stanisław Waltoś, najwybitniejszy polski specjalista z zakresu prawa w muzealnictwie, uważa, iż przepisy te powinny być włączone do nowelizacji Ustawy o muzeach.

<sup>10</sup> W komentarzu do niniejszej ekspertyzy Paweł Jaskanis zauważył: „Charakterystyczną tendencją okazało się upolitycznienie instytucji, wyrażane ich instrumentalnym traktowaniem wobec doraźnych potrzeb reprezentacyjnych bez kompensowania instytucji kosztów poniesionych na tę działalność niemuzelaną. Jednocześnie wspomniana reforma była całkowicie nieprzygotowana

muzeów przez ich organizatorów do rzeczywistych potrzeb tych instytucji po 1989 r. nie był niestety badany. Około 2000 r. wyraźny stał się rozwój usług sponsorowanych przez podmioty prywatne. Jednak okresowe załamanie ekonomiczno-giełdowe w Polsce 2002 r. tendencję tę wyraźnie wyhamowało i dla wielu instytucji przełom lat 2002/2003 stał się początkiem wejścia w zadłużenie, często trwające do 2005 r., a w niektórych przypadkach ciągnące się do 2007 r. (np. Muzeum Narodowe w Warszawie).

Dopiero w 2005 r. dzięki nowelizacji Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (jednolity tekst Dz.U. z 2001 r. nr 13, poz. 123, z późn. zm.) wypracowano mechanizm wsparcia finansowania samorządowych instytucji kultury, które mogły już otrzymywać dotacje wprost z budżetu Ministra Kultury, a nie – jak do tej pory – za pośrednictwem jednostek samorządu terytorialnego. Od tego czasu również jednostki samorządu terytorialnego mogły udzielać dotacji – także inwestycyjnych – państwowym instytucjom kultury oraz szkołom i placówkom artystycznym prowadzonym przez Ministra Kultury<sup>11</sup>. Z kolei organizacjom pozarządowym Minister Kultury mógł udzielić dotacji – w tym również dotacji inwestycyjnych – na podstawie przyjętej przez rząd Narodowej Strategii Kultury na lata 2004-2013. Jednocześnie Minister Kultury utworzył tak skonstruowane programy operacyjne, aby w drodze konkursu muzea mogły aplikować o dodatkowe środki finansowe na działalność bieżącą, edukację i inwestycje. Jednak programy te, zakładające rywalizację dobrych projektów, zostały zalane przez różne instytucje tysiącami wniosków, których merytoryczna ocena okazała się bardzo utrudniona, a społeczna opinia w przyznawanych dotacjach często widziała odbicie preferencji politycznych (a nawet personalnych), nie zaś skutek rzetelnej analizy projektów.

---

pod względem ustalenia relacji pomiędzy budżetem lokalnym a wielkością muzeum. Na przykład średniej wielkości na warunki polskie Muzeum Ziemi Sieradzkiej utrzymuje powiat ziemski o bardzo małym budżecie”. Uwaga ta (grudzień 2008 r.) znakomicie oddaje, jak przyjęta była reforma muzealnictwa z 1997 r. przez środowiska specjalistów. Głównym problemem stało się zachwianie proporcji i niedoszacowanie potrzeb muzeów.

<sup>11</sup> Nie mamy danych dotyczących skali tego typu wsparcia, ale można sadzić, że jest ono nieporównywalnie mniejsze od dotacji udzielanych przez Ministra jednostkom samorządowym.

W 2008 r. Minister Kultury ponownie zmienił system przyznawania dotacji<sup>12</sup>. Od 2005 r. dla muzeów dostępne stały się także programy Unii Europejskiej, zarówno program „Kultura 2007-2013”, jak i fundusze regionalne najczęściej wspierające projekty inwestycyjne<sup>13</sup>.

#### **1.4. Finansowanie: źródła, proporcje, patologie**

Jak wspomiano, w latach 1989-2008 nie prowadzono przekrojowych badań ukazujących poziom i strukturę finansowania muzeów w Polsce. Taką analizę utrudniała zapewne mnogość form organizacyjnych muzeów i ich podległość bardzo różnym organizatorom, ale przede wszystkim powodem był **brak w Polsce profesjonalnego ośrodka muzeologicznego** zajmującego się analizą sytuacji muzeów.

Dlatego w celu „dotknięcia” problemu Narodowe Centrum Kultury przeprowadziło w listopadzie 2008 r. (według projektu Doroty Folgi-Januszewskiej) badanie ankietowe, którego celem badania było **określenie w budżecie rocznym muzeum procentowego udziału dotacji od organizatora** (państwa, samorządów, innych) w ciągu ostatnich dziesięciu lat, procentowego udziału w nim dochodów wypracowywanych przez instytucję oraz procentowego poziomu wsparcia sponsorów zewnętrznych. Taka analiza struktury finansowania pozwala określić **poziom „prywatyzacji”** instytucji muzealnych (czyli ich „urynkowienia”), dynamikę ich działalności, ale także prognozować ryzyko wynikające z zaburzeń ekonomicznych w kraju (por. załączniki 1 i 2).

Trzeba zastrzec na wstępie, że badanie to oczywiście nie mogło uwzględnić i nie uwzględniło rzeczywistego poziomu potrzeb finansowych tych instytucji, a co za tym idzie – nie daje wyobrażenia o procentowym niedofinansowaniu tych instytucji.

Do badania wyselekcjonowano 14 instytucji podległych Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego (z czego 13 odpowiedziało, niemożność opracowania danych wykazało Muzeum Narodowe w Poznaniu) oraz grupę 70 instytucji podległych samorządom

---

<sup>13</sup> MKiDN regularnie prowadzi szkolenia w zakresie pozyskiwania środków unijnych; np. 15 grudnia 2008 r. odbyła się konferencja: „Stać nas na kulturę (możliwości finansowania i sposoby rozliczania międzynarodowych projektów kulturalnych)”.

lub przez nie współprowadzonych<sup>14</sup> (49 wypełniło ankietę, 12 zgłosiło niemożność odnalezienia dokumentów finansowych sprzed 2002 r.) oraz grupę 20 instytucji prywatnych, wyznaniowych, fundacyjnych oraz muzeów wchodzących w skład większych jednostek organizacyjnych, np. uniwersytetów, parków narodowych, z których 5 wypełniło ankietę, 8 zgłosiło brak danych spowodowany brakiem własnej księgowości).

Pełne dane 67 instytucji pozwoliły zauważyć prawidłowości struktury finansowania i dynamiki budżetowej muzeów w Polsce 1989-2008.

W muzeach **podległych Ministrowi Kultury** średnia dotacja od organizatora w latach 1998-2008 wynosiła **71%** budżetu instytucji, **24%** stanowiły dochody własne, a ok. **5%** dochody z innych źródeł (sponsorzy prywatni). Skrajne wartości dotacji państwowej to: najniższa – 47% w Muzeum Zamkowym w Malborku, najwyższa – 88,35% w Państwowym Muzeum na Majdanku w Lublinie. Pod względem udziału procentowego dochodów własnych występowały jeszcze większe różnice: od 5,9% w Muzeum Łowiectwa i Jeździectwa w Warszawie do 52% w Muzeum Zamkowym w Malborku. Tak zwane dochody z innych źródeł nigdy nie przekraczały 8,5% budżetu (najwyższe – Muzeum Narodowe w Warszawie), w dwóch wypadkach muzeów (Muzeum Zamkowe w Malborku i nowo powstałe Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie) nie były w ogóle wykazywane, a najniższe wykazane – to 2,2% w Muzeum Narodowym w Krakowie.

W muzeach **podległych samorządom i współprowadzonych przez nie** średnia dotacja od organizatora wynosiła w tym samym okresie **81,4%**. W tej grupie nie było

---

<sup>14</sup> Instytucje współprowadzone przez Ministra KiDN zostały ujęte wraz z instytucjami samorządowymi, ponieważ w analizowanym okresie 1998-2008 rozpoczynały one działalność jako jednostki samorządowe, a umowy o współprowadzeniu zostały podpisane na ogół po 2004 r., co nie ma wyraźnego wpływu na uśredniony profil finansowania.



aż tak dużego zróżnicowania: od 58% w Muzeum Zamkowym w Pszczynie do 96,5% w Muzeum Historii Fotografii w Krakowie. Średni udział procentowy dochodów własnych w budżecie wynosił **14,68%**, poziom dochodów ze źródeł prywatnych – równy **5,24%** – był porównywalny do osiąganego przez muzea państwowe.

Badana grupa muzeów (ponad 10% wszystkich istniejących w Polsce) wydaje się na tyle reprezentatywna, iż warto zwrócić uwagę i ocenić także zjawisko realnego (liczbowego) wzrostu budżetów w latach 1998-2008 – wzrost ten dla analizowanej grupy muzeów państwowych wyniósł 81%, tzn. średnio budżety muzeów państwowych przez dziesięć lat wzrosły od 107 mln w 1998 r. do 195 mln w 2008 r. W badanych muzeach samorządowych wzrost ten był wyraźnie wyższy – 109%, od 79,6 mln zł w 1998 r. do 167 mln w 2008 r.

Osobno zbadano wyłonioną grupę sześciu muzeów współprowadzonych, wskaźniki średnie wykazują jednak analogiczne prawidłowości jak w grupie muzeów samorządowych, tzn. procentowo średnia dotacja od organizatora w budżecie muzeum stanowiła ponad 81%, a dochody własne ok. 15%, pozostałe – niecałe 5%.

Badanie grupy muzeów podległych innym organizatorom ukazuje całkowicie odmienną strukturę finansowania, jednak niewielka liczebność tej grupy nie uprawnia o wyciągania ogólnych wniosków. W większości są to małe lub niewielkie instytucje o niskich budżetach (nawet poniżej 10 tys. zł rocznie) utrzymywane z własnych dochodów lub wplecione w strukturę finansową innych instytucji, które wspierają wpływami z biletów (muzea przy parkach narodowych). Szczegółowe wyniki zawierają tabele w załącznikach.

Trzeba też pamiętać, że w wyniku uśrednienia danych do jednej grupy trafiły zarówno muzea usytuowane na głównych szlakach turystycznych (Malbork, Wawel), jak i muzea działające jedynie w wymiarze regionalnym.

Istotne są wyniki analizy dwóch pierwszych grup muzeów. Wyraźnie widać, że grupa muzeów samorządowych uzyskuje o 10% wyższe wsparcie finansowe organizatorów niż muzea państwowe, które wykazują zatem niższy poziom „urynkowienia”, także ich dochody własne są o 10% niższe. Poziom dofinansowania z innych źródeł jest podobny w obu grupach muzeów. **W obu grupach jednak – i ten wniosek jest szczególnie istotny – udział dotacji pochodzącej od organizatora w budżecie instytucji jest niebezpiecznie niski!** Już w 1995 r. w czasie szeroko zakrojonej w skali europejskiej akcji szkoleń

poświęconych prywatyzacji muzeów publicznych, organizowanych i prowadzonych przez Instytut Dziedzictwa Narodowego Holandii<sup>15</sup>, wskazano, że w procesie prywatyzacji instytucji muzealnych **bezpieczny najwyższy udział dochodów własnych i innych (pochodzących nie od organizatora) wynosi 17%**. Nie powinien on być przekraczany ze względu na ryzyko destabilizacji oraz wejścia w zadłużenie w wypadku zmniejszenia się frekwencji, niesprzyjającej sytuacji ekonomicznej sektora sponsorów prywatnych lub wydarzeń losowych (awarie, zagrożenia klimatyczne i środowiskowe)<sup>16</sup>. W Polsce procent ten jest wyższy w grupie muzeów samorządowych (19%), a alarmujący w grupie muzeów państwowych (29%).

Wydaje się, że jedynym rozwiązaniem tej trudnej sytuacji jest wsparcie funkcjonowania muzeów państwowych (a także w niektórych przypadkach samorządowych) tzw. twardą dotacją Skarbu Państwa<sup>17</sup> w wysokości od 2 do 12% rocznego budżetu muzeum, przeznaczoną na koszty opieki nad majątkiem państwowym (utrzymanie zbiorów, zapewnienie właściwych warunków klimatu i bezpieczeństwa), a w drugiej kolejności reforma struktury zatrudnienia i zarządzania, która pozwoli na redukcję kosztów osobowych lub przeniesienie ich do systemów projektowych. Trzeba przy tym podkreślić, że żadna reforma organizacyjna wewnątrz muzeów nie rozwiąże wyraźnych patologii w strukturze finansowania.

### **1.5. Stan zbiorów i prawa własności, problem „zbiorów osieroconych”**

Według danych GUS<sup>18</sup>, w muzeach polskich w 2007 r. znajdowało się ponad 13 milionów eksponatów. Bardziej prawdopodobna wydaje się **szacunkowa liczba ok. 21 milionów**

---

<sup>15</sup> W szkoleniach („Workshop Autonomy for the National Museums” w Arnhem) ze strony Polski uczestniczyli m.in. Franciszek Cemka, ówczesny dyrektor Departamentu Dziedzictwa Narodowego MKiDN, oraz Dorota Folga-Januszewska.

<sup>16</sup> Por. *Museum Management and Marketing*, R. Sandell, R.R. Jones (red.), London–New York 2007.

<sup>17</sup> Szerzej zob. punkt 3.2 niniejszego opracowania

<sup>18</sup> Dane te są z całą pewnością niepełne ze względu na zaniżenie liczby badanych instytucji.

**muzealiów**<sup>19</sup>. Także w tym przypadku obliczenia zawierają błąd metody – nie ma ujednoliconego, przyjętego w całej Polsce standardu liczenia zespołów obiektów, systemy inwentaryzacji muzealiów różnią się w zależności od rodzaju zbiorów (np. inaczej liczone są „masowe” zbiory archeologiczne czy przyrodnicze, a inaczej dzieła sztuki). W latach 1989-2008 nie wypracowano i nie wdrożono właściwej metodologicznie ankiety GUS w tym zakresie.

Jednym z największych problemów muzeów polskich jest brak regulacji prawnych określających prawo własności do posiadanych (przechowywanych) zbiorów. Wojny i zmiany granic Polski w XX wieku spowodowały między innymi:

- zaginięcie dokumentów archiwalnych i źródłowych dotyczących posiadanych przez muzea zbiorów;
- brak pełnej dokumentacji zbiorów przejętych, np. mienia poniemieckiego, mienia pożydowskiego, mienia różnych grup wyznaniowych (np. majątek kościołów zreformowanych i prawosławnych przed 1945 r.);
- zaginięcie ksiąg inwentarzowych;
- niejednoznaczność zapisu i kwalifikacji obiektów muzealnych w sytuacji trwania procesu reprivatyzacji<sup>20</sup>.

Ilościowa i jakościowa analiza problemu wykazała, że wśród zgłoszonych w badaniu w 2005 r. 5 512 149 obiektów ze zbiorów muzeów jedynie 3 742 509 (czyli 67%) miało udokumentowane pochodzenie. Zostało to ustalone na podstawie ankiety opracowanej przez Dorotę Folgę-Januszewską we współpracy z Departamentem Dziedzictwa Ministerstwa Kultury i Sztuki pod auspicjami Polskiego Komitetu Narodowego ICOM<sup>21</sup>. Ankieta objęła

---

<sup>19</sup> Jest to obliczenie szacunkowe, gdyż przyjmuje się, że skoro GUS uwzględnia ok. 70 % istniejących muzeów (720 z 1025), to zapewne do liczby 13 mln należy dodać ok. 8 mln eksponatów. Właściwa kalkulacja wymaga szczegółowego badania.

<sup>20</sup> Należy pamiętać, że proces ten obecnie jest regulowany wyrokami sądowymi, a nie ustawą reprivatyzacyjną.

<sup>21</sup> Zob. D. Folga-Januszewska, A. Jaskanis, *Problemy własności zbiorów w muzeach polskich. Ilościowa skala problemów własności*, w: *Własność a dobra kultury*, G. Czubek, P. Kosiewski (red.), Warszawa 2006, s. 57-69, 71-83.

816 instytucji muzealnych, z których jedynie 261 udzieliło miarodajnych odpowiedzi. Trzeba pamiętać, iż obecnie funkcjonuje 1025 takich instytucji, skala problemów jest zatem z pewnością znacznie większa i wymaga ponownego badania.

Sytuację pogarsza niewdrożenie procesu obowiązkowego badania pochodzenia zbiorów muzealnych i długoterminowego planowania polityki nabywania lub zbywania posiadanych zbiorów. Zagadnienie to powiązane jest z reprivatyzacją kolekcji przejętych niegdyś niezgodnie z ówczesnym (1945-1946) prawem bądź po 1989 r. wskazywanych przez sądy jako podlegające zwrotom. Jest to problem bardzo skomplikowany wobec utraty – w okresie 1939-1955<sup>22</sup> – lub nieistnienia wielu dokumentów własności. **Koniecznością wydaje się rozpoczęcie „wielkiego liczenia” zbiorów muzealnych** – w zakresie zarówno liczby, jak i wyceny wartości zgromadzonych kolekcji. Ze względów politycznych szczególnie ważkim argumentem byłoby **uzmysłowienie władzom państwowym, iż muzea to nie tylko instytucje kultury, ale przede wszystkim zarządcy i opiekunowie majątku narodowego o szczególnie wysokiej wartości!**

## 1.6. Cyfryzacja zbiorów

Pierwsze prace nad utworzeniem inwentarzy elektronicznych w muzeach w Polsce zostały rozpoczęte w latach 80. XX wieku, w 1989 r. istniały już systemy bazodanowe (tekstowe w systemie DOS) w Muzeum Narodowym w Warszawie<sup>23</sup> i Muzeum Narodowym w Poznaniu. W 1995 r. zostało wykonane pierwsze badanie zaawansowania komputeryzacji polskich muzeów<sup>24</sup>. Badanie to powtórzono w 2001 r.<sup>25</sup> i była to ostatnia publicznie ogłoszona analiza tego rodzaju, dlatego warto ją tu przywołać.

---

<sup>22</sup> 1939 – początek drugiej wojny światowej i na skutek zagrożenia działaniami wojennymi masowe deponowanie zbiorów prywatnych w muzeach bez dokumentacji; 1955 – ostatni rok przyjmowania przez muzea tzw. przekazów, czyli zespołów obiektów przekazywanych przez władze państwowe lub terenowe podległym sobie instytucjom kultury bez podania pochodzenia obiektów.

<sup>23</sup> W 2000 r. Muzeum Narodowe w Warszawie otrzymało tytuł Lidera Informatyki Roku, przyznawany przez Computer Word za całokształt osiągnięć w dziedzinie informatyki.

<sup>24</sup> D. Folga-Januszewska, A. Jaskanis, *Ankieta o stanie komputeryzacji muzeów w Polsce*, w: *Media informatyczne w digitalizacji zbiorów archiwalnych, bibliotecznych i muzealnych* (materiały

Agnieszka Jaskanis w podsumowaniu opracowania pisała:

„Ankieta rozesłana została na początku 2001 r. do 683 placówek muzealnych (muzeów i ich samodzielnych oddziałów muzealnych, zgodnie z wykazem w Departamencie Dziedzictwa Narodowego MKiDN). Udzielono 256 odpowiedzi (ok. 37% jednostek ankietowanych) [...]. Odpowiedzi nadeszło 227 placówek muzealnych państwowych i samorządowych, co stanowi 33% wszystkich placówek ankietowanych i 89% udzielonych odpowiedzi, 12 muzeów kościelnych, co stanowi 1,7% wszystkich placówek ankietowanych i 4,7% udzielonych odpowiedzi, 16 muzeów prywatnych lub społecznych, co stanowi 2,3% wszystkich placówek ankietowanych i 6,3% udzielonych odpowiedzi. Wśród 256 muzeów tylko 181 zadeklarowało rozpoczęcie wprowadzania komputeryzacji. Stanowi to 68% muzeów, które odpowiedziały na ankietę i 27% ogółu placówek muzealnych w Polsce.

Najważniejszym celem ankiety była odpowiedź na pytanie, czy muzea w Polsce tworzą elektroniczny inwentarz zbiorów i czy możliwe jest udostępnienie tej informacji poprzez sieci typu Internet dla celów muzealnych i dla potrzeb społeczeństwa (edukacyjnych, turystycznych, promocyjnych, polityki regionalnej itd.). Wyniki ankiety ujawniły szereg aspektów o zasadniczym znaczeniu dla oceny stanu wprowadzenia nowych technologii informacyjnych do muzeów:

Aktywność muzeów w tworzeniu lokalnych baz danych charakteryzuje się tym, iż ze 181 placówek muzealnych, które wprowadzają komputeryzację, tylko 82 prowadzi inwentarz elektroniczny swoich zbiorów. A zatem tylko 45% placówek posiadających komputery (jeden lub więcej) tworzy bazy danych o zbiorach

---

seminarium), Zamek Królewski na Wawelu, 8-9 maja 1996, Kraków 1996, s. 74-85; *Zastosowanie technologii informatycznych w muzeach*, w: *Media informatyczne w digitalizacji zbiorów archiwalnych, bibliotecznych i muzealnych*, s. 19-24.

<sup>25</sup> D. Folga-Januszewska, A. Jaskanis, *Komputeryzacja archiwów, bibliotek i muzeów. Stan obecny i perspektywy*, Biblioteka Narodowa w Warszawie, 19-20.06.2001, Konferencja pod patronatem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu European Cultural Heritage Network, referat wraz z A. Jaskanis: *Informatyka w muzeach w Polsce. Wyniki ankiety PKN ICOM 2001* (wyniki nie zostały opublikowane).

muzealnych. W tej grupie trzy instytucje stosują programy biblioteczne jako programy inwentarzowe zbiorów, co wynika z rodzaju kolekcji muzealnej, obejmującej zbiory biblioteczne. Dla porównania z wynikami ankiety z 1996 r. dodam, że wśród placówek muzealnych stosujących wówczas komputery – 72% deklaruowało potrzebę wykorzystania komputerów głównie dla potrzeb tworzenia muzealnych inwentarzowych baz danych”<sup>26</sup>.

Istotnym wnioskiem płynącym z tego badania było stwierdzenie:

„[...] nie można mówić o standaryzacji oprogramowania zbiorów muzealnych. Programy do inwentaryzacji muzealnej – na skutek braku forum, na którym możliwy byłby przepływ informacji między muzeami o tworzonych i wykorzystywanych aplikacjach i ich kosztach, a także na skutek braku jednoznacznej, wspólnej polityki informatyzacji muzeów w Polsce (polityki Rządu lub polityk regionalnych) – traktowane są na rynku jako jednostkowe projekty informatyczne. Koszty zakupu takiego programu są więc bardzo wysokie i wiążą się z długim okresem tworzenia, wdrażania i kontroli funkcjonowania [...]. Stosowanie programów komputerowych przeznaczonych do prowadzenia inwentarzy muzealiów jest w dalszym ciągu wewnętrzną sprawą muzeów, które wdrażają lub nie wdrażają programy komputerowe, aby ułatwić pracę muzealników nad zarządzaniem i ochroną zbiorów. Dzieje się to wyłącznie na własne ryzyko tych instytucji.

Stan ten nie sprzyja tworzeniu policentrycznej, ogólnopolskiej bazy danych o zbiorach i kolekcjach muzeów, a co się z tym wiąże udostępnieniu społeczeństwu dóbr kultury i wiedzy zdeponowanej w muzeach. O społecznej wadze tego problemu wiele mówi się od lat – bez wyraźnego zainteresowania decydentów, przekładanego w konkretne programy działania. Jako dobrą analogię o pozytywnym znaczeniu społecznym, przypomnę funkcjonujący w Polsce projekt pt. «Internet dla szkół». Program ten zakłada wzbogacenie edukacji młodego pokolenia o zasoby wiedzy dostępnej w Internecie. Paradoksem jest, iż program ten nie ma swojego odpowiednika w dziedzinie kultury, który mógłby – zgodnie z zasadniczymi postanowieniami Konstytucji RP (art. 5 ust. 1) służyć «stwarzaniu warunków upowszechniania i równego dostępu do dóbr kultury, będącej źródłem tożsamości

---

<sup>26</sup> Por. przypis 24.

narodu polskiego, jego trwania i rozwoju». [...] Walory użytkowe dostępu do informacji o polskich zbiorach muzealnych są bardzo zróżnicowane, nie pozbawione również znaczącego czynnika ekonomicznego. **Można zaryzykować stwierdzenie, że brak inwestycji w informatyzację muzeów nie tylko przyczynia się do ich ekonomicznej zapaści,** lecz również ma wpływ na dekulturację zwłaszcza młodych internautów szukających wiedzy i doznań w plikach udostępnianych przez zagraniczne muzea.

W 2001 r. baza inwentarzowa zgromadzona w 82 muzeach liczyła dokładnie 1 959 997 rekordów, co oznacza, że tyle opisów obiektów muzealnych zostało wprowadzonych do baz danych we wszystkich muzeach polskich. Rekordy te wprowadzono w okresie od ok. 1988 r. do końca 2000 r. Zasób ten odnosi się do ok. 1/6 zbiorów muzealnych w Polsce. W porównaniu z wynikami ankiety z 1996 r., gdy liczba rekordów w inwentarzowych bazach danych wynosiła ok. 400 tys. rekordów, oznacza to, że w ciągu 5 lat wprowadzono 1 600 000 rekordów, czyli średnio 320 tys. rocznie.

[...] Tylko w 30 muzeach przygotowywana jest biblioteka wizerunków kolekcji. W czasach, gdy technologia pozwala na załączenie dowolnej rejestracji multimedialnej do opisywanego obiektu muzealnego, prace nad digitalizacją wizerunków muzealiów wydają się być niezwykle pilne. Wagę tego zadania należy mierzyć korzyściami niematerialnymi (edukacja), jak i finansowymi (promocja regionu, turystyka etc.). Skalę regresu finansowego w muzeach wiodących w komputeryzacji informacji o zbiorach w ostatnich latach ilustruje stosunek wykorzystywanych w muzeach programów inwentarzowych, które zostały opracowane na początku lat 90., do wszystkich stosowanych w muzeach programów inwentarzowych.

Baza danych o muzealiach w Polsce liczy obecnie ok. 2 mln rekordów i docelowo zapewne będzie liczyła ok. 13 mln. Jak chronić tę specyficzną formę gromadzenia danych o dobrach kultury w obecnych warunkach w Polsce? Odpowiedź na to pytanie będzie kluczem do powodzenia w działalności polskich muzeów w najbliższych latach. Dotychczasowe doświadczenia środowiska muzealników w informatyzacji zbiorów i ich zastosowań tworzą wystarczającą teoretyczną i praktyczną podstawę do osiągnięcia sukcesu w czasie znacznie

krótszym niż to uprzednio wskazałam. Bez wątpienia można stwierdzić również, że istnieje olbrzymie zapotrzebowanie społeczne na ten sukces, niosące ze sobą również nowe możliwości ekonomiczne dla muzeów. Dyrektorzy muzeów, zwłaszcza tych placówek, które mają najliczniejsze zbiory, dostrzegają tę koniunkturę. **Budżety, którymi dysponują, nie pozwalają jednak na inwestycje**, które mogą przynieść dochody czy nawet zysk za kilka lat. Potrzeby doraźne powodują, że informatyzacja zbiorów jest spychana na dalszy plan wśród wydatków. Dlatego realia programowe i ekonomiczne ostatniej dekady ubiegłego wieku budzą pesymizm, co do pomyślności jakichkolwiek prognoz<sup>27</sup>.

Większość stwierdzeń Agnieszki Jaskanis z cytowanego podsumowania, które zostało opracowane w 2001 r., pozostaje niestety aktualna do dzisiaj. W 2005-2006 r. wraz z Agnieszką Jaskanis powtórzyłyśmy badanie, tym razem mające służyć przede wszystkim rozpoznaniu procesu digitalizacji zbiorów, ale jego wyniki są dostępne wyłącznie w opracowaniu źródłowym. Do 450 muzeów została wysłana ankieta, odpowiedzi na nią udzieliło 189 instytucji, z czego 119 rozpoczęło informatyzację, 69 – nie zainicjowało w ogóle tego procesu (jedno muzeum nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi), 92 muzea zgłosiły fakt prowadzenia wizualizacji cyfrowej, 95 – udzieliło negatywnej odpowiedzi. **Liczba rekordów tekstowych wyniosła – 2 738 849, liczba rejestracji obrazowych i multimedialnych – 281 469.**

Aż 162 muzea z grupy 189 wyraziły chęć przystąpienia do wspólnego systemu informatycznego, 21 nie wyraziło na to zgody, 6 – udzieliło odpowiedzi „nie wiem”. Aż 115 instytucji w tej grupie nie miało w 2006 r. wyspecjalizowanego pracownika do spraw informatyzacji, tylko 5 instytucji uczestniczyło do 2005 r. w międzynarodowych projektach powiązanych z działaniami innowacyjnymi.

W latach 1995-2008, mimo znacznego postępu w zastosowaniu informatyki w zbiorach muzealnych<sup>28</sup>, na szczeblu centralnym nie podjęto decyzji o koordynacji dostępu do baz danych w muzeach, chociaż idea taka znalazła uznanie i polski program SSWIM (Sieciowy System Wymiany Informacji Muzealnej)<sup>29</sup> został wyróżniony przez Ministra

---

<sup>27</sup> Por. przypis 25.

<sup>28</sup> Por. D. Folga-Januszewska, *Informatyka w muzeach*, „Opuscula Musealia” 2000, z. 10.

<sup>29</sup> Autorki programu: Dorota Folga-Januszewska, Agnieszka Jaskanis, oprogramowanie: Firma DAG, 1997. SSWIM jest używany przez kilkanaście w muzeów w Polsce, jest efektem przeprowadzonej



Kultury w 1997 r. Co więcej, w 2002 r. zostało w Ministerstwie Kultury zlikwidowane stanowisko pełnomocnika ministra ds. komputeryzacji instytucji kultury.

W 2004 r. Ministerstwo Kultury wdrożyło programy operacyjne, w ramach których muzea mogły starać się o dofinansowanie przedsięwzięć informatycznych, co zostało wykorzystane zwłaszcza w procesie digitalizacji zbiorów. Nie znamy jednak zakresu wpływu tego dofinansowania na proces informatyzacji muzeów, ponieważ temat ten nie był poddany badaniu.

Od 1 maja 2004 r. Polska dołączyła do europejskiego programu-projektu MINERVA+ ([www.minervaeurope.org](http://www.minervaeurope.org)), Minister Kultury powołał pełnomocnika, którym jest Maria Śliwińska (International Center for Information Management, Systems and Services – w skrócie ICIMSS, Toruń). W projekcie MINERVA+ została powołana Grupa Reprezentantów Krajowych oraz kilka grup eksperckich zajmujących się: przygotowaniem wykazu działań podejmowanych w zakresie digitalizacji, benchmarkingu, praw własności intelektualnej, spraw technologicznych, a także przygotowania kursów do nauczania na odległość. Podstawowym dokumentem, którym kieruje się MINERVA w swoich działaniach, jest Raport z Lund (dostępny w wersji elektronicznej w języku angielskim pod adresem: Lund action plan, a jego polskie tłumaczenie można zamówić w ICIMSS). Przedmiotem opracowania polskich ekspertów był między innymi ilościowy wskaźnik autoprezentacji instytucji kultury w Internecie<sup>30</sup>. Ze względu na brak właściwych danych ilościowych dotyczących muzeów autorzy opracowania podali, że na 665 muzeów około 500 ma strony internetowe, w tym 60 instytucji w językach obcych. Zestawienie wykonane dla „Almanachu muzeów” na stronach „Culture” ujawnia, że na 1025 instytucji – 734 prezentuje się w Internecie<sup>31</sup>.

---

w środowisku muzealników dyskusji dotyczącej standaryzacji opracowań zbiorów muzealnych. Powstał w 1996 r. równoległe do standardu „ID Object” w Getty Foundation.

<sup>30</sup> W.P. Ryszewski, M. Śliwińska, *In Search of Polish Cultural Website Quality*, <http://www.icimss.edu.pl/download/Berlin.pdf> [dostęp 9.11.2008].

<sup>31</sup> Autorki: Dorota Folga-Januszewska i Monika Tyc, dostępne na stronach portalu Culture.pl.

Udział muzeów polskich w pozostałych punktach projektu MINERVA jest jednak bardzo zawężony<sup>32</sup> i żadna z powstałych w kraju publikacji nie odnosi się bezpośrednio do specyfiki digitalizacji w muzeach (<http://www.icimss.edu.pl/MINERVA/publikacje.php>).

W dniu 24 kwietnia 2006 r. Minister KiDN powołał Zespół ds. Digitalizacji, którego zadaniem stało się opracowanie standardów digitalizacji w bibliotekach, muzeach i archiwach. Do zespołu weszły tylko dwie osoby reprezentujące muzea: Agnieszka Jaskanis i niżej podpisana. W 2008 r. zespół przekazał ministrowi „Opracowanie standardów technicznych dla obiektów cyfrowych tworzonych przy digitalizacji dziedzictwa kulturowego”<sup>33</sup> oraz rekomendował program SSWIM jako standard dla muzeów. W latach 2006-2008 głównym zagadnieniem podnoszonym w aspekcie informatyzacji muzeów było już jednak nie tworzenie baz danych (inwentarz elektroniczny), lecz zintensyfikowanie cyfryzacji wizualizacji zbiorów oraz ustalenie norm bezpieczeństwa danych, ich transferu oraz metody i miejsca przechowywania danych i ich kopii. W tym zakresie wspomniany raport we właściwy sposób ujmuje trudności muzeów na tle standardów digitalizacji stosowanych w bibliotekach i archiwach:

„W środowisku muzeów sytuacja była i pozostaje trudniejsza. Jedną z przyczyn jest to, że w muzeach występuje większa różnorodność zbiorów niż w typowych archiwach i bibliotekach. Wystarczy nawet w znacznym uproszczeniu uwzględnić specyfikę sztuk pięknych, rzemiosła artystycznego, biologii, archeologii, etnografii,

---

<sup>32</sup> W ramach projektu pracują grupy eksperckie: grupa do spraw inwentarzy działań dygitalizacyjnych – Joanna Pasztaleniec-Jarzyńska, Biblioteka Narodowa, Warszawa; grupa do spraw własności intelektualnej – dr Andrzej Nowakowski, Instytut Książki, Kraków; grupa do spraw oceny efektywności projektów dygitalizacyjnych – prof. Mirosław Górny, UAM Poznań; grupa do spraw konserwacji i zachowania produktów dygitalnych – prof. Władysław Stępnik, Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych, Warszawa, Marek Jagodziński, Concept, Toruń, Maria Śliwińska, ICIMSS, Toruń; grupa do spraw kształcenia – Maria Śliwińska, ICIMSS, Toruń.

<sup>33</sup> „Opracowanie standardów technicznych dla obiektów cyfrowych tworzonych przy digitalizacji dziedzictwa kulturowego”, przygotował Grzegorz Płoszajski z udziałem członków zespołu roboczego: Tomasza Kaloty, Dariusza Paradowskiego i Kazimierza Schmidta, konsultacje Aleksander Zgrzywa, 2008.

nauki i techniki, historii, by dostrzec skalę trudności. Zakres informacji mający znaczenie dla muzeów jest szeroki, obejmuje bowiem kwestie wytworzenia przedmiotu (materiał i technika), jego historii (nie tylko powstania, lecz również użytkowania). Z jednej strony nabiera znaczenia współpraca muzeów, z drugiej kwestia standardów informacji, warunkująca w pewnej mierze współpracę. Podstawowego znaczenia nabierają słowniki pojęć służące do klasyfikacji zbiorów. Słowniki te z oczywistych względów muszą być zorientowane na dziedzinę. Specyfika muzeów obejmuje także zagadnienie konserwacji zbiorów w większym, jak się wydaje, stopniu niż w przypadku bibliotek i archiwów [...] <sup>34</sup>.

Istotnym problemem udostępniania zbiorów jest niejasność prawna własności dużej grupy muzealiów oraz niejednoznaczna wykładnia prawa autorskiego w stosunku do tzw. dzieł osieroconych. Istnieje zatem wyraźna potrzeba adaptacji prawa do publikacji w Internecie zgodnie z potrzebami muzeów.

Wiele przedsięwzięć informatycznych w muzeach nie jest obecnie realizowanych z powodu braku funduszy celowych oraz, a może przede wszystkim, z powodu braku koordynatora.

## **1.7. Działalność merytoryczna: ochrona zbiorów, konserwacja, opracowania naukowe, wystawy stałe i czasowe**

Po okresie wyraźnego kryzysu lat 1989-1994, od drugiej połowy lat 90. XX wieku następuje wyraźny wzrost liczby badań naukowych, wystaw, szkoleń, konferencji, stopniowa poprawa poziomu opieki nad zbiorami, wdrażanie standardów klimatycznych i konserwatorskich w muzeach, czego dowodzi między innymi liczba i jakość publikacji. W 2007 r. w wyniku wieloletnich starań środowiska konserwatorów muzealnych oraz PKN ICOM zostały opracowane i wydane standardy konserwacji zapobiegawczej wyznaczające jakościowy próg ochrony muzealiów <sup>35</sup>. Publikacja ta, zawierająca między innymi opis

---

<sup>34</sup> Tamże, s. 29.

<sup>35</sup> *Konserwacja zapobiegawcza w muzeach. Materiały z konferencji zorganizowanej przez Polski Komitet Narodowy ICOM oraz Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków przy współpracy*

właściwych parametrów środowiska muzealnego<sup>36</sup>, jest rezultatem blisko dwudziestu lat badań nad zagadnieniami stabilizacji i optymalizacji warunków w muzeach i zaleca kierunki standaryzacji przyjęte przez Europejski Komitet Normalizacyjny.

Nie istnieją jednak współczesne badania oceniające realne warunki panujące w muzeach polskich, które pozwoliłyby ocenić liczbę instytucji spełniających wymogi Międzynarodowego Komitetu Konserwacji ICOM – CC (<http://icom-cc.icom.museum>) oraz oszacować wartość inwestycji, które należy zrealizować w celu uzyskania właściwych warunków przechowywania muzealiów.

Instytucją świadczącą usługi konsultacyjne w tym zakresie (ocena stanu) jest Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych (<http://www.oozp.pl>). Jego działalność nie ma jednak charakteru nadzoru nad instytucjami muzealnymi, pełni on raczej funkcje doradcze i zaświadczone o warunkach bezpieczeństwa (np. przy wnioskowaniu przez muzea o uzyskanie gwarancji państwowych), w mniejszym stopniu zorientowany jest na problemy klimatu i opieki konserwatorskiej.

Zaawansowanie działalności naukowej i badawczej muzeów także nie jest monitorowane. Dane GUS nie oddają rzeczywistej dynamiki zmian, nie liczone i nie oceniane są ani liczba, ani ranga projektów badawczych, w których muzea uczestniczą, z kolei statystyka działań konserwatorskich nie rozróżnia szeroko zakrojonych badań i interwencyjnych konserwacji. Nie podejmuje się też oceny ekonomicznej wdrożenia prowadzonych badań. Stałe zwiększanie się liczby wystaw czasowych realizowanych przez muzea (w 2007 r. w 720 muzeach zrealizowano 4271 wystaw czasowych<sup>37</sup>, był to wzrost o ok. 20% w stosunku do roku 2000) jest w tym wypadku jedynym i najlepszym dowodem rozwoju działalności merytoryczno-naukowej. Także liczba tytułów publikacji wydanych przez muzea (5,3 tys. w 2700 r.) wskazuje na dużą aktywność muzealników i tego sektora kultury.

Jednak całościowe podsumowanie tej działalności można byłoby przeprowadzić dopiero po opracowaniu ankiety pozwalającej ująć nie tylko liczbę i charakter prowadzonych

---

*Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w Muzeum Narodowym w Warszawie 6-7 listopada 2006, oprac. D. Folga-Januszewska, Warszawa 2007.*

<sup>36</sup> Tamże, s. 81.

<sup>37</sup> *Kultura w 2007 r.*, s. 61.

badań i studiów, ale także efekty ich wdrożenia (w wypadku muzeów to wystawy stałe i czasowe, wydane publikacje, działalność edukacyjna i konserwatorska).

## **1.8. Realizacja podstawowego zadania muzeów – tworzenie kolekcji**

Według opinii środowiska muzealników w Polsce – wielokrotnie wyrażanej na zebraniach PKN ICOM (1998-2008) oraz podczas Komisji Muzeów ZG SHS – po 1989 r. zauważalne jest niedopełnianie statutowego obowiązku muzeów – tworzenia i rozwijania kolekcji. W latach 1989-1992 zostały zlikwidowane niemal wszystkie stałe fundusze służące powiększaniu kolekcji muzealnych (np. Fundusz Zakupów i Fundusz Plastyki MKiS), nie wypracowano też innych mechanizmów pozyskiwania funduszy na powiększanie kolekcji. Likwidacja centralnych funduszy zakupów, zwłaszcza w obszarze kolekcjonowania sztuki współczesnej (wyjątkiem był okres 2003-2005, gdy powołano lokalne „Zachęty”, dotowane przez państwo w celu tworzenia kolekcji sztuki współczesnej w regionach), oraz brak wspólnej, wspieranej przez Ministra Kultury, racjonalnej polityki zakupów dzieł bardzo cennych i szczególnie ważnych dla kultury narodowej, a następnie ich lokacji w podległych instytucjach, powoduje, iż wiele pojawiających się na rynku dzieł sztuki i kultury trafia w ręce prywatne lub opuszcza Polskę. Składane w programach operacyjnych wnioski o zakup dzieł sztuki mają sens tylko wtedy, gdy planowanie zakupu odbywa się w długim horyzoncie czasowym, bez konieczności szybkiego reagowania na ofertę rynku. Poza tym, jak zauważa wielu muzealników, dotacje Ministra przyznawane są przez specjalne gremium, co wyklucza własną politykę kolekcjonerską muzeów.

Muzea oczywiście pozyskują do zbiorów nowe obiekty, otrzymując na ten cel dotacje od swoich organizatorów, a ich liczba waha się w zależności zarówno od „okazji” rynkowych, jak i możliwości znalezienia sponsora. Fakt, iż GUS nie ujmuje w swoich statystykach nowych nabytków, świadczy dobitnie, iż funkcja kolekcjonerska muzeów nie jest traktowana dostatecznie poważnie, jest to zresztą obszar mało rozpoznany. Należy jednak z całą mocą podkreślić doniosłość tej właśnie kolekcjonerskiej funkcji muzeów, wpisanej w ich definicję,

zapewniającej ciągłość rozwoju kolekcji narodowych zarówno pod względem artystycznym, naukowym i historycznym, jak i pod względem majątkowym.

### **1.9. Edukacja muzealna (programy, zadania, zasięg) i publikacje**

W polskich muzeach działalność edukacyjna należy z pewnością do najlepiej realizowanych. Według GUS, w 2007 r. w 720 muzeach w ramach 6,9 tys. tematów zrealizowano 68 tys. lekcji muzealnych, w których uczestniczyło ponad 1,5 mln uczniów. Muzea wydały także 5,3 tys. tytułów publikacji różnego rodzaju w nakładzie 6 mln egzemplarzy. Trzeba przy tym zaznaczyć, że najistotniejszy jest jednak nie wymiar ilościowy, lecz jakościowy proponowanej edukacji, która obejmuje wszystkie grupy wiekowe, od małych dzieci po Uniwersytet Trzeciego Wieku. Programy są bardzo zróżnicowane nie tylko pod względem przekazywanych treści, ale także formy realizacji. Około 10% muzeów prowadzi zajęcia „aktywne”, w trakcie których dzieci i młodzież uczestniczą w procesie twórczym i poznawczym (m.in. rysowanie, malowanie, rzeźbienie, gry zręcznościowe i terenowe, nauka tradycji ludowych, gra i śpiew, konkursy literackie, stymulacja badań przyrodniczych, nauka rzemiosł). Obejmują one ok. 600 tys. dzieci i młodzieży rocznie. **W wielu rejonach kraju muzea to jedyne instytucje prowadzące edukację w zakresie kultury wysokiej, historii i nauki, podczas gdy pozostałe instytucje (kina, domy kultury, galerie) najczęściej proponują rozrywkę o charakterze komercyjnym.**

Blisko 70% instytucji muzealnych (717 na 1025 istniejących, dane z grudnia 2008 r.) ma aktywne strony internetowe, na których podawane są informacje o prowadzonych programach edukacyjnych.

W 2007 r. w Muzeum Pałacu w Wilanowie zainaugurowano Forum Edukatorów. Podejmuje ono wiele akcji mających na celu rozwój poziomu edukacji muzealnej, kształcenie pracowników muzeów w tym zakresie, realizację programów specjalnych. Na stronach WWW Małopolskiego Instytutu Kultury – w ramach Muzeologu – działa Portal Edukacji Kulturalnej (<http://www.muzeoblog.org/2007/12/14/portal-edukacji-muzealnej>). Publikacje i informacje mają się pojawić także na stronach Forum Edukatorów –

[www.edukacjamuzealna.pl](http://www.edukacjamuzealna.pl). Cenną inicjatywą forum są przygotowania do sporządzenia w latach 2009-2010 r. raportu o stanie edukacji muzealnej.

### **1.10. Muzea i publiczność: frekwencja i wystawy**

Cytowane już opracowanie GUS podaje, że w 2007 r. muzea w Polsce zwiedziło ponad 20 mln osób<sup>38</sup>, tym samym wzrost frekwencji w stosunku do roku poprzedniego wyniósł 12,4 %, w czym odsetek młodzieży szkolnej stanowił 32,4% i zmniejszył się w stosunku do 2006 r. o 0,9%. I w tym wypadku dane są niepełne (zaniżona liczba muzeów, GUS wykazuje jedynie 70% liczby istniejących placówek). Właśnie z powodu niepełnej liczby badanych muzeów nie można obiektywnie ocenić na przykład tendencji i kierunku zmian frekwencji w muzeach, zwłaszcza że cechuje się ona pewnymi wahaniami związanymi z atrakcyjnością proponowanych publiczności wystaw czasowych<sup>39</sup>.

### **1.11. Muzea w obiegu kultury i nauki oraz współpraca międzynarodowa. Promocja kultury polskiej za granicą przez wymianę muzealną**

Po politycznym zwrocie roku 1989 nastąpił okres dla muzeów w Polsce trudny: gruntowna zmiana przepisów prawa gospodarczego i w konsekwencji sposobu zarządzania, reforma administracyjna i przekształcenia organizacyjne trwały kilka lat. Mniej więcej od około 1995 r. zarysowała się wyraźna zmiana w sposobie funkcjonowania dużych instytucji muzealnych, można też było zauważyć pierwsze skutki odbudowywania dawnych i budowania nowych relacji międzynarodowych.

---

<sup>38</sup> *Kultura w 2007 r.*, s. 61.

<sup>39</sup> Por. D. Folga-Januszewska, *Muzeum Narodowe w Warszawie 1995-2001*, Warszawa 2002, s. 19. Frekwencja roczna w gmachu głównym waha się między 240 a 307 tys. zwiedzających.

Eksport i import wystaw oraz cennych wypożyczeń z zagranicy stał się częścią gry rynkowej w muzealnictwie. Duże i kosztowne pokazy sprowadzane po 1995 r. w znacznej części miały charakter komercyjny, organizowane były po to, aby do muzeów przyciągnąć znaczną liczbę widzów, na co najlepszym sposobem było przypomnienie wybitnych artystów lub szczególnie popularnych zjawisk artystycznych i kulturowych. Prezentacja sztuki Marca Chagalla (Muzeum Narodowe w Krakowie, 1997 – 100 tys. widzów); Andy Warhola (Muzeum Narodowe w Warszawie i Krakowie, 1998 – 190 tys. widzów); impresjonistów i postimpresjonistów ze zbiorów Musée d'Orsay w Paryżu (Muzeum Narodowe w Warszawie, Poznaniu, Krakowie, 2001 – 400 tys. widzów); Picassa ze zbiorów Musée Picasso w Paryżu i Museum w Stuttgarcie (2002 – 150 tys. widzów); „Transalpinum” – wystawa największych arcydzieł malarstwa europejskiego z Kunsthistorisches Museum w Wiedniu – wszystko to możliwe było dzięki otrzymanym przez muzea dodatkowym funduszom ze źródeł prywatnych. Trzeba jednak podkreślić, że wypożyczenie ważnych kolekcji europejskich do Polski było aktem zawierzenia polskim muzeom cennych i rozchwytywanych zbiorów. Pokazanie w Polsce obrazu Caravaggia ze zbiorów watykańskich (1996), cennych arcydzieł malarstwa z Dreżna (1997), dzieł Rubensa z Ermitażu (2000), licznego wyboru dzieł Paula Klee z Bern w Szwajcarii (2001) przełamało wiele wcześniej istniejących barier spowodowanych niedostosowaniem standardów ekspozycyjnych polskich muzeów do wymaganych norm.

W Polsce można też było zobaczyć ekspozycje prezentujące wiele cennych odkryć dokonywanych na świecie. Wystawa „Najdawniejsi przodkowie – najstarsza sztuka”, pokazana w 1995 r. w Muzeum Ziemi PAN w Warszawie, będąca wynikiem współpracy z muzeami Republiki Południowej Afryki, dawała szansę obejrzenia pozostałości kości ludzkich sprzed dwóch milionów lat, wystawa „Tajemnicza królowa Hatszepsut” w Muzeum Narodowym w Warszawie w 1997 r. pokazywała znaczenie polskiej archeologii na tle badań międzynarodowych.

Organizowane w tym czasie na świecie wystawy sztuki polskiej lub pochodzącej z polskich zbiorów były wspierane głównie przez finanse publiczne (Instytut Adama Mickiewicza oraz MKiDN) oraz partnerów zagranicznych. Na uwagę zasługuje to, że od początku lat 90. coraz więcej ważnych sal wystawowych na świecie stało się miejscem współdziałania z polskimi muzeami. W latach 1992-1993 wystawa Kolekcji Raczyńskich



gościła w Nowej Pinakotece w Monachium i Galerii Narodowej w Berlinie, w 1995 r. wystawa sztuki okresu Stanisława Augusta w Nowej Pinakotece w Monachium, w 2000 r. wystawa Jacka Malczewskiego w Musée d'Orsay w Paryżu, wielka prezentacja „Polskiego malarstwa pejzażowego” w Schirn Kunsthalle we Frankfurcie nad Menem, w latach 2002 i 2003 wystawy „Freski z Faras” i „Skarbiec polski” w Kunsthistorisches Museum w Wiedniu. Prezentacja polskiej kultury kontynuowana była także w Stanach Zjednoczonych w postaci wystawy „Skrzydłaci jeźdźcy” (zorganizowanej przez Zamek Królewski w Warszawie i na Wawelu, 1999-2000). Powszechnie komentowanym wydarzeniem była prezentacja w latach 2002-2003 w muzeach w Milwaukee, Houston i San Francisco wystawy „Leonardo da Vinci and the Splendor of Poland”. Udział Polski (Muzeum Narodowe w Warszawie) w prezentacji „New Frontiers” w 2005 r. w Dublinie towarzyszył formalnej akcesji Polski do Unii Europejskiej. Galeria Narodowa w Dublinie w latach 2007–2008 pokazała zorganizowaną przez Muzeum Narodowe w Warszawie wystawę „Malarstwo z Polski 1880-1939”.

Coraz bliższe stawały się związki z sąsiadami Polski, czego dowodem są kilkuletnia współpraca z muzeami Republiki Litewskiej i Ukrainy, podpisane umowy między Polską a poszczególnymi landami Niemiec (np. wystawa „Pod jedną koroną”, współorganizowana przez Państwowe Zbiory Sztuki w Dreźnie, Muzeum Narodowe w Warszawie i Zamek Królewski w Warszawie, 1997), bliska współpraca z muzeami na Węgrzech.

W latach 1995-2005 inspirującą rolę pełniły centralne (rządowe) programy współpracy międzynarodowej, w ramach których współpraca między muzeami wpisywana była do międzypaństwowych umów kulturalnych, najczęściej koordynowane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a później tzw. Sezony Polskie organizowane przez Instytut Adama Mickiewicza. W 1994 r. w ICOM – organizacji od lat budującej mosty między różnymi środowiskami muzealnymi na świecie – powstała grupa Centralnej Europy (CEICOM), która w pewnym zakresie koordynuje wymianę informacji o prawodawstwie muzealnym oraz systemach informatycznych pracujących na rzecz muzeów. Działalność ta na polu muzealnictwa z inicjatywy polskiej prowadzona była też przez Spotkania Przedstawicieli Ministerstw Kultury i Muzeów Narodowych Krajów Inicjatywy Środkoeuropejskiej, zainicjowane konferencją w Nieborowie w maju 1997 r.

Najbardziej jednak intensywna wymiana międzynarodowa między muzeami w latach 90. obejmowała sieć wypożyczeń obiektów. W latach 1992-2000 średnio 5 tys. muzealiów wyjeżdżało co roku z różnego rodzaju polskich muzeów, aby uczestniczyć w blisko 4 tys. wystaw organizowanych na całym świecie. Lista muzeów europejskich i pozaeuropejskich, z którymi polskie muzea utrzymują dziś różnego rodzaju kontakty, jest bardzo długa, obejmuje prawdopodobnie kilka tysięcy instytucji. Na przykład w grudniu 2000 r. lista stałych partnerów zagranicznych Muzeum Narodowego w Warszawie liczyła 274 instytucje muzealne na całym świecie oraz 340 muzeów, z którymi prowadzona jest wymiana wydawnictw. Towarzyszące wypożyczeniom wyjazdy kurierów sprawiały, że ta często najbardziej efektywna, grupa młodszych pracowników muzeów oraz kustoszów i kuratorów stała się częścią organizacyjnej struktury wymiany międzymuzealnej.

Jak zauważa Michał Woźniak, istotne znaczenie miała także współpraca „muzeów z miast partnerskich, choćby na poziomie wymiany wystaw. To zjawisko jest ważne nie tyle dla wielkich muzeów, ile dla muzeów z miast średnich i mniejszych, które mają większe trudności finansowe i organizacyjne, a i kolekcje znacznie słabsze, by swobodnie funkcjonować w obiegu międzynarodowym podobnie do muzeów narodowych. Partnerstwo miast taką szansę dawało i wiele muzeów (poza nieuniknioną w takich razach fasadowością) z tej szansy owocnie skorzystało”<sup>40</sup>.

W 2005 r. powstał program Rady Europy pod nazwą Collections Mobility, w którym Polska uczestniczy od samego początku<sup>41</sup>, w 2008 r. powołano nowe grupy robocze

---

<sup>40</sup> Cytat pochodzi z komentarza dra Michała Woźniaka do niniejszej ekspertyzy, z 28 grudnia 2008 r.

<sup>41</sup> Powołana Niezależna Grupa Ekspertów RE opracowała dyrektywę zatytułowaną: „Zasady wypożyczenia w Europie. Rekomendacje dotyczące mobilności zbiorów dla muzeów europejskich. Raport niezależnej grupy ekspertów stworzonej na mocy rozporządzenia Rady 13839/04”. W skład tego ciała wchodzi: Ronald de Leeuw (przewodniczący) – Dyrektor Generalny Rijksmuseum, Amsterdam, Holandia; Cristina Acidini – Dyrektor Opificio delle Pietre Dure, Włoskie Ministerstwo Kultury, Florencja, Włochy; Kristian Berg – dyrektor National Historical Museum, Sztokholm, Szwecja; Dorota Folga-Januszewska – dyrektor ds. naukowych, Muzeum Narodowe, Warszawa, Polska; Harald Hartung – szef Wydziału ds. Kultury, Komisja Europejska, Directorate-General for Education and Culture, Bruksela, Belgia; Rolandas Kvietkauskas – podsekretarz Ministerstwa Kultury na Litwie, Wilno, Litwa; Freda Matassa – szef Collections Management Tate Gallery,

ds. współpracy, Polska wraz Niemcami prowadzi ko-prezydencję grupy ds. zabezpieczeń przez konfiskatą i zapobiegania nielegalnemu handlowi dziełami sztuki. Głównym celem programu jest wypracowanie standardów współpracy między muzeami.

## 1.12. Bezpieczeństwo zbiorów i ludzi w muzeach

Funkcjonowanie muzeów powinno przebiegać z zachowaniem właściwego poziomu bezpieczeństwa i ochrony. Istnieje osobny międzynarodowy komitet ICOM (ICMS – ICOM Security: <http://icom.museum/international/icms.html>), który zajmuje się opracowywaniem dobrych praktyk w tym zakresie.

W Polsce instytucją opiniującą poziom zabezpieczenia muzeów jest Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych (<http://www.oozp.pl>), współpracujący ze służbami ochrony w muzeach oraz koordynujący konwojowanie zbiorów muzealnych w czasie transportu. Można sądzić, że działalność ośrodka i jego szerokie kontrakty z partnerami zagranicznymi, zwłaszcza ICMS ICOM, owocują właściwym przygotowaniem muzeów państwowych do wystaw czasowych i zapewnieniem bezpieczeństwa importowanym kolekcjom.

O wiele gorzej w muzeach polskich przedstawia się sytuacja zabezpieczenia przed kradzieżą i oddziaływaniem niewłaściwych warunków klimatycznych w magazynach i na niektórych wystawach stałych. W 90% przypadków wynika to z braku środków finansowych na inwestycje pozwalające muzeom stworzyć optymalne warunki przechowywania. O ile wiem, nie były przygotowywane opracowania oceniające poziom zabezpieczenia klimatycznego i fizycznego magazynów. Żadna ze znanych mi kontroli NIK nie przeprowadziła oceny największych muzeów polskich pod tym kątem.

Dobrze natomiast funkcjonuje współpraca między muzeami a strażą pożarną, wiele instytucji muzealnych ma zainstalowane systemy bezpośredniego powiadamiania o pożarze,

---

Londyn, Zjednoczone Królestwo; Rodolphe Rapetti – Conservateur en chef du Patrimoine, Chargé de mission auprès du Directeur des Musées de France, Paryż, Francja; Günther Schauerte – wicedyrektor generalny Staatliche Museen zu Berlin, Preussischer Kulturbesitz, Berlin, Niemcy; Ritva Wäre – główny dyrektor Narodowego Muzeum Finlandii, Helsinki, Finlandia.

a ustalone standardy budowlane i przeciwpożarowo-ewakuacyjne kontrolowane są przez specjalne służby zewnętrzne. Wprowadzane są także innowacje zmniejszające zagrożenie rozprzestrzeniania się pożaru, jak system automatycznego uruchamiania mgły wodnej w obiektach drewnianych (wprowadzony od 2008 r. w Muzeum im. Karola Szymanowskiego „Willa Atma” w Zakopanem, oddziale Muzeum Narodowego w Krakowie).

Bezpieczeństwo ludzi (zarówno zwiedzających, jak i personelu) w muzeach regulują polskie przepisy BHP, od 2004 r. dość restrykcyjnie stosowane w obszarach przestrzeni publicznej, nadal jednak nie wypracowano norm dopuszczonych dla pracowni konserwatorskich, norm ochrony personelu przed skażeniem mikrobiologicznym (grzyby, bakterie, pyły) czy standardów organizacji magazynów muzealnych.

Warte odnotowanie jest także wprowadzenie przez Biuro ds. Zwalczania Przestępczości przeciw Dziedzictwu Komendy Głównej Policji – wspólnie z PKN ICOM – programu identyfikacji obiektów skradzionych (standard ID Object) – ([http://www.policja.pl/portal/pol/568/22477/Czym\\_jest\\_Object\\_ID\\_System.html](http://www.policja.pl/portal/pol/568/22477/Czym_jest_Object_ID_System.html)).

## 2. Tendencje rozwoju i przemian. Sytuacja muzeów w Polsce a sytuacja muzeów w Unii Europejskiej

### 2.1. Zmiany strukturalne, zmiana sposobu zarządzania, ekonomia muzeów, przebudowa siedzib

Lata 1995-2005 uważane są za okres renesansu muzeów. Dotyczy to krajów Europy, Ameryki Północnej i Południowej, Japonii, Korei i niektóre kraje Bliskiego Wschodu, także Iranu. Po okresie zastoju oraz dyskusji nad przyszłością muzeów i problemami ontologicznymi w końcu lat 80. XX wieku zarysował się wyraźny kierunek przemian, których charakter dobrze oddaje tytuł opracowania Kylie Message „Nowe muzea i tworzenie kultury”<sup>42</sup>. W istocie wizerunek muzeum jako pasywnej formy gromadzenia zbiorów zastępuje obraz **instytucji kreatywnej**, która w danym miejscu/regionie/kraju stymuluje tworzenie nowych form kultury i nauki, łącząc edukację i rozrywkę, prowadzi działalność badawczo-naukową we właściwych dla siebie dziedzinach, odgrywa ważną rolę społeczną (pomoc dla zróżnicowanych grup ludzi z problemami bytowymi, osób niepełnosprawnych w różnych zakresach, pomoc terapeutyczna we współpracy z ośrodkami psychologicznymi) oraz stymuluje rozwój turystyki kulturowej i naukowej.

Druga tendencja przemian polega na rozpoznaniu funkcji muzeów w państwie lub regionie jako **instytucji majątkowych**. Pojawia się dążenie do wyceny posiadanych przez muzea zbiorów<sup>43</sup>, właściwej ochrony tego majątku, ale także wykorzystania istniejących zbiorów do inwestycji kapitałowych, stąd promowana po 2000 r. przez ICOM tzw. **deakcesja** zbiorów, czyli umożliwienie na większą skalę sprzedaży, wymiany i reinwestycji zbiorów

---

<sup>42</sup>K. Message, *New Museums and the Making of Culture*, Oxford–New York 2006.

<sup>43</sup> Por. M. Cornu, N. Mallet-Poujol, *Droit, oeuvres d'art et musées. Protection et valorisation des collections*, Paris 2001.

muzealnych w zakresie podlegającym ocenie specjalnie powoływanych do tego celu komisji ekspertów<sup>44</sup>.

Tak wyznaczone dwa obszary działań muzeów, w niewielkim stopniu wcześniej zauważane, nakładają na zarządzających nimi nowe obowiązki, a za tym idzie konieczność posiadania specjalistycznego wykształcenia w zakresie muzeologii (czyli teorii), muzealnictwa (czyli praktyki) oraz zarządzania i planowania inwestycji<sup>45</sup>. W rozumieniu współczesnej muzeologii w obszarze kompetencji zarządzającego muzeum leży, po pierwsze, określenie misji instytucji, po drugie, kształtowanie polityki realizacji tej misji, po trzecie zaś – stworzenie mechanizmów ekonomicznych temu służących. Działalność muzealników, podobnie jak lekarzy lub prawników, oprócz przepisów prawa reguluje także zespół norm etycznych (Kodeks Etyki ICOM), które często mają znaczenie większe od zmieniających się regulacji administracyjnych. Działalność ta służy przede wszystkim ochronie powierzonych zbiorów, także w wymiarze niematerialnym – ochronie pamięci, tożsamości kulturowej i wartości artystycznych. Na tym polega specyfika działalności muzeów oraz wiele wynikających z niej trudności.

We współczesnym muzealnictwie rozróżnia się cztery główne sposoby nadzoru nad muzeami:

- nadzór bezpośredni, który polega na podległości dyrektora/kuratora muzeum jego organizatorowi na różnych szczeblach organizacji, czyli np. ministrowi, wojewodzie, burmistrzowi, rektorowi uniwersytetu;
- nadzór pośredni, gdy organizator (minister, wojewoda, burmistrz itp.) przekazuje część lub całość swoich praw nadzorczych radzie, sprawującej funkcje sterujące albo kontrolująco-doradcze;

---

<sup>44</sup> P. Ainslie, *Deaccessioning as a Collections Management Tool*, w: *Museums and the Future of Collecting*, S. J. Knell (red.), Ashgate 1999.

<sup>45</sup> B. Lord, G. D. Lord, *The Manual of Museum Management*, London 1997.

- nadzór rady, gdy muzeum zarządza wyłącznie rada działająca na rzecz organizacji *non-profit*, fundacji charytatywnej itp., organizacje tego typu są właścicielem budynków, zbiorów i wszelkich pasywów, zatrudniają personel i chętnie korzystają z wolontariatu;
- nadzór prywatny, gdy organizatorem i zarządzającym muzeum jest prywatna osoba fizyczna lub prawna. UNESCO i ICOM nie uważają jednak za muzeum instytucji prywatnej o charakterze dochodowym, warunek *non-profit* i publiczna dostępność kolekcji są podstawą uznania danej instytucji za muzeum w rozumieniu przepisów UNESCO.

Bez względu na rodzaj sprawowanego nadzoru struktura funkcjonowania współczesnego muzeum powinna być oparta na tzw. sześciu zadaniach, na który składa się współpraca trzech pionów muzeum:

- opieki nad zbiorami (kuratoria, konserwacja, dokumentacja);
- realizacji programów-projektów (organizacja wystaw, projektowanie, edukacja, wydawnictwa, public relation, marketing);
- administracji (kadry, dział finansowy i księgowy, obsługa prawna, dział rozwoju, inwestycji i remontów, ochrona, dział obsługi zwiedzających i korzystających ze zbiorów, utrzymanie porządku).

Każdy z trzech pionów muzeum powinien być kierowany przez specjalistę w danym zakresie:

- muzeologa, specjalistę co najmniej II stopnia;
- muzeologa z dodatkowym wykształceniem w zakresie edukacji, PR lub marketingu;
- specjalistę ds. zarządzania z wykształceniem ekonomicznym, prawnym lub technicznym.

Sposób zatrudnienia, rodzaj wykształcenia i zakres wymagań dla personelu zatrudnianego w muzeach określają przyjęte przez ICOM w 2007 r. standardy – *Frame of reference for museum professions in Europe*<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Oprac. Angelika Ruge, president ICTOP ICOM, I wyd. ICOM, październik 2007

### **2.1.1. Ekonomia kultury, ekonomia muzeów**

Nowa dziedzina zwana ekonomią kultury<sup>47</sup>, rozwijająca się od początku lat 90. XX w. wyznacza nowe pole badawcze zwane ekonomią muzeów. Zainteresowanie relacją między misją publiczną, gospodarką finansową a oddziaływaniem na społeczności odwiedzające muzea (wzrost frekwencji) – dało asumpt do badań przeprowadzonych w latach 1993-2000 we Francji, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Ich celem było uchwycenie zależności ekonomicznych między inwestycjami w muzea, frekwencją i późniejszymi kosztami. Lata 90. przyniosły w Europie budowę i przebudowę wielu instytucji muzealnych, nowe przestrzenie i nową publiczność. Françoise Benhamou podaje, że na skutek wzrostu powierzchni ekspozycyjnych i liczby wystaw czasowych znacznie wzrosła liczba odwiedzających (o 40% we Francji w latach 1994-2001), ale mimo to sytuacja ekonomiczno-finansowa muzeów się nie poprawiła. Dokładna analiza zjawiska wykazała, że każdy wzrost frekwencji w muzeach o 10% w badanym przedziale czasu powodował wzrost kosztów utrzymania o 12,8%, co wyjaśniło odwrotną zależność między nakładami, frekwencją i kosztami<sup>48</sup>. W konsekwencji umilkła dyskusja nad celowością zwiększenia przychodów muzeów przez wzrost frekwencji, gdyż stało się jasne, że instytucje te są nie tylko z nazwy, ale ze swej istoty *non profit* a wypełnianie misji edukacyjnej, artystycznej i naukowej musi dokonywać się z pomocą innych źródeł finansowania niż wzrost sprzedaży biletów. W takiej sytuacji należy raczej podnosić jakość usług edukacyjnych świadczonych przez muzea niż dążyć do powiększania liczby zwiedzających.

### **2.1.2. Polityka podatkowa państwa i muzea**

Jednym z instrumentów wspierania przez państwo muzeów i instytucji kultury jest mądrze prowadzona polityka podatkowa. Na temat działania mechanizmu odpisu podatkowego na rzecz muzeów powstało wiele prac, w których wykazano, że dochody z tego tytułu mogą zapewnić nawet do 20% budżetu średniego muzeum<sup>49</sup>. Liczne opracowania

---

<sup>47</sup> Por. F. Benhamou, *L'économie de la culture*, Paris 2004.

<sup>48</sup> Tamże.

<sup>49</sup> *Guide juridique et fiscal du mécénat d'entreprise*, oprac. O. Binder przy współpracy J. Le Roy, wstęp J. Rigaud, Paris 1998; M. Bailey, *UK Inheritance Tax and Conditional Exemption:*



na ten temat konkludują, iż mechanizm ten może zmniejszyć bezpośrednio nakłady państwa na muzea o 15-20%, nie umniejszając jednocześnie dochodów tych instytucji.

### 2.1.3. Muzea a przemysł kultury

Obserwacja tzw. przemysłów kultury: rynku książki, nagrań, multimediiów i kina, dokładnie monitorowanych we Francji w latach 1980-2002, wykazała stały powolny spadek (7-8% rocznie w okresie 2001-2002) sprzedaży nagrań płytowych oraz stały wzrost produkcji wydawniczej (książki, nowe tytuły, i czasopisma branżowe bez prasy codziennej i tygodniowej, w latach 1980-2002 – blisko 101%)<sup>50</sup>, w znacznym stopniu we Francji rosły też w tym okresie nakłady i produkcja filmów (ok. 50%)<sup>51</sup>. Muzea, częściowo uczestniczące w dystrybucji wydawnictw i multimediiów oraz same wytwarzające ich różne formy, dzięki uczestnictwu w tym rynku uzyskiwały dodatkowe dochody przeznaczone na dofinansowanie działalności podstawowej (ochrona zbiorów, badania, konserwacja, edukacja).

Zauważono jednak, że dodatkowe nakłady na rozwój „rynku dziedzictwa” w krótkim okresie nie przynoszą spodziewanych wymiernych zysków, w związku z tym nie należy wymagać od muzeów i instytucji ochrony dziedzictwa kulturowego nadmiernej partycypacji w rynku przemysłów kultury, ponieważ zaniżenie poziomu ich działalności może być niewspółmierne do zysków ekonomicznych<sup>52</sup>. Wnioski te doprowadziły do określenia granic „przedsiębiorczości” w muzeach, wyraźnie wskazując, iż nawet jeśli instytucje te traktowane być mogą jako „przedsiębiorstwa”, to jedynie w granicach rozsądnej oszczędności zatrudnienia i wykorzystania budynków, nie zaś w wymiarze działalności podstawowej<sup>53</sup>.

---

*Government Climbs Down Quietly. Lawyers Advise That Government May Not Retroactively Change the Conditions Under Which Items Were Exempted*, “The Arts Newspaper” 2000 [London], t. 11, nr 105; *Gifts of Property: A Guide for Donors and Museums*, American Association of Museums, Washington, D.C. 1999.

<sup>50</sup> F. Benhamou, *L'économie de la culture*, s. 93-95.

<sup>51</sup> F. Rouet, *Les Tarifs de la culture*, Paris 2002.

<sup>52</sup> J. W. O'Hagan, *National Museums: To Charge or not to Charge*, “Journal of Cultural Economics” 1995, t. 19, s. 33-47.

<sup>53</sup> G. Matt, *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, oprac. i wstęp H. Wróblewska, tłum. A. Wajs, Warszawa 2006.

Jak celnie zauważa Paweł Jaskanis w komentarzu do niniejszej ekspertyzy: „osobny obszar przemysłów kulturowych stanowią aktywności wolnego czasu na terenie muzeów techniki, wojny, przyrodniczych, rezydencjonalnych, skansenowskich, rezerwatów archeologicznych itp., gdzie może występować twórcze sprzężenie polityki społecznej popierającej ochronę zanikających rzemiosł na styku z eksperymentem naukowym, m.in. w rekonstrukcji dawnych strojów, upraw, hodowli, technik budowlanych, z resocjalizacją, przeciwdziałaniem wykluczeniom, kształceniem zawodowym, wolontariatem, mądrą rekreacją. Początkowe dotowanie ze środków publicznych form rekonstrukcji dąży do przekształcenia w samozatrudnienie czy wytworzenia komercyjnych form działania w otoczeniu przestrzennym i biznesowym muzeum z wieloma korzyściami dla tej instytucji”.

#### **3.1.4. Muzea i turystyka**

Jednym z narzędzi finansowych jest włączenie muzeów w sieć usług turystycznych, zwłaszcza w rozwój tzw. turystyki kulturowej. Pełnienie funkcji ogniwa w sieci prezentacji turystycznej nakłada na muzea szereg czynności innych niż miejscowe udostępnianie zbiorów i organizacja edukacji dla regionu. Konieczne są nakłady na programy zawierające nie tylko wzbogacenie wersji językowej, ale przede wszystkim wymuszające spojrzenie z zewnątrz na administrowaną strukturę.

W 2009 r. hasło kolejnego Międzynarodowego Dnia Muzeów brzmi: „Muzea i turystyka”, wskazując tym samym na coraz bardziej złożony proces dostosowania muzeów do wymogów rynku turystyki<sup>54</sup>. Istotne są badania nad sposobem prezentacji kultury, nauki i sztuki publiczności pochodzącej z innych obszarów kulturowych i językowych, uwzględniające – w większej mierze niż dotychczas – współpracę międzynarodową przy przygotowywaniu programu muzeów.

#### **2.1.5. Bezpłatny i płatny wstęp do muzeów, polityka cen usług muzealnych**

W Wielkiej Brytanii opłaty za wstęp do muzeów państwowych zniesiono w 1974 r., w muzeach amerykańskich nierzadko stosowana jest metoda opłat dobrowolnych

---

<sup>54</sup> *Sustainable Cultural Tourism. Declaration of the International Council of Museums (ICOM) and the World Federation of Friends of Museums (WFFM) for worldwide Sustainable Cultural Tourism*, arch. 15 XI 2008 ([http://icom.museum/declaration\\_tourism\\_eng.html](http://icom.museum/declaration_tourism_eng.html)).

(Metropolitan Museum w Nowym Jorku), we Francji po 1991 r. 38,3% muzeów państwowych i samorządowych oferuje wstęp bezpłatny. Niemal wszędzie utrzymano bilety wstępu na wystawy czasowe, generujące wysokie koszty organizacji. Zazwyczaj przyjmowana jest zasada, że opłaty za wstęp pobierają tylko te instytucje, dla których dotacja państwowa nie przekracza 60% lub które znajdują się w trudnej sytuacji ekonomicznej. Często przywoływany jest fakt, iż Bibliotèque Nationale w Paryżu musiała wprowadzić opłaty za korzystanie ze zbiorów, ponieważ inna polityka dostępu groziła jej zamknięciem<sup>55</sup>.

Decyzja o pobieraniu lub niepobieraniu opłat wstępu do muzeów jest tylko jednym z elementów prowadzonej przez te instytucje polityki cen usług. Oferty muzeów państwowych w Unii Europejskiej różnią się znacznie: poza opłatami za wstęp pobierane są opłaty za usługi edukacyjne, przewodnickie, udostępnianie sal poza godzinami otwarcia muzeów, organizowane są przedsięwzięcia kulturalne niespecyficzne dla muzeów (koncerty, przedstawienia, konferencje), udostępnia się przestrzeń dla filmu i telewizji, oferuje usługi konserwatorskie, konsultacje specjalistyczne, badania zlecone, prowadzi się sprzedaż praw do reprodukcji, sprzedaż publikacji wszelkiego typu, w tym katalogów, książek, multimediiów, produktów inspirowanych zbiorami (pamiątki), dzieł projektowania, organizuje się kawiarnie i restauracje, usługi i konsultacje biblioteczne, akcje społeczne (dla osób niepełnosprawnych) i terapie zajęciowe, wypożycza się zbiory do dekoracji.

Ze względu na misję pełnioną przez muzea zaleca się, aby „kształtowanie profilu usług”<sup>56</sup> pozostawało w zgodzie z polityką instytucji, jej zasadami i normami etycznymi oraz odpowiadało jej wizerunkowi (*corporate identity*), co jest ważne zwłaszcza podczas realizacji reklamy i promocji zarówno samego muzeum, jak i pełnionych przez niego usług. Zaleca się absolutną transparentność wyników finansowych tego typu działalności, a więc publikację raportu o stanie finansów instytucji.

**Najważniejsze jest jednak racjonalne podejście do cen usług, które muszą być kształtowane w stosunku do średniej płacy w państwie** (stąd takie różnice w polityce cenowej muzeów w Europie) i dostosowane do możliwości adresatów (stąd często

---

<sup>55</sup> S. Rosen, A. M. Rozenfield, *Ticket Pricing*, „Journal of Law and Economics” 1997, t. 40, nr 2, s. 351-376.

<sup>56</sup> G. Matt, *Muzeum jako przedsiębiorstwo*, s. 160.

praktykowany bezpłatny wstęp do muzeów dla dzieci i młodzieży do lat 18 oraz osób po 70 roku życia<sup>57</sup>).

Ze względu na postępującą standaryzację usług w UE zaleca się ujednolicenie cen reprodukcji obiektów do publikacji niekomercyjnych (< 15 euro) i elastyczne pobieranie tego typu opłat do celów komercyjnych<sup>58</sup>.

## **2.2. Nowe formy i zadania muzeów. Nowa kultura prezentacji. Edukacja wielowymiarowa, edukacja rehabilitacyjna, funkcje socjalne i zadania dla regionów**

Emma Barker we wprowadzeniu do swojej książki podkreśla, że ostatnie dwie dekady XX wieku przyniosły najgłębsze od czasu powstania muzeów zmiany w sposobie prezentacji sztuki i kultury<sup>59</sup>. Zwraca uwagę przede wszystkim na szeroki ruch adaptacji do celów kulturowych budynków i przestrzeni, które niegdyś miały zupełnie inne przeznaczenie (elektrownia zaadaptowana dla Modern Tate w Londynie, dworzec kolejowy dla Musée d'Orsay) i sygnalizuje tym samym, że muzea mogą kolonizować obszary niespecyficzne, a więc pełnić zadanie rekultywacji niepotrzebnych struktur w obszarach miast, zwłaszcza obszarach przemysłowych (np. obecnie budowane na terenie dawnej kopalni Muzeum Śląskie w Katowicach). Takie przestrzenie wymagają jednak innego typu prezentacji.

Odrębnym zagadnieniem jest prezentacja sztuki współczesnej (w nowo budowanych muzeach), której wymagania przekraczają niemal wszystkie schematy budynków muzealnych projektowanych do połowy XX wieku. Możliwość ekspozycji dzieł wielkoformatowych

---

<sup>57</sup> Np. we Francji, Włoszech (muzea państwowe), Holandii, Belgii, Szwecji, niektórych landach Niemiec.

<sup>58</sup> Nieformalne porozumienie w Grupie Dyrektorów Muzeów Europejskich (tzw. Bizot Group).

<sup>59</sup> E. Barker, *The Changing Museum*, w: *Contemporary Cultures on Display*, New Haven–London 1999, s. 23.

(często mających rozmiary budynku<sup>60</sup>), prezentacji performance w realnym czasie i przestrzeni, pokazywanie Light Art (sztuki światła, np. „Weather Project” Olaffura Eliassona w Tate Modern, 2002), synchronizacji ekranów plazmowych, rzutowania projekcji na fasady budynków (Krzysztof Wodiczko), interwencji sztuki w pejzaż (Land Art) czy pakowanie architektury (emballage, Christo i Jeanie-Claude, „Pakowanie Reichstagu” w Berlinie) – wszystko to skłania, by zagadnienie architektury muzeów sztuki współczesnej przemyśleć dokładnie i być może traktować ją właśnie jako „dodane” dzieło sztuki, nie zaś obiekt funkcjonalny. W tych przypadkach nowe zadanie muzeum polega na samofunkcjonowaniu jako dzieło sztuki, co daje mu zasadniczo inne prawa i zwalnia od wymogu użyteczności.

Ostatnie ćwierćwiecze przyniosło więc nowe spojrzenie na formę muzeum – z jednej strony może ono adaptować przestrzenie nieprzydatne do celów, dla których powstały (architektura postindustrialna wszelkiego rodzaju, łącznie ze statkami), z drugiej strony – może być aktem artystycznym. Wyjścia pośrednie, czyli budowanie obiektów „tradycyjnych” (np. projekt Christiana Kereza dla Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie), wydaje się wynikiem braku wizji przyszłej polityki muzealnej.

Innym aspektem współczesnych przemian w muzealnictwie jest zastosowanie nowych technologii informatycznych (cyfryzacja wizualizacji) – wymuszane chęcią dopasowania muzeów do oczekiwań młodszej społeczności, przyzwyczajonej do korzystania z informacji multimedialnej, oraz nowymi kodami i metodami wizualizacji. Nie chodzi tu jednak o rezygnację z oryginału, lecz raczej o umiejętne opowiadanie (wprowadzenie) dodane do ekspozycji, którego celem jest budowa szerszego kontekstu dla wystawianych muzealiów, bez względu na to, czy należą one do sztuki, historii kultury, etnografii, nauk ścisłych czy przyrodniczych. Ważna jest „wiedza jako kontekst”.

Nowy kształt muzeów, kontekstualne podejście do stałych i czasowych ekspozycji oraz towarzyszące wystawom wydarzenia i publikacje są materia kształtującą nowy proces edukacji realizowanej przez muzea na całym świecie. Edukacja ta ma coraz bardziej społeczno-polityczny charakter, co jest widoczne w całym obszarze kultury różnych społeczności, od krajów Afryki po postmodernistyczne instytucje Europy i Stanów

---

<sup>60</sup> Np. Instalacja *1:1* Moniki Sosnowskiej w pawilonie polskim na Festiwalu w Wenecji 2007.

Zjednoczonych. Decydującym momentem było uznanie przez ICOM dziedzictwa niematerialnego (*intangible heritage*) za pełnoprawny przedmiot kolekcji muzealnych. Od lat 2004-2005 datuje się coraz większe zainteresowanie tą formą dziedzictwa jako elementem procesu edukacji, a działalność muzeów posiadających zbiory tradycyjne rozszerza się o dodanie wymiaru „duchowego”. Włączenie kultur postkolonialnych owocuje szybkim napływem nowych metod „opowiadania historii”, dodawaniem do tradycyjnych pokazów czynników aktywnych (spotkania adresowane przez kuratorów do konkretnych ludzi) i powrotem – po okresie komputerowej anonimowości – do bezpośredniego kontaktu z publicznością. Od 2006 r. coraz częściej używa się pojęcia **muzeum transkulturowego** jako instytucji, która na poziomie lokalnym transmituje złożony przekaz wartości i treści pochodzących z różnych kultur i obszarów świata<sup>61</sup>. Kylie Message pisze, że rolą współczesnego „publicznego muzeum jest dostarczanie obiektywnych danych jak potencjalnych źródeł dla wielokulturowej edukacji”<sup>62</sup>.

Poza wymiarem edukacji wielokulturowej muzea mogą i powinny pełnić także specjalną rolę w procesie integracji osób niepełnosprawnych, osób znajdujących się w trakcie różnorodnych terapii, także jako wsparcie socjalne w procesie reedukacji dla bezrobotnych, młodzieży z problemami wychowawczymi oraz wielu różnych grup „trzeciego wieku”.

Z doświadczeń prowadzonych w latach 2005-2007 w Muzeum Narodowym w Warszawie przez Instytut Psychoneurologii wynika, że muzeum jest dobrą przestrzenią dla różnych terapii psychiatrycznych i psychologicznych, ponieważ daje możliwość kultu indywidualności, jak i kształtuje pewne normy zachowań bez zakłócania prywatności. Z kolei współpraca warszawskiego Muzeum z Ośrodkiem dla Niewidomych i Niedowidzących w Laskach pokazuje, iż wiele konwencji przypisywanych środowisku muzeum może być zmienionych, gdy w grę wchodzi terapia emocjonalna i zdobywanie wiedzy specjalistycznej przez dotyk.

Bardzo wyraźne jest także dążenie do wypracowania modelu muzeum dla osób starszych, jako miejsca zapewniającego odpoczynek, właściwie przedstawioną informację (duże, wyraźne, opisy), zniesienie barier komunikacyjnych, płynną regulację wejść

---

<sup>61</sup> M. Sahlins, *Preface*, „Ethnohistory” 2005, t. 52, nr 1, s. 3-6.

<sup>62</sup> K. Message, *New Museums and the Making of Culture*, s. 143.

bez tworzenia kolejek. W procesie podtrzymywania aktywności osób starszych muzea mogą spełniać specjalną rolę stymulacyjną, prowadząc także działalność kreatywną (warsztaty artystyczne).

### 2.3. Cyfryzacja zbiorów

Podejście do zagadnień cyfryzacji zbiorów w muzeach oddaje fragment cytowanego już raportu opracowanego w 2008 r. przez Zespół ds. Digitalizacji przy Ministrze KiDN:

„Współpracę muzeów koordynuje Międzynarodowa Rada Muzeów (International Council of Museums — ICOM <http://icom.museum>) działająca przy UNESCO. W ramach ICOM działa ok. trzydziestu międzynarodowych komitetów zorientowanych na konkretne typy muzeów albo na konkretną dyscyplinę. Znaczenie ogólne ma CIDOC zajmujący się dokumentacją oraz AVICOM, mający grupy robocze poświęcone fotografii dokumentalnej i multimediom.

CIDOC opracował w połowie lat dziewięćdziesiątych szereg zaleceń, obecnie udostępnianych w formie elektronicznej. Do znaczących opracowań należy CIDOC Conceptual Reference Model (CRM), zatwierdzony jako standard ISO 21127:2006 ([http://cidoc.mediahost.org/standard\\_crm\(en\)\(E1\).xml](http://cidoc.mediahost.org/standard_crm(en)(E1).xml)). Reprezentuje on formalny sposób opisu pojęć i relacji znaczących dla dokumentowania dziedzictwa narodowego. Na stronie [M20] [www.willpowerinfo.myby.co.uk/cidoc/stand0.htm](http://www.willpowerinfo.myby.co.uk/cidoc/stand0.htm) i jej podstronach o adresach zakończonych: [.../stand1.htm](#), [.../stand2.htm](#), [.../stand3m.htm](#) i [.../stand3r.htm](#) znaleźć można szereg informacji dotyczących standardów informacyjnych dla muzeów. Jako standard proceduralny wymieniony jest SPECTRUM, stosowany w muzeach brytyjskich do dokumentacji. Na stronie [.../stand3r.htm](#) są wymienione rozmaite standardy muzealne. Strona [.../stand3m.htm](#) dotyczy metadanych; zawarte tu informacje sprawiają wrażenie podstawowych. Brak opracowań na temat metadanych nie oznacza braku zainteresowania tematyką digitalizacji. Przeciwnie. Wspomniane zespoły robocze komitetu AVICOM do techniki fotograficznej i multimedialnej ukazują aktualną tematykę zainteresowań ICOM. Co ważniejsze, można nabyć przekonania o znacznym postępie prac w zakresie digitalizacji

fotograficznej zbiorów muzealnych, przeglądając realizowane projekty digitalizacyjne w różnych krajach.

Użycie wymienionych technik stwarza bardzo konkretną płaszczyznę wspólną z bibliotekami i archiwami w zakresie digitalizacji. Materialnym potwierdzeniem tego dość oczywistego spostrzeżenia może być fakt oparcia materiałów szkoleniowych i zaleceń dotyczących fotografowania zbiorów opracowanych przez CHIN [M19] dla sieci muzeów kanadyjskich na opracowaniach amerykańskich archiwów NARA [G11] i Biblioteki Kongresu USA, i to nie tylko w zakresie procedur, ale także zaleceń ilościowych dotyczących np. rozdzielczości zdjęć i profili barwnych. Z kolei opracowania CHIN zostały wzbogacone o doświadczenie fotografików muzealnych, mających do czynienia z większą różnorodnością przedmiotów niż w archiwach i bibliotekach.

Charakterystyczne dla muzeów, choć nie ograniczone do nich, jest prezentowanie dzieł sztuki. W tym kontekście wymienione zostaną dwa standardy: VRA (Visual Resources Association) [M12] i CDWA (Categories for the Description of Works of Arts) [M22], umożliwiające szczegółowe indeksowanie dzieł sztuki przez ekspertów. Pod adresem [www.getty.edu/research/conducting\\_research/standards/intrometadata/metadata\\_element\\_sets.html](http://www.getty.edu/research/conducting_research/standards/intrometadata/metadata_element_sets.html) [V11] można znaleźć porównanie tych standardów. Ściśle biorąc VRA nie jest standardem czysto opisowym, gdyż zawiera także podstawowe metadane techniczne. Warto wspomnieć też o CDWA-Lite ze względu na zgodność z OAI-PMH, zwiększająca jego zdolność do wymiany informacji z innymi ośrodkami. W odniesieniu do katalogowania kolekcji fotografii należałoby wspomnieć m.in. o standardzie i oprogramowaniu SEPIADES (SEPIA Data Element Set — [www.knaw.nl/ECPA/sepia/workinggroups/wp5/cataloguing.html](http://www.knaw.nl/ECPA/sepia/workinggroups/wp5/cataloguing.html)), utworzonym w ramach projektów wspieranych przez ECPA (European Commission on Preservation and Access).

Do specyfiki muzealnej [...] należy większe zainteresowanie tzw. technikami 3D oraz pozyskiwaniem metadanych GPS. W przypadku 3D chodzi przede wszystkim o wirtualne zwiedzanie muzeów. W tym zakresie tematyka ta dotyczy jednak udostępniania, a zainteresowanie zespołu roboczego skupia się obecnie raczej



na archiwizacji połączonej z możliwością udostępniania niż na samym udostępnianiu. [...] Podsumowując, w muzealnictwie występuje wiele standardów dotyczących funkcjonowania muzeów, natomiast niewiele dotyczących digitalizacji”<sup>63</sup>.

## 2.4. Kształtowanie domeny publicznej

Dobrym przykładem kształtowania domeny publicznej (*public domain*) w zakresie kultury jest realizowany program EUROPEANA (<http://www.europeana.eu/portal/partners.html>), którego celem jest udostępnienie przez Internet zasobów muzeów, archiwów i bibliotek. Polska jest partnerem projektu, ale jedyną instytucją zlinkowaną ze stronami Europeana obecnie jest tylko Biblioteka Narodowa, a prezentowane zdigitalizowane zasoby są tylko bardzo niewielkim procentem zbiorów.

Różne nowe funkcje muzeów<sup>64</sup>, zwłaszcza zaś wzrastające znaczenie edukacji i akcji społecznych oraz korzystanie z technologii transmisji obrazów i dźwięku, w nieznanym wcześniej sposób, rozbudowują znaczenie tzw. domeny publicznej, czyli strefy wykorzystania wizualizacji i nagrań (w tym filmów) w obszarze powszechnie dostępnym, także poza siedzibami muzeów. Według powszechnie przyjmowanej definicji za domenę publiczną uznaje się ogół twórczości, do której wygasły prawa autorskie (według polskiego prawa autorskiego – autorskie prawa majątkowe wygasają 70 lat po śmierci twórcy, art. 36 i nast. Ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych). Jest to więc zbiór obrazów, tekstów, filmów, muzyki, zarejestrowanych dzieł teatralnych i baletowych, które w pewnym momencie stają się „własnością publiczną”. Badania nad tym obszarem w szerokim zakresie prowadzi Center for the Study of Public Domain w Duke University<sup>65</sup>, wydaje publikacje

---

<sup>63</sup> „Opracowanie standardów technicznych...”, s. 29-32.

<sup>64</sup> Opisane w punkcie 2.2. i 2.4.

<sup>65</sup> Center for the Study of the Public Domain, Duke University Law School, Science Drive & Towerview, Box 90360, Durham, NC 27708-036, tel. 001 (919) 613-7270.

z zakresu prawa i między innymi kształci kadrę osób zatrudnionych w kulturze.

Polityka muzeów pobierających opłaty licencyjne za reprodukcje dzieł i obiektów technicznych (w tym baz danych) należących do „dziedzictwa ludzkości” przez wiele środowisk prawniczych jest oceniana jako stojąca w sprzeczności z funkcjonowaniem domeny publicznej. Zagadnienie to, obecnie będące przedmiotem studiów przygotowawczych dla dyrektyw Rady Europy, ma wiele interpretacji, a dyrektywy te powinny respektować tradycje prawa lokalnego, nie naruszając jednak priorytetu edukacji nad wszelkimi innymi racjami i interesami.

## **2.5. Wirtualizacja przestrzeni muzealnych i nowe technologie prezentacji.**

### **Nowy odbiorca i jego wymagania**

Realizacja nowych zadań muzeów jest możliwa także przez zastosowanie nowych technologii wizualizacji i komunikacji. Stanowi ona, z czego trzeba sobie zdawać obecnie sprawę, początek bardzo głębokich przemian w procesie percepcji rzeczywistości przez różne grupy wiekowe zwiedzających i uczestników procesu edukacji.

To, co kiedyś było specyficzną funkcją muzeów, bibliotek i archiwów, a zarazem głównym celem ich istnienia – **zbieranie i przechowywanie** – w ostatnich latach stało się udziałem milionów (jeśli nie miliardów) użytkowników, potencjalnie każda większa elektroniczna baza danych jest wirtualnym muzeum lub archiwum jakiejś dziedziny i to odebranie „wyjątkowości gromadzenia” zmusza nas do rewizji rozumienia funkcji muzeum. Co więcej, powszechność i łatwość transferowania obrazów, dźwięków, filmów – ich cyfrowe zapisywanie, udostępnianie, uzupełnianie wiedzą i wynikami badań – stwarza nieograniczony potencjał wirtualizacji zbiorów. Metody edukacji *on-line*, studia naukowe, a nawet badania lekarskie i obserwacje biologiczne prowadzone na odległość zmuszają nas do przemyślenia na nowo miejsca i definicji muzeum.

Słowo, które przewija się ostatnio często, to „wirtualizacja”. Właśnie w odniesieniu do pojęcia „muzeum” nabiera ono znaczenia, nad którym powinniśmy się głębiej zastanowić. Muzeum przez dziesięciolecia łączone było z pojęciem materialnie istniejącego „oryginału”,

bądź jego fizycznej kopii – w dziedzinie sztuki, historii, nauki czy przyrody zbierało artefakty, ślady, unikaty. Nadawano im szczególne miejsce – przez konserwację, badania, prezentację (wystawę) z opisem (kontekstualizacja zbiorów). Były to ślady materialne. Ślady materialnej pamięci. W ostatniej ćwierci XX wieku upowszechniło się pojęcie „dziedzictwa niematerialnego”, które z czasem zostało włączone przez ICOM do obszaru działania muzeów. Chociaż zjawisko niematerialnych śladów działalności człowieka (zapisy ustne, przekazy, opowieści, podania) jako część kultury i wiedzy jest istotą tego typu zbiorów, ich notacja – konieczna i możliwa – dokonuje się nie tylko metodą zapisu odręcznego, ale przede wszystkim rejestracji medialnej i w tym zakresie „niematerialność muzealiów” zaczęła zbliżać się coraz bardziej do pojęcia „wirtualizacji”<sup>66</sup> – w informatyce pojęcia oznaczającego możliwość rozszerzenia funkcji jednego komputera na wiele potencjalnych „maszyn” i wykorzystania jego powiększonych możliwości dzięki odwołaniu się do „abstrakcyjnych zasobów”.

W latach 90. XX wieku pojawiło się pojęcie „muzeum wirtualnego”. Muzea takie jak Wirtualne Muzeum Kanady<sup>67</sup> czy Wirtualne Muzeum Sztuki Japońskiej<sup>68</sup>, bardzo szybko udostępniając dzięki Internetowi mniej lub bardziej znane zjawiska i zasoby, wyznaczyły struktury funkcjonowania tego typu wirtualnych instytucji.

Rolę przewodnią odegrał amerykański National Institute of Standard and Technology, otwierając witrynę Virtual Museum<sup>69</sup> i ukazując, jakie metody, standardy i sposoby rozpowszechniania mogą mieć zbiory, które Baudrillard nazwałby zapewne symulakrami<sup>70</sup> – kopiami bez oryginalnych wzorów. Muzea wirtualne – mimo posługiwania się „metaobiektem”, a właściwie jego cyfrową reprodukcją, a czasem posługujące się wytworzonymi dla własnych celów obiektami cyfrowymi – mogą pełnić wszystkie funkcje wymienione w wyżej cytowanej definicji muzeum<sup>71</sup>. Skoro bowiem stowarzyszenia

---

<sup>66</sup> Por. T. Krasuski, J. Łoś, M. Szostakiewicz, *Wstęp do wirtualizacji*, Warszawa 2005.

<sup>67</sup> [http://www.virtualmuseum.ca/English/index\\_flash.html](http://www.virtualmuseum.ca/English/index_flash.html)

<sup>68</sup> <http://web-japan.org/museum/menu.html>

<sup>69</sup> <http://museum.nist.gov/exhibits/rabinow/index.html>

<sup>70</sup> J. Baudrillard, *Spisek sztuki*, tłum. S. Królak, Warszawa 2006.

<sup>71</sup> Por. Część pierwszą niniejszego opracowania.

i organizacje muzealne uznały „dziedzictwo niematerialne” za obszar kolekcjonowania, także obiekty cyfrowe stały się materiałem kolekcjonerskim, naukowym, edukacyjnym, co więcej – wymagającym konserwacji, opartej jedynie na innych technologiach.

Dokonująca się przemiana tylko pozornie ma charakter zmiany medium i zmiany techniki. W istocie **jestemy świadkami bardzo głębokiej zmiany odczuwania fizyczności zjawisk i obiektów**, rzutu na rodzaj wrażliwości i rodzaj potrzeb ludzi uczestniczących w procesie tworzenia i odbioru sztuki, kultury, nauki. Od wielu dziesięcioleci trwający proces zastępowania rzeczywistości fizycznej rzeczywistością reprodukcji obecnie uległ olbrzymiemu przyspieszeniu, cywilizacja zdarzeń cyfrowych (gry komputerowe, animacje, multimedialne interaktywne programy edukacyjne) wkroczyła także do muzeów.

Niewątpliwie istnieje społeczna akceptacja tych zmian. Muzea, które w miejsce „kultu oryginału” stosują metodę wirtualizacji historii (w Polsce np. Muzeum Powstania Warszawskiego), odnoszą frekwencyjny i psychologiczny sukces. Hans Belting w 2001 r. podczas sesji poświęconej miejscu muzeum w globalnej wiosce<sup>72</sup> mówił o „muzeum jako medium”, zwracając uwagę na to, iż za zmianą form przekazu postępuje także zmiana treści, co najdelikatniej rzecz ujmując, niweluje granicę między kulturą wysoką a niską. Tego typu podejście, obecnie nazywane przez muzeologów „robieniem kultury” (*making culture*)<sup>73</sup>, jest wpisywane w definicję muzeum. Innymi słowy, do wymienionych na wstępie zadań muzeum dochodzi działalność kreacyjna – tworzenie kultury, rzeczywistości, czasem sztuki realizowane w cyfrowym obszarze wirtualnym. Sprawdzają się przewidywania Jeana-François Lyotarda, który uważał, że „wielkie narracje” XIX i XX wieku opuściły współczesną kulturę oraz że prawdy, normy i standardy (w tym tzw. kultura wysoka) muszą być obecnie ponownie tworzone lub opisywane<sup>74</sup>. W tym sensie postmodernizm kształtuje definicję muzeum właśnie jako instytucji budującej „nową narrację” różnymi metodami i środkami.

---

<sup>72</sup> H. Belting, *Das Museum als Medium*, w: *Das Museum als Global Village. Versuch einer Standortbestimmung am Beginn des 21. Jahrhunderterts*, Frankfurt am Main 2001, s. 25-36.

<sup>73</sup> K. Message, *New Museums and the Making Culture*.

<sup>74</sup> J.-F. Lyotard, *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*, tłum. M. Kowalska, J. Migasiński, Fundacja Aletheia, Warszawa 1997.

Ta forma muzeum znajduje praktyczne zastosowanie w realizacji muzeów jako ośrodków tworzenia i dokumentowania tożsamości – przywracania kultur na obszarach postkolonialnych, dokumentacji historii (zwłaszcza tej wcześniej z różnych przyczyn sztucznie eliminowanej) czy opowieści z historii nauki. W wielu miejscach niewielkie ilościowo kolekcje oryginalnych obiektów właściwie giną w przestrzeni wirtualnych opowieści, animacji, prezentacji. Coraz rzadziej budzi sprzeciw głęboka nieadekwatność skali oryginału do wielkości jego reprodukcji. Muzea przekształcają się w instytucje, które Freeman Tilden w 1957 r. nazywał „centrami interpretacji”<sup>75</sup>.

## 2.6. Etyka informacji

Muzea, podobnie jak inne obszary związane z kulturą, nauką i rozrywką, stają się ogniwami rozległego obszaru informacji dostępnej zewnętrznie<sup>76</sup>, na co w szczególności zwracała uwagę jedna z pierwszych europejskich konferencji poświęconych postawom muzeów wobec globalizacji<sup>77</sup>. Szeroka dostępność daje wielkie możliwości oddziaływania, edukacji i promocji, ale nakłada znacznie więcej obowiązków zarówno na zarządzających muzeami, jak i na pracowników merytoryczno-naukowych. Kluczową rolę pełni właściwie sformułowana, podana i opracowana informacja, której przeciętny widz (nie związany profesjonalnie z działalnością muzeów) nie jest w stanie zweryfikować. Muzea muszą więc zwrócić większą uwagę na procedurę weryfikacji informacji, która nierzadko jest następnie powielana przez media. Stwarza to konieczność stałego lobowania na rzecz „ekonomii uczciwości”, której naczelną zasadą jest etyczna postawa wobec wiedzy i korzystających z niej użytkowników.

---

<sup>75</sup> F. Tilden, *Interpreting our Heritage*, Chapel Hill 1977.

<sup>76</sup> L. Young, *Museology and Globalisation. ICOM 19th General Assembly, Melbourne, Australia, 1998: Proceedings – Muséologie et mondialisation: actes*. Canberra 1998.

<sup>77</sup> Zob. Resolution n° 1 on the role of cultural heritage and the challenge of globalization of the 5th European Conference of Ministers responsible for the cultural heritage, Portoroz, Slovenia, 5-7 kwietnia 2001.

Zagadnienie nie jest proste i było wielokrotnie dyskutowane na forach muzealników<sup>78</sup>, niekiedy można było odnieść wrażenie, że niechęć wielu instytucji do publikacji swoich zasobów w internetowej domenie publicznej związana jest właśnie z brakiem pewności co do posiadanych informacji i ich prawidłowości, a co za tym idzie, z koniecznością prowadzenia zaawansowanych badań i studiów nad posiadanymi zbiorami. Etyka informacji nakłada więc na muzea nie tylko zobowiązania moralne, ale przede wszystkim prowadzi do wzmożenia badań. Lobowanie na rzecz etyki informacji ma fundamentalne znaczenie dla rozwoju „instytucji wiedzy” i skutkuje zastąpieniem niepewnych danych rzetelnymi opracowaniami, wymaga jednak, jak każde pracochłonne działanie, stałej zachęty i motywacji polityczno-społecznej.

## **2.7. Regulacje prawne pozwalające na realizację nowych zadań muzeów**

Wspomniane nowe funkcje i zadania muzeów wymagają stałego, elastycznego dopasowywania prawa do zakresu działalności. Powstaje nowe prawo regulujące zasady działań w przestrzeni wirtualnej, etykę informacji, prawo autorskie, wiele usług muzeów musi mieć certyfikat ISO. W latach 1990-2005 także inne sfery działania muzeów uległy standaryzacji i regulacji prawnej, na przykład system archiwizacji elektronicznej, zasady udostępniania itp. Organizacje muzealne działające w Europie i Stanach Zjednoczonych powołują specjalne podgrupy lub komitety, których zadaniem jest tworzenie zaleceń adaptacji i zmiany prawa do nowych warunków. W ramach studiów muzeologicznych powoływane są osobne kursy prawa muzealnego.

Także rozwój współpracy między różnymi krajami, rejonami i obszarami kulturowymi stwarza potrzebę dostosowania i upodobnienia prawa lokalnego do zalecanych międzynarodowych wzorów ułatwienia wymiany między muzeami zbiorów i wystaw.

---

<sup>78</sup> *L'avenir des musées; actes du colloque international, musée du Louvre, 23-25 mars 2000*, Paris 2001; P. J. Boylan (red.), *Museums 2000: Politics, People, Professionals and Profit*, London 1992.

Grupa ekspertów Rady Europy ds. muzeów w ramach realizacji priorytetu Mobility of Collections, która spotkała się 12 listopada 2008 r. w Brukseli<sup>79</sup>, za priorytetowe uznała regulacje prawne dla muzeów w zakresie:

- zabezpieczenia przed konfiskatą;
- gwarancji państwowych dla muzeów i instytucji kultury;
- badań i regulacji prawnej dotyczących „zbiorów osieroconych” w muzeach.

Wskazano także na konieczność regulacji resortowych lub międzyresortowych, ułatwiających wymianę ekspertów w zakresie muzealnictwa, organizacji profesjonalnej edukacji dla muzealników, a także przygotowania programu studiów wyższych w zakresie muzeologii, wprowadzenia standardów umów wypożyczenia i raportów o stanie bezpieczeństwa (*facilities report*). ICOM / UNESCO zaleca ponadto edukację prawną w zakresie konwencji zapobiegających nielegalnemu handlowi dziełami sztuki.

## 2.8. Uaktualniona definicja muzeum

Przedstawione zmiany idei muzeum i zmiany technologii przekształcają sposób istnienia i definicję muzeum. Przekształcają ją w rytmie przyzwyczajień i oczekiwań publiczności. Charakter tej przemiany został ujęty przez Baudrillarda, który we współczesnej kulturze przewidywał dominację symulakrów, czyli zalew świata przez kopie bez oryginałów<sup>80</sup>. Owa „disneylandyzacja” rzeczywistości stała się jednym z wymuszanych przez publiczność i sponsorów kierunków przemian w nowych muzeach. Lecz co dzieje się ze „starymi” muzeami – instytucjami, które w ciągu wielu dziesięcioleci wyznaczały własne standardy skupione na istniejących celach i dziełach (muzealiach)? Jak dostosowują się do nowej publiczności i jej oczekiwań? Artyści i krytycy próbują wyznaczać im nowe

---

<sup>79</sup>Zob. sprawozdanie ze spotkania 16 listopada 2008 r. przekazane do Departamentu Dziedzictwa Narodowego MKiDN (opracowali:: D. Folga-Januszewska, P. Szpanowski).

<sup>80</sup>A. d'Alleva, *Metody i teorie historii sztuki*, tłum. E. I J. Jedlińscy, Kraków 2008, s.181.

funkcje: tworzenia mitów<sup>81</sup>, obiektów działań artystycznych, inspiracji nowej sztuki albo wręcz przeciwnie – instytucji komercyjnych rządzonych zasadami rynku<sup>82</sup>. Mimo tej samej nazwy – „muzeum” – różnice są ogromne. Trudno uznać nawet, że ostatnią wspólną cechą wielu różnych muzeów jest ich trwanie jako instytucji, ponieważ muzea wirtualne ze swymi „abstrakcyjnymi zasobami” potrafią zniknąć z sieci z dnia na dzień.

**Jaka jest więc definicja współczesnego muzeum?** Być może trawestując definicję Rivière’a, z pewnym wahaniem i niedowierzaniem trzeba powiedzieć: **„Muzeum współczesne bywa stale jeszcze instytucją trwałą, musi przynosić dochody, aby przetrwać, służy społeczeństwu i ich polityce określania tożsamości i wartości, jest dostępne publicznie także przez Internet, prowadzi badania nad świadectwami działalności człowieka i jego otoczeniem, gromadzi zbiory i symulakra, konserwuje i zabezpiecza zbiory lub nośniki, na których są one zapisane, udostępnia je i prezentuje, tworzy nowe rzeczywistości oraz wartości edukacyjne i fikcyjne, służy rozrywce”**.

---

<sup>81</sup> Por. E. Bendyk, *Laboratorium społecznej komunikacji*, w: *Muzeum jako świetlany przedmiot pożądania*, J. Lubiak (red.), Muzeum Sztuki w Łodzi, Łódź 2007, s. 43-50.

<sup>82</sup> Na zjawisko to zwraca uwagę: F. Benhamou, *L'économie de la culture*.



### **3. Rekomendacje dla muzeów polskich na najbliższe lata**

#### **3.1. Inicjatywy legislacyjne (gwarancje, zabezpieczenie przed konfiskatą, regulacja własności, obowiązek ochrony)**

Zgodnie z proponowanym przez grupę ekspertów Rady Europy programem Mobility of Collections – za priorytety działań w zakresie muzealnictwa w latach 2008-2013 uznano doprowadzenie do wdrożenia w państwach członkowskich UE następujących regulacji prawnych:

- ustawy o zabezpieczeniu przed konfiskatą;
- ustawy o gwarancjach państwowych dla uprawnionych instytucji kultury;
- ustawy o badaniu i publikacji proveniencji dzieł zgromadzonych z muzeach publicznych;
- ustawy o dostępie do zbiorów narodowych (*public domain*)

Wszystkie te cztery akty prawne powinny powstać w Polsce w ciągu najbliższych dwóch lat.

##### **3.1.1. Ustawa o zabezpieczeniu przed konfiskatą**

Celem ustawy jest ochrona przed skutkiem roszczeń osób trzecich wobec dzieł sprowadzonych na teren Polski w celu ich ekspozycji na wystawach. Podobne ustawy istnieją już w wielu krajach<sup>83</sup> i oparte są na dwuetapowym trybie postępowania<sup>84</sup>. Pierwszy etap polega na publicznym ogłoszeniu informacji o intencji sprowadzenia na teren kraju określonej grupy obiektów z kolekcji zagranicznych. Od chwili ogłoszenia spisu dzieł

---

<sup>83</sup> Ustawy takie mają np.: Francja, Niemcy, Kanada, Belgia, Szwajcaria. Unia Europejska wypowiedziała się na ten temat w 1993 r. (European Union Directive on the Return of Cultural Objects Illegally Removed from the Territory of a Member State No. 93/7/EEC (OJ No. L74/74 March 1993))

<sup>84</sup> Por. A. O'Connell, *Immunity from Seizure Study*, MOMA, New York, wrzesień 2005 (raport przygotowany na zamówienie Ronalda Laudera, przewodniczącego Rady MOMA).

i podania miejsca, skąd są wypożyczane, rozpoczyna się okres otwarty dla roszczeń (3-6 miesięcy), jeśli roszczenia nie wpłyną, to z mocy ustawy nie można w czasie trwania ekspozycji (nie dłużej niż 12 miesięcy) dokonać zajęcia prokuratorskiego lub policyjnego obiektów na terenie kraju. Obiekty uzyskują „gwarancję państwa” i dopiero po ich powrocie do osoby fizycznej lub prawnej, od której zostały wypożyczone, ponownie mogą być przedmiotem roszczeń. Jeżeli w okresie poprzedzającym wypożyczenie wpłyną roszczenia, to muszą one być rozpatrzone przez użyczającego i mogą wpłynąć na decyzję odwołania wypożyczenia lub całej wystawy.

### **3.1.2. Ustawa o gwarancjach państwowych dla uprawnionych instytucji kultury**

Celem ustawy jest określenie trybu i warunków, na jakich certyfikowane (np. przez Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych) instytucje kultury, w tym muzea, mogą wnioskować do Ministra Kultury i Ministra Finansów o objęcie importowanych dóbr kultury gwarancjami o charakterze ubezpieczenia *nail to nail*<sup>85</sup> mającymi wartość nie mniejszą niż 4000 euro. Ustawa taka zmniejszyłaby koszty organizacji wystaw o ok. 20-30% (czego dowodzą doświadczenia Wielkiej Brytanii w latach 2000-2007), nie powodując zagrożenia dla budżetu państwa (doświadczenia Francji i Wielkiej Brytanii pokazują, że koszty wypłat z tytułu poręczeń nie przekraczają 0,1% wartości wszystkich poręczeń w skali roku).

### **3.1.3. Ustawa o badaniu proveniencji muzealiów i publikacji danych na ten temat**

Procedura obowiązkowego badania proveniencji zbiorów znajdujących się w muzeach publicznych jest warunkiem właściwego stosowania dwóch wyżej wspomnianych ustaw. Celem ustawy jest wskazanie trybu postępowania w sytuacji nadzoru nad dziedzictwem o nieznanym pochodzeniu, sposobu postępowania wobec roszczeń, zasad publikacji i ewentualnego inicjowania zwrotu dzieł nieprawnie posiadanych. Jednak najistotniejszy punkt ustawy dotyczy „nieuniknioności” badań pochodzenia.

---

<sup>85</sup> Czyli ubezpieczenia obejmującego wszystkie czynności od chwili wyjęcia obiektów z miejsca przechowywania, przez czas transportu, montażu i ekspozycji do chwili powrotu na to samo miejsce.

#### **3.1.4. Ustawa o dostępie do zbiorów narodowych (*public domain*)**

Określa obowiązki i prawa muzeów przechowujących zbiory narodowe. W tym obowiązek publikacji zbiorów (także w Internecie), **powszechnego udostępnienia informacji** o zbiorach, zasady przenoszenia praw majątkowych do publikacji, zasady użycia zbiorów narodowych do celów naukowych, edukacji i rozrywki.

### **3.2. Reforma struktury zarządzania i finansowania (współprowadzenie muzeów przez Skarb Państwa). Partnerstwo publiczno-prywatne, rozwój zasad i praw. Prywatyzacja zarządzania muzeami**

Przeprowadzenie głębokiej strukturalnej reformy zarządzania i finansowania dużych instytucji muzealnych podległych państwu (MKiDN) oraz współprowadzonych z samorządami wydaje się zadaniem pilnym i niezbędnym w celu zapewnienia ich dalszego rozwoju. Korzystając z doświadczeń innych krajów europejskich, a także częściowo z modelu muzeów wypracowanego przez American Association of Museums (<http://www.aam-us.org/>) należy zaproponować równoczesne, symultaniczne działania mające na celu z jednej strony zapewnienie środków finansowych i umiejętną kontrolę ich wykorzystania, z drugiej strony reformę zasad prowadzenia muzeów, ich organizacji i stylu pracy.

#### **3.2.1. Zmiana struktury zarządzania muzeami**

Istnieją co najmniej dwa sposoby prowadzenia restrukturyzacji: pierwszy, bardziej efektywny, polega na prywatyzacji zarządzania przy pozostawieniu narodowej własności zbiorów, a w drugim zmienia się jedynie sposób zatrudnienia i rozliczania muzeum z zadań. Trzeba przy tym zaznaczyć, że prywatyzacja zarządzania muzeów musi być wprowadzana bardzo rozważnie i należy ją rozpocząć od instytucji znajdujących się w kryzysie organizacji działania. Przy czym działanie musi być poprzedzone szczegółowo sporządzonym planem opracowanym przez specjalistów z terminarzem zadań, które będą realizowane przy

czynnym zaangażowaniu organizatora muzeum, zwłaszcza w pierwszych prywatyzowanych instytucjach.

### 3.2.1.a. Spółki zarządzające (partnerstwo publiczno-społeczne lub publiczno-prywatne)

Doświadczenia prywatyzacji muzeów holenderskich skłaniają do wniosku, że prowadzenie muzeum można powierzyć licencjonowanej spółce z większościowym udziałem Skarbu Państwa<sup>86</sup>, Jej zadaniem będzie zapewnienie gospodarowania środkami finansowymi, profesjonalnego nadzoru nad zbiorami (bezpieczeństwo, konserwacja), wysokiej jakości profesjonalnego opracowania merytorycznego (katalogowanie, digitalizacja, badania naukowe), gospodarowanie nieruchomością oraz prowadzenie działalności edukacyjnej i programów społecznych, a także działalności gospodarczej dozwolonej według przyjętych dla muzeów regulacji. Powierzenie zarządzania muzeum spółce może być dokonane zarówno w trybie organizator-spółka, jak i za pośrednictwem rady muzeum.

Funkcjonowanie muzeów oparte jest na określonych standardach i procedurach publikowanych m.in. przez ICOM / UNESCO (<http://icom.museum/>) oraz NEMO (Network European Museum Organizations) (<http://www.ne-mo.org/>), oraz zalecanych przez grupę ekspertów w programie Mobility of Collections UE ([http://www.museumcollectionsonthemove.org/home\\_inh.html](http://www.museumcollectionsonthemove.org/home_inh.html)). Istnieje więc system wymagań, do których zarządzający muzeum muszą się ściśle stosować, są one także dla nich wskazówką i pomocą. Decydujące jest zatrudnienie profesjonalnej kadry i wypracowanie systemu zaufania zgodnie z Kodeksem Etyki ICOM.

Prywatyzacja zarządzania muzeum sprowadza się więc do następujących propozycji:

1. Zawiązanie spółek zarządzanych przez radę, która wybiera zarząd i mianuje dyrektora. Dyrektor powołuje strukturę muzeum zgodnie z *Frame of reference for museum professions in Europe, 2007* (załącznik 3).
2. Zatrudnienie w muzeum ma charakter kontraktowy lub, wyjątkowo, etatowy dla osób sprawujących nadzór bezpośredni nad zbiorami, mieniem, funkcjonowaniem

---

<sup>86</sup> Udziałowcami mogą być także pracownicy, fundacje prywatne *non profit* oraz inne instytucje kultury.

technicznym i bazami informacji, przy czym zachowana zostaje odpowiedzialność za powierzony majątek i za przestrzeganie prawa autorskiego.

3. Pozostały personel jest zatrudniony w ramach projektów realizowanych w cyklach i związanych z działalnością muzeum (np. konserwacja, edukacja).
4. Dochody osiągane z prowadzonej działalności dzielone są w ustalonych proporcjach na reinwestycje w działalność muzeum i wynagrodzenia personelu. Osiąganie dochodów jest kontrolowane systemem procedur.

#### 3.2.1.b. Dyrektor zarządzający

Zmiana struktury zarządzania i zatrudnienia może być także realizowana bez powoływania spółki, z zachowaniem hierarchii organizator–dyrektor, ale z zastosowaniem kontraktowego i projektowego systemu zatrudnienia. Nie daje to jednak silnego narzędzia stymulacji gospodarności, jakim jest możliwość wypracowywania zysków.

#### 3.2.2. Zmiana systemu finansowania muzeów

Duże instytucje muzealne o charakterze narodowym przechowują majątek o olbrzymiej wartości, należący do Skarbu Państwa. Majątek ten poza warstwą niematerialną, walorem muzealium, zabytku czy pamiątki narodowej ma konkretną wartość finansową i rynkową (zagadnienie deakcesji). Różnica między muzeum a inną instytucją kultury polega na tym, że działalność kulturalna, kreatywna, edukacyjna i naukowa tej instytucji jest wartością dodaną do zgromadzonych i systematycznie powiększanych zbiorów. Co najmniej w 50% muzeum działa jako *custos*, czyli strażnik zbiorów, dbając o ich bezpieczeństwo, właściwy stan zachowania (konserwacja zapobiegawcza i interwencyjna) i właściwą informację (w tym właściwą wycenę majątku). Dlatego muzea powinny być traktowane jako instytucje międzyresortowe, a ich działalność depozytowo-ochronna powinna być finansowana z budżetu państwa (Ministerstwo Skarbu) w zakresie odpowiadającym poziomowi wydatków na zapewnienie bezpieczeństwa majątku narodowego najwyższej jakości. Fundusze na działalność kulturalną, edukacyjną, naukową, społeczną i artystyczną (kreatywną) powinny pochodzić z innych źródeł (Ministerstwo Kultury) oraz być wypracowywane ze środków własnych, sponsorskich i mecenatu. Ze względu na bezpieczeństwo majątku narodowego kwota dotacji na ochronę powinna mieć charakter

„twardy” i pozostawać w odpowiedniej proporcji do wielkości, wartości i charakteru zgromadzonych zbiorów.

Prywatyzacja zarządzania muzeami ma na celu także zmianę sposobu finansowania, w tym ustanowienie obowiązku powoływania dla instytucji narodowych funduszu gwarancyjnego, którego ubezpieczone lokowanie dawałoby dodatkowe źródło dochodu na działalność bieżącą, a w sytuacji modelowej stały procent od zdeponowanego funduszu powinien pozwalać na pokrycie kosztów utrzymania muzeum.

### **3.2.3. Deakcesja**

Coraz częściej zaleca się muzeom korzystanie z prawa do deakcesji<sup>87</sup>, czyli – ograniczonej ściśle regulacjami – możliwości sprzedaży części zbiorów nie związanych z charakterem muzeum<sup>88</sup>, a także kopii, duplikatów nie mających znaczenia historycznego oraz obiektów nie kwalifikujących się do kolekcji. Zagadnienie było w latach 1984-2004 szeroko dyskutowane na forum muzeologów, ICOM wyraźnie zaleca korzystanie z tej możliwości, także nowelizacja polskiej Ustawy o muzeach z 2007 r. przewiduje taką możliwość (art. 23)<sup>89</sup>. Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że deakcesja powinna być zawarta w strategii działania muzeum, aby nie stała się dla organizatora doraźnym argumentem służącym łataniu muzealnego budżetu.

## **3.3. Polityka inwestycyjna wobec muzeów**

---

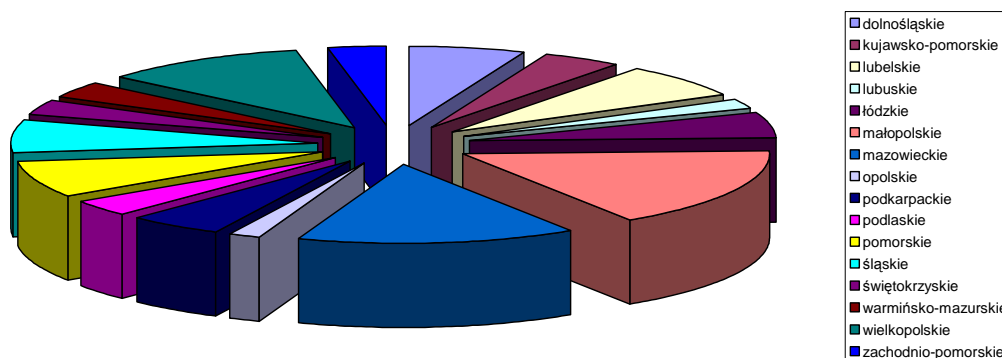
<sup>87</sup> Por. R. Dubé, *Deaccessioning: A Practical and Ethical Issue*, „Muse” 1999, t. 17, nr 2, s. 46-51; W. van der Weiden, *Opinion: Deaccessioning Artefacts and Specimens Will Enable Museums to Not Just Survive in the 21st Century, But to Thrive*, „Museum Practice” 2003, nr 23, Summer, s. 11.

<sup>88</sup> Zbiory te mogą nabywać nie tylko osoby fizyczne, ale także inne muzea czy osoby prawne należące do państwa lub samorządów.

<sup>89</sup> J. Serwacki, S. Waltoś, *Zachęty prawne i skarbowe do przekazywania darów i spadków na rzecz muzeów*, w: *Zbiory publiczne a kolekcjonerstwo prywatne*, Konferencja PKN ICOM, Muzeum Narodowe w Warszawie, Warszawa 2000.

Mapa muzeów w Polsce ukazuje jasno obszary nasycone muzeami i ubogie w te instytucje. Można sadzić, że brak muzeów na określonym terenie jest oznaką występowania kilku ważnych czynników, które mają wpływ na kształtowanie kultury, tożsamości regionalnej i edukacji.

muzea w województwach 2007



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych KOBiDZ.

Największa liczba muzeów z oddziałami znajduje się w województwach: małopolskim (149), mazowieckim (135) i wielkopolskim (99)<sup>90</sup>, czyli tam, gdzie główne miasta pełniły funkcje stołeczne w różnych okresach historii Polski, nie jest też przypadkiem, że zależy to do długości okresu trwania owej stołeczności, co bezpośrednio przekłada się dziedzictwo kultury i nauki w danym regionie.

Najmniej nasycone muzeami są: województwa: opolskie (15), lubuskie (18) i zachodniopomorskie (28) – ziemie w znacznej części włączone w granice Polski w 1945 r., których profil kulturowy w XX wieku się zmienił. Rozpoznanie skrajności pozwala sugerować, że mądrze prowadzona polityka inwestycji w kulturę powinna mieć na uwadze „dowartościowanie” tych obszarów przede wszystkim za sprawą promocji sztuki

<sup>90</sup> Zob. zestawienie liczbowe w rozdz. 1.2. tego opracowania.

i kultury współczesnej oraz tworzenia muzeów poświęconych naturze, ochronie przyrody i lokalnemu opisowi historycznemu.

Wydaje się, że od czasu likwidacji Centralnego Biura Wystaw Artystycznych i po reformie administracyjnej 1997 r. nie podejmowano refleksji na temat znaczenia instytucji muzealnych dla rozwoju regionów, a przecież nowo powoływane lub reaktywowane muzea mogą stać się ważnym narzędziem odbudowy tożsamości kulturowej, również jako **miejsca dialogu międzykulturowego**.

Polityka inwestycyjna wobec muzeów powinna, zdaniem wielu współczesnych teoretyków i praktyków-muzeologów, być świadomym dążeniem do stworzenia miejsc dialogu interkulturowego, negocjacji społecznej i artystycznej. Niedawne doświadczenia krajów byłej Jugosławii, których przedstawiciele utworzyli w ramach ICOM / UNESCO wielostronną komisję współpracy międzymuzealnej niwelującej skutki wojny, dowodzą, że obszar muzeum jest znakomitym miejscem negocjacji kulturowej.

Drugim celem inwestowania w istniejące i tworzone muzea jest **promocja kraju przez turystykę** (zarówno wewnętrzną, edukacyjną, jak i zagraniczną). W tym wypadku wydaje się konieczne przede wszystkim doinwestowanie istniejących muzeów i pomoc w stworzeniu z nich atrakcyjnych ośrodków sztuki, kultury i nauki. Trzeba dodać, że zapewne ponad 90% polskich muzeów wymaga dziś remontów i unowocześnienia, około 50% rozbudowania istniejącej powierzchni.

Jednym z najważniejszych priorytetów państwa powinno być wypracowanie mechanizmów inwestowania strukturalnego w muzea, będące nie tylko instytucjami kultury, ale także miejscem zdeponowania majątku narodowego. Mechanizmy te powinny uwzględniać zarówno politykę podatkową, wkład Skarbu Państwa w ochronę majątku narodowego, jak i włączanie muzeów w większe programy regionalne (przykładem mogłoby być włączenie Muzeum Sportu w Warszawie w realizację Mistrzostw FIFA w 2012 r.).

### **3.4. Rozwój zbiorów i wsparcie polityki kolekcjonerskiej muzeów**

Wymogiem czasu jest obecnie wdrożenie **projektu badania rozwoju i tworzenia kolekcji w polskich muzeach**. Chodzi o ocenę ilościową i jakościową problemu. Brakuje



danych dotyczących programów czy zasad stosowanych przez muzea różnych dziedzin, choć można sądzić, że najczęściej realizowana jest polityka nowych nabytków.

Od 1996 r. środowiska muzealne zgłaszają Ministrowi Kultury propozycje i inicjatywy powołania osobnego funduszu oraz centralnej komisji zakupów (pracującej wraz z zespołem ekspertów), której zadaniem byłoby „wychwytywanie” z rynku lub pozyskiwanie od prywatnych oferentów dzieł szczególnie ważnych dla kultury narodowej, ich ocena i nabycie do kolekcji państwowych. Komisje takie działają w wielu krajach europejskich (np. we Francji – Réunion des musées nationaux) i pozwalają na szybkie „interwencje” w momencie pojawienia się na rynku ważnych ofert. Wydaje się, iż bez powołania tego typu komisji – ciała decyzyjnego przy Ministrze Kultury – recesja kolekcjonerstwa muzealnego będzie coraz głębsza.

Innym ważnym instrumentem o charakterze ekonomicznym mogłaby być polityka ulg podatkowych dla osób fizycznych i prawnych, które tworzą donacje lub realizują nabytki do zbiorów muzealnych wszystkich typów, przy czym i w tym wypadku należałoby utworzyć grupy eksperckie opiniujące zasadność czynionych donacji i zakupów.

### **3.5. Federacja muzeów narodowych i ekonomia działalności muzealnej**

Powołanie w 1990 r. we Francji Réunion des musées nationaux (RMN) było motywowane przede wszystkim potrzebą zjednoczenia informacji o zbiorach największych muzeów francuskich i wypracowania wspólnej polityki marketingowej, naukowej i kolekcjonerskiej. Stowarzyszenie to jednoczy obecnie 31 instytucji w Paryżu i regionach (oraz wiele podległych im oddziałów) i po reorganizacji w latach 2005-2007 jest jedną z najlepiej administrowanych instytucji tego rodzaju na świecie. W 2007 r. po raz pierwszy w historii RMN wypracowało 3,1 mln euro zysku<sup>91</sup>, co daje blisko 20% samofinansowania. Decyzja o zjednoczeniu najważniejszych muzeów w federację była podjęta w celu: racjonalnego wykorzystania zbiorów należących do Skarbu Państwa, w tym stworzenia wspólnej bazy danych obiektów należących do muzeów zrzeszonych w RMN (tzw. Base

---

<sup>91</sup> Por. Raport roczny 2007: [http://www.rmn.fr/IMG/pdf\\_rapport-rmn-2007.pdf](http://www.rmn.fr/IMG/pdf_rapport-rmn-2007.pdf)

Joconde<sup>92</sup>) i wspólnej polityki kolekcjonowania najważniejszych dzieł sztuki, obiektów archeologicznych, kulturowych i związanych z historią nauk; zdynamizowania sprzedaży produktów promujących kulturę wysoką, rozszerzania edukacji; sprzedaży reprodukcji i praw do reprodukcji<sup>93</sup>. Po szesnastu latach zdecydowany sukces przedsięwzięcia udowodnił, że ten typ federacji muzeów narodowych jest jedną z dróg reformy muzealnictwa.

W realiach polskich utworzenie podobnej federacji muzeów narodowych (w fazie wstępnej dla siedmiu muzeów, w następnej dla wszystkich podległych Ministrowi Kultury) byłoby skutecznym sposobem ujednoczenia polityki zarządzania zbiorami i przekazywania ich w formie depozytu do potrzebujących instytucji; pozwoliłoby na stworzenie ujednoczonej bazy danych o obiektach, na wypracowanie wspólnej polityki zakupów i rozwoju kolekcji, powołanie wspólnych instrumentów marketingu, promocji i reklamy oraz wspólnych mechanizmów współpracy ze sponsorami.

Struktura federacyjna nie narusza historycznej odrębności instytucji ani nie wpływa na lokalne decyzje personalne, pozwala jednak zrzeszonym muzeom na znaczne ograniczenie wydatków dzięki wspólnemu prowadzeniu podobnych przedsięwzięć (informatyzacja i digitalizacja zbiorów, badania konserwatorskie, badania naukowe i proweniencyjne). Wydaje się, że u nas ułatwiłoby to także negocjacje reprivatyzacyjne i zdobycie wspólnych środków na wykup zagrożonych kolekcji, często znajdujących się w kilku różnych muzeach (np. Kolekcja Gołuchowska).

Interesującym przykładem formy porozumienia muzeów w obszarze miasta jest Konferencja Muzeów Krakowskich<sup>94</sup>, która zrzesza wszystkie instytucje bez względu na ich formę organizacyjną. Skutkiem działalności jest bliskie porozumienie co do wspólnych przedsięwzięć (np. Noce Muzeów), świadczona wzajemnie pomoc merytoryczno-prawna, wymiana bieżących informacji.

---

<sup>92</sup> Dostęp internetowy do bazy pod adresem:  
<http://www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/pres.htm>

<sup>93</sup> Dzięki Base Joconde, elektronicznej bazie zbiorów, i integracji sprzedaży reprodukcji w 2007 r. RMN sprzedał 6 500 000 reprodukcji na całym świecie.

<sup>94</sup> Konferencji przewodniczy prof. Stanisław Waltoś – dyrektor Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego, gdzie znajduje się siedziba Konferencji.

### 3.6. Tworzenie centrów wymiany informacji o zbiorach i muzeach. Wizja nowych instytucji i sieci międzymuzealnych. Instytut Muzeologii

W sytuacji polskich muzeów, w których mamy do czynienia z dużą różnorodnością organizatorów i nie zawsze możliwym do realizacji nadzorem Ministra Kultury nad działalnością instytucji, ważnym elementem strategii dotyczącej dziedzictwa powinno być utworzenie wyspecjalizowanego ośrodka muzeologicznego. Jego zadaniem byłoby: administrowanie stale uaktualnianą bazą danych o zbiorach i muzealiach istniejących w Polsce; wpływ na kształtowanie programu studiów wyższych i edukacji w zakresie muzealnictwa (promocja dobrych praktyk i standardów); prowadzenie szkoleń dla już zatrudnionego w muzeach personelu w zakresie wdrażania standardów; prowadzenie wymiany międzynarodowej w zakresie pozyskiwania specjalistów, świadczenie usług doradczych w zakresie muzealnictwa; pomoc instytucjom muzealnym w negocjacjach przy międzynarodowej wymianie zbiorów i wystaw; tworzenie bazy danych dotyczących ekspertów i specjalistów w zakresie usług muzealnych.

Projekt takiego ośrodka – Instytutu Muzeologii – został złożony Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego w marcu 2008 r.<sup>95</sup> Intencje projektodawców zakładały, że Instytut Muzeologii powinien być narodową instytucją kultury i pełnić rolę wyspecjalizowanego operatora w zakresie muzealnictwa i muzeologii. Jego zadaniem ma być działanie *non profit* na rzecz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, organizatorów muzeów oraz samych muzeów. Powinien on być także ośrodkiem wymiany informacji, doświadczeń i wiedzy o muzeach dla potrzeb innych podmiotów. Instytut docelowo mógłby być operatorem *on arm-length* wobec organizatorów muzeów i prowadzić na przykład konkursy na stanowiska w muzeach (jak SARP w konkursach architektonicznych), rekrutować członków rad powierniczych itp. Do głównych zadań Instytutu powinno też należeć: **stworzenie ośrodka informacji o muzeach polskich**, ich zbiorach, a także na temat bieżącej aktywności, redakcja informacji dostępnej *on-line* na stronach WWW w języku polskim i angielskim; udostępnianie bieżących informacji dotyczących: organizowanych i prowadzonych działań edukacyjnych w muzeach, szkoleń i programów doskonalenia zawodowego pracowników

---

<sup>95</sup> Projekt powstał według koncepcji Doroty Folgi-Januszewskiej i Pawła Jaskanisa.

muzeów, programów społecznych, działalności naukowej, konserwacji zbiorów, standaryzacji procedur informatycznych, a także planowanych wystaw (np. aby uniknąć rocznicowej, szkodliwej społecznie konkurencyjności, czego objawem jest niechęć do pożyczania zabytków, a także aby zwiększyć efekty społeczne wystaw, np. przez współudział kilku muzeów); upowszechnianie dobrych praktyk w muzeach.

Instytut powinien zajmować się także profesjonalną publikacją materiałów informacyjnych poświęconych muzeom w Polsce, tworzeniem bazy danych muzeologów pracujących w polskich i zagranicznych muzeach – ekspertów w określonych dziedzinach.

Instytut powinien także blisko współdziałać z Instytutem Adama Mickiewicza w zakresie promocji muzeów polskich za granicą, między innymi za pośrednictwem sieci NEMO i ICOM, muzeom zaś służyć pomocą w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych.

Ważną grupą zadań jest także utrzymywanie sieci współpracy międzynarodowej w organizacjach muzealnych w Polsce i za granicą oraz instytutami muzeologicznymi i instytutami dziedzictwa (np. Holandia, Niemcy, Czechy, gdzie istnieją podobne instytucje); opracowywanie standardów procedur postępowania w muzeach zgodnie z przepisami UE, podejmowanie inicjatyw legislacyjnych w zakresie prawodawstwa na rzecz muzeów; współpraca z innymi instytucjami, organizacjami i uczelniami w celu prowadzenia szkoleń dla kadry muzealników oraz organizacja konferencji (od poziomu edukacji studentów do kształcenia specjalistycznego).

Pośrednio Instytut Muzeologii mógłby współdziałać w organizacji praktyk muzealnych; organizacji szkoleń na poziomie podstawowym dla pracowników muzeów (poprzedzających studia w zakresie muzealnictwa, istniejące na polskich uczelniach) w zakresie: podstaw prawnych działania muzeów w Polsce i Europie; standardów zapisów rejestracji obiektów, standardów digitalizacji i informatyzacji zbiorów; standardów umów, raportów i dokumentów potrzebnych do organizacji udostępniania i przemieszczenia muzealiów; wprowadzenia do zagadnień finansowania i zarządzania instytucjami; podstaw marketingu, reklamy i współpracy ze sponsorami; wprowadzenia do organizacji programów edukacyjnych i socjalnych w muzeach; wprowadzenia do zagadnień konserwacji zapobiegawczej w muzeach, wymogów procedur konserwatorskich; zasad bezpieczeństwa przechowywania, udostępniania i transportu muzealiów.

### **3.7. Bezpieczna cyfryzacja informacji i tworzenie domeny publicznej**

Powołany w 2006 r. Zespół ds. Digitalizacji przy Ministrze KiDN przygotował cytowane już zalecenia techniczne przy cyfryzacji zbiorów<sup>96</sup>. Jest to dotychczas jedyne przedsięwzięcie analityczne, jednak tylko w pewnym zakresie odnosi się ono do muzealnictwa. Potrzebą chwili jest wiele podstawowych opracowań tego typu, na przykład instrukcja-standard cyfryzacji zbiorów muzealnych w Polsce wraz ze słownikami terminologicznymi dla określonych dziedzin; wielojęzyczne słowniki terminologii muzealnej niezbędne do tworzenia baz danych i ich publikacji. Niezbędne jest także: powołanie centralnego ośrodka bezpiecznego przechowywania kopii zdigitalizowanych zbiorów (Państwowe Cyfrowe Repozytorium Muzealne) i utworzenie funduszu repozytorium (fundusz powinien być obsługiwany przez centralną dotację z budżetu państwa, ponieważ dotyczy ochrony majątku narodowego); opracowanie standardu bezpieczeństwa danych.

Niezwykle istotne jest stałe kształcenie kadry informatycznej ze specjalnością muzeologiczną. Wykształcenie w zakresie informatyki nie wystarcza młodym specjalistom do pracy w muzeum i zrozumienia jego specyfiki, dopiero studia lingwistyczne i humanistyczne otwierają oczy na zagadnienia trudno poddające się standaryzacji informatycznej, takie jak niejednoznaczność kwalifikacji konserwatorskiej, użycie „martwych” historycznych języków, dokumentacja wielkoformatowych, trójwymiarowych dzieł sztuki i architektury.

Szeroko zakrojona cyfryzacja zbiorów muzealnych jest bardzo pomocna w prowadzeniu nadzoru nad nimi (ale także drastycznie ujawnia niedomagania w tym zakresie), ułatwia poszukiwania i ustalanie proveniencji, jest elementem bezpieczeństwa zbiorów, służy edukacji, promocji i szeroko pojętemu dostępowi do zbiorów. Pełni wyjątkowo ważną rolę w udostępnianiu obiektów źle zachowanych lub zniszczonych, których nie można prezentować w oryginale.

Cały zakres raportowania i statystyki w wypadku zbiorów zinwentaryzowanych elektronicznie i zdigitalizowanych staje się wielokrotnie mniej czasochłonny i bardziej

---

<sup>96</sup> „Opracowanie standardów technicznych...”.

wiarygodny (jeśli oczywiście digitalizacja prowadzona jest z zachowaniem procedur sprawdzania i właściwej administracji bazami danych).

### **3.8. Dane Głównego Urzędu Statystycznego**

Rzetelnym źródłem wiedzy o liczbie muzeów w Polsce, zasobach zbiorów i frekwencji, a także wskaźnikach ekonomicznych mogłyby być informacje zbierane według dobrych standardów muzeologicznych. Jak wykazano na wstępie, GUS tego zadania nie spełnia. Ważnym postulatem jest więc opracowanie (lub wykorzystanie statystyki muzealnej stosowanej w EUROSTAT) właściwych ankiet i posługiwanie się aktualizowaną bazą danych. Bez tego wszystkie podsumowania mogą okazać się nieścisłe. **Postulat ten, skierowany do GUS, powinien objąć opracowanie we współpracy ze środowiskiem muzealników nowej ankiety rocznej raportującej szerszy zakres działalności muzeów.**

### **3.9. Kształcenie muzeologów, licencjackie i magisterskie studia w zakresie muzeologii**

Realizacja większości zadań związanych z unowocześnieniem muzeów możliwa jest pod warunkiem dysponowania wykwalifikowaną kadrą, profesjonalnie przygotowaną do pracy w muzealnictwie. Obecnie w Polsce nie istnieją pełnowymiarowe wyższe studia muzeologiczne. W pewnym zakresie muzealnictwa uczą: Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu (ochrona dóbr kultury, specjalność: muzealnictwo, Wydział Sztuk Pięknych oraz Studia Podyplomowe – Muzealnictwo, tamże); Uniwersytet Jagielloński (Podyplomowe Studia Muzeologiczne, Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej); Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (Zakład Muzealnictwa, Instytut Historii Sztuki); Uniwersytet Warszawski, Wydział Historyczny (Muzealnicze Studium Podyplomowe); Katolicki Uniwersytet Lubelski (Podyplomowe Studia Muzealnictwo i Ochrona Zabytków). Nie realizują one jednak pełnowymiarowego programu muzeologii z elementami ekonomii kultury i zarządzania muzeami.

W Europie, Stanach Zjednoczonych, Japonii, Chinach pełnowymiarowe studia muzeologiczne (licencjat, magisterium, doktorat) istnieją od ponad trzydziestu lat.

Najbliższe placówki tego rodzaju to: Instytut Historii i Muzeologii Uniwersytetu w Opawie, Czechy; Instytut Archeologii i Muzeologii, Uniwersytetu w Brnie na Morawach (Czechy). Wyjątkową pozycję mają studia muzeologiczne w Wielkiej Brytanii. City University of London; King's College w Londynie; Center of Museology, Manchester (<http://www.arts.manchester.ac.uk/museology>) czy studia na Uniwersytecie w Leicester; School of World Art Studies and Museology, University of East Anglia (<http://www.uea.ac.uk/art>); czy we Francji École du Louvre ([www.ecoledulouvre.fr](http://www.ecoledulouvre.fr)).

Muzeologia jako osobny kierunek studiów już od lat ma ugruntowaną pozycję na przykład w Finlandii (University of Jyväskylä, <http://www.jyu.fi/hum/laitokset/taiku/en/subjects/museology/>) i Grecji (Uniwersytet Arystotelesa w Thessalonikach). Ponad 40 ośrodków studiów muzeologicznych istnieje w Stanach Zjednoczonych, do najstarszych należy Wydział Muzeologii na Uniwersytecie w Waszyngtonie (Museology, Master of Arts in Museology), University of Washington (<http://www.museum.washington.edu/museum/>). Bardzo rozległy system studiów muzealnych ma Kanada<sup>97</sup>, gdzie aż siedem wyższych uczelni oferuje pełne programy studiów muzeologicznych (Universite de Quebec, Universite Laval, Quebec; Algonquin College, Nepean; Banf Centre for Management, Banf; University of Toronto; CEGEP de Montmorency, Montreal; University of British Columbia, Vancouver).

Zaleceniem na najbliższe lata jest więc stworzenie pełnowymiarowych studiów muzeologicznych ze standardami nauczania na poziomie licencjatu i magisterium na wydziałach historycznych, społecznych lub kulturoznawczych. W ich profilu znalazłby się:

– na poziomie studiów licencjackich: wykłady i ćwiczenia obejmujące: historię muzeów i kolekcji; strukturę, organizację i zadania muzeów; systemy zarządzania informacją w muzeach: inwentaryzacja, katalogowanie, cyfryzacja, digitalizacja, komunikacja; standardy międzynarodowe pracy merytorycznej w muzeach; zewnętrzne funkcje muzeów: edukacja różnego szczebla, udostępnianie zbiorów, działalność socjalna, integracja regionalna, realizacja wystaw stałych i czasowych;

---

97

[http://www.rcip.gc.ca/PM.cgi?pmAP=canned\\_search&pmLANG=Francais&DTqo1=AND&DTnt=75&pmResultFormat=1&pmPR=FORUM\\_MUSEUMS&pmLM=Conferences\\_Training](http://www.rcip.gc.ca/PM.cgi?pmAP=canned_search&pmLANG=Francais&DTqo1=AND&DTnt=75&pmResultFormat=1&pmPR=FORUM_MUSEUMS&pmLM=Conferences_Training)

– na poziomie studiów magisterskich: podstawy prawne działalności muzeów w Polsce i UE; zagadnienia architektury i przestrzeni muzealnej, wymogi, rozwiązania, standardy; ekonomię muzeów (zasady finansowania, strategie PR, systemy projektowe, fundusze zewnętrzne, fundacje, stowarzyszenia, *outsourcing*); zagadnienia konserwacji i restauracji, w tym konserwacji zapobiegawczej i działalności specjalistycznej (chemia i biologia środowiska) w muzeach; działalność kreatywną muzeów, życie artystyczne, widzenie muzeów jako ośrodków twórczości.

Odpowiednie przygotowanie na poziomie studiów wyższych jest w obecnej sytuacji warunkiem koniecznym wychowania profesjonalnie przygotowanej kadry muzealników i powinno znaleźć odzwierciedlenie w zarządzeniu ministra do Ustawy o muzeach, w którym określono by poziom kwalifikacji muzealnych niezbędny na poszczególnych stanowiskach oraz konieczność ich okresowej weryfikacji.

### **3.10. Wspieranie rozwoju nowych funkcji i zadań muzeów**

Wspieranie przez Państwo rozwoju nowych funkcji i zadań muzeów ma dwojaki charakter, z jednej strony jest to pomoc w przeprowadzeniu reformy obecnych struktur organizacyjnych muzeów i ich finansowaniu, z drugiej zaś wspieranie właściwego rozwoju kadr dla muzealnictwa. Pozostałe mechanizmy – dotyczące edukacji, badań naukowych, konserwacji – będą wówczas samonapędzającym się systemem zależności, których rytm i dynamika będzie uzależniona od rozwoju dziedziny danego muzeum, jego powiązań ze środowiskiem naukowym, edukatorów, konserwatorów, naukowców, artystów. Dobrze skonstruowane prawo, sprawny system finansowy i wykształcona kadra muzealników wystarczą, aby w tym w istocie bardzo zindywidualizowanym i zróżnicowanym świecie muzeów – antidotów globalizacji – tworzyły się nowe jakości i wartości.

## **Załączniki**

1. Tabela 1: Finansowanie muzeów w latach 1998-2008
2. Tabela 2: Finansowanie muzeów współprowadzonych
3. Frame of reference... [Wymagane wykształcenie i wykaz stanowisk w muzeach przyjęty przez ICOM/ UNESCO ] 2008.