



# ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM MUZEUM

BIBLIOTEKA NARODOWEGO INSTYTUTU MUZEALNICTWA I OCHRONY ZBIORÓW



# Zarządzanie bezpieczeństwem muzeum

Biblioteka Narodowego Instytutu Muzealnictwa  
i Ochrony Zbiorów

10

# Zarządzanie bezpieczeństwem muzeum

:



Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów

Warszawa 2018

# SPIS TREŚCI

<b>Sławomir Kocewiak</b>	9
Słowo wstępne	
<b>Jerzy Litwin</b>	13
Rekomendacja	
<b>Jacek Olbrycht</b>	19
Zarządzanie ryzykiem	
<b>Sławomir Kocewiak</b>	31
Strategia bezpieczeństwa a zapobieganie przestępczości w muzeach	
<b>Piotr Wojtaszewski</b>	47
Ochrona przeciwpożarowa w muzeach	
<b>Grzegorz Abgarowicz</b>	57
Zarządzanie bezpieczeństwem w przypadku zagrożeń terrorystycznych	
<b>Krzysztof T. Kociołek</b>	73
Ochrona przed nadzwyczajnymi zagrożeniami i przygotowanie obiektu do prowadzenia działań ratowniczych	
<b>Edyta Plichta</b>	91
Ewakuacja ludzi i zbiorów	
<b>Paweł Kowalczuk</b>	103
Utrzymanie właściwego stanu technicznego budynku	
<b>Janusz Czop</b>	113
Konserwatorska ochrona zbiorów muzealnych	
<b>Tomasz Sperczak</b>	139
Bezpieczeństwo IT w muzeach	

<b>Artur Bogusz</b>	151
Ochrona danych osobowych	
<b>Krzysztof Pawłowski</b>	163
Obieg dokumentów niejawnych	
<b>Szymon Kulas</b>	183
Inwestycje w system bezpieczeństwa	
<b>Maria Bigoś-Bojarska</b>	195
Nadzór w trakcie instalacji urządzeń zabezpieczających w obiektach zabytkowych	
Wykaz aktów prawnych	203
Załącznik do publikacji – postępowanie w przypadkach wybranych zagrożeń	



# SŁOWO WSTĘPNE





Prezentowana publikacja to kolejne wydawnictwo Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów poświęcone bezpieczeństwu muzeów. Wcześniejsze książki z serii „ABC szkolenia NIMOZ” i „Biblioteka NIMOZ” kierowane były do ogółu pracowników muzeów oraz instytucji i osób współpracujących z muzeami, zainteresowanych szerokim zakresem działań prewencyjnych na rzecz ochrony osób i mienia, ze szczególnym uwzględnieniem zbiorów muzealnych. Stosowana praktyka oraz nowe zagrożenia i wyzwania wskazują, że bezpieczeństwo zbiorów to nie tylko zabezpieczenie przed pożarem i przestępczością kryminalną. Aby system bezpieczeństwa był spójny i skuteczny, musi uwzględniać zagrożenia nadzwyczajne, jak i działania ewakuacyjne, ratownicze, w tym reagowanie na incydenty terrorystyczne. Bezpieczeństwo zbiorów to również całe spektrum działań związanych z konserwatorską ochroną zbiorów i stosowną dokumentacją ewidencyjną. W tym przypadku musimy trwać w świadomości odpowiedzialności za powierzone nam dziedzictwo i postępować tak, aby zabezpieczenia techniczne i ochrona fizyczna zbiorów przed pożarem, kradzieżą i innymi niebezpieczeństwami miały swoje uzasadnienie. Należy mieć pewność, że chronimy zbiory, dla których priorytetem jest właściwy ich stan zachowania. Muzea muszą również sprostać nowym wyzwaniom, jak bezpieczeństwo informatyczne i ochrona danych osobowych. Na jakość kompleksowego systemu ochrony muzeum ma również wpływ właściwy stan budynków i konstrukcji uzupełniających, inwestycje w system bezpieczeństwa oraz prowadzenie fachowego nadzoru. Przytoczone powyżej zagadnienia znajdują swoje odzwierciedlenie w dalszej części publikacji, gdzie proponujemy również podjęcie starań w celu ograniczenia ryzyka poniesienia strat.

„Zarządzanie bezpieczeństwem muzeum” to praca zbiorowa, do której zaproszono praktyków z muzeów, zawodowych strażaków oraz specjalistów z Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów. Publikacja jest swego rodzaju poradnikiem dla zarządzających w muzeach. Autorzy w kolejnych rozdziałach dzielą się swoją wiedzą i dobrymi praktykami, próbując w przystępny sposób, również poprzez pryzmat obowiązujących przepisów, pokazać złożoność tematyki dotyczącej bezpieczeństwa zbiorów. Sugerują,

jak sprostać zadaniom wynikającym z wyznaczonych przepisami standardów.

Zachęcam czytelników do skorzystania z naszych doświadczeń i rad. Jednocześnie serdecznie dziękuję współautorom z Narodowego Muzeum Morskiego i Muzeum Narodowego w Gdańsku, Muzeum Narodowego w Krakowie, Muzeum Sztuki w Łodzi, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie, Szkoły Aspirantów PSP w Krakowie, oraz pozostałym Autorom, w tym Kolegom z NIMOZ.

Sławomir Kocewiak  
Główny specjalista ds. bezpieczeństwa zbiorów  
Koordynator projektu

**REKOMENDACJA**



Podręcznik, który bierze do rąk Szanowny Czytelnik, powstał w Narodowym Instytucie Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów z inicjatywy Sławomira Kocewiaka, głównego specjalisty do spraw bezpieczeństwa zbiorów. Ta ważna instytucja została utworzona w celu bezpośredniej pomocy pracownikom muzeów w wypełnianiu ich codziennych obowiązków. Rezultatem działalności NIMOZ są m.in. liczne konferencje i publikacje, w tym o charakterze podręczników, przydatne zwłaszcza w codziennej pracy muzealnikom.

Autorami zaproszonymi do przygotowania tej publikacji są specjaliści z muzeów i innych instytucji, którzy w poszczególnych 15 rozdziałach dzielą się swoim doświadczeniem i wiedzą z różnych dziedzin stanowiących całokształt problematyki bezpieczeństwa muzeów. Jest ono rozpatrywane w różnych dziedzinach, które Czytelnik znajdzie w omawianej książce pod odpowiednimi tytułami rozdziałów. Są tam informacje dotyczące szeroko rozumianego bezpieczeństwa muzeum, a więc zbiorów, budynków i ludzi – zarówno personelu, jak i zwiedzających. Stosowne miejsca znalazły w tej pracy opracowania na temat najnowszych, ostatnio zauważonych problemów, m.in. takich, jak sprawa samego ryzyka przy podejmowaniu ważnych decyzji. Jest też mowa o nadzwyczajnych zagrożeniach i dostosowaniu obiektów do działań ratowniczych czy obiegu dokumentów niejawnych, które również trafiają do muzeów i są w nich sporządzane. Są też poruszane i inne, nie mniej ważne zagadnienia.

Książkę tę polecam pracownikom polskich muzeów, poczynając od kadry kierowniczej – dyrektorów i ich zastępców, poprzez pracowników merytorycznych, na kierownictwie personelu administracyjnego kończąc. Powstają nowe muzea, wznoszone są często dla nich nowe obiekty, bądź też adaptuje się do nowych celów zabytkowe budynki. Dlatego już na etapie projektowania i przygotowywania dokumentacji wykonawczej zalecane jest uwzględnienie uwag zawartych w tej książce. Faktem też jest, że dyrektorzy muzeów mają szczególnie dużo obowiązków związanych nie tylko z rozwojem swych instytucji, lecz także z właściwym ich utrzymaniem, stąd wiele spraw prowadzą ich zastępcy i różni specjaliści. Również organizatorzy nowo tworzonych muzeów w Polsce stają przed poważnym problemem doboru kadry kierowniczej, a także dobrze przygotowanego pod względem

zawodowym personelu niezbędnego do dobrego obsadzenia wszystkich, zróżnicowanych pod wieloma względami stanowisk pracy, który może pogłębić swą wiedzę, zapoznając się z treścią poszczególnych rozdziałów tego opracowania.

Z tej książki zapewne chętnie też skorzystają wykładowcy i słuchacze uczelni wyższych prowadzących studia podyplomowe z muzealnictwa, a także kształcący studentów na przyszłych muzealników. Nie wszystkie bowiem wiadomości i doświadczenia związane z pracą w muzeach są w stanie przekazać studiującym wykładowcy wyższych uczelni, zwłaszcza ci, którzy nie mieli w swym zawodowym życiu możliwości pracy w placówkach muzealnych.

To, jak ważny jest w naszych czasach każdy z przedstawionych w omawianej publikacji tematów, nie trzeba chyba nikogo przekonywać? Przyznaję, że sam powątpiewałem przed laty na przykład w potrzeby tak wysokiego standardu (a więc i kosztownego) zakresu ochrony przeciwpożarowej i zagadnień ewakuacji zbiorów w muzeach, do czasu wizyty w jednym z muzeów na Śląsku. Kilka lat temu zobaczyłem tam następstwa takiego zdarzenia, dowiedziałem się też o sprawnie przeprowadzonej akcji ewakuacji zabytków. Dobra ochrona przeciwpożarowa to nie wszystko, mogą się pojawiać nowe niebezpieczeństwa – wręcz kataklizmy spowodowane siłami przyrody (widziałem skutki katastrofalnego opadu deszczu w Muzeum Marynarki w Paryżu i powodzi w Pradze, gdzie zniszczone zostały archiwa instytucji kultury). Takim zagrożeniem zauważanym ostatnio są możliwości wystąpienia ataków terrorystycznych, włamań do kosztownych systemów informatycznych, a także nowe zadania, jak ochrona danych osobowych pracowników. Starając się likwidować zagrożenia przestępczością, zwłaszcza z zewnątrz, nie można zapominać o problemie ochrony zbiorów zgromadzonych w muzeach, przed zdarzającymi się – niestety – wypadkami bez troski o stan zachowania danych obiektów ze strony pracowników muzeów, co więcej, możliwości popełniania przez nich zawłaszczenia lub zniszczenia zabytków. Niekiedy zdarzają się przypadki przekraczania nie tylko norm etycznych, lecz także zaleceń w tym względzie Kodeksu Etyki ICOM dla Muzeów, wydanego przez Międzynarodową Radę Muzeów ICOM. O tym, że nie jest to problem wyłącznie w naszym kraju przekonałem się podczas wizyty w magazynach studyjnych muzeów w Glasgow. Miejscowe

władze rozwiązały tam problem magazynowania zasobów muzealnych w jednej instytucji świadczącej usługi dla kilku tamtejszych muzeów. Otóż w pokoju pracowników obsługujących magazyny studyjne była na ścianie przy wyjściu tabliczka z przypomnieniem mniej więcej takiej treści: „Jeśli wychodzisz do magazynów, to sprawdź, czy masz puste kieszenie”. Z mojej praktyki nabytej podczas ponad 45 lat pracy w muzeum wiem, że tam, gdzie za zbiory odpowiada kilka osób i mają one wstęp do magazynów, istnieje duże zagrożenie zagubienia, utraty lub zdekompletowania zasobów.

Wracając jednak do rekomendowanej książki, uważam, że każdy z jej rozdziałów zasługuje na gruntowną lekturę i stosowanie w życiu zawodowym wypływających z niej wniosków. Jestem też przekonany o tym, że ten podręcznik jest bardzo pomocny w kierowaniu instytucją, i to nie tylko dyrektorom, lecz także opiekunom ekspozycji oraz pracownikom nadzoru pełniącym dyżury na wystawach muzealnych w dni wolne od pracy. Zwłaszcza że uzupełnieniem publikacji jest wykaz aktów prawnych związanych z utrzymaniem bezpieczeństwa w naszych instytucjach, a także wkładka z opisem procedur i trybem działania w sytuacjach nagłych, a te mogą się pojawiać w chwilach, w których się najmniej tego spodziewamy. Zatem zachęcam do lektury, refleksji i dzielenia się doświadczeniami. Myślę, że inicjatorzy tego wydawnictwa oraz autorzy rozdziałów będą zainteresowani uwagami i propozycjami, tak aby można było w przyszłości jeszcze udoskonalać ten niewątpliwie potrzebny nam podręcznik.

dr inż. Jerzy Litwin  
Dyrektor Narodowego Muzeum Morskiego  
w Gdańsku





**Jacek Olbrycht**

# **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM**



## Wstęp

Przed muzeami, podobnie jak przed innymi instytucjami publicznymi powołanymi do zachowania i udostępniania polskiego i światowego dziedzictwa kultury stoi wiele wyzwań.

Przestrzeń ekspozycji muzealnej – zwłaszcza w przypadku dużych placówek – jest miejscem szczególnie podatnym na występowanie różnego rodzaju zjawisk, okoliczności i obiektywnych czynników ryzyka, które mogą zdestabilizować zdolności muzeum do wypełnienia swojej misji<sup>1</sup>.

Aby im sprostać, należy starannie zidentyfikować spectrum zagrożeń i niebezpieczeństw oraz przyjąć właściwe do określonej sytuacji sposoby, środki i narzędzia zarządzania.

W tym momencie muzealnikiem, jak również osobom kierującym innymi instytucjami kultury, przychodzi z pomocą powszechnie stosowane w gospodarce, instytucjach sektora bankowo-finansowego czy administracji publicznej narzędzie zarządzania ryzykiem.

Należy jednak pamiętać, że to, co sprawdza się w szeroko rozumianej sferze biznesu, nie zawsze daje się zastosować w obszarze, w którym funkcjonują inne kryteria oceny zjawisk, zwłaszcza w dziedzinie kultury.

Jakąkolwiek organizację lub instytucję mielibyśmy na uwadze, zarządzania ryzykiem będzie zawsze można zdefiniować jako *proces podejmowania decyzji i realizację działań prowadzących do osiągnięcia przez podmiot akceptowalnego poziomu ryzyka*. Celem tych działań będzie w każdym przypadku podnoszenie efektywności i realizowanie założonych przez instytucję celów.

W odniesieniu do muzeów będziemy mówić o zarządzaniu ryzykiem jako szczególnym procesie, w którym osoby odpowiedzialne oraz wspierająca realizację celów, w ramach określonej struktury organizacyjnej,

---

<sup>1</sup> Refleksja ta była przesłanką do zorganizowania w dniach 24–26.04.2017 r. międzynarodowej konferencji – warsztatu zatytułowanego „Zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie ryzykiem w sektorze muzealnym”. Wydarzenie, któremu patronowało Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, stało się bardzo ciekawą platformą wymiany doświadczeń przedstawicieli czołowych placówek muzealnych Europy, by wymienić Muzeum Wiktorii i Alberta z Londynu czy Królewskie Muzeum z Amsterdamu.

odpowiadają i reagują na wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych, zapewniając (po ich rozpoznaniu) skuteczną ochronę eksponowanych zbiorów oraz wszystkich zasobów niezbędnych do zarządzania muzeum, w tym zasobów ludzkich, infrastruktury technicznej, środków służących bezpieczeństwu itp.– wreszcie – gości muzeum, czyli zwiedzających.

## Elementy procesu zarządzania ryzykiem w muzeum

Dzięki zidentyfikowaniu zagrożeń i ryzyk odnoszących się do głównych aspektów i obszarów funkcjonowania instytucji możemy – w dalszej kolejności – opracować przydatne narzędzia służące efektywnemu zarządzaniu muzeum, zarówno w wymiarze realizacji bieżących zadań, jak i w perspektywie jego strategicznych wyzwań.

Przyjmując kryterium rodzajowe, moglibyśmy wyróżnić kilka głównych obszarów:

aspekt prawno-administracyjny:

- ubezpieczenie zbiorów i majątku trwałego oraz odpowiedzialność (publiczna, majątkowa) osób zarządzających instytucją za powierzone mienie,
- zapewnienie zgodności i aktualności regulacji wewnętrznych (statutów, regulaminów organizacyjnych) z obowiązującym prawem powszechnym;

aspekt czynnika ludzkiego/personelu muzeum:

- bezpieczeństwo ciągłości kierowania instytucją, plany sukcesji dotyczące kadry kierowniczej,
- zagrożenie dla zdrowia personelu, ryzyko występowania chorób zawodowych (*vide* przymuzealne pracownie konserwatorskie),
- współpraca ze związkami zawodowymi,
- korupcja;

infrastruktura bezpieczeństwa zbiorów:

- zarządzanie kryzysowe na wypadek pożaru, zalania wodą, zniszczeń spowodowanych silnym wiatrem, cyberataków,

- bezpieczeństwo zbiorów (kradzież, włamanie, zniszczenie),
- incydenty sprokrowane przez zwiedzających,
- niebezpieczeństwa konfliktów zbrojnych, terroryzmu.

Opracowanie procedur i wytycznych służących do oceny ryzyka w rozlicznych przejawach jego występowania jest zabiegiem tyleż koniecznym, co pracochłonnym. Stąd też ważne jest zaprojektowanie odpowiedniego narzędzia analitycznego, za pomocą którego nasze działania będą skuteczne i efektywne, uzyskany zaś rezultat będzie cenną wskazówką i pomocą dla usprawnienia całego procesu zarządzania instytucją.

Należy zatem pamiętać, by proces oceny ryzyka był zaplanowany i realizowany w perspektywie zdefiniowanych celów i w konfrontacji z głównymi wartościami reprezentowanymi przez muzeum (wedle hierarchii ich wartości).

Dla większości muzeów, niezależnie od profilu i charakterystyki gromadzonych zbiorów, takimi celami i wartościami pozostają:

- eliminacja zagrożeń spowodowania szkód w zasobach muzealnych i jego infrastrukturze;
- ograniczenie/eliminacja potencjalnych roszczeń ze strony osób prawnych i fizycznych;
- zachowanie jak najlepszego imienia (wizerunku) w środowisku muzealnym (w przypadku muzeów inaugurujących swoje funkcjonowanie na rynku: zbudowanie dobrej marki!);
- identyfikacja i alokacja środków finansowych dla wsparcia procesu zarządzania ryzykiem;
- przekierowanie strumienia środków finansowych w obszar/y najlepiej służące realizowaniu podstawowych zadań muzeum.

## **Analiza i ocena ryzyk i ich hierarchizacja**

W celu określenia prawdopodobieństwa i wpływu każdego ze zidentyfikowanych rodzajów ryzyka na podległy obszar zarządzania powinno się dokonywać ich ewaluacji, wskazując adekwatne środki i sposoby reagowania. Przydatne będzie postawienie kilku kluczowych pytań, które pomogą nam w analizie natężenia i wagi występujących ryzyk.

- Czy określone ryzyko zaistniało już wcześniej?
- Jakie czynniki przyczyniają się do jego częstego/sporadycznego występowania?
- Czy wobec zaistniałej sytuacji należy podjąć natychmiastowe działania, czy też sprawa może być „odłożona” na później?
- Czy można określić (inne) osoby/instytucje, które ponoszą odpowiedzialność za wystąpienie ryzyka?

## Pragmatyka zarządzania ryzykiem

Jak to już zostało powiedziane, ryzyka – w codziennym zarządzaniu – nie da się całkowicie wykluczyć. Jego występowanie jest immanentną częścią całokształtu funkcjonowania każdej instytucji. Można zatem, po starannej analizie wszystkich aspektów jego działania, przyjąć jedną z czterech następujących postaw:

- **unikanie/eliminacja okoliczności bezpośrednio determinujących występowanie ryzyka** (usunięcie technicznej usterki/naprawa sprzętu itp.);
- (jeśli powyższe jest niemożliwe) **wprowadzenie stosownych modyfikacji** w celu zminimalizowania lub obniżenia progu występowania określonego ryzyka poprzez zastosowanie praktycznych rozwiązań (architektonicznych, organizacyjnych itp.);
- (z kolei – jeśli okoliczności na to pozwalają, a skutki występowania tego ryzyka są niskie lub mało istotne) **kontrolowane utrzymanie istniejącego stanu rzeczy** i ścisłego monitorowania rozwoju sytuacji. Ta okoliczność wymaga opracowania tzw. planu zapasowego na wypadek konieczności zmiany wcześniej założonego planu działań;
- **przekazanie/rozłożenie odpowiedzialności za ryzyko na inne strony** (ubezpieczenie).

## Główne obszary zarządzania ryzykiem

### PERSONEL MUZEALNY I ZWIEDZAJĄCY

Zapewnienie bezpiecznego środowiska pracownikom muzeów (kierownictwu, pracownikom etatowym i nieetatowym oraz wolontariuszom) oraz osobom zwiedzającym muzea jest zasadniczym celem w zarządzaniu ryzykiem.

Realizacja tego celu nakłada na kierujących muzeum obowiązek opracowania aktualizowanego planów reagowania na wszelkie nieoczekiwane wypadki i zagrożenia, które mogą wpłynąć na funkcjonowanie placówki, włącznie z kategorią perspektywę jej zamknięcia i ewakuacją wszystkich osób.

Oznacza to również cywilną i publiczną odpowiedzialność kierownictwa muzeum. W większości przypadków – co potwierdzają licznie cytowane historie nieszczęśliwych wydarzeń i incydentów – precyzyjne zrozumienie przez kierujących instytucją i podległy jej personel swojej roli i zakresu odpowiedzialności okazuje się bardzo ważnym czynnikiem redukującym ryzyko zaistnienia negatywnego zdarzenia. Jest prawdą, że nawet najlepszy pakiet ubezpieczeniowy, w którym instytucja uwzględniła wszystkie możliwe zagrożenia, nie jest w stanie uchronić jej wobec niekompetentnego i niewłaściwego indywidualnego zachowania osób.

### KWESTIE WŁASNOŚCIOWE, ZBIORY MUZEALNE

W analizie ryzyka należy uwzględnić kontekst prawa własności (nierządoko w odniesieniu do siedziby samego muzeum) oraz praw osób fizycznych i prawnych odnoszących się do muzealnych depozytów czy wypożyczonych na wystawę czasową obiektów. Można przytoczyć liczne przykłady, gdzie brak właściwego rozeznania w kwestiach własnościowych czy też nieznanomość litery prawa spowodowały wymierne straty dla muzeum, destabilizując jego funkcjonowanie i uniemożliwiając prowadzenie założonej polityki ekspozycyjnej.

### SPOŁECZNA PERCEPCJA, WIZERUNEK I REPUTACJA

Zwiedzający muzeum i jego personel są najważniejszym podmiotem, a zarazem przedmiotem troski dla kadry bezpośrednio kierującej tą instytu-



cją oraz jej prawno-instytucjonalnego organizatora, niezależnie czy będzie nim państwo, samorząd, czy właściciel prywatny. Ich ocena ma kapitalne znaczenie dla realizacji podstawowej misji muzeum, jaką jest kulturalna edukacja społeczeństwa poprzez publiczne udostępnianie swoich zbiorów.

Świadomość ról i odpowiedzialności nabiera szczególnego znaczenia w kontekście tak wrażliwej kategorii instytucji, jak muzea martyrologiczne, miejsca naznaczone traumą ludobójstwa, stanowiące przestrzeń realizowanej przez państwo odpowiedzialnej polityki pamięci i wykorzystującej do tego celu specjalnie powołane instytucje strukturalnie funkcjonujące w ramach placówek muzealnych<sup>2</sup>.

## Strategiczne zarządzanie ryzykiem

Instytucje muzealne, w zależności od rangi pełnionej przez nie misji, wielkości i znaczenia posiadanych zbiorów oraz możliwości budżetowych powinny – w perspektywie wieloletniej – stosować adekwatne narzędzia strategicznego zarządzania ryzykiem.

Aby zapewnić realizację długofalowych celów instytucji, nie do przecenienia wydaje się powołanie kompetentnego i stosownie (hierarchicznie) umocowanego ciała koordynacyjno-doradczego w postaci *Komitetu Zarządzania Ryzykiem*. Jest to powszechnie stosowana praktyka (także w biznesie).

Zespół ten, reprezentujący w swoim wymiarze osobowym i stanowiskowym całą instytucję, wypełnia zasadnicze zadanie *precyzyjnej identyfikacji priorytetów dla szczegółowych obszarów ryzyka* i opracowuje dla tychże obszarów *strategię działania*, katalogując zagrożenia według wagi ich występowania/znaczenia.

Komitet Zarządzania Ryzykiem opracowuje – w konsekwencji – *Plan Strategicznego Zarządzania Ryzykiem*, przydzielając odpowiednim komór-

---

2 Świetnym przykładem ilustrującym taką politykę jest powołane w 2005 roku Międzynarodowe Centrum Edukacji o Auschwitz i Holokauście będące integralną częścią Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau. Zajmuje się ono nauczaniem o historii Holokaustu i niemieckiego nazistowskiego obozu koncentracyjnego i zagłady Auschwitz-Birkenau. Naucza o tragicznych losach Żydów, Polaków, Romów, sowieckich jeńców wojennych i losach wszystkich innych grup ofiar przetrzymywanych i zamordowanych w Auschwitz.

kom instytucji konkretne zadania, egzekwując ich wykonanie i rozliczając odpowiedzialne osoby/struktury za ich wypełnienie. Jednocześnie komitet ocenia i monitoruje cały proces.

Strategiczne zarządzanie ryzykiem, które w swoim nadzorze zachowuje specjalnie ustanowiony dla tego celu komitet, jest jednym z rozwiązań, jakie można zastosować. Istotną kwestią jest długofalowa polityka kreująca wizję jej funkcjonowania i wyznaczająca nowe cele, do realizacji których zaprasza i kompetencyjnie przygotowuje swoje kadry, umożliwiając stały wzrost ich kwalifikacji i promując idee strategicznego myślenia.

## **Zarządzanie ryzykiem a kultura organizacyjna muzeum – zagrożenia i wyzwania**

Kultura organizacyjna, na którą składają się czynniki zapewniające funkcjonowanie każdej instytucji, tj. jej struktura, style zarządzania, wyznane wartości, indywidualne zakresy obowiązków, kompetencje personelu, klimat organizacyjny itp., stanowi istotny punkt odniesienia w rozważaniach na temat analizy czynników ryzyka, jakie mogą wpływać na powodzenie realizacji zasadniczej misji, do której dana instytucja została powołana.

Można postawić pytanie: jaki model kultury jest najbardziej optymalny z punktu widzenia jednego z najważniejszych zadań muzeum, jakim jest ochrona zbiorów.

Czy przyjmując konkretne rozwiązania organizacyjne, mając do dyspozycji personel o określonych kwalifikacjach, możemy być bardziej skuteczni i zapewnić bezpieczeństwo zbiorów wobec zagrożeń terroryzmu czy nieprzewidzianych katastrof naturalnych?

Czy możemy przewidzieć rozwój niekorzystnych wypadków, rozpoznać i przeanalizować wszystkie ryzyka i w porę im zapobiec?

Z pewnością zrozumienie związków pomiędzy funkcjonującym typem kultury organizacyjnej a skutecznością realizacji celów, jakie instytucja i nadzorujące ją centrum (ministerstwo, władze samorządu) stawia, może okazać się kluczowym czynnikiem sukcesu, zwłaszcza w strategicznym wymiarze zarządzania muzeum i opieką nad powierzonymi jego pieczy zabytkami i dziełami sztuki.

Dalej przywołamy trzy typowe modele kultury organizacyjnej, zwracając szczególną uwagę na rolę czynnika ludzkiego jako głównego z punktu widzenia efektywności organizacyjnej instytucji, ale też z perspektywy potencjalnego generatora różnorodnych zagrożeń i ryzyk.

Żaden z tych modeli nie występuje w przestrzeni zarządzania w czystej postaci. W instytucjach mamy najczęściej do czynienia z różnymi modelami, z których jeden zazwyczaj dominuje.

### **KULTURA FUNKCJONALNA**

Jedną z najbardziej powszechnych, ukształtowanych przez dziesięciolecia odmian kultury organizacyjnej, jest model funkcjonalno-hierarchiczny.

Charakteryzuje się on klarownym układem strukturalnej podległości administracyjno-kadrowej, jasno zdefiniowanymi zakresami obowiązków personelu, długim (i bezpiecznym) cyklem planowania, czytelnym (zazwyczaj jednak jednokierunkowym) rodzajem komunikacji wewnętrznej. Taki model kultury organizacyjnej zakłada stabilność funkcjonowania instytucji i – do pewnego stopnia – przewidywalność wystąpienia różnych (także negatywnych) scenariuszy wydarzeń.

Ten ostatni atrybut kultury funkcjonalnej ma szczególne znaczenia w identyfikowaniu i zwalczaniu możliwych niebezpieczeństw, a to z racji typowego dla niego „hierarchicznego łańcucha dowodzenia”, z wyraźnym liderem na czele, opartego na przeciwiczonych procedurach, wynikających z dobrze zrozumianych i przyswojonych przepisów prawa.

Ów model demonstruje szczególną przydatność w sytuacjach bezpośredniego zagrożenie osób i zbiorów, w tym zjawiska terroryzmu.

Słabością tego modelu jest jego mała elastyczność oraz (zbyt) „przywiazanie” poszczególnych pracowników do swoich obowiązków, skutkujące nierzadko brakiem wyobraźni, czujności i (a także umiejętności) odpowiedniego reagowania na negatywne wypadki w swoim środowisku. Może też – w skrajnych przypadkach – kreować zachowania świadomego ignorowania zagrożenia („to nie są moje obowiązki”), wówczas takie postawy jako istotne czynniki ryzyka powinny stać się przedmiotem zainteresowania np. Komitetu Zarządzania Ryzykiem i być analizowane w perspektywie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

## **KULTURA PROCESOWA**

Z punktu widzenia zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza w sytuacji faktycznego wystąpienia zagrożenia, kluczową sprawą jest odpowiedzialne współdziałanie personelu muzeum. Zapewnia to implementacja *procesowej kultury organizacyjnej*, charakteryzującej się powszechnym zrozumieniem funkcjonujących w instytucji dróg odpowiedzialności o logicznym, czytelnym dla każdego przedstawiciela personelu uładzie stanowisk i kompetencji.

Jest to model, w którym rozumiemy, dlaczego struktura organizacyjna i poszczególne jej stanowiska są tak, a nie inaczej skonfigurowane. Innymi słowy rozumiemy i – co ważne – utożsamiamy się z celem działania całej instytucji oraz celem swojego (i współtowarzyszy) miejsca pracy.

W takich warunkach przewidywanie i eliminacja ryzyk zależy od stopnia dojrzałości personelu do dzielenia się odpowiedzialnością za dobro wspólne. O ile w modelu funkcjonalnym większy akcent był położony na precyzyjnie zdefiniowanym *zakresie obowiązków*, to w przypadku kultury procesowej mówimy bardziej o *roli* osoby w organizacji.

W związku z tym przełożeni mogą oczekiwać od podległego personelu dużo większej wyobraźni i – przede wszystkim – wiedzy o powinnościach i celach innych pracowników, w efekcie czego praca zespołowa w sytuacji kryzysowej ma szansę stać się bardziej efektywna i lepiej zorganizowana.

W przeciwieństwie do omawianego wcześniej modelu, kultura procesowa gwarantuje wielokanałowy i wielokierunkowy typ komunikacji wewnętrznej, co w warunkach zagrożeń ma kapitalne znaczenie.

## **KULTURA PROJEKTOWA – ZORIENTOWANA NA CZYNNIK CZASU**

W coraz większym stopniu współczesne muzea przypominają organizacje biznesowe. I takimi *de facto* są.

Jak każdy inny podmiot świadczący usługi, uczestniczą one w grze rynkowej, w której działają prawa wolnej konkurencji, a realizacje ważnych projektów inwestycyjnych dokonują się w wyniku przetargów i negocjacji.

W przypadku muzeów państwowych czy samorządowych dochodzi jeszcze jeden krytyczny czynnik, jakim jest operowanie powierzonymi środkami publicznymi. Wszystkie te okoliczności implikują stosowanie właściwego instrumentarium zarządzania i kontroli.

Kultura projektowa wymaga od personelu sprawnej pracy zespołowej,

efektywnego gospodarowania czasem i wysokiej świadomości budżetowo-finansowej.

Mówiąc o głównych czynnikach ryzyka, właściwych opisywanej kulturze organizacyjnej, należy przywołać ten aspekt zarządzania zasobami ludzkimi, który w sposób szczególnie odnosi się do wymaganych kwalifikacji i umiejętności zatrudnionych.

Zważywszy, że personel muzealny w swoim zasadniczym profilu wykształcenia reprezentuje (najczęściej) nauki humanistyczne (historię sztuki, kulturoznawstwo, archeologię, etnografię, samą historię itp.), tym większe wyzwania natury *stricto* biznesowej rodzi funkcjonowanie w takim właśnie otoczeniu.

Współczesne wydarzenia muzealne często przyjmują formę wystaw czasowych lub krótkoterminowych, których organizacja wymaga wysokich logistycznych, marketingowych i finansowych kwalifikacji, a także znajomości stosownych przepisów prawa (dotyczących m.in.. znajomości procedury wypożyczenia eksponatów z innych muzeów lub kolekcji prywatnych, zapewnienia immunitetu muzealnego, ubezpieczenia zbiorów itp.).

Wymienione wymogi są właściwe także dla wcześniej cytowanych modeli kultury organizacyjnej i należą do obowiązkowego repertuaru kwalifikacji pracownika każdej instytucji, tym niemniej pragmatyka zarządzania projektami wyostrza skalę oczekiwań wobec wszystkich uczestników tego procesu. Dużo wyraźniej objawiają się wtedy złe i dobre strony pracownika, jego fachowość i deficyty kompetencyjne.

## Uwagi końcowe

Zarządzanie ryzykiem w muzeach jest procesem, który powinien być realizowany w sposób metodologicznie uporządkowany i zdyscyplinowany. Wybór narzędzi musi być dostosowany do specyfiki instytucji, charakteru zbiorów i modelu jej kultury organizacyjnej.

Istotnym czynnikiem sukcesu jest permanentna analiza czynników ryzyka i bieżące konfrontowanie jej wyników z realizacją celów instytucji. Współczesne wyzwania, co zostało już wcześniej opisane, stawiają przed personelem muzealnym szczególne wymogi kompetencyjne – stąd konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji i sięgania do doświadczeń i dobrych praktyk innych muzeów zarówno w kraju, jak i na całym świecie.

**Sławomir Kocewiak**

**STRATEGIA  
BEZPIECZEŃSTWA  
A ZAPOBIEGANIE  
PRZESTĘPCZOŚCI  
W MUZEACH**



Zapobieganie przestępczości jest obowiązkiem każdej instytucji kultury, w której są gromadzone, przechowywane i udostępniane zbiory. W ramach tej powinności muzea podejmują działania wynikające z obowiązujących w Polsce przepisów prawa<sup>1</sup>, po ustaleniu skali zagrożeń dla osób i mienia, ze szczególnym uwzględnieniem posiadanych zbiorów. Z punktu widzenia zarządzającego bezpieczeństwem w muzeum istotna jest optymalizacja metod ochrony zbiorów po ustaleniu możliwości finansowych, w ramach środków pozyskiwanych na zapobieganie przestępczości, organizację bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo w muzeum to konglomerat świadomości zagrożeń, znajomości przepisów prawa, dobrych praktyk, skoordynowanych czynności i stałego finansowania. Postrzeganie strategii bezpieczeństwa muzeum i zbiorów wyłącznie poprzez pryzmat zagrożeń pożarem i kradzieżą jest nie tylko błędem, ale przede wszystkim brakiem oceny skutków takiego myślenia i postępowania. Obecnie kompleksowa koncepcja ochrony muzeum i zbiorów musi również uwzględniać konserwatorską ochronę zbiorów muzealnych i budynku, ewidencjonowanie, digitalizację zbiorów, jak i inne czynności i uwarunkowania, o czym mowa w kolejnych rozdziałach.

To nie znaczy, że zapobieganie pożarom i przestępczości należy przesunąć na plan dalszy. Tylko wspólne, równoległe działania organizacyjne, wykonawcze i nadzorcze mogą przynieść zadowalający efekt i zminimalizować ewentualne negatywne skutki, jak np. kradzież, uszkodzenie obiektu, dokumentacja utrudniająca lub wykluczająca identyfikację. Aby zapewnić długofalowe i adekwatne do zagrożeń zapobieganie przestępczości i destrukcji zbiorów w muzeum, konieczne jest opracowanie strategii bezpieczeństwa uwzględniającej m.in.:

- standardy bezpieczeństwa zbiorów;
- metody ochrony;
- zaangażowanie pracowników w realizację celu;
- okresowe oceny realizacji założonego celu i ewentualne korekty;
- postępowanie w sytuacji ograniczonego finansowania.

---

1 Wykaz aktów prawnych umieszczony jest w końcowej części publikacji.



Strategia, w której za cel przyjęto ochronę zbiorów przed skutkami pożaru, kradzieży i innych niebezpieczeństw grożących ich zniszczeniem lub utratą, powinna zostać wprowadzona przy uwzględnieniu narzędzi i środków, takich jak obowiązujące przepisy prawa, normy, opracowane dokumenty, analizy, oceny, ekspertyzy. W ramach implementacji strategii nieodzowne jest stosowanie takich metod, jak edukacja, wykorzystanie wiedzy, dobre praktyki i skuteczne fizyczne zapobieganie przestępczości.

**Standardy bezpieczeństwa zbiorów muzealnych** powinny znaleźć odzwierciedlenie w:

- planowaniu i organizacji ochrony zgodnej z przepisami prawa, stosownej do potencjalnych zagrożeń;
- wykonywaniu zadań ochronnych;
- ochronie konserwatorskiej zbiorów muzealnych;
- projektowaniu, instalowaniu i utrzymywaniu w sprawności oraz użytkowaniu zabezpieczeń technicznych;
- aktualnej dokumentacji ewidencyjnej zbiorów,
- właściwie prowadzonym nadzorze i kontroli wewnętrznej;
- szkoleniach i ćwiczeniach;
- ustalaniu zasad oraz stosowaniu procedur postępowania dla określonych zdarzeń.

## **PLANOWANIE I ORGANIZACJA OCHRONY**

Różnorodność muzeów i zbiorów, w tym ich lokalizacja, wymusza bardzo wnikliwą analizę potencjalnych zagrożeń i wartości, a następnie – adekwatnie do analizy – zastosowanie środków ochrony określonych w planie ochrony muzeum. Ochrona muzeów w Polsce powinna być organizowana zgodnie z obowiązującymi przepisami, z których wynikają dwa poziomy organizacji ochrony: ochrona kwalifikowana i ochrona podstawowa.

**Ochrona kwalifikowana** – zgodna z Ustawą z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia, oraz z Rozporządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie zabezpieczania muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą.

**Ochrona podstawowa** – zgodna z Rozporządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie

zabezpieczania muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą.

Plan ochrony muzeum należy opracować, wprowadzić w życie i wdrożyć w sposób określony w tej tabeli 1:

**Tabela 1. Plan ochrony**

Opracowanie:	Ochrona kwalifikowana: Kwalifikowany pracownik ochrony fizycznej i kwalifikowany pracownik zabezpieczenia technicznego; Ochrona podstawowa: Osoba dająca rękojmię należytego wykonania (wiedza, praktyka);
Wprowadzenie w życie:	Ochrona kwalifikowana: Po uzgodnieniu z Komendantem Wojewódzkim Policji i Delegaturą ABW; Ochrona podstawowa: Zarządzeniem wewnętrznym Dyrektora Muzeum;
Wdrożenie:	Szkolenie pracowników ochrony; Szkolenie pracowników muzeum.

Źródło: opracowanie własne.

**Schemat 1. Miejsca zabezpieczeń zbiorów muzealnych**

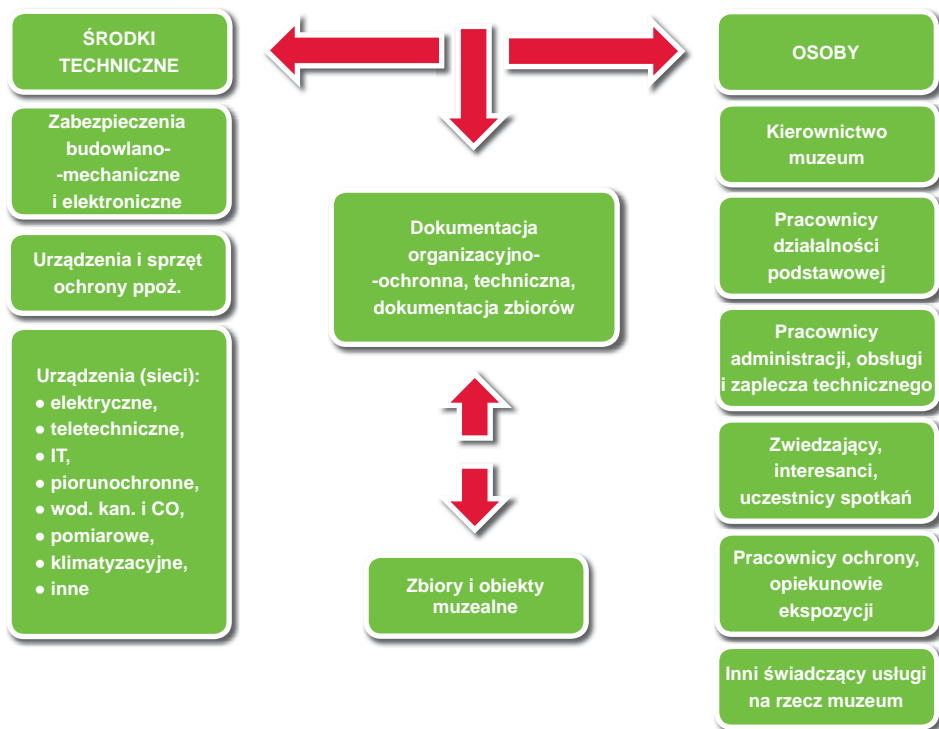


Źródło: opracowanie własne.

Organizacja ochrony powinna zapewnić pieczę nad zbiorami, obiektami w każdym miejscu i czasie. Bardzo istotne przy organizacji ochrony jest uwzględnienie bezpieczeństwa zbiorów nie tylko na obszarze (obiekcie) muzeum, lecz także nadzór nad ochroną zarówno depozytów przechowywanych poza muzeum, jak i muzealiów wypożyczonych na ekspozycje czasowe do innych obiektów, nie zapominając o ochronie podczas transportu.

Planowanie i organizacja ochrony powinny uwzględniać osoby przebywające w muzeum i infrastrukturę techniczną, ustalając właściwe uwarunkowania osobowe, oraz nadzór i utrzymanie sprawności urządzeń technicznych, tak aby przebywające na terenie muzeum osoby oraz przechowywane i udostępniane zbiory i obiekty były objęte spójnym systemem bezpieczeństwa.

**Schemat 2. Elementy objęte systemem bezpieczeństwa osób i mienia**



Tak zaplanowana i zorganizowana ochrona ma znaleźć odzwierciedlenie w aktualnej dokumentacji organizacyjno-ochronnej i technicznej<sup>2</sup> obowiązującej w każdym muzeum.

### **WYKONYWANIE ZADAŃ OCHRONNYCH**

Wpływ zarządzającego bezpieczeństwem na wykonywanie zadań przez pracowników ochrony w praktyce ma charakter pośredni. Zarządzający odgrywa głównie rolę nadzorczą. Bezpośrednie działanie to domena funkcyjnych w zespole pracowników ochrony. Odstępstwem będzie organizacja ochrony w bardzo małym muzeum, gdzie zasób kadrowy jest niewielki. Są jednak zagadnienia, które wymagają bezpośrednich decyzji zarządzających bezpieczeństwem, a które przekładają się w sposób zasadniczy na wykonanie zadań ochronnych i ich skutki. Do takich należy wybór poziomu ochrony. Podjęcie decyzji przez dyrektora muzeum, jaki poziom ochrony będzie realizowany, może być szczególnie trudne. Poza potencjalnymi zagrożeniami musi brać pod uwagę zarówno koszty ochrony, jak i uprawnienia pracowników ochrony, wykonujących zadania na różnych rodzajach służby (ochrona kwalifikowana) lub różnych stanowiskach dozoru (ochrona podstawowa). Możliwości prawne postawienia zadań mogą być znacznie ograniczone oraz bezpośrednio związane z uprawnieniami pracownika, jak i jego odpowiedzialnością. Bez względu na wybrany poziom ochrony istotnym elementem we wsparciu ochrony miejsca przechowywania i ekspozycji zbiorów jest „forma mieszana”, ochrona fizyczna i stosowanie zabezpieczeń technicznych.

### **OCHRONA KONSERWATORSKA ZBIORÓW MUZEALNYCH**

To odrębna, główna domena w kompleksowej strategii bezpieczeństwa muzeum. Nie znaczy to jednak, że rozwiązania i działania w tym zakresie będą pozbawione wspólnej troski o bezpieczeństwo zbiorów zarówno służb konserwatorskich, jak i służb ochrony. Istotne jest również pozyskiwanie koniecznej wiedzy przez pracowników ochrony o zabytkach i ochronie konserwatorskiej, a w tym mogą pomóc pracownicy działalności podstawowej

---

<sup>2</sup> *Dokumentacja organizacyjno-ochronna w muzeach i wybrane przepisy prawa, praca zbiorowa*. Wydawnictwo z serii „ABC szkolenia NIMOZ” 5/2015.

muzeum. O zagrożeniach zbiorów, działaniach prewencyjnych i nie tylko będzie mowa w dalszej części publikacji.

### **PROJEKTOWANIE, INSTALOWANIE I UTRZYMANIE W SPRAWNOŚCI ORAZ UŻYTKOWANIE ZABEZPIECZEŃ TECHNICZNYCH**

W tym zakresie standardy są bardzo wymagające. Jedni twierdzą, że przepisy i normy są zbyt wyśrubowane. Drudzy, że środki techniczne są ostatnią deską ratunku w zapobieganiu i utrudnianiu działań przestępczych, w sytuacji wymuszonych cięć etatowych. Inni przyjmują stan obecny i sądzą, że rozsądne stałe inwestowanie w zabezpieczenia techniczne poprawia poczucie bezpieczeństwa, a przede wszystkim daje człowiekowi skuteczne narzędzie pracy. Podzielam opinię grupy określonej jako „inni” i jestem przekonany o coraz większej liczbie osób zarządzających bezpieczeństwem w muzeach, którzy podzielają taki pogląd.

A teraz kilka informacji i wskazówek potwierdzających takie myślenie i działanie. Urządzenia zabezpieczeń technicznych powinny być adekwatne do zagrożeń i wartości zbiorów, a instalacje i konserwacje wykonywane przez uprawnionych (sprawdzonych) instalatorów. Przy planowaniu urządzeń, trzeba uwzględnić fakt, że podstawa zabezpieczenia to zabezpieczenia budowlano-mechaniczne, które utrudniają i wydłużają w czasie działania potencjalnego przestępcy, a niekiedy wymuszają odstępianie od działań. Obecnie trudno byłoby uszczelnić ochronę bez zabezpieczeń elektronicznych, których systemowe, ale selektywnie wzmocnione zastosowanie pozwala na natychmiastowe wykrycie intruza, jego obserwację, rejestrację i archiwizowanie zdarzeń, porządkowanie (ograniczenie) dostępności, ale przede wszystkim powinno odstraszać (prewencja), o czym niekiedy zapominają inwestujący w ochronę. Infrastruktura zabezpieczeniowa to temat rzeka. Nowości, szczegóły, niuanse. Zarządzających bezpieczeństwem zachęcam do korzystania z wydawnictw NIMOZ<sup>3</sup>, gdzie omawiana problematyka została opisana z uwzględnieniem przepisów i norm, oraz rodzajów muzeów i zbiorów. Chciałbym również zasygnalizować, że w NIMOZ powstaje pomysł odrębnego, obszernego opracowania w formie *vademe-cum* dotyczącego stosowania zabezpieczeń technicznych w muzeach,

---

3 Wydawnictwa z serii „ABC szkolenia NIMOZ” nr 4/2014, 5/2015, 6/2015, 11/2017.

z uwzględnieniem obecnych standardów, propozycjami ewentualnych zmian, ale przede wszystkim pokazaniu dobrych praktyk w tym zakresie.

### **DOKUMENTACJA EWIDENCYJNA ZBIORÓW**

W kontekście szeroko rozumianego bezpieczeństwa zbiorów muzealnych, w tym w przypadkach kradzieży, zaginięcia, uszkodzenia, zniszczenia szczególną wartością jest dobrze prowadzona i przechowywana dokumentacja ewidencyjna. Dane zawarte w dokumentacji nie mogą utrudniać, a tym bardziej wykluczać identyfikacji obiektu, ustalenia miejsca jego przechowywania w danym czasie i wcześniejszych przemieszczeń, oraz sposobu oznakowania. Przepisy<sup>4</sup> stanowią, że zabytki przechowywane w muzeach są ewidencjonowane, a dokumentacja ewidencyjna powinna być zgodna ze stanem faktycznym.

### **PROWADZENIE NADZORU I KONTROLI WEWNĘTRZNEJ**

W zorganizowanym systemie zapobiegania przestępczości oraz innym zdarzeniom w muzeum nieodzowne jest zbudowanie zhierarchizowanej struktury nadzoru i kontroli. Nadzór jako jeden z elementów funkcji kierowania instytucją jest przynależny dyrektorowi muzeum, uprawniając go jednocześnie do kontroli. Wiele przepisów prawa dotyczących bezpieczeństwa, w tym z poziomu ustaw, nadaje dyrektorom uprawnienia nadzoru ściśle powiązane z odpowiedzialnością.

Nadzór dyrektorski przejawia się głównie w podejmowaniu decyzji, wydawaniu zarządzeń i instrukcji mających na celu unikanie przez pracowników nieprawidłowości oraz bardziej efektywne działanie. Zadania nadzoru mogą być scedowane, o ile pozwalają na to przepisy prawa i statut muzeum, na zastępców, pełnomocników i kierowników komórek organizacyjnych. W przypadku nadzoru nad poszczególnymi elementami systemu bezpieczeństwa będą to np. główny konserwator, główny inwentaryzator, pełnomocnik ds. bezpieczeństwa, szef wewnętrznej służby ochrony (WSO), a w mniejszych muzeach kierownik lub specjalista ds. administracyjnych i inni.

Kontrolę wewnętrzną jako porównanie stanu faktycznego ze stanem wymaganym będą wykonywać funkcyjni pracownicy w muzeum, w tym osoby

<sup>4</sup> Rozporządzenie Ministra Kultury z 30 sierpnia 2004 r. w sprawie zakresu, form i sposobu ewidencjonowania zabytków w muzeach (Dz.U. z 2004 Nr 202, poz. 2073).

nadzorujące, stosownie do swoich kompetencji. W związku z bezpośrednim działaniem w trakcie kontroli należy po zakończeniu sprawdzania i oceny sporządzić protokół lub zapisać w innej formie przyjętej w muzeum; jeżeli zachodzi taka konieczność – sformułować wnioski, z gradacją ich ważności, określić terminy ich rozpatrzenia i realizacji.

Dobłą praktyką nadzoru nad kontrolą ochrony i zabezpieczeń jest przygotowanie osób funkcyjnych, np. dowódcy zmiany WSO, kierownika zespołu opiekunów ekspozycji, kierownika administracji, dyżurnego odpowiedzialnego za przebieg zwiedzania do samokontroli stanowiskowej, co powinno usprawnić podejmowanie przez nie niekiedy trudnych decyzji, bezpośrednio w trakcie różnych sytuacji. Kontrola jest uszczelnieniem systemu bezpieczeństwa. Dotyczy również działań, rzetelności i sumienności pracowników włączonych bezpośrednio w system ochrony. Wyniki kontroli to ważny materiał do okresowych ocen realizacji postawionych celów i ewentualnych korekt. Należy unikać kontroli chaotycznych, bezpodstawnych oraz mających cechy nieuzasadnionych niczym zasadzek. W dużych, wielooddziałowych muzeach, gdzie system bezpieczeństwa bywa bardzo rozbudowany i skomplikowany, w ramach zarządzania partycypacyjnego, delegowanie na niższe szczeble kierownicze uprawnień decyzyjno-kontrolnych, ułatwia kierownikom oddziałów znaczącą możliwość bezpośredniego monitorowania zdarzeń i nadzoru nad ochroną w obrębie oddziału. Wiąże się to jednak z większą odpowiedzialnością za podejmowane decyzje oraz ewentualne straty powstałe w wyniku zaniechania zapobieganiu zdarzeniom szczególnym, jak np. kradzież, uszkodzenie lub zniszczenie.

### **SZKOLENIA, INSTRUKTAŻE I ĆWICZENIA**

Jednym ze sposobów (metodą) postępowania prowadzącym do osiągnięcia wyznaczonych przez standardy bezpieczeństwa celów jest stałe podnoszenie wiedzy i umiejętności organizujących i wykonujących zadania ochrony. Umożliwienie, jak i zachęcanie do uczestnictwa w szkoleniach oraz samokształceniu pracowników to powinność zarządzających.

Szkolenia w formie wykładów i warsztatów z zakresu bezpieczeństwa muzeów i zbiorów są organizowane przez różne instytucje, uczelnie, muzea i inne uprawnione podmioty. Liderem jest tu zapewne Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, który corocznie organizuje kilkanaście

spotkań o różnej tematyce i w różnych formach<sup>5</sup>. Słuchacze to głównie pracownicy muzeów. Uczestnikami są również projektanci i instalatorzy zabezpieczeń w muzeach. Bardzo istotne dla ochrony muzeów jest organizowane corocznie przez NIMOZ szkolenie dla szefów WSO, które były połączone z wizytami w muzeach niemieckich, czeskich i litewskich, a w tym roku planujemy wyjazd do muzeów w Amsterdamie. Szkołą też inni, jak np. Muzeum Śląskie w Katowicach<sup>6</sup>, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie<sup>7</sup>. Dobrym zwyczajem spotkań są zaświadczenia o uczestnictwie.

Samoksztalcenie to forma pozyskiwania wiedzy kierowana głównie do pracowników w średnich i małych muzeach, w których zasób kadrowy jest niewielki. Często trudno jest delegować pracownika na szkolenie związane z jego stanowiskiem (brak zastępstwa). Tu pewna praktyka uniwersalności może zawieść, szczególnie kiedy kieruje się na spotkania „osoby dyżurne”, co może być korzystne tylko w przypadku, gdy po szkoleniu otrzymamy stosowne materiały. W indywidualnym pozyskiwaniu wiedzy ogromną rolę odgrywa Internet i poradniki opracowywane i wydawane w formie papierowej. Tu Instytut wyszedł naprzeciw zapotrzebowaniu, jakie płynęło ze środowiska opiekunów ekspozycji. Wydał poradnik<sup>8</sup>, który zachęca do realizacji formy samoksztalcenia, a zarazem inspirowanie do wewnętrznych szkoleń zespołowych. Nie bez znaczenia są stałe lub doraźne instruktaże. To klucz do bezpośrednich relacji między przełożonymi a podwładnymi, gdzie następuje dwustronna lub wielostronna (w zespole) wymiana informacji, niekiedy pozyskiwanych w sposób anonimowy. Może się to przyczynić do tworzenia własnych banków informacji o zagrożeniach i próbach działania potencjalnych przestępców.

Ćwiczenia to sprawdzenie, jak działają określone przez nas zasady, procedury i tryby postępowania. Muzea coraz częściej organizując ćwiczenia, pozyskują najbardziej wiarygodne informacje co do funkcjonowania systemu bezpieczeństwa i jego dostosowania. Ćwiczenia dotyczą głównie ochrony przed pożarem, incydentów terrorystycznych, ewakuacji w różnych

---

5 <https://szkolenia-nimoz.pl>.

6 Ostatnie szkolenie 23 listopada 2017 roku dotyczyło optymalizacji systemu bezpieczeństwa i ochrony zbiorów w muzeach.

7 Szkolenia przy wsparciu NIMOZ.

8 *Poradnik opiekuna ekspozycji w muzeum* – praca zbiorowa – wydawnictwa z serii „ABC szkolenia NIMOZ” 6/2015.



zagrożeniach. Po nich następuje czas na analizę ćwiczeń, ocenę zgodności z założonym celem i ewentualne korekty. W dalszej części publikacji przykłady ćwiczeń są opisywane w dwóch rozdziałach: *Ochrona przed nadzwyczajnymi zagrożeniami i przygotowanie obiektu do działań ratowniczych i Ewakuacja ludzi i zbiorów*.

## **USTALENIE ZASAD ORAZ STOSOWANIE PROCEDUR POSTĘPOWANIA DLA OKREŚLONYCH ZDARZEŃ**

W praktyce zasady oraz procedury postępowania wynikają głównie z przepisów prawa oraz odrębnych analiz i ocen zagrożeń dla każdego muzeum. Są zawarte głównie w instrukcjach stanowiących załączniki do głównych dokumentów, takich jak plan ochrony muzeum, plan ochrony zabytków na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowych. Bardzo istotne są instrukcje będące dokumentami odrębnymi: instrukcja bezpieczeństwa pożarowego i instrukcja przygotowania zbiorów do ewakuacji. Używanie instrukcji wymaga działań praktycznych w formie szkoleń, testów i ćwiczeń. Stosowanie procedur to prewencja na pograniczu działań interwencyjnych i jest często sferą o szczególnej poufności postępowania.

**Angażowanie pracowników ochrony w realizację celów** powinno przejawiać się w:

- właściwej polityce kadrowej,
- proaktywnym działaniu ochrony;
- zintegrowaniu ochrony z infrastrukturą zabezpieczeniową;
- adekwatności reakcji do zagrożenia, zdarzenia.

## **POLITYKA KADROWA**

Właściwa polityka personalna w obsadzie kierowniczych stanowisk pracowników ochrony, wynikająca z ogólnych przepisów prawa, powinna uwzględniać głównie cechy motoryczne i psychiczne oraz potwierdzone kwalifikacje i praktykę. Zarówno przy doborze kadr, jak i formowaniu zespołów należy brać pod uwagę przydatność pracownika w realizacji celów i zadań ochronnych, przy umożliwianiu zaspokojenia jego potrzeb i ambicji zawodowych.

## **PRAKTYCZNE DZIAŁANIE OCHRONY**

Wartość pracowników ochrony to nie tylko ich wiedza, ale przede wszystkim pozytywne działanie. Pracownicy proaktywni stawiają czoło wyzwaniom i problemom. Wiedzą, co to odpowiedzialność. Potrafią działać indywidualnie i w zespole. Podejmują decyzje, licząc się z ich konsekwencjami. Mają chęć do pozyskiwania wiedzy i dzielenia się nią z innymi. Na drugim biegunie są osoby reaktywne: niezaradne, mało stanowcze i mało energetyczne. Problemy kumulują w sobie, a winę zrzucają na innych. Pracownik o takim typie osobowości nie nadaje się do wykonywania zadań ochrony, szczególnie w muzeach, gdzie często jest osobą pierwszego kontaktu z gościem, a niekiedy z zakamuflowanym potencjalnym przestępcą lub przestępcą działającym bezpośrednio. Spróbujmy sobie wyobrazić szefa ochrony (kierownika ochrony) „smerfa marudę” typu: tu nie da się nic zmienić. Trudno z nimi o kontakt..., mało płacą. Już o tym mówiłem..., a po co zmieniać? A teraz moja autorska puenta. Jeżeli nie da się nic zmienić, zmieńmy szefa.

## **ZINTEGROWANIE OCHRONY Z INFRASTRUKTURĄ ZABEZPIECZENIOWĄ**

Z Rozporządzenia MKiDN<sup>9</sup>:

„§17. Ochrona miejsca przechowywania i eksponowania zbiorów polega na ochronie fizycznej i stosowaniu zabezpieczeń technicznych.”

W związku z tym zintegrowanie ochrony fizycznej z infrastrukturą techniczną zabezpieczeniową jest wymogiem wynikającym z potrzeby pełnego zaangażowania w realizację zadań ochronnych, uwarunkowanego przepisami prawa. Systemowe zintegrowanie poprzez szkolenia zespołowe i indywidualne, oraz ćwiczenia praktyczne powinno należeć do zarządzającego, który w ramach implementacji systemu bezpieczeństwa ma zorganizować przysposobienie pracowników ochrony do właściwego użytkowania urządzeń techniki. Dotyczy to zarówno szkoleń w okresie rozruchu urządzeń, jak i kolejnych uzupełniająco-doskonających. Szkolenia praktyczne należy realizować m.in. na stanowiskach monitoringu wewnętrznego (centra

<sup>9</sup> Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą (Dz.U. z 2014 r., poz. 1240).

ochrony), przy depozytorach kluczy, przy różnych manipulatorach systemów alarmujących, gaszących. Ważna jest również perfekcyjna znajomość topografii obiektu (budynku), podstawowych zabezpieczeń mechaniczno-budowlanych, ograniczonych stref dostępności i innych miejsc, gdzie mają zastosowanie zabezpieczenia techniczne. Wybrani pracownicy ochrony, posiadający odpowiednie predyspozycje i umiejętności, powinni być szkoleni z analizy i oceny danych z zabezpieczeń elektronicznych.

### **ADEKWATNOŚĆ REAKCJI DO ZAGROŻEŃ, ZDARZENIA**

Zagrożenie to sytuacja lub stan, które komuś zagrażają, lub w których ktoś czuje się zagrożony<sup>10</sup>. Reakcja w trakcie zagrożenia może być pośrednia lub bezpośrednia, zależna głównie od skali zagrożenia, miejsca i czasu. Temat ten jest bardzo obszerny, więc dokonując wyboru, sygnalizując dalej możliwości popełnienia błędów przez pracownika ochrony, w trakcie bezpośrednich reakcji, z których wynikną negatywne skutki.

Unikajmy takich błędów, jak:

- niedopełnienie obowiązku interwencji;
- brak lub zła ocena zaistniałej sytuacji;
- postępowanie niezgodne z ustalonymi zasadami i procedurami (instrukcje);
- niewspółmierne do zagrożenia użycie siły i środków;
- reakcja przedwczesna lub spóźniona;
- nieudzielenie pierwszej pomocy poszkodowanym;
- niepoinformowanie przełożonego.

Podsumowując. Angażowanie pracowników ochrony w realizację celów ma swoje granice. Jedną z nich może być przekroczenie posiadanych uprawnień. Nieudane interwencje mogą niekiedy skutkować ryzykiem uszczerbku na dobrym wizerunku muzeum. Unikajmy, a wręcz próbujmy wykluczać nieprofesjonalne postępowanie, głównie poprzez ustawiczne szkolenie i ćwiczenie sposobów reagowania na dające się przewidzieć zagrożenia. Uczmy pracowników, przekazując wiedzę o *modus operandi* sprawców czynów zabronionych.

---

10 Słownik Języka Polskiego PWN.

### **Ocena realizacji założonego celu wymaga:**

- szczegółowej analizy i oceny:
  - ochrony muzeum i zbiorów, także w transportach,
  - zdarzeń (adekwatność reakcji, postępowanie po zdarzeniu, ewentualne straty),
  - archiwizowanych informacji z urzędzeń infrastruktury zabezpieczeniowej,
  - protokołów przeglądów i napraw zabezpieczeń technicznych,
  - zasadności i efektów nowych inwestycji w ochronę,
  - poprawności aktualizacji dokumentacji organizacyjno-ochronnej i technicznej,
  - wydatków na bezpieczeństwo muzeum i zbiorów;
- oceny indywidualnej pracowników ochrony oraz oceny zespołów;
- opracowania okresowej oceny zbiorczej i wniosków;
- porównania ustaleń założonego celu (planu), z wykonaniem (ocena okresowa), określenie zmian i uzupełnień (ewentualna korekta strategii ochrony).

### **Rozważania co do postępowania w sytuacji ograniczonego finansowania:**

Posiadając praktyczną wiedzę zarówno o kosztach ochrony, jak i zakusach niektórych organizatorów instytucji muzealnych na tzw. cięcia w budżecie, podjąłem próbę postawienia się w sytuacji zarządzającego<sup>11</sup>. Postawiłem pytania: Jak postępować, nie odchodząc od wyznaczonych standardów bezpieczeństwa? Jakie – przyjmując postawę aktywną – poczynić starania, podjąć decyzje, aby przynajmniej utrzymać ryzyko poniesienia strat na poziomie sprzed zaistniałej nagle sytuacji finansowej?

Należy:

1. Wykorzystać materiały porównawcze CEL ⇔ REALIZACJA
  - opracowane za poprzednie okresy ochrony.
2. Zebrać informacje od zarządzających innymi instytucjami, którzy byli w podobnej sytuacji.
3. Dokonać oceny ryzyka.

---

<sup>11</sup> Zadania i odpowiedzialność oraz trudne momenty w zarządzaniu instytucją są mi dość bliskie, ponieważ przez kilka lat byłem zastępcą dyrektora w Ośrodku Ochrony Zbiorów Publicznych.

4. Podjąć konsultacje z prawnikami i ewentualne ponowne rozmowy z organizatorem.
5. W zależności od wyników oceny i konsultacji spróbujemy skorzystać z następującego katalogu działania:
  - pozyskanie środków na zabezpieczenia techniczne z innych źródeł;
  - reorganizacja użytkowania miejsc w obrębie budynku, obszaru powodująca minimalizację zagrożeń, a co za tym idzie, korekta w ochronie;
  - zwiększenie mobilności ochrony (zmiany w planie ochrony), np. zamiana posterunków stałych całodobowych na patrole;
  - w ochronie kwalifikowanej (WSO) rezygnacja z własnych grup konwojowych, zlecenie tych czynności uprawnionym przedsiębiorcom (firmy ochroniarskie);
  - większe zdyscyplinowanie pracowników muzeum w użytkowaniu mediów zabezpieczeniowych (karty, kody, klucze, środki alarmowania);
  - bezwzględne wyeliminowanie osób nienadających się do wykonywania ochrony (reaktywność);
  - przejście z ochrony kwalifikowanej na ochronę podstawową (niższe koszty);
  - wyłączenie części ekspozycji ze zwiedzania lub skrócenie czasu udostępniania wystaw (mniej obsługi, dozoru).
6. Czego bezwzględnie nie powinniśmy:
  - w przypadku ochrony kwalifikowanej, rezygnować z bezpośredniej ochrony fizycznej w czasie udostępniania wystaw;
  - drastycznie zmniejszać stan osobowy opiekunów ekspozycji;
  - oszczędzać na przeglądach i konserwacji budynków oraz infrastruktury zabezpieczeniowej;
  - zaniechać korekt, w dokumentacji organizacyjno-ochronnej, związanych z zaistniałą sytuacją,
7. Działajmy oszczędniej, ale bez błędów i z założeniem pozytywnych skutków, przyjmując, że ryzyko to coś normalnego.

Piotr Wojtaszewski

**OCHRONA  
PRZECIWPOŻAROWA  
W MUZEACH**



Ochrona przeciwpożarowa, zgodnie z art. 1 Ustawy o ochronie przeciwpożarowej<sup>1</sup>, polega na realizacji przedsięwzięć mających na celu ochronę życia, zdrowia, mienia lub środowiska przed pożarem, klęską żywiołową lub innym miejscowym zagrożeniem poprzez:

- 1) zapobieganie powstawaniu i rozprzestrzenianiu się pożaru, klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia;
- 2) zapewnienie sił i środków do zwalczania pożaru, klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia;
- 3) prowadzenie działań ratowniczych.

W odniesieniu do muzeów, w myśl cytowanej ustawy, osoba fizyczna, osoba prawna, organizacja lub instytucja korzystające z budynku, obiektu lub terenu są obowiązane zabezpieczyć je przed zagrożeniem pożarowym lub innym miejscowym zagrożeniem. W świetle tych regulacji właściciel, zarządca lub użytkownik budynku, obiektu budowlanego, a także wcześniej wymienione podmioty ponoszą odpowiedzialność za naruszenie przepisów przeciwpożarowych, w trybie i na zasadach określonych w innych przepisach (art. 3 ust. 1 i 2 cyt. ustawy). W związku z tym, w odniesieniu do muzeów funkcjonujących na podstawie ustawy o muzeach<sup>2</sup>, co do zasady, odpowiedzialność za naruszenie przepisów przeciwpożarowych oraz realizację obowiązków z zakresu ochrony przeciwpożarowej, polegających na zapewnieniu ochrony przeciwpożarowej budynku, obiektu budowlanego lub terenu, będzie najczęściej spoczywała na **dyrektorze** tego muzeum.

W związku z tym, zgodnie z art. 4 Ustawy o ochronie przeciwpożarowej, właściciel budynku, obiektu budowlanego lub terenu, a w odniesieniu do ww. muzeów – dyrektor, jest obowiązany:

- 1) przestrzegać przeciwpożarowych wymagań techniczno-budowlanych, instalacyjnych i technologicznych; realizacja tych zadań powinna polegać na spełnieniu wymagań techniczno-budowlanych wynikających z przepisów techniczno-budowlanych<sup>3</sup> oraz

---

1 Ustawa z dnia 24.08.1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. z 2017 r., poz. 736, ze zm.).

2 Ustawa z dnia 21.11.1996 r. o muzeach (Dz.U. z 2017 r., poz. 972, ze zm.).

3 Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12.04.2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz.U. z 2015 r., poz. 1422, ze zm.).



przeciwpożarowych<sup>4,5</sup>, odpowiednio odnoszących, w szczególności, do następujących zagadnień:

- zapewnienia nośności konstrukcji budynku w trakcie pożaru przez określony czas,
  - ograniczenia rozprzestrzeniania się ognia i dymu w budynku,
  - ograniczenia rozprzestrzeniania się pożaru na sąsiednie budynki,
  - zapewnienia możliwości ewakuacji ludzi,
  - zapewnienia bezpieczeństwa ekip ratowniczych,
  - czynności zabronionych w obiekcie ze względu na ochronę przeciwpożarową,
  - obowiązków w zakresie ochrony przeciwpożarowej,
  - materiałów niebezpiecznych,
  - zapewnienia odpowiednich warunków ewakuacji,
  - wymagań dla instalacji wodociągowej przeciwpożarowej,
  - stosowania stałych urządzeń gaśniczych, systemów sygnalizacji pożarowej, dźwiękowych systemów ostrzegawczych i gaśnic,
  - wymagań dla niektórych instalacji i urządzeń technicznych,
  - prac niebezpiecznych pod względem pożarowym,
  - oceny zagrożenia wybuchem,
  - sposobów określania wymaganej ilości wody do celów przeciwpożarowych,
  - wymagań dla przeciwpożarowych sieci wodociągowych,
  - szczegółowych wymagań dla dróg pożarowych;
- 2) wyposażyć budynek, obiekt budowlany lub teren w wymagane urządzenia przeciwpożarowe i gaśnice; realizacja tego zadania powinna być zgodna przede wszystkim z wymaganiami przepisów przeciwpożarowych (przypis 4) oraz przepisami szczególnymi (przypis 6) dotyczącymi obligaryjności stosowania odpowiednich urządzeń przeciwpożarowych i gaśnic w muzeach; niezależnie od powyższego, trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę na konieczność realizacji

---

4 Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 7.06.2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (Dz.U. Nr 109, poz. 719);

5 Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 24.07.2009 r. w sprawie przeciwpożarowego zaopatrzenia w wodę oraz dróg pożarowych (Dz.U. Nr 124, poz. 1030).

ustawowego obowiązku (art. 5 ustawy o ochronie przeciwpożarowej) – w odniesieniu do obiektów objętych obligatoryjnym stosowaniem systemu sygnalizacji pożarowej wyposażonych w urządzenia sygnalizacyjno-alarmowe do połączenia tych urządzeń z obiektem Państwowej Straży Pożarnej;

- 3) zapewnić konserwację oraz naprawy urządzeń przeciwpożarowych i gaśnic w sposób gwarantujący ich sprawne i niezawodne funkcjonowanie; zagadnienie to precyzyjnie reguluje § 3 ust. 2, 3 i 4 Rozporządzenia MSWiA (przypis 4), który stwierdza, że urządzenia przeciwpożarowe oraz gaśnice powinny być poddawane przeglądowi technicznemu i czynnościom konserwacyjnym, zgodnie z zasadami i w sposób określony w Polskich Normach dotyczących urządzeń przeciwpożarowych i gaśnic, w dokumentacji techniczno-ruchowej oraz w instrukcjach obsługi, opracowanych przez ich producentów; przeglądy techniczne i czynności konserwacyjne powinny być przeprowadzane w okresach ustalonych przez producenta, nie rzadziej jednak niż raz w roku; węże stanowiące wyposażenie hydrantów wewnętrznych powinny być raz na pięć lat poddawane próbie ciśnieniowej na maksymalne ciśnienie robocze, zgodnie z Polską Normą dotyczącą konserwacji;
- 4) zapewnić osobom przebywającym w budynku, obiekcie budowlanym lub na terenie bezpieczeństwo i możliwość ewakuacji; polegające m.in. na:
  - zapewnieniu dostatecznej liczby, wysokości i szerokości wyjść ewakuacyjnych,
  - zachowaniu dopuszczalnej długości, wysokości i szerokości przejść oraz dojazdów ewakuacyjnych,
  - zapewnieniu bezpiecznej pożarowo obudowy i wydzielenia dróg ewakuacyjnych oraz pomieszczeń,
  - zabezpieczeniu przed zadymieniem wymienionych w przepisach techniczno-budowlanych dróg ewakuacyjnych, w tym: na stosowaniu urządzeń zapobiegających zadymieniu lub urządzeń i innych rozwiązań techniczno-budowlanych zapewniających usuwanie dymu,
  - zapewnieniu oświetlenia awaryjnego (ewakuacyjnego i zapasowego) w pomieszczeniach i na drogach ewakuacyjnych wymienionych w przepisach techniczno-budowlanych,

- zapewnieniu możliwości rozgłaszania sygnałów ostrzegawczych i komunikatów głosowych przez dźwiękowy system ostrzegawczy w budynkach, dla których jest on wymagany;
- 5) przygotować budynek, obiekt budowlany lub teren do prowadzenia akcji ratowniczej; powinno to polegać w szczególności na zapewnieniu przeciwpożarowego zaopatrzenia w wodę do zewnętrznego gaszenia pożaru oraz dróg pożarowych; szczegółowe wymagania w tym zakresie określa Rozporządzenia MSWiA (przypis 5);
  - 6) zapoznać pracowników z przepisami przeciwpożarowymi; czynność ta może odbywać się w formie szkolenia, przy czym, zgodnie z art. 4 ust. 2b ustawy jw., czynności związane z „zapoznaniem pracowników z przepisami przeciwpożarowymi” mogą być wykonywane wyłącznie przez osoby posiadające co najmniej wykształcenie średnie i ukończone szkolenie inspektorów ochrony przeciwpożarowej lub mieć tytuł zawodowy technika pożarnictwa; ustawodawca nie określił szczegółowych wytycznych dotyczących organizacji, jak i zakresu takiego szkolenia, dlatego też, zgodnie z § 6 ust. 1 Rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 7 czerwca 2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (Dz.U. Nr 109, poz. 719), szczegółowe warunki ochrony przeciwpożarowej dla większości obiektów powinny zostać określone **w instrukcji bezpieczeństwa pożarowego**; przedmiotowa instrukcja powinna stanowić główny punkt odniesienia w kontekście zakresu szkolenia przeciwpożarowego wraz ze wskazaniem wymaganej częstotliwości szkoleń, które powinny zapewnić zaznajomienie pracownika z przepisami przed podjęciem przez niego pracy oraz być powtarzane okresowo, z częstotliwością przyjętą w ramach funkcjonującego w danej instytucji systemu zarządzania bezpieczeństwem, zapewniającą ciągłe utrzymywanie odpowiedniego poziomu przygotowania personelu w zakresie zapobiegania zagrożeniom oraz właściwego zachowywania się na wypadek ich wystąpienia; jednocześnie trzeba przy tym nadmienić, że „zapoznanie pracowników z przepisami przeciwpożarowymi”, jako czynność z zakresu ochrony przeciwpożarowej, może być dokonane, zgodnie z art. 4 ust. 2 cytowanej Ustawy o ochronie przeciwpożarowej,

wyłącznie przez osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje; kwalifikacje te są szczegółowo określone w art. 4 ust. 2a i 2b tej ustawy, w myśl którego przedmiotową czynność mogą wykonywać osoby posiadające co najmniej wykształcenie średnie i ukończone szkolenie inspektorów ochrony przeciwpożarowej lub mieć tytuł zawodowy technika pożarnictwa;

- 7) ustalić sposoby postępowania na wypadek powstania pożaru, klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia.

Zgodnie z art. 4 ust. 1a cytowanej Ustawy o ochronie przeciwpożarowej odpowiedzialność za realizację wymienionych obowiązków z zakresu ochrony przeciwpożarowej, stosownie do obowiązków i zadań powierzonych w odniesieniu do budynku, obiektu budowlanego lub terenu, przejmuje – w całości lub w części – ich zarządca lub użytkownik, na podstawie zawartej umowy cywilnoprawnej, ustanawiającej zarząd lub użytkowanie. W przypadku, gdy taka umowa nie została zawarta, odpowiedzialność za realizację obowiązków z zakresu ochrony przeciwpożarowej spoczywa na faktycznie władającym budynkiem, obiektem budowlanym lub terenem.

Wspomniane czynności z zakresu ochrony przeciwpożarowej, zgodnie z art. 4 ust. 2 Ustawy o ochronie przeciwpożarowej, mogą wykonywać osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje. Kolejne ustępy ww. artykułu, tj. ust. 2a i 2b określają wymogi w zakresie wspomnianych kwalifikacji, w stosunku do osób wykonujących czynności z zakresu ochrony przeciwpożarowej, polegające na zapobieganiu powstawaniu i rozprzestrzenianiu się pożaru. W przypadku osób wykonujących w imieniu właściciela budynku, obiektu budowlanego lub terenu czynności wynikające wyłącznie z ustępu 1 cytowanego art. 4, wymagane jest (art. 4 ust. 2b) co najmniej wykształcenie średnie i ukończone szkolenie inspektorów ochrony przeciwpożarowej, lub tytuł zawodowy technika pożarnictwa lub uzyskane uznanie kwalifikacji do wykonywania zawodu technika pożarnictwa w toku postępowania o uznanie nabytych w państwach członkowskich Unii Europejskiej, w państwach członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – stronach umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym lub w Konfederacji Szwajcarskiej kwalifikacji do wykonywania zawodu regulowanego – technika pożarnictwa. Tak więc czynności z zakresu ochrony przeciwpożarowej, wymienione w ww. art. 4 ust. 1 Ustawy o ochronie

przeciwpożarowej, w tym m.in. opracowywanie instrukcji bezpieczeństwa pożarowego, bądź przeprowadzanie szkoleń mających na celu zapoznanie pracowników z przepisami przeciwpożarowymi powinno być wykonywane (nadzorowane) przez osoby posiadające odpowiednie, omówione wcześniej, kwalifikacje. Znacznie szerszy zakres uprawnień w zakresie wykonywania czynności z zakresu ochrony przeciwpożarowej mają osoby o kwalifikacjach, o których mowa w ust 2a, tj. posiadające tytuł zawodowy inżyniera pożarnictwa lub ukończone w Szkole Głównej Służby Pożarniczej studia wyższe w zakresie inżynierii bezpieczeństwa w specjalności inżynieria bezpieczeństwa pożarowego. Mogą one m.in. prowadzić sprawy ochrony przeciwpożarowej w szerszym zakresie. W przypadku innych czynności realizowanych w obszarze ochrony przeciwpożarowej, polegających np. na przeglądach (badaniach) konserwacyjnych gaśnic, hydrantów, stałych urządzeń gaśniczych, systemów sygnalizacji pożarowej i dźwiękowych systemów ostrzegawczych, aktualnie obowiązujące akty prawne nie precyzują szczegółowych wymagań odnośnie do kwalifikacji osób je wykonujących. Zatem w tym przypadku nie ma formalnych podstaw do żądania posiadania przez te osoby określonego wykształcenia lub specyficznych uprawnień. Oczywiście brak formalnych wymagań w tym zakresie nie zwalnia osób realizujących daną usługę z obowiązku posiadania odpowiednich rzeczywistych kwalifikacji do jej wykonania, zgodnie z zasadami wiedzy technicznej oraz pod groźbą odpowiedzialności cywilnej i karnej w przypadku jej nierzetelnego wykonania. W praktyce wymagania odnośnie do wspomnianych kwalifikacji często określają producenci danego urządzenia lub instalacji, prowadząc odpowiednie szkolenia i wydając własne upoważnienia (certyfikaty) do wykonywania określonych prac.

Szczegółowy zakres zadań i obowiązków w zakresie ochrony przeciwpożarowej dla osób będących stałymi użytkownikami w odniesieniu do muzeów powinien być określony w instrukcji bezpieczeństwa pożarowego (§ 6 ust. 1 pkt 7 Rozporządzenia MSWiA – *vide* przypis 4). W praktyce, instrukcja bezpieczeństwa pożarowego powinna określać szczegółowo obszar zadań i obowiązków wszystkich pracowników, począwszy od dyrektora danej placówki. Dodatkowe wymagania, dotyczące zawartości merytorycznej instrukcji bezpieczeństwa pożarowego dla muzeów, zawarte zostały

w § 6 Rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego<sup>6</sup>. Wymagania te dotyczą obligatoryjnego wskazania w instrukcji bezpieczeństwa pożarowego w szczególności: potencjalnych zagrożeń pożarowych, dróg i kierunków ewakuacji zbiorów, sposobów sprawdzania organizacji warunków ewakuacji zbiorów, technicznych środków umożliwiających ewakuację zbiorów, miejsc przechowywania i eksponowania najcenniejszych zbiorów, procedur powiadamiania o powstaniu zagrożenia dyrektora i pracowników muzeum oraz osób tworzących zespoły mające brać udział w ewakuacji zbiorów, jak również wskazać imiona i nazwiska osób tworzących te zespoły, a także zajmowane przez te osoby stanowiska, z określeniem zakresu ich działania i odpowiedzialności. W tym miejscu trzeba przypomnieć, że zgodnie z ww. Rozporządzeniem MKiDN dyrektorzy muzeów, w terminie 12 miesięcy od dnia wejścia w życie tego rozporządzenia, mieli obowiązek dostosowania, opracowanych na podstawie wcześniejszych przepisów, instrukcji bezpieczeństwa pożarowego oraz planów ochrony muzeów do wymogów obowiązującego rozporządzenia (§ 31). Niestety, realizacja ww. obowiązku nie zawsze jest spełniona, pomimo znacznego upływu czasu od wejścia w życie wymagań.

Na koniec wyraźnie trzeba podkreślić, iż określone obowiązki w zakresie ochrony przeciwpożarowej wiążą się z odpowiedzialnością w tym zakresie. W związku z tym, ten kto, **będąc obowiązany na podstawie przepisów o ochronie przeciwpożarowej do zapewnienia warunków ochrony przeciwpożarowej obiektu lub terenu**, nie dopełnia obowiązków polegających na:

- 1) zapewnieniu osobom przebywającym w obiekcie lub na terenie odpowiednich warunków ewakuacji;
- 2) wyposażaniu obiektu lub terenu w urządzenia przeciwpożarowe i gaśnice;
- 3) utrzymywaniu urządzeń przeciwpożarowych i gaśnic w stanie pełnej sprawności technicznej i funkcjonalnej;

---

<sup>6</sup> Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą (Dz.U. z 2014 r., poz. 1240).

- 4) umieszczeniu w widocznych miejscach instrukcji postępowania na wypadek pożaru wraz z wykazem telefonów alarmowych oraz wymaganych informacji;
- 5) oznakowaniu obiektu odpowiednimi znakami bezpieczeństwa;
- 6) utrzymywaniu dróg pożarowych w stanie umożliwiającym wykorzystanie tych dróg przez pojazdy jednostek ochrony przeciwpożarowej;
- 7) zapewnieniu usuwania zanieczyszczeń z przewodów dymowych i spalinowych;
- 8) zachowaniu pasa ochronnego o szerokości minimum 2 m i nawierzchni z materiałów niepalnych lub gruntowej oczyszczonej, wokół placów składowych, składowisk przy obiektach oraz przy obiektach tymczasowych o konstrukcji palnej,  
[...]

podlega stosownej karze przewidzianej w kodeksie karnym i kodeksie wykroczeń<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Art. 82 § 2 kodeksu wykroczeń z dnia 20 maja 1971 r. (Dz.U. z 2015 r., poz.1094, ze zm.).

**Grzegorz Abgarowicz**

**ZARZĄDZANIE  
BEZPIECZEŃSTWEM  
W PRZYPADKU ZAGROŻEŃ  
TERRORYSTYCZNYCH**





Problematyka zarządzania bezpieczeństwem stanowi rozległy obszar zainteresowania zarówno teoretyków, reprezentujących dziedziny nauk ekonomicznych czy społecznych, jak i praktyków, którzy na co dzień zmagają się z procesem tworzenia bezpieczeństwa swoich organizacji. Niewątpliwie jest ono szczególną kategorią zarządzania, ponieważ jego celem jest gwarancja nie tylko przetrwania organizacji, ale przede wszystkim jej rozwój. Odwołuje się do każdej sfery działania i ma wpływ na każdy obszar aktywności organizacji istotny z punktu widzenia realizowanych przez nią celów. Tak zdefiniowana istota i waga zarządzania bezpieczeństwem niesie ze sobą określone konsekwencje. Musi ono pozostawać w bezpośrednim zainteresowaniu i pod bezpośrednim nadzorem najwyższego kierownictwa, komórki organizacyjne odpowiadające za bezpieczeństwo powinny posiadać uprawnienia wpływania na definiowanie celów organizacji zarówno w ich strategicznym, jak i operacyjnym wymiarze, a w sytuacjach bezpośredniego zagrożenia przejmować odpowiedzialność za realizację krytycznych procesów.

Instytucje kultury, jak wszystkie organizacje, powinny posiadać adekwatny do zagrożeń oraz kultury organizacyjnej system bezpieczeństwa, którego głównym zadaniem byłoby obniżenie (do akceptowalnego poziomu) podatności instytucji na niekorzystnie oddziałujące czynniki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Skuteczny system zarządzania bezpieczeństwem powinien więc gwarantować: bezpieczeństwo samego muzeum (jako instytucji), prezentowanych bądź przechowywanych w nim zbiorów, jak i osób zwiedzających.

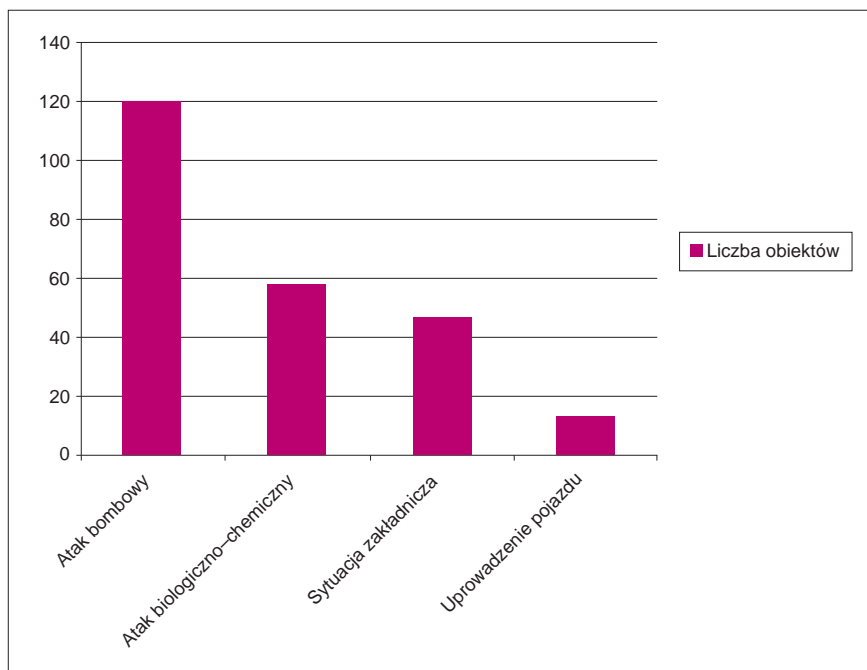
Bezpieczeństwo muzeów należy rozpatrywać w dwu zasadniczych pozycji. Pierwszą jest postrzeganie go jako elementu bezpieczeństwa kulturowego państwa, drugą zaś bezpieczeństwo samej organizacji. Każda z tych kategorii determinuje inny sposób przeciwdziałania zagrożeniom, inny rodzaj odpowiedzialności i kategorie podmiotów tworzących je.

Przygotowując w 2011 roku Raport o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego zidentyfikowała katalog 120 obiektów w Polsce potencjalnie zagrożonych atakiem terrorystycznym, które z racji swojej lokalizacji, prowadzonej działalności bądź znaczenia dla

kraju są narażone na tego typu niebezpieczeństwo. Zestawienie tych obiektów było efektem zastosowania kryteriów typowania potencjalnych celów zamachów na podstawie zdarzeń o charakterze terrorystycznym, do jakich dochodziło bądź jakie były planowane na świecie. W wyniku tej analizy wytypowano jedenaście instytucji związanych z kulturą czy kultem religijnym, wskazując, że podlegają one ryzyku ataku terrorystycznego. W procesie identyfikacji potencjalnych miejsc ataku kierowano się faktem, że stanowią one dla terrorystów atrakcyjny cel z uwagi na zakładany duży wydzźwięk medialny potencjalnego ataku i możliwość wywołania znacznych skutków politycznych.

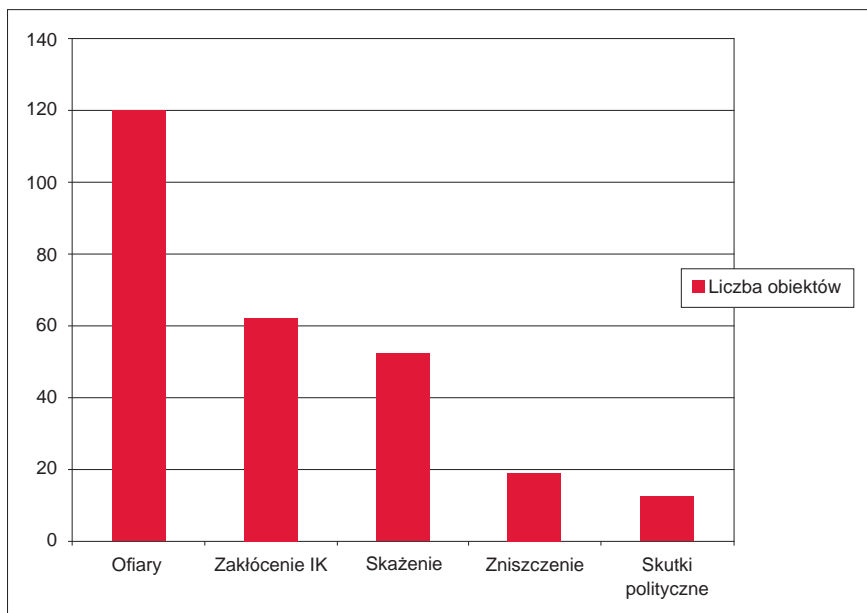
Agencja określiła w dokumencie również potencjalny rodzaj ataków oraz ich skutki. Biorąc pod uwagę charakter instytucji kultury, można wskazać, że do głównych zagrożeń będą należały ataki z użyciem ładunków wybuchowych, środków biologicznych i chemicznych oraz sytuacje zakładnicze. W ostatnim czasie do tego katalogu należy dodać również ataki typu

**Rysunek 1. Rodzaje potencjalnych ataków terrorystycznych**



Źródło: Prezentacja wyników Raportu o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego. ABW.

**Rysunek 2. Główne kategorie skutków potencjalnych zamachów terrorystycznych**



Źródło: Prezentacja wyników Raportu o zagrożeniach bezpieczeństwa narodowego. ABW.

*active shooter (active killer)*. *Aktywny strzelec* to jedna z nowych strategii działania nie tylko terrorystów. Jest ona przypisywana również osobom niestabilnym psychicznie i emocjonalnie, usiłującym zabić jak najwięcej osób pozostających w bezpośrednim otoczeniu, przy użyciu broni palnej, w mocno zaludnionych miejscach i obiektach w krótkim czasie, przy jednoczesnym targnięciu się na własne życie<sup>1</sup>.

ABW zidentyfikowała również w swojej analizie potencjalne konsekwencje aktów terroru, do głównych kategorii skutków zaliczając: ofiary w ludziach, zniszczenie obiektów oraz implikacje polityczne. Ofiary w ludziach czy zniszczenie obiektu to nieodłączne elementy zamachów terrorystycznych, natomiast skutki polityczne uderzają w międzynarodową pozycję państwa.

Analizując kwestie bezpieczeństwa muzeów z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa, należy zauważyć także, że przy wyborze celu zamachu terrorystycznego mogą się kierować zamiarem:

1 J. Kudliński, *Active shooter*, „Terroryzm”, 2010, nr 2, s. 38–40.

- spowodowania jak największych strat w ludziach (wówczas potencjalny atak może zostać przeprowadzony w miejscach publicznych, w których przebywają duże grupy osób);
- spowodowania paraliżu instytucji publicznych – w tym przypadku na atak narażone są obiekty administracji publicznej;
- wywołania paniki;
- wywołania znacznego oddźwięku międzynarodowego (atak na instytucje publiczne, miejsca kultu religijnego lub obiekty kultury materialnej).

Taka strategia predestynuje instytucje kultury do grupy obiektów o dużym potencjalnym zagrożeniu zdarzeniami o charakterze terrorystycznym. Niewątpliwie na postrzeganie poziomu zagrożeń instytucji kultury wpływ mają zamachy przeprowadzone w muzeach w Tunisie, Brukseli czy Paryżu.

Do najbardziej krwawego w ostatnich latach zamachu, skierowanego na turystów, a przeprowadzonego na terenie muzeum doszło w Muzeum Bardo w Tunisie 18 marca 2015 roku. Trudno dziś dociec, jaki był pierwotny zamysł terrorystów. Część relacji wskazywała, że trzech napastnicy (niektóre media informowały o dwóch) próbowali przedostać się na teren Parlamentu Tunezji, a odparci przez służby ochrony schronili się w muzeum<sup>2</sup>. Inne przekazy natomiast utrzymywały, że muzeum było docelowym miejscem ataku<sup>3</sup>. Po wtargnięciu na teren obiektu, gdzie znajdowało się około stu zwiedzających (w tym 30-osobowa grupa z Polski), zamachowcy zabili 24 osoby, w tym trzech obywateli RP i przez kilka godzin przetrzymywali w nim resztę zwiedzających. Wśród osób poszkodowanych znaleźli się m.in. obywatele z Wielkiej Brytanii, Francji, Japonii, Hiszpanii oraz Rosji. Tego samego dnia w wyniku ataku oddziałów antyterrorystycznych dwóch zamachowców zostało zabitych, a zakładnicy uwolnieni. Do przeprowadzenia zamachu przyznało się tzw. Państwo Islamskie. Bezpośrednim celem działań było „wywołanie efektu psychologicznego i rezonansu społecznego poprzez maksymalizację ofiar”<sup>4</sup>, natomiast pośrednim (odłożonym w czasie) uderzenie w polityczno-gospodarczy system Tunezji.

---

2 <http://www.tvp.info/19305874/krwawy-zamach> [dostęp: 16.10.2017].

3 <https://www.tvn24.pl/wiadomosci-ze-swiata,2/swiadek-zamachu-o-tym-co-dzialo-sie-w-muzeum-bardo-w-tunisie,525568.html> [dostęp: 16.10.2017].

4 K. Szubart, *Wojna z Kalifatem II: Islamski ekstremizm w Tunezji*, FAE Policy Paper nr 17/2015, Warszawa 2015, s. 6.

W przypadku ataku na Muzeum Bardo mieliśmy do czynienia ze zjawiskiem tzw. terroryzmu indywidualnego (samotnych wilków) lub soloterroryzmu. Pojęcia te często używane zamiennie nie są jednak tożsame. „Soloterroryzm reprezentują osoby, które z własnej inicjatywy szukają kontaktu z organizacjami terrorystycznymi, jednak nie są jej członkami a jedynie sympatykami. Natomiast taktykę samotnego wilka stosują osoby, które nie są i nie były bezpośrednio ani pośrednio związane z organizacją i nie podlegają pod jej dowództwo”<sup>5</sup>. Zdarzenia w Tunisie nie były pierwszym atakiem terrorystycznym przeprowadzonym na terenie muzeum. Rok wcześniej w Belgii doszło do ataku o charakterze ideologicznym w Joods Museum van België.

24 maja 2014 roku obywatel Francji Mehdi Nemmouche wszedł do Muzeum Żydowskiego w Brukseli i zastrzelił z kałasznikowa czterech zwiedzających. W wyniku ataku zginął pracownik muzeum, para turystów z Izraela oraz obywatelka Francji. Całe zdarzenie trwało niecałe dwie minuty. Zamachowiec po dokonaniu egzekucji wyszedł z budynku i odjechał zaparkowanym wcześniej przed muzeum samochodem. Minister Spraw Wewnętrznych Belgii Joëlle Milquet w dniu ataku powiedziała w wywiadzie cytowanym przez Independent: „Istnieje duże prawdopodobieństwo, że mamy do czynienia z atakiem o charakterze antysemitycznym”<sup>6</sup>.

30 maja został zatrzymany na dworcu autobusowym w Marsylii. Policjanci znaleźli przy nim broń, którą użyto podczas ataku. Po tych wydarzeniach Roger Cukierman, Przewodniczący Rady Organizacji Żydowskich we Francji powiedział: „Obawy rządów państw zachodnich potwierdziły się – europejscy dżihadysty wracający z Syrii są jak tykająca bomba”<sup>7</sup>.

Inny charakter miał atak terrorystyczny, a raczej próba jego dokonania, w lutym bieżącego roku w Luwrze. Napastnik, 29-letni Egipcjanin Abdallah El-Hamahmy, który próbował dostać się rano do muzeum przejściem podziemnym został zatrzymany przez patrol żołnierzy. Podczas rewizji krzycząc *Allah Akbar* zaatakował jednego z nich maczetą raniąc go w głowę. Drugi żołnierz

5 T. Czapiewski, *Terroryzm Samotnych Wilków – mediatyzacja i odpolitycznienie?*, [w:] *Profilaktyka bezpieczeństwa publicznego w Województwie Zachodniopomorskim*, pod red. T. Czapiewskiego i M. Sikory, Szczecin 2014, s. 122.

6 <http://www.independent.com.mt/articles/2014-05-24/world-news/3-killed,-1-injured-at-Brussels-Jewish-Museum-5152047104> [dostęp: 18.10.2017].

7 <http://www.bbc.com/news/world-europe-27660683> [dostęp: 18.10.2017].

oddał w tym momencie do atakującego strzały, ciężko raniąc go w brzuch i nogi. W torbach niesionych przez napastnika znaleziono farby w spray'u oraz drugą maczetę<sup>8</sup>. Podczas przesłuchania przyznał się, że jego celem było zniszczenie eksponatów w paryskim muzeum. Jak podała agencja AFP, przed zamachem miał napisać na Twitterze: „Żadnych negocjacji, żadnych kompromisów, z pewnością żadnego cofania się, bezwzględna wojna”.

Atak się nie powiódł, ponieważ w stolicy Francji w ramach operacji antyterrorystycznej *Sentinelle* wprowadzone zostały szczególne środki bezpieczeństwa. Natychmiast po ataku teren, na którym doszło do zdarzenia, został zabezpieczony, Luwr zamknięty dla zwiedzających, osoby w nim przebywające zgromadzone w jednej z sal, a następnie ewakuowane. Francuskie władze wydały komunikat ostrzegający osoby przebywające w Paryżu o poważnym naruszeniu porządku publicznego. Jednocześnie, aby nie dopuścić do powtórzenia się sytuacji z Tunisu, służby ochrony Luwru całkowicie zamknęły muzeum, tak aby nie było żadnej możliwości dostania się kogokolwiek z zewnątrz.

Opisane tu sytuacje pokazują, że instytucje kultury, w tym muzea, są obiektami narażonymi w szczególny sposób na ataki terrorystyczne. Po pierwsze dlatego, że są to miejsca, w których znajdują się jednocześnie duże rzesze zwiedzających. Często w muzeach przebywają grupy zagranicznych turystów, które stanowią atrakcyjny cel dla terrorystów, pozwalający osiągnąć im pożądaną efekt propagandowy (*vide* atak w Muzeum Bardo). Drugim istotnym powodem (co pokazuje atak w Paryżu) jest fakt, że to właśnie muzea są nośnikami kultury i dziedzictwa historycznego cywilizacji zachodniej.

Jak więc właściwie przygotować się na zagrożenie atakiem terrorystycznym? Można posłużyć się wieloma sprawdzonymi strategiami. Jedną z nich proponuje dokument: *Zarządzanie kryzysowe – wytyczne i dobre praktyki* przygotowany i wydany w 2014 roku przez *British Standards Institution*. Standard przygotowany przez *Brytyjski Komitet Normalizacyjny* w sposób kompleksowy podejmuje problem radzenia sobie z każdym kryzysem, a więc i sytuacją wywołaną atakiem terrorystycznym. Dokument ten definiuje kryzys jako: *odbiegającą od normy i niestabilną sytuację zagrażającą*

---

8 <http://www.tvp.info/28924892/napastnik-z-luwru-przybyl-z-dubaju-przed-atakiem-tweetowal> [dostęp: 18.10.2017].

celem strategicznym, reputacji organizacji lub jej żywotności, a zarządzanie nim jako: *rozwijanie i wykorzystanie zdolności organizacji do radzenia sobie z kryzysem*. Zdefiniowane cechy kryzysu pokrywają się z cechami ataków terrorystycznych, a należą do nich:

- nieprzewidywalność – rzadkie zdarzenie, które stanowi wyjątkowe wyzwanie dla organizacji;
- nagłość – następujące bez ostrzeżenia niosąc ze sobą poważne konsekwencje dla reputacji organizacji;
- konieczność niezwłocznej reakcji;
- krytyczność konsekwencji wykraczająca daleko poza obszar organizacji, jej sektor oraz granice geograficzne;
- duże zainteresowanie ze strony mediów niosące negatywny wpływ na organizację oraz jej otoczenie;
- trudność w opanowaniu sytuacji przy użyciu standardowych procedur ze względu na swój nietypowy charakter, nieodłączną niepewność i potencjalną skalę i długotrwałość konsekwencji.

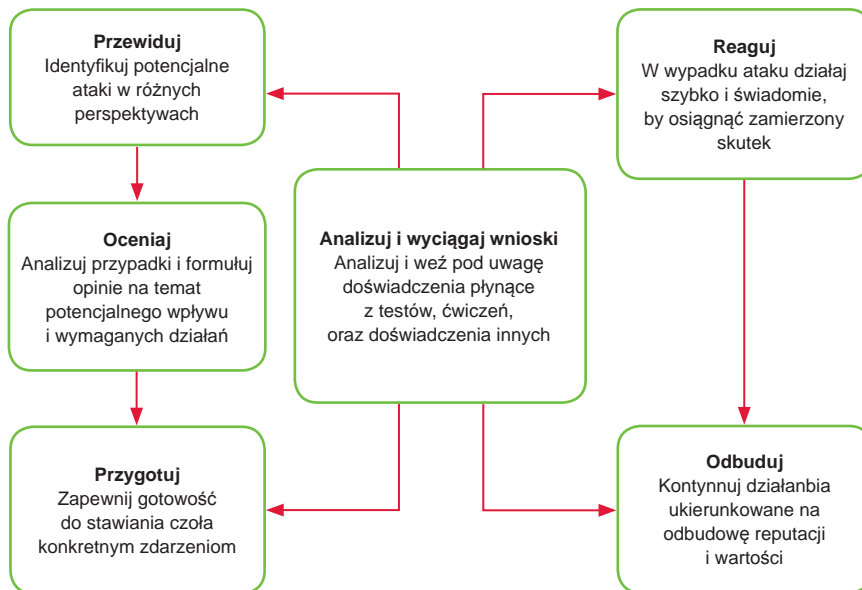
Aby móc skutecznie odpowiedzieć na tak scharakteryzowane zagrożenie, należy w pierwszej kolejności zbudować i rozwijać zdolność do radzenia sobie w sytuacjach zagrożeń. Szybciej uporamy się z konsekwencjami ataku terrorystycznego, jeśli wcześniej uda się nam przygotować i pozyskać:

- osoby zdolne do szybkiego analizowania sytuacji, wyznaczania strategii, określania opcji, podejmowania decyzji i oceniania ich konsekwencji;
- struktury i procesy/procedury, które pozwolą wcielić w życie decyzje, monitorować je, oceniać i kontynuować;
- pracowników, którzy potrafią ocenić zagrożenie, znają procedury bezpieczeństwa oraz potrafią je zrealizować;
- możliwości wspierania rozwiązań poprzez wykorzystanie odpowiednich środków w odpowiednim miejscu i czasie.

Jednakże same zasoby umożliwiające podjęcie reaktywnych działań nie stanowią wystarczającej odpowiedzi na potencjalny zamach i nie gwarantują należytego poziomu przygotowania. Faktyczną zdolność osiąga się poprzez skuteczną realizację procesów: przewidywania i oceny, przygotowania, reagowania, odbudowy oraz analizy i wyciągania wniosków. Zależności między tymi procesami prezentuje rys. 3.



**Rysunek 3. Struktura ramowa zarządzania w sytuacjach kryzysowych**



Źródło: Zarządzanie kryzysowe – Wytyczne i dobre praktyki BS 11200:2014.

Istotnym elementem zarządzania bezpieczeństwem jest właściwy proces planowania, którego końcowym etapem jest uzgodniony i przeciwczony plan postępowania w sytuacjach zagrożeń. Musi być zwięzły, na tyle, na ile jest to możliwe i zawierać tylko te informacje, które faktycznie będą wykorzystywane podczas fazy reagowania. Gwarantuje to, że zostanie on przeczytany i przetestowany, zanim zaistnieje potrzeba jego użycia oraz że będzie zrozumiały i zostanie rzeczywiście wykorzystany w sytuacji ataku. Plan powinien zawierać:

- informacje wskazujące, kto ma upoważnienie do podejmowania kluczowych decyzji i działań w trakcie i ponosi za nie odpowiedzialność;
- kluczowe dane kontaktowe: jak kontaktować się z pracownikami podczas zdarzenia;
- zasady komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej;
- mechanizmy aktywacji procedur wskazanych w planie i sposób ich realizacji w praktyce;

- szczegóły dotyczące poziomów reagowania w ramach organizacji (np. z kim i w jaki sposób należy się kontaktować w danej sytuacji) oraz diagram sekwencji działań;
- strukturę, rolę oraz oczekiwania wobec zespołu zarządzania kryzysowego;
- szablony najważniejszych dokumentów;
- wytyczne dotyczące rejestrowania zdarzeń;
- szablon raportu sytuacyjnego, który ma obowiązywać w całej organizacji.

Standard określa funkcję planu oraz filozofię jego sporządzenia, wskazując: *Zaleca się, aby zapewniał on ogólną zdolność reagowania. Nie powinien odnosić się do konkretnych scenariuszy, ponieważ plan na każdą możliwą ewentualność byłby zbyt nieporęczny. Mógłby utrudnić nieskrępowane myślenie i działanie oraz pominąć fakt, że kryzysy są z reguły nieprzewidywalne, a szczegółowe ich zaplanowanie jest niemożliwe.*

Opisany wcześniej plan postępowania nie jest oczywiście jedynym tego typu dokumentem. Należy pamiętać, że muzea są zobligowane przepisami prawa do posiadania planów postępowania na wypadek kryzysu, konfliktu zbrojnego czy też (obowiązujący od 2016 r.) obowiązek sporządzenia procedur przypadku zagrożeń terrorystycznych. Po wejściu w życie tzw. ustawy antyterrorystycznej w 2016 roku, w stosunku do instytucji zarządzających obszarami, obiektami i urządzeniami podlegającymi obowiązkowej ochronie<sup>9</sup> i sporządzających plan ochrony wprowadzono rozszerzenie polegające na konieczności uzgadniania planu w zakresie zagrożeń o charakterze terrorystycznym z właściwym terytorialnie dyrektorem Delegatury ABW. W konsekwencji zagrożenia te powinny zostać opisane w formie odrębnego załącznika, zwanego załącznikiem antyterrorystycznym, który powinien zawierać m.in. matrycę ryzyk określającą poziom zagrożenia terrorystycznego dla ochranianego obszaru, obiektu, urządzenia oraz dane kontaktowe pozwalające na wymianę informacji oraz współdziałanie podczas zdarzeń o charakterze terrorystycznym.

Podczas ataku terrorystycznego, szczególnie w sytuacji, kiedy mamy do czynienia z sytuacją przeciągającą się w czasie, ważną funkcją zarządzania

---

9 Na podstawie ustawy z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia.

bezpieczeństwem jest umiejętność kreowania wspólnej świadomości sytuacyjnej definiowane jako: *stan indywidualnej lub zbiorowej wiedzy dotyczącej przeszłych i obecnych zdarzeń, ich skutków i potencjalnego dalszego przebiegu.*

W kontekście zarządzania bezpieczeństwem termin *świadomość sytuacyjna* oznacza najlepsze możliwe w danym momencie zrozumienie:

- tego, co się dzieje i możliwych konsekwencji;
- poziomu niepewności;
- poziomu kontrolowania przebiegu sytuacji;
- kwestii pogarszających sytuację;
- tego, co może wydarzyć się w przyszłości.

Wiedza pozyskana w ten sposób pozwala na definiowanie strategii postępowania oraz identyfikację problemów, podejmowanie adekwatnych do sytuacji decyzji, wyznaczanie działań oraz potwierdzanie wdrożenia działań i ich skutków.

Problemy, przed jakimi stają osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie muzeów, mogą być niezwykle poważne i skomplikowane, mogą dotyczyć realnego zagrożenia dla zwiedzających i personelu, reputacji oraz zbiorów. Oznacza to, że osoby odpowiedzialne będą musiały:

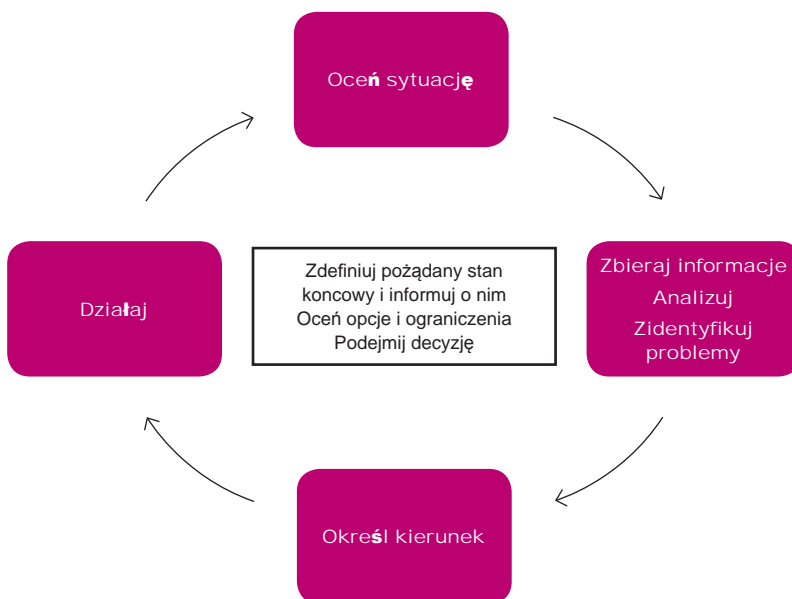
- szybko podejmować decyzje bez dostępu do pożądaných informacji i środków;
- zajmować się problemami trudnymi do zrozumienia i poważnie zagrażającymi bezpieczeństwu i dobru zwiedzających oraz personelowi;
- będą pracować w niepewnym i chaotycznym środowisku;
- wprowadzać spokój, budować zaufanie i autorytet, co musi być oparte zdecydowaniem;
- sprawować kontrolę i być postrzegane jako osoby faktycznie ją sprawujące;
- realizować to wszystko w okolicznościach, których prawdopodobnie nie miały wcześniej możliwości doświadczyć w sposób bezpośredni;
- działać w ten sposób w sytuacji, kiedy one i osoby, na których polegają, są narażone na stres wpływający na przetwarzanie informacji i komunikację.

Reagowanie wiąże się nieodłącznie z podejmowaniem decyzji. Powinny być one oparte na najlepszych dostępnych w danym czasie informacjach, a właściwa ich implementacja powinna pozwalać na kontrolowanie sytuacji

i zmniejszenie skutków. Świadomość trudności w podejmowaniu decyzji w sytuacji bezpośredniego zagrożenia jest często lekceważona. Niemniej doświadczenie uczy, że nawet najbardziej pragmatycznie myślący i stanowczy w sytuacjach codziennych dyrektor może w czasie kryzysu popełnić nietypowe błędy, unikać podejmowania decyzji lub opóźniać je.

Podstawowy model decyzyjny podczas sytuacji zagrożenia zawiera się w pięciu etapach: analizowanie sytuacji, identyfikowanie problemów, przygotowanie możliwych scenariuszy przebiegu zdarzenia, ocenianie ich w stosunku do pożądanego stanu oraz podejmowanie decyzji. Podejmowanie decyzji w sytuacji zagrożenia powinno przebiegać ściśle według kolejnych, następujących po sobie wymienionych wcześniej etapów. Przedstawiony proces może wydawać się logiczny i zrozumiały i na tyle intuicyjny, że nie powinien wymagać on omówienia, niemniej tego typu modele zakładają, że decydent będzie posiadał kompletne informacje, co pozwoli mu na dokładne określenie konsekwencji danego wyboru i że myśli on całkowicie racjonalnie. Doświadczenie pokazuje, że nie zawsze tak się dzieje.

**Rysunek 4. Proces podejmowania decyzji w sytuacji zagrożenia**



Proces podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych charakteryzuje się zwykle źle sformułowanymi dylematami. Analiza procesów decyzyjnych pokazuje, że nie można oceniać podejmowanych decyzji w kategoriach: dobre lub złe, ale: lepsze lub gorsze, a często rozwiązanie jednego problemu generuje kolejne. Ponadto często podjęte decyzje prowadzą nie do dobrych, a jedynie mniej lub bardziej niekorzystnych rozwiązań.

Na proces decyzyjny wpływa wiele czynników. Świadomość skutków zagrożenia, ocena bieżącej sytuacji, ale też wiedza o posiadanych i dostępnych zasobach ludzkich i technicznych. Adekwatność decyzji powinna być mierzona możliwością jej realizacji, tak więc koniecznym elementem podejmowania decyzji jest świadomość posiadanych zdolności reagowania. W przypadku zagrożeń terrorystycznych do zasobów krytycznych należy zaliczyć m.in.: zestawy do udzielania kwalifikowanej pierwszej pomocy, defibrylatory, opaski umożliwiające przeprowadzenie wstępnej segregacji medycznej (zgodnie z systemem START) czy środki łączności.

Jakość realizowanych procedur reagowania oraz budowy świadomości sytuacyjnej (podczas zaistnienia niekorzystnego zdarzenia) czy też procesu podejmowania decyzji są zależne od czasu, jaki poświęćmy fazie przygotowania. Stąd też tak często zarówno w przepisach prawnych, standardach, normach, jak i zbiorach dobrych praktyk, pojawiają się zapisy o konieczności przeprowadzania szkoleń podnoszących umiejętności radzenia sobie w sytuacjach zagrożenia oraz ćwiczeń je weryfikujących. Odpowiednie przygotowanie służby ochrony, personelu, kierownictwa obniża znacznie próg podatności, jednak w przypadkach obiektów użyteczności publicznej nie można zapominać o klientach czy osobach zwiedzających. Analizując przypadki ataków terrorystycznych, należy zwrócić uwagę na zależność – im wyższa jest świadomość zagrożeń oraz wiedza, jak się bezpiecznie zachować wśród osób przebywających w miejscu ataku, tym mniej ofiar. Stąd też ważne jest, aby w obiektach znajdowały się ulotki czy instrukcje, jak zachować się w sytuacji zagrożenia (patrz: wkładka umieszczona na końcu publikacji).

Zdolność zarządzania bezpieczeństwem w sytuacjach zagrożeń to cecha organizacji odpornej na różnego rodzaju krytyczne sytuacje, gdzie odporność oznacza umiejętność nie tylko samego przetrwania, ile utrzymania ciągłego działania podczas różnego rodzaju kryzysów. Celem

prezentowanego artykuły było zwrócenie uwagi na potrzebę wdrożenia w muzeach szczególnych, ekstraordynaryjnych rozwiązań, które powinny przybrać cechy systemu podlegającego ciągłej ewaluacji i poprawie. O ile świadomość zagrożeń jest powszechnie manifestowana i znajduje odzwierciedlenie w implementacji różnych systemów bezpieczeństwa fizycznego, to zrozumienie dla potrzeby wdrożenia systemu zarządzania pozwalającego na adekwatną do sytuacji kryzysowej odpowiedź jest rzadsze. Niemniej to właśnie tego rodzaju systemy pozwalają często ograniczyć skutki zagrożeń, tj. ataków terrorystycznych.



Krzysztof T. Kociołek

**OCHRONA PRZED  
NADZWYCZAJNYMI  
ZAGROŻENIAMI  
I PRZYGOTOWANIE  
OBIEKTU DO  
PROWADZENIA DZIAŁAŃ  
RATOWNICZYCH**





**Zagrożenie** jest to ciąg zdarzeń losowych lub wywołanych celowo, które wywierają negatywny wpływ na funkcjonowanie struktur państwowych, warunki bytowe, życie i zdrowie ludności oraz środowisko naturalne. Człowiekowi w jego rozwoju społecznym zawsze towarzyszyły różnorodne zagrożenia. Człowieka otaczają zagrożenia związane z oddziaływaniem sił przyrody, a wraz z rozwojem techniki coraz częściej dają znać o sobie awarie przemysłowe, katastrofy i skażenie środowiska naturalnego<sup>1</sup>.

**Nadzwyczajne zagrożenia** są to zjawiska lub wydarzenia, które zagrażają zdrowiu, życiu ludzi oraz mieniu, szczególnie w sposób masowy na znacznym obszarze. Zazwyczaj wyróżnia się zagrożenia czasu pokoju i zagrożenia okresu wojny. Największym zagrożeniem dla życia i bytu człowieka jest wojna, która burzy poczucie bezpieczeństwa i niesie ze sobą widmo zagłady. W okresie wojny ludność cywilna i dobra materialne niezbędne dla jej przetrwania narażone są na:

- 1) oddziaływanie środków walki przeciwnika (ostrzały, bombardowania, wysadzania, pożary itp.);
- 2) wtórne skutki oddziaływania przeciwnika (uwolnienia niebezpiecznych substancji, wybuchy, pożary, zagruzowania, zalania wodą, porażenia prądem i inne);
- 3) gwałtowne pogorszenie się warunków uniemożliwiających przetrwanie w postaci:
  - braku lub niedoboru wody,
  - braku żywności,
  - braku ogrzewania lub opału w okresie panowania niskich temperatur,
  - braku lekarstw i materiałów opatrunkowych,
  - braku opału i energii elektrycznej,
  - braku miejsc w szpitalach,
  - braku pomieszczeń mieszkalnych;
- 4) epidemie chorób zakaźnych;

---

<sup>1</sup> *Rodzaje zagrożeń, procedury i sposoby reagowania na zagrożenia*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Głogów, listopad 2014.

5) inne zagrożenia i klęski żywiołowe.

Wspominając tylko o zagrożeniach okresu wojny, szczegółowo zajmujemy się zagrożeniami nadzwyczajnymi czasu pokoju, do których należą:

- 1) klęski żywiołowe: huragany, obfite opady deszczu, powódzie, śnieżyce, oblodzenia, niskie i wysokie temperatury;
- 2) pożary;
- 3) awarie i podobne: skażenia chemiczne, promieniotwórcze i inne;
- 4) wypadki i katastrofy: komunikacyjne, wybuchy, katastrofy budowlane;
- 5) działania terrorystyczne;
- 6) epidemie chorób zakaźnych ludzkich i zwierzęcych.

Wszystkich nadzwyczajnych zagrożeń przewidzieć się nie da, jednak ich skutki już tak, analizując na bieżąco wszystkie przesłanki oraz podejmując na czas niezbędne działania pozwalające na:

- przygotowanie się do nadejścia zagrożeń i tym samym minimalizacja strat (ewakuacja ludności, zabezpieczenie mienia);
- zmniejszenie możliwości powstania nadzwyczajnego zdarzenia oraz ewentualnych strat;
- przygotowanie się do likwidacji skutków nadzwyczajnego zdarzenia (przygotowanie sił i środków);
- zapewnienie szybkiego obiegu informacji o zaistnieniu zdarzenia (w tym zapewnienie podstawowych i rezerwowych systemów łączności, a także systemu powiadamiania i alarmowania);
- przewidywanie (przygotowanie) ewentualnych nakładów finansowych;
- ustalenie, z kim i w jaki sposób należy współdziałać przy likwidacji skutków zdarzenia (plany i scenariusze działań).

Do likwidacji lokalnych zagrożeń w okresie pokoju przeznaczone są służby ratownicze oraz wydzielone pododdziały sił zbrojnych, a także ludność cywilna w ramach realizacji zadań w zakresie ochrony ludności i obrony cywilnej.

Zgodnie z definicją zawartą w Ustawie o muzeach<sup>2</sup>, „muzeum” jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest

---

2 Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (tj. Dz.U. z 2017 r. poz. 972 z późn. zm.).

gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów. Muzea mogą być tworzone dla jednej lub wielu dziedzin działalności człowieka oraz tworców natury. Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego szczegółowo określił w wydanym rozporządzeniu<sup>3</sup> szczegółowy zakres i tryb zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą oraz sposoby przygotowania zbiorów muzeum do ewakuacji w razie powstania zagrożenia. Rozporządzenie to jest zbieżne, a w wielu miejscach stanowi uzupełnienie przepisów w zakresie ochrony przeciwpożarowej.

Jednakże pojęcie „ochrony” wydaje się szersze od pojęcia „zabezpieczenie”. Myśląc o ochronie muzeów, od razu przychodzi nam do głowy zawarta w Ustawie o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami<sup>4</sup> definicja „ochrony zabytków”, która polega, w szczególności, na podejmowaniu przez organy administracji publicznej działań mających na celu:

- 1) zapewnienie warunków prawnych, organizacyjnych i finansowych umożliwiających trwałe zachowanie zabytków oraz ich zagospodarowanie i utrzymanie;
- 2) zapobieganie zagrożeniom mogącym spowodować uszczerbek dla wartości zabytków;
- 3) udaremnianie niszczenia i niewłaściwego korzystania z zabytków;
- 4) przeciwdziałanie kradzieży, zaginięciu lub nielegalnemu wywozowi zabytków za granicę;
- 5) kontrolę stanu zachowania i przeznaczenia zabytków;
- 6) uwzględnianie zadań ochronnych w planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym oraz przy kształtowaniu środowiska.

Jeżeli uznamy, że zgromadzone w muzeum **muzealia**, czyli rzeczy ruchome i nieruchomości stanowiące własność muzeum i wpisane do

---

<sup>3</sup> Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą (Dz.U. z 2014 r. poz. 1240).

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (tj. Dz.U. z 2014 r. poz. 1446 z późn. zm.).

inwentarza muzealiów, są zabytkami, czyli nieruchomościami lub rzeczami ruchomymi, ich częściami lub zespołami, będącymi dziełem człowieka lub związanymi z jego działalnością i stanowiącymi świadectwo minionej epoki bądź zdarzenia, których zachowanie leży w interesie społecznym ze względu na posiadaną wartość historyczną, artystyczną lub naukową, to możemy wnioskować, że obowiązek ochrony muzeów przed nadzwyczajnymi zagrożeniami wynika bezpośrednio z powodu zgromadzenia w muzeach zabytków. Wnioskowanie takie jest słuszne, jednak nie jest pełne. Ochrona muzeów powinna polegać na ochronie zawartych w nim muzealiów, ochronie samego muzeum jako obiektu (budynku), a także na ochronie znajdujących się w muzeum osób – zwiedzających oraz pracowników.

Najszersze pojęcie dotyczące ochrony muzeów (i nie tylko muzeów) znaleźć możemy w Ustawie o ochronie przeciwpożarowej<sup>5</sup>, w której „**ochrona przeciwpożarowa**” zdefiniowana jest jako realizacja przedsięwzięć mających na celu ochronę życia, zdrowia, mienia lub środowiska przed pożarem, klęską żywiołową lub innym miejscowym zagrożeniem poprzez:

- 1) **zapobieganie** powstawaniu i rozprzestrzenianiu się pożaru, klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia, czyli:
  - a) zapewnienie koniecznych warunków ochrony technicznej nieruchomościom i ruchomościom,
  - b) tworzenie warunków organizacyjnych i formalnoprawnych zapewniających ochronę ludzi i mienia, a także przeciwdziałających powstawaniu lub minimalizujących skutki pożaru, klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia;
- 2) **zapewnienie sił i środków** do zwalczania pożaru, klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia;
- 3) **prowadzenie działań ratowniczych**, czyli podejmowanie czynności w celu ochrony życia, zdrowia, mienia lub środowiska, a także likwidacji przyczyn powstania pożaru, wystąpienia klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia.

Należy w tym miejscu wyjaśnić przywołane wcześniej definicje:

- **pożar** jest to niekontrolowany, samoistny proces spalania materiałów

---

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (tj. Dz.U. z 2017 r. poz. 736 z późn. zm.).

organicznych, jak i nieorganicznych. Warunkiem zapoczątkowania pożaru (podobnie jak w procesie spalania) jest istnienie tzw. trójkąta spalania, jak i odpowiednich warunków do jego podtrzymania;

- **klęska żywiołowa** jest to ekstremalne zjawisko naturalne powodujące znaczne szkody na terenie objętym tym zjawiskiem, pozostawiające po sobie często zmieniony obraz powierzchni ziemi. Powoduje ono również wysokie straty w gospodarce człowieka, może zmienić stan przyrody, a nawet zagrażać życiu ludzkiemu;
- **inne miejscowe zagrożenie** jest to zdarzenie wynikające z rozwoju cywilizacyjnego i naturalnych praw przyrody niebędące pożarem ani klęską żywiołową, stanowiące zagrożenie dla życia, zdrowia, mienia lub środowiska, któremu zapobieżenie lub którego usunięcie skutków nie wymaga zastosowania nadzwyczajnych środków.

Te trzy przytoczone tu definicje zawierają w sobie cały katalog nadzwyczajnych zagrożeń czasu pokoju, które mogą dotyczyć muzeów.

Cytowana wcześniej Ustawa o ochronie przeciwpożarowej wymaga, aby właściciel (ewentualnie zarządca lub użytkownik) budynku, obiektu budowlanego lub terenu, zapewniając ich ochronę przeciwpożarową:

- 1) przestrzegał przeciwpożarowych wymagań techniczno-budowlanych, instalacyjnych i technologicznych;
- 2) wyposażył budynek, obiekt budowlany lub teren w wymagane urządzenia przeciwpożarowe i gaśnice;
- 3) zapewnił konserwację oraz naprawy urządzeń przeciwpożarowych i gaśnic w sposób gwarantujący ich sprawne i niezawodne funkcjonowanie;
- 4) zapewnił osobom przebywającym w budynku, obiekcie budowlanym lub na terenie, bezpieczeństwo i możliwość ewakuacji;
- 5) przygotował budynek, obiekt budowlany lub teren do prowadzenia akcji ratowniczej;
- 6) zapoznał pracowników z przepisami przeciwpożarowymi;
- 7) ustalił sposoby postępowania na wypadek powstania pożaru, klęski żywiołowej lub innego miejscowego zagrożenia.

Wspominane wcześniej obowiązki właściciela, zarządcy lub użytkownika w zakresie ochrony przeciwpożarowej dotyczą całości zagadnień zapewnienia bezpieczeństwa pożarowego, szczególnie zapewnienia

bezpieczeństwa przebywającym w muzeum osobom. My ograniczymy się do aspektu przygotowania muzeum do prowadzenia działań ratowniczych.

Zgodnie z wspomnianą już Ustawą o ochronie przeciwpożarowej **działania ratownicze** prowadzą jednostki ochrony przeciwpożarowej, czyli jednostki umundurowane i wyposażone w specjalistyczny sprzęt, przeznaczone do walki z pożarami, klęskami żywiołowymi lub innymi miejscowymi zagrożeniami. W jednostkach ochrony przeciwpożarowej zatrudnieni są pracownicy nazywani „strażakami jednostek ochrony przeciwpożarowej”, którzy podlegają szczególnym obowiązkom wynikającym z charakteru pracy oraz posiadający odpowiednie kwalifikacje i warunki psychofizyczne. Strażakiem jednostki ochrony przeciwpożarowej może być pracownik, który ma kwalifikacje wymagane do wykonywania zawodu strażak, technik pożarnictwa lub inżynier pożarnictwa.

Właściwe zrozumienie opisanych kompetencji w zakresie prowadzenia działań ratowniczych (nazywanych także często działaniami ratowniczo-gaśniczymi) jest bardzo ważnym elementem zapewnienia przez pracodawcę bezpieczeństwa w zakładzie pracy, czyli przywołanych w artykule 15. Kodeksu pracy<sup>6</sup> „bezpiecznych i higienicznych warunków pracy”. Pamiętajć należy, że zgodnie z artykułem 9. Ustawy o ochronie przeciwpożarowej: „każdy kto zauważy pożar, klęskę żywiołową lub inne miejscowe zagrożenie, jest obowiązany niezwłocznie zawiadomić osoby znajdujące się w strefie zagrożenia oraz: centrum powiadamiania ratunkowego lub jednostkę ochrony przeciwpożarowej albo Policję bądź wójta albo sołtysa”. Czyli działań ratowniczych nie może prowadzić pracownik muzeum, lecz przybyli na miejsce zdarzenia wezwani (powiadomieni) przez pracownika muzeum strażacy jednostki ochrony przeciwpożarowej.

Kierowanie działaniem ratowniczym rozpoczyna się z chwilą przybycia na miejsce zdarzenia pierwszych sił z jednostki ochrony przeciwpożarowej. Kierowanie działaniem ratowniczym są obowiązani przejąć, według określonego w przepisach<sup>7</sup> porządku, ratownicy z jednostek ochrony przeciwpożarowej, posiadający kwalifikacje do kierowania działaniem ratowniczym.

---

6 Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (tj. Dz.U. z 2018 r. poz. 108 z późn. zm.).

7 Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 lipca 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad kierowania i współdziałania jednostek ochrony przeciwpożarowej biorących udział w działaniu ratowniczym (tj. Dz.U. z 2013 r. poz. 709).

Kierowanie działaniem ratowniczym kończy się z chwilą wykonania tych działań oraz przekazania terenu akcji, obiektu lub mienia.

**Przygotowanie muzeum do prowadzenia działań ratowniczych** to m.in. spełnienie wymagań Rozporządzenia CPR 305/2011<sup>8</sup>, czyli wymagań w zakresie projektowania i wykonania obiektów budowlanych w taki sposób, aby w przypadku wybuchu pożaru:

- a) nośność konstrukcji została zachowana przez określony czas;
- b) powstawanie i rozprzestrzenianie się ognia i dymu w obiektach budowlanych było ograniczone;
- c) rozprzestrzenianie się ognia na sąsiednie obiekty budowlane było ograniczone;
- d) osoby znajdujące się wewnątrz mogły opuścić obiekt budowlany lub być uratowane w inny sposób;
- e) uwzględnione było bezpieczeństwo ekip ratowniczych.

Wspomniane wymagania zawarte są także w Prawie budowlanym<sup>9</sup>. Mianowicie obiekt budowlany jako całość oraz jego poszczególne części, wraz ze związanymi z nim urządzeniami budowlanymi należy, biorąc pod uwagę przewidywany okres użytkowania, projektować i budować w sposób określony w przepisach, w tym techniczno-budowlanych, oraz zgodnie z zasadami wiedzy technicznej, zapewniając m.in.:

- 1) spełnienia podstawowych wymagań dotyczących obiektów budowlanych dotyczących:
  - a) nośności i stateczności konstrukcji,
  - b) bezpieczeństwa pożarowego,
  - c) higieny, zdrowia i środowiska,
  - d) bezpieczeństwa użytkowania i dostępności obiektów;
- 2) warunków bezpieczeństwa i higieny pracy;
- 3) ochrony ludności, zgodnie z wymaganiami obrony cywilnej;
- 4) ochrony obiektów wpisanych do rejestru zabytków oraz obiektów objętych ochroną konserwatorską.

Jak już wcześniej wspomniano, to właściciel, zarządca lub użytkownik ma obowiązek **przygotowania** budynku, obiektu budowlanego lub terenu

8 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 305/2011 z dnia 9 marca 2011 r. ustanawiające zharmonizowane warunki wprowadzania do obrotu wyrobów budowlanych i uchylające dyrektywę Rady 89/106/EWG.

9 Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (tj. Dz.U. z 2017 r. Nr 1332 z późn. zm.).



**do prowadzenia akcji ratowniczej**, czyli musi także zapewnić odpowiedni dojazd dla jednostek ochrony przeciwpożarowej (drogi pożarowe), zapewnić wodę do zewnętrznego gaszenia pożaru oraz sprzęt służący tym działaniom.

Zapewnienie **przeciwpożarowego zaopatrzenia w wodę** do zewnętrznego gaszenia pożaru zgodnie z Rozporządzeniem MSWiA<sup>10</sup> jest wymagane dla:

- 1) jednostek osadniczych o liczbie mieszkańców przekraczającej 100 osób, niestanowiących zabudowy kolonijnej, a także znajdujących się w ich granicach: budynków użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego oraz obiektów budowlanych produkcyjnych i magazynowych;
- 2) budynków użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego oraz obiektów budowlanych produkcyjnych i magazynowych, znajdujących się poza granicami jednostek osadniczych wymienionych w pkt 1, o kubaturze brutto przekraczającej 2500 m<sup>3</sup> lub o powierzchni przekraczającej 500 m<sup>2</sup>, z wyjątkiem stacji paliw płynnych ze zbiornikami o łącznej pojemności do 200 m<sup>3</sup> i stacji gazu płynnego;
- 3) obiektów budowlanych niebędących budynkami, przeznaczonych na potrzeby użyteczności publicznej lub do zamieszkania zbiorowego, w których znajduje się strefa pożarowa o powierzchni przekraczającej 1000 m<sup>2</sup> lub przeznaczona do jednoczesnego przebywania ponad 50 osób;
- 4) obiektów budowlanych gospodarki rolnej o powierzchni strefy pożarowej przekraczającej 1000 m<sup>2</sup>.

Dla pozostałych obiektów budowlanych woda do celów przeciwpożarowych do zewnętrznego gaszenia pożaru jest zapewniana w ramach ilości wody przewidywanych dla jednostek osadniczych, nie mniejszej jednak niż 10 dm<sup>3</sup>/s, a w przypadku jednostki osadniczej o liczbie mieszkańców do 2000 wymagana ilość wody do celów przeciwpożarowych do zewnętrznego gaszenia pożaru dla pozostałych obiektów budowlanych powinna wynosić co najmniej 5 dm<sup>3</sup>/s.

---

<sup>10</sup> Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 24 lipca 2009 r. w sprawie przeciwpożarowego zaopatrzenia w wodę oraz dróg pożarowych (Dz.U. z 2009 r. Nr 124, poz. 1030).

Wymagana ilość wody do zewnętrznego pożaru jest obliczana na podstawie cytowanego wcześniej Rozporządzenia MSWiA, a dostępna powinna być w szczególności z urządzeń zaopatrujących w wodę ludność, zgodnie z regulaminem dostarczania wody i odprowadzania ścieków. Wodę do celów przeciwpożarowych w wymaganej ilości powinna zapewniać sieć wodociągowa doprowadzająca wodę do jednostki osadniczej. W przypadku gdy w jednostce osadniczej zasoby wody przeznaczonej dla ludności dostarczanej wodociągiem nie zapewniają ilości wymaganych do celów przeciwpożarowych, wykonuje się, w odległości nie większej niż 250 m od skrajnej zabudowy jednostki osadniczej lub chronionego obiektu budowlanego, co najmniej jedno z następujących uzupełniających źródeł wody:

- 1) studnię o wydajności nie mniejszej niż 10 dm<sup>3</sup>/s;
- 2) punkt czerpania wody przy naturalnym lub sztucznym zbiorniku wodnym o pojemności zapewniającej odpowiedni zapas wody albo na cieku wodnym o stałym przepływie wody nie mniejszym niż 20 dm<sup>3</sup>/s przy najniższym stanie wód;
- 3) przeciwpożarowy zbiornik wodny spełniający wymagania Polskiej Normy.

Zgodnie z wspomnianym wcześniej Rozporządzeniem MSWiA wymagana ilość wody do celów przeciwpożarowych do zewnętrznego gaszenia pożaru dla budynków użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego oraz innych obiektów budowlanych o takim przeznaczeniu, służąca do zewnętrznego gaszenia pożaru, powinna wynosić:

- 1) dla budynku o kubaturze brutto do 5000 m<sup>3</sup> i o powierzchni wewnętrznej do 1000 m<sup>2</sup> – 10 dm<sup>3</sup>/s z co najmniej jednego hydrantu o średnicy 80 mm lub 100 m<sup>3</sup> zapasu wody w przeciwpożarowym zbiorniku wodnym;
- 2) dla budynków niewymienionych w pkt 1 – 20 dm<sup>3</sup>/s łącznie z co najmniej dwóch hydrantów o średnicy 80 mm lub 200 m<sup>3</sup> zapasu wody w przeciwpożarowym zbiorniku wodnym;
- 3) dla obiektów budowlanych niebędących budynkami, przeznaczonych na potrzeby użyteczności publicznej lub do zamieszkania zbiorowego, w których znajduje się strefa pożarowa o powierzchni przekraczającej 1000 m<sup>2</sup> lub przeznaczona do jednoczesnego przebywania ponad 50 osób – 10 dm<sup>3</sup>/s z co najmniej jednego hydrantu

o średnicy 80 mm lub 100 mm zapasu wody w przeciwpożarowym zbiorniku wodnym.

W przypadku braku wymaganej ilości wody do zewnętrznego gaszenia pożaru dopuszcza się jej uzupełnienie z następujących źródeł:

- 1) studni o wydajności nie mniejszej niż 10 dm<sup>3</sup>/s;
- 2) punktu czerpania wody przy naturalnym lub sztucznym zbiorniku wodnym o pojemności zapewniającej odpowiedni zapas wody albo na cieku wodnym o stałym przepływie wody nie mniejszym niż 20 dm<sup>3</sup>/s przy najniższym stanie wód;
- 3) przeciwpożarowego zbiornika wodnego spełniającego wymagania Polskiej Normy, przy czym w przypadku przeciwpożarowego zbiornika wodnego jego pojemność powinna wynosić 10 m<sup>3</sup> zapasu wody na 1 dm<sup>3</sup>/s brakującej wydajności wodociągu, jednak nie mniej niż 50 m<sup>3</sup>.

W przypadku gdy w budynku użyteczności publicznej lub zamieszkania zbiorowego bądź w innych obiektach budowlanych o takim przeznaczeniu

w jednej strefie pożarowej znajdują się również pomieszczenia magazynowe, wymaganą ilość wody do celów przeciwpożarowych do zewnętrznego gaszenia pożaru dla takiego budynku lub obiektu budowlanego określa się zgodnie z zasadami określonymi w Rozporządzeniu MSWiA w sprawie przeciwpożarowego zaopatrzenia w wodę oraz dróg pożarowych z uwzględnieniem wymaganej ilości wody dla pomieszczeń magazynowych z zastrzeżeniem, że dla tych ustaleń zamiast powierzchni strefy pożarowej



**Fot. 1. Punkt czerpania wody przy uzupełniającym źródle wody. Fot. Krzysztof T. Kociolek**

przyjmuje się łączną powierzchnię pomieszczeń magazynowych, przyjmując dla całego budynku lub obiektu budowlanego wyższe z wymagań.

W przypadku braku źródła wody zapewniającego wymaganą ilość wody do celów przeciwpożarowych, właściwy miejscowo komendant powiatowy (miejski) Państwowej Straży Pożarnej na wniosek właściciela budynku, obiektu budowlanego lub terenu, może dopuścić na czas określony zastępcze źródło wody do celów przeciwpożarowych, w szczególności naturalny lub sztuczny zbiornik wody, studnię lub ciek wodny, wyposażone w stanowisko czerpania wody wraz z dojazdem. Zastępcze źródło wody powinno zapewniać możliwość prowadzenia działań gaśniczych z użyciem sił i środków dostępnych w rejonie działania najbliższej jednostki ochrony przeciwpożarowej. W szczególnie uzasadnionych przypadkach, gdy spełnienie wymagań dotyczących przeciwpożarowego zaopatrzenia w wodę jest niemożliwe ze względu na lokalne uwarunkowania lub jest uzasadnione przyjęcie innych rozwiązań, na wniosek właściciela budynku, obiektu budowlanego lub terenu, dopuszcza się stosowanie rozwiązań zamiennych, które zapewniają nie pogorszenie warunków ochrony przeciwpożarowej, uzgodnionych z właściwym miejscowo komendantem wojewódzkim Państwowej Straży Pożarnej.

Kolejny wymóg w zakresie przygotowania do działań ratowniczych to zapewnienie tzw. dojazdu do obiektu dla jednostek ochrony przeciwpożarowej, czyli zapewnienie drogi pożarowej o utwardzonej nawierzchni, umożliwiającej dojazd pojazdów jednostek ochrony przeciwpożarowej do obiektu budowlanego o każdej porze roku. Przepisy wymagają, aby droga pożarowa była doprowadzona do:

- 1) budynku zawierającego strefę pożarową zakwalifikowaną do kategorii zagrożenia ludzi ZL I lub ZL II;
- 2) budynku należącego do grupy wysokości: średniowysoki, wysoki lub wysokościowy, zawierającego strefę pożarową zakwalifikowaną do kategorii zagrożenia ludzi ZL III, ZL IV lub ZL V;
- 3) budynku zawierającego strefę pożarową produkcyjną lub magazynową oraz do strefy pożarowej poza budynkiem, obejmującej urządzenia technologiczne, plac składowy lub wiatę, jeżeli gęstość obciążenia ogniowego wymienionych stref pożarowych przekracza  $500 \text{ MJ/m}^2$  i zachodzi co najmniej jeden z warunków:

- a) powierzchnia strefy pożarowej przekracza 1000 m<sup>2</sup>,
  - b) występuje pomieszczenie zagrożone wybuchem;
- 4) budynku zawierającego strefę pożarową produkcyjną lub magazynową o gęstości obciążenia ogniowego poniżej 500 MJ/m<sup>2</sup> o powierzchni przekraczającej 20000 m<sup>2</sup>;
- 5) budynku niskiego:
- a) zawierającego strefę pożarową zakwalifikowaną do kategorii zagrożenia ludzi ZL III o powierzchni przekraczającej 1000 m<sup>2</sup>, obejmującą kondygnację nadziemną inną niż pierwsza, lub
  - b) zawierającego strefę pożarową zakwalifikowaną do kategorii zagrożenia ludzi ZL V i mającego ponad 50 miejsc noclegowych;
- 6) obiektu budowlanego innego niż budynek, przeznaczonego do użyteczności publicznej lub zamieszkania zbiorowego, w którym przewiduje się możliwość jednoczesnego przebywania w strefie pożarowej ponad 50 osób;
- 7) stanowiska czerpania wody do celów przeciwpożarowych.

**Droga pożarowa** powinna przebiegać wzdłuż dłuższego boku budynku, a w przypadku gdy krótszy bok budynku ma więcej niż 60 m – z jego dwóch stron, przy czym bliższa krawędź drogi pożarowej musi być oddalona od ściany budynku o 5–15 m dla obiektów zaliczanych do kategorii zagrożenia ludzi I i o 5–25 m dla pozostałych obiektów. Pomiędzy tą drogą i ścianą budynku nie mogą występować stałe elementy zagospodarowania terenu lub drzewa i krzewy o wysokości przekraczającej 3 m, uniemożliwiające dostęp do elewacji budynku za pomocą podnośników i drabin mechanicznych.

W przypadkach uzasadnionych warunkami lokalnymi, w szczególności architektonicznymi, droga pożarowa do budynku może być poprowadzona w taki sposób, aby był zapewniony dostęp do:

- 1) 30% obwodu zewnętrznego budynku, przy jego rozpiętości (największej szerokości) do 60 m;
- 2) 50% obwodu zewnętrznego budynku, przy jego rozpiętości przekraczającej 60 m;
- 3) 100% długości elewacji od frontu budynku, przy zabudowie pierzejowej.

Wyjścia z obiektów budowlanych powinny mieć połączenie z drogą pożarową dojściem o szerokości minimalnej 1,5 m i długości nie większej niż

50 m, w sposób zapewniający dotarcie bezpośrednio lub drogami ewakuacyjnymi do każdej strefy pożarowej w tych obiektach.

Minimalna szerokość drogi pożarowej powinna wynosić co najmniej 4 m, a jej nachylenie podłużne nie może przekraczać 5%. W obrębie miasta oraz na terenie działki, na której jest usytuowany obiekt budowlany droga pożarowa powinna umożliwiać przejazd pojazdów o nacisku osi na nawierzchnię jezdni co najmniej 100 kN. Na pozostałych terenach droga pożarowa powinna umożliwiać przejazd pojazdów o nacisku osi na nawierzchnię jezdni co najmniej 50 kN, a jej minimalna szerokość nie może być mniejsza niż 3 m.

Przejazdy na dziedzińce i inne tereny obudowane powinny odpowiadać następującym warunkom:

- 1) wysokość przejazdu nie mniejsza niż 4,2 m, a w budownictwie jednorodzinnym -- 3,2 m;
- 2) szerokość przejazdu nie mniejsza niż 3,6 m, w tym szerokość jezdni co najmniej 3 m;
- 3) odległość między przejazdami na jeden dziedziniec nie większa niż 150 m.

W przejazdach, których jezdnie są oddzielone od chodników słupami lub ścianami, szerokość jezdni nie może być mniejsza niż 3,6 m. W przypadku gdy przejazd jest wykorzystywany jako stałe przejście dla pieszych, należy zapewnić dodatkowo chodnik o szerokości co najmniej 1 m. Wiadukty, estakady, przejścia i inne podobne urządzenia lub stałe elementy, usytuowane ponad drogami pożarowymi, powinny mieć prześwit o wysokości i szerokości nie mniejszej niż 4,5 m.



*Fot. 2. Wjazd na dziedziniec wewnętrzny. Fot. Krzysztof T. Kociołek*

W szczególnie uzasadnionych przypadkach, gdy spełnienie wymagań dotyczących doprowadzenia drogi pożarowej do obiektu budowlanego jest niemożliwe ze względu na lokalne uwarunkowania lub jest uzasadnione przyjęcie innych rozwiązań, na wniosek właściciela budynku, obiektu budowlanego lub terenu, dopuszcza się stosowanie rozwiązań zamiennych zapewniających niepogorszenie warunków ochrony przeciwpożarowej obiektu, uzgodnionych z właściwym miejscowo komendantem wojewódzkim Państwowej Straży Pożarnej.

Na zakończenie należy wspomnieć, że zgodnie z wymogami zawartymi w Ustawie o ochronie przeciwpożarowej<sup>11</sup> **wyroby służące zapewnieniu bezpieczeństwa** publicznego lub ochronie zdrowia i życia oraz mienia, wprowadzane do użytkowania w jednostkach ochrony przeciwpożarowej



*Fot. 3. Ewakuacja poszkodowanego podczas pożaru w muzeum. Fot. Krzysztof T. Kociotek*

oraz wykorzystywane przez te jednostki do alarmowania o pożarze lub innym zagrożeniu oraz **do prowadzenia działań ratowniczych**, a także wyroby stanowiące podręczny sprzęt gaśniczy, mogą być stosowane wyłącznie po uprzednim uzyskaniu dopuszczenia do użytkowania.

Ponadto – zgodnie z wymogami Rozporządzenia MSWiA w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów<sup>12</sup> – **urządzenia przeciwpożarowe** w obiekcie **powinny być wykonane zgodnie z projektem**

11 Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (tj. Dz.U. z 2017 r. poz. 736 z późn. zm.).

12 Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 7 czerwca 2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (Dz.U. z 2010 r. nr 109, poz. 719).

**uzgodnionym przez rzeczoznawcę do spraw zabezpieczeń przeciwpożarowych, a warunkiem dopuszczenia do ich użytkowania jest przeprowadzenie odpowiednich dla danego urządzenia prób i badań, potwierdzających prawidłowość ich działania.** Urządzenia przeciwpożarowe oraz gaśnice przenośne i przewożne powinny być poddawane przeglądom technicznym i czynnościom konserwacyjnym, zgodnie z zasadami i w sposób określony w Polskich Normach dotyczących urządzeń przeciwpożarowych i gaśnic, w dokumentacji techniczno-ruchowej oraz w instrukcjach obsługi, opracowanych przez ich producentów. Przeglądy techniczne i czynności konserwacyjne powinny być przeprowadzane w okresach ustalonych przez producenta, nie rzadziej jednak niż raz w roku.

Pamiętać należy, że w obiektach oraz na terenach przyległych do nich jest zabronione wykonywanie czynności, które mogą spowodować pożar, jego rozprzestrzenianie się, utrudnienie prowadzenia działania ratowniczego lub ewakuacji. Za nieprzestrzeganie tego oraz innych przepisów w zakresie bezpieczeństwa pożarowego grożą sankcje karne, o których mowa w Kodeksie wykroczeń<sup>13</sup>: „Kto w razie powstania pożaru nie dopełnia obowiązku określonego w przepisach o ochronie przeciwpożarowej oraz Państwowej Straży Pożarnej w postaci:

- 1) niezwłocznego zawiadomienia osób znajdujących się w strefie zagrożenia oraz: centrum powiadamiania ratunkowego lub jednostki ochrony przeciwpożarowej albo Policji bądź wójta albo sołtysa,
  - 2) podporządkowania się zarządzeniu kierującego działaniem ratowniczym,
  - 3) udzielenia niezbędnej pomocy kierującemu działaniem ratowniczym, na jego żądanie,
- podlega karze aresztu, grzywny albo karze nagany.

Tej samej **karze podlega, kto utrudnia prowadzenie działań ratowniczych, a w szczególności utrudnia dojazd do obiektów zagrożonych jednostkom ochrony przeciwpożarowej, prowadzącym działania ratownicze**”.

---

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń (tj. Dz.U. z 2015 r. poz. 1094 z późn. zm.).





**Edyta Plichta**

**EWAKUACJA  
LUDZI I ZBIORÓW**



Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 roku w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą (Dz.U. z 2014 r. poz. 1240) muzea powinny opracować i wprowadzić od połowy 2015 roku „Instrukcję przygotowania zbiorów do ewakuacji”.

Szczegółowe ustalenia, jakie powinny znaleźć się w ww. Instrukcji określa § 28 Rozporządzenia MKiDN:

„Przygotowanie zbiorów do ewakuacji w razie powstania zagrożenia polega na:

- 1) określeniu potencjalnych zagrożeń mogących doprowadzić do uszkodzenia, zniszczenia lub utraty zbiorów, wynikających z:
  - a) awarii, uszkodzenia lub zniszczenia infrastruktury technicznej, w szczególności instalacji elektrycznej, gazowej, wodno-kanalizacyjnej, centralnego ogrzewania, wentylacji, klimatyzacji oraz innych urządzeń i instalacji znajdujących się w muzeum oraz jego najbliższym sąsiedztwie,
  - b) zjawisk pogodowych, w szczególności burz, huraganów, powodzi, upałów, silnych mrozów,
  - c) działań osób zwiedzających lub pracowników muzeum;
- 2) określeniu stref zagrożeń;
- 3) wyznaczeniu dróg ewakuacji zbiorów;
- 4) określeniu ilości i rodzaju niezbędnych środków technicznych do przeprowadzenia ewakuacji zbiorów;
- 5) zapewnieniu technicznych środków umożliwiających ewakuację zbiorów;
- 6) określeniu procedur pakowania i przemieszczenia zbiorów;
- 7) wskazaniu miejsca, w którym zbiory będą przechowywane do czasu ustania zagrożenia, z uwzględnieniem miejsca powstania zagrożenia i jego rodzaju oraz niezbędnej ochrony zbiorów w miejscach, w których zbiory będą przechowywane do czasu ustania zagrożenia;
- 8) wyznaczeniu osób tworzących zespoły mające brać udział w ewakuacji zbiorów, ze wskazaniem zakresu ich działania i odpowiedzialności;

- 9) określeniu procedur powiadamiania dyrektora i pracowników muzeum oraz osób tworzących zespoły, o których mowa w pkt 8, o powstaniu zagrożenia;
- 10) określeniu form współpracy w zakresie ewakuacji zbiorów z zewnętrznymi służbami i instytucjami.”

Opracowując zatem „Instrukcję ewakuacji zbiorów” dla danego muzeum, czy szerzej – dla instytucji kultury (niezrozumiałe wydaje się bowiem, dlaczego obowiązek zabezpieczania zbiorów ciąży tylko na dyrektorach muzeów, a nie dotyczy pozostałych instytucji kultury, które przecież również gromadzą i eksponują dzieła sztuki, w tym także te pochodzące z kolekcji narodowych), zawsze zaczynamy od określenia możliwych właśnie dla tej instytucji zagrożeń, których wystąpienie może doprowadzić do uszkodzenia, zniszczenia lub utraty zbiorów. Dalej, w zależności od rodzaju i miejsca wystąpienia zagrożeń wskażmy strefy wystąpienia poszczególnych zagrożeń. Następnie zdefiniujemy podstawowe zadania i obowiązki dla pracowników instytucji związane z zabezpieczeniem i ewakuacją zbiorów, tak by zapobiec ewentualnym stratom lub chociaż je zminimalizować. Dopiero po dokonaniu takiej analizy możemy przystąpić do szczegółowego określenia zasad zabezpieczenia i ewakuacji zbiorów i opracować „Instrukcję przygotowania zbiorów do ewakuacji”, która będzie dedykowana dla danej instytucji kultury i możliwa do wykorzystania w praktyce, czyli w sytuacji wystąpienia faktycznego zagrożenia właśnie w tej instytucji.

Przy określaniu potencjalnych zagrożeń, mogących doprowadzić do uszkodzenia, zniszczenia lub utraty zbiorów, należy zwrócić uwagę na dwa podstawowe aspekty:

- 1) konsekwencję dla uszkodzenia, zniszczenia czy utraty zbiorów, jakie niesie ze sobą wystąpienie konkretnego zagrożenia;
- 2) dynamikę wystąpienia danego zagrożenia.

Zagrożeniami, które mogą doprowadzić do największych strat, w tym do zniszczenia zbiorów są zdecydowanie woda i ogień.

Zagrożenie pożarem jest bezdyskusyjne, a instalowanie systemów sygnalizacji pożaru jest standardem. Ale czy pamiętamy o tym, jak ważną rolę w zminimalizowaniu ewentualnych strat odgrywa czas, czyli wykrycie pożaru w jego jak najwcześniejszej fazie? I co z gaszeniem ewentualnego pożaru? Straż pożarna potrzebuje czasu, by dotrzeć na miejsce, a czego

nie zniszczy ogień, może zniszczyć woda w trakcie samej akcji gaśniczej. Mimo to w niewielu instytucjach kultury czy obiektach zabytkowych (często mimo znacznych nakładów na ich modernizację) nie instaluje się systemów gaszenia ani mgiełką wodną, ani gazem.

Nawet w nowo budowanych, czy też modernizowanych budynkach muzealnych, gdzie wyprowadza się z magazynów dzieł i pomieszczeń ekspozycyjnych instalacje: wodno-kanalizacyjną oraz centralnego ogrzewania nie da się wyeliminować zagrożenia zalaniem. Pamiętajmy, że bardzo często magazyny dzieł są usytuowane w piwnicach i nawet jeżeli nie ma w nich ww. instalacji, to już na wyższych kondygnacjach są pomieszczenia biurowe, łazienki czy aneksy kuchenne. Przy awarii instalacji wodno-kanalizacyjnej w pomieszczeniu zlokalizowanym nad magazynem dzieł może to oznaczać kilkugodzinne zalewanie tegoż magazynu i znajdujących się w nim dzieł sztuki (a gdyby awaria wystąpiła w weekend czy święta, to nawet kilkadziesiąt godzin!!!). Warto też zadać sobie pytanie (pamiętając, że magazyny dzieł to pomieszczenia o ograniczonym dostępie osób), jak często i czy regularnie osoby uprawnione wchodzi do tych magazynów i tym samym, kiedy tak naprawdę zalanie zostanie zauważone. A duże straty i ryzyko zniszczenia dzieł może spowodować przecież nawet niegroźny wyciek.

W miejscach przechowywania i eksponowania zbiorów musi być także podtrzymywana stała temperatura i wilgotność. Skoro wyprowadzane są instalacje centralnego ogrzewania, to bezwzględnie muszą zostać zainstalowane wentylacja i klimatyzacja, a te też niosą ze sobą, i to często poważne, zagrożenie zalaniem.

Dlatego tak ważne jest monitorowanie wycieków, szczególnie w ramach systemów automatyki budynków. Niestety, w Polsce w budowaniu systemów bezpieczeństwa w instytucjach kultury do tego zagrożenia wydaje się nikt nie przywiązywać większej wagi. W ramach modernizacji czy budowy muzeum przeznaczane są ogromne środki na instalacje całej grupy elektronicznych systemów zabezpieczeń, a w ogóle nie myśli się o systemie wykrywania wycieków, który jest tu systemem chyba najtańszym.

Zadajmy sobie tylko pytanie, co w naszej instytucji jest bardziej prawdopodobne: wyciek spowodowany awarią instalacji wodno-kanalizacyjnej, centralnego ogrzewania, klimatyzacji, przeciekającym, zerwanym dachem czy też kradzież, napad, czy włamanie?



*Fot. 1. Skutki „drobnej awarii” w pomieszczeniach ekspozycyjnych*  
*Źródło: INSAP Sp. z o.o., [www.insap.pl](http://www.insap.pl)*

Mając na uwadze potencjalne zagrożenia, należy w „Instrukcji przygotowania zbiorów do ewakuacji” określić strefy wystąpienia zagrożeń, biorąc pod uwagę przede wszystkim rozmiar ewentualnych strat w zbiorach.

Najbardziej narażone na potencjalne zagrożenia są te miejsca, w których nagromadzenie zbiorów jest największe, czyli magazyny zbiorów i pomieszczenia ekspozycyjne (szczególnie, gdy ekspozycje są otwarte dla zwiedzających):

- w przypadku awarii instalacji elektrycznej – będzie to ograniczenie możliwości działania elektronicznych systemów zabezpieczeń, co zwiększa przede wszystkim potencjalne zagrożenie wystąpienia kradzieży, napadu i włamania;
- w przypadku awarii instalacji wodno-kanalizacyjnej, centralnego ogrzewania, wentylacji, klimatyzacji – potencjalnym zagrożeniem będzie zalanie pomieszczeń służących do przechowywania, ekspozowania dzieł sztuki, w których znajdują się elementy ww. instalacji, szczególnie narażone są magazyny dzieł zlokalizowane w piwnicach budynków, w których brak jest systemów wykrywania wycieków, istnieje także zagrożenie pogorszenia się warunków klimatycznych przechowywania, ekspozowania dzieł;

- w przypadku wystąpienia zjawisk pogodowych (burz, huraganów) – potencjalnym zagrożeniem będą uszkodzenia budynków, awarie instalacji elektrycznej oraz awarie elektronicznych systemów zabezpieczeń;
- w przypadku wystąpienia skutków zjawisk pogodowych (upałów, silnych mrozów) – potencjalne zagrożenie to pogorszenie się warunków klimatycznych przechowywania, eksponowania dzieł;
- i wreszcie, w przypadku działań osób zwiedzających lub pracowników muzeum – potencjalnym zagrożeniem będzie wystąpienie kradzieży, napadu, włamania, pożaru, zakłócenie porządku



**Fot. 2. Elementy strefowego systemu wczesnego wykrywania wycieków FLOODLINE**

**Źródło: INSAP Sp. z o.o., [www.insap.pl](http://www.insap.pl)**



publicznego, akty wandalizmu, zniszczenie mienia, podłożenie ładunku wybuchowego i innych aktów terroru – najbardziej narażone są wówczas pomieszczenia ekspozycyjne (szczególnie, gdy ekspozycje są otwarte dla zwiedzających), pomieszczenia ogólnodostępne (hole, szatnie, toalety), w dalszej kolejności magazyny dzieł.

Nie każde zagrożenie oznacza jednak konieczność bezwzględnej ewakuacji zbiorów z miejsca ich przechowywania, eksponowania. Podjęte działania mające na celu zabezpieczenie zbiorów w sytuacji zagrożenia powinny być adekwatne do skali zagrożenia, realnych środków technicznych oraz zasobów ludzkich, jakie mogą być użyte do zabezpieczenia zbiorów w sytuacji wystąpienia zagrożenia i wreszcie – do dynamiki wystąpienia zagrożenia oraz czasu, jaki mamy na podjęcie działań ograniczających ewentualne straty związane z konkretnym zagrożeniem.

I tak nie ma potrzeby ewakuacji zbiorów w przypadku awarii instalacji elektrycznej i ograniczenia możliwości działania elektronicznych systemów zabezpieczeń i potencjalnym zagrożeniem wystąpienia kradzieży, napadu i włamania. To pracownicy ochrony powinni wzmocnić czujność przy wykonywaniu zadań do służby określonych w planie ochrony danego obiektu, podobnie pracownicy muzeum odpowiedzialni za pomieszczenia, w których przechowywane, eksponowane są dzieła sztuki. Także w przypadku wystąpienia zagrożeń mogących skutkować pogorszeniem się warunków klimatycznych przechowywania, eksponowania dzieł (awaria klimatyzacji, wentylacji, instalacji centralnego ogrzewania) nie ma od razu potrzeby ewakuacji dzieł. Należy na bieżąco monitorować warunki klimatyczne pomieszczeń służących do przechowywania, eksponowania zbiorów, ewentualnie wyposażyć pomieszczenia magazynów dzieł i sal ekspozycyjnych w przenośne urządzenia klimatyzacyjne, a dopiero w przypadku drastycznego pogorszenia się warunków klimatycznych może istnieć konieczność ewakuacji zbiorów do innych pomieszczeń, czy budynków. Nawet w przypadku dynamicznych zagrożeń, jakimi są np. zalanie, należy podjąć adekwatne działania. W sytuacji niewielkiego wycieku (o ile oczywiście zostanie on odpowiednio szybko zauważony) wystarczy przestawić bezpośrednio zagrożone dzieła do innej części nawet tego samego pomieszczenia i usunąć przyczynę awarii.

W opracowanej „Instrukcji przygotowania zbiorów do ewakuacji” muszą zostać określone także te sytuacje, w których nie ma potrzeby ewakuacji

zbiorów, gdyż Instrukcja powinna wskazywać sposoby zabezpieczenia zbiorów w różnych przypadkach wystąpienia potencjalnych zagrożeń i ich skali.

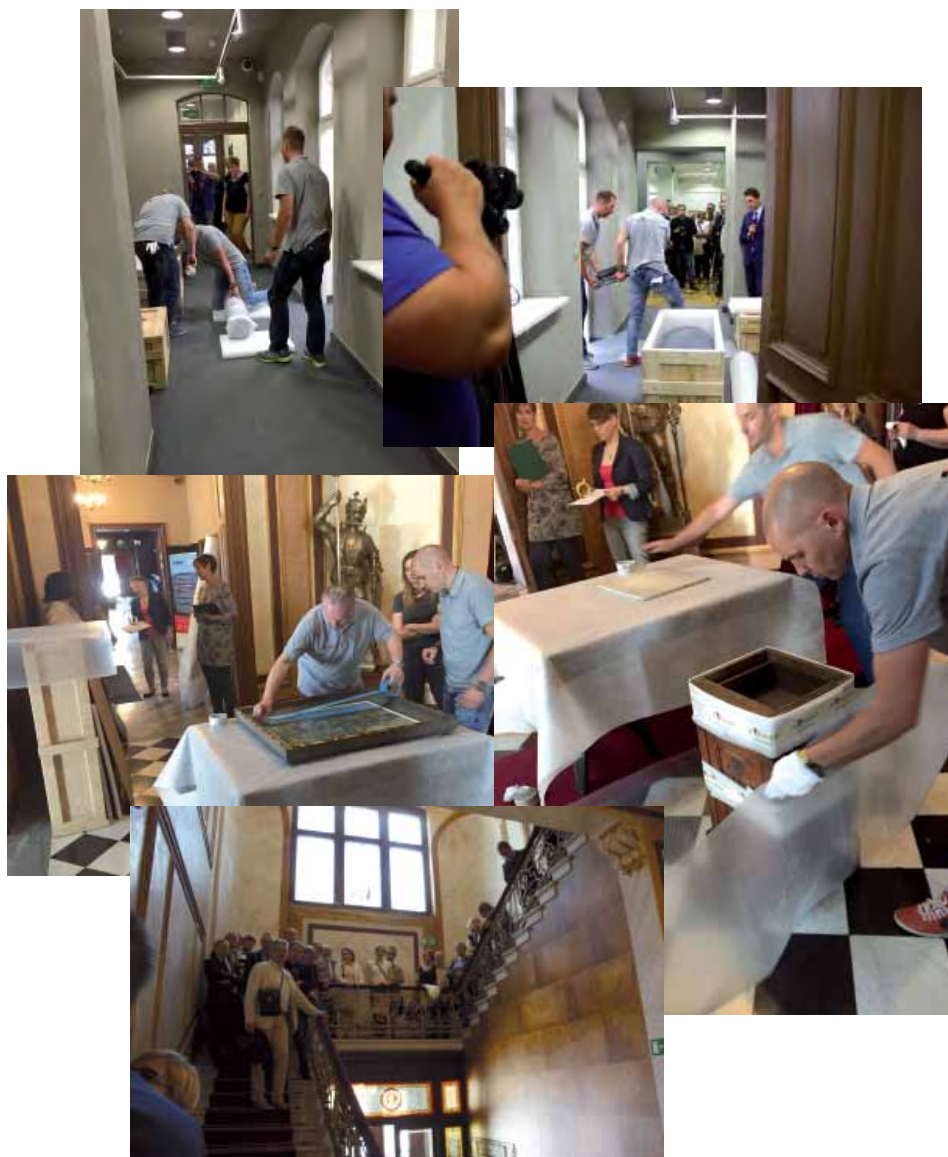
Pamiętajmy też, opracowując Instrukcję, że inaczej będzie przecież wyglądała ewakuacja zbiorów w przypadku dynamicznego zagrożenia, np. pożarem, gdzie decydującą rolę odgrywa czas na podjęcie działań mających na celu zabezpieczenie zagrożonych zbiorów. Jest to praktycznie czas na jak najszybsze wynoszenie dzieł z zagrożonego obszaru. Zupełnie inaczej będzie wyglądała ewakuacja zbiorów z magazynów dzieł zlokalizowanych w budynku, w którym planowane są np. kompleksowe prace budowlane. Tutaj ewakuacja jest już w pełni zaplanowana, odpowiednio rozłożona w czasie, najczęściej zapewnione są też odpowiednie środki techniczne, wyznaczone osoby do przeprowadzenia ewakuacji. To także przykład, jak decydującą rolę w zabezpieczaniu zbiorów odgrywa czas.

W „Instrukcji przygotowania zbiorów do ewakuacji” określmy podstawowe zadania i obowiązki związane z zabezpieczeniem i ewakuacją zbiorów. Przede wszystkim wskaźmy osobę nadzorującą oraz koordynującą, w imieniu dyrektora muzeum, przygotowania zbiorów do ewakuacji: ich zabezpieczenie, pakowanie, ewidencjonowanie, składowanie, transport. Następnie określmy procedury powiadamiania i postępowania pracowników instytucji w razie powstania zagrożenia. Dalej powołajmy zespoły, które będą uczestniczyć w:

- przygotowaniach do zabezpieczenia samych zbiorów oraz pomieszczeń ich przechowywania i eksponowania;
- praktycznym zabezpieczaniu zbiorów w miejscach ich przechowywania i eksponowania;
- samej ewakuacji zbiorów: pakowaniu, przenoszeniu (w tym ewentualnym transporcie do innego obiektu, jeżeli jest to możliwe), oznaczaniu, ewidencjonowaniu.

Nie zapominajmy o szkoleniach i praktycznych ćwiczeniach dla członków ww. zespołów. Tylko poprzez konsekwentne powtarzanie schematów zachowań pracownicy uczą się automatycznych sposobów reagowania w przypadku wystąpienia konkretnego zagrożenia. Taka automatyka zachowań ma szczególnie duże znaczenie w przypadku zagrożeń dynamicznych, gdzie czas reakcji na występujące zagrożenie odgrywa decydującą rolę.

Planując praktyczne ćwiczenia, opracujmy najbardziej prawdopodobne scenariusze zagrożeń, jakie mogą wystąpić w naszej instytucji, np.:



*Fot. 3. Fragmenty pokazu ewakuacji zbiorów Muzeum Sztuki w Łodzi w ramach szkolenia „Współczesne uwarunkowania ochrony zabytków i dóbr kultury ze szczególnym uwzględnieniem przygotowań obronnych administracji samorządowej. Przygotowanie zbiorów muzealnych do ewakuacji na wypadek zagrożenia” (Muzeum Pałac Herbsta – Oddział Muzeum Sztuki w Łodzi, 9 czerwca 2017 r.)*

*Źródło: Muzeum Sztuki w Łodzi, Art Transit Sp. z o.o.*

- zagrożenie zalaniem w jednej z sal ekspozycyjnych zauważone w trakcie standardowego codziennego sprawdzania ekspozycji przez pracowników obsługi galerii – konieczność natychmiastowej awaryjnej ewakuacji dzieł sztuki z tej sali oraz konieczność monitorowania warunków klimatycznych w sąsiednich salach;
- konieczność ewakuacji wszystkich dzieł sztuki z jednego budynku instytucji do innego budynku w związku z planowanym remontem – nie ma konieczności natychmiastowej ewakuacji dzieł, wszystkie działania związane z ewakuacją mogą być w pełni zaplanowane.

W przypadku zabezpieczaniu zbiorów bardzo ważne są środki techniczne służące do ich pakowania, przenoszenia i ewentualnego transportu. I znowu użyte środki będą adekwatne do rodzaju zagrożenia, jego dynamiki i wreszcie czasu, jaki mamy na podjęcie działań zabezpieczających. W przypadku zagrożeń typu zalanie i ogień ze względu na ograniczony czas podjęte działania ratownicze polegają praktycznie na wynoszeniu dzieł z zagrożonego obszaru, nie ma już czasu na ich pakowanie. Zupełnie inaczej w przypadku zabezpieczaniu zbiorów w związku z odpowiednio wcześniej planowanymi działaniami, np. pracami remontowymi. Tutaj możemy już określić konkretne materiały do pakowania dzieł, ze skrzyniami włącznie, wskazać osoby, które będą brały udział w zabezpieczaniu zbiorów, odpowiednio przygotować miejsce, do których zabezpieczone dzieła będą przenoszone, przewożone. Wtedy też należy odpowiedzieć sobie na pytania, czy dana instytucja jest w stanie zabezpieczać swoje zbiory, polegając tylko na własnych zasobach ludzkich, materiałach do pakowania prac, samochodach do ewentualnego transportu dzieł. Opracowana „Instrukcja przygotowania zbiorów do ewakuacji” musi odpowiedzieć na te pytania i tym samym określić formy współpracy nie tylko ze służbami, lecz także z firmami zewnętrznymi, z których pomocy w przypadku zagrożenia można będzie, lub nawet trzeba będzie skorzystać (np. z firmami wyspecjalizowanymi w pakowaniu, transporcie dzieł sztuki).

I wreszcie jedna z najważniejszych kwestii: miejsce, gdzie zabezpieczymy zbiory w przypadku konieczności ich ewakuacji z docelowego miejsca eksponowania, przechowywania. W przypadku wystąpienia zagrożenia miejscowego w danej instytucji zbiory najczęściej zostaną przeniesione do innego miejsca, np. z jednego magazynu do innego. Można też adaptować

do przechowywania zabezpieczonych dzieł pomieszczenie, które dotąd nie służyło przechowywaniu zbiorów, pamiętając tylko, że w momencie zabezpieczenia tam zbiorów pomieszczenie to musi się stać pomieszczeniem o ograniczonym dostępie osób.

Problem pojawia się w przypadku konieczności ewakuacji dzieł z całego budynku. W przypadku muzeów zlokalizowanych w kilku budynkach czy kilku oddziałach w odrębnych lokalizacjach zawsze istnieje możliwość przeniesienia zbiorów między nimi, choć nie jest to łatwe. Trzeba bowiem pamiętać, że przy ewakuacji całych magazynów dzieł do innych przestrzeni należałoby te nowo adaptowane pomieszczenia w pełni wyposażyć w system regałów, siatek, tak by był jak najlepszy dostęp do dzieł, które przy długim przechowywaniu będą musiały przecież być dostępne choćby dla celów użyczeń do innych instytucji. W innym przypadku dzieła będą musiały być przechowywane w skrzyniach, a to oznacza konieczność adaptacji do przechowywania zbiorów znacznie większych przestrzeni niż dotychczasowe magazyny dzieł.

Jednak, co w przypadku instytucji, które nie mają takich możliwości skorzystania ze swoich przestrzeni. Najlepszym rozwiązaniem wydaje się budowa krajowych zastępczych magazynów dla zbiorów i zabytków. Powinny one spełniać wszelkie standardy bezpieczeństwa (w zakresie elektronicznych systemów zabezpieczeń, warunków klimatycznych, ochrony fizycznej) i móc być wykorzystane na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowych (zgodnie z Planami ochrony zabytków, jakie opracowywane są w muzeach na podstawie Rozporządzenia Ministra Kultury z dnia 25 sierpnia 2004 r. w sprawie organizacji i sposobu ochrony zabytków na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowych, Dz.U. z 2004 r. Nr 212, poz. 2153), a przede wszystkim być wykorzystywane do krótko- i długoterminowego przechowywania ewakuowanych zbiorów z instytucji kultury (niezależnie od samego powodu ewakuacji dzieł). Takie magazyny zbiorów i zabytków mogłyby być wykorzystywane także przez miejskich, wojewódzkich konserwatorów zabytków do bezpiecznego przechowania w specjalnie wydzielonych strefach (innych niż te dedykowane np. muzeom) zabytków zabezpieczonych przez policję, straż graniczną, co obecnie, szczególnie, gdy liczba lub gabaryty zabezpieczonych zabytków są znaczne, stanowi ogromny problem.

**Paweł Kowalczyk**

**UTRZYMANIE  
WŁAŚCIWEGO STANU  
TECHNICZNEGO BUDYNKU**



Dzisiejsza rzeczywistość stawia przed nami nowe zagrożenia, jak bezpieczeństwo informatyczne, ochrona danych osobowych czy „wszechobecny” terroryzm. I niewątpliwie są to problemy, które dotyczą również muzea, czego dowodem może być prezentowana publikacja i poruszone tematy, z którymi muzea muszą się zmierzyć. Strategia bezpieczeństwa rozumiana obecnie ma wymiar coraz mniej materialny, fizyczny, i coraz bardziej rozwija się w kierunkach treści, a nie formy. Wyobrażenie bezpieczeństwa jako schematu: sejf, mury, kraty i syrena na ścianie zastępują takie czynniki, jak: informacja uzyskana w odpowiednim czasie, wiedza, szkolenie, zasady i procedury postępowania. Jest to słuszny kierunek i nie może być inaczej, gdyż wymuszony jest ewolucją zagrożeń.

Jednak nie możemy się w tym wszystkim zagalopować. Muzeum to nadal prawie zawsze budynek lub kompleks budynków, a zbiory trzeba gdzieś przechowywać i eksponować. Skoro więc w tych budynkach czy raczej obiektach budowlanych przechowujemy tak cenne dziedzictwo, do zachowania którego jesteśmy przecież zobligowani, to siłą rzeczy musimy zadbać o ich właściwy stan techniczny, nie wspominając o tym, że niejednokrotnie już same zabudowania wpisują się w charakter wspomnianego dziedzictwa.

Aby nie było wątpliwości co do konieczności dbania o powierzone nam obiekty budowlane, obowiązek ten ustawodawca zapisał w ustawie Prawo budowlane<sup>1</sup>, gdzie możemy przeczytać, że właściciel lub zarządca obiektu budowlanego jest obowiązany użytkować obiekt w sposób zgodny z jego przeznaczeniem i wymaganiami ochrony środowiska oraz utrzymywać w należytym stanie technicznym i estetycznym, nie dopuszczając do nadmiernego pogorszenia jego właściwości użytkowych i sprawności technicznej. Realizacja tak określonego obowiązku utrzymywania obiektu budowlanego we właściwym stanie technicznym, nałożona na właścicieli lub zarządców, jest opisana w rozdziale 6 „Utrzymanie obiektów budowlanych” wspomnianej ustawy Prawo budowlane. Podstawowymi czynnościami, do wykonania których zobowiązują przytoczone przepisy, są okresowe kontrole wyszczególnione w art. 62 mówiącym, że:

---

1 Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. Prawo budowlane (Dz.U. z 2016 r. poz. 290, z późn. zm.).



1. Obiekty budowlane powinny być w czasie ich użytkowania poddawane przez właściciela lub zarządcę kontroli:

1) okresowej, co najmniej raz w roku, polegającej na sprawdzeniu stanu technicznego:

a) elementów budynku, budowli i instalacji narażonych na szkodliwe wpływy atmosferyczne i niszczące działania czynników występujących podczas użytkowania obiektu,

b) instalacji i urządzeń służących ochronie środowiska,

c) instalacji gazowych oraz przewodów kominowych (dymowych, spalinowych i wentylacyjnych);

2) okresowej, co najmniej raz na 5 lat, polegającej na sprawdzeniu stanu technicznego i przydatności do użytkowania obiektu budowlanego, estetyki obiektu budowlanego oraz jego otoczenia; kontrolą tą powinno być objęte również badanie instalacji elektrycznej i piorunochronnej w zakresie stanu sprawności połączeń, osprzętu, zabezpieczeń i środków ochrony od porażeń, oporności izolacji przewodów oraz uziemień instalacji i aparatów;

3) okresowej w zakresie, o którym mowa w pkt 1, co najmniej dwa razy w roku, w terminach do 31 maja oraz do 30 listopada, w przypadku budynków o powierzchni zabudowy przekraczającej 2000 m<sup>2</sup> oraz innych obiektów budowlanych o powierzchni dachu przekraczającej 1000 m<sup>2</sup>; osoba dokonująca kontroli jest obowiązana bezzwłocznie pisemnie zawiadomić organ nadzoru budowlanego o przeprowadzonej kontroli;

4) bezpiecznego użytkowania obiektu każdorazowo w przypadku wystąpienia okoliczności, o których mowa w art. 61 pkt 2;

4a) w przypadku zgłoszenia przez osoby zamieszkujące lokal mieszkalny znajdujący się w obiekcie budowlanym o dokonaniu nieuzasadnionych względami technicznymi lub użytkowymi ingerencji lub naruszeń, powodujących, że nie są spełnione warunki określone w art. 5 ust. 2.

1a. W trakcie kontroli, o której mowa w ust. 1, należy dokonać sprawdzenia wykonania zaleceń z poprzedniej kontroli.

2. Obowiązek kontroli, o której mowa w ust. 1 pkt 1 lit. a, nie obejmuje właścicieli i zarządców:

1) budynków mieszkalnych jednorodzinnych;

2) obiektów budowlanych:

- a) budownictwa zagrodowego i letniskowego,
- b) wymienionych w art. 29 ust. 1.

2a. Kontrolę, o której mowa w ust. 1 pkt 4a, właściciel lub zarządca jest zobowiązany przeprowadzić w terminie 3 dni od otrzymania zgłoszenia.

3. Organ nadzoru budowlanego – w razie stwierdzenia nieodpowiedniego stanu technicznego obiektu budowlanego lub jego części, mogącego spowodować zagrożenie: życia lub zdrowia ludzi, bezpieczeństwa mienia bądź środowiska – nakazuje przeprowadzenie kontroli, o której mowa w ust. 1, a także może żądać przedstawienia ekspertyzy stanu technicznego obiektu lub jego części.

Jak możemy zauważyć kontrole zasadniczo dzielą się na te wykonywane co najmniej raz w roku i na wykonywane co najmniej raz na pięć lat. Wyjątek jest ustanowiony dla budynków przekraczających 2000 m<sup>2</sup> powierzchni zabudowy, czyli obszaru zajętego przez budynek, oraz kiedy powierzchnia dachu przekracza 1000 m<sup>2</sup>. Jeżeli przynajmniej jeden z tych warunków jest spełniony, to kontrole tzw. roczne należy przeprowadzać częściej, czyli co najmniej dwa razy w roku, i w tym przypadku zostały określone konkretne daty, do kiedy mamy obowiązek je przeprowadzić.

Osoby zarządzające bezpieczeństwem powinny również zwrócić uwagę na pkt 4 ust. 1 i, w razie wystąpienia czynników zewnętrznych oddziałujących na obiekt, związanych z działaniem człowieka lub sił natury, takich jak: wyładowania atmosferyczne, wstrząsy sejsmiczne, silne wiatry, intensywne opady atmosferyczne, osuwiska ziemi, zjawiska lodowe na rzekach i morzu oraz jeziorach i zbiornikach wodnych, pożary lub powodzie, w wyniku których następuje uszkodzenie obiektu budowlanego lub bezpośrednio zagrożenie takim uszkodzeniem, mogące spowodować zagrożenie życia lub zdrowia ludzi, bezpieczeństwa mienia lub środowiska, zlecić odpowiednią kontrolę. W takich przypadkach zdecydowanie nie zalecana jest zwłoka i odkładanie przeprowadzenia czynności rozpoznawczo-kontrolnych. Nie należy również zbytnio odwlekać prac naprawczych zleconych w protokołach z kontroli. Oczywiście wiąże się to z wydatkami, nierzadko znacznymi, lecz musimy mieć świadomość, że w tym przypadku czas nie pracuje na naszą korzyść, a kontrolujący mają obowiązek sprawdzenia wykonania

zaleceń z poprzedniej kontroli. Należy podkreślić, że osoby wykonujące określone czynności kontrolne powinny mieć odpowiednie uprawnienia. Ze znalezieniem uprawnionego specjalisty nie powinno być problemu. Zapotrzebowanie na tego typu usługi jest duże, ale stabilne, a więc osób i firm świadczących takie zlecenia na rynku jest wiele. Gdyby jednak zleceniodawca, czyli osoba zajmująca się w muzeum omawianymi sprawami, chciał się upewnić, jakich uprawnień czy kwalifikacji wymagać od zleceniobiorcy, to są one wymienione w dalszej części art. 62 ustawy Prawo budowlane.

Kolejną powinnością nałożoną na właścicieli, zarządców budynków lub obiektów budowlanych, czyli również muzeów, jest prowadzenie książki obiektu budowlanego, o której mówi art. 64:

1. *Właściciel lub zarządca jest obowiązany prowadzić dla każdego budynku oraz obiektu budowlanego niebędącego budynkiem, którego projekt jest objęty obowiązkiem sprawdzenia, o którym mowa w art. 20 ust. 2, książkę obiektu budowlanego, stanowiącą dokument przeznaczony do zapisów dotyczących przeprowadzanych badań i kontroli stanu technicznego, remontów i przebudowy, w okresie użytkowania obiektu budowlanego.*
2. *Obowiązek prowadzenia książki obiektu budowlanego, o którym mowa w ust. 1, nie obejmuje właścicieli i zarządców:*
  - 1) *budynków mieszkalnych jednorodzinnych;*
  - 2) *obiektów budowlanych:*
    - a) *budownictwa zagrodowego i letniskowego,*
    - b) *wymienionych w art. 29 ust. 1;*
  - 3) *dróg lub obiektów mostowych, jeżeli prowadzą książkę drogi lub książkę obiektu mostowego na podstawie przepisów o drogach publicznych.*
3. *Protokoły z kontroli obiektu budowlanego, w tym protokoły z kontroli systemu ogrzewania i systemu klimatyzacji, o których mowa w art. 29 ust. 1 ustawy z dnia 29 sierpnia 2014 r. o charakterystyce energetycznej budynków (Dz.U. poz. 1200, z 2015 r. poz. 151 oraz z 2016 r. poz. 1250 i 1948), oceny i ekspertyzy dotyczące jego stanu technicznego, świadectwo charakterystyki energetycznej oraz dokumenty, o których mowa w art. 60, są dołączone do książki obiektu budowlanego.*
4. *Minister właściwy do spraw budownictwa, lokalnego planowania*

*i zagospodarowania przestrzennego oraz mieszkalnictwa określi, w drodze rozporządzenia, wzór książki obiektu budowlanego i sposób jej prowadzenia.*

Odwiedzając liczne muzea, w ramach zadań wykonywanych w Narodowym Instytucie Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, i dokonując oceny poziomu bezpieczeństwa, niejednokrotnie można było stwierdzić, że z prawidłowym prowadzeniem książki obiektu budowlanego w muzeach są problemy. Przejawiają się one generalnie w dwojaki sposób; albo książka nie jest prowadzona rzetelnie, czyli protokoły oraz inne dokumenty wymienione w przywołanym artykule wpisywane są sporadycznie, wybiórczo, albo wpisywane są protokoły ze wszystkich kontroli i przeglądów, jakie odbyły się w muzeum oraz dokumenty niezwiązane z ustawą Prawo budowlane.

Osoba zarządzająca muzeum w pierwszej kolejności powinna określić, kto taką książkę będzie prowadził. Oczywiście, zgodnie z ust. 1 dyrektor muzeum (właściciel lub zarządca) może to robić osobiście, gdyż to na nim spoczywa ten obowiązek. Z reguły jednak do prowadzenia książki obiektu budowlanego upoważnia się odpowiednią osobę. Upoważnienie powinno być pisemne i dołączone do dokumentacji obiektu. Szczegóły dotyczące prowadzenia takiego dokumentu, wraz z załączonym wzorem, możemy znaleźć w Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie książki obiektu budowlanego<sup>2</sup>, o którym czytamy w ust. 4 przywołanego artykułu. Określa ono, kiedy należy założyć książkę, kiedy i kto powinien dokonywać wpisów, co te wpisy obejmują, jak wprowadzać korekty w przypadku wprowadzenia błędnego zapisu. Książka podzielona jest na części, do których w większości przypisane są tablice w formie tabel, które należy sukcesywnie wypełniać. Każda część jest opatrzona tytułem, z którego wynika, jakie dokumenty czy protokoły powinny się znaleźć w następującej tablicy.

Do książki obiektu budowlanego dołączać należy również protokoły z kontroli systemu ogrzewania i systemu klimatyzacji, oczywiście, jeżeli takie kontrole w naszym muzeum są wymagane. Zasady kontroli systemu ogrzewania i systemu klimatyzacji w budynkach opisane są w Ustawie

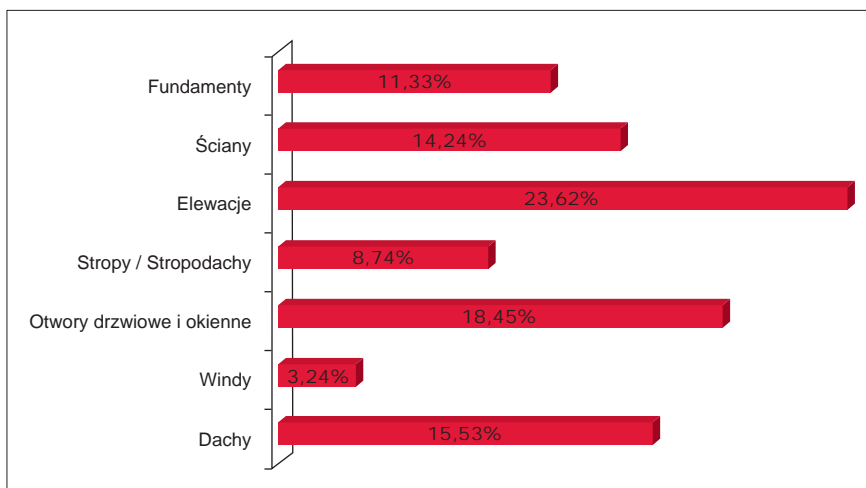
---

<sup>2</sup> Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie książki obiektu budowlanego (Dz.U. Nr 120, poz. 1134).

o charakterystyce energetycznej budynków<sup>3</sup>. Jest to zatem kolejny akt prawny, z którym powinna się zapoznać osoba, której powierzone jest właściwe utrzymanie muzeum, w rozumieniu budynku, szczególnie jeżeli system ogrzewania działa z wykorzystaniem kotłów grzewczych.

Omawiając zagadnienie utrzymania właściwego stanu technicznego budynków, należy odpowiedzieć na pytanie, w jakiej kondycji, pod względem elementów konstrukcyjno-budowlanych i sieci infrastrukturalnych, znajdują się nasze muzea. Próbą odpowiedzi na to zagadnienie jest opracowany przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów w roku 2015 Raport o stanie infrastruktury budowlanej i zabezpieczeniowej<sup>4</sup>, do zapoznania się z którym zachęcam osoby zainteresowane. Powstał on na bazie ankiet przesłanych przez kilkadziesiąt muzeów, w większości (ok. 70%) materiał dotyczył obiektów zabytkowych, w których część danych to subiektywna ocena pracowników poszczególnych instytucji. Opracowanie przedstawia m.in. sumaryczny obraz poziomu niesprawności i uszkodzeń dla poszczególnych elementów jako procent ze wszystkich przebadanych budynków.

**Wykres 1. Elementy konstrukcyjno-budowlane o stwierdzonym złym stanie lub konieczności naprawy**

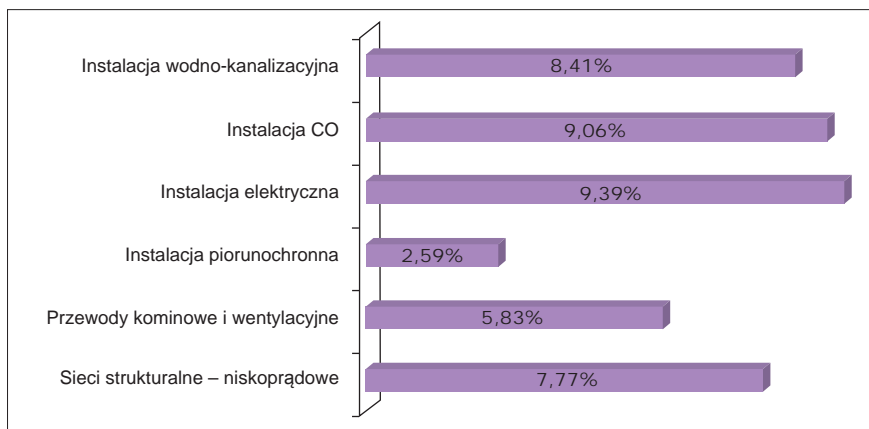


Źródło: Stan infrastruktury budowlanej i zabezpieczeniowej w muzeach. RAPORT, seria Biblioteka Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2015.

3 Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o charakterystyce energetycznej budynków (Dz.U. poz. 1200, z późn. zm.).

4 Stan infrastruktury budowlanej i zabezpieczeniowej w muzeach. RAPORT, seria Biblioteka Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2015.

**Wykres 2. Sieci infrastrukturalne o stwierdzonym złym stanie lub konieczności naprawy**



Źródło: Stan infrastruktury budowlanej i zabezpieczeniowej w muzeach. RAPORT, seria Biblioteka Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2015.

Przedstawione wykresy nie napawają optymizmem, a prezentowane dane skłaniają do refleksji, jakie wyniki byłyby pokłosiem badań zawodowych audytorów, skoro sami pracownicy muzeów dokonali takiej oceny stanu istniejącego.

Wyniki badań i kontroli właściwego zachowania stanu technicznego budynków powinny być wnikliwie analizowane i oceniane, a stwierdzone niedociągnięcia, a niekiedy zaniedbania, usuwane w trybie i czasie uwzględniającym gradację potencjalnych zagrożeń dla ludzi i mienia, w tym szczególnie zbiorów muzealnych. Działania muzeum muszą zapobiegać degradacji struktury budowlanej i instalacji, aby nie stwarzać dodatkowych zagrożeń.

Na koniec można postawić pytanie, co jest ważniejsze, właściwy stan techniczny budynków czy stan zachowania zbiorów muzealnych przechowywanych w tymże budynku? Odpowiedź jest tylko jedna. Z należytą starannością należy dbać równolegle o jeden i drugi segment systemu bezpieczeństwa muzeum. A zatem zarządzający bezpieczeństwem, w tym przypadku, nie ma zbyt szerokiego wyboru.



**Janusz Czop**

**KONSERWATORSKA  
OCHRONA  
ZBIORÓW MUZEALNYCH**





## Konserwacja muzealna

Muzeum współczesne i nowoczesne to nie tylko miejsce poszukiwań nowych obszarów działalności w pogoni za zmieniającymi się oczekiwaniami naszych gości, ale przede wszystkim stale doskonalone podejście do zadań i działań tradycyjnych. To właśnie sposób, w jaki realizujemy tradycyjne zadania muzealne, jest **głównym wskaźnikiem nowoczesności**. Wśród tych najbardziej tradycyjnych zadań bardzo ważne miejsce zajmuje konserwacja, która zawsze należała do podstawowych i statutowych działań każdego muzeum. Dzieje się tak, bo dzięki konserwacji muzealnej trwa byt muzealnych zbiorów i kolekcji, a tym samym zachowywany jest sens istnienia muzeów. Podkreślam, że chodzi o konserwację z przymiotnikiem „muzealną”, gdyż właśnie taka obejmuje bardzo szerokie spektrum działań koniecznych do zachowania i udostępniania naszego dziedzictwa i jest czymś więcej niż „klasyczną” konserwacją i restauracją dzieł sztuki. Jest to działalność oparta na elastycznym i pragmatycznym podejściu, prowadzona i nadzorowana przez kierunkowo wykształconych profesjonalistów i coraz bardziej zawężająca swoje specjalizacje, a równocześnie realizowana w bardzo szerokim zakresie przez bardzo wielu pracowników różnych profesji zatrudnionych w muzeach. Co charakteryzuje i wyodrębnia konserwację muzealną:

1) **Skala i zakres działania**. Tylko w muzeach mamy tak dużą liczbę tak różnorodnych obiektów wymagających równie różnorodnej i do tego stałej opieki konserwatorskiej. Modelowo zawiera się ona w trzech podstawowych obszarach: badania, prewencja i interwencja.

2) **Hierarchia działań**. Zgodnie z zasadą, że zapobieganie zniszczeniom jest bardziej efektywne i mniej kosztowne w dłuższej perspektywie czasowej niż konserwatorskie naprawy, od kilku dekad priorytetowa w muzeum stała się konserwacja prewencyjna. Jeszcze nie tak dawno w większości przypadków na pierwszym miejscu stawiana była interwencyjna konserwacja i restauracja konkretnych obiektów. Tworzyło to wrażenie, że konserwacja jest działalnością usługową dla innych ważniejszych funkcji w muzeum, a nie jak powinno być, jedną z podstawowych funkcji

muzealnych, nacelowaną na trwałą i masową ochronę zbiorów, realizowaną w jak najszerszej skali. Dzisiaj priorytetem stała się prewencja – masowa ochrona konserwatorska, której celem jest zachowanie jak największej liczby zbiorów, jak najdłużej to możliwe. Oczywiście cały czas bardzo ważna pozostaje konserwacja i restauracja interwencyjna, a obie powinny być wspierane przez analizy i badania naukowe.

3) **Konserwatorska świadomość, wiedza i odpowiedzialność pracowników muzeum.** W muzeum praktycznie wszyscy pracownicy powinni być świadomi odpowiedzialności za przyszłość naszego dziedzictwa, a tym samym wszyscy, choć w różnym stopniu powinni posiadać wystarczającą wiedzę, aby być zaangażowani w konserwatorską ochronę zbiorów.

Podsumowując tę krótką charakterystykę, należy stwierdzić, że współczesna konserwacja muzealna jest działalnością artystyczno-naukową realizowaną w trzech wzajemnie uzupełniających się obszarach, gdzie podstawą do podejmowania decyzji jest wiedza, wyniki badań naukowych i doświadczenie, przy czym logika podpowiada, że jeśli większa część naszego dziedzictwa ma przetrwać, to obiekty muzealne muszą być przede wszystkim zaopiekowane grupowo, a nie indywidualnie, co oznacza, że konserwacja prewencyjna zawsze powinna być traktowana priorytetowo.

## **Konserwacja prewencyjna i co zagraża zbiorom muzealnym**

W związku z przedstawioną wcześniej charakterystyką oraz potwierdzonym w międzynarodowej praktyce, priorytetem w obszarze konserwacji muzealnej, w tym rozdziale zostaną opisane zasady konserwacji prewencyjnej jako podstawowej i holistycznej działalności nakierowanej na szeroko pojmowaną konserwatorską ochronę zbiorów. „Klasyczna” konserwacja i restauracja konkretnych obiektów, jak i badania naukowe wspierające konserwację, to dwa pozostałe i nieodzowne elementy konserwacji muzealnej, ale w porównaniu do prewencji stanowią one „zamknięte” obszary realizowane obecnie tylko przez kierunkowo wykształconych profesjonalistów i dlatego uwzględniając charakter tej publikacji, nie jest celowe ich szczegółowe prezentowanie w tym rozdziale.

Jak ważna jest konserwacja prewencyjna, pokazuje jej historia, która sięga początków ludzkości, a na pewno starożytności<sup>1</sup>. Odkąd człowiek zaczął świadomie tworzyć dzieła (z czasem nazwane dziełami sztuki, zabytkami, a obecnie najczęściej określane dobrami kultury lub dziedzictwem) i dostrzegać w nich różne wartości (np. duchowe, artystyczne, historyczne, materialne itd.), które chciał zachować, odtąd ma miejsce jego aktywność, która koncentruje się na opiece i dbaniu o nie, tak aby w jak najlepszej kondycji trwały jak najdłużej. To w konsekwencji doprowadziło do powstawania muzeów i rozwoju konserwacji muzealnej, gdyż jak pisał Zdzisław Żygulski jun.: „działanie «muzealne» ma przede wszystkim na celu zapobieganie zniszczeniu i całkowitemu zniknięciu zarówno pewnych tworów materii nieożywionej, różnych form życia lub jego pozostałości, jak też samego człowieka i wytworów jego kultury oraz techniki”<sup>2</sup>.

Czym więc jest dzisiaj konserwacja prewencyjna? Jest wiele definicji i określeń<sup>3</sup>, ale najkrócej można stwierdzić, że **jest to unikanie lub minimalizowanie uszkodzeń i zniszczeń poprzez eliminowanie ich przyczyn**. W tym szerokim kontekście szczególne znaczenia ma świadomość i uporządkowana wiedza dotycząca podstawowych czynników zagrażających zbiorom muzealnym. W latach 90. XX wieku Kanadyjski Instytut Konserwacji opracował listę czynników powodujących zniszczenia kolekcji muzealnej, na której umieszczono: 1) bezpośrednie siły fizyczne; 2) przestępstwa; 3) ogień; 4) wodę; 5) zagrożenia biologiczne; 6) zanieczyszczenia; 7) światło i promieniowanie UV i IR; 8) niewłaściwą temperaturę; 9) niewłaściwą wilgotność względną, a nieco później dodano jeszcze 10) rozproszenie<sup>4</sup>.

Wszystkie one składają się na „zestaw podstawowy” czynników zagrożenia dla zbiorów muzealnych i chociaż zapobieganie części z nich leży

1 Ch. Caple, *The History of and an Introduction to Preventive Conservation*, [w:] *Preventive Conservation in Museums*, 2011, s. 1–18.

2 Z. Żygulski jun., *Muzea na świecie: wstęp do muzealnictwa*. PWN, Warszawa 1982, s. 13.

3 Konserwacja prewencyjna może być zdefiniowana jako dowolne działanie, która zmniejsza ryzyko lub zapobiega zniszczeniu. Skupia się raczej na kolekcjach niż na pojedynczych obiektach, nie-interwencyjnych działaniach niż na interwencyjnych. W praktyce manipulowanie, przechowywanie i zarządzanie zbiorami (w tym planowanie awaryjne) są kluczowymi elementami w metodyce konserwacji prewencyjnej. Getty Conservation Institute, GCI Newsletter 7(1), 1992, s. 4–7.

4 Pełna charakterystyka wszystkich 10 czynników znajduje się na stronie Kanadyjskiego Instytutu Konserwacji: <https://www.canada.ca/en/conservation-institute/services/agents-deterioration.html>.

w kompetencji służb innych niż konserwatorskie, to dedykowane im procesy przeciwdziałania lub kontroli zawsze zawierają element konserwatorskiej ochrony zbiorów. Ogólnie należy przyjąć, że wszystkie czynniki mogą stanowić zagrożenie w każdej sytuacji, w której obiekt muzealny się znajduje: w magazynie, na ekspozycji, w czasie manipulowania, przemieszczania lub transportu. Zanim zostaną opisane, konieczne jest jeszcze zwrócenie uwagi na zasadniczy punkt zagadnienia prewencji we wszystkich muzeach, jakim jest muzealny budynek. To właśnie budynek, w którym mieszczą się zbiory, powinien zawsze stanowić najważniejszą ich ochroną i konserwatorskie zabezpieczenie i w tym znaczeniu być jak najbardziej niezawodnym elementem konserwacji prewencyjnej. Od dachu po fundamenty wraz z wszystkim instalacjami i systemami odpowiedni budynek nie tylko chroni nasze zbiory, lecz także pomaga blokować lub przynajmniej zmniejszać negatywne oddziaływanie czynników zagrożeń, które mają źródła na zewnątrz budynku, tj. siły fizyczne, przestępstwa, ognie, woda, szkodniki, zanieczyszczenia, światło słoneczne, nieprawidłowe temperatura i niepoprawna wilgotność.

## **Bezpośrednie siły fizyczne**

W różnych sytuacjach, różne siły fizyczne (nacisk, uderzenie, wstrząsy, wibracje, ocieranie, ciśnienie) oddziałują w sposób bezpośredni na obiekt i mogą powodować jego uszkodzenia. Choć zawsze należy brać pod uwagę potencjalne zagrożenia na wielką skalę, jak klęski żywiołowe, konflikty wojenne i katastrofy, np. budowlane, to – jak pokazuje praktyka – zagrożenia wywołane przez siły fizyczne zdarzają się przede wszystkim w trakcie nieprawidłowego obchodzenia się z obiektami i ich przemieszczania. Wtedy podstawowym zagrożeniem jest czynnik ludzki, kiedy uszkodzenie może powstać przez przypadek (np. potknięcie się osoby przenoszącej obiekt), z braku szkolenia w obchodzeniu się z obiektami (np. chwytanie obrazu pomiędzy płótnem a krosnem, co skutkuje wgnieceniem płótna lub obracanie obrazu na narożniku ramy, co prawie zawsze kończy się uszkodzeniem narożnika), braku wiedzy o stanie zachowania (np. podnoszenie porcelanowej filiżanki za sklezione ucho, które może się rozkleić) lub po prostu rutyny

i bagatelizowania zasad, które są nam znane (np. przenoszenie kilku obrazów równocześnie, choć wiadomo, że bezpieczniej każdy obraz przenosić pojedynczo, licem do siebie, trzymając go w obydwu rękach)<sup>5</sup>.

Drugi czynnik powodujący zagrożenia przez bezpośrednie siły fizyczne to sposób i materiały do przechowywania (np. przeładowane magazyny, nieodpowiednie i niestabilne regały czy układanie obiektów bez podkładek, bezpośrednio na podłodze), do ekspozycji (np. słabo zamocowany postument do podłogi lub też obiekt do postumentu) i do transportu (np. zbyt cienka warstwa amortyzująca, niedopasowana do wagi obiektu lub przewożenie w jednej skrzyni dzieł wykonanych w różnych technikach, np. obraz i rzeźba, czy też transport w jednej przestrzeni bagażowej obiektów zapakowanych w skrzynie i obiektów zapakowanych „na miękko” w karton czy folię bąbelkową).

W celu minimalizowania opisanych zagrożeń należy zawsze pamiętać, że:

- wszystkie obiekty muzealne są unikatowe;
- z każdym obiektem należy postępować tak, jakby był najcenniejszy w kolekcji;
- każde przemieszczanie jest dla obiektu zagrożeniem;
- każda osoba, która manipuluje obiektem, ponosi odpowiedzialność za jego bezpieczeństwo.

Dlatego tak ważne są szkolenia wszystkich pracowników, którzy mają bezpośredni, ale i pośredni kontakt z obiektami oraz stałe doskonalenie sposobów, metod i materiałów do przechowywania i transportu<sup>6</sup>.

## Przestępstwa

W tym przypadku eliminowanie zagrożenia i zabezpieczenie należy do służb ochrony, co zostało dokładnie opisane w innych rozdziałach tej

---

5 Kompleksowa informacja na ten temat znajduje się m.in. w: *Ochrona zbiorów. ABC profilaktyki konserwatorskiej w muzeum*. Seria wydawnicza NIMOZ, Zeszyt nr 3. Warszawa 2013, <http://nimosz.pl/pl/wydawnictwa/wydawnictwa-nimosz/abc-profilaktyki-konserwatorskiej-w-muzeach-1>; *Ochrona zbiorów. Opieka na obiektami muzealnymi*. Seria wydawnicza NIMOZ i MNK, Zeszyt nr 5. Warszawa 2016, <http://nimosz.pl/pl/wydawnictwa/wydawnictwa-nimosz/opieka-nad-obiektami-muzealnymi>.

6 W ostatnich latach takie szkolenie organizowane są przez NIMOZ we współpracy z Muzeum Narodowym w Krakowie i Muzeum Zamoyskich w Kozłówce.

książki<sup>7</sup>. Z punktu widzenia konserwatorskiej ochrony zbiorów należy tutaj zaakcentować stosowanie odpowiednich gablot do obiektów wrażliwych, małych czy wieloelementowych oraz zabezpieczanie obrazów szybami. Dzięki temu zapewniamy zarówno ochronę przed fizycznymi uszkodzeniami, jak i spowolnienie naturalnych procesów starzenia i brudzenia. Umieszczenie obrazu za szybą pozwala też na stworzenie ramy mikroklimatycznej<sup>8</sup>, która zapewnia optymalne i stabilne warunki wilgotnościowe, szczególnie dla wymagających obiektów, np. obrazów na deskach. Dodatkowo stosowanie szyb z filtrem blokującym UV chroni obiekty wrażliwe na światło i minimalizuje procesy fotodegradacji. Gabloty i przeszklenia stanowią jedno z najbardziej skutecznych i ekonomicznie opłacalnych działań z zakresu konserwacji prewencyjnej. Elementem ograniczającym ryzyko przestępstwa, a równocześnie zapewniającym konserwatorską ochronę są również odpowiednio przygotowane miejsca do pracy z obiektami np. pokoje studyjne, gdzie obok zabezpieczeń i nadzoru, zapewnione są właściwe warunki środowiskowe (T, RH, światło).

## Ogień

Eliminowanie zagrożenia i podstawowe zabezpieczenie od ognia również nie należy do konserwatorów, ale do specjalnych służb ochrony przeciwpożarowej, co dokładnie zostało opisane w innym rozdziale<sup>9</sup>. Jednak w tym miejscu należy po raz kolejny podkreślić wagę tego zagrożenia dla zbiorów muzealnych. W związku z faktem, że żadna instytucja nie jest odporna na ryzyko pożaru, a w przeciwieństwie do innych czynników ognień zawsze powoduje poważne uszkodzenia, aż do całkowitej utraty zbiorów i budynków, bardzo ważna jest świadomość, wiedza i odpowiednie zachowanie wszystkich pracowników muzeum w sytuacji zagrożenia pożarowego. Zawsze należy dokładać starań i nie oszczędzać środków, aby

---

7 S. Kocewiak, *Strategia bezpieczeństwa a zapobieganie przestępczości w muzeach*; G. Abgarowicz, *Zarządzanie bezpieczeństwem w przypadku zagrożeń terrorystycznych*.

8 Rama mikroklimatyczna to szczelna kasetta (współczynnik wymiany powietrza 0,3–0,5 na dobę), w której umieszcza się obiekt w zadanych warunkach RH. Szczelność osiąga się przez montaż szyby od lica i pleców (np. płyty z poliwęglanu) od odwrócia. Zazwyczaj jest to zmodyfikowana, oryginalna rama do obrazu.

9 P. Wojtaszewski, *Ochrona przeciwpożarowa w muzeach*.

zmniejszyć ryzyko pożaru lub zminimalizować jego skutki. Chociaż koszty takiego działania mogą wydawać się duże, koszt zaniechania działań może być większy, kiedy bezpowrotnie stracimy obiekty, kolekcje, całe zbiory i budynki. Z punktu widzenia ochrony konserwatorskiej wszystkie obiekty są zagrożone przez ogień, ale oczywiście ich wrażliwość na ogień jest różna:

- najbardziej wrażliwe materiały to cienkie obiekty organiczne (papier, tkaniny, obrazy, ale także tworzywa sztuczne);
- średnio wrażliwe to grube materiały organiczne (np. deski, grube książki);
- mało wrażliwe jest szkło, cienkie obiekty metalowe;
- najmniej wrażliwe obiekty kamienne, metalowe i ceramiczne.

Jeśli chodzi o podstawowe działania prewencyjne, to obok obowiązkowego przestrzegania ustawowych przepisów przeciwpożarowych, zawsze należy pamiętać o zakazie otwartego ognia na terenie całego muzeum (nie może być zgody ani na palenie tytoniu, ani np. na palące się świece, które chciałby w czasie swoich działań czy instalacji użyć artysta) i o wyłączeniu wszystkich urządzeń elektrycznych w pomieszczeniach, które pozostają po zakończeniu pracy bez nadzoru<sup>10</sup>.

## Woda

Zniszczenia spowodowane działaniem wody mogą powstać w wyniku naturalnych zdarzeń, awarii technicznych lub błędów człowieka. Zagrożenia spowodowane przez wodę to nie tylko bezpośrednie zalania czy zachlapania, lecz także wilgoć, która powstaje w wyniku kondensacji i wzrostu wilgotności w powietrzu. Powodzie jako naturalne zdarzenia są oczywiście największym zagrożeniem dla zbiorów, jeśli chodzi o skalę zniszczeń. Tutaj podstawowe, prewencyjne znaczenie ma lokalizacja budynku i rozmieszczenie w nim pomieszczeń, w których znajdują się obiekty. Konieczne jest ustalenie, czy budynek znajduje się na terenie zalewowym, a jeśli tak, to jaka jest szacowana wysokość zalania i minimalna wysokość, od której

---

<sup>10</sup> Na przykład w nowym magazynie zbiorów Kunsthistorisches Museum w Wiedniu, zlokalizowanym w podziemskim Himberg, prąd elektryczny jest centralnie odłączany od wszystkich instalacji na koniec roboczego dnia, co stanowi uzgodnione działanie prewencyjne w zakresie ochrony p.poż.



zaczynają się bezpieczne kondygnacje. Takie dane musimy brać pod uwagę przy ustalaniu lokalizacji magazynów, sal ekspozycyjnych czy pracowni konserwatorskich. Dodatkowo zaleca się zawsze składowanie obiektów nie na poziomie podłogi, tylko ok. 20 cm powyżej. Taki sposób przechowywania pozwala też na łatwe utrzymanie czystości podłóg w magazynach.

W przypadku powodzi mamy też do czynienia z innymi zagrożeniami (patrz pkt 1. Bezpośrednie siły fizyczne i pkt 10 Rozproszenie).

Jednakże większość problemów związanych z wodą w instytucjach kultury wynika z wypadków lub zaniedbań własnych. Najczęstszymi przyczynami zagrożenia są awarie techniczne, jak pęknięcie rury czy zaworu, nieszczelność i przecieki, ale też błąd człowieka, jak choćby rozlanie wiadra z wodą czy jedynie szklanki z napojem (stąd np. w przypadku zgody na podawanie napojów w salach z obiektami jest zakaz podawania napojów czerwonych).

W ramach działań prewencyjnych konieczne jest przede wszystkim:

- przemyślane projektowanie i rozmieszczenie pomieszczeń, w których znajdują się obiekty;
- prowadzenie stałej kontroli, przeglądów technicznych i remontów budynków muzealnych, instalowanie czujek sygnalizujących obecność wody, w miejscach gdzie potencjalnie może się ona pojawić;
- ważne jest także, aby nie wykorzystywać piwnic czy innych zagrożonych zalaniem czy zawilgoceniem pomieszczeń do przechowywania obiektów muzealnych, nawet jeśli zakładamy, że jest to tylko „czasowe”.

Podobnie jak w przypadku ognia, woda również stanowi zagrożenie dla wszystkich obiektów, ale analiza wrażliwości materiałów i obiektów na jej działanie określa, że zagrożone są:

- najbardziej – materiały bardzo delikatne i materiały rozpuszczalne w wodzie, jak np. pastele, akwarele;
- średnio – materiały nierozpuszczalne w wodzie, nieodwracalnie odpowiadające mechanicznie na działanie wody lub niestabilne mechanicznie, np. rzeźby drewniane, obrazy na drewnie i płótnie, papier, szkło;
- mniej niż średnio – materiały nierozpuszczalne w wodzie, ale ulegające deformacji pod wpływem wody, np. tkaniny, skóra;

- mało – materiały nierozpuszczalne w wodzie i mechanicznie stabilne, np. kamień, ceramika, obiekty metalowe, tworzywa sztuczne.

## Zagrożenia biologiczne

Zagrożenie spowodowane przez mikroorganizmy, owady i gryzonie stanowi poważny problem w większości muzeów, a jego wzajemnie powiązanie z trzema innymi czynnikami środowiskowymi: temperaturą, wilgotnością względną i światłem powoduje, że w większości sytuacji działania prewencyjne powinny być nakierowane na te wszystkie czynniki razem, a nie na każdy z osobna. Obok zagrożenia dla zbiorów czynniki biologiczne stanowią też zagrożenie dla budynków i ich wyposażenia, ale również dla ludzi. Dużym błędem, niestety ciągle często popełnianym, jest zwalczanie zagrożenia dopiero w momencie jego pojawienia się, np. latające mole w magazynie tekstyliów czy wykwity pleśni na obrazach.

Dlatego podstawowym i najbardziej skutecznym działaniem minimalizującym zagrożenie biologiczne jest prewencja. Opracowanie planu i stosownych procedur<sup>11</sup>, polegających na stałym monitoringu mikroklimatu oraz regularnej i systematycznej kontroli otoczenia budynku, samego budynku na zewnątrz i wewnątrz, ze szczególnym zwracaniem uwagi na wszystkie pomieszczenia, w których znajdują się obiekty i pomieszczenia z nimi sąsiadujące. Nieodzownym uzupełnieniem tego planu powinno być rozmieszczone pułapek w newralgicznych punktach w muzeum (m.in. w magazynach, salach ekspozycyjnych, ale też miejscach przygotowywania i spożywania posiłków, śmietnikach czy toaletach), które służą do wykrywania obecności i identyfikacji owadów. Takie pułapki powinny być sprawdzane w miarę możliwości na bieżąco, ale przynajmniej raz na kwartał. Jeśli chodzi o zarodniki pleśni i grzybów, to one zawsze znajdują się w powietrzu, jednak do tego, aby zaczęły się rozwijać i rozrastać potrzebna jest odpowiednia temperatura i wilgotność. Stąd kluczowe znaczenie prewencyjne ma odpowiednia strategia zarządzania mikroklimatem, zapewniająca bezpieczne parametry

---

<sup>11</sup> W literaturze i praktyce muzealnej taki plan jako bardzo ważny element konserwacji prewencyjnej określany jest jako IPM – Integrated Pest Management (ang.), Zintegrowany System Zarządzania Ochroną przed Zagrożeniami Biologicznymi.

T i RH. Generalnie można stwierdzić, że niska temperatura i niezbyt wysoka wilgotność stanowią podstawową ochronę przed ich atakiem (więcej w pkt 8 Niewłaściwa temperatura i pkt 9 Niewłaściwa wilgotność).

Niestety nie zawsze opisane tu działania prewencyjne mogą zapewnić pełną ochronę przed atakiem mikrobiologicznym. Obok sytuacji awaryjnych, które dużo częściej pojawiają się w budynkach historycznych niż w łatwiejszych do kontroli nowoczesnych budynkach muzealnych, to zarówno w jednym, jak i drugim przypadku duże zagrożenie stanowią zainfekowane obiekty i materiały wchodzące do muzeum z zewnątrz. Mogą to być nowe nabytki, albo nasze własne obiekty wracające z wypożyczenia. Mogą to być również materiały do budowy wystaw, dekoracji czy prowadzenia różnych zajęć w muzeum. Wtedy konieczna jest realizacja etapu interwencyjnego, polegającego na likwidacji zdiagnozowanego zagrożenia. W pierwszej kolejności należy odizolować zainfekowany obiekt (np. szczelnie owinąć folią i umieścić w oddzielnym pomieszczeniu), a dalej zdecydować o wyborze metody dezynfekcji lub dezynsekcji.

Współcześnie odchodzi się od stosowania środków chemicznych, których użycie nigdy nie pozostaje bez wpływu albo na środowisko, albo na zdrowie człowieka czy na dalsze chemiczne zmiany w samym obiekcie. W ich miejsce stosuje się równie skuteczne w likwidowaniu zagrożeń biologicznych, a równocześnie zupełnie obojętne dla zdrowia i środowiska metody: „beztlenowe” – polegające na umieszczeniu obiektu w szczelnie zamkniętej przestrzeni, o obniżeniu zawartości tlenu wewnątrz do poziomu <0,5%<sup>12</sup> oraz „termiczne” – polegające na oddziaływaniu bardzo niską (ok.–30°C) lub wysoką (ok.+55°C) temperaturą<sup>13</sup>.

## Zanieczyszczenia

Zanieczyszczenia w muzeum to związki chemiczne oraz kurz i brud, o których wiadomo, że powodują lub przyspieszają negatywne zmiany

---

12 R. Klincewicz-Krupińska, *Dezynsekcja dzieł sztuki ze zbiorów MNK w Pałacu biskupa Erasma Ciołka – anoxic fumigation, logistyka, procedury, prewencja*. „Rozprawy Muzeum Narodowego w Krakowie”. Seria Nowa. Tom VIII, Rok 2015, s. 309–325.

13 T. Strang, *Pest control for cultural property*. Gothenburg Studies in Conservation 30, Uniwersytet w Gotenburgu, 2012.

w obiektach muzealnych. Mogą one być gazami lub cząstkami unoszącymi się w powietrzu, aerozolami, cieczami lub ciałami stałymi i są pochodzenia naturalnego lub powstały w efekcie działalności człowieka. Zanieczyszczenia unoszące się w powietrzu (gazy i pyły) ze względu na źródła pochodzenia dzielimy na zewnętrzne, np. powietrze atmosferyczne zawierające zanieczyszczenia przemysłowe lub miejskie – dwutlenek siarki SO<sub>2</sub> czy tlenki azotu NO<sub>x</sub> i wewnętrzne, np. materiały wykończeniowe (farby, pianki poliuretanowe, kleje) lub zastosowane do produkcji etalazu wystaw (np. drewno dębowe czy płyty MDF), które emitują lotne związki organiczne, jak np. kwas mrówkowy, kwas octowy czy formaldehyd, inne obiekty muzealne (np. zawierające tworzywa sztuczne lub gumy), materiały historyczne (np. podkłady czy pudełka z kwaśniej tektury) czy też urządzenia biurowe (np. kserokopiarki czy drukarki laserowe emitujące ozon O<sub>3</sub>).<sup>14</sup> Bardzo ważnym źródłem zanieczyszczeń jest również człowiek. Najwięcej kurzu zawierającego różne drobne cząstki wnoszone jest do muzeum na ubraniach i obuwiu zwiedzających. Kurz osiadając na obiektach nie tylko brudzi i zmienia estetycznie ich wygląd, lecz także powoduje mikrouszkodzenia mechaniczne, w zależności od składu może inicjować lub przyspieszać reakcje chemiczne czy też stać się siedliskiem rozwoju mikroorganizmów. Człowiek, który nieumiejętnie obchodzi się z obiektami, np. dotyka obiekty metalowe gołymi dłońmi bez rękawiczek, powoduje tym samym powstawanie ognisk korozji.

Generalnie wszystkie zanieczyszczenia mają negatywny wpływ na obiekty, powodując zmiany od powierzchniowych (gł. estetycznych) po strukturalne, a efekty ich działania to odbarwienie, żółknięcie, korozja, osłabienie struktury, a nawet rozpad różnych materiałów. Wśród najbardziej narażonych na uszkodzenia wywołane zanieczyszczeniami są: papier, tkaniny, szkło, pigmenty, metale, materiały fotograficzne i tworzywa sztuczne. Zmiany i uszkodzenia są wynikiem reakcji chemicznych pomiędzy zanieczyszczeniami a różnymi materiałami, które wchodzi w skład obiektów, i nie możemy zapominać, że temperatura, światło i wilgotność są czynnikami

---

14 Więcej na temat zanieczyszczeń w muzeum m.in. w: N. Blades, T. Oreszczyn, B. Bordass and M. Cassar, *Guidelines on pollution control in museum buildings*, Museum Practice, 15 (Supplement), J. Tétreault, *Airborne Pollutants in Museums, Galleries and Archives: Risk Assessment, Control Strategies and Preservation Management*, Ottawa: Canadian Conservation Institute, 2003.

przyspieszającymi te reakcje. Tak więc przy działaniach prewencyjnych nakierowanych na minimalizowanie uszkodzeń chemicznych w obiektach, musimy uwzględniać również pozostałe trzy czynniki. Takie wieloelementowe podejście jest w tym przypadku szczególnie ważne, gdyż uszkodzenia wywołane reakcjami chemicznymi w większości powstają wolno i długo są niezauważalne, czasami nawet przez dziesięciolecia.

Są też sytuacje, kiedy negatywny efekt widoczny jest w tempie „ekspresowym”, czyli kilku tygodni np. po umieszczeniu ołowianych obiektów w nowych gablotach wykonanych z MDF lub po zbyt szybkim montażu ekspozycji w świeżo pomalowanym pomieszczeniu (bezpieczny czas schnięcia farby wynosi od 1 do 4 tygodni w zależności od wielkości pomieszczenia, szczelności i wentylacji).

Podstawowe działania prewencyjne to:

- minimalizowanie dopływu zanieczyszczeń zewnętrznych (np. szczelne okna, kontrolowane otwieranie okien i drzwi od strony ulicy czy parkingu) i stosowanie „pasywnych” filtrów i absorberów, np. z węgla aktywnego;
- zabezpieczanie obiektów wrażliwych na zanieczyszczenia, zarówno na ekspozycji (np. tkaniny prezentujemy w gablotach), jak i w magazynach (np. pokrowce z papieru, płótna czy zamknięte szafy lub pudła);
- kontrola materiałów stosowanych do produkcji nowych mebli ekspozycyjnych i magazynowych, w tym szczególnie zamkniętych gablot. Najlepszym rozwiązaniem jest przygotowanie dwóch list: materiałów i produktów DOPUSZCZONYCH do stosowania w muzeum (np. szkło, stal lakierowana proszkowo, stal galwanizowana, aluminium, poliwęglan, polietylen (PE), polipropylen (PP), klej akrylowy Paraloid) i ZABRONIONYCH (np. płyty MDF, płyty wiórowe, płyty paździerzowe, pianki poliuretanowe, pianki z polichloru winylu (PCV), pianki z chloroprenu (Neopren), gumy wulkanizowane siarką, tkaniny wełniane, tkaniny poddane ognioodpornej impregnacji, drewno: dąb, sosna, świerk, orzech, brzoza)<sup>15</sup> i konsekwentne ich przestrzeganie.

---

15 Takie listy materiałów znajdują się w Decyzji nr 133 DK/2013 *W sprawie wprowadzenia zasad określających zastosowanie i kontrolę materiałów używanych do produkcji gablot i innych sprzętów ekspozycyjno-magazynowych w Muzeum Narodowym w Krakowie.*

W przypadku propozycji użycia innych, nowych materiałów zalecane jest wykonanie testów ODDY'ego, które potwierdzają obojętność chemiczną danego materiału;

- używanie odpowiednich farb i lakierów (m.in. zabrania się używania farb alkidowych i olejnych) oraz przestrzeganie odpowiedniego czasu ich schnięcia, przed wprowadzaniem obiektów<sup>16</sup>;
- wymiana starych, szkodliwych materiałów ochronnych na nowe, obojętne chemiczne (np. teczki z kwaśnej tektury na wykonane z bezkwasowej tektury);
- ograniczenie „wnoszenia” zanieczyszczeń przez zwiedzających (np. odpowiednio rozmieszczone wycieraczki, obowiązkowe pozostawianie ubrań wierzchnich w szatni) oraz bieżące utrzymywanie czystości (min. codzienne czyszczenie podłóg odkurzaczem z filtrem przeciwpyłowym);
- okresowe czyszczenie i odkurzanie obiektów na ekspozycjach (min. dwa razy w roku, przy czym kontrolne przeglądy należy wykonywać min. co dwa miesiące).

## Światło i promieniowanie UV i IR

Światło to warunek niezbędny do eksponowania i oglądania muzealiów, a równocześnie czynnik, który zawsze stanowi dla nich zagrożenie. Zagrożenie bardzo niebezpieczne, gdyż powoduje nieodwracalne zmiany. Światło z definicji jest pasmem promieniowania optycznego, które widzimy. W przyrodzie towarzyszą mu jeszcze dwa inne rodzaje promieniowania: nadfioletowe i podczerwone, które nie są widocznego dla ludzkiego oka. Wszystkie trzy stanowią zagrożenie dla zbiorów muzealnych, przy czym nadfiolet i podczerwień, choć emitowane przez słońce i większość sztucznych źródeł zupełnie nie są potrzebne do oglądania obiektów.

- Promieniowanie ultrafioletowe (pasmo UV od 100 do 400 nm) powoduje zmiany fotochemiczne, których efektem jest m.in. żółknięcie materiałów, pudrowanie pigmentów, spadek wytrzymałości

<sup>16</sup> Więcej na ten temat *Use of commercial paints in museums* <https://www.youtube.com/watch?v=qoCdEn4eMdY>.

mechanicznej oraz elastyczności, np. papieru, tkanin, aż do ich rozpadu.

- Białe światło widzialne (pasmo VIS od 400 do 780 nm) powoduje zmiany fotochemiczne min. blaknięcie pigmentów, osłabienie papieru, tkanin czy rozkład spoiw malarskich
- Promieniowanie podczerwone (pasmo IR od 780 do 1400 nm) nie powoduje zmian fotochemicznych, jednak ogrzewa powierzchnię obiektów, a tym samym może wywoływać czynnik niewłaściwej temperatury.

Mając świadomość negatywnego wpływu światła na obiekty, a równocześnie biorąc pod uwagę potrzebę ich udostępniania i eksponowania, konieczne jest „pogodzenie ognia z wodą”. W celu zapewnienia jak najbardziej bezpiecznych warunków ekspozycji i minimalizowania negatywnych zmian wywoływanych przez światło, obiekty ze względu na ich wrażliwość na promieniowanie optyczne zostały podzielone na trzy grupy. Dla każdej grupy przypisane zostały wartości dotyczące parametrów oświetlenia i czasu ekspozycji. Podobnie jak w przypadku parametrów mikroklimatu, nie są to normy wprowadzone oficjalnym, resortowym zarządzeniem, jednak funkcjonują jako międzynarodowy standard i są stosowane w większości muzeów. Przy czym wspólne założenie jest takie, że podane normy dotyczą oświetlenia obiektów źródłem światła praktycznie bez promieniowania UV<sup>17</sup>.

### **NORMY OŚWIETLENIA OBIEKTÓW MUZEALNYCH**

1. Obiekty bardzo wrażliwe (materiały organiczne, m.in. papier, bawełna, len, jedwab, pergamin, barwiona skóra, farby wodne, barwniki naturalne ale również syntetyczne barwniki i tworzywa sztuczne)

Natężenie światła:  $\leq 50$  lux

Czas ekspozycji: 1000 h/rok

2. Obiekty średnio wrażliwe (min. farby olejne, tempera akryl, laka, niebarwiona skóra, kość)

Natężenie światła: 150–200 lux

Czas ekspozycji: 3000 h/rok

---

<sup>17</sup> Całkowite dopuszczalne natężenie promieniowania UV nie może przekroczyć 20 [mW/m<sup>2</sup>] lub 75 [μW/lm].

### 3. Obiekty mało wrażliwe (m.in. metal, kamień, ceramika, szkło, emalia)

Natężenie światła: 300–500 lux

Czas ekspozycji: bez ograniczeń

W przypadku określania czasu ekspozycji należy pamiętać, że stosunek natężenia światła do godzin ekspozycji jest odwrotnie proporcjonalny, tzn. im słabsze światło, tym dłużej możemy pokazywać obiekt, np. zmiany spowodowane światłem o natężeniu 50 lux przez 100 godzin ekspozycji, będą takie same, jak przy świetle 25 lux, po 200 godzinach ekspozycji.

Przedstawione normy zostały określone w latach 60. XX wieku<sup>18</sup> i można je dzisiaj uznać za tradycyjne i obowiązujące w większości muzeów. Choć bez wątpienia nadal spełniają swoją prewencyjną rolę, to powoli stają się historyczne. Praktyka pokazała, że są zbyt ogólne i nie do końca odzwierciadlają stan rzeczywistości. Współczesny kierunek w doskonaleniu walki z tym czynnikiem to identyfikacja najbardziej wrażliwych kolorów w kolekcjach i na podstawie tej wiedzy planowanie indywidualnych strategii ekspozycyjnych i ich konsekwentne przestrzeganie<sup>19</sup>.

## Niewłaściwa temperatura

Do podstawowych czynników kształtujących mikroklimat należy zaliczyć temperaturę (T) i wilgotność względną (RH), a obydwie te składowe mają zasadniczy wpływ na stan zachowania muzealiów. Sprawę komplikuje fakt, że T i RH mają „podwójną naturę” i w zależności od parametrów ich wpływ może być pozytywny lub negatywny, a jeszcze dodatkowo, to co dobre dla jednych obiektów, dla innych stanowi zagrożenie.

Choć temperatura stanowi jeden z dziesięciu czynników zagrożenia, to w większości przypadków nie jest to czynnik bezpośredni, a biorąc pod uwagę, że w pomieszczeniach muzealnych mamy „normalną” temperaturę pokojową, nie ma konieczności przykładania do jej stabilizacji

---

18 G. Thomson, *A new look at colour rendering, level of illumination, and protection from ultraviolet radiation in museum lighting*. „Studies in Conservation”, 1961, 6, s. 49–70.

19 Bardzo przydatne narzędzie to Light Damage Calculator, opracowane przez Kanadyjski Instytut Konserwacji jest dostępne na stronie: <https://app.pch.gc.ca/application/cdl-ldc/description-about.app?lang=en>.



pierwszorzędного znaczenia. W większości wytycznych krajowych i międzynarodowych odnoszących się do pomieszczeń muzealnych parametry temperatury dostosowane są głównie do komfortu człowieka, a rzadko kiedy odnoszą się do rzeczywistych potrzeb przechowywanych tam zbiorów, które z zasady są mniej wymagające. Jest to spowodowane przede wszystkim faktem, że znakomita większość materiałów wchodzących w skład obiektów muzealnych (np. płótno, drewno, zaprawa klejowa czy warstwy malarskie) posiada niewielką podatność na rozszerzalność termiczną, a tym samym jest mało wrażliwa na wahania temperatury.

Należy jednak zwrócić uwagę na trzy typy niewłaściwej temperatury:

- zbyt wysoka – powodująca przyspieszenie procesów degradacji chemicznej i np. osłabienie struktury materiałów ( $T > 30^{\circ}\text{C}$ , powoduje m.in. rozmiękczenie woskowo-żywicznej masy dublażowej);
- zbyt niska – powodująca kruchość niektórych materiałów (np. niektóre plastiki, lakiery, farby olejne, akrylowe stają się kruche w  $T < 5^{\circ}\text{C}^{20}$ );
- wahania temperatury – mogące powodować pękanie lub rozwarstwienie się materiałów, np. emalii, a materiały nieorganiczne i organiczne (np. metal, kamień, farba i drewno) reagują na duże zmiany temperatury, rozszerzając się, gdy są gorące i kurczą się, gdy są zimne.

### **JAKA POWINNA BYĆ WŁAŚCIWA TEMPERATURA W MUZEUM?**

Godząc komfort ludzi i bezpieczeństwo większości obiektów, wspólna deklaracja Międzynarodowego Instytutu Konserwacji (IIC) i Międzynarodowego Komitetu Muzeów (ICOM CC) z 2014 r.<sup>21</sup> podaje właściwą temperaturę w muzeum w przedziale  $+15^{\circ}\text{C}$  do  $+25^{\circ}\text{C}$ . Z kolei w Polskiej i Europejskiej Normie PN-EN 15757:2010<sup>22</sup> brak jest konkretnych zaleceń, gdyż przyjmuje ona zasadę aklimatyzacji obiektu do dowolnych, historycznych warunków.

20 F. Marion, *Mecklenburg Museum Conservation Institute*. Part 2, Structural Response to Temperature, Determining the Acceptable Ranges of Relative Humidity And Temperature in Museums and Galleries.

21 IIC. 2014. Joint IIC – ICOM CC Declaration on Environmental Guidelines. International Institute of Conservation. <http://www.iiconservation.org/node/5168>.

22 PN-EN 15757:2010 „Konserwacja dóbr kultury – Specyfikacja temperatury i wilgotności względnej w ograniczaniu mechanicznych uszkodzeń organicznych materiałów higroskopijnych powodowanych oddziaływaniem klimatu” wersja polska, Polski Komitet Normalizacyjny (2010).

Na podstawie międzynarodowych dobrych praktyk oraz doświadczeń własnych w Muzeum Narodowym w Krakowie ustalono, że właściwa temperatura powinna wynosić od  $+16^{\circ}\text{C}$  do  $+25^{\circ}\text{C}$ , przy czym w sezonie grzewczym:  $+18^{\circ}\text{C} \leq T \leq +21^{\circ}\text{C}$ , ogrzewanie działa, gdy  $T < +18^{\circ}\text{C}$ . Poza sezonem grzewczym:  $+18^{\circ}\text{C} \leq T < +25^{\circ}\text{C}$ , chłodzenie działa, gdy  $T \geq +24^{\circ}\text{C}$ . Fluktuacja dobową nie powinna przekraczać  $T \pm 2^{\circ}\text{C}$ <sup>23</sup>.

Równocześnie, w zbiorach muzealnych znajduje się duża grupa obiektów niestabilnych chemicznie (np. kwaśny papier, tkaniny, celuloid, materiały fotograficzne, tworzywa sztuczne, gumy), gdzie „każdy spadek o  $5^{\circ}\text{C}$  mniej więcej podwoi czas życia takich materiałów, które np. będą trwać tysiąc lat w temperaturze  $0^{\circ}\text{C}$ , zamiast kilku dziesięcioleci w temperaturze  $+25^{\circ}\text{C}$ ”<sup>24</sup>. Również niższa temperatura, a szczególnie  $<16^{\circ}\text{C}$  zniechęca większość owadów do rozmnażania się, co jest kolejnym, ważnym argumentem do przechowywania zbiorów w obniżonej temperaturze. Te fakty spowodowały, że obecnie bardzo popularny stał się nowy kierunek w konserwacji prewencyjnej – tworzenie chłodnych i zimnych magazynów w muzeach, archiwach i bibliotekach<sup>25</sup>.

## Niewłaściwa wilgotność względna

Nieprawidłowa wilgotność może spowodować dużo więcej szkód niż niewłaściwa temperatura. Duże wahania wilgotności mogą powodować uszkodzenia fizyczne w wyniku pęcznienia i kurczenia się obiektów, jak również wzrost zagrożenia biologicznego. Przy ustalaniu parametrów właściwej wilgotności względnej, dla większości obiektów można uznać górną granicę  $\text{RH} < 65\%$  jako bezpieczną, gdyż stanowi ona poziom, poniżej którego pleśń i grzyby, które zawsze obecne są w powietrzu, nie rozwijają się

23 Normy konserwatorskie dotyczące ekspozycji i przechowywania muzealiów w Muzeum Narodowym w Krakowie, Załącznik do Komunikat nr 29 Działu Konserwacji, 2012. Więcej na ten temat w: J. Czop, *Warunki mikroklimatyczne w muzeach – nowe rekomendacje + Aneks: Światło w muzeum*, [w:] *Ochrona zbiorów. ABC profilaktyki konserwatorskiej w muzeum*. Seria wydawnicza NIMOZ, Zeszyt nr 3. Warszawa 2013, s. 35–43.

24 S. Michalski, *Relative Humidity and Temperature. Guidelines: what's happening?*, [w:] *Preventive Conservation in Museums*. Edited by Chris Caple, 2011, s. 369.

25 M. Ryhl-Svendsen, J.L. Aasbjerg, L.P. Klenz, B. Bøhm, T. Padfield, *Ultra-low-energy museum storage*, [w:] J. Bridegland (red.), *Preprints: ICOM-CC 16th Triennial Conference, Lisbon 19–23 September 2011*. Producao Grafica, Lda., Lissabon 2011.

w żadnej temperaturze. Natomiast przy  $RH > 65\%$ , mikroorganizmy mają tendencję do coraz szybszego wzrostu. Na przykład przy  $RH = 85\%$  szkodliwa pleśń prawdopodobnie pojawi się w mniej niż tydzień. Z kolei ustalenie dolnej, bezpiecznej granicy wilgotności względnej jest bardziej złożone. Tutaj nie ma ryzyka zagrożeń biologicznych, ale wraz ze spadkiem wilgotności względnej w powietrzu, obniża się zawartość wilgoci w materiałach, a wtedy wzrasta ich sztywność i podatność na uszkodzenia mechaniczne. Równocześnie przy danym spadku  $RH$  różne materiały, mają różny czas i siłę odpowiedzi, np. szybciej i bardziej kurczy się deska, na której namalowano obraz, niż leżąca na niej zaprawy i warstwy malarskie, co powoduje pęknięcia, odspojenia i ostatecznie odpadnięcie tych warstw.

### **JAKI POWINIEN BYĆ ZAKRES WŁAŚCIWEJ WILGOTNOŚCI W MUZEUM?**

Szkodliwość niewłaściwego mikroklimatu znana jest od bardzo dawna, ale pierwsze naukowe wytyczne zostały określone dopiero w latach 70. ubiegłego wieku<sup>26</sup>. Pomimo że od tego czasu powstało wiele kolejnych wersji norm konserwatorskich, to praktycznie do końca XX wieku wszystkie one charakteryzowały się wąskim pasmem dopuszczalnych zakresów stabilizacji i ich fluktuacji (np.  $T = 21^{\circ}\text{C}, \pm 1^{\circ}\text{C}$  i  $RH = 50\%, \pm 5\%$ ). Działo się tak dlatego, gdyż przy opracowywaniu norm przyjęto, że do kontroli parametrów powietrza w muzeum zawsze stosowane będą systemy klimatyzacji w odpowiednio dostosowanych do tego budynkach. Zalecano więc bardzo stabilne, idealne parametry powietrza klimatyzowanego, równocześnie jakby zapominając, że większość muzeów nie posiada klimatyzacji, albo też mieści się w historycznych budynkach, w których praktycznie nie można utrzymać stabilnego klimatu, nawet jeśli posiadają system klimatyzacji. Niespecjalnie też zastanawiano się nad ekonomiczną stroną tematu i nie szacowano efektywności wydatkowania kosztów w stosunku do redukcji zagrożeń. Szczęśliwie coraz lepsze naukowe poznanie mechanizmów powstawania uszkodzeń fizycznych różnych materiałów, doprowadziło do porozumienia pomiędzy naukowcami i konserwatorami, czego efektem jest weryfikacja stanowiska odnośnie do parametrów mikroklimatu w muzeum

---

26 G. Thomson, *The Museum Environment* (wyd. I w 1978), poprawione wydanie II, Butterworths-Heinemann, London 1986, s. 268–269.

i odejście od tradycyjnych, bardzo rygorystycznych wytycznych<sup>27</sup>, przy jednoczesnym wdrażaniu zasad „zielonego muzeum”, czyli energooszczędności i dbałości o środowisko.

Cytowane już wcześniej deklaracja Międzynarodowego Instytutu Konserwacji (IIC) i Międzynarodowego Komitetu Muzeów (ICOM CC) podaje bezpieczny zakres RH pomiędzy 40%–60%, a Polska i Europejska Norma PN-EN 15757:2010 dopuszcza dowolną średnią, roczną wilgotność względną i dowolny cykl powolnych zmian rocznych, o ile w ocenie konserwatorskiej obiekt zaaklimatyzował się do tych warunków, tj. nie obserwuje się narastania uszkodzeń, przy czym zakłada się, że dopuszczalna fluktuacja jest na poziomie  $\pm 10\%$ .

Na podstawie międzynarodowych standardów oraz własnego projektu badawczego<sup>28</sup> w Muzeum Narodowym w Krakowie ustalono, że właściwa wilgotność względna powinna wynosić: w sezonie grzewczym:  $35\% \leq RH \leq 55\%$ , poza sezonem grzewczym:  $40\% \leq RH \leq 60\%$ , fluktuacja dobową nie powinna przekraczać  $RH \pm 8\%$ .

Nowe rekomendacje dotyczące T i RH nie negują faktu, że dotychczasowe tradycyjne normy, które zalecały „wąskie” zakresy stabilizacji i fluktuacji parametrów T i RH pozostają bardzo bezpieczne, ale równocześnie oparte są na naukowych dowodach, które potwierdzają, że „szersze” i bardziej elastyczne zakresy są równie bezpieczne. Jednak to, co najważniejsze, są one realne do utrzymania w codziennej praktyce muzealnej. Uwzględniają też aspekt ekonomiczny, zasady energooszczędności i ekologii, co daje szansę zarządzania mikroklimatem w muzeum w sposób odpowiedzialny, efektywny, ale oszczędny<sup>29</sup> i co dzisiaj bardzo ważne – przyjazny dla środowiska.

27 *NMDC guiding principles for reducing museums' carbon footprint*, Konferencja Dyrektorów Brytyjskich Muzeów Narodowych (NMDC) (2009), [http://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/what\\_we\\_do\\_documents/guiding\\_principles\\_reducing\\_carbon\\_footprint.pdf](http://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/what_we_do_documents/guiding_principles_reducing_carbon_footprint.pdf).; S. Staniforth *Sustainability and Collections*, The GCI newsletter, volume 26, number 1 (Spring 2011), s. 12–14.

28 „Zarządzanie kolekcją muzealną w oparciu o komputerowe modelowanie wpływu wahań mikroklimatu na obiekty zabytkowe” 2009–2011. Więcej na ten temat w: *Zarządzanie klimatem w muzeach: ochrona zbiorów i energooszczędność*, [w:] *Ochrona zbiorów*. Seria wydawnicza NIMOZ i MNK, Zeszyt nr 2, Warszawa 2012.

29 „Wyniki [...] pokazują, że przyjęte w Muzeum Narodowym w Krakowie poszerzenie pasma dopuszczalnych fluktuacji wilgotności względnej (35–60%) w stosunku do rygorystycznej kontroli sformułowanej w kategorii AA ASHRAE (42–52%), przynosi niemal dwukrotny spadek zużycia energii wykorzystanej na osuszenie i niemal trzykrotny na nawilżanie. Można zauważyć, że obniżenie dolnej granicy pasma regulacji wilgotność względnej z 40% (wytyczne ICOM-CC/IIC) do 35% powoduje niemal dwukrotną oszczędność energii

Jako praktyczne rekomendacje w zakresie przeciwdziałania niewłaściwej temperaturze i wilgotności względnej przedstawiam „cztery złote reguły”, które znajdują się w podręczniku wydanym w ramach projektu HERIVERDE<sup>30</sup>, zrealizowanym w latach 2013–2017 i koordynowany przez Muzeum Narodowe w Krakowie:

#### R E G U Ł A 1

Rozpocznij analizę kontroli klimatu i zużycia energii w budynku od scenariusza zrównoważonej ochrony zbiorów muzealnych sformułowanej w deklaracji Międzynarodowego Instytutu Konserwacji (IIC) i Komitetu Konserwacji ICOM „Wytyczne środowiskowe” z 2014 roku ([www.iiconservation.org](http://www.iiconservation.org)):

*Należy dążyć do ochrony zbiorów bez instalowania urządzeń klimatyzacyjnych. Należy rozważyć metody pasywne, proste technologie łatwe w utrzymaniu, cyrkulację powietrza i rozwiązania energooszczędne.*

#### R E G U Ł A 2

Długookresowy mikroklimat, do którego objekty zaaklimatyzowały się w przeszłości, nie musi stwarzać nowych zagrożeń. Starannie przeanalizuj, czy istniejące warunki powodują jakiegokolwiek nowe niekorzystne zmiany w obiektach lub ich uszkodzenia. Jeżeli nie, nie ma potrzeby dążyć do radykalnego podniesienia kategorii kontroli mikroklimatu. Ważniejsze jest wyeliminowanie krótkookresowych zaburzeń warunków spowodowanych awarią urządzeń lub brakiem odpowiednich procedur reakcji na intensywne zmiany klimatu zewnętrznego.

#### R E G U Ł A 3

Warunki temperatury i wilgotności względnej zapewniające ochronę zbiorom znacznie różnią się od warunków zapewniających komfort zwiedzającym i pracownikom. Ogranicz regulację warunków mikroklimatycznych

---

zwywanej na nawilżanie powietrza”, w: *Podjęmowanie decyzji w zakresie kontroli klimatu i energooszczędności w budynkach muzeów, bibliotek i archiwów*, w ramach projektu HERIVERDE, 2017, s. 39.

<sup>30</sup> W ramach projektu HERIVERDE (2013–2017) „Efektywność energetyczna instytucji muzealnych i bibliotecznych”, którego celem było opracowanie narzędzi wspierających efektywność energetyczną muzeów, bibliotek i archiwów znajdujących się w budynkach zabytkowych, powstało oprogramowanie HERIE służące ilościowej ocenie fizycznego zagrożenia obiektów zabytkowych przez wahania mikroklimatu. Oprogramowanie wraz z podręcznikiem dla użytkowników oraz przykładowymi danymi mikroklimatycznymi dla muzeów i budowli zabytkowych jest dostępne pod adresem: <http://www.herie.mnk.pl>  
<https://www.heriverde.nimoz.pl>.

podyktowaną wymaganiami konserwatorskimi do sal wystawowych, pracowni konserwatorskich i magazynów. Dla pozostałych przestrzeni ustal inne warunki, zależnie od potrzeb. W szczególności starannie wyodrębnij przestrzenie niewymagające klimatyzacji, np. poddasza.

#### R E G U Ł A 4

Ogrzewania, schładzania, nawilżanie lub osuszanie powietrza zewnętrznego jest kosztowne. Ogranicz wymianę powietrza między wnętrzem a przestrzenią zewnętrzną do minimalnej wartości higienicznej. Użyj stężenia CO<sub>2</sub> emitowanego przez zwiedzających – wskaźnika jakości powietrza – do sterowania poborem powietrza zewnętrznego.

## Rozproszenie

Rozproszenie to czynnik równie ważny, jak pozostałe, choć często nie do końca postrzegany jako czynnik zagrożenia dla zbiorów muzealnych. Nie powoduje on fizycznych uszkodzeń ani nieodwracalnych zmian, ale w efekcie jego zaistnienia może nastąpić czasowa utrata dostępu do obiektu i jego danych lub nawet całkowita utrata obiektu i/lub danych z nimi związanych. Mamy tu do czynienia z dwoma obszarami ryzyka: jeden to dokumentowanie i znakowanie obiektu oraz monitorowanie wszelkich zmian jego lokalizacji, a drugi to człowiek i jego wiedza na temat danego obiektu, kolekcji, zbiorów.

Muzeum to wyjątkowa instytucja, której sens i sukces istnienia wynika z własnej historii, i gdzie kontynuacja i doskonalenie działalności oparte jest na gromadzonych latach zbiorach i przekazywanej z pokolenia na pokolenie dokumentacji, wiedzy i doświadczeniu. I dlatego w sytuacjach, gdy nie zostaną wprowadzone i przestrzegane odpowiednie zasady i procedury dotyczące inwentaryzowania, znakowania i aktualizowania danych o zmianie lokalizacji obiektu, brak jest też kontroli dotyczącej dokumentowania pozyskanej wiedzy o obiekcie (np. czy istnieją wypełnione karty inwentarzowe (papierowe lub elektroniczne), czy wszystkie posiadane dane są tam uzupełnione, czy wydane zostały katalogi zbiorów, czy archiwizowanie danych cyfrowych jest bezpieczne), a do tego nie jest konsekwentnie prowadzona odpowiednia polityka zatrudnienia gwarantująca pokoleniowe przekazywanie wiedzy (np. w przypadku odejścia doświadczonego specjalisty na

emeryturę, nie zatrudnia się odpowiednio wcześniej jego następcy), czynnik „rozproszenie” może stać się największym zagrożeniem dla zbiorów muzealnych.

Przyczyny wywołania tego czynnika mogą być losowe, jak np. powódź czy pożar, kiedy zniszczone zostaną oznakowania obiektów lub dokumentacja ich dotycząca, a masowa i szybka ewakuacja może spowodować pomieszenie się obiektów czy ich zagubienie. Jednakże najczęstszą przyczyną jest człowiek i jego zaniedbanie. To człowiek określa zasady i procedury dotyczące inwentaryzacji, archiwizowania danych, znakowania obiektów czy też polityki zatrudnienia, i to człowiek powinien je przestrzegać. Jeśli tak się nie dzieje, zawsze pojawia się czynnik stanowiący zagrożenie rozproszenia.

Podstawowe działania prewencyjne to:

- przestrzeganie wszystkich zapisów resortowych ustaw i rozporządzeń oraz ustalonych wewnętrznych zasad i procedur;
- odpowiednio trwałe znakowanie obiektów;
- dbałość o porządek i okresowe kontrole;
- opracowanie i wdrożenie zasad polityki kadrowej i zatrudnienia.

## Podsumowanie

Konserwacja muzealna to ciągły proces podejmowania decyzji i realizacji działań, które skutkują kontrolowaną zmianą stanu zachowania w określonym stopniu i w określonym czasie.

I to właśnie od pracowników muzeum opracowujących i realizujących strategię konserwatorskiej ochrony zbiorów i od ich decyzji zależy, w jakim stanie i jak długo będzie można podziwiać zbiory. Kluczowe znaczenie ma przy tym, aby zawsze analizować wszystkie dziesięć czynników zagrożeń, bo tylko wtedy nic z tego, co może być niebezpieczne dla naszych zbiorów nie zostanie pominięte. Zawsze aktualna też pozostaje definicja, która określa, że planowanie to podejmowanie decyzji opartej na zrozumieniu efektu i jakości potencjalnych rezultatów w zestawieniu z ich kosztami. Choć oczywiste jest, że istnieje różnica między możliwościami dużych, średnich i mniejszych instytucji muzealnych, to, aby można było mówić o generalnym

rozwoju współczesnego muzealnictwa w Polsce i doskonaleniu konserwacji muzealnej, dobre praktyki powinny być adaptowane (w różnym stopniu) przez wszystkie muzea, bez względu na ich skalę, a świadomość czynników zagrożeń powinna być powszechna.

Kończąc, chciałbym podkreślić, że wszystkie wymienione wcześniej czynniki nieprzerwanie stanowią zagrożenie dla zbiorów muzealnych i walka z nimi to niekończąca się historia. Przedstawione zasady i zalecenia są niezwykle ważne i potrzebne, a ich przestrzeganie bezwzględnie świadczy o naszym muzealnym profesjonalizmie. Pamiętając o tym, nie zapominajmy o kwestiach, które wydają się być najważniejsze w każdym działaniu: o stałym poszerzaniu wiedzy, pragmatycznym podejściu i zdrowym rozsądku.





**Tomasz Sperczak**

**BEZPIECZEŃSTWO IT  
W MUZEACH**



W dzisiejszych czasach każda organizacja jest zmuszona do wprowadzania wciąż nowych rozwiązań z zakresu IT. Przez wiele lat były one ograniczone przede wszystkim do systemów wspierających bieżące funkcjonowanie organizacji. Jednakże od kilku lat systemy wchodzą w prawie każdy zakres funkcjonowania muzeum.

Niestety, nowe technologie to nowe zagrożenia, na które nasze organizacje są narażone. O ile przeróżni producenci są w stanie zaproponować nam nieskończoną liczbę rozwiązań poprawiających bezpieczeństwo środowiska teleinformatycznego, to wyzwaniem wciąż pozostają kwestie posiadanych środków finansowych, wdrożenia, utrzymania i budowania świadomości wśród pracowników. Sztuką jest wyśrodkowanie tych wszystkich czynników. Problemem może być również to, że nowe rozwiązania są mocno promowane przez producentów, a co za tym idzie, główny nacisk jest położony na sprzedaż. Nie zawsze nowe technologie oznaczają istotny wzrost bezpieczeństwa. Jeśli nie zadamy o podstawowe założenia, to i najlepsze rozwiązania nam nie pomogą. Wdrażanie nowych technologii, nawet gdy ich koszt jest osiągalny przez muzeum, może rodzić brak wewnętrznych kompetencji, np. na prace wdrożeniowe i konfiguracyjne, co w konsekwencji powoduje dodatkowe wydatki na te prace. Następnie całe rozwiązanie trzeba utrzymać przez kilka lat, płacąc za wsparcie i rozwój kompetencji we własnym zespole lub w formie outsourcingu. W dalszej części rozdziału pragnę przybliżyć ogólne zagadnienia związane z funkcjonowaniem środowiska teleinformatycznego w muzeach, najczęściej spotykanych zagrożeń oraz podstaw i ogólnych sposobów przeciwdziałania ich występowaniu.

## **Środowisko IT w muzeach**

Obecnie wykorzystywane w muzeach systemy teleinformatyczne można podzielić na kilka kategorii rozwiązań, które mają na celu wspieranie realizacji zadań instytucji. Ich liczba, powiązania między nimi oraz to, gdzie są

udostępniane, w dużej mierze zależy od instytucji. Jednakże w większości należą do którejś z czterech kategorii:

- systemy wspierające organizację i funkcjonowanie muzeum;
- systemy specjalistyczne;
- systemy do zarządzania multimediami;
- portale sieciowe.

Systemy wspierające organizację i funkcjonowanie muzeum. Są to te rozwiązania, które pozwalają instytucji na codzienną pracę. Zaliczyć tu można takie systemy jak poczta elektroniczna, finansowo-księgowo, kadrowe, elektronicznego obiegu dokumentów, pakiety biurowe, programy graficzne, serwery zarządzania komputerami, siecią itp.

Systemy specjalistyczne. Kolejną kategorią są rozwiązania dedykowane dla muzeów lub innych organizacji, które do realizacji swoich zadań wymagają rozwiązań dla węższego grona odbiorców. Są to przede wszystkim systemy do ewidencji i zarządzania zbiorami muzealnymi, systemy biblioteczne, systemy informacji przestrzennej, systemy odwzorowań 3D czy coraz częstsze systemy do zarządzania zbiorami niematerialnymi, takimi jak filmy, nagrania dźwiękowe i fotografie. Duża część tych systemów przechowuje dane, które dokumentują dziedzictwo narodowe, a ich wartość dla muzeum i kultury jest nie do przecenienia.

Systemy do zarządzania multimediami. Coraz częściej w muzeach można spotkać stanowiska multimedialne, zarówno na samych wystawach, jak i w formie kiosków czy ekranów informacyjnych. Do zarządzania treścią, niejednokrotnie interaktywną, korzysta się z systemów centralnych często nazywanych systemami EMS – Exposition Management System. W związku z wciąż rosnącą liczbą zastosowań rozwiązań audiowizualnych w instytucjach muzealnych, ich rola będzie stawała się bardziej kluczowa, a ich poprawne funkcjonowanie krytyczne.

Portale sieciowe. Od wielu lat muzea funkcjonują w przestrzeni Internetu. Począwszy od udostępniania podstawowych informacji o swoim funkcjonowaniu, aktualnościach przez możliwość zakupu biletów online, a skończywszy na udostępnianiu szczegółowych informacji o posiadanych zasobach, dedykowanych wirtualnych wystawach czy portalach tematycznych.

## Problemy bezpieczeństwa w systemach IT

Jak już wspomniałem na wstępie, nowe technologie to nowe niebezpieczeństwa. Jednym z podstawowych wyzwań, z jakim przychodzi się nam zmierzyć, jest sama świadomość tego, że takie zagrożenia mogą nas dotknąć. Oczywiście, każdy z nas słyszał o niejednym włamaniu, utracie danych itp. sytuacjach, jednak bardzo rzadko w naszej codziennej pracy przyjmujemy, że może to dotyczyć właśnie naszej organizacji. Bardzo często nasi pracownicy bagatelizują zagrożenia, a jednocześnie wielokrotnie to właśnie z ich winy dochodzi do pojawienia się zagrożeń w naszej instytucji. Dodatkowo warto zauważyć, że działania podejmowane przez służby IT w celu zminimalizowania zagrożeń są na ogół odbierane przez nich bardzo negatywnie i często złośliwie obchodzone. Problem ten może eskalować, gdy obejścia ustalonych ograniczeń, oczekiwać zaczyna kadra zarządzająca, powołując się na swoje uprawnienia decyzyjne.

Częstym przypadkiem jest niezabezpieczenie i niemonitorowanie dostępu do sieci bezprzewodowej na terenie budynków. Oczywiście jako muzea nie podlegamy pod Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów dotyczące świadczenia usług telekomunikacyjnych i dlatego nie musimy stosować rygorystycznego prawa dotyczącego logowania i przetrzymywania danych dotyczących połączeń i użytkowników je nawiązujących. W związku z tym wiele instytucji poprzestaje na tym i nie zbiera żadnych informacji o ruchu w sieci. Stwierdza, że wystarczy sam regulamin korzystania z tej usługi, aby zdjąć z siebie odpowiedzialność za np. nielegalne ściągnięcie filmu przez klienta muzeum. Jednakże należy pamiętać, że to urzędnicy instytucji jako ostatnie będą widniały w logach operatora usług telekomunikacyjnych, a w przypadku roszczenia, to na instytucji będzie spoczywał obowiązek wskazania, że to nie instytucja, tylko jej klient dokonał tego działania.

Dlatego jednym z podstawowych zadań służb IT jest budowanie świadomości i edukowanie pracowników każdego szczebla w zakresie przestrzegania bezpieczeństwa teleinformatycznego. Tylko wtedy podejmowane decyzje są w stanie wesprzeć codzienne działania informatyków w celu zabezpieczenia muzeum.

## Rodzaje zagrożeń

Możemy przyjąć cztery kategorie zagrożeń, jakie występują w środowisku teleinformatycznym większości instytucji:

- zagrożenia wewnętrzne;
- zagrożenia zewnętrzne;
- zagrożenia ukryte;
- zagrożenia pozostałe.

Zagrożenia wewnętrzne to przede wszystkim te, które mają miejsce dzięki działaniom wykonywanym przez pracowników danej instytucji. Możemy tu wydzielić część działań spowodowanych przez błąd ludzki, czyli działania nieumyślne, jak również grupę działań celowych.

Niejednokrotnie działania nieumyślne to przede wszystkim brak świadomości, o której wspominałem wcześniej. Użytkownicy bardzo często nie zdają sobie sprawy, że nieznanne maile, załączniki czy wyskakujące okienka mogą zawierać złośliwe oprogramowanie. Często nie czytają komunikatów i bez zastanowienia klikają. Czasami pracownik niechcący usunie wartościowy plik, czy w trakcie edycji wspólnego dokumentu skasuje zmiany wprowadzone przez innych. We wszystkich tych przypadkach celem nie jest wyrządzenie szkody. Jednakże należy pamiętać, że tak nie jest zawsze. Zdarzają się sytuacje, w których pracownik może chcieć zatuszować swoją pomyłkę poprzez usunięcie danych. Może mu zależeć na udostępnieniu danych przygotowanych do przetargu. Niejednokrotnie, czy to dla własnego zysku, czy też z innych pobudek pracownik, który ma łatwiejszy dostęp do środowiska teleinformatycznego muzeum, w prosty sposób może wyrządzić realne szkody.

Najczęstsze zagrożenia wewnętrzne to:

- manipulacja danymi – zmiana, usunięcie;
- kradzież danych wrażliwych;
- zainfekowanie komputera oprogramowaniem złośliwym (wirusy, luka w oprogramowaniu, ransomware itp.);
- wysłanie negatywnego maila w imieniu instytucji;
- podszywanie się pod innych użytkowników;
- BYOD – bring you own device – przynoszenie i korzystanie z własnych urządzeń mobilnych do pracy służbowej;
- korzystanie z nielicencjonowanymi oprogramowania.

W przeciwieństwie do zagrożeń wewnętrznych, w przypadku zagrożeń zewnętrznych możemy tu mówić prawie wyłącznie o tych celowych, poczynając od najbardziej oczywistych, jak próba zarobienia lub wykradzenia danych. Należy zaznaczyć, że coraz częstszym celem ataków jest użycie zasobów teleinformatycznych do dokonywania ataków na znacznie większych firmach czy instytucjach. Innym powodem może być również zdyskredytowanie, pogorszenie wizerunku firmy. Szczególnie w przypadku muzeów celem może być wprowadzenie zmian na wyświetlanych elementach multimedialnych wystaw.

Najczęstsze zagrożenia zewnętrzne to:

- włamania do sieci wewnętrznej instytucji;
- zainfekowanie stanowisk komputerowych oprogramowaniem złośliwym;
- kradzież danych wrażliwych;
- blokowanie systemów informatycznych;
- blokowanie dostępności portali internetowych i innych usług w sieci;
- zmiana treści na portalach internetowych, stanowiskach multimedialnych i informacyjnych;
- wykorzystywanie zasobów instytucji w celu przeprowadzania innych działań niezgodnych z prawem.

Zagrożenia ukryte to przede wszystkim wady w oprogramowaniu i sprzęcie, które w przypadku wykrycia mogą zostać wykorzystane przez cyberprzestępców. Wady takie są szczególnie niebezpieczne, gdy posiadane przez muzeum zasoby są już niewspierane przez producentów.

Pozostałe zagrożenia wynikają głównie z nieprzewidzianych zdarzeń losowych, takich jak awaria prądu, spalanie, zalanie, zniszczenia fizycznego oraz awaria i starzenie się sprzętu i technologii.

## **Bezpieczeństwo IT**

Wcześniej postarałem się nakreślić, z jakich obszarów środowisko IT muzeum może się składać oraz jakie niebezpieczeństwa mogą im zagrażać. W tej części postaram się przybliżyć, co może pomóc instytucji w codziennym minimalizowaniu ryzyka pojawienia się zdarzeń niepożądanych.



Kluczem do bezpiecznego funkcjonowania każdej infrastruktury teleinformatycznej jest opracowanie, wdrożenie i respektowanie polityki bezpieczeństwa informacji. Jednak w realnym świecie oczekiwanie, że jakkolwiek polityka będzie w pełni przestrzegana oraz że jakkolwiek technologia jest w stanie zapewnić stuprocentową skuteczność jest nierealne. Dlatego to, co pozostaje to nieustanne monitorowanie i uaktualnianie podstawowych wytycznych.

Podstawą regulującą funkcjonowanie bezpieczeństwa teleinformatycznego w organizacji powinien być dokument zwany Polityką Bezpieczeństwa Systemów Informatycznych. Jej celem jest spisanie klasyfikacji informacji i systemów informatycznych oraz reguł bezpieczeństwa, jakie są stosowane. Spisanie i klasyfikacja przetwarzanych w muzeum informacji jest kluczowa przy podejmowaniu każdej decyzji związanej z działaniami i wydatkami ponoszonymi na bezpieczeństwo IT. Jeśli zaś chodzi o reguły, są to m.in. kontrola dostępu do informacji i systemów, bezpieczeństwo systemów informatycznych oraz kanałów wymiany danych, zarządzanie zmianami w systemach informatycznych, utrzymanie ciągłości działania i bezpieczeństwo fizyczne.

Bardzo często, w związku z wymogami nałożonymi na administratorów danych przez Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych (Dz.U. Nr 100, poz. 1024), w miejsce Polityki Bezpieczeństwa Systemów Informatycznych, jest wprowadzane opracowanie instrukcji nazywanej Instrukcją Zarządzania Systemem Informatycznym. Zakres instrukcji powinien zawierać co najmniej te elementy, które zostały wskazane w rozporządzeniu.

Ważnym dokumentem, który powinien zostać opracowany, jest Wykaz przedsięwzięć i procedur w ramach poszczególnych stopni alarmowych CRP (zagrożeń w cyberprzestrzeni). Wynika on z Zarządzenia nr 18 Prezesa Rady Ministrów z dnia 2 marca 2016 r. w sprawie wykazu przedsięwzięć i procedur systemu zarządzania kryzysowego.

Bardzo istotne jest, aby w ramach dokumentacji przyjętej w danej instytucji, posiadać Instrukcję korzystania z zasobów IT. Jest to zestaw zasad,

jakimi powinien kierować się użytkownik końcowy, podczas pracy ze sprzętem teleinformatycznym.

Tym od czego zawsze warto zacząć, jeśli tylko pozwalają na to środki, jest przeprowadzenie przez zewnętrzną firmę audytu bezpieczeństwa wraz z testami penetracyjnymi. Nie chodzi tu o udowodnienie, że nasze środowisko jest bezpieczne lub nie. Jak już wspomniałem wcześniej żadna technologia nie zabezpieczy nas w stu procentach. Takie działanie ma na celu zdiagnozowanie stanu faktycznego, ustaleniu silnych stron, braków i przygotowanie listy zadań, jakie należy przedsięwziąć, aby dążyć do zaplanowanego stanu. Będzie ono również podstawą przy staraniu się o dofinansowanie potencjalnych inwestycji.

Podstawowym sposobem zabezpieczenia środowiska informatycznego jest kontrola dostępu. Powinniśmy pamiętać, jak łatwo w dzisiejszych czasach podszyć się pod drugą osobę. Mając na uwadze, jak dużo osób spoza naszej organizacji współpracując, korzysta z naszych zasobów, trzeba jasno rozróżnić użytkowników i nadawać im indywidualne dostępy do niezbędnych danych. Należy założyć brak współdzielenia kont, tak aby uniknąć możliwości podszywania się pod innych użytkowników. Dodatkowo wprowadzenie polityki haseł, która przewiduje częste i regularne zmiany, o wysokim stopniu skomplikowania pozwoli zwiększyć bezpieczeństwo i sprostać wymogom prawnym. Nadanie dostępu do korzystania z tylko wybranych aplikacji, bez możliwości swobodnego instalowania oprogramowania na komputerach pozwala na zabezpieczenie instytucji przed wykorzystaniem oprogramowania nielegalnego czy zawierającego luki bezpieczeństwa.

Z kontrolą dostępu wiąże się również kwestia centralnego zarządzania sprzętem. Na im więcej pozwolimy pracownikom, tym więcej potencjalnych zagrożeń może się pojawić. Centralne zarządzanie aktualizacjami pomoże utrzymać środowisko teleinformatyczne spójne i aktualne.

Coraz bardziej popularne staje się wykorzystywanie sprzętu prywatnego do wykonywania działań służbowych. Niestety o ile potencjalnie może to ograniczyć koszty ponoszone przez instytucję, stanowi to ogromne zagrożenie dla bezpieczeństwa. Niestety rozwiązania do zarządzania flotą urządzeń mobilnych, takich jak smartphony, tablety czy laptopy są dość drogie, a żeby w pełni zabezpieczyć te urządzenia, a co za tym idzie, również środowisko teleinformatyczne naszej organizacji, musimy dość mocno

kontrolować to, co użytkownik może z tym urządzeniem robić. Dlatego bardzo często najprostszym rozwiązaniem jest ograniczenie tego proceduru do minimum lub całkowite wyeliminowanie go.

Ponieważ duża część zagrożeń wynika z dostępu z jak i do środowiska teleinformatycznego z sieci Internet, znaczące staje się monitorowanie ruchu sieciowego. Dotyczy to zarówno sieci wewnętrznej, jak i jej styku z Internetem. Do zabezpieczenia i monitorowania sieci możemy skorzystać z urządzeń lub oprogramowania, takiego jak zapory sieciowe (firewall) – w tym w szczególności z nowoczesnych rozwiązań UTM (unified threat management) – zintegrowane, wielofunkcyjne zapory pozwalające na filtrowanie ruchu zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz sieci instytucji, w zakresie filtrów antyspamowych poczty, filtrów antywirusowych, wykrywania włamań i świadczenia wielu innych usług związanych z zarządzaniem siecią. Rozwiązania takie pozwalają na wprowadzenie zabezpieczeń centralnych oraz blokowania niepożądanych treści mogących narazić instytucję na straty. Istotnym działaniem, jakie warto podjąć w zakresie bezpieczeństwa sieci, jest separacja sieci. Polega to na rozdzieleniu ruchu sieciowego tak, aby ten związany z siecią publicznie dostępną np. publiczny Wi-fi, nie był przesyłany tym samym kanałem co ruch pracowniczy. Znacząco utrudnia to osobom korzystającym z publicznego dostępu penetrację sieci i ataki na systemy teleinformatyczne instytucji. Dodatkowo jest to jeden ze sposobów na zwiększenie zabezpieczenia dla środowiska systemów zarządzających multimediami na wystawach.

O bezpieczeństwie należy pamiętać również w kontekście rozwoju środowiska teleinformatycznego. Zarządzanie zmianą to kluczowy element polityki. Nie zawsze należy aktualizować oprogramowanie do najnowszej wersji, nie zawsze należy wprowadzać świeże technologie. Często najnowsze rozwiązania posiadają problemy wynikające z nie dość dokładnego testowania lub zbyt pośpiesznego wprowadzenia na rynek. Zaplanowanie tego w Polityce Bezpieczeństwa pozwoli na uniknięcie wielu problemów. Tak jak jest istotne ustandaryzowane podejście do nowości i aktualizacji, tak samo należy pamiętać o tym, że zarówno infrastruktura, jak i oprogramowanie starzeje się i trzeba dbać o jego regularną wymianę. Stare rozwiązania nie są wspierane przez dostawców, a co za tym idzie błędy, jakie mogą się pojawić, nie będą już naprawiane. Dlatego warto planować wymianę rozwiązań

przed końcem ich wsparcia. Dobrą praktyką jest stworzenie wytycznych co do oprogramowania i sprzętu, jaki zamierzamy nabywać. Bez różnicy czy będą one dotyczyły aspektów technicznych, czy funkcjonalnych. Pozwoli to utrzymać przyjęte w organizacji standardy bezpieczeństwa.

Aby w pełni zadbać o nasze środowisko teleinformatyczne, należy pamiętać o jego bezpieczeństwie fizycznym. Mamy tu na myśli przede wszystkim urządzenia serwerowe i sieciowe. Należy zadbać o kontrolę dostępu do pomieszczeń serwerowych, tak aby były dostępne tylko dla wyspecjalizowanego personelu. Trzeba zabezpieczyć pomieszczenie w odpowiednie systemy przeciwpożarowe oraz klimatyzacyjne utrzymujące odpowiednie warunki dla pracujących tam maszyn. Nie można zapomnieć o doprowadzeniu niezbędnego zasilania wraz z niezbędnymi zabezpieczeniami. Można zastanowić się nad skorzystaniem z wykupienia usług dzierżawy zasobów serwerowych lub mocy obliczeniowej w dedykowanych centrach przetwarzania danych. Zazwyczaj są one dużo lepiej zabezpieczone niż może na to sobie pozwolić nasza instytucja. Jednak w tym przypadku dużo większy nacisk trzeba będzie położyć na zabezpieczenie dostępu do danych w sieci oraz połączenia tych zasobów.

Ostatnią kwestią bezpieczeństwa jaką pragnę poruszyć jest utrzymanie ciągłości działania środowiska teleinformatycznego. Na ciągłość działania składają się wszystkie działania jakie podejmujemy codziennie w celu zminimalizowania ryzyka wystąpienia sytuacji awaryjnych. Dlatego w celu zabezpieczenia dostępności usług świadczonych przez komórki teleinformatyczne muzeum nie można zapomnieć o backupowaniu i archiwizowaniu środowiska. Celowo piszę środowiska, gdyż dbanie o same dane zabezpieczy nas przed ich utratą, jednak nie bierze pod uwagę czasu, kiedy z danych nie będzie można korzystać, gdy będziemy przywracać serwery i systemy do pracy. Aby zabezpieczyć się przed utratą ciągłości działania, możemy przyjąć trzy rozwiązania:

- korzystanie z usług zewnętrznego centrum przetwarzania danych – w tej sytuacji to postronnie firmy zewnętrznej będzie leżało zapewnienie wykwalifikowanej kadry, odpowiedniej liczby sprzętu na wypadek awarii, zabezpieczanie danych i przywrócenie danych, w tym przypadku pojawiają się również utrudnienia prawne, kwestie finansowe związane z odpłatną usługą, kontrola i rozliczanie usług;

- budowa własnego środowiska z zasobami i funkcjonalnościami przewidującymi działania w przypadku wystąpienia awarii – wiąże się to z inwestycjami w sprzęt i wdrożenie mechanizmów, które w razie problemu przełączą obecne usługi na zapasowe zasoby jak również w zakup rozwiązań do backupu i archiwizacji danych, tak aby można było odtworzyć utracone dane;
- rozwiązania hybrydowe – gdzie bieżące usługi funkcjonują na zasobach instytucji, natomiast w celu zabezpieczenia systemu i dane są synchronizowane przez sieć z zewnętrznym centrum przetwarzania.

Niestety ten aspekt związany jest z największymi wydatkami, a zwrot z inwestycji można odczuć tylko w sytuacjach awaryjnych, gdy na przykład trzeba pilnie odzyskać stare wersje plików omyłkowo skasowane przez pracownika, maile potwierdzające podjęte działania w trakcie kontroli, czy przywrócenie systemu po usunięciu danych, które paraliżuje działanie instytucji tylko na dzień lub kilka godzin, a nie na tygodnie.

Niestety rozwiązania pomagające w zabezpieczeniu środowiska teleinformatycznego nie są tanie i tak jak wspomniałem na początku tego tekstu, sztuką jest znalezienie złotego środka między nakładami inwestycyjnymi a poziomem bezpieczeństwa, jaki chcemy uzyskać. Żadne rozwiązania nie dadzą nam pewności, że nic nam nie grozi. Każda instytucja, mimo podobieństw, ma swoją specyfikę. Jedni digitalizują, inni działają przede wszystkim na zbiorach multimedialnych. Dlatego tak ważne jest, aby na początku ustalić, jakie posiadamy informacje i jakie mają one priorytety. Dopiero wtedy można pochylić się nad ich optymalnym zabezpieczeniem.

**Artur Bogusz**

**OCHRONA DANYCH  
OSOBOWYCH**



W muzealnictwie, podobnie jak w pozostałych jednostkach organizacyjnych, dla właściwego ich funkcjonowania muszą być i są przetwarzane dane osobowe. Co oczywiste, dane te są przetwarzane w różnym zakresie, różnym dla różnych muzealnych jednostek organizacyjnych. Trudno wyobrazić sobie dwie jednostki organizacyjne w muzealnictwie, które będą przetwarzały dokładnie te same dane osobowe. Oczywiście jest, że różne dane będą przetwarzane w różnych uwarunkowaniach organizacyjnych, technicznych, fizycznych czy informatycznych. Uwarunkowania będą wynikały ze struktury organizacyjnej danego muzeum czy instytucji kultury. Generalnie kwestie te będą zależały od świadomości najwyższego kierownictwa danej jednostki organizacyjnej, ale również od zasobności portfela i możliwości przeznaczenia określonych środków finansowych na zabezpieczenie danych osobowych.

Chcąc właściwie zrozumieć złożoną sytuację ochroną danych osobowych w nowych uwarunkowaniach prawnych, należy zrozumieć i zaakceptować nowe mechanizmy i najważniejsze zmiany, jakie wprowadzi rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych, dalej zwane RODO oraz uchylene dyrektywy 95/46/WE, w stosunku do rozwiązań obowiązujących na gruncie ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych, zwanej UODO. Każda zmiana prawna warunkuje okres, w którym pojawia się w organizacjach określona niepewność co do interpretacji określonych przepisów oraz praktyki ich stosowania w życiu codziennym. Nikt nie jest w stanie przewidzieć, jakie skutki rzeczywiste w ochronie danych osobowych wniosą wprowadzane zmiany prawne. Nie da się przewidzieć, czy RODO będzie rewolucyjne, czy ewolucyjne i pozwoli w sposób powolny, ale skuteczny zmienić oblicze ochrony danych osobowych w naszym kraju.

Podstawową różnicą między RODO a poprzedzającą je dyrektywą 95/46/WE jest brak potrzeby implementacji nowych przepisów do krajowego porządku prawnego. Oznacza to, że po określonym czasie wskazanym w przepisach rozporządzenie będzie obowiązywać bez względu na to, czy



dany kraj przyjmie jakieś własne przepisy uściślające czy uszczegóławiające. Nowe przepisy będą obowiązywały wprost i zgodnie z tym, jak zostały zapisane w rozporządzeniu. Oczywiście jest, że w przypadku braku krajowych unormowań przyjęte będą wprost wszystkie rozwiązania zarówno te dobre, jak i te mniej korzystne. Nie oznacza to, że nie będzie czy nie może być krajowych przepisów w zakresie ochrony danych osobowych. Szczególnie powiedziawszy całe środowisko osób zajmujących się ochroną danych osobowych w Polsce bardzo liczy na to, że takie rozwiązania szczegółowe pojawią się i będą uściślać czy uszczegóławiać przepisy unijne. Takie działanie pozwoli w sposób skuteczny i praktycznie możliwy chronić dane osobowe u nas w kraju.

Aby podjąć odpowiednie decyzje w zakresie ochrony danych osobowych w jednostce organizacyjnej, konieczne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: jak właściwie zrównoważyć w organizacji bezpieczeństwo danych osobowych, aspekty techniczne i kwestie finansowe? Każdy podmiot przetwarzający dane osobowe musi dokonać wyboru, jakie rozwiązania techniczne i organizacyjne będzie stosował i na jakie rozwiązania jest go stać w określonych uwarunkowaniach finansowych. Porównując koszty i uzyskiwane korzyści dotyczące wydajności, bezpieczeństwa danych, dostępności oraz zarządzania infrastrukturą techniczną organizacji, należy podjąć decyzję o optymalnie dobranych środkach finansowych, które będą wchodziły w skład systemu przetwarzania danych osobowych. Zgodnie z obowiązującymi uwarunkowaniami prawnymi to na administratorze danych osobowych, czyli na jednostce organizacyjnej ciąży obowiązek wykazania, że sposób, w jaki przetwarza dane, odpowiada wymaganom stawianym przez przepisy, normy, dobre praktyki i regulacje branżowe. Jest to szczególnie ważne w przypadku, kiedy dojdzie do ujawnienia danych osobowych w sposób nieuprawniony. Wówczas kwestia wykazania adekwatności zastosowanych zabezpieczeń nabiera znaczenia zasadniczego i istotnego. Kiedy roszczenie wobec jednostki organizacyjnej, czyli administratora danych jest poważne, wtedy kwestia wykazania, że zastosowane zabezpieczenia były właściwe, nabiera dużego, wręcz kluczowego znaczenia.

Dziś administrator bezpieczeństwa informacji (ABI) jako osoba zarządzająca ochroną danych osobowych w praktycznym działaniu powinien podlegać bezpośrednio dyrektorowi muzeum. Dyrektor placówki

muzealnej zapewnia środki i organizacyjną odrębność administratora bezpieczeństwa Informacji niezbędne do niezależnego wykonywania przez niego zadań.

Do obowiązków ABI należy kontrola i nadzór przestrzegania zasad bezpieczeństwa i ochrony danych osobowych, a w szczególności:

- sprawdzanie zgodności przetwarzania danych osobowych z przepisami o ochronie danych osobowych oraz opracowanie w tym zakresie sprawozdania dla administratora;
- nadzorowanie opracowania i aktualizowania dokumentacji, o której mowa w art. 36 ust. 2 Ustawy, oraz przestrzegania zasad w niej określonych;
- sporządzanie i wprowadzenie w życie zasad bezpiecznego przetwarzania danych osobowych, w szczególności w systemach teleinformatycznych;
- opracowanie i aktualizację polityki zawierającej strategię ochrony danych przetwarzanych w systemach teleinformatycznych oraz nadzorowanie przestrzegania określonych w niej zasad;
- przygotowanie wniosków dla administratora dotyczących zarejestrowania zbiorów danych osobowych oraz aktualizacja wcześniej zarejestrowanych zbiorów lub ich wyrejestrowanie w rejestrze prowadzonym przez GIODO;
- prowadzenie i aktualizacja ewidencji osób upoważnionych do przetwarzania danych osobowych;
- zarządzanie upoważnieniami do przetwarzania danych;
- nadzorowanie obiegu oraz przechowywania dokumentów zawierających dane osobowe;
- uczestniczenie w czynnościach kontrolnych GIODO;
- nadzorowanie fizycznych zabezpieczeń pomieszczeń, w których przetwarzane są dane osobowe, w tym nadzorowanie dostępu do tych pomieszczeń oraz kontrolę przebywających w nich osób;
- organizowanie, prowadzenie i nadzorowanie szkoleń personelu z zakresu bezpieczeństwa przetwarzania danych osobowych;
- nadzorowanie bieżących procesów przetwarzania danych, w tym analizę sytuacji oraz przyczyn, które doprowadziły do naruszenia zasad bezpieczeństwa;

- nadzorowanie ABI w zakresie przeglądu, konserwacji oraz uaktualnienia systemów służących do przetwarzania danych, kontroli systemu komunikacji w sieci komputerowej, uwierzytelniania personelu, w szczególności poprzez nadawanie zmian lub pozbawienie uprawnień dostępu do systemu użytkowników, wykonywania polityki ochrony antywirusowej, wykonywania kopii bezpieczeństwa;

Podczas realizacji swych zadań, ABI ma prawo do:

- uzyskiwania wszelkich informacji dotyczących przetwarzanych danych osobowych od wszystkich komórek organizacyjnych;
- kontrolowania komórek organizacyjnych muzeum pod kątem właściwego zabezpieczenia pomieszczeń oraz systemów teleinformatycznych, w których przetwarzane są dane;
- proponowania dyrektorowi placówki rozwiązań dotyczących ochrony danych osobowych;
- wydawania zaleceń dotyczących właściwego zbierania i przekazywania danych osobowych;
- wydawania poleceń kierownikom komórek organizacyjnych muzeum w zakresie bezpieczeństwa danych osobowych;
- żądania od personelu udzielenia wyjaśnień w sytuacjach naruszenia bezpieczeństwa danych osobowych lub w związku z nieprawidłowościami lub zagrożeniami związanymi z ochroną danych osobowych.

Jak w praktyce wygląda realizacja zadań ABI, to oczywiście wszystko zależy od jednostki organizacyjnej i tego, w jaki sposób kwestia ochrony danych osobowych jest traktowana. Bywa, że ABI jest umiejscowiony w strukturze organizacyjnej muzeum w określonym pionie dość daleko od dyrektora muzeum i bez wpływu na faktyczne działania kierownicze i sprawcze w jednostce organizacyjnej. Takie działania powodują, że ABI jest mało efektywny w swoim działaniu, a jego praca będzie się sprowadzała do opracowywania kolejnych wytycznych w zakresie ochrony danych osobowych. Nie będzie natomiast miał możliwości praktycznego wprowadzenia opracowanych przez siebie wytycznych do stosowania w organizacji. Tym samym nie będzie oczywiście uciążliwy dla kierownictwa, ale i nie zapewni odpowiedniego kontrolowania, nadzorowania i realizowania zapisów prawa obowiązującego w zakresie ochrony danych osobowych. W tym miejscu

nasuwa się dość oczywiste pytanie, czego od ABI oczekuje kierownictwo danej placówki muzealnej? Jakie realne i rzeczywiste zadania stawia przed swoim ABI? Nie da się piastować funkcji ABI poprzez działania pozorne czy nieskuteczne. Wcześniej czy później takie postępowanie musi doprowadzić do sytuacji, kiedy nastąpi naruszenie przepisów z zakresu ochrony danych osobowych i będą musiały zostać wyciągnięte wnioski w zakresie skuteczności ochrony danych osobowych w jednostce organizacyjnej. Nasuwa się kolejne pytanie, a mianowicie: czy kiedy nastąpi np. ujawnienia lub przekazanie danych osobowych, mimo braku zgody w tym zakresie, wszystkie zainteresowane strony jednym głosem poczują się za to odpowiedzialne? Czy całą odpowiedzialność poniesie ABI, który nie do końca miał realne możliwości wpływu na ochronę danych osobowych w danej jednostce organizacyjnej?

Te wszystkie wątpliwości i pytania to nie próba dyskredytowania działań jednostek organizacyjnych w obszarze ochrony danych osobowych, ale próba obudzenia określonej świadomości i potrzeby działania w zakresie ochrony danych osobowych w muzeach. Pracując w muzeum musimy mieć świadomość, że przetwarzanie danych osobowych to jedna z czynności wykonywanych przez nas w sposób dalece automatyczny. Nie zastanawiamy się na co dzień, czy mamy system ochrony danych osobowych, czy działa on prawidłowo. Pracując, przetwarzamy dane osobowe i chcemy z nich korzystać do wykonywania swojej pracy. Ktoś jednak musi czuwać, czy robimy to w sposób zgodny z prawem, w sposób prawidłowy i taki, który nie spowoduje straty wizerunkowej czy finansowej dla danej jednostki muzealnej.

Wkrótce zaczną obowiązywać wymagania stawiane przez RODO, które niestety przy swojej złożoności i dużej objętości, nie wskazują, w jaki konkretny sposób należy wypełniać obowiązki w zakresie organizacyjnym, technicznym, a nawet formalnym, gdy dotyczy to realizacji zagadnień związanych z funkcjonowaniem procesów informatycznych. Administrator ma sam podejmować decyzje, bazując na prowadzonej analizie ryzyka i jego wpływu na prawa i wolności podmiotów danych. Tu pozornie możemy wpaść w pułapkę wolności czy swobody. Ktoś może powiedzieć, brak zasad – to robimy, jak chcemy. Otóż nic bardziej mylnego, brak określonych szczegółowych przepisów wykonawczych nie zwalnia z potrzeby czy obowiązku zabezpieczenia danych osobowych. Dana jednostka organizacyjna

powinna podjąć działania mające na celu przygotowanie się do stosowania RODO w praktyce.

Działania przygotowujące do stosowania RODO są następujące:

- analiza formularzy służących gromadzeniu danych i ocena ich zgodności z wymogami dotyczącymi zgody na przetwarzanie danych oraz dopełnienia obowiązku informacyjnego wynikającego z przepisów RODO;
- analiza dokumentacji ochrony danych oraz dostosowanie jej do nowych wymogów, zwłaszcza utworzenie rejestru czynności przetwarzania danych, co jak się wydaje, może być dokonane na podstawie polityki bezpieczeństwa;
- przejrzanie umów powierzenia przetwarzania danych pod kątem zgodności z wymogami zawartymi w RODO i dostosowanie umów do nowych wymogów;
- przygotowanie się do spełnienia obowiązków związanych z informowaniem o naruszeniu ochrony danych osobowych. ABI powinien także rozważyć, czy nie zachodzi potrzeba przeprowadzenia oceny skutków dla ochrony danych, o której mowa w art. 35 RODO;
- przygotowanie się przez osobę mającą pełnić funkcję inspektora ochrony danych osobowych do realizacji nowych zadań. Przepisy krajowe powinny dookreślić, w jaki sposób powinny być realizowane niektóre obowiązki, np. poinformowanie organu nadzorczego o danych kontaktowych inspektora;

Autorzy w RODO zawierają wiele przepisów określających pozycję i zadania inspektora ochrony danych, który ma zastąpić urzędnika do spraw ochrony danych, zwanego dziś ABI. Wyznaczenie inspektora będzie obowiązkowe we wskazanych przypadkach i nie będzie od tego odwołania i ustępstw. Jeżeli jednostka organizacyjna będzie mieściła się w ramach wskazanych w rozporządzeniu, to będzie musiała wyznaczyć inspektora. Dotyczy to całego sektora publicznego, czyli również muzeów oraz podmiotów prywatnych, które przetwarzają na dużą skalę dane wrażliwe, bądź ich główna działalność polega na operacjach przetwarzania, które ze względu na swój charakter, zakres lub cele wymagają regularnego i systematycznego monitorowania osób, których dane dotyczą. Przepisy przewidują możliwość powołanie jednego inspektora dla wielu administratorów, co daje

możliwość obsługi wielu placówek muzealnych przez jednego inspektora. Czy będzie to w praktyce stosowane? Pamiętajmy, że inspektor będzie miał dostęp do bardzo szerokiej i wrażliwej wiedzy z zakresu organizacyjnego i technicznego bezpieczeństwa danej jednostki organizacyjnej. Pytanie, czy kierownik danej jednostki organizacyjnej będzie chciał się zgodzić na to, aby inspektor z innej jednostki organizacyjnej obsługiwał inną jednostkę organizacyjną pod względem bezpieczeństwa danych osobowych. Ustawodawca w RODO nakłada na administratora, a także na podmiot przetwarzający dane na zlecenie administratora, obowiązek publikacji danych kontaktowych inspektora ochrony danych i zawiadomienia o nich organu nadzorczego. Jaki będzie zakres informacji, dziś jeszcze nie wiadomo. Niejasny jest również sposób, w jaki tryb informacyjny będzie realizowany i praktykowany. Nasuwa się oczywiste pytanie, co będzie z ABI w jednostkach organizacyjnych, w których są oni obecnie powołani? Będą z automatu inspektorami? Będą musieli być kolejny raz wyznaczeni? Widzimy, że tylko w kwestii powołania inspektora pojawia się wiele wątpliwości i pytań oraz sytuacji, które mogą być niejasne i niezrozumiałe. A przecież zdajemy sobie sprawę, że powołanie inspektora to dopiero początek drogi z nowym RODO w kierunku zabezpieczenia danych osobowych zgodnie z nowymi uwarunkowaniami prawnymi w tym zakresie.

Inspektor w odróżnieniu od ABI będzie reprezentował administratora w kontaktach zewnętrznych, a nie tylko wewnętrznych jednostki organizacyjnej, będzie podejmował działania mające na celu realizację uprawnień podmiotów danych. To bardzo trudna kwestia. Regulaminy organizacyjne muzeów są w kwestiach reprezentowania dość restrykcyjne i muszą spełniać obowiązujące w Polsce uwarunkowania prawne. Nie można w sposób swobodny i dość niejasny wskazywać kolejnej osoby w muzeum upoważnionej do reprezentowania muzeum w kontaktach zewnętrznych. Dotychczas praktyka w tym zakresie była taka, że ABI wykonywał swoje obowiązki, ale kwestie reprezentacyjne pozostały w gestii dyrektora danej placówki. Trudno sobie wyobrazić inne działanie inspektora w tym zakresie. Jaka będzie praktyka działania i postępowania w zakresie reprezentowania muzeów w kontaktach zewnętrznych przez inspektora, pokaże codzienne funkcjonowanie.

W art. 39 RODO zostały określone zadania inspektora, można wśród nich wyróżnić kilka podstawowych grup:

- działania informacyjne;
- monitorowanie przestrzegania przepisów o ochronie danych;
- współpraca z organem nadzorczym;

Zadania ABI były bardzo szczegółowe, jak zatem będzie pracował inspektor, szczególnie pod presją dużych kar finansowych dla organizacji, mając bardzo ogólne zadania do wykonania? Czyżby w każdej organizacji kwestia np. monitorowania przestrzegania przepisów będzie oznaczała co innego? Taka interpretacja bardzo ogólnych zapisów prawa w tym zakresie może doprowadzić do jego niedointerpretacji lub nadinterpretacji. Oba rodzaje działań w zakresie ochrony danych osobowych są niewskazane i nie powinny mieć miejsca.

Zmiany wynikające z wejścia w życie RODO pociągają za sobą konieczność uwzględnienia nowych rozwiązań prawnych w działalności podmiotów przetwarzających dane osobowe, w tym szczególnie w działalności muzeów. Także inne zagadnienia wymagają dokonania oceny zgodności dotychczasowej praktyki z wymogami wynikającymi z RODO. Taka ocena nie będzie prosta do przeprowadzenia, gdyż przepisy dotychczas obowiązujące były szczegółowe, natomiast przepisy RODO są ogólne i nieprecyzyjne. Jak to porównać i ocenić? Każda kwestia w zakresie ochrony danych osobowych w obowiązywaniu starych przepisów będzie wymagała przełożenia na uwarunkowania wynikające z RODO. Dotyczy to m.in. takich kwestii jak obowiązek uwzględnienia ochrony danych w fazie projektowania oraz zapewnienia ochrony danych w ustawieniach domyślnych.

Wydaje się, że okres przejściowy między wejściem w życie nowych unijnych przepisów a dniem, od którego powinny być one stosowane, to wystarczający czas pozwalający odpowiednio przygotować się do wdrożenia rozwiązań wynikających z nowej regulacji prawnej. Można mieć nadzieję, że krajowe przepisy uzupełniające RODO zostaną niedługo uchwalone. Nie należy jednak odkładać decyzji o podjęciu działań wdrożeniowych na przyszłość, gdyż może okazać się, że pozostanie zbyt mało czasu na przygotowanie.

W chwili obecnej w muzeach powinna zostać przeprowadzona praca koncepcyjna polegające na teoretycznym zastosowaniu przepisów wynikających z RODO. Powinno się wskazać inspektora. Planowany inspektor powinien dokonać analizy określonych uwarunkowań wynikających

z przepisów RODO i możliwości ich zaimplementowania w danej jednostce organizacyjnej. Być może w jednostkach organizacyjnych muzealnych powinien zostać przeprowadzony audyt wewnętrzny oceniający, w jakich uwarunkowaniach będzie można wprowadzić przepisy RODO w danej jednostce organizacyjnej. Oczywiście jest, że wyniki takiego audytu będą stanowić podstawę do określenia kosztów wdrożenia zapisów RODO w jednostkach organizacyjnych, gdyż trudno sobie wyobrazić, że samo wdrożenie nowych przepisów będzie bezkosztowe.

Jak widać z tej krótkiej analizy, najbliższy czas w jednostkach, w których są przetwarzane dane osobowe, będzie czasem pracowitym i trudnym. Trzeba będzie zastanowić się, jak i kiedy będziemy gotowi przyjąć w pełnym wymiarze nowe przepisy RODO w zakresie ochrony danych osobowych. Konieczna jest potrzeba zaplanowania kosztów tego przyjęcia i wdrożenia, choć biorąc pod uwagę ogólność przepisów RODO w tym zakresie, będzie to na pewno spory problem.





Krzysztof Pawłowski

**OBIEG DOKUMENTÓW  
NIEJAWNYCH**



Spośród terminów, przydatnych do charakteryzowania problematyki ochrony formacji niejawnych, kluczowe jest pojęcie „tajemnica”. Od zarania dziejów tajemnica towarzyszy człowiekowi i wszelkim formom jego organizacji, w tym państwu. Utrzymywanie tajemnicy jest czynnikiem bezpieczeństwa, bywa postrzegane jako walor u człowieka godnego zaufania: „kto zdradza tajemnicę, traci zaufanie”, „Bo rana może być opatrzona, obelga darowana, ale ten kto wyjawiał tajemnicę nie ma już nadziei”. Tajemnica jest pojęciem wieloznacznym. Oznacza coś tajnego, rzecz, której nie należy rozgłaszać, która nie powinna wyjść na jaw. Według *Nowej Encyklopedii Powszechnej* „tajemnicą” jest określona przez przepisy wiadomość, której poznanie lub ujawnienie jest zakazane przez prawo. Ogólnie można przyjąć, że pod pojęciem tajemnicy kryje się wiadomość (informacja) znana określonym jednostkom lub grupom, a nieprzeznaczona do udostępnienia osobom postronnym (nieuprawnionym). Tajemnicą nie może być wiadomość o faktach powszechnie znanych, ani informacja powszechnie dostępna w różnego rodzaju publikacjach (będących w obiegu nieoficjalnym) i przez to stanowiąca rodzaj „publicznej tajemnicy”.

Ważnym elementem skutecznego funkcjonowania tajemnicy w muzeum (jednostce organizacyjnej) jest systemu ochrony informacji niejawnych oraz właściwe zarządzanie obiegiem informacji niejawnych. W szeroko pojętym procesie obiegu informacji niejawnych mieszczą się zarówno elementy bezpośrednio związane z przetwarzaniem informacji niejawnych (ich wytwarzaniem, klasyfikowaniem, gromadzeniem, przechowywaniem, przekazywaniem lub udostępnianiem), jak i czynności kancelaryjne przyjmowania, rejestrowania oraz ekspediowania materiałów niejawnych. Poprawnie zaplanowany i zorganizowany proces obiegu informacji niejawnych w jednostce organizacyjnej powinien odzwierciedlać podstawowe zasady ochrony tych informacji, wyrażone w przepisach ustawy z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (zwanej dalej ustawą):

- zasadę udostępniania informacji niejawnych wyłącznie osobom gwarantującym ich ochronę przed nieuprawnionym ujawnieniem (art. 4 ust. 1, art. 8 pkt 1 i art. 21 ust. 1–4 ustawy);

- zasadę ograniczonego dostępu, nazywaną również zasadą wiedzy koniecznej (art. 4 ust. 1 ustawy);
- zasadę podporządkowania środków bezpieczeństwa klauzuli informacji (art. 8 pkt 2 i art. 45 ust. 2 ustawy);
- zasadę kontroli wytwórcy nad sposobem ochrony informacji (art. 6 ust. 1–5 ustawy).

Dyrektor (kierownik) każdej jednostki organizacyjnej, do której mają zastosowanie przepisy ustawy, odpowiada za ochronę przetwarzanych informacji niejawnych, a w szczególności za zorganizowanie i zapewnienie funkcjonowania tej ochrony. Kluczowym przedsięwzięciem w organizowaniu systemu ochrony informacji niejawnych jest utworzenie komórki organizacyjnej, odpowiedzialnej za właściwe rejestrowanie, przechowywanie, obieg i wydawanie materiałów niejawnych uprawnionym osobom. Podstawowe zasady w zakresie organizacji i funkcjonowania tego rodzaju komórki organizacyjnej oraz zabezpieczenia przetwarzanych informacji niejawnych zawiera rozdział 7 ustawy pt. *Kancelarie tajne. Środki bezpieczeństwa fizycznego*.

Przeływ informacji i, co się z tym łączy, dokumentów jest skutkiem zastosowania w jednostce odpowiedniego systemu kancelaryjnego oraz wprowadzenia stałych zasad odnoszących się do postępowania z dokumentami. Zasady te najczęściej znajdują się w instrukcjach kancelaryjnych, instrukcjach obiegu dokumentów bądź instrukcji nadzorowania dokumentacji.

W systemie kancelaryjnym zawarto wszystkie normy postępowania z dokumentami od chwili rozpoczęcia sprawy do czasu przekazania dokumentów do archiwum zakładowego. System kancelaryjny reguluje metody rejestrowania oraz znakowania, przepisy klasyfikowania i przechowywania dokumentów.

Aktualnie w Polsce można się spotkać z działaniem trzech zasadniczych systemów kancelaryjnych. Są nimi:

- system kancelaryjny dziennikowy;
- system kancelaryjny bezdziennikowy;
- system kancelaryjny mieszany.

Działanie systemu kancelaryjnego dziennikowego jest oparte na dzienniku podawczym, w którym zapisywane są w kolejności chronologicznej po lewej stronie dziennika wszystkie pisma wpływające, a z prawej strony

wszelkie pisma wysyłane, bez znaczenia, jaka treść była w nich zawarta. Metoda ta tworzy numer pisma, który następnie łamiemy przez ostatnie dwie cyfry danego roku. Otrzymamy w ten sposób znak pisma, który jest następnie naszym uzasadnieniem przy odpowiadaniu na pytania w sprawie materiału. System ten powoduje, że pisma dotyczące jednej sprawy posiadają różne numery dziennika korespondencyjnego, co jest niekorzystne w kreowaniu dokumentów spraw w registraturze.

Mając na celu zwiększenie efektywności zarządzania dokumentami, coraz częściej stosuje się system kancelaryjny bezdziennikowy, który opiera się na jednolitym rzeczowym wykazie akt. Wykorzystywany jest przeważnie w instytucjach państwowych oraz administracji rządowej i samorządowej. Charakterystyczną cechą tego systemu jest to, że nie rejestrujemy w dzienniku korespondencyjnym każdego pisma wchodzącego i wychodzącego z danej jednostki, rejestracji następują tylko sprawy w wykazie spraw, to znaczy pismo rozpoczynające oraz kończące sprawę. Z kolei teczki spraw, a więc forma grupowania i łączenia pism, są zakładane i prowadzone według jednolitego, rzeczowego wykazu akt obowiązującego u danego odtwórcy

Dzięki stosowaniu bezdziennikowego systemu kancelaryjnego można do minimum skrócić obieg dokumentów. Tym sposobem eliminujemy zbędne czynności związane z rejestracją materiałów w każdego rodzaju dziennikach oraz rejestrach, co skutkuje przyspieszeniem załatwienia sprawy. Przy prowadzeniu takiego systemu jest konieczna wysoce zorganizowana współpraca w obszarze jednostki, istnienie jasnych kryteriów podziału kompetencji między kolejnymi komórkami organizacyjnymi i stanowiskami pracy. Duże znaczenie nabiera tutaj poziom wykształcenia zawodowego i odpowiedzialności kadr kierowniczych i pracowników placówki.

Praktyka biurowa stworzyła dwie zasadnicze odmiany tego systemu:

- system kancelaryjny bezdziennikowy bezrejestrowy;
- system kancelaryjny bezdziennikowy rejestrowy.

System kancelaryjny bezdziennikowy bezrejestrowy charakteryzuje się posługiwaniem dokumentami oraz aktami spraw, pomijając wszelkie rejestrowanie i kwitowanie w czasie obiegu wewnętrznego. Pisma i teczki spraw zawierające materiały oznaczone są tylko symbolem komórki organizacyjnej, a także oznaczeniem klasyfikacyjnym z jednolitego rzeczowego

wykazu akt. Rejestrowane są tylko pisma o dużym znaczeniu, przesyłki polecone i o dużej wartości. Ewidencjonuje się je na przeznaczonym do tego specjalnym druku, inaczej dzienniku korespondencyjnym, zapewniającym kontrolę nad przepływem ważniejszych materiałów.

Głównym założeniem systemu bezdziennikowego rejestrowego jest rejestrowanie sprawy, od czasu wpłynięcia pierwszego rozpoczynającego ją pisma. Nie ogranicza się to tylko do pism z zewnątrz, może to być także pismo urzędowe, stworzone w jednostce organizacyjnej. Późniejsze dokumenty odnoszące się do tej sprawy nie ulegają rejestracji, „[...] jednakże w obrębie pieczętki wpływu na korespondencji wchodzącej lub w «naszym znaku» pisma wychodzącego jest odnotowywany znak sprawy”. Dziennik korespondencyjny w tym systemie prowadzi się tylko w prowadzi się, jeśli dotyczy materiałów niejawnych.

## **Kancelaria tajna i środki bezpieczeństwa fizycznego**

Środki organizacyjne związane z zapewnieniem bezpieczeństwa osobowego i techniczno-organizacyjnych spełniających wymagania z obszaru bezpieczeństwa teleinformatycznego podmioty zobowiązane do ochrony informacji niejawnych powinny wprowadzić środki bezpieczeństwa fizycznego. Ustawodawca w rozdziale 7 Ustawy o ochronie informacji niejawnych oraz powstałych na podstawie tych przepisów rozporządzeniach ustalił zbiór zasad w zakresie planowania i realizacji ochrony fizycznej materiałów niejawnych. Szczególny nacisk położył na:

- sposób działania kancelarii tajnych;
- sposób, w jaki oznaczać materiały niejawne, jak nanosić na nie klauzule tajności i jak je zmieniać bądź znosić;
- sposób nadawania, przyjmowania, przewożenia, wydawania i ochrony dokumentów zawierających w swojej treści informacje niejawne;
- określanie poziomów zagrożeń i dobierania w zależności od tego poziomu odpowiednich środków bezpieczeństwa fizycznego.

W kancelarii tajnej zajmującej się przetwarzaniem informacji niejawnych konieczne jest zastosowanie odpowiednich środków bezpieczeństwa fizycznego. Poziom zabezpieczeń musi być dobrany odpowiednio do skali

zagrożeń, wynikających z nieuprawnionego dostępu do informacji niejawnych. Środki bezpieczeństwa fizycznego używane są w różnych konfiguracjach, na całym terenie jednostki odpowiedzialnej za ich przetwarzanie.

Środki bezpieczeństwa fizycznego to m.in. bariery fizyczne, zabezpieczające teren, w obrębie którego następuje przetwarzanie materiałów niejawnych. Do barier fizycznych zaliczamy konstrukcje pomieszczeń, ogrodzenia razem z systemami odpowiedzialnymi za sygnalizowanie naruszeń tych też ogrodzeń. Niezwykle ważne są również bramy drzwi oraz wejścia do pomieszczeń oraz zastosowane w nich odpowiednie zamki w celu ich zamykania.

Nieodłącznym element przetwarzania informacji niejawnych jest ich przechowywanie w odpowiedni sposób. W tym celu jednostka zobowiązana jest do zaopatrzenia się w zgodne z wymogami szafy i zamki używane do ochrony przed nieuprawnionym dostępem do tych informacji. Najważniejsze w tym kontekście jest, z czego wykonane są szafy, tzn., z jakich materiałów, poziom zaawansowania technicznego zamka uniemożliwiającego nielegalny dostęp do materiałów i ponadto konstrukcja szafy przechowującej informacje niejawne.

Chcąc podnieść poziom zabezpieczeń, stosuje się system dozoru wizyjnego, inną jego nazwą jest telewizja przemysłowa. Zastosowanie takiego środka ochrony fizycznej jest bardzo częste w jednostkach organizacyjnych, gwarantuje on możliwość upewnienia się, czy na teren przetwarzania informacji niejawnych nie wtargnęła osoba do tego nieuprawniona. Ponadto pozwala on zweryfikować działanie innego systemu, jakim jest system sygnalizacji włamań czy też napadu.

Kontrola dostępu jako środek bezpieczeństwa fizycznego, stosowany jest w celu zapewnienia, że na teren chroniony, w obszarze którego prowadzone są prace nad informacjami niejawnymi, dostęp mają tylko osoby mogące przedstawić odpowiednie poświadczenie bezpieczeństwa bądź upoważnienie.

Personelem bezpieczeństwa nazywamy osoby posiadające odpowiednie przeszkolenie, nadzorowane, a w szczególnych okolicznościach posiadające stosowne uprawnienia dostępu do informacji niejawnych. Osoby te są zatrudniane w celu pełnienia czynności powiązanych z fizyczną ochroną informacji. Do ich zadań należy m.in. kontrola dostępu do terenów, gdzie



przetwarza się informacje oraz nadzorowanie systemu monitoringu. Personel bezpieczeństwa zobligowany jest do reagowania na alarmy i sygnały awaryjne.

System kontroli osób i przedmiotów polega na użyciu elektronicznych systemów pomocniczych bądź poproszeniu o poddanie się dobrowolnej kontroli, udostępnieniu rzeczy osobistych ponadto przedmiotów wnoszonych i wynoszonych, w celu zabezpieczenia jednostki przed nieuprawnionym wniesieniem przedmiotu mogącego spowodować ujawnienie informacji.

O zastosowaniu wymienionych systemów bezpieczeństwa fizycznego decyduje pełnomocnik ochrony. To od niego zależy kombinacja środków i odpowiednie rozwiązania organizacyjne.

## **Organizacja kancelarii tajnej**

Wszelkie przepisy odnośnie do organizacji kancelarii tajnej zostały zawarte w rozdziale 7 Ustawy z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych. W myśl zamieszczonych tam przepisów kierownik jednostki organizacyjnej, w której odbywa się przetwarzanie informacji niejawnych o klauzuli „tajne” i „ściśle tajne”, tworzy kancelarię tajną oraz jest zobligowany do zatrudnienia kierownika tej kancelarii.

Powstanie sytuacji, w której jedna kancelaria zajmuje się przetwarzaniem informacji niejawnych dla dwóch lub więcej jednostek organizacyjnych, wymaga wyrażenia na to zgody z strony Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego bądź Służby Kontrwywiady Wojskowego. W okolicznościach związanych z taką podległością, kadry oraz sposób dofinansowania takiej kancelarii określają odpowiedni kierownicy jednostek organizacyjnych. Zastosowanie takiego przepisu ma na celu zmniejszenie kosztów związanych z przetwarzaniem informacji niejawnych.

Przepisy ustawowe jasno określają, że kancelaria tajna to wyodrębniona komórka organizacyjna, w obszarze ochrony informacji niejawnych i podlega pełnomocnikowi ochrony. Ustawa stawia również wymaganie, że kancelaria musi być obsługiwana przez pracowników pionu ochrony.

Z racji swoich zadań to na kancelarię tajną spada odpowiedzialność za odpowiednie rejestrowanie materiałów i ich przechowywanie, najważ-

niejsze jednak jest, aby zachować kontrolę nad ich obiegiem i wydawaniem uprawnionym do tego osobom. Przedmiotowe wskazanie ustawowe stanowi o zakresie przedmiotowym działania kancelarii tajnej, stanowiąc jednocześnie główny wyznacznik jej roli w systemie ochrony informacji niejawnych jednostki organizacyjnej.

Kierownik jednostki tworzący kancelarię tajną informuje o tym ABW bądź SKW, wskazuje równocześnie klauzulę tajności, jakie mają materiały w niej przetwarzane. Lustrzany sposób postępowania przewidziany jest w sytuacji likwidacji kancelarii tajnej.

W jednostce organizacyjnej, w której funkcjonuje kancelaria tajna, kierownik jednostki może wyrazić zgodę na przetwarzanie w tej kancelarii informacji niejawnych o klauzuli „poufne” lub „zastrzeżone”. Natomiast w tych jednostkach, w których przetwarzane są tylko informacje niejawne o klauzuli „zastrzeżone” i „poufne”, nie tworzy się kancelarii tajnej, zaś obsługę materiałów niejawnych powierza się innej niż kancelaria tajna komórce. Do tych komórek – jeżeli są w nich rejestrowane materiały o klauzuli „poufne” i „zastrzeżone” – stosuje się taki sam wymóg, jak do kancelarii tajnej, aby organizacja jej pracy zapewniała możliwość ustalenia w każdych okolicznościach, gdzie znajduje się materiał niejawny pozostający w dyspozycji jednostki organizacyjnej oraz kto się z tym materiałem zapoznał.

Wskazując najważniejsze zadania odnoszone do roli, jaką odgrywa kancelaria tajna (lub inna komórka) w systemie ochrony informacji niejawnych jednostek organizacyjnych, należy wspomnieć o ustawowym wskazaniu, że kancelaria odmawia dostępu do informacji niejawnych osobie nieposiadającej odpowiedniego poświadczenia. Zapis też ukazuje szczególną rolę kancelarii jako strażnika pieczęci w kontekście ochrony tajemnic, jakie zawierają materiały w kancelarii.

Regulacją ustawową jest pozwolenie na tworzenie w jednostkach organizacyjnych wymienionych w artykule 47 ustęp 3 Ustawy o ochronie informacji niejawnych, innych niż kancelaria tajna komórek odpowiadających za przetwarzanie dokumentów oznaczanych klauzulami tajności.

Wszystkie szczegółowe przepisy z zakresu organizacji i funkcjonowania kancelarii tajnej, jak i sposobu i trybu przetwarzania informacji niejawnych zawarte są w Rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 7 grudnia 2011 roku.

Omawiane rozporządzenie określa następujący zakres przedmiotowy:

- wymagania w zakresie organizacji i funkcjonowania kancelarii tajnych;
- strukturę organizacyjną kancelarii, z uwzględnieniem możliwości tworzenia jej oddziałów;
- podstawowe zadania kierownika kancelarii;
- sposób i tryb przetwarzania informacji niejawnych;
- wzór karty zapoznania z dokumentem;
- wzory dzienników ewidencji.

Tworzenie kancelarii tajnej może nastąpić tylko po spełnieniu wymagań z zakresu sposobu jej organizacji i funkcjonowania. Wymaganiami tymi są:

- 1) konieczność wyodrębnienia organizacyjnego i lokalizacyjnego;
- 2) zapewnienie sprawnego i bezpiecznego rejestrowania, przechowywania, obiegu i wydawania materiałów, które umożliwi ustalenie miejsce znajdowania się danego dokumentu oraz kto i kiedy zapoznawał się z jego treścią;
- 3) wyodrębnienie właściwej struktury organizacyjnej uwzględniającej następujące elementy:
  - kancelarią kieruje kierownik kancelarii,
  - wyodrębnionym oddziałem kancelarii kieruje członek pionu ochrony wyznaczony przez pełnomocnika ochrony.

Rozporządzenie zawiera również, jakie rodzaje urządzeń ewidencyjnych muszą być prowadzone w celu zapewnienia ustawowej roli kancelarii. Ustawa przewiduje prowadzenie następujących dzienników ewidencji:

- rejestr dzienników ewidencji i teczek;
- dziennik ewidencyjny;
- książkę doręczeń przesyłek miejscowych;
- wykaz przesyłek nadanych;
- rejestr wydanych przedmiotów służący do ewidencjonowani wydanych nośników informacji oraz innych przedmiotów.

Nie wykluczona jest możliwość zastosowania również innych urządzeń ewidencyjnych, jeśli uzasadnione to będzie organizacją ochrony informacji niejawnych w jednostce organizacyjnej.

Rozporządzenie zawiera przepisy mówiące o możliwości zorganizowania w obrębie kancelarii tajnej wydzielonego obszaru do zapoznawania się z informacjami niejawnymi (czytelni), zastrzega jednocześnie, że musi być ona

zorganizowana w sposób pozwalający na ciągły nadzór nad udostępnianymi dokumentami przez pracowników pionu ochrony. Oczywistą kwestią jest zakaz używania w czytelni monitoringu jako formy nadzoru nad dokumentami.

## **Dobór personelu kancelarii**

Niezwykle ważnym czynnikiem, warunkującym skuteczność ochrony informacji niejawnych jest dobór odpowiedniego personelu. W tym kontekście, to właśnie człowieka można uznać za najistotniejszy czynnik w całym systemie ochrony informacji, jednocześnie trzeba się liczyć z tym, że może on być także tym najsłabszym ogniwem z racji swojej nieprzewidywalności. Z tego wynika jasno, że dobranie odpowiedniego personelu, m.in. kierownika oraz pracowników pionu ochrony rzutuje na efektywności działania jednostki organizacyjnej. Osoby zatrudniane w kancelariach tajnych muszą posiadać wiele szczególnych kwalifikacji oraz cechy charakteru przydatnych w wykonywaniu swych obowiązków.

Można stworzyć pewien wzorzec osoby kwalifikującej się do takiej pracy. Pracownik kancelarii tajnej powinien cechować się asertywnością oraz odpowiedzialnością. Skrupulatność w wykonywaniu swoich obowiązków trzeba przyjąć za cechę nadrzędną, podobnie zresztą, jeśli chodzi o dokładność w wykonywaniu swoich obowiązków służbowych.

Pracownicy kancelarii tajnych muszą posiadać szeroką wiedzę w zakresie przepisów prawa, ponadto niezbędna jest umiejętność praktycznego ich zastosowania i rozumienia. Niedopuszczalne jest bowiem, aby pracownik zatrudniony w kancelarii tajnej nie umiał samodzielnie wykonywać obowiązków służbowych.

Kancelaria tajna to miejsce pracy wielu ludzi, w związku z tym osoba zatrudniana w kancelarii koniecznie musi posiadać umiejętność pracy w zespole. Komunikatywność w tej kwestii jest potrzebna również z racji współpracy z osobami obsługiwanyymi.

Posiadanie wymienionych tu cech jest niezbędne, natomiast ich brak wyklucza możliwość pracy na jakimkolwiek stanowisku w kancelarii tajnej. Niedopuszczalna jest sytuacja, gdy osoba przypadkowa bez odpowiednich kwalifikacji pracuje z informacjami niejawnymi.

Duża odpowiedzialność spada zatem na kierownika jednostki organizacyjnej, to od niego zależy, jakie osoby są zatrudniane. Mówią o tym regulacje ustawowe. Odpowiada on za ochronę informacji niejawnych w jednostce, a to właśnie od personelu zależy czy spełni ona swoje zadanie. Błędy popełniane przez osoby nieposiadające kwalifikacji do pracy w kancelarii tajnej niejednokrotnie prowadzą do poważnych naruszeń prawa, co w efekcie działa na szkodę jednostki organizacyjnej i ludzi, którzy wykonując swoje obowiązki, pracują z informacjami niejawnymi.

Kancelarię tajną można uznać za kluczowy element systemu ochrony informacji niejawnych przetwarzanych w danej jednostce organizacyjnej. Właściwa organizacja, zabezpieczenie, i co najważniejsze, odpowiednia obsada kadrowa ma kluczowe znaczenie dla efektywnego działania tego systemu.

## Zasady prowadzenia ewidencji kancelaryjnej

Osoby zajmujące się prowadzeniem ewidencji kancelaryjnej powinny być świadome, że skrupulatność w pełnieniu swoich obowiązków z tego zakresu, ma ważne znaczenie dla regulowanej przez ustawę roli, jaką przypisano kancelarii tajnej. Dokładniej mówi o tym artykuł 43 ustęp 1, stanowiący: *Organizacja pracy kancelarii tajnej zapewnia możliwość ustalenia w każdych okolicznościach, gdzie znajduje się materiał o klauzuli „tajne” lub „ściśle tajne” pozostający w dyspozycji jednostki organizacyjnej oraz kto z tym materiałem się zapoznał.*

Działając w myśl tego artykułu oraz na podstawie innych dokumentów normujących przepisy w tym zakresie, pracownik kancelarii tajnej (lub innej komórki) zobligowany jest do egzekwowania następujących zasad:

- 1) otrzymaną lub wysłaną przesyłkę bądź wytworzony dokument lub inny materiał rejestruje się w dzienniku ewidencji odpowiednio w kolejności otrzymania, wysłania lub wytworzenia;
- 2) rejestracji, o których mowa w punkcie 1, dokonuje się atramentem lub tuszem w kolorze niebieski lub czarnym;
- 3) zmian w dzienniku ewidencji dokonuje się kolorem czerwonym, umieszczając datę, imię i nazwisko oraz podpis osoby dokonującej zmiany;

- 4) w przypadku anulowania pozycji w dzienniku ewidencji podaje się powód anulowania, umieszczając datę, imię i nazwisko osoby dokonującej anulowania;
- 5) anulowanie pozycji w dzienniku ewidencji dokonuje się kolorem czerwonym;
- 6) zabrania się wycierania, zmywania lub nadpisywania zapisów dokonanych w dziennikach ewidencji;
- 7) uzupełniając poszczególne rubryki danego urzędu ewidencyjnego używanego w kancelarii tajnej, należy je wypełniać co do zakresu literalnie, stosując się do wskazań zamieszczonych na górze danej kolumny, nie stosując żadnych uproszczeń ani ograniczeń;
- 8) wpisy winny być dokonywane w sposób czytelny, aby ich treść nie stanowiła żadnych wątpliwości dla osób je czytających, np. kontrolujących czy zastępujących.

## **Postępowanie z dokumentami niejawnymi w kancelarii**

Działanie kancelarii tajnej (lub innej komórki) jest uzależnione od wykonywania wielu czynności związanych z rejestrowaniem, udostępnianiem, przechowywaniem dokumentów niejawnych. W trakcie prowadzenia tych czynności, prowadzony jest stały nadzór i kontrola nad obiegiem materiałów w kancelarii tajnej. Nieodłącznym elementem pracy kancelaryjnej jest również niszczenie i brakowanie dokumentów. Ma to na celu ograniczenie liczby materiałów przetwarzanych.

## **Udostępnianie dokumentów niejawnych**

Szybki i prawny dostęp do materiałów, szczególnie niejawnych trzeba uznać za główny determinant sprawnego działania jednostki organizacyjnej. Jest to zgodne z ustawowym wymogiem, jaki jest nakładany na kancelarię tajną w zakresie ustalenia, gdzie znajduje się materiał i kto się z nim zapoznawał.

Udostępnienie informacji niejawnych jest możliwe tylko osobie posiadającej odpowiednie poświadczenie bezpieczeństwa. Do zadań Pełnomocnika ds. ochrony informacji niejawnych należy, prowadzenie aktualnego wykazu osób zatrudnionych lub pełniących służbę w jednostce organizacyjnej albo wykonujących czynności zlecone, które posiadają uprawnienia do dostępu do informacji niejawnych o określonych klauzulach tajności.

W przypadku materiałów oznaczanych klauzulami „ściśle tajne” i „tajne”, udostępnienie dokumentu pracownikowi posiadającemu właściwe poświadczenie odbywa się po dokonaniu odpowiedniej adnotacji w właściwym dzienniku korespondencyjnym oraz w karcie zapoznania z dokumentem. Istnieje możliwość wydania takich dokumentów poza teren kancelarii tajnej tylko w przypadku zagwarantowania ochrony takiego materiału przed nieuprawnionym dostępem. W przypadku wątpliwości co do bezpieczeństwa informacji, udostępniana jest ona tylko na terenie kancelarii tajnej.

Materiały oznaczane klauzulą „poufne” i „zastrzeżone” przekazywane są pracownikowi, po wcześniejszym udokumentowaniu tego w stosownym dzienniku korespondencyjnym.

Przepisy ustawy przewidują szczególne sytuacje, w których kierownik jednostki organizacyjnej może wydać pisemną zgodą na wydanie materiału niejawnego osobie z poza jednostki organizacyjnej. Warunkiem, jaki musi spełniać ta osoba, jest posiadanie odpowiedniego poświadczenie bezpieczeństwa.

Udostępnianie materiałów objętych klauzulą „zastrzeżone” ma taką samą procedurę, jak w przypadku dokumentów jawnych, z tą różnicą, że kierownik jednostki organizacyjnej zmuszony jest do przestrzegania prawidłowego obiegu dokumentów zastrzeżonych. Zobligowany jest on również do zagwarantowanie bezpieczeństwa na stanowiskach pracy.

## **Nadzór i kontrola nad dokumentami niejawnymi**

W kwestii nadzoru i kontroli nad dokumentami niejawnymi przepisy ustawy jasno stwierdzają, że obowiązki z tego obszaru należą do pełnomocnika ochrony. To właśnie pełnomocnik ochrony przynajmniej raz w ciągu trzech lat zobowiązany jest do przeprowadzenia okresowej kontroli ewidencji prze-

tworzonych materiałów i procesu obiegu dokumentów. Przy wykonywaniu tych czynności pełnomocnik korzysta z pomocy podległych mu pracowników pionu ochrony, może również w tym celu zaangażować inne podmioty organizacyjne i osoby funkcyjne zatrudnione w jednostce organizacyjnej. Jeżeli w jednostce nie obowiązują odrębne przepisy odnośnie do nadzoru i kontroli przetwarzania materiałów niejawnych, stosuje się uzgodnione standardy kontroli państwowej oraz wewnętrznej. Przedmiotową kontrolę przeprowadza się w celu oceny funkcjonowania jednostki organizacyjnej bądź wyodrębnionych jej komórek na podstawie zatwierzonego stanu faktycznego, a w okolicznościach dopatrzenia się nieprawidłowości ustalenia ich zakresu, przyczyny oraz skutków wraz z osobami za nie odpowiedzialnymi. Pełnomocnik ochrony formułuje również zalecenia mające na celu zniwelowanie nieprawidłowości.

Zgodne z przepisami działanie bieżącej kontroli obiegu dokumentów niejawnych umożliwia stwierdzenie w każdych okolicznościach, gdzie i kto jest w posiadaniu materiału niejawnego oraz jakie osoby się z nim zapoznawały. Wszystkie osoby mające kontakt z materiałem niejawnym od adresatów po wykonawców, wpływają na prawidłowy przebieg bieżącej kontroli nad dokumentem. Zasadnicze czynności bieżącej kontroli ewidencji, materiałów i obiegu dokumentów niejawnych w jednostce organizacyjnej wykonują kierownik i personel kancelarii tajnej lub innej niż kancelaria tajna komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za przetwarzanie informacji niejawnych, w toku wykonywania swych podstawowych zadań:

- przyjmowanie, rejestrowanie oraz udostępnianie lub przekazywanie materiałów niejawnych;
- rozliczanie wykonawców z powierzonych im materiałów niejawnych oraz egzekwowanie zwrotu tych dokumentów;
- bezpośredni nadzór nad przestrzeganiem przyjętych w jednostce organizacyjnej zasad obiegu i przechowywania dokumentów niejawnych;
- sprawdzanie na bieżąco sposobu wytwarzania oraz właściwego oznaczania, ewidencjonowania i rejestrowania materiałów niejawnych;
- monitorowanie postępowania z dokumentami niejawnymi oraz informowanie pełnomocnika ochrony o ewentualnych zagrożeniach ujawnienia, utraty lub zagubienia takich dokumentów.



Okresowe kontrole ewidencji, materiałów oraz obiegu dokumentów prowadzone są na podstawie okresowego planu kontroli ochrony informacji niejawnych, a także przestrzegania przepisów dotyczących ochrony tych informacji. Plan ten opracowuje pełnomocnik ochrony, zaś kierownik jednostki organizacyjnej zatwierdza. Przed przygotowaniem okresowej kontroli ewidencji, materiałów oraz obiegu dokumentów niejawnych należy znać obowiązujące przepisy o ochronie informacji niejawnych, akty wewnętrzne jednostki organizacyjnej normujące zasady przetwarzania informacji niejawnych, oraz szczegółowe zadania osób, które odpowiedzialne są za bezpieczeństwo tych informacji. Możliwe jest wyłączenie osoby z prowadzenia kontroli w konkretnych komórkach organizacyjnych jednostki, ze względu na wykonywanie przez nią zadań służbowych z zakresu prowadzenia ewidencji, udostępniania materiałów niejawnych, zapewniania ich obiegu, gromadzenia oraz ich przechowywania. Kontrolę może prowadzić tylko pracownik posiadający odpowiednie poświadczenie bezpieczeństwa do klauzuli materiałów kontrolowanych, uwzględniając oczywiście zasadę wiedzy koniecznej. Wszelkie czynności dotyczące kontroli należy stosownie i rzetelnie dokumentować, jak też dokonywać należytych adnotacji o udostępnianiu materiałów niejawnych osobie kontrolującej.

Podstawą do dokonania okresowej kontroli jest zatwierdzony program kontroli. Zawiera on wszelkie dane dotyczące kontroli, jakie komórki będą kontrolowane, przedmiot kontroli, okres, w jakim odbędzie się kontrola, dokładne zagadnienia, które wymagają oceny, a także informacje, w jaki sposób będzie organizowana kontrola oraz jej harmonogram. Można również zawrzeć w nim upoważnienie dla kontrolerów, załączając przy tym informację o posiadanych poświadczeniach bezpieczeństwa osobowego, a także innych wymaganych zaświadczeniach.

Zakres okresowej kontroli powinien obejmować:

- sprawdzenie, czy w kancelarii tajnej oraz innych komórkach, które przetwarzają informacje niejawne, prowadzone są dzienniki ewidencji i rejestry zgodnie z zasadami i wzorami określonymi w przepisach Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 7 grudnia 2011 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania kancelarii tajnych oraz sposobu i trybu przetwarzania informacji niejawnych (Dz.U. 2011.276.1631);
- porównanie stanu faktycznego materiałów niejawnych, które prze-

chowywane są w kancelarii tajnej oraz innych komórkach przetwarzających te informacje ze stanem ewidencyjnym wynikającym z dzienników ewidencyjnych i innych rejestrów materiałów niejawnych;

- skontrolowanie przestrzegania zasad dotyczących wytwarzania dokumentów niejawnych, prowadzenia urzędzeń ewidencyjnych przy systemach teleinformatycznych i przy innych urządzeniach, które służą do wytwarzania oraz kopiowania dokumentów, zawartych w dokumentacji bezpieczeństwa tych systemów, jak również w instrukcjach tych urzędzeń;
- sprawdzenie czy przestrzegane są zasady wydawania oraz udostępniania materiałów niejawnych, a także czy takie zdarzenia są dokumentowane;
- zbadanie inwentaryzacji oraz spisów kontrolnych materiałów niejawnych, które zostały wydane wykonawcom, zestawienie stanu faktycznego ze stanem zapisanym w dziennikach ewidencyjnych oraz skontrolowanie stanu zabezpieczenia materiałów niejawnych;
- skontrolowanie przestrzegania zasad brakowania oraz niszczenia materiałów niejawnych.

Do dokumentacji okresowej kontroli zalicza się protokół kontroli razem z załącznikami oraz wystąpieniem pokontrolnym, a także informację o wykorzystaniu uwag oraz wykonaniu wniosków, które zawarte są w wystąpieniu pokontrolnym. Kierownik jednostki organizacyjnej, który zarządził kontrolę, musi zapoznać się z protokołem i wystąpieniem pokontrolnym oraz go podpisać. Protokół kontroli zawiera informacje o wynikach przeprowadzonej kontroli, opis stwierdzonego w toku kontroli stanu faktycznego, ustalenia nieprawidłowości wraz z przyczynami ich powstania, zakresem oraz skutkami, jakie spowodowały bądź mogą spowodować, a także wskazanie osób odpowiedzialnych za nie. Protokół ten musi również wskazywać wszystkie dowody, które popierają ustalenia kontroli, a także tryb przeprowadzania tych dowodów.

Wystąpienie pokontrolne skierowane jest do kierownika jednostki bądź komórki, która była kontrolowana, jeżeli zaistnieje taka potrzeba, również do kierownika jednostki nadrzędnej, bądź do odpowiednich organów państwowych. W wystąpieniu pokontrolnym zawarta powinna być ocena (oraz

uzasadnienie jej) stanu ewidencji materiałów oraz obiegu materiałów niejawnych, którą dokonuje się na podstawie opisanych ustaleń w protokole kontroli. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości należy również zawrzeć w nim uwagi oraz wnioski dotyczące usunięcia ich bądź ograniczania negatywnych skutków. Jeżeli zostanie stwierdzone naruszenie przepisów o ochronie informacji niejawnych dotyczących klauzuli „poufne” bądź wyższej, pełnomocnik ochrony zobowiązany jest do niezwłocznego poinformowania o tym fakcie odpowiednio ABW lub SKW.

Kompletna dokumentacja kontroli zawiera przede wszystkim materiały dowodowe, czyli: protokoły zabezpieczania dokumentu bądź rzeczy, protokoły przyjęcia ustnych oświadczeń, protokoły oględzin, spisy inwentaryzacyjne oraz kontrolne, a także notatki służbowe i inne. Aktom kontroli nadaje się klauzulę równą najwyższej klauzuli dokumentu, który wchodzi w skład dokumentacji, uwzględniając zasadę agregacji informacji niejawnych w całym zbiorze dokumentów.

## **Niszczenie dokumentacji niejawnej**

Według artykułu 10 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 7 grudnia 2011 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania kancelarii tajnych oraz sposobu i trybu przetwarzania informacji możliwe jest zniszczenie dokumentu, pod warunkiem, że nie jest on przewidziany do dalszego wykorzystywania, a także jeśli nie stanowi on materiału archiwalnego.

Dokument należy zniszczyć w taki sposób, aby uniemożliwić całkowite bądź częściowe odtworzenie jego treści. Z uwagi na to, iż niszczenie dokumentów, które nie są przydatne, jest nowością w obowiązującej regulacji, ustawodawca nie wyszczególnił dokładnych zasad ich niszczenia.

Po zniszczeniu dokumentu należy uzupełnić rejestry, dzienniki oraz inne informacje, które dotyczą jego rejestracji.

Kancelaria tajna (lub inna komórka) w muzeum to kluczowy element szeroko rozumianego systemu ochrony informacji niejawnych, przetwarzanych w tej instytucji. Jej właściwe zorganizowanie, zabezpieczenie, a także (a może nawet przede wszystkim) właściwa pod względem merytorycznym

obsada kadrowa, mają kardynalne znaczenie dla skuteczności systemu obiegu dokumentów niejawnych. Wysiłek kierownika jednostki oraz jego pełnomocnika do spraw ochrony informacji niejawnych czyniony na rzecz prawidłowego zorganizowania i działania tego systemu, są nieodzowną inwestycją w bezpieczeństwo informacji niejawnych przetwarzanych w tej jednostce kultury.

## **Bibliografia:**

Iwaszko B., *Ochrona informacji niejawnych w praktyce*. PRESSCOM Sp. z o.o., Wrocław 2012.

*Ochrona informacji niejawnych teoria i praktyka*, M. Kubiak, S. Topolewski (red.). Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2013.

Pustuła Z., *Kancelaria i archiwum zakładowe*. Stowarzyszenie Archiwistów Polskich, Warszawa 2006.

*Stary Testament*, Mądrość Syracha (27,16,21).

*Nowa Encyklopedia Powszechna*. WN PWN, Warszawa 1996.

## **Akty prawne:**

Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. z 2018 r., poz. 412).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 grudnia 2011 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania kancelarii tajnych oraz sposobu i trybu przetwarzania informacji niejawnych (Dz.U. Nr 276, poz. 1631).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 grudnia 2011 r. w sprawie nadawania, przyjmowania, przewożenia, wydawania i ochrony materiałów zawierających informacje niejawne (Dz.U. Nr 271, poz. 1603).



**Szymon Kulas**

**INWESTYCJE W SYSTEM  
BEZPIECZEŃSTWA**



W prezentowanym rozdziale przedstawione zostaną doświadczenia zdobyte przez zespół pracowników Narodowego Muzeum Morskiego w Gdańsku w trakcie realizacji zadań i projektów, wynikających z programu modernizacji infrastruktury muzeum ustalonego przez dyrektora dra inż. Jerzego Litwina. Realizację tego programu umożliwiło wejście Polski w strukturę Unii Europejskiej i dostęp do środków rozwojowych. Istotne znaczenie miało również wsparcie, jakie muzeum otrzymywało od swojego organizatora – Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Najważniejsze zrealizowane przez muzeum zadania objęły nie tylko budowę nowych obiektów – otwartego w 2012 r. Ośrodka Kultury Morskiej, oddziału Muzeum w Gdańsku oraz Centrum Konserwacji Wraków Statków wraz z Magazynem Studyjnym w Tczewie – oddział otwarty w 2016 r. Były to również liczne remonty i modernizacje posiadanych przez muzeum obiektów, w tym wpisanych do rejestru zabytków nieruchomości (Muzeum Rybołówstwa w Helu, Brama Żuławska). W ramach wszystkich tych zadań tworzone były od nowa, lub w zasadniczym stopniu modernizowane systemy bezpieczeństwa.

## Zespół

Na każdym etapie realizacji inwestycji bardzo istotna jest współpraca osób z zespołu muzeum i właściwy przepływ informacji pomiędzy nimi. Bardzo ważnym czynnikiem powodzenia całej inwestycji jest stworzenie ze strony muzeum dedykowanego zespołu przedstawicieli wszystkich specjalności, posiadających gruntowną wiedzę o potrzebach i wymaganiach danego obiektu z uwzględnieniem systemów bezpieczeństwa. Zadaniem członków tego zespołu jest współpraca z projektantem, a w późniejszym etapie realizacji zadania z wykonawcą robót budowlanych, przekazywanie pozostałym uczestnikom procesu inwestycyjnego uwag i potrzeb muzeum, uczestniczenie w spotkaniach branżowych, kontrola wykonywanych prac i postępu w pracach oraz sporządzanie na bieżąco dokumentacji procesu inwestycyjnego.



Dobłą praktyką, zwłaszcza w przypadku większych inwestycji, jest opracowanie i wdrożenie dokumentu, który sprecyzuje podział obowiązków pomiędzy członkami zespołu, określenie zasad współpracy w ramach zespołu, zasady obiegu dokumentów związanych z realizacją inwestycji oraz procedury decyzyjne dla podejmowania bieżących działań. Dla sprawnego przebiegu prac niezbędne jest również określenie form komunikacji.

## **Kluczowi pracownicy**

W zakresie systemów bezpieczeństwa, jedną z kluczowych ról powinien odgrywać kwalifikowany pracownik zabezpieczenia technicznego (konserwator i administrator systemów elektronicznego zabezpieczenia), dysponujący z jednej strony wiedzą na temat potrzeb projektowanego obiektu, różnych aspektów jego funkcjonowania w przyszłości, a równocześnie znający możliwości i uwarunkowania systemów bezpieczeństwa. Taka wiedza oraz doświadczenie, właściwie wykorzystane, stanowią gwarancję prawidłowego działania oraz bezproblemowego użytkowania systemów bezpieczeństwa w obiekcie będącym przedmiotem inwestycji. Korzystając z wiedzy takiego pracownika, muzeum ma możliwość wyegzekwowania od wykonawcy zastosowania rozwiązań technicznych, które będą najlepsze dla muzeum, dla przyszłych użytkowników, a nie dla wykonawcy. Stała obecność i pełne zaangażowanie pracownika zabezpieczenia technicznego w całym procesie inwestycji pozwala na uniknięcie wielu problemów, które mogą się pojawić podczas przyszłej eksploatacji obiektu, zarówno w trakcie trwania okresu gwarancyjnego, jak i po jego zakończeniu.

## **Istotne zagadnienia w trakcie projektowania**

Podczas etapu przygotowywania dokumentacji projektowej opracowaną przez projektantów dokumentację należy zweryfikować pod kątem wymagań muzeum. Weryfikacja powinna objąć rozmieszczenie kamer systemu telewizji dozorowej pod kątem właściwego obrazowania wystaw i prawidłowego nadzorowania ciągów komunikacyjnych. Należy skontrolować, czy

elementy planowanej aranżacji nie przesłaniają pola obserwacji kamer i czy w odpowiedni sposób nadzorowane będą wejścia, tj. czy możliwa będzie identyfikacja wizualna osób wchodzących. W przypadku, gdy inwestycja obejmuje utworzenie pomieszczeń dla pracowników ochrony, powinno się zwrócić uwagę na takie umiejscowienie tych przestrzeni, aby było możliwe realizowanie przez pracowników ochrony zadań kontroli ruchu osobowo-materiałowego z jednoczesną obsługą elektronicznych systemów zabezpieczeń. Ze względu na fakt, że pracownicy ochrony często wykonują swoje zadania w ramach zmian 12-godzinnych, istotnym zagadnieniem jest zapewnienie odpowiednich warunków środowiskowych: klimatu, akustyki, przestrzeni.

Szczególną rolę w projektowaniu i wykonywaniu systemów bezpieczeństwa odgrywa właściwe zabezpieczenie ekspozycji. Na salach wystawowych muzealia są najbliższej zwiedzających i mogą być narażone na utratę bądź zniszczenie. Aranżacja przestrzeni wystawienniczych może ulegać częstym zmianom. Dlatego właśnie te aspekty trzeba uwzględnić podczas projektowania i wykonywania systemów zabezpieczenia. Należy przewidzieć potrzeby podłączenia urządzeń indywidualnie zabezpieczających obiekty muzealne, a także gablot czy regałów ekspozycyjnych. Weryfikując przygotowaną przez projektantów dokumentację projektową, należy upewnić się, czy pozostały w wystarczającej ilości wolne linie dozоровe, wypusty instalacji przewodowej SSWiN, zapasowe wypusty do kamer TVD. Należy sprawdzić m.in. czy zabudowa wystaw nie przesłania czujników, czy zabezpieczone są indywidualnie wszystkie cenne obiekty.

## **Scenariusz pożarowy**

Jednym z najistotniejszych elementów, pozwalającym prawidłowo zaprojektować systemy bezpieczeństwa jest „scenariusz pożarowy”. Jego istotność (w ramach systemów bezpieczeństwa) zwykle realizowana jest tylko poprzez instalacje sygnalizacji alarmu pożarowego (SAP) czy też instalację dźwiękowych systemów ostrzegawczych, natomiast bardzo często pomijany jest wpływ scenariusza pożarowego na pozostałe systemy oraz na ludzki aspekt bezpieczeństwa – związany z wykonywaniem zadań

ochrony fizycznej. Należy tu rozpatrzyć sytuacje „rozszczelnienia zabezpieczeń” obiektu w przypadku wystąpienia alarmu pożarowego – istotnego, fałszywego lub spowodowanego umyślnie dla osiągnięcia właśnie tego rozszczelnienia. Jednocześnie w ramach projektowania należy zwrócić uwagę na współdziałanie wzajemne podsystemów bezpieczeństwa: sygnalizacji alarmu pożarowego (SAP), systemu sygnalizacji włamania i napadu (SSWiN), systemu kontroli dostępu (KD, będącego często częścią SSWiN) czy też systemu telewizji dozorowej (TVD). Należy pamiętać o zdefiniowaniu wymagań typu przełączanie obrazów z kamer przy sygnalizacji alarmu włamaniowego czy pożarowego, pomijaniu linii czy stref w SSWiN przy alarmie pożarowym.

## **Jakie systemy wybrać?**

Projekt powinien godzić oczekiwania klienta z możliwością ich zrealizowania. Innowacyjność jest motorem postępu, ale realnie, dla zapewniania bezpieczeństwa, najważniejsza jest pewność działania systemów. Dlatego należy unikać rozwiązań prototypowych, jednostkowych, niesprawdzonych w innych inwestycjach. Dobrą inicjatywą będzie uzyskanie informacji od służb ochrony innych obiektów muzealnych, eksploatujących systemy oparte na proponowanych przez projektantów urządzeniach, opinii o ich funkcjonalności, zaletach, wadach, problemach w użytkowaniu.

Na etapie definiowania wymagań co do określonych realizacji systemów bezpieczeństwa warto zwrócić szczególną uwagę na koszty ich eksploatacji. W tym celu niezbędne będzie uzyskanie od projektantów specyfikacji serwisowych wykazu koniecznych przeglądów (także tych wymaganych przepisami prawa) oraz zasad ich wykonywania (czy przeglądy wykonywać może jedynie producent lub dostawca, czy też dostęp do systemu może uzyskać każda firma) oraz przybliżonych kosztów serwisowych.

Konieczne jest uwzględnienie kompatybilności systemów projektowanych z już posiadanymi systemami w obiektach muzeum. W zależności od lokalizacji inwestycji (mając na myśli to, czy budowany obiekt oddalony będzie od innych obiektów inwestora, czy będzie to obiekt nowy, czy istniejący, czy przebudowywany) należy rozpatrzyć możliwość rozbudowy

systemów już istniejących. Takie podejście ma głównie na celu ułatwienie obsługi przez ujednoczanie systemów i minimalizację liczby paneli obsługowych oraz ułatwienie konserwacji i przeglądów.

Bardzo ważnym elementem systemu bezpieczeństwa jest czynnik ludzki. Często na etapie eksploatacji jest to najsłabsze ogniwo całości, stąd konieczne jest wzięcie tego czynnika pod uwagę już na etapie projektowania. Istotna w trakcie eksploatacji jest prostota obsługi, w związku z tym systemy powinny charakteryzować się umiarem ilościowym. Nie należy projektować np. systemu telewizji dozorowej, dla której stanowisko monitorowania będzie wyposażone w kilka monitorów, przedstawiających obraz z kilkunastu kamer, z założeniem, że będzie obsługiwał je jeden pracownik mający równoległe zadania nadzorowania SAP i ruchu osobowo materiałowego.

Jednym z podstawowych problemów na etapie późniejszego użytkowania jest język komunikacji systemu z człowiekiem. Zwykle nadzór nad codzienną pracą systemów sprawują pracownicy ochrony o podstawowych kwalifikacjach, w związku z czym wszystkie elementy systemu, na każdym poziomie, muszą komunikować się z użytkownikiem w języku polskim. Wymaga tego prawo, ale praktyka bywa zupełnie inna, szczególnie w przypadku implementacji różnego typu oprogramowania wizualizacyjnego czy nadzorującego poszczególne systemy.

## **Integracja i współpraca systemów**

W przypadku, gdy inwestycja w systemy bezpieczeństwa obejmuje kilka lub wszystkie systemy, należy dążyć do jak największej integracji tych systemów. Poprzez integrację uzyskujemy bardzo dużą elastyczność współpracy systemów i jednocześnie możliwość daleko idących modyfikacji oraz zmian w przyszłości.

Współpraca pojedynczych systemów odbywa się po łączącej je magistrali komunikacyjnej, a wszelkie współzależności i schematy współpracy realizowane są na drodze programowej. Przykładowo: realizując współpracę funkcjonalną pominięcia alarmów włamaniowych wywoływanych przez drzwi ewakuacyjne z budynku w czasie zarządzonej ewakuacji, możemy łatwo oprogramować jeszcze inną sytuację – blokadę wejścia użytkowników

obiekty, którzy powinni się ewakuować, do pomieszczeń nie będących na drodze ewakuacji (blokady realizowaną przez kontrolę dostępu) jednocześnie z możliwością wejścia do tych pomieszczeń ekip ratunkowych posługujących się odpowiednimi kartami dostępu – nieaktywnymi w czasie normalnej pracy.

Rozwiązanie takie, na wskroś nowoczesne, wymaga bardzo dużej wiedzy projektantów oraz ich bardzo dobrego współdziałania. W takim przypadku nieodzowne jest, aby nad całością czuwała jedna osoba czy zespół osób posiadających możliwości objęcia wiedzą i kompetencjami całość zagadnień.

## **Zewnętrzne wsparcie na etapie projektowania**

W opisanym procesie projektowym niezwykle pomocne mogą być konsultacje zewnętrzne. Takich konsultacji może udzielić Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów. Jednym z działów Instytutu jest Dział Metod i Technik Ochronnych, który wydaje opinie projektów zabezpieczeń obiektów. Taka opinia może być szczególnie pomocna dla inwestora, gdyż stanowi potwierdzenie poprawności przyjętych rozwiązań, a będąc „spojrzeniem z zewnątrz”, może wskazać niedostrzeżone wcześniej problemy. Istotne jest, aby wnioski zawarte w opinii zostały uwzględnione w projekcie wykonawczym systemów bezpieczeństwa. W sprawie udzielenia opinii może wystąpić zarówno projektant, jak i inwestor. Dobrą praktyką jest jednak, aby konsultacje odbywały się trójstronnie: projektant, wykonawca, instytucja opiniująca – NIMOZ. Umożliwi to opiniującym uzyskanie szerokiego spektrum informacji o projektowanym obiekcie, jak i instalacjach bezpieczeństwa, jakie mają być w nim wbudowane.

## **Przetarg i umowa**

Bardzo istotnym elementem w procesie inwestycyjnym jest przygotowanie umowy z wykonawcą i wybór wykonawcy. Muzea, jako instytucje sektora finansów publicznych, zobligowane są do stosowania ustawy Prawo

zamówień publicznych. To w trakcie procedury przetargowej ustalany jest projekt umowy z wykonawcą. Właściwie skonstruowana umowa może wspomóc starania o szybką i właściwą realizację zadania.

Czuwając nad właściwym postępowaniem prac, muzeum może żądać od wykonawcy przedstawienia harmonogramu realizacji prac. Znajomość planu pracy wykonawcy pozwoli muzeum na zaplanowanie własnych działań, takich jak zabezpieczenie pomieszczeń, w których są prowadzone prace, przygotowanie personelu muzeum na najważniejsze etapy prac, skorelowanie prac innych wykonawców. Harmonogram prac wraz z częścią finansową ułatwi planowanie przepływów środków finansowych. Harmonogram prac przygotowany przez wykonawcę powinien podlegać akceptacji muzeum.

Mimo że w chwili obecnej Prawo zamówień publicznych nie nakłada obowiązku żądania od wykonawcy zabezpieczenia należytego wykonania umowy, żądanie wniesienia takiego zabezpieczenia jest bardzo dobrą praktyką. W znaczący sposób ułatwiamy tym samym zabezpieczenie interesów muzeum w sytuacji, gdy pojawią się roszczenia z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania umowy. W przypadku wykorzystania przez muzeum zabezpieczenia i dalszego postępowania sądowego, to wykonawca jest w trudniejszej sytuacji prawnej – to on wnosi do sądu skargę i na nim spoczywa ciężar dowodu, że wykonał umowę należyście.

## **Realizacja inwestycji**

Bardzo istotne dla ukończenia procesu budowlanego w terminie jest szybkie reagowanie na wszelkie opóźnienia wykonania robót budowlanych. Ważne jest, aby reagować już na samym początku realizacji robót, żądając jak najszybszego nadrobienia powstałych opóźnień. Personel wykonawcy robót budowlanych ma – zwłaszcza w początkowych fazach realizacji projektu – tendencję do bagatelizowania początkowych opóźnień. Opóźnienia w trakcie realizacji budowy szczególnie mocno wpływają na wykonanie systemów bezpieczeństwa – większość prac przy budowie instalacji teletechnicznych wykonuje się pod koniec realizacji inwestycji.

Dobrą praktyką ułatwiającą sprawną realizację inwestycji jest organizowanie formalnych, cotygodniowych spotkań na budowie, z udziałem

przedstawicieli wykonawcy robót budowlanych, inspektorów nadzoru inwestorskiego oraz zaangażowanych w realizację projektu pracowników muzeum. Niezbędnymi elementami takiego spotkania jest ocena tempa realizacji prac oraz omówienie wszystkich elementów realizowanych robót. Na takim spotkaniu, w obecności wszystkich uczestników procesu budowlanego, można rozwiązać pojawiające się w trakcie budowy problemy. Bardzo istotne jest protokołowanie spotkania. Protokoły z takich spotkań są bardzo istotnymi i pomocnymi dokumentami w trakcie ewentualnego sporu z wykonawcą – czy to jeszcze w trakcie realizacji prac, czy też później w trakcie sporu sądowego.

## **Eksploatacja próbna**

Wykonywane w ramach inwestycji systemy, na zakończenie prac, powinny odpowiadać wymogom muzeum. Wiąże się z tym przygotowanie przez personel muzeum przynajmniej szkieletu planu ochrony lub innego dokumentu określającego zasady ruchu osobowo-materiałowego, zasady i podział wykorzystania pomieszczeń, wydawania kluczy, dostępność pomieszczeń dla osób z poszczególnych działów organizacyjnych instytucji inwestora, sposoby i procedury obsługi systemów bezpieczeństwa przez pracowników zarówno związanych z ochroną obiektu, jak i przez pozostałe osoby. Na podstawie przygotowanych planów następuje zaprogramowanie elektronicznych systemów bezpieczeństwa.

Należy zwrócić uwagę, że zgodnie z § 13 Rozporządzenia Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą, odbiór zainstalowanych lub przebudowywanych systemów zabezpieczeń elektronicznych następuje po 21 dniach eksploatacji próbnej, na podstawie protokołu zdawczo-odbiorczego, zawierającego potwierdzenie prawidłowości ich działania, ustalonej na podstawie przeprowadzonych prób i badań, oraz po przekazaniu muzeum dokumentacji powykonawczej, książki eksploatacji i konserwacji zabezpieczeń elektronicznych, a także po przeszkoleniu pracowników muzeum w zakresie obsługi zainstalowanych lub przebudowywanych zabezpieczeń elektronicznych.

W czasie eksploatacji próbnej należy przeprowadzić wszystkie testy wybudowanych systemów, choćby czasu działania przy awarii zasilania podstawowego, długości dostępnego zapisu obrazów w rejestratorach, reakcji czujników, zasięgu czujników i pilotów bezprzewodowych itd. Jeżeli systemy odbierane są na zakończenie budowy obiektu, a ekspozycje będą budowane w późniejszym czasie, należy sprawdzić możliwość podłączenia elementów bezpieczeństwa, które będą związane z planowanymi do realizacji wystawami. Skontrolować też należy przygotowane przez wykonawcę możliwości rozbudowy i adaptacji systemów w przypadku zmiany scenariusza wystawy czy też przeznaczenia pomieszczeń.

Oprócz wszystkich testów funkcjonalnych należy także sprawdzić możliwości oraz łatwość generowania raportów, będących efektem filtrowania listy zdarzeń: uzbijania, alarmów z linii i strefowych, awarii itp. Należy też sprawdzić możliwości archiwizacji zapisów wideo, ich jakości, używanych formatów zapisu, kodeków.

Eksploatacja próbna systemów przeprowadzana jest zwykle w bardzo trudnym momencie inwestycji. Ten etap inwestycji wieńczy proces budowlany i wykonywany jest pod presją upływającego czasu. Systemy należy sprawdzić w warunkach codziennego użytkowania, dlatego wszystkie prace budowlane i montażowe powinny być na tym etapie zakończone. Nawet proste prace wykończeniowe mogą utrudnić eksploatację próbną systemów. Stąd istotne jest ustalenie właściwego terminu rozpoczęcia eksploatacji próbnej.

## **Dokumentacja powykonawcza**

Dla codziennego funkcjonowania systemów bezpieczeństwa, ich prawidłowej eksploatacji i konserwacji, zasadnicze znaczenie ma dobrze przygotowana dokumentacja powykonawcza. Na wcześniejszym etapie realizacji prac warto wskazać wykonawcy, jak powinna być przygotowana taka dokumentacja i wymagać, aby była przedstawiona wyznaczonemu personelowi muzeum do weryfikacji i zatwierdzenia, oczywiście z odpowiednim wyprzedzeniem. Dokumentacja powinna obrazować stan po wykonaniu systemów. Niedopuszczalne jest, aby dokumentacja powykonawcza



była kopią dokumentacji wykonawczej z przybitą pieczęcią „dokumentacja powykonawcza”. Dostarczone przez wykonawcę instrukcje obsługi sprzętu powinny być czytelne i zrozumiałe dla osób z przeciętnym rozeznanie technicznym.

## **Zakończenie**

Opisana tu problematyka może wydawać się skomplikowana, a różne jej aspekty pokazane są w przejaskrawiony sposób. Przedstawione kwestie wynikają jednak z doświadczeń autora i zespołu muzeum, zdobytych w czasie realizacji kilku inwestycji. Konkludując wcześniejsze rozważania: proces inwestycyjny trwa kilka lat, eksploatacja zaś kilkadziesiąt. Wobec tego, im więcej problemów zostanie rozwiązanych w czasie realizacji, tym mniej pojawi się ich w czasie wieloletniej eksploatacji wybudowanych obiektów.

**Maria Bigoś-Bojarska**

**NADZÓR W TRAKCIE  
INSTALACJI URZĄDZEŃ  
ZABEZPIECZAJĄCYCH  
W OBIEKTACH  
ZABYTKOWYCH**



Większość z nas lubi przebywać w sąsiedztwie zabytkowych zespołów architektonicznych z bardzo różnych powodów. Kojarzą się z niezapomnianymi wakacjami spędzonymi w pięknym, malowniczym miejscu utrwalonym na wielu fotografiach. Nasza obecność w popularnych miejscach – tzw. ikonach popkultury, które były świadkami historycznych wydarzeń, sprawia nam przyjemność. Zabytkowe zespoły architektoniczne są nastrojowe, trochę tajemnicze, trochę teatralne, niepowtarzalne i świetnie wyglądają jako tło ulubionego „selfie”, są po prostu piękne. Bardzo cenimy sobie poczucie obcowania z oryginałem, posiadaczem cechy dawności. Zwiedzanie historycznych miejsc jest sposobem życia i metodą zaspokajania ciekawości świata.

A czym jest zabytek w ujęciu literatury naukowej, dowiadujemy się m.in. z artykułu *Wartościowanie dziedzictwa techniki: Rozpoznawanie, Interpretacja, Zachowanie* Waldemara J. Affelta, z publikacji Polskiego Komitetu Narodowego ICOMOS oraz Biura Stołecznego Konserwatora Zabytków Urzędu Miasta Stołecznego Warszawa *Wartościowanie w ochronie i konserwacji zabytków*, praca zbiorowa pod redakcją Bogusława Szmygina, Warszawa–Lublin 2012 r.<sup>1</sup>

Dobrem dziedzictwa, zabytkiem jest artefakt, który:

- „1) stanowi wybitne dzieło twórczego geniuszu człowieka [...]
- 2) ukazuje znaczącą wymianę wartości zachodzącą w danym czasie lub na danym obszarze kulturowym [...] w dziedzinie postępu technicznego i związanego z tym rozwoju społeczno-gospodarczego,
- 3) niesie unikatowe lub co najmniej wyjątkowe świadectwo wciąż żywych albo już nieistniejących tradycji kultury technicznej np. procesów technologicznych albo obyczajów i zwyczajów środowiska produkcyjnego,
- 4) jest wybitnym przykładem zespołu obiektów technicznych, przemysłowych lub budowlanych w krajobrazie, który ilustruje znaczący(e) etap(y) rozwoju w historii danego miejsca, [...]

---

1 <http://bc.pollub.pl/Content/1218/ochrona.pdf>.

- 5) jest wybitnym przykładem interakcji człowieka ze środowiskiem [...], szczególnie jeżeli dalsze istnienie danego dobra jest zagrożone wskutek nieodwracalnych zmian,
- 6) jest powiązane bezpośrednio lub przedmiotowo z wydarzeniami lub żywymi tradycjami, ideami, wierzeniami, dziełami artystycznymi o wyjątkowym znaczeniu,
- 7) obejmuje obszary o szczególnych walorach estetycznych”.

Ze względu na wymienione wartości zauważane przez ogół społeczeństwa obiekty zabytkowe podlegają różnym formom ochrony konserwatorskiej. Podstawą zapewnienia bezpieczeństwa reliktom historii jest właściciel lub użytkownik. Doświadczenie uczy nas, że zabytek nie użytkowany ginie. Użytkowanie zabytku wymaga w dzisiejszych czasach (paradoksalnie) inwazyjnych modernizacji, wprowadzenia struktur, które nie występowały w oryginale. Zabytki płacą wysoką cenę za prawo do trwania i miłości turystów.

Wszyscy mamy swój udział czynny lub bierny w kontrolowanej transformacji starych budynków, w imię zachowania ich dla przyszłych pokoleń. Gdyby ktokolwiek chciał zainstalować światelko LED lub kamerę wysokiej rozdzielczości na głowie rzeźby Wenus z Milo, aby nie dopuścić do jej zniszczenia, podnieśliśmyby krzyk świętego oburzenia. Obecność tego samego detalu technicznego na historycznej elewacji i we wnętrzu budynku nie oddziałuje na nas w ten sam sposób. Zapominamy, że budynek także jest eksponatem.

Postarajmy się, aby współczesna interwencja techniczna w substancję zabytkową była najmniej agresywna.

Bardzo często zabytkowe budynki i budowle w warunkach polskich są siedzibami instytucji kultury, m.in. muzeów pełniących odpowiedzialną ustawową, statutową i społeczną funkcję „[...] gromadzenia i trwałej ochrony dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowania o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechniania podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowania wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwiania korzystania ze zgromadzonych zbiorów”<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Rozdział 1 Przepisy ogólne, Dz.U. z 2017 r. poz. 972, 1086.

W ciągu ostatnich lat ujednoczone prawodawstwo unijne narzuciło wszystkim placówkom muzealnym, zarówno tym nowo projektowanym, jak i usytuowanym w zabytkach, wiele wysokich wymogów technicznych w zakresie szeroko pojętej ochrony.

Wielkiego profesjonalizmu wymaga zaprojektowanie siedziby muzeum we współczesnym budynku, uwzględniające osiągnięcie celu bezpiecznego wyeksponowania zbiorów i bezpiecznego zarządzania obsługą zwiedzających. Zabytkowe budynki i kompleksy historyczne z natury rzeczy są całkowicie nieprzystosowane do nadanych nowych funkcji i stawiają wielki opór modernizacji. Jak pogodzić rygorystyczną ochronę konserwatorską substancji zabytkowej z wymaganym nasyceniem całej unikatowej struktury nowoczesnymi instalacjami. Najpoprawniej zaprojektowana instalacja może stać się powodem niezadowolenia inwestora. Może to być efektem nieprzewidzianego naruszenia zasad konserwatorskich. Inżynierowie i technicy nie są zobowiązani do posiadania wiedzy w tym zakresie. To inwestor, w dobrze rozumianym wspólnym interesie zamawiającego i wykonawcy, może zapewnić nadzór specjalistyczny konserwatora zabytków. Odpowiedzialny wykonawca może domagać się pomocy inwestora w tym zakresie. Współpraca jest wskazana na etapie opracowywania założeń projektowych i na etapie przygotowywania opisu przedmiotu zamówienia. Z pewnością nadzór konserwatorski jest niezbędny podczas realizacji zadania w obiekcie. Naturalnym partnerem inżyniera staje się konserwator zabytków oraz twórca wystaw muzealnych.

Współpracę projektanta z inwestorem ułatwi udostępnienie koncepcji planowanych wystaw stałych w modernizowanych wnętrzach. Wytyczne konserwatorskie poprzedzone rozeznaniem historii budowy i przebudowy oraz stanem zachowania konkretnego obiektu pomogą określić nieinwazyjny przebieg instalacji w obrębie fundamentów, murów, sklepień i na powierzchni ścian w miarę neutralny wobec substancji zabytkowej. Każdy budynek, a szczególnie z historyczną przeszłością, jest jedynym niepowtarzalnym bytem, który w określonym przedziale czasowym ulegał celowym przekształceniom i nieubłagany, niekontrolowanym procesom destrukcyjnym. Z tego powodu nikt nie jest w stanie przewidzieć, dokonać spisu wszystkich możliwych wytycznych do projektowania różnych typów instalacji w zabytku. Możemy pokusić się jedynie o sformułowanie zaledwie kilku

„zasad”, które i tak powinny być skorygowane przez zespół specjalistów (projektantów, konserwatora dzieł sztuki, przyszłego wykonawcy) poprzez uwzględnienie jednostkowej historycznej „osobowości” obiektu.

Dalej przedstawiono propozycje kilku bardzo ogólnych rozwiązań, które sprawdziły się w trakcie zrealizowanych projektów:

- projektowanie systemów instalacyjnych przewidujących ewentualną rozbudowę o kolejne moduły, zaprojektowanie zabezpieczeń awaryjnych;
- wykorzystanie do przeprowadzenia różnych typów instalacji miejsc w zabytkowym budynku wcześniej naruszonych (np. przez wcześniejsze zdemontowane struktury), ograniczenie interwencji w postaci przekuć i podkuć do miejsc nieoryginalnych fragmentów murów, uzupełnień i przebudów;
- zaprojektowanie przebiegu różnych typów instalacji obok siebie, we wspólnych szachtach lub kanałach posadzkowych instalacyjnych, o ile nie ma w tym zakresie technicznych przeciwwskazań;
- punktowe mocowanie przewodów i urządzeń w fugach muru;
- unikanie tworzenia nowych bruzd instalacyjnych, przeprowadzanie przewodów w obrębie fug pomiędzy cegłami lub kamieniami w obrębie murów nietynkowanych i tynkowanych;
- ukrywanie instalacji pod wtórnymi tynkami, w przestrzeniach stropowych lub pod sufitami podwieszanymi;
- lokalizacja czujników i urządzeń powyżej linii wzroku zwiedzającego, z wykorzystaniem naturalnych osłon w zabezpieczanym wnętrzu (np. gzymsów, uskoków, nisz, atrap architektonicznych itp.);
- dobór wielkości projektowanych czujników i urządzeń, źródeł światła i opraw oświetleniowych do wielkości pomieszczeń i planowanych zamiarów wystawienniczych;
- unikanie sąsiedztwa czujników i urządzeń z eksponatami;
- szczegółowe uzgodnienie liczby i lokalizacji gniazd zasilania umieszczonych np. w listwach przypodłogowych lub posadzkach, umożliwiających podłączenie w przyszłości oświetlenia gablot i utrzymania czystości wnętrza;
- stosowanie „maskownic” do współczesnych urządzeń upodobnianych do finalnego wystroju historycznego wnętrza;

- dobór kolorystyki współczesnych urządzeń systemów bezpieczeństwa do kolorystyki wnętrza;
- w sytuacji konieczności przeprowadzenia przewodów w pomieszczeniach bez tynków powierzchniowo zastosowanie standaryzowanych osłon (np. z tworzyw sztucznych lub metalowych) dobranych z użytkownikiem, mocowanych punktowo w fugach;
- wykorzystanie rozwiązań kolorystycznych odwracających uwagę widza od instalacji. Zastosowanie praktykowanych rozwiązań wykorzystujących wiedzę psychologiczną: bardzo często przemierzając popularne galerie handlowe, nie zauważamy płataniny instalacji ponad naszymi głowami. Czy dlatego, że je skrupulatnie ukryto, ależ nie, projektanci stosują tam dwa psychologiczne rozwiązania wynikające z własności widzenia:
  - intensywność oświetlenia skoncentrowanego na istotę naszej wizyty w centrum, na towarze,
  - pogłębienie mroku otwartej przestrzeni „technicznej” poprzez dobór koloru z palety szarości i czerni ponad strefą wyróżnioną światłem,
  - podwieszenie ażurowych detali imitujących sufit odciągających uwagę od industrialnego tła na granicy stref przeznaczonych do ekspozycji.

Analiza elementów wnętrza, murów, wystroju ścian, oświetlenia naturalnego i sztucznego, projekt przyszłej ekspozycji, dążność do uzyskania efektu estetycznego, funkcjonalnego i ekspozycyjnego, sposobu wykorzystania wnętrza zgodnie z instrukcjami bezpieczeństwa użytkownika, powinny być tematem szczegółowych uzgodnień interdyscyplinarnego zespołu projektanta, wykonawcy, użytkownika i nadzoru konserwatorskiego inwestora lub zatrudnionego na czas realizacji przez wykonawcę.





**WYKAZ  
AKTÓW PRAWNYCH**



## Ustawy:

- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz.U. z 2017 r. poz. 972, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. z 2017 r. poz. 736, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami (Dz.U. z 2014 r. poz. 1446 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej (Dz.U. z 2017 r. poz. 736, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. – Prawo budowlane (Dz.U. z 2016 r. poz. 290 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 22 sierpnia 1997 r. o ochronie osób i mienia (Dz.U. z 2016 r. poz. 143 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 10 czerwca 2016 r. o działaniach antyterrorystycznych (Dz.U. z 2016 r. poz. 904).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. z 2015 r. poz. 2135),
- Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych (Dz.U. z 2018 r. , poz. 412),
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o charakterystyce energetycznej budynków (Dz.U. poz. 1200, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 8 maja 1997 r. o poręczeniach i gwarancjach udzielanych przez Skarb Państwa oraz niektóre osoby prawne (Dz.U. Nr 79, poz. 484 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (Dz.U. Nr 85, poz. 539 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 7 maja 1999 r. o ochronie terenów byłych hitlerowskich obozów zagłady (Dz.U. Nr 41, poz. 412 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2016 r. poz. 1666 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 20 maja 1971 r. Kodeks wykroczeń. (Dz.U. z 2015 r., poz. 1094, z późn. zm.),

- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. - Kodeks postępowania karnego (Dz.U. z 2016 r. poz. 1749 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. z 2015 r. poz. 2164 z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 20 lutego 2015 r. o rzeczach znalezionych (Dz.U. 2015 poz. 397),

## **Rozporządzenia:**

- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 2 września 2014 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów muzeum przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym ich zniszczeniem lub utratą (Dz.U. z 2014 r., poz. 1240),
- Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 30 sierpnia 2004 r. w sprawie zakresu, form i sposobu ewidencjonowania zabytków w muzeach (Dz.U. 2004 r. nr 202 poz. 2073),
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 15 maja 2008 r. w sprawie warunków, sposobu i trybu przenoszenia muzealiów (Dz.U. 2015 r. poz. 1743),
- Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 25 sierpnia 2004 roku w sprawie organizacji i sposobu ochrony zabytków na wypadek konfliktu zbrojnego i sytuacji kryzysowych (Dz.U. z 2004 r. Nr 212 poz. 2153),
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 7 czerwca 2010 r. w sprawie ochrony przeciwpożarowej budynków, innych obiektów budowlanych i terenów (Dz.U. Nr 109, poz. 719),
- Rozporządzenie MSWiA z dnia 24 lipca 2009 r. w sprawie przeciwpożarowego zaopatrzenia w wodę oraz dróg pożarowych (Dz.U. Nr 124 poz. 1030),
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 lipca 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad kierowania i współdziałania jednostek ochrony przeciwpożarowej biorących udział w działaniu ratowniczym (Dz.U. z 2013 r. poz. 709),
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Dz.U. Nr 75 poz. 690, z późn. zm.),

- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 3 lipca 2003 r. w sprawie książki obiektu budowlanego (Dz.U. Nr 120 poz. 1134),
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 29 kwietnia 2004 r. w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych (Dz.U. Nr 100 poz. 1024),
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 lipca 2011 r. w sprawie podstawowych wymagań bezpieczeństwa teleinformatycznego (Dz.U. Nr 159, poz. 948),
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 czerwca 2012 r. w sprawie wniosku o udzielenie poręczenia lub gwarancji oraz trybu udzielania przez Skarb Państwa poręczenia i gwarancji Dz.U. z 2017 r. poz. 1059 (z późn. zm.),
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 7 grudnia 2011 r. w sprawie organizacji i funkcjonowania kancelarii tajnych oraz sposobu i trybu przetwarzania informacji niejawnych (Dz.U. Nr 276, poz. 1631),
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 grudnia 2011 r. w sprawie nadawania, przyjmowania, przewożenia, wydawania i ochrony materiałów zawierających informacje niejawne (Dz.U. Nr 271, poz. 1603),
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 2 września 2004 r. w sprawie szczegółowego zakresu i formy dokumentacji projektowej, specyfikacji technicznych wykonania i odbioru robót budowlanych oraz programu funkcjonalno-użytkowego (Dz.U. 2004 r. Nr 202, poz. 2072),
- Rozporządzeniu Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 27 kwietnia 2012 r. „w sprawie szczegółowego zakresu i formy projektu budowlanego” (Dz.U. 2012 r. poz. 462 z późn. zm.),
- Zarządzenie nr 18 Prezesa Rady Ministrów z dnia 2 marca 2016 r. w sprawie wykazu przedsięwzięć i procedur systemu zarządzania kryzysowego,
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 305/2011z dnia 9 marca 2011 r. ustanawiające zharmonizowane warunki wprowadzania do obrotu wyrobów budowlanych i uchylające dyrektywę Rady 89/106/EWG,

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych (zwane rodo),
- Dyrektywa 95/46/WE Parlamentu Europejskiego i Rady WE z dnia 24 października 1995 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych osobowych i swobodnego przepływu tych danych.

*Stan na: 31 stycznia 2018 r.*

*Wyboru dokonał: Michał Dziuba*





ISBN 978-83-64889-28-8

Koordynator projektu: Sławomir Kocewiak

Sekretarz wydawnictw: Andrzej Zugaj

Redakcja merytoryczna: Sławomir Kocewiak

Redakcja językowa i korekta: Monika Bielska-Łach

Opracowanie graficzne, skład i łamanie: Piotr Modelewski

Druk: AWiR AKCES – Sukces Sport Robert Nowicki

Wydawca:

Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów


ul. Goraszewska 7

02-910 Warszawa

[www.nimoz.pl](http://www.nimoz.pl)

Biblioteka Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów nr 10

© Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2018



„Strategia bezpieczeństwa rozumiana obecnie ma wymiar coraz mniej materialny, fizyczny, i coraz bardziej rozwija się w kierunkach treści, a nie formy. Wyobrażenie bezpieczeństwa jako schematu: sejf, mury, kraty i syrena na ścianie zastępują takie czynniki, jak: informacja uzyskana w odpowiednim czasie, wiedza, szkolenie, zasady i procedury postępowania. Jest to słuszny kierunek i nie może być inaczej, gdyż wymuszony jest ewolucją zagrożeń.”

Paweł Kowalczyk, współautor

„Istotnym czynnikiem sukcesu jest permanentna analiza czynników ryzyka i bieżące konfrontowanie jej wyników z realizacją celów instytucji. Współczesne wyzwania, co zostało już wyżej powiedziane, stawiają przed personelem muzealnym szczególne wymagania kompetencyjne – stąd konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji i sięgania do doświadczeń i dobrych praktyk innych muzeów zarówno w kraju, jak i na całym świecie.”

Jacek Olbrycht, współautor