

Statystyka muzeów

Muzea w 2017 roku



Statystyka muzeów

Muzea w 2017 roku

Statystyka muzeów

2

Statystyka muzeów

Muzea w 2017 roku

Narodowy Instytut Muzealnictwa
i Ochrony Zbiorów
Warszawa 2018

M-U-

-Z-E-Λ

W

2-O-

-4-7

R-O-K-U

Spis treści

Słowo wstępne / **7**

Wprowadzenie / **8**

Raporty

Zarządzanie muzeami / **16**

Promocja, marketing i frekwencja – aspekty zarządzania muzeami w Polsce / **42**

Wykorzystanie zdigitalizowanych zbiorów muzealnych / **76**

Muzea w 2017 roku / **92**

Lista muzeów, które wzięły udział w projekcie *Statystyka muzeów w latach 2015–2017* / **120**



Słowo wstępne

Projekt *Statystyka muzeów*, który od początku jest wspierany przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zainicjowano w 2013 roku. Od tego czasu nieustannie się rozwijał, dostosowując się do aktualnej sytuacji środowiska muzealnego. Zmiany społeczne, technologiczne i ekonomiczne nie pozostają bez wpływu na funkcjonowanie polskiego muzealnictwa. W sposób naturalny zmienił się zatem zakres zbieranych danych czy sposób ich pozyskiwania, ale przede wszystkim zwiększyła się liczba muzeów, które biorą udział w projekcie. To, że trafiamy do coraz większej liczby odbiorców, można uznać za sukces. Niemniej jednak w Polsce – według różnych szacunków – istnieje ponad tysiąc instytucji muzealnych. Chcąc docelowo zaprezentować sytuację ich wszystkich, na każdym polu aktywności, podejmujemy ogromne wyzwanie.

W ramach *Statystyki muzeów* zbierane są dane dotyczące funkcjonowania placówek muzealnych – bez względu na ich formę prawną czy też wielkość. Dzięki tym danym możliwa jest kompleksowa analiza sektora muzealnego oraz diagnoza kondycji polskich muzeów. Korzystają z tego ośrodki badawcze zajmujące się tą tematyką, organizatorzy muzeów oraz same muzea. Trzeba przy tym pamiętać, jak wiele obszarów działalności instytucji muzealnych dotyczą te dane. Aktywność muzeów wyznaczana jest bowiem nie tylko przez frekwencję na wystawach i lekcjach muzealnych, ale również – w nie mniejszym stopniu – przez prowadzenie badań naukowych, gromadzenie zbiorów czy też ochronę dóbr kultury, co należy do ustawowych powinności muzeów. Aby właściwie rozwijać działalność muzealną, zestawienie danych statystycznych wydaje się niezbędne. Ufam, że szczegółowe ekspertyzy zamieszczone w publikacji przyczynią się do tworzenia dobrych praktyk w kierowaniu muzeami oraz zaciekawią aktywnych uczestników życia kulturalnego w Polsce.


Przedstawiając Państwu kolejną publikację, pragnę przede wszystkim podziękować muzealnikom za współtworzenie tego projektu. Mam nadzieję, że prezentowane wydawnictwo wynagrodzi trud wypełniania formularzy ankietowych.



Jarosław Sellin

Sekretarz Stanu w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego

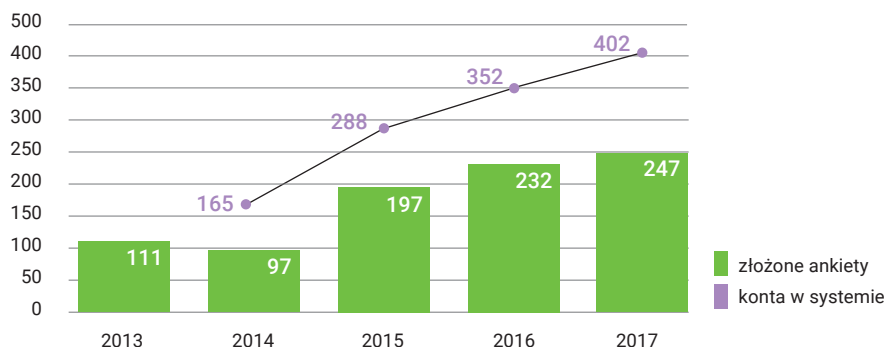
Wprowadzenie

Muzea w 2017 roku to kolejna odsłona zbioru analiz danych zebranych w ramach projektu *Statystyka muzeów*, który zainicjowano w roku 2013. Niniejsze wydanie jest natomiast drugim tomem rozpoczętej w ubiegłym roku serii wydawniczej Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów *Statystyka muzeów*, podsumowującym piątą edycję projektu. Tak jak poprzednio przedstawiamy Państwu analizy eksperckie oraz zbiór danych w formie graficznej, prezentując wyniki tegorocznych badań. Obrazują one obecną sytuację polskiego sektora muzealnego, wskazując wybrane aktualne trendy oraz obszary, w których niezbędne są modyfikacje. Liczymy, że będą one służyć tworzeniu diagnoz, dzięki którym w muzeach mogłyby zajść istotne zmiany modernizacyjne. Jako że udział w projekcie ma charakter dobrowolny, w badaniu statystycznym obejmującym 2017 rok wzięło udział 247 muzeów, na temat których informacje zbiorcze przedstawiono w niniejszej publikacji. To o 6,5% więcej instytucji niż w ubiegłym roku. Muzea uczestniczące w tegorocznej edycji projektu stanowią 24,1% wszystkich muzeów działających w Polsce w roku 2017 (według bazy Zespołu ds. Statystyki Muzeów ogólna liczba takich instytucji wynosiła wtedy: 1027). W tym roku wzrosła również liczba instytucji, które założyły konto w systemie *Statystyka muzeów* – obecnie jest ich już 402, czyli o 14,2% więcej niż w roku ubiegłym. Wzrost responsywności w wypełnianiu formularzy oraz zakładaniu kont zaprezentowano na poniższym wykresie.

 oznacza liczbę muzeów, które udzieliły odpowiedzi na konkretne pytanie. Dane zobrazowane w tej części publikacji nie zawierają odpowiedzi „brak danych”.

 muzea bezoddziałowe i oddziałowe-zbiorcze
 muzea bezoddziałowe i oddziały muzealne

Wykres 1. Responsywność



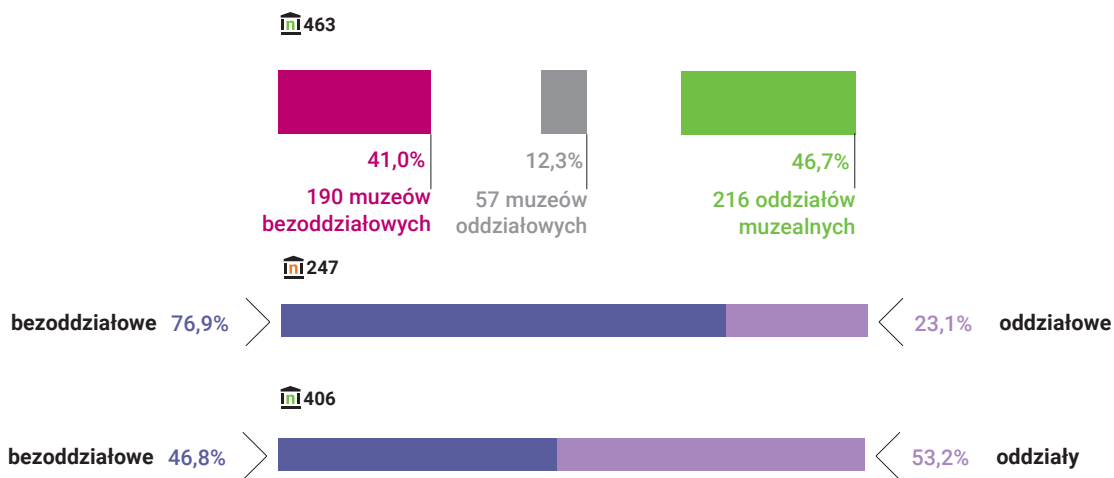
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Co najistotniejsze, ponad 78% muzeów, które przesyłały ankiety dotyczące działalności w roku 2017, wzięło również udział w ubiegłorocznym badaniu, a 17,4% wypełniło formularz po raz pierwszy. Ponadto 55,1% muzeów brało udział w badaniach przez trzy kolejne lata 2015, 2016, 2017. Dla projektu statystycznego duże znaczenie ma powtarzalność zarówno respondentów, jak i samej tematyki zbieranych danych. Porównywanie konkretnych instytucji na przestrzeni lat ma pozytywny wpływ na obrazowanie i analizowanie zebranych danych, dlatego przedstawiane informacje można traktować jako wiarygodne.

Pamiętając o złożoności placówek muzealnych, których część posiada oddziały, w naszym projekcie instytucje przesyłają informacje w trzech różnych formularzach:

jeden przeznaczony jest dla muzeów bezoddziałowych, drugi – dla instytucji oddziałowych (traktowanych w ujęciu zbiorczym), trzeci zaś, najkrótszy – skierowany jest do oddziałów muzealnych oraz ich siedzib głównych. Taki podział ma istotny wpływ na prezentowane dane, dlatego też za każdym razem przy grafikach w niniejszej publikacji ukazano liczbę osób odpowiadających na zadane pytanie, rozróżniając przy tym, jakiego typu arkusze były brane pod uwagę.

Wykres 2. Podział muzeów ze względu na typ wypełnianych ankiet



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Z racji wielu zadań, które na co dzień realizują instytucje muzealne, formularz wypełniany przez poszczególne jednostki składa się z 18 rozdziałów tematycznych (w przypadku ankiety dla muzeów bezoddziałowych i zbiorczej ankiety dla muzeum oddziałowego) oraz 9 działów (w ankiecie dla oddziału muzealnego, w tym dla siedziby głównej). Gromadzone dane dotyczą następujących tematów: identyfikacja, wystawiennictwo, działalność naukowa, działalność wydawnicza, działalność edukacyjna, zbiory i ewidencja, straty zbiorów, ruch muzealiów, digitalizacja, konserwacja, promocja i marketing, standardy bezpieczeństwa, frekwencja, infrastruktura, kadra, finanse oraz dane pozostałe (inne). Tegoroczna edycja projektu została wzbogacona o dodatkowe, krótki formularz dotyczący wykorzystania informacji sektora publicznego. Tym samym zapoczątkowano nową formułę corocznych badań, do których oprócz podstawowego kwestionariusza dodawana będzie ankieta tematyczna skupiająca się szczegółowo na wybranym zagadnieniu. W związku z powyższym publikacja podsumowująca i przedstawiająca wyniki badań została uzupełniona o raport koncentrujący się na danej kwestii.

Oprócz analizy dodatkowego zagadnienia, tj. wykorzystania informacji sektora publicznego, przedstawiamy dwa raporty eksperckie dotyczące szeroko pojętego zarządzania muzeum. Autorem jednego z tekstów jest przedstawiciel środowiska naukowego, natomiast drugi raport opracowała reprezentantka organizatora muzealnego na szczeblu samorządowym. Mamy nadzieję, że ich odmienne spojrzenia na wybrane kwestie okażą się dla Państwa interesujące.

Poniżej przedstawiamy dane podstawowe dotyczące muzeów, które wzięły udział w badaniu dotyczącym 2017 roku. Na końcu publikacji znajdą Państwo natomiast pełną listę instytucji, które uczestniczyły w projekcie w latach 2015–2017.

Wykres 3. Muzea, które uzgodniły statut lub regulamin z MKiDN

 247



Wykres 4. Muzea wpisane do Państwowego Rejestru Muzeów

 247

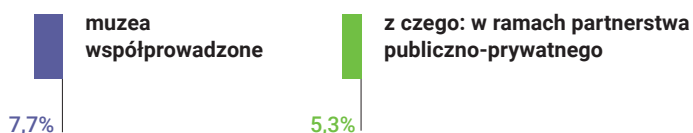


Wykres 5. Podział muzeów ze względu na formę własności

 247



 247



Wykres 7. Rodzaj organu prowadzącego rejestr (spośród muzeów państwowych i samorządowych)

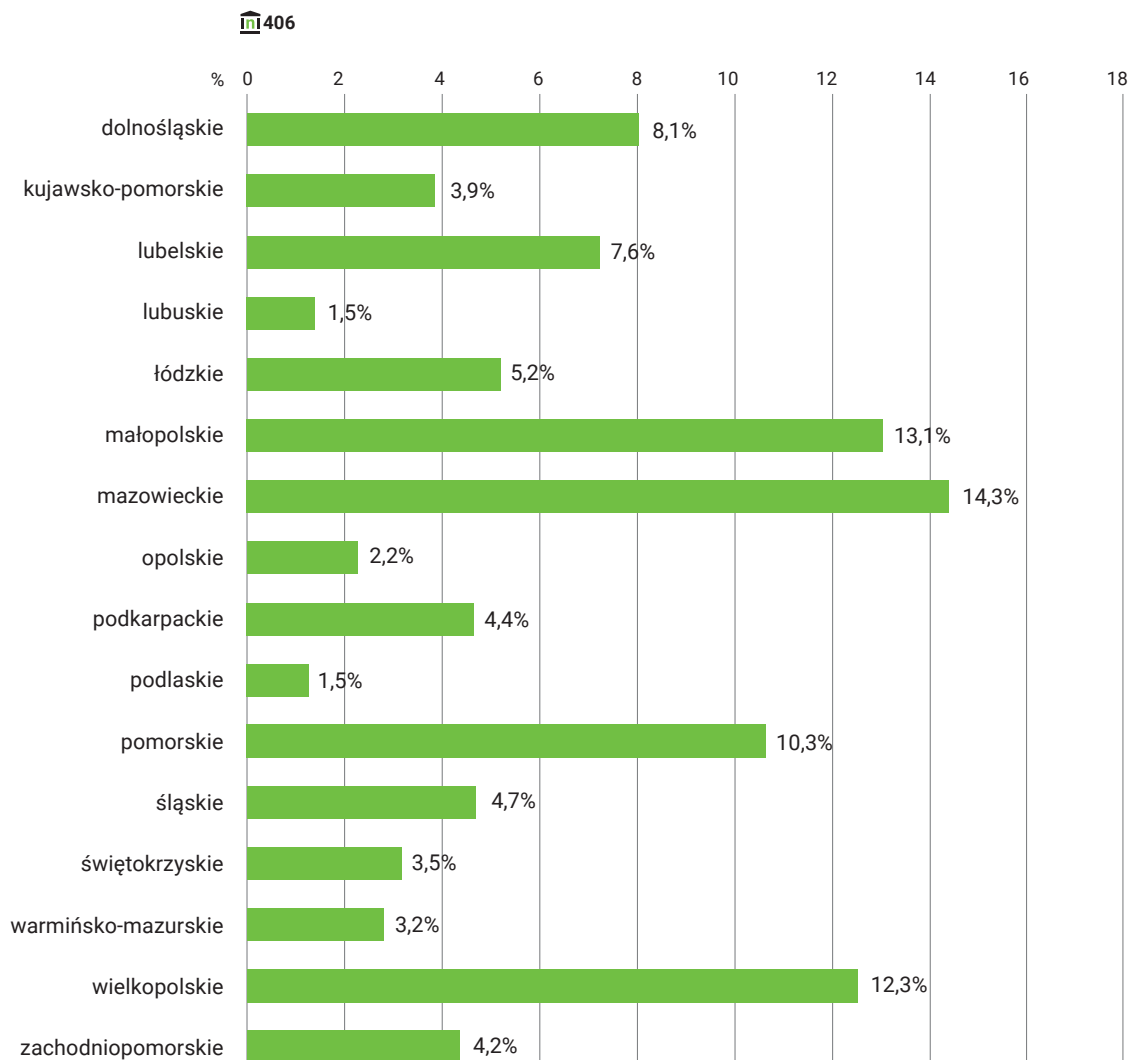
 406



Wykres 7. Rok założenia muzeum



Wykres 8. Regionalny rozkład muzeów

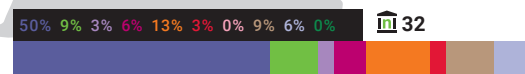


Wykres 9. Spójność kolekcji

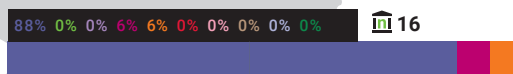


Wykres 10. Rodzaj muzeum (ze względu na typ zbiorów)

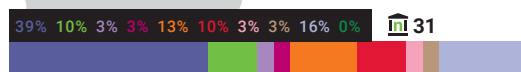
dolnośląskie



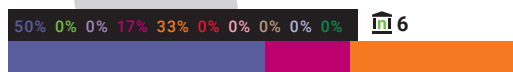
kujawsko-pomorskie



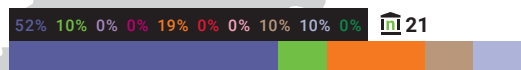
lubelskie



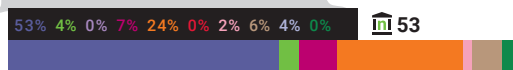
lubuskie



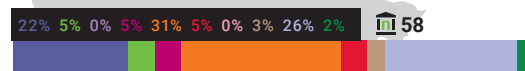
łódzkie



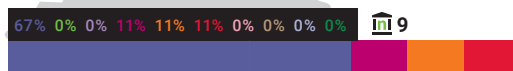
małopolskie



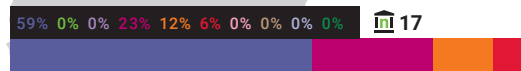
mazowieckie



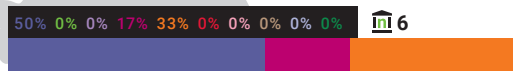
opolskie



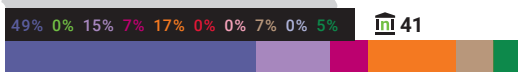
podkarpackie



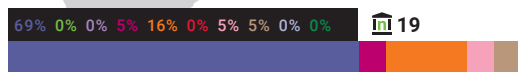
podlaskie



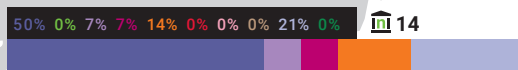
pomorskie



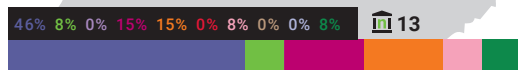
śląskie



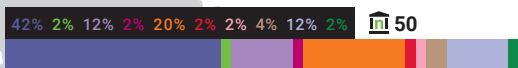
świętokrzyskie



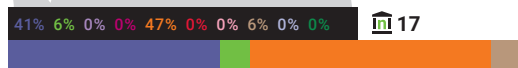
warmińsko-mazurskie



wielkopolskie



zachodniopomorskie



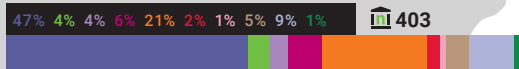
Typ muzeum



* w tym: regionalne, wnętrz

** w tym m.in.: biograficzne, literackie

W KRAJU



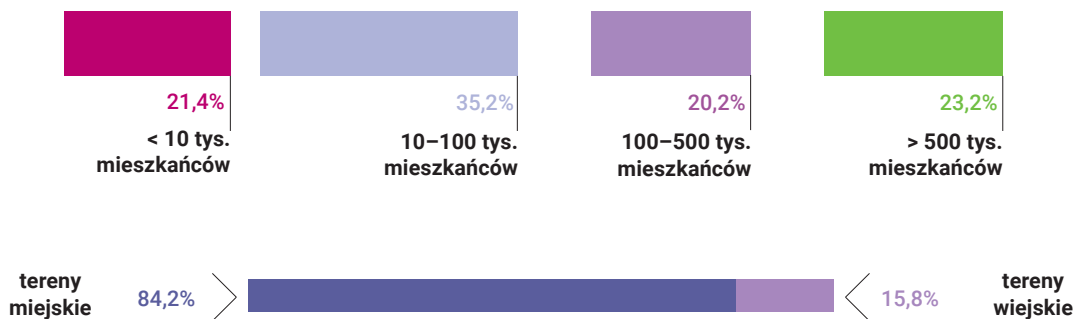
Wykres 11. Sposób konstruowania ekspozycji

406



Wykres 12. Wielkość jednostki administracyjnej, w której prowadzone jest muzeum

406



R-A-

-R-O-R-

-T-Y

Dorota Wodnicka

Dorota Wodnicka – absolwentka Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, na kierunku pedagogika, specjalność: Animator i Menadżer Kultury. Związana zawodowo z łódzkimi uczelniami prywatnymi, m.in. jako specjalista w Centrum Badań i Rozwoju. Od roku 2007 zatrudniona w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Łódzkiego. Uczestniczyła we wdrażaniu Europejskiego Funduszu Społecznego w regionie, będąc zastępcą dyrektora Departamentu ds. PO Kapitał Ludzki. Od 2009 roku zarządza Departamentem Kultury i Edukacji w tym samym urzędzie. Koordynatorka merytoryczna wielu projektów krajowych i międzynarodowych związanych z edukacją i kulturą. Inicjatorka działań mających na celu integrację regionalnego środowiska muzealniczego. Interesuje ją rozwój terytorialny oraz rola, jaką przypisuje się kulturze i edukacji w tym zakresie. Ostatnie lata poświęciła m.in. na analizę możliwości wykorzystania teorii nadzoru właścicielskiego do opisu relacji między organizatorem a instytucją kultury.

Zarządzanie muzeami

Na podstawie danych zebranych w toku badania *Statystyka muzeów w 2017 roku*

Wstęp

Dzięki projektowi *Statystyka muzeów* po raz kolejny mamy szansę zapoznać się z informacjami na temat działających w Polsce instytucji muzealnych. Przedsięwzięcie, w ramach którego gromadzone są informacje na temat muzealnictwa, ma zadanie fundamentalne i o wiele bardziej ambitne niż stworzenie jedynie obrazu „statystycznego muzeum”. Pozwala obserwować trendy i na nie reagować, potwierdza subiektywne odczucia lub im zaprzecza, wskazuje punkty odniesienia i dzięki temu pozwala spojrzeć na własne dokonania przez pryzmat całości. Dla decydentów stanowi natomiast nieocenione źródło wiedzy umożliwiającej projektowanie instrumentów wsparcia oraz podejmowanie decyzji dotyczących lokowania środków przeznaczonych na różne aspekty działalności muzealnej.

Metodologia

Celem niniejszego raportu jest odpowiedź na pytanie, czy na podstawie danych zebranych w toku badania *Statystyka muzeów* można opisać zarządzanie w polskich muzeach. W związku z powyższym rozważania zostały zogniskowane wokół czterech zasadniczych funkcji zarządzania, którymi są: planowanie, organizowanie, przewodzenie oraz kontrola. To one wyznaczają strukturę opracowania.

W pierwszej kolejności scharakteryzowano każdą z wymienionych funkcji, a następnie zestawiono ją z wybranymi pytaniami oraz odpowiedziami, których udzielili respondenci. Wnioski z przeprowadzonego badania opracowano na podstawie odpowiedzi przesłanych przez wszystkie podmioty, jednak w niektórych przypadkach wyodrębniono grupy muzeów, które spełniają wybrane kryteria, po to by sprawdzić zależność niektórych zmiennych. Dwoma najczęściej pojawiającymi się zmiennymi będą: organizator muzeum oraz wielkość jednostki administracyjnej, w obrębie której działa instytucja.

Ograniczenia metodologiczne

Warto opisać kilka trudności wynikających z obranego celu oraz przyjętej metody działania. Pierwsza z nich spowodowana jest procesualnym ujęciem zarządzania, w którym działania organizacyjne następujące po sobie w określonej kolejności doprowadzają do osiągnięcia celów operacyjnych (np. organizacji wystawy), a następnie celów strategicznych (np. zwiększenie uczestnictwa w kulturze wśród społeczności lokalnej). Stąd przedstawienie wszystkich aktywności, które toczą się niejako w tle, bez odpowiednio skonstruowanego narzędzia badawczego, może być dużym wyzwaniem. W związku z powyższym drugą trudnością, o której należy wspomnieć, jest częściowe niedostosowanie narzędzia badawczego, a co się z tym wiąże – nieadekwatność zgromadzonych danych w stosunku do sformułowanego pytania badawczego. Autorzy badania *Statystyka muzeów* postawili sobie za cel dostarczenie kompleksowej wiedzy na temat stanu polskiego muzealnictwa, a nie sposobu zarządzania instytucjami muzealnymi. Wyniki pracy muzeum, o które pytano w ankiecie, nie zostały skonfrontowane z celami długofalowymi i krótkofalowymi instytucji. W tym miejscu dochodzimy do trzeciej komplikacji związanej z definicją „zarządzania”, która mówi, że jest to proces osiągania wytyczonych celów przy wykorzystaniu posiadanych zasobów. Analiza samych efektów, bez zestawienia ich z zamierzeniami, uniemożliwia

pełną ocenę zarządzania posiadanymi zasobami. Struktura kwestionariusza stworzonego na potrzeby badania nie odnosi się do celów pojedynczego muzeum, nawiązuje raczej do celów bardzo ogólnych, zdefiniowanych na poziomie Ustawy o muzeach.

Dane podstawowe

W roku 2017 kwestionariusz wypełniło 247 muzeów, w tym 190 instytucji bezoddziałowych (77%) oraz 57 instytucji oddziałowych – ankieta zbiorcza (33%). Należy zaznaczyć, że na potrzeby niniejszego raportu pod uwagę brane będą głównie dane pozyskane z tej próby. Największy odsetek z tej próby stanowiły ankiety, które spłynęły z województw mazowieckiego (16%) oraz małopolskiego (12%), co można tłumaczyć tym, że to właśnie z tych dwóch regionów rekrutuje się największy odsetek muzeów w Polsce. Wśród instytucji, które wypełniły ankietę, 17 muzeów było państwowych (7%), a 172 – samorządowe (70%). W tej drugiej grupie najczęściej odpowiedzi odnotowano od muzeów wpisanych do rejestru prowadzonego przez gminę (51%), w następnej kolejności – przez województwo (33%), a na końcu – przez powiat (13%). Wśród muzeów bezoddziałowych najliczniej reprezentowane były instytucje działające na terenie mieszczącym się w przedziale od 10 do 100 tys. mieszkańców (84 instytucje, 44%). Drugie miejsce co do liczebności wypełnionych ankiet stanowią muzea działające w największych ośrodkach miejskich (40–21%). Taka sama liczba ankiet (33–17%) spłynęła od muzeów funkcjonujących w obrębie najmniejszej jednostki administracyjnej i jednostki z liczbą mieszkańców między 100 a 500 tys.

Wybór próby

Powyżej została opisana próba, która będzie stanowiła podstawę analizy. Należy przy tym zaznaczyć, że jako regułę przyjmuje się w niniejszym raporcie brak badania oddziałów muzealnych. Jest to spowodowane kilkoma czynnikami. Po pierwsze – raport jest poświęcony zarządzaniu muzeami, w związku z tym odnosi się głównie do instytucji jako całości. Po drugie – są przypadki, w których dane z oddziałów nie pokrywają się z danymi z ankiety zbiorczej oddziałowej, dlatego też mając na uwadze cel opracowania, zdecydowano się skoncentrować na informacjach pochodzących z ankiet bezoddziałowych oraz ankiet oddziałowych (zbiorczych). W bardzo niewielu przypadkach zostaną uwzględnione odpowiedzi pochodzące z oddziałów – tylko wtedy, kiedy informacja konieczna do zaprezentowania nie będzie mogła być pozyskana z ankiet zbiorczych.

Dodatkowo wyodrębniono kilka grup muzeów bezoddziałowych do celów analizy różnych aspektów zarządzania muzeami i wpływu na nie kilku zmiennych: organizatora, wielkości jednostki administracyjnej oraz sposobu konstruowania ekspozycji. Wybór został dokonany w grupie instytucji bezoddziałowych, ponieważ dwie z trzech zmiennych nie występują w zbiorczych ankietach oddziałowych. Muzea bezoddziałowe mają jedną siedzibę i przez to zazwyczaj jeden sposób konstruowania ekspozycji. Wnioski z takiej analizy będą najbardziej klarowne. Każda grupa została krótko scharakteryzowana, a następnie przypisana jej została inna litera alfabetu w celu łatwego operowania nią w zestawieniach.

Tabela 1. Lista grup muzeów bezoddziałowych wraz z ich liczbą, wyodrębnionych ze względu na dwie zmienne, stworzona na potrzeby analiz dotyczących: struktury organizacyjnej, wydajności kadrowej, wynagrodzeń oraz doskonalenia zawodowego

Nazwa grupy	Organizator	Wielkość jednostki administracyjnej (tys. mieszkańców)	Liczba muzeów w grupie
A	państwo	powyżej 500	6
B	państwo	10 do 100	4
C	samorząd	powyżej 500	14
D	samorząd	10 do 100	66

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Tabela 2. Lista grup muzeów bezoddziałowych wraz z ich liczbą, wyodrębnionych ze względu na trzy zmienne, stworzona na potrzeby analiz dotyczących świadczenia usług oraz wykorzystania infrastruktury

Nazwa grupy	Organizator	Wielkość jednostki administracyjnej (tys. mieszkańców)	Na wolnym powietrzu	Liczba muzeów w grupie
A	państwo	powyżej 500	nie	6
E	samorząd	powyżej 500	nie	12
F	samorząd	powyżej 500	tak	2
G	samorząd	poniżej 500	tak	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Niestety, wśród wszystkich respondentów nie znalazło się ani jedno bezoddziałowe muzeum państwowe, które znajdowałoby się na terenie innej wielkości jednostki administracyjnej aniżeli wymienione w tabeli. Poza tym ani jedno z bezoddziałowych muzeów państwowych nie przypisało się do grupy muzeów „na wolnym powietrzu”.

Proces zarządzania muzeami w Polsce

Proces zarządzania składa się z czterech elementów: planowania, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania. Każdy z nich jest niezbędny do tego, aby zarządzanie przebiegało prawidłowo i prowadziło do realizacji wytyczonych celów. Błędy na etapie planowania skutkują nietrafnym organizowaniem, ponieważ oznaczają nieadekwatność podjętych działań lub alokowanych środków. Natomiast braki w ostatnim ogniwie, czyli kontroli, prowadzą do wdrożenia niskich jakościowo produktów lub usług, a – co gorsza – w konsekwencji doprowadzają do nieprawidłowego planowania przyszłej działalności. W ten sposób tworzy się błędne koło, a tym samym ugruntowują się złe nawyki w instytucji.

Planowanie

Planowanie działalności muzeum powinno uwzględnić takie aktywności, jak: rozpoznanie sytuacji, w której muzeum się znajduje, a także przewidzenie przyszłych jej zmian oraz określenie warunków, które muszą zostać spełnione, aby te zmiany zaistniały. Istotne jest także przewidzenie konsekwencji podjętych działań oraz określenie sposobu monitorowania.

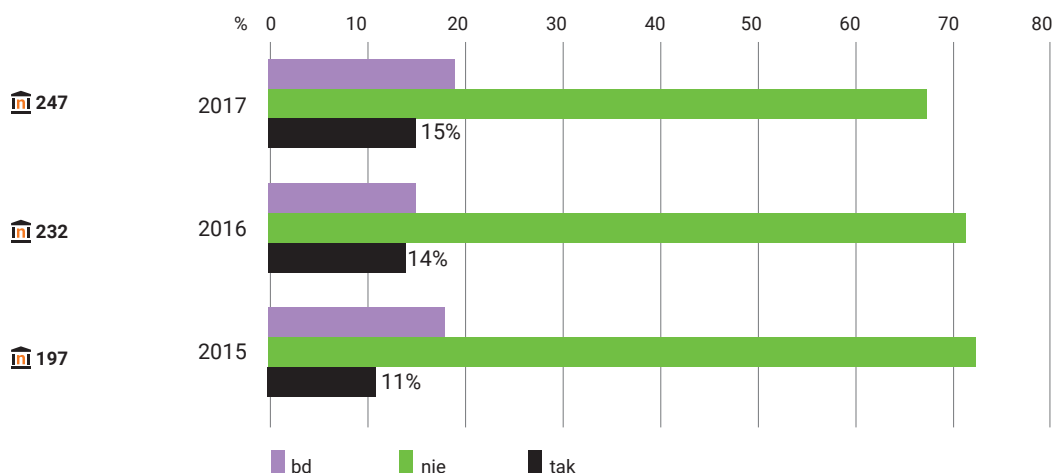
Rozważania dotyczące wytyczania celów organizacji – zarówno strategicznych, jak i operacyjnych – będą z konieczności dość powierzchowne. Mimo że ustawodawca stawia konkretne cele przed muzeami, są one na tyle ogólne, iż często każda z instytucji doprecyzowuje je we własnym zakresie, co zazwyczaj odbywa się poprzez dokonanie stosownych zapisów w statucie muzeum. Uszczegółowienie może polegać na odniesieniu się m.in. do specyfiki działania albo terenu, na którym funkcjonuje muzeum. Bardziej operacyjnymi dokumentami, które wyznaczają cele w określonym horyzoncie czasowym i przypisują im konkretne kroki do podjęcia, są plany działania, które dyrektor instytucji przedstawia w trakcie ubiegania się o stanowisko kierownicze. Plany działania w pewnym sensie zastąpiły ogólnie rozumiane i przygotowywane przez niektóre muzea strategie. Oprócz statutów i planów działania muzea tworzą także dodatkowe dokumenty odnoszące się do konkretnych obszarów funkcjonowania, np. strategię promocji czy strategię polityki personalnej, które mogą stanowić rozwinięcie głównego dokumentu strategicznego w obszarach najbardziej kluczowych dla organizacji.

Dokumenty strategiczne

Chcąc opisać planowanie jako element zarządzania, warto zwrócić uwagę na trzy dokumenty, o które zapytano w kwestionariuszu. Są to: statut, dokument strategiczny dotyczący promocji i budowania wizerunku oraz plan ochrony muzeum przed zagrożeniami wraz z załącznikami. Ze zgromadzonych danych wynika, że dla 199 muzeów (81%) podstawę działalności stanowi statut, natomiast 38 respondentów (15%) jako główny dokument wskazało regulamin organizacyjny. Taka sama liczba instytucji w roku 2016 wymieniła statut jako podstawę działalności. Jednak z racji mniejszej liczby ogólnej wypełnionych ankiet przez muzea oddziałowe i bezoddziałowe (232) procentowe ujęcie wypada na korzyść roku poprzedniego (86%). Pewne wątpliwości pojawiają się także w związku z postrzeganiem regulaminu jako „dokumentu podstawowego” działalności muzealnej. Głównie z racji tego, że powinien on stanowić dokument wtórny w stosunku do dokumentu strategicznego. Regulamin nie definiuje misji ani nie precyzuje celów organizacji, opisuje jedynie strukturę i zadania przypisane poszczególnym jej elementom.

O ile posiadanie statutu jest obowiązkiem każdej instytucji, o tyle tworzenie dodatkowych, nieobligatoryjnych dokumentów o charakterze strategicznym jest przejawem skutecznie realizowanej funkcji planowania. Dlatego bardziej znaczące w tym kontekście mogą być informacje, których dostarcza odpowiedź na pytanie o strategiczny dokument w zakresie promocji i budowania wizerunku. Aż 165 respondentów (67%) stwierdza, że muzeum nie działa na podstawie strategicznego dokumentu w zakresie promocji i budowania wizerunku. Pomimo złego wyniku na przestrzeni ostatnich dwóch lat odnotowano przyrost w wysokości 4 punktów procentowych.

Wykres 1. Rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie o posiadanie strategicznego dokumentu w zakresie promocji i budowania wizerunku w latach 2015–2017

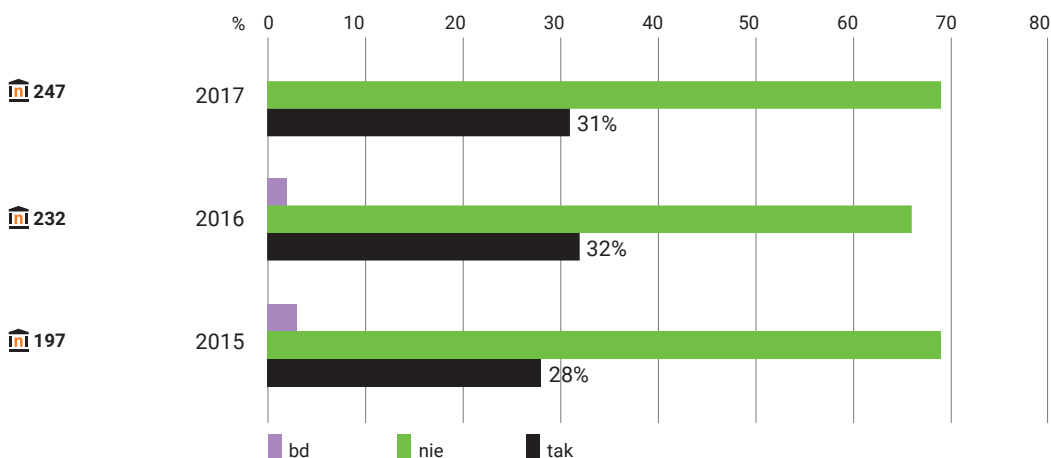


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Analiza danych za rok 2017 wskazuje zależności między posiadaniem strategii promocji a rodzajem oraz organizatorem muzeum. Znacznie częściej dysponowanie takim dokumentem i funkcjonowanie na podstawie jego zapisów deklarują muzea oddziałowe (21% wszystkich muzeów oddziałowych) aniżeli bezoddziałowe (13%), państwowe (35%) aniżeli samorządowe (15%). Większą liczbę muzeów oddziałowych deklarujących posiadanie strategii można tłumaczyć bardziej złożoną strukturą organizacyjną oraz kilkoma lokalizacjami. Wiąże się z tym znacznie większa potrzeba skoordynowania działań całej instytucji. Rozbieżność między muzeami państwowymi a samorządowymi można interpretować m.in. poprzez wielkość muzeów należących do tych dwóch grup. Państwowe muzea to zazwyczaj znacznie większe placówki, które zakresem swojego oddziaływania obejmują cały kraj, co rodzi konieczność sformalizowania zapisów dotyczących działalności promocyjnej i budowania wizerunku.

Brak strategicznego podejścia do kierowania muzeami mogą potwierdzać informacje płynące z odpowiedzi na pytanie dotyczące badań wizerunkowych oraz struktury publiczności. Odbiorcy – obok organizatora instytucji – są zasadniczym interesariuszem organizacji, dlatego też znajomość struktury publiczności i preferencji powinna wpływać na kształt oferty oraz sposób jej komunikowania. Jednak aż 69% ankietowanych nie prowadzi tego typu badań. Jedynie 31% odpowiedziała pozytywnie na to pytanie. Chociaż na przestrzeni lat 2015–2016 można odnotować przyrost pozytywnych odpowiedzi na to pytanie, już rok 2017 wskazuje na delikatne załamanie pozytywnej tendencji.

Wykres 2. Rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie o prowadzenie badań wizerunkowych oraz struktury publiczności w latach 2015–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Brak prowadzenia tego typu badań może oznaczać tworzenie oferty muzeum w oderwaniu od realnych potrzeb otoczenia.

Dokumenty planistyczne

Ostatnim pytaniem, które jest pomocne przy wnioskowaniu na temat odpowiedzialnego planowania działań muzeum, jest pytanie o aktualny plan ochrony muzeum. Zostało ono zawarte w ankiecie skierowanej do muzeów bezoddziałowych oraz do oddziałów. Nie zostało natomiast zadane muzeum oddziałowemu (ankieta zbiorcza), mimo że zgodnie z zapisami ustawy to dyrektor muzeum ma obowiązek opracowania planu ochrony oraz dostosowania go do przepisów znowelizowanego rozporządzenia. To pytanie zostało skierowane do 406 respondentów, w tym 216 oddziałów oraz 190 muzeów bezoddziałowych. Pozytywnie odpowiedziały 264 instytucje (65%), natomiast aż 110 placówek (27%) oświadczyło, że nie ma opracowanego planu ochrony, a 28 (7%) posiada dokument nieaktualny. Należy dodać, że 4 (1%) instytucje nie udzieliły odpowiedzi na pytanie.

Interesująco rozpatruje się dane pod kątem kryterium aktualności, ponieważ spośród odpowiedzi pozytywnych aż 26 podmiotów (10%) wskazało na ostatni aneks do dokumentu pochodzący z lat 1995–2013¹. Wśród muzeów, które stwierdziły, że nie posiadają aktualnego planu ochrony, 16 podmiotów wskazało na ostatni aneks pochodzący z lat 2009–2017. W tym kontekście trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, ile dokładnie instytucji posiada aktualny plan ochrony. Niemniej wysoki

¹ Przyjęto, że skoro rozporządzenie jest z 2 września 2014 roku, każdy aneks po tej dacie może już uwzględniać zapisy znowelizowanego rozporządzenia. W związku z powyższym należałoby uznać, że dokument mieszczący się w przedziale lat 1995–2013 nie będzie aktualny.

odsetek muzeów, które jednoznacznie deklarują brak opracowanego planu, może być niepokojący ze względu wagę dokumentu, który daje możliwość odpowiedniego zorganizowania wszystkich elementów ochrony – począwszy od ochrony fizycznej, a skończywszy na zabezpieczeniach budowlanych, mechanicznych czy elektronicznych.

Planowanie – podsumowanie

Planowanie wydaje się słabym ogniwiem w procesie zarządzania instytucjami muzealnymi, nawet wtedy gdy tworzenie planów jest wymuszane przez ustawodawcę lub organizatora. Do najważniejszych wniosków z tej części opracowania należą:

- Nieostre sformułowanie dotyczące „podstawy działalności” w pytaniu o statut bądź regulamin organizacyjny sprawia, że trudno ocenić zrozumienie wagi i użyteczności tych dokumentów przez respondentów.
- Coraz więcej instytucji podejmuje się tworzenia strategicznego dokumentu w zakresie promocji i budowania wizerunku, jednak nadal aktywność w tym względzie wykazują głównie muzea państwowe.
- Można zaobserwować zwykłą tendencję związaną z badaniem potrzeb odbiorców instytucji muzealnych, pomimo tego nadal niski odsetek wszystkich muzeów prowadzi takie badania.
- Ponad jedna trzecia muzeów nie przestrzega przepisów prawa związanych z koniecznością posiadania aktualnego planu ochrony muzeum.

Organizowanie

Organizowanie ma na celu opracowanie takiego doboru zasobów, który umożliwi sprawną realizację zaplanowanych działań. W tym przypadku zasadniczym zadaniem kadry zarządzającej muzeum jest nadanie instytucji efektywnej struktury organizacyjnej dopasowanej do celów stawianych przed jednostką. Relacja między strategią muzeum a jej strukturą organizacyjną z tego punktu widzenia wydaje się kluczowa. Jeśli zmieniają się cele, wraz z nimi powinna zmieniać się także struktura. W omawianym kontekście analizowane powinny być również takie zagadnienia, jak: delegowanie uprawnień, opracowanie procesów, organizacja przestrzenna, koordynacja działań, zapewnienie przepływu informacji. Mając na uwadze ograniczenia objętościowe raportu oraz dostępność danych, do omówienia wybrano: strukturę organizacyjną, wykorzystanie infrastruktury oraz wykorzystanie zasobów zewnętrznych.

Struktura organizacyjna

Zagadnienie struktur organizacyjnych wiąże się z wielkością instytucji. Powszechnie wykorzystywanym kryterium oceny skali jest m.in. liczba pracowników zatrudnionych w muzeum. Do analizy odpowiedzi udzielonych na to pytanie wykorzystano przedziały ustalone na potrzeby przedsiębiorstw, niemniej w tym przypadku nie biorą one pod uwagę rocznego obrotu². Pozwalają zaklasyfikować muzea do mikro, małych, średnich i dużych. Najliczniejszą grupą instytucji w wybranej próbie (muzea bezoddziałowe oraz muzea oddziałowe – zbiorczo) były placówki mikro – 39% wszystkich muzeów zatrudniało poniżej 10 pracowników.

2 Jeśli istniałaby potrzeba stworzenia klasyfikacji bazującej zarówno na liczbie zatrudnionych pracowników, jak i na rocznych obrotach, należałoby przeprowadzić oddzielne badania w tym zakresie, biorąc pod uwagę specyfikę instytucji muzealnych.

Tabela 3. Ocena skali muzeów na podstawie liczby zatrudnionych pracowników

	Liczba pracowników			
	Mikro poniżej 10	Małe poniżej 50	Średnie poniżej 250	Duże powyżej 250
Liczba muzeów	95	88	57	5
Udział w grupie badanych	39%	36%	23%	2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Struktury organizacyjne w muzeum można opisać, biorąc pod uwagę kilka kryteriów, m.in. liczbę szczebli kierowania oraz rozpiętość kierowania. Niestety, dane zgromadzone w toku badania nie dostarczają nam pełnych informacji związanych z wymienionymi kryteriami. Jest to związane przede wszystkim z tym, że w pytaniu dotyczącym liczby zatrudnionych osób w poszczególnych grupach pracowniczych nie wyodrębniono grupy kierowników średniego szczebla. Pod pojęciem kadry kierowniczej rozumiano jedynie: dyrektora, zastępcę dyrektora oraz główną księgową. Co prawda, w kwestionariuszu są pytania o istnienie stanowisk Głównego Inwentaryzatora oraz Głównego Konserwatora, które bez wątpliwości zaliczają się do kadry kierowniczej średniego szczebla, jednak akurat w tym pytaniu ujęto je w grupie pracowników merytorycznych.

Do opisu struktur wykorzystany zostanie wskaźnik, który na potrzeby niniejszego opracowania określono jako „liczba pracowników przypadająca na jednego kierownika wyższego szczebla zarządzania”. Wskaźnik ten zostanie zaprezentowany w kilku grupach opisanych we wstępie. Jest to spowodowane chęcią odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność między liczbą pracowników przypadających na jednego kierownika a organizatorem muzeum oraz wielkością terytorium, na którym ono funkcjonuje.

Tabela 4. Procentowy rozkład trzech grup pracowniczych w stosunku do liczby pracowników ogółem w czterech grupach muzeów bezoddziałowych

Grupy	Średni udział w kadrze ogółem			Liczba pracowników na jednego kierownika wyższego szczebla zarządzania
	zarządzająca	merytoryczni	administracja	
A	3%	40%	57%	29
B	4%	21%	75%	25
C	11%	42%	47%	9
D	14%	40%	46%	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Biorąc pod uwagę dane zawarte w Tabeli 4, można sądzić, że w grupie muzeów państwowych znajdujących się na terenie jednostki administracyjnej powyżej 500 tys. mieszkańców dominują struktury płaskie, ponieważ najwyższy jest wskaźnik liczby pracowników przypadających na jedną osobę kadry kierowniczej. Procentowy rozkład trzech grup pracowniczych także tutaj wydaje się najbardziej racjonalny. Z porównania muzeów pod kątem wielkości jednostki administracyjnej (A do B oraz C do D) wynika, że wartość wskaźnika zmniejsza się wraz ze zmniejszającą się jednostką administracyjną.


Jak widać, opisana relacja zachodzi zarówno w przypadku muzeów samorządowych, jak i państwowych.

Z danych zaprezentowanych w Tabeli 4 wynika również, że rodzaj organizatora ma znaczenie w tworzeniu struktur zarządczych. Porównanie grupy A z grupą C oraz grupy B z grupą D zawsze wychodzi na niekorzyść tej drugiej. Przyjmując, że placówka działa na terenie jednostki administracyjnej o takiej samej wielkości, muzeum samorządowe zatrudni średnio więcej kadry kierowniczej wyższego szczebla w stosunku do dwóch pozostałych grup pracowniczych.

Wydajność kadrowa

Bardzo często gdy myśli się o efektywnym zarządzaniu muzeum, pojawia się temat niedostosowania zatrudnienia do realnych potrzeb instytucji. Zjawisko to może przybrać formę przerostu zatrudnienia albo niedoszacowania kadrowego. Trudno dokonywać oceny decyzji zarządczych w tym zakresie, nie zagłębiając się w specyfikę jednostki. Natomiast w celu analizy tego aspektu zarządzania na potrzeby niniejszego raportu zaproponowano wskaźnik „liczby zwiedzających przypadających na jednego pracownika muzeum”. Wskaźnik ten jest interesujący, ponieważ dotyczy pośrednio zagadnienia atrakcyjności zbiorów muzealnych oraz rozpoznawalności instytucji i jakości oferty (np. wystawienniczej czy edukacyjnej). W efekcie wszelkich działań muzealnych to liczba osób fizycznych, które odwiedziły instytucję, świadczy o nakładzie pracy poszczególnych pracowników przy tworzeniu jej oferty. W Tabeli 5 zaprezentowane zostały instytucje, które osiągnęły najwyższe wartości wskaźnika w próbie muzeów bezoddziałowych oraz oddziałowych (ankiety zbiorcze).

Tabela 5. Najwyższe wartości wskaźnika „liczba zwiedzających przypadająca na jednego pracownika muzeum” w muzeach bezoddziałowych oraz muzeach oddziałowych (ankiety zbiorcze)

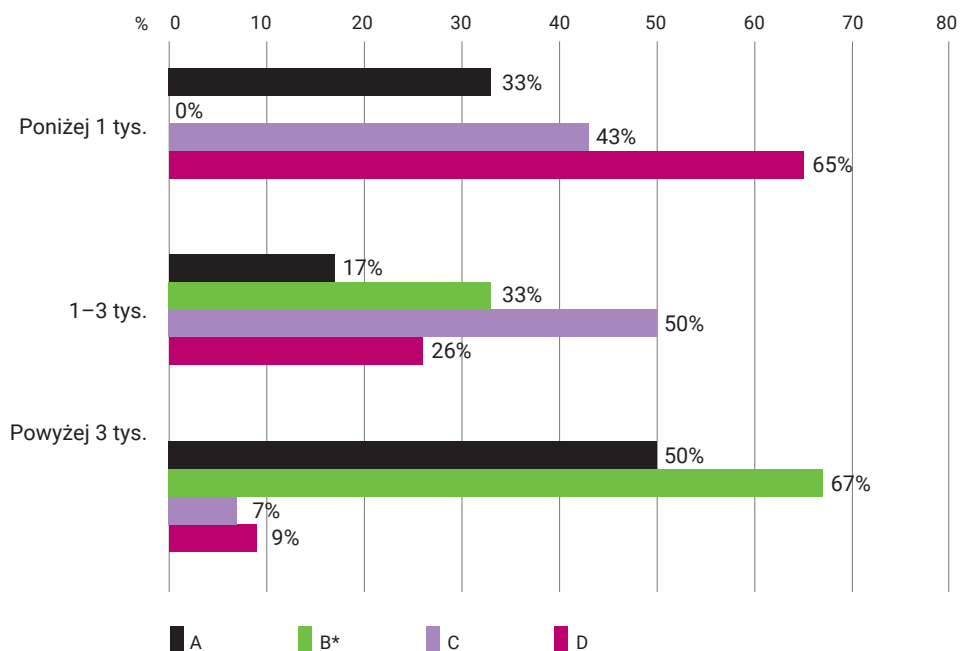
 247	Nazwa muzeum	Liczba zwiedzających przypadająca na jednego pracownika muzeum
1	Muzeum z województwa mazowieckiego*	24 860
2	Muzeum Uniwersytetu Wrocławskiego	24 556
3	Muzeum Fryderyka Chopina	17 067

* Muzeum nie wyraziło zgody na publikację danych pozyskanych w toku badania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Rozkład wskaźnika w przedziałach na grupy omówione we wstępie ilustruje Wykres 3. Muzea państwowe bezoddziałowe wydają się mieć najwyższe wartości wskaźnika, co oznacza, że praca jednego pracownika przekłada się na obsłużenie największej liczby zwiedzających. Wskaźnik ten ulega delikatnemu zmniejszeniu w przypadku muzeów państwowych działających na terenie jednostki administracyjnej, którą zamieszkuje powyżej 500 tys. osób. Jednak nadal jest on wysoki (50% w przedziale powyżej 3 tys.), gdy porówna się go z wartościami osiągniętymi przez muzea samorządowe funkcjonujące na terenie o takiej samej liczbie mieszkańców (7% w tym samym przedziale). W przypadku muzeów państwowych należy zaznaczyć, że wskaźnik w tej grupie jest zaniżony, na co ma wpływ zaliczenie do tej grupy muzeów, które są w trakcie znacznych inwestycji infrastrukturalnych. Jest to z pewnością przyczyną braku wysokiej frekwencji na tym etapie rozwoju.

Wykres 3. Rozkład wskaźnika „liczba zwiedzających na jednego pracownika muzeum” w przedziałach, w czterech grupach muzeów bezoddziałowych



* Jedna instytucja nie podała wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Najbardziej niekorzystnie wskaźnik dotyczący liczby zwiedzających przypadających na jednego pracownika wypada w grupie D, czyli wśród muzeów samorządowych działających na terenie jednostki administracyjnej mieszczącej się w przedziale od 10 tys. do 100 tys. mieszkańców. Aż 65% muzeów z tej grupy wpisało się w przedział wskaźnika poniżej 1 tys., natomiast tylko 7% uzyskało wartości mieszczące się w przedziale powyżej 3 tys.

Wykorzystanie infrastruktury

Infrastruktura stanowi bardzo istotny zasób, którym dysponuje dane muzeum. Efektywne jej zagospodarowanie wpływa często na sukces instytucji zarówno w wymiarze frekwencyjnym, jak i ekonomicznym. Dlatego też analiza wykorzystania infrastruktury może być istotnym wątkiem w kontekście rozważań nad kształtem zarządzania muzeami w Polsce. Przy okazji przedstawienia tego aspektu ważne będzie przypisanie się przez muzeum do kategorii „na wolnym powietrzu”. Spośród wszystkich respondentów w przedstawieniu danych pod uwagę będą brane muzea bezoddziałowe oraz oddziały, ponieważ tylko w ankietach do nich skierowanych znalazło się pytanie o sposób konstruowania ekspozycji. W grupie 406 placówek 52 muzea (13%) funkcjonują na wolnym powietrzu. Wśród skansenów zdecydowaną przewagę mają podmioty, które są oddziałami muzealnymi – jest ich 33, co stanowi 63%. Średnia powierzchnia działek³, na których funkcjonują skanseny, to 136 510 m², natomiast średnia powierzchnia budynków, które zajmują to 5061 m².

³ Wyliczenia pomijają wynik skrajny.

Podmioty, które nie zadeklarowały konstruowania ekspozycji na wolnym powietrzu, stanowią zdecydowaną większość (354 placówki, 87%). W tej grupie nie ma znaczącej różnicy między muzeami oddziałowymi a oddziałami, jeśli chodzi o liczbę placówek. Średnia powierzchnia działek to 29 884 m², natomiast budynków – 2469 m². Szczegółowe dane w tym zakresie przedstawia Tabela 6.

Tabela 6. Średnie powierzchnie działek i budynków w muzeach bezoddziałowych i oddziałach

Na wolnym powietrzu	Liczba ogólna	Podmiot	Liczba	Działka	Budynki
Tak	52*	bezoddziałowe	19	168 042	5839
		oddział	33	117 789	4425
Nie	354	bezoddziałowe	171	32 124	2991
		oddział	183	27 913	2010

* Jedna instytucja nie podała danych w przypadku obu powierzchni, a dodatkowe trzy nie podały informacji dotyczących powierzchni budynków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Problem z analizą danych dotyczących muzeów oddziałowych i oddziałów jako oddzielnych placówek związany jest z brakiem spójności danych. W części przypadków wartości nie sumują się na poziomie instytucji, co oznacza, że podana powierzchnia w muzeum oddziałowym nie jest tożsama z sumą powierzchni w jej oddziałach.

Szczegółowych danych związanych z przeznaczeniem powierzchni użytkowej w budynkach dostarcza Tabela 7. W celu prześledzenia, jaki wpływ na wykorzystanie przestrzeni ma rodzaj organizatora oraz sposób konstruowania ekspozycji, analizie poddane zostaną dane w czterech opisanych we wstępie grupach: A, E, F, G.

Tabela 7. Procentowy rozkład powierzchni przeznaczanej na różne cele w grupach muzeów bezoddziałowych

Grupy	Średnia łączna powierzchnia użytkowa budynków	Powierzchnia				Średnia powierzchnia pozostała (m ²)	Powierzchnia pozostała na jednego pracownika (m ²)
		sal wystaw stałych	sal wystaw czasowych	magazynów zbiorów	pozostała		
A	17 128	17%	4%	5%	74%	10 511	76
E	5026	14%	16%	11%	59%	2963	68
F	15 750	34%	23%	8%	35%	5573	88
G	6839	35%	5%	17%	43%	2947	66

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Analiza infrastruktury w aspekcie procentowego rozkładu średniej powierzchni poszczególnych grup pomieszczeń pokazała, że zmienna, którą jest organizator, może mieć znaczenie. Porównanie wyników w grupie A i E wskazuje, że bezoddziałowe

muzea państwowe więcej powierzchni przeznaczają na sale wystaw stałych oraz na tzw. pozostałe pomieszczenia. Robią to kosztem sal wystaw czasowych oraz magazynów. Porównując kolejne wiersze, odnotowujemy, że te same przestrzenie stanowią główną różnicę między grupami E i F. Skanseny funkcjonujące na terenach zamieszkałych przez mniej niż 500 tys. mieszkańców (grupa G) decydują się poświęcić więcej przestrzeni na magazyny i pozostałą przestrzeń aniżeli na sale wystaw czasowych. Już na pierwszy rzut oka widać różnicę w wielkości powierzchni poświęconej na wystawy stałe w bezoddziałowych muzeach na powietrzu (F – 34%, G – 36%) i tych, które nie konstruują ekspozycji w taki sposób (A – 17%, E – 14%). Interesujące wnioski można wyciągnąć z kolumny „pozostała”, która nie była wprost ujęta w ankiecie. Dane przedstawiane w tych komórkach stanowią różnicę między łączną powierzchnią użytkową w muzeum a sumą powierzchni przeznaczonej na wystawy stałe, czasowe i magazyny zbiorów. Jak można się domyślać, w tej kategorii znajdują się przestrzenie przeznaczone na: zaplecze administracyjne instytucji, sale edukacyjne, bibliotekę czy pomieszczenia konferencyjne. Chcąc odpowiedzieć na pytanie o racjonalność rezerwowania tak znacznego procentu powierzchni na ten cel (w jednej z grup – 74%), zdecydowano o stworzeniu wskaźnika, który weźmie pod uwagę dodatkową zmienną. Przyjęty wskaźnik to „liczba m² powierzchni pozostałej przypadająca na jednego pracownika”. Z danych zawartych w Tabeli 7 wynika, że najwyższą wartość wskaźnika osiągnęły podmioty z grupy F, co może oznaczać, że bezoddziałowe muzea samorządowe znajdujące się w dużych miastach i niebędące skansenami posiadają najbardziej komfortowe warunki związane z zapleczem administracyjno-edukacyjno-usługowym. Taki wynik może potwierdzać użyteczność przyjętego wskaźnika, ponieważ przy wcześniejszej analizie (procentowy rozkład powierzchni przeznaczanej na różne cele) można byłoby sądzić, że to instytucje z grupy A mają najwięcej przestrzeni na zadania „niemerytoryczne”. Dzięki temu, że wskaźnik uwzględnia zarówno powierzchnię, jak i liczbę pracowników instytucji, możemy zweryfikować ten pogląd.

Nakłady majątkowe

Dbałość o infrastrukturę przejawia się także w dokonywaniu szeroko pojętej modernizacji obiektów. O nakładach majątkowych można wnioskować z odpowiedzi udzielonych na pytania dotyczące dotacji majątkowych oraz wydatków na inwestycje. Jedno z pytań dotyka sfery dochodowej muzeum, drugie zaś – sfery wydatkowej. Należałoby domniemywać, że wydatki na inwestycje powinny być równe lub większe od dotacji majątkowych.

Należy odnotować, że 106 z 247 muzeów (43%) w 2017 roku nie otrzymało żadnych dotacji na ten cel. Środkowa wartość w grupie tych, którzy dotacje uzyskali (119 instytucji), uplasowała się na poziomie 389 712 zł, a średnia to 2 561 517 zł. Dotacje na wydatki majątkowe poniżej średniej otrzymały 94 placówki (38%), natomiast powyżej średniej – jedynie 25 (10%). Najwyższa wartość zgłoszona przez muzea to 60 000 000 zł⁴. Bardzo ciekawe jest zestawienie danych z kategorii dochodów z kategorią wydatkową. Z odpowiedzi udzielonych na pytanie o wydatki na inwestycje wynika, że 85 z 247 muzeów (34%) nie wydało ani złotówki na ten cel. Dziwić może, że wśród tych samych 85 podmiotów aż 12 wpisało uzyskanie dotacji majątkowych (w tym tak wysokich jak 60 000 000 zł). W celu odpowiedzi na pytanie, czy dyrektorzy instytucji bazują tylko na dotacjach majątkowych, inwestując w infrastrukturę, wybranych zostało

4 Na to pytanie 17 instytucji nie udzieliło odpowiedzi, natomiast kolejnych 5 odnotowało brak danych.

135 muzeów, które zadeklarowały wydatki na inwestycje. Następnie porównano wysokość ich nakładów na inwestycje z pozyskanymi dotacjami majątkowymi. Wśród 134 muzeów⁵ 89 (66%) wydało więcej środków, niż pozyskało w drodze dotacji, 20 muzeów (15%) nie dołożyło nic z własnych środków, a 25 instytucji (19%) wydało na inwestycje mniej, niż dostało w dotacjach majątkowych. Można byłoby pomyśleć, że ta ostatnia grupa wydatkowała środki publiczne niezgodnie z przeznaczeniem. Niemniej należy ufać, że tego typu niezgodność wynika raczej z nierozważności osób wypełniających ankietę, nie zaś z naruszeń dyscypliny finansów publicznych.

Wzbogacanie doświadczenia muzealnego

Wykorzystywanie infrastruktury to także oferowanie osobom odwiedzającym instytucję wielu usług dodatkowych, które wpływają często na jakość doświadczenia muzealnego. Do poszerzenia katalogu usług przyczyniają się funkcjonujące w muzeum punkty gastronomiczne czy sklepy muzealne. Jedyne 18% spośród wszystkich respondentów (muzea bezoddziałowe oraz oddziały) zadeklarowało oferowanie usług gastronomicznych na terenie muzeum. Największy odsetek usług gastronomicznych (42%) jest dostępnych w muzeach etnograficznych i antropologicznych. Na pytanie o istnienie sklepiku na terenie instytucji pozytywnie odpowiedziały 303 podmioty (75%). Ciekawych informacji dostarcza zestawienie typu muzeum z oferowanymi przez nie usługami dodatkowymi. Okazuje się, że po dokonaniu podziału na grupy placówek względem typów niekwestionowanym liderem w kategorii posiadania sklepiku są muzea archeologiczne i martyrologiczne (80%).

Tabela 8. Usługi dodatkowe na terenie muzeów (muzea bezoddziałowe oraz oddziały)

 403

Typ muzeum	Liczba muzeów	Usługi gastronomiczne	Sklepik	Udostępnione magazyny
interdyscyplinarne	190	17%	81%	7%
jednorodne	213*	18%	70%	6%
muzeum sztuki	16	31%	75%	0%
archeologiczne	15	13%	80%	0%
etnograficzne i antropologiczne	26	42%	73%	8%
historyczne	68	12%	63%	7%
martyrologiczne	10	0%	80%	10%
historii naturalnej	5	20%	60%	0%
nauki i techniki	18	28%	78%	6%
specjalistyczne	11	9%	55%	0%
inne	39	10%	77%	3%

* Wśród grupy muzeów, które zadeklarowały przynależność do kategorii „jednorodne”, 5 placówek nie podało typu muzeum.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

⁵ W poniższym porównaniu należałoby wziąć pod uwagę 134 muzea, gdyż jedno z nich wskazało wydatki na inwestycje, ale nie podało kwoty dotacji majątkowych.

Oferowanie pełnego doświadczenia muzealnego zawiera w sobie także zwiedzanie magazynów. Jest to stosunkowo nowa tendencja w polskich muzeach, jednak świadczy ona o innowacyjnym podejściu do prezentowania instytucji i jej zbiorów. Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie może stanowić jedno z kryteriów w ocenie skuteczności wykorzystania infrastruktury. Jak do tej pory jedynie 6% z 406 respondentów udostępniła swoje magazyny zwiedzającym. Jak wynika z Tabeli 8, najbardziej zaawansowane w tym względzie są muzea martyrologiczne, historyczne oraz etnograficzne i antropologiczne. Szukając uzasadnienia tak niskiego wyniku, warto zwrócić uwagę na stan większości magazynów muzealnych, które zazwyczaj nie są dostosowane do przyjmowania zwiedzających.

Świadczenie usług

Analizując wykorzystanie infrastruktury, nie sposób pominąć aspektu świadczenia usług na rzecz podmiotów zewnętrznych w oparciu o infrastrukturę i kadre, którą się dysponuje. Mimo że 33% muzeów zadeklarowało posiadanie pracowni konserwatorskiej, tylko 12% przyznaje się do świadczenia usług konserwatorskich na rzecz innych podmiotów. Informacje te warto byłoby skonfrontować z danymi finansowymi dotyczącymi przychodów uzyskiwanych z tego tytułu.

Tabela 9. Przychody z usług konserwatorskich oraz wynajmu powierzchni w przychodach własnych ogółem w muzeach bezoddziałowych

Grupa	Przychód z usług konserwatorskich w przychodach własnych ogółem	Przychód z wynajmu powierzchni w przychodach własnych ogółem
A	0,00%	23%
E	1,38%	5%
F	0,23%	34%
G	0,05%	11%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Świadczenie usług z zakresu konserwacji nie stanowi w większości przypadków źródła przychodu własnego – w każdej z grup E, F, G tylko jedna instytucja zarobiła jakiegokolwiek pieniądze w związku z taką działalnością. Stosunkowo wysoka wartość w grupie E związana jest z tym, że jedno muzeum osiągnęło wynik 26% przychodów z tytułu usług konserwatorskich w przychodach ogółem. Świadczenie usług to także wynajem powierzchni. Jak widać, największy przychód z tego tytułu w stosunku do reszty przychodów (34%) osiągają bezoddziałowe muzea samorządowe funkcjonujące w obrębie dużego miasta (powyżej 500 tys. mieszkańców), będące na wolnym powietrzu.

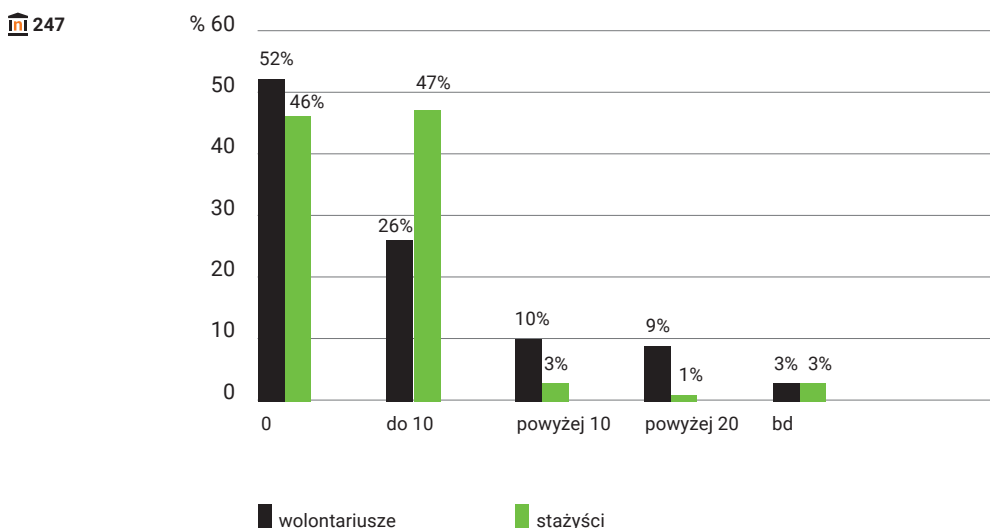
Wykorzystanie zasobów zewnętrznych

Zagadnieniem wartym przeanalizowania jest zdolność przyciągania do muzeum wolontariuszy oraz stażystów. Temat ten nie pojawia się często w opracowaniach dotyczących instytucji kultury, a jest w znacznym stopniu wyznacznikiem statusu muzeum w środowisku lokalnym. Umiejętność pozyskania do współpracy wolontariuszy świadczy o wizerunku muzeum oraz organizowanych przez nie wydarzeń. Natomiast odpowiedź na pytanie o angażowanie stażystów do pracy w muzeum dostarcza informacji, czy instytucja postrzegana jest jako potencjalne miejsce pracy lub dobre miejsce do zdobywania doświadczenia zawodowego. Dwie kwestie omówione

powyżej świadczą także o perspektywicznym myśleniu dyrekcji na temat pozyskiwania wykwalifikowanych kadr do własnego zespołu.

Z danych zebranych w toku badania wynika, że muzea znacznie częściej korzystają z pomocy wolontariuszy niż stażystów. Aż 52% wszystkich muzeów nie angażowało żadnego wolontariusza, natomiast aż 46% nie podjęło współpracy z żadnym stażystą. Te muzea, w których odbywały się staże, gościły głównie do 10 stażystów – 47% ogółu. Większość (54%) tej grupy stanowiły muzea, w których staż odbywały 1 lub 2 osoby. Z wykresu dotyczącego zaangażowania wolontariuszy wynika, że jeśli muzeum decyduje się na kooperację w tym zakresie, czyni to na dużą skalę – aż 43% z tej grupy współpracuje z więcej niż 20 osobami.

Wykres 4. Wolontariusze i stażyści w muzeum w przedziałach, w roku sprawozdawczym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Aby odpowiedzieć na pytanie, ile jest instytucji, które korzystają ze wszystkich możliwych zasobów ludzkich z zewnątrz, sporządzono listę muzeów, które oprócz stałej kadry jednocześnie:

- zatrudniają osoby na umowy cywilnoprawne,
- współpracują z wolontariuszami,
- oferują staże.

Można domniemywać, że w 61 muzeach, które spełniły te trzy kryteria, prowadzona jest „zbilansowana” polityka kadrowa, a same instytucje przynależące do tego grona są postrzegane jako atrakcyjni pracodawcy. Martwić może jedynie to, że grupa ta nie jest aż tak liczna – stanowi jedynie 25% respondentów. Pośród 247 muzeów jest 69 podmiotów, które nie współpracowały z żadnym wolontariuszem ani stażystą – stanowi to 28% ogółu instytucji. Najwięcej osób współpracujących na zasadach wolontariatu zadeklarowało muzeum z województwa pomorskiego⁶ (252 osoby). Najbardziej

⁶ Muzeum nie wyraziło zgody na upublicznienie danych zawartych w kwestionariuszu.

atrakcyjną placówką do odbycia stażu okazuje się Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie, które w roku sprawozdawczym przyjęło 58 stażystów. Natomiast Muzeum Historyczne Miasta Krakowa może poszczycić się największą liczbą osób, z którymi zawarło umowy cywilnoprawne (401 osób).

Organizacja – podsumowanie

Dane zaprezentowane powyżej dostarczają wiedzy niezbędnej do opisu funkcji organizowania w muzeach, które wzięły udział w badaniu. Każda z instytucji posiada zasoby, które wykorzystuje w bieżącej działalności, natomiast trudno ocenić, czy są to zasoby wystarczające, czy też nie oraz na ile są one efektywnie zagospodarowywane. Można odnotować następujące tendencje:

- W muzeach bezoddziałowych państwowych przypada więcej pracowników na jedną osobę kadry zarządzającej wyższego szczebla niż w muzeach bezoddziałowych samorządowych.
- Najwyższy wskaźnik „liczba osób zwiedzających przypadająca na jednego pracownika muzeum” osiągnięto w muzeach bezoddziałowych państwowych działających w mniejszej jednostce administracyjnej (od 10 tys. do 100 tys. mieszkańców). Połowa z nich to instytucje bardzo rozpoznawalne na arenie ogólnopolskiej.
- Stosunkowo niewielki procent muzeów czerpie korzyści z angażowania do realizacji swoich przedsięwzięć stażystów i wolontariuszy.
- W obszarze wykorzystania infrastruktury muzea głównie czerpią korzyści finansowe z wynajmu przestrzeni. Największe przychody w tym zakresie w stosunku do ogółu przychodów własnych uzyskały muzea bezoddziałowe samorządowe funkcjonujące na terenie liczącym powyżej 500 tys. mieszkańców.
- Świadczenie usług konserwatorskich lub konsultacji specjalistycznych jest marginalną sferą działalności, która w zdecydowanej większości przypadków nie przynosi przychodów instytucji.
- Jedna trzecia wszystkich uczestniczących w badaniu muzeów w roku 2017 nie przeznaczyła ani złotówki na inwestycje.
- Znaczna część instytucji nie otrzymała w 2017 roku żadnych dotacji majątkowych.
- Należałoby rozważyć ujednoczenie terminologii dotyczącej strony wydatkowej oraz dochodowej instytucji. Obecnie w pytaniu o dochody stosowany jest termin „dotacja majątkowa”, natomiast w odniesieniu do wydatków mowa jest o „wydatkach na inwestycje”.

Przewodzenie

Przewodzenie odnosi się do wszelkich działań kierownictwa muzeum mających na celu modyfikowanie postaw podwładnych w taki sposób, aby osiągnęli oni wyznaczone cele. Opisując przewodzenie, należałoby scharakteryzować m.in.: przyjętą w muzeum politykę kadrową, system oceniania efektów pracy, zasady motywowania materialnego i niematerialnego, zasady szkolenia i doskonalenia zawodowego.

Dane, których dostarcza badanie, pozwalają na uproszczony opis niektórych elementów polityki kadrowej stosowanej w polskich muzeach. W tym kontekście omówione zostaną głównie motywowanie materialne (wynagrodzenia) oraz szkolenia i doskonalenie zawodowe.

Wynagrodzenia

Mimo że jest to jeden z wielu elementów polityki kadrowej, niewątpliwie można go określić mianem kluczowego. Dzieje się tak, ponieważ jest on policzalny i w prosty sposób można nim operować w celu porównywania warunków pracy między instytucjami.

Dlatego też pracownicy różnego typu muzeów nie porównują w pierwszej kolejności atmosfery pracy czy stosunków międzyludzkich, tylko wysokość wynagrodzeń.

Muzea wypowiadały się na temat realnego średniego wynagrodzenia, podając dokładne wartości, jednak na potrzeby tego raportu zaproponowane zostały przedziały kwotowe odzwierciedlające pułapy wynagrodzeń w gospodarce w 2017 roku. Były nimi: wynagrodzenie minimalne (2000 zł) oraz przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej (4272 zł). Średnie realne wynagrodzenie mieszczące się w przedziale do 2000 zł zadeklarowało 7 muzeów (3%). Najwięcej instytucji, bo aż 162 (66%), wymieniło kwotę średniego realnego wynagrodzenia nieprzekraczającą 4272 zł. Średnią mieszczącą się powyżej przeciętnego wynagrodzenia uzyskało 35 instytucji muzealnych, co stanowi 14% ogółu respondentów⁷.

Chcąc zbadać relacje między średnią wysokością wynagrodzeń a organizatorem instytucji oraz wielkością jednostki administracyjnej, po raz kolejny zaprezentujemy dane w podziale na cztery grupy.

Tabela 10. Średnia wysokość wynagrodzeń w grupach muzeów bezoddziałowych

	Średnia liczba zatrudnionych	Ogółem	Kadra kierownicza	Kadra merytoryczna	Kadra administracyjna
A	139	4740 zł*	10 880 zł*	4721 zł*	4221 zł*
B	87	4206 zł	9151 zł	4330 zł	3851 zł
C	46	4169 zł	8085 zł	3717 zł	3628 zł
D	16	3180 zł	5153 zł	3018 zł	2426 zł

* Średnia nie uwzględnia jednej instytucji, która nie podała danych w tym zakresie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

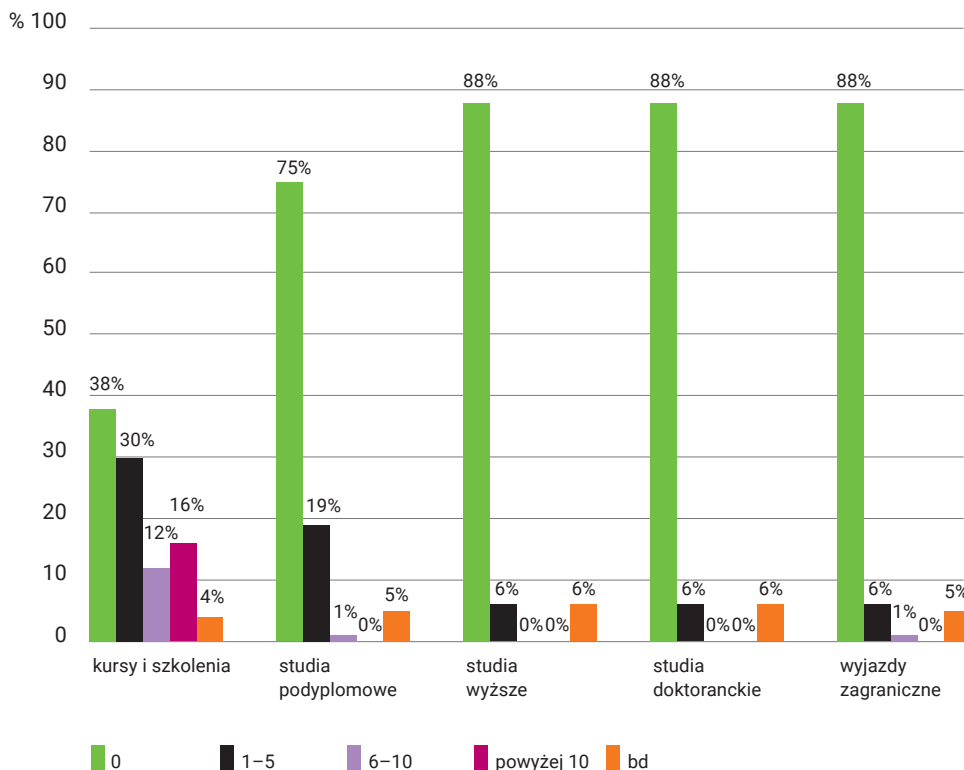
Najkorzystniejsze wynagrodzenia ze wszystkich trzech grup pracowniczych mają pracownicy państwowych muzeów znajdujących się w miastach liczących powyżej 500 tys. mieszkańców. Największe dysproporcje odnotowano w grupie kadry zarządzającej, gdzie średnie wynagrodzenie w instytucji samorządowej w mieście liczącym powyżej 500 tys. osób jest mniejsze od średniej instytucji państwowej o 26%. Jeszcze większą różnicę obserwujemy przy porównaniu instytucji samorządowej z placówką państwową na terenie jednostki administracyjnej liczącej między 10 a 100 tys. mieszkańców. W tym przypadku średnie wynagrodzenie kadry kierowniczej zmniejsza się o 44%. Duże rozbieżności w wynagrodzeniach kadry zarządzającej w różnych typach instytucji należy tłumaczyć wielkością muzeów. Zgodnie z prezentowanymi danymi średnia zatrudnionych w grupie A to 139 osób, w przypadku muzeów należących do grupy B – 87, C – 46, podczas gdy w grupie D liczba ta spada do 16. Kolejnym argumentem przemawiającym za zróżnicowaniem wynagrodzeń może być średnia wielkość budżetu, jakim zarządza personel kierowniczy. W grupie A jest to 28,8 mln zł, w B – 10,2 mln zł, w C – 4,5 mln zł, w D – 2,3 mln zł. Wyższe wynagrodzenie łączy się z odpowiedzialnością za pracowników, finanse oraz infrastrukturę i zbiory.

⁷ W przypadku muzeów deklarujących średnie zarobki powyżej 4272 zł nie została ujęta w wyliczeniach skrajna wartość – 34 550 zł.

Doskonalenie zawodowe

Doskonalenie zawodowe stanowi istotny element polityki kadrowej, może być także traktowane jako rodzaj motywacji pozafinansowej. Spośród 247 muzeów w roku sprawozdawczym aż 93 (38%) instytucje nie posłały żadnego pracownika na szkolenia. W tym aspekcie muzea bezoddziałowe wypadają gorzej, ponieważ aż 43% wszystkich odpowiedzi z tej grupy wskazało brak przeszkolenia jakiegokolwiek pracownika w roku 2017.

Wykres 5. Liczba pracowników biorąca udział w różnych formach doskonalenia zawodowego w przedziałach, w muzeach bezoddziałowych i oddziałowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Najbardziej martwi znikoma liczba osób, które biorą udział w wyjazdach zagranicznych. Ten rodzaj zdobywania wiedzy i umiejętności zawodowych wydaje się najcenniejszy ze wszystkich pozostałych.

Tabela 11. Procentowy udział osób uczestniczących w różnych formach doskonalenia zawodowego w łącznej liczbie osób zatrudnionych w danej grupie w muzeach bezoddziałowych

Grupy	Łączna liczba osób zatrudnionych	Kursy i szkolenia	Studia podyplomowe	Studia wyższe	Studia doktoranckie	Zagraniczne wyjazdy studyjne, staże, stypendia
A	831	66%	1,2%	0,4%	0,1%	0,5%
B	347	22%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C	648	16%	1,0%	0,5%	0,2%	0,2%
D	1033	18%	1,5%	0,3%	0,2%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Poniżej zaprezentowano instytucje z każdej z trzech grup, które oddelegowały na kursy lub szkolenia największy procent zatrudnionych pracowników:

- Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha (98%),
- Muzeum z województwa małopolskiego⁸ (71%),
- Muzeum Kinematografii w Łodzi (65%),
- Muzeum im. Jana Dzierżona w Kluczborku (100%)⁹.

Nie wiadomo, na ile niechęć do oferowania różnych form doskonalenia zawodowego jest po stronie pracodawcy, a na ile wynika to z decyzji pracownika. Coraz częstszym zjawiskiem jest jednak niewyrażanie przez pracowników chęci udziału w szkoleniach, ponieważ kursy oferowane im przez firmy prywatne są bardzo niskiej jakości. Trudno w to uwierzyć, jednak jest to tendencja ogólna związana poniekąd z dewaluacją rynku szkoleniowego w Polsce. Należy przy tym zaznaczyć, że nadal funkcjonują przedsiębiorstwa mające w swojej ofercie wysokiej jakości szkolenia, jednak ich cena często może nie być adekwatna do możliwości finansowych muzeów. Innym zagadnieniem powiązanim z tym zjawiskiem jest wypieranie szkoleń przez specjalistyczne konferencje branżowe, które dla pracowników są cenniejszym źródłem wiedzy zawodowej oraz możliwością nawiązania nowych kontaktów służbowych.

Po stronie pracodawcy można doszukać się większej liczby czynników mających wpływ na niski poziom uczestnictwa w formach doskonalenia zawodowego pracowników muzeów. Pierwszy z nich może być związany ze stosunkowo dużymi trudnościami finansowymi, z którymi boryka się większość muzeów, oraz z wysokimi kosztami szkoleń specjalistycznych. W tym kontekście warto nadmienić, że system instrumentów finansowych wspierających doskonalenie zawodowe pracowników (finansowany z EFS), oferujący bony szkoleniowe we wszystkich województwach, z gruntu wyklucza instytucje kultury ze względu na typ organizacji oraz na jej wielkość. Interesującym rozwiązaniem problemu braku priorytetowości wydatków na szkolenia wobec innych wydatków jest model przyjęty w placówkach oświatowych. Ustawodawca, stawiając konkretne wymogi kwalifikacyjne związane z poszczególnymi stanowiskami, zagwarantował nauczycielom przymusowe doskonalenie zawodowe poprzez wpisanie stałego procentu budżetu, który co roku musi zostać przeznaczony na ten cel. Innym rozwiązaniem kwestii braku funduszy na szkolenia zewnętrzne jest opracowanie efektywnego systemu szkoleń

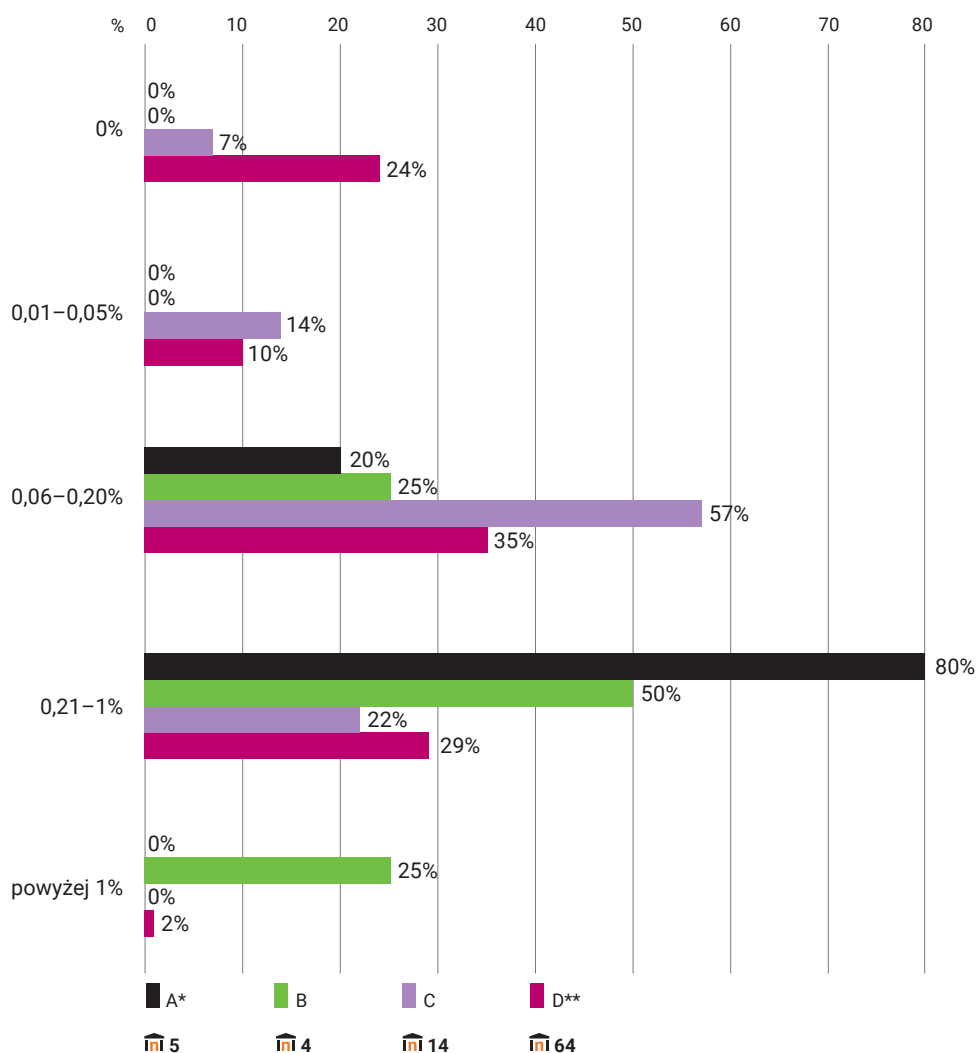
⁸ Muzeum nie wyraziło zgody na upublicznianie danych zawartych w kwestionariuszu.

⁹ W przypadku jednego muzeum wartość była 115%, jednak nie zostało ono ujęte w niniejszym zestawieniu, ponieważ musiał wystąpić błąd albo na poziomie wpisywania liczby pracowników ogółem, albo przy wpisywaniu liczby osób, które wzięły udział w kursach lub szkoleniach.

wewnętrznych, co jest coraz częściej stosowane w dużych przedsiębiorstwach. Pracownicy stają się trenerami dla własnych kolegów w dziedzinach, w których się specjalizują. Prowadzenie tego typu działalności często jest premiowane przez pracodawcę albo finansowo, albo dodatkowymi punktami przy cyklicznej ocenie pracownika.

Czynnikiem, który może wpływać na odpowiedzi dotyczące doskonalenia zawodowego, jest także brak prowadzenia ukierunkowanej polityki kadrowej w polskich muzeach. Przydatny do oceny priorytetowości wydatków na szkolenia może być wskaźnik związany z wielkością środków alokowanych na ten cel w stosunku do całkowitych kosztów działalności instytucji. Wykres 6 obrazuje odpowiedzi udzielone przez respondentów w poszczególnych grupach.

Wykres 6. Wielkość kosztów szkoleń w kosztach ogółem w przedziałach w muzeach bezoddziałowych, według grup



* Jedna instytucja nie podała danych.

** Trzy muzea nie podały danych, natomiast jedno nie poniosło żadnych kosztów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Bezoddziałowe muzea państwowe przeznaczają największy procent kosztów bieżących na szkolenia dla pracowników: połowa w grupie A (50%) oraz zdecydowana większość w grupie B (80%) ponosi koszty między 0,21 a 0,1% kosztów ogółem. W przedziale powyżej 1% znalazły się jako jedyne dwie państwowe instytucje muzealne z terenu liczącego od 10 tys. do 100 tys. mieszkańców. W dwóch przypadkach koszty szkoleń stanowią ponad 2% kosztów ogółem. Wśród samorządowych instytucji muzealnych ponad połowa (57%) ponosi koszty spowodowane udziałem w szkoleniach w przedziale od 0,06 do 0,20%.

Przewodzenie – podsumowanie

Analiza odpowiedzi na pytania dotyczące wynagrodzeń oraz doskonalenia zawodowego doprowadziła do sformułowania następujących konkluzji:

- Istnieją znaczne dysproporcje w wynagrodzeniach poszczególnych grup pracowniczych w zależności od organizatora oraz wielkości jednostki administracyjnej, w obrębie której znajduje się muzeum.
- Najkorzystniejsze wynagrodzenia są oferowane przez muzea bezoddziałowe państwowe funkcjonujące w największych miastach.
- Istnieje zależność między organizatorem muzeum a udziałem procentowym kosztów szkoleń w kosztach ogółem.
- Im większa jednostka administracyjna, w obrębie której działa muzeum, tym większy procent kosztów związanych ze szkoleniami w kosztach ogółem.

Kontrola

Kontrola stanowi ostatnie ogniwo w całym procesie zarządzania. To dzięki sprawnie funkcjonującej kontroli wewnętrznej kadra zarządzająca muzeum zdobywa pewność, że procesy, za które odpowiada, przebiegają prawidłowo i minimalizują prawdopodobieństwo wystąpienia oszustwa, błędu czy nieskutecznych praktyk. Kontrola przejawia się na każdym etapie działania organizacji – w nadzorze kierownika nad pracownikami, a nawet w stosowaniu zasady „drugiej pary oczu” przez równorzędnych względem siebie pracowników. Tak więc kontrola to prowadzenie bieżącego monitoringu stopnia realizacji zadań oraz ewaluacja działań podejmowanych przez muzeum. Ustawodawca usankcjonował wagę kontroli zarządczej poprzez odpowiednie zapisy w Ustawie o finansach publicznych. Każda osoba kierująca placówką należącą do sektora instytucji publicznych (a taką z pewnością jest muzeum) zobowiązana jest do składania oświadczenia o stanie kontroli zarządczej.

W kwestionariuszu nie znalazło się żadne pytanie wprost dotyczące kontroli wewnętrznej (zarządczej), niemniej pewne wnioski można wysnuć z odpowiedzi udzielonych w innych częściach ankiety.

Kontrola wewnętrzna

Polem do wnioskowania na temat kontroli wewnętrznej mogą być pytania o straty odnotowane w muzeum oraz ewentualne ich zgłaszanie na policję lub do prokuratury. Na pytanie: „Czy w roku sprawozdawczym stwierdzono straty na skutek kradzieży, zaginięć, zniszczeń (w tym pożarów) i innych zdarzeń?” 16 muzeów odpowiedziało twierdząco. Wśród obiektów wpisanych do ksiąg inwentarzowych we wszystkich muzeach odnotowano łącznie 197 strat, z czego 127 w jednym muzeum. W przypadku 7 instytucji sprawa została skierowana na policję lub do prokuratury, jednak w żadnym przypadku nie zakończyła się skazaniem.

System kontroli pracowników ochrony funkcjonuje jedynie w 59 muzeach bezoddziałowych (31%), niestety aż 128 muzeów bezoddziałowych (67%) nie ma takiej kontroli.

Wydaje się, że część placówek korzysta z firm zewnętrznych w tym zakresie, co powinno dodatkowo skłaniać do prowadzenia takich działań.

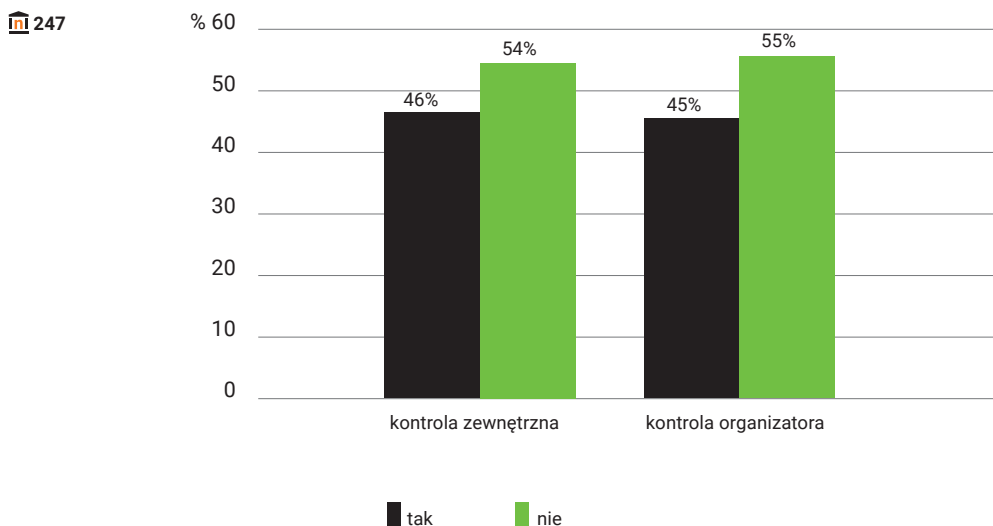
Chcąc wyciągnąć wnioski na temat kontroli wewnętrznej z odpowiedzi, którymi dysponujemy, warto odnieść się do kontrolowania właściwości pomieszczeń. Takie pytanie znalazło się w ankiecie przeznaczony dla muzeów bezoddziałowych oraz dla oddziałów, nie wystąpiło zaś w ankiecie zbiorczej dla muzeum oddziałowego. Najwięcej instytucji w tym gronie kontroluje w magazynach i salach wystawienniczych temperaturę (67%, 79%) oraz wilgotność (61%, 71%).

Należy domniemywać, że istnienie w strukturze muzeum stanowisk Głównego Inwentaryzatora i Głównego Konserwatora sprzyja prowadzeniu kontroli wewnętrznej przynajmniej w obrębie podstawowej działalności muzeum. Na pytanie dotyczące istnienia w muzeum stanowiska Głównego Inwentaryzatora pozytywnie odpowiedziało 32% instytucji. Wśród nich zdecydowanie więcej muzeów oddziałowych (61%) deklaruje posiadanie takiej funkcji. W przypadku instytucji bezoddziałowych odsetek pozytywnych odpowiedzi kształtuje się na poziomie 23%. Pośród wszystkich respondentów 24% stwierdziło, że posiada stanowisko Głównego Konserwatora. Podobnie jak w przypadku Głównego Inwentaryzatora także tutaj odsetek pozytywnych odpowiedzi jest większy po stronie muzeów oddziałowych (51%) niż bezoddziałowych (16%).

Kontrola zewnętrzna

W kwestionariuszu wypełnionym przez muzea pojawiło się pytanie dotyczące kontroli zewnętrznej. Mimo że nie jest ono bezpośrednio powiązane z zakresem zainteresowań niniejszego opracowania, to informacja płynąca z odpowiedzi na to pytanie mogłaby zobrazować stan kontroli wewnętrznej w instytucji. Należałoby jednak dodać do kwestionariusza pytanie o liczbę zaleceń pokontrolnych wydanych w toku kontroli. Pomimo braku takiego pytania przedstawione zostaną podstawowe dane dotyczące kontroli zewnętrznych. Zagadnienie to może być interesujące z punktu widzenia roli, jaka jest przypisana organom prowadzącym muzea. Właśnie organizatorzy mogą weryfikować realizację poszczególnych funkcji zarządzania na poziomie pojedynczych muzeów w toku prowadzonych kontroli bądź audytów.

Wykres 7. Procent muzeów, które poddane zostały kontroli zewnętrznej oraz kontroli organizatora



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Z 247 muzeów, które wzięły udział w badaniu, 111 instytucji (45%) przyjęło kontrolę organizatora w roku 2017. Okazuje się, że równie często jak organy centralne kontrole przeprowadzają też samorządy. W przypadku samorządów odsetek organizatorów, którzy przeprowadził kontrolę, wynosił 48%, natomiast w przypadku organizatora państwowego było to 47%.

Tabela 12. Liczba kontroli przeprowadzonych w muzeach w 2017 roku

Rodzaj kontroli	Łączna liczba pozytywnych odpowiedzi	Liczba kontroli w roku sprawozdawczym			
		1–2	3–5	6–10	powyżej 11
zewnętrzne	114	77	31	5	1
organizatora	111	97	12	0	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Największa liczba kontroli zewnętrznych w roku 2017 odbyła się w samorządowej instytucji kultury – Muzeum Górnicztwa Węglowego w Zabrze (17 kontroli). Jeśli szukamy rekordzisty w grupie kontroli prowadzonych przez organizatora, należy wymienić dwie instytucje, które w 2017 roku przyjęły po 12 kontroli: Muzeum Marii Skłodowskiej-Curie Polskiego Towarzystwa Chemicznego oraz muzeum w województwie dolnośląskim¹⁰. Interesujące w tym kontekście jest, że organizatorem obydwu muzeów jest organizacja pozarządowa.

Kontrola – podsumowanie

Rozpatrując kontrolę jako nieodłączny element każdego działania w organizacji, można mieć poczucie, że niewiele wynika z danych zebranych w toku badania. Pomimo tego warto uwypuklić kilka spostrzeżeń poczynionych na bazie udzielonych odpowiedzi:

- Bardzo mało wiadomo na temat kontroli wewnętrznej w muzeach na podstawie danych z badania, brakuje informacji o prowadzonym monitoringu lub ewaluacji działań.
- Samorządy znacznie częściej kontrolują swoje instytucje muzealne aniżeli organizator państwowy.
- Odnotowano znikomą liczbę kontroli przeprowadzonych przez inne instytucje kontrolne niż organizator.
- Nieprecyzyjne sformułowanie w pytaniu o „istnienie stanowiska” np. Głównego Inwentaryzatora sprawia, że do końca nie wiadomo, czy pozytywna odpowiedź oznacza istnienie stanowiska w strukturze organizacyjnej, czy też zatrudnianie takiej osoby.
- Doprecyzowania wymagałaby definicja „kontroli zewnętrznej” w słowniczku do ankiety. Skoro instytucja kultury posiada osobowość prawną, a na kontrolę przychodzi inny podmiot zewnętrzny w stosunku do muzeum (organizator), taką kontrolę należałoby traktować jako kontrolę zewnętrzną. Sprawa komplikuje się znacznie bardziej, jeśli organizator instytucji kultury występuje w dwojakiej roli: z jednej strony – organizatora, z drugiej zaś – dysponenta np. funduszy unijnych.

¹⁰ Muzeum nie wyraziło zgody na upublicznienie danych zawartych w kwestionariuszu.

Zakończenie

Mimo że wiele pytań nie odnosiło się wprost do poszczególnych funkcji zarządzania, można na ich podstawie wysnuć ogólne wnioski dotyczące planowania, organizacji, przewodzenia i kontroli. W związku z tym, że konkluzje zostały przedstawione w ramach każdej sekcji, chciałabym się podzielić refleksjami natury bardziej ogólnej, mianowicie dotyczącej: opomiarowania procesów w instytucjach kultury, podejścia muzeów do publikowania danych zgromadzonych w toku badania oraz możliwych sposobów dalszego postępowania.

Opomiarowanie procesów

Mimo że wiele muzeów podjęło trud przystąpienia do badania, część pytań pozostawiono bez odpowiedzi. Nie jest to duży odsetek, ale w niektórych miejscach wynosi nawet 19%¹¹. Można domniemywać, że osoby wypełniające ankietę nie były przygotowane do uzupełnienia wszystkich jej części. W tym miejscu należy wspomnieć także o danych, które nie są kompatybilne, a pochodzą z jednej instytucji. Wcześniej w opracowaniu opisane zostały przypadki braku zgodności danych z dotacji majątkowych z wydatkami na inwestycje czy też niezgodności w danych dotyczących powierzchni.

Na bazie tych informacji można przypuszczać, że w niektórych muzeach nie ma osób, w których kompetencjach na stałe znalazłoby się opomiarowanie procesów realizowanych w instytucji, co więcej – brakuje systemu gromadzenia danych o organizacji, który uzupełniłaby ewentualny brak kompetencyjny w tym zakresie.

Po stronie organizatora badania pozostaje opracowanie sposobu minimalizowania zjawiska pozostawiania pytań bez odpowiedzi lub braku korelacji danych. Może to być zrobione na poziomie rozwiązań informatycznych – aplikacja uniemożliwi przejście do dalszego pytania bez udzielenia odpowiedzi na poprzednie lub zweryfikuje automatycznie poprawność wpisu. Jednak takie rozwiązanie niesie ze sobą duże ryzyko przerwania ankiety w trakcie jej wypełniania. Bardziej rozsądne wydaje się rozpoczęcie kampanii promującej opomiarowanie instytucji kultury jako integralny element ich działalności. Problem pozyskiwania wiarygodnych danych do badań nad muzeami praktycznie nie występuje w placówkach, które są opomiarowane, natomiast w tle funkcjonuje wspierający zarządzanie system informatyczny. W takiej sytuacji najczęściej wprowadzanie danych odbywa się cyklicznie i jest częścią zadań personelu instytucji. Przy kolejnych kwestionariuszach przesyłanych przez żądnych wiedzy badaczy pracownicy instytucji orientują się, gdzie szukać informacji, i poświęcają na to zdecydowanie mniej czasu.

Publikowanie danych

Muzea to jednostki, których praca badawcza stanowi integralną część działalności. Tym bardziej zastanawia, że 24% instytucji biorących udział w badaniu nie wyraża zgody na upublicznienie danych zawartych w ankiecie, mimo że same zdają sobie sprawę z tego, jak istotne jest prowadzenie badań i upowszechnianie ich wyników. Jest to tym bardziej zaskakujące, że instytucje muzealne w zdecydowanej większości są finansowane ze środków publicznych. Symboliczne zatem staje się, że w dobie dążenia do przejrzystości życia publicznego są jeszcze muzea, które nie chcą się dzielić informacjami na temat własnej działalności.

11 Na przykład pytanie o strategiczny dokument w zakresie promocji i wizerunku.

Propozycje dalszego postępowania

Omawiając przydatność danych, nie sposób pominąć oczekiwań organizatorów muzeów względem tego typu badań. Podmiotem finansującym działalność instytucji kultury nieustająco brakuje jasnych wytycznych związanych z oceną efektywności zarządzania placówką. Nie znaczy to, że organizator nie jest w stanie ocenić tego aspektu funkcjonowania muzeum na podstawie własnych obserwacji. Może i potrafi to zrobić, jednak jego ocena nadal pozostaje oceną subiektywną, a zatem trudną do obronienia przed gremiami zewnętrznymi i trudną do opisanania. Dlatego też istnieje głęboki sens w zainicjowanych przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów badaniach, które próbują uchwycić obraz całościowy i uśredniony. Przemyslenia wymaga jednak lista wskaźników, na podstawie których prezentowane będą dane rok do roku. Mierniki typu: frekwencja, liczba wystaw, liczba publikacji, liczba lekcji muzealnych stanowią swoistą inwentaryzację sieci muzeów w skali makro. Nie obrazują natomiast „wydajności całego systemu muzealnego”. Aby wykonać takie obrazowanie, należałoby opracować zestaw wskaźników bardziej złożonych. Byłby to pierwszy krok, po którym powinno nastąpić określenie danych granicznych tych wskaźników. W naukach ścisłych dokonuje się często badań w środowisku laboratoryjnym, w toku których definiuje się poziom wskaźnika i opisuje stan danego materiału. Następnie tworzy się graniczne wartości wskaźnika, przy których materiał ulega zmianie. Podobny proces zachodzi w naukach ekonomicznych. Wypracowane w ten sposób wskaźniki oraz ich granice wraz z opisem towarzyszących im cech stanowią następnie ogólnie przyjęty wyznacznik do opisu zjawisk i procesów. W tym miejscu przychodzi czas na badania statystyczne, które mając już konkretne punkty odniesienia, lokują wartości uzyskane przez placówki w określonych przedziałach przypisanych do wskaźników. W ten sposób tworzy się w miarę wiarygodny system oceny efektywności zarządzania muzeami, dzięki któremu ustawodawca pozyskuje wiedzę, w jakim kierunku zmierza system oraz które obszary powinny zostać wzmocnione. Co więcej, poszczególne szczeble zarządzania wiedzą też, jak modelować działania w skali makro (ministerstwo), mezo (organizator), a także mikro (muzeum).

Celem raportu jest odpowiedź na pytanie, czy na podstawie informacji zebranych w toku badania można opisać zarządzanie w polskich muzeach. Analiza danych osadzona została w kontekście realizacji czterech podstawowych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli. W osobnych sekcjach omówiono pytania, które bezpośrednio lub pośrednio nawiązują do wymienionych zagadnień. Dane, które podlegały analizie, pochodziły głównie z próby muzeów bezoddziałowych oraz oddziałowych (zbiorczo), jednak w niektórych miejscach bazowano także na kilku mniejszych grupach instytucji. Przy prezentacji wyników w części przypadków zaproponowano wskaźniki bardziej złożone niż dotychczas stosowane, mając nadzieję na dokładniejsze zobrazowanie cech grupy muzeów lub pojedynczych placówek. Wnioski umieszczone zostały na końcu każdej sekcji, natomiast refleksje dotyczące procesu gromadzenia danych oraz propozycji dalszego postępowania stanowią podsumowanie opracowania.

Marcin Poprawski

dr Marcin Poprawski – prodziekan Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, pracownik Instytutu Kulturoznawstwa UAM, współtwórca i koordynator centrum badawczego Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, od 2006 roku wykładowca Uniwersytetu Europejskiego Viadrina we Frankfurcie nad Odrą. Jest doktorem nauk humanistycznych, muzykologiem, absolwentem Wydziału Historycznego UAM. Swoje umiejętności doskonalił podczas stażu w Centre for Cultural Policy Studies na Uniwersytecie Warwick (2012) oraz w ramach projektu Teaching Cultural Policies realizowanego na uniwersytecie CEU w Budapeszcie (2008). Od 2006 roku jest koordynatorem zespołów badawczych w obszarze zarządzania w kulturze i polityki kulturalnej, współautorem strategii i szkoleń dla samorządów i instytucji. Jest autorem oraz redaktorem publikacji z zakresu nauk o kulturze, zarządzania humanistycznego i estetyki, a także ekspertem Związku Miast Polskich i członkiem Zespołu ds. Lokalnych Polityk Kulturalnych przy Narodowym Centrum Kultury. Od 2013 roku dwukrotnie wybrany na wiceprezesa europejskiej sieci akademickiej ENCATC z siedzibą w Brukseli. Ekspert w międzynarodowych konsorcjach badawczych: Engage Audiences (studium dla Komisji Europejskiej pod kierunkiem Fondazione Fitzcarraldo w Turynie), Testing innovative methods to evaluate cultural and creative spillovers in Europe (konsorcjum koordynowane przez ECBN w Rotterdamie), Connect Audiences (projekt koordynowany przez Uniwersytet Deusto w Bilbao). W roku 2016 był w jury europejskiej nagrody innowacyjnej NICE Award. Jest gościnnym wykładowcą uczelni artystycznych: DAMU w Pradze, JAMU w Brnie, VSMU w Bratysławie oraz studiów podyplomowych Akademia Dziedzictwa w Krakowie. W pracy badawczej i eksperckiej zajmuje się obszarami zarządzania w instytucjach kultury, kultur organizacyjnych w organizacjach kulturalnych i kreatywnych (w tym w instytucjach dziedzictwa), polityki kulturalnej, rozwoju publiczności, estetyki organizacyjnej, przedsiębiorczości kulturalnej i miejskiej kulturalnej sfery publicznej.

Promocja, marketing i frekwencja – aspekty zarządzania muzeami w Polsce

Raport poświęcony problematyce zarządzania muzeami w Polsce zawiera interpretację danych zebranych podczas badania *Statystyka muzeów* prowadzonego w 2018 roku przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów. Opracowanie dotyczy zwłaszcza aktywności promocyjnej i marketingowej muzeów oraz zagadnień frekwencji. Uzupełniono je materiałem z wybranych obszarów, zgromadzonym podczas tego samego badania, obejmującym infrastrukturę i kadry (w tym dane finansowe dotyczące personelu) muzeów w Polsce.

W badaniu ankietowym przeprowadzonym przez NIMOZ w roku 2017 wzięło udział 190 muzeów bezoddziałowych (76,92%) oraz 57 muzeów oddziałowych (23,08%) posiadających w sumie 216 oddziałów – z łączną reprezentacją podmiotów muzealnych w liczbie 406. W odniesieniu do danych GUS za rok 2017 stanowi to istotną, prawie 43-procentową reprezentację wszystkich placówek muzealnych w Polsce, których – zgodnie z danymi statystyki publicznej za rok 2017 – jest w kraju 949 (o 0,4% więcej w porównaniu z 2016 rokiem)¹ (zobacz: Wykres nr 2 we *Wprowadzeniu* do niniejszego opracowania).

Do ważnych zmiennych, przydatnych przy wielozakresowej interpretacji pozyskanych danych, należą te dotyczące podziału muzeów wedle województw oraz wielkości miejscowości, w której mają siedzibę (a także rodzaju jednostki osadniczej: miejska lub wiejska). Instytucji zlokalizowanych w miastach posiadających powyżej 500 tys. mieszkańców jest 94 (23,15%), 82 muzea natomiast to placówki funkcjonujące w miastach od 100 do 500 tys. mieszkańców (20,20%). Najwięcej muzeów (143) zlokalizowanych jest w miastach od 10 do 100 tys. mieszkańców (35,22%), a 87 instytucji ma siedziby w miejscowościach poniżej 10 tys. mieszkańców (21,43%). W tej ostatniej liczbie mieści się 57 placówek z obszarów wiejskich (14,04%). Wszystkie pozostałe badane placówki to muzea zlokalizowane na terenach gmin miejskich. Powyższe wartości liczbowe i procentowe wyrażone zostały na tle łącznej liczby muzeów bezoddziałowych oraz oddziałowych wraz ze wszystkimi oddziałami, co dało sumę 406 placówek. Taka metoda wynika z obserwacji, że lokalizacja oddziałów, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach, w wielu wypadkach wykracza poza miejsce lokalizacji siedziby głównej (zobacz: Wykres nr 5 we *Wprowadzeniu* do niniejszego opracowania).

Istotne jest również uwzględnienie typu muzeum w podziale na dziedziny oraz kwalifikacji podmiotów muzealnych według ich szczególnych cech, ważnych dla ich misji oraz metod działania. W tym zakresie jako muzea narracyjne określiło się 149 podmiotów (74 bezoddziałowych i 75 oddziałów, a zatem łącznie 36,70% z ogólnej liczby 406 uwzględnianych w tym zestawieniu placówek). Część z badanych muzeów – 52 (12,81%) – określiła się również jako instytucja działająca na wolnym powietrzu, na otwartym terenie. Dla analizy istotna jest także typologia ze względu na podmiot prowadzący muzeum. Spośród 247 muzeów bezoddziałowych i oddziałowych wykazanych w ankietach 17 instytucji (6,88%) to muzea publiczne państwowe, 172 instytucje (69,64%) – publiczne samorządowe, 18 podmiotów (7,29%) jest prowadzonych przez organizację pozarządową, 13 muzeów (5,26%) – przez szkołę lub uczelnię

¹ *Kultura w 2017 roku*, Główny Urząd Statystyczny. Zobacz: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2017-roku,20,1.html> (dostęp: 4.09.2018).

wyższą, 5 instytucji (2,02%) – przez Kościół lub związek wyznaniowy, 11 podmiotów (4,45%) – przez osobę fizyczną, a 3 muzea (1,21%) – przez podmiot gospodarczy. Do mniej typowych form organizacyjnych, niewymienionych wśród kategorii proponowanych w ankiecie, należy 8 podmiotów (3,24%): dział muzealno-regionalny ośrodka kultury, jednostka organizacyjna w ramach artystycznej instytucji narodowej, jednostka organizacyjna Państwowej Straży Pożarnej, podmiot samorządowo-parafialny, państwowa osoba prawna – muzeum przy parku narodowym, jednostka sektora publicznego – kolekcja historycznych przyrządów pomiarowych. Spośród wskazanych powyżej 19 muzeów to instytucje współprowadzone przez organizatorów różnego typu. Tylko jedno muzeum działa na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego (zobacz: Wykres nr 6 we *Wprowadzeniu* do niniejszego opracowania).

1. Obszar tematyczny: promocja i marketing oraz frekwencja

Zagadnienia związane z aktywnością promocyjną oraz marketingową podane zostały w ankiecie oddzielnie od danych dotyczących frekwencji. Jednak w ramach podjętej interpretacji danych na potrzeby prezentowanego raportu informacje z tych dwóch obszarów potraktowano łącznie z racji istotnego związku między tymi zakresami praktyki w organizacjach kulturalnych. W komentarzu poświęconym tej dziedzinie – bardzo istotnej ze względu na ogromną konkurencyjność ofert kulturalnych i spędzania czasu wolnego – uwzględniono szerszy kontekst promocji jako kształtowania marki, reputacji i wizerunku instytucji oraz szerszy obraz marketingu jako badania potrzeb obecnej i potencjalnej publiczności muzealnej, a także kształtowania aktywności ukierunkowanych na pozyskanie osób zwiedzających muzea.

Termin „marketing” określany jest przez autorów ankiety, w załączonych do niej wskazówkach², jako: pozyskiwanie i utrzymywanie relacji ze sponsorami, tworzenie ofert i pozyskiwanie nabywców usług oraz zasobów oferowanych przez muzea. Pojęcie „promocja”, w ramach tego samego badania, opisuje: tworzenie strategii wizerunkowych i promocyjnych, budowanie marki muzeum, dbanie o spójność identyfikacji wizualnej, budowanie relacji z mediami, inicjowanie wydarzeń o charakterze promocyjnym (np. koncertów, konkursów, dni otwartych).

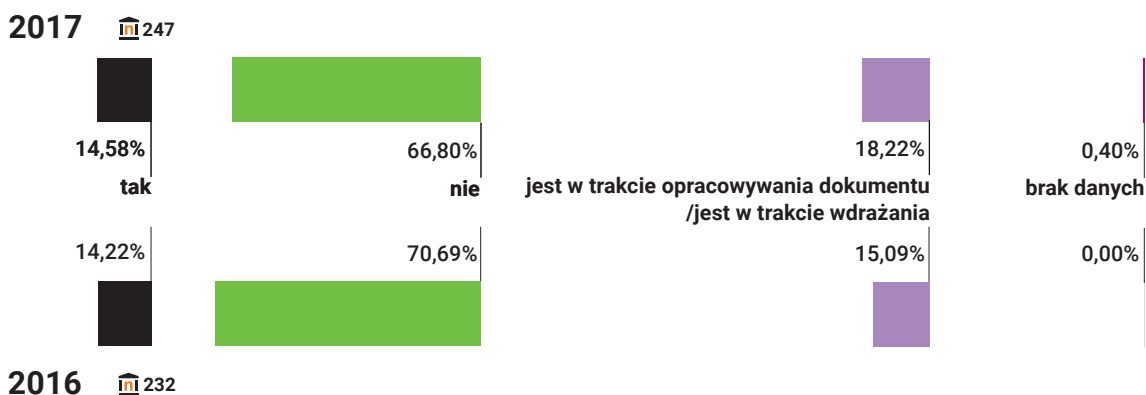
W pierwszym z wymienionych zakresów informacji niezwykle istotne i dające wiele do myślenia jest zestawienie danych pozyskanych w odpowiedzi na pytanie o posiadanie przez muzeum strategicznego dokumentu w zakresie promocji i budowania wizerunku, a jednocześnie o strategiczne działanie na podstawie takiego dokumentu. Deklaracje respondentów w tym zakresie w zestawieniu ilościowym kształtują się następująco. Zaledwie 36 instytucji (14,57%) posiada strategię promocji własnego muzeum. Aż 165 (66,80%) muzeów nie ma takiego dokumentu, 45 (18,22%) jest w trakcie wdrażania lub opracowywania strategii, a 1 instytucja (0,40%) w ogóle nie podaje informacji na ten temat. Spośród instytucji posiadających strategiczną wykładnię do działań promocyjnych i wizerunkowych 24 (66,67%) to instytucje bezoddziałowe, a 12 (33,33%) – muzea z oddziałami. W perspektywie porównawczej, zgodnie z raportem programu *Statystyka muzeów* z danymi zebranymi w roku 2016³, zauważamy, że spośród ówczesnie badanych 232 muzeów aż 164 instytucje (70,69%) nie posiadały strategicznego dokumentu z zakresu promocji i budowania wizerunku, a 35 (15,09%) nie podało informacji w tym zakresie. W poprzednim raporcie 33 muzea potwierdziły,

2 Na liście pojęć, które można doprecyzować w kolejnych edycjach badania, warto umieścić dodatkowo terminy: „wizerunek muzeum”, „spójna identyfikacja wizualna muzeum” oraz „frekwencja”.

3 *Statystyka muzeów. Muzea w 2016 roku*, NIMOS, Warszawa 2017, s. 45.

że mają strategiczny dokument, co stanowiło 14,22% badanych podmiotów. Taka optyka pozwala wnioskować, że przy większej próbie muzeów badanych w ostatnim roku stan posiadania w zakresie strategii promocyjnych i marketingowych nie polepszył się, świadomość i sprawczość w tym zakresie zdaje się nawet pogarszać. Liczba muzeów mających promocyjny dokument strategiczny w ciągu roku od poprzedniego badania praktycznie nie uległa zmianie – gdyż wzrost w tym zakresie wyniósł zaledwie 0,36 punktu procentowego. Bardziej świadczy to o zmniejszaniu się odsetka instytucji posiadających strategiczny dokument wraz ze zwiększającą się liczbą muzeów dołączających do badania *Statystyka muzeów*. W dłuższej perspektywie czasowej niż dwa lata można jednak zauważyć utrwalenie pewnej tendencji – w roku 2015 dokument taki posiadało zaledwie 3% badanych instytucji. Można w tym miejscu zadać sobie pytanie, czy nie jest tak, że te muzea, które chciały i mogły przygotować taki dokument, już to zrobiły. Reszta instytucji nie widzi potrzeby tworzenia strategicznych narzędzi działania w obszarze promocji.

Rysunek 1. Czy muzeum posiada dokument strategiczny w zakresie promocji i budowania wizerunku?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

W ankiecie skierowanej do oddziałów muzeów 12 podmiotów zadeklarowało działanie na podstawie strategicznego dokumentu promocyjnego, a 7 z nich wskazało w tym miejscu wspólny dokument dla całej instytucji. Wedle danych pozyskanych w tej samej ankiecie 16 oddziałów jest w trakcie wdrażania lub przygotowania strategicznego dokumentu w tym zakresie – tu najwięcej deklaracji (11 placówek) pochodzi z jednej z instytucji z województwa małopolskiego. Ponadto 54 z 215 badanych oddziałów przyznaje się do samodzielnej polityki promocyjnej i wizerunkowej.

Osobną kwestią jest spójna identyfikacja wizualna jako istotna część działalności promocyjnej muzeów. Na pytanie o ten wymiar strategicznej aktywności instytucji 177 podmiotów (71,66%) udzieliło odpowiedzi twierdzącej, a 70 (28,34%) wskazało, że nie posiada spójnej identyfikacji wizualnej. W zestawieniu z poprzednim badaniem, dotyczącym 2016 roku, do spójnej identyfikacji wizualnej przyznawało się dokładnie tyle samo, czyli 177 instytucji. Jednak mniejsza wielkość próby instytucji z poprzedniego roku pogarsza wynik procentowany dla roku 2017. Dla porównania w skali wieloletniej – posiadanie spójnej identyfikacji wizualnej w 2015 roku potwierdziły 143 muzea (74,87%) spośród badanych 191 instytucji, a w roku 2014, choć przy znacznie mniejszej próbie (139) – 59% muzeów.

Rysunek 2. Czy muzeum posiada spójną identyfikację wizualną?



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Weryfikacja stopnia reprezentatywności grupy badanych przez NIMOZ muzeów ze względu na organizatora placówki, w zestawieniu z danymi prezentowanymi przez GUS, nie wskazuje znacznych rozbieżności proporcji dla pozyskanych danych, które stanowią przedmiot tego opracowania. W danych GUS 79,35% instytucji należy do sektora publicznego, z czego 91,63% to instytucje, których organizatorami są samorządy. W danych NIMOZ suma instytucji państwowych i samorządowych stanowi 72,71%, w ramach których 91,01% to samorządowe instytucje kultury. Wartość ta zbliża się bardziej do proporcji instytucji badanych przez GUS, gdy dodamy do tego kolejne muzea kryjące się w kategorii: inna forma własności, których organizatorem jest jednostka podlegająca administracji publicznej lub samorządowej (np. Państwowa Straż Pożarna lub inna placówka publiczna niebędąca muzealną instytucją kultury). Mniejsza jest reprezentatywność pozostałych – ilościowo mniej obecnych – typów muzeów, w tym prowadzonych przez fundacje i stowarzyszenia.

Problem ze spójnym przekazem wizualnym muzeów do odbiorców nie dotyczy tylko małych, najczęściej niskobudżetowych organizacji, skoro wśród instytucji bez spójnego wizerunku wizualnego jest w roku 2017 również 6 muzeów państwowych, w tym 3 bezoddziałowe i 3 oddziałowe. Co równie ważne, w roku 2017 tylko 3 instytucje z 70 nieposiadających identyfikacji wizualnej mają strategiczny dokument w zakresie promocji. Można zatem założyć, że brak spójnej identyfikacji często idzie w parze z brakiem strategicznego dokumentu w zakresie promocji instytucji. Ponadto warto zwrócić uwagę, że aż 42 (19,44% ze wszystkich oddziałów muzealnych) oddziały przyznają się do spójnej identyfikacji wizualnej, w tym 21 – przygotowanej tylko dla swojego oddziału.

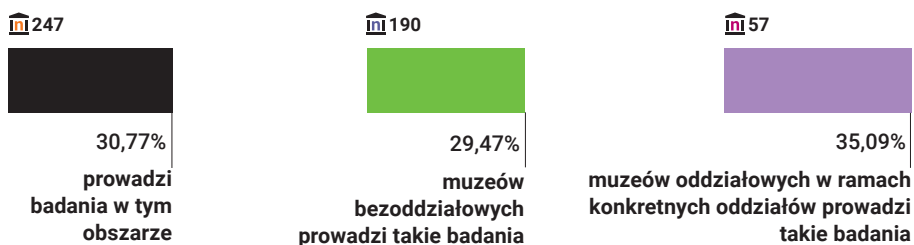
Jednym z najistotniejszych zagadnień na styku problematyki promocji i frekwencji jest kwestia prowadzenia badań wizerunkowych oraz badania struktury publiczności. W tym zakresie sugerowano działania o charakterze ankietowym lub bardziej zaawansowane badania o charakterze jakościowym. Tu należy zwrócić uwagę na niedostateczną precyzję w sformułowaniu pytania, w którym jest o mowa o „badaniu własnym”, bez zwrócenia uwagi na możliwość pozyskiwania wiedzy o publiczności za pomocą badań zleconych podmiotowi zewnętrznemu. Istnieje ryzyko, że instytucje, które zlecały badania profesjonalnym podmiotom spoza muzeum, czytając pytanie literalnie, mogły nie wykazać się działaniem w tym zakresie.

Niezależnie od tej kwestii dane zgromadzone w odpowiedziach na to pytanie wskazują na wyraźne zaniedbanie w zakresie pozyskiwania przez polskie muzea wiedzy na temat swojej realnej i potencjalnej publiczności oraz postrzegania instytucji przez otoczenie zewnętrzne. Tylko 76 z 247 (30,77%) instytucji bezoddziałowych i oddziałowych potwierdziło realizację takich badań⁴. Pozyskiwanie wiedzy o sobie

⁴ W tych 76 instytucjach wykazano łącznie 96 odpowiedzi twierdzących na pytanie o prowadzenie badań w zakresie publiczności lub wizerunku, odpowiedzi udzielały również poszczególne oddziały instytucji oddziałowych.

w ramach własnych działań badawczych zadeklarowało 56 muzeów bezoddziałowych (29,47% spośród wszystkich bezoddziałowych) oraz 20 posiadające oddziały (35,09% z zebranych w statystyce za rok 2017 muzeów oddziałowych).

Rysunek 3. Charakterystyka muzeów prowadzących badania w obszarach: wizerunku, struktury publiczności, promocji i marketingu



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

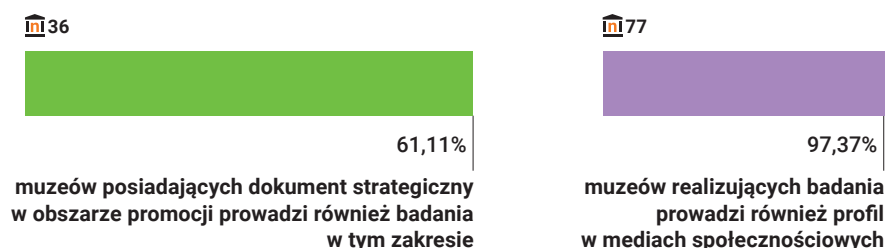
Po raz kolejny próba korelacji danych pozyskanych w tym pytaniu z posiadaniem strategicznego dokumentu w zakresie promocji pokazuje, że spośród 36 muzeów działających zgodnie z własnym promocyjnym dokumentem strategicznym aż 22 placówki (61,11%) realizują jednocześnie badania w tym obszarze i pozyskują wiedzę potrzebną do działania promocyjnego oraz poprawy wyników frekwencyjnych. Dla porównania – w 2016 roku badania związane z wizerunkiem i strukturą publiczności prowadziło również niewiele, bo tylko 75 muzeów, przy mniejszej próbie badanych instytucji. Zatem zasadnicza kwestia pozyskiwania wiedzy kluczowej dla strategicznej długodystansowej działalności danego muzeum nadal pozostawia bardzo wiele do życzenia. W mocy pozostają wnioski Alicji Knast z raportu *Muzea w Polsce* dotyczącego 2015 roku, choć wówczas jedynie 10% badanych instytucji prowadziło badania wizerunkowe i struktury publiczności. Z czysto metodycznego punktu widzenia obejmującego treść ankiety warto wrócić do uwagi tej samej autorki, która zaznaczała w odniesieniu do danych za 2015 rok⁵, że jedno pytanie o aktywność badawczą próbuje objąć jednocześnie dwa zakresy problemowe: „percepcji instytucji oraz cech demograficznych grupy korzystających z oferty”. To sformułowanie nie uległo zmianie w bieżącej ankiecie. Dodatkowo może powstać wątpliwość dotycząca precyzji udzielanych odpowiedzi, skoro pytamy wyłącznie o badania prowadzone przez samą instytucję, z pominięciem badań prowadzonych przez podmioty zewnętrzne: „(...) nie rozróżnia badań własnych od badań prowadzonych przez podmioty zewnętrzne do celów innych niż badanie danego muzeum. Z praktyki wynika, że muzea są bardzo często pytane o różne aspekty działalności i dostępności oferty kulturalnej. W tych odpowiedziach może więc znajdować się deklaracja, że były prowadzone badania, co nie oznacza, że muzeum posiada ich wyniki (a tym samym wiedzę na temat wniosków) lub miało wpływ na pytania badawcze”⁶.

5 A. Knast, *Charakterystyka działalności wystawienniczej muzeów w Polsce, w tym frekwencji, narzędzi promocyjnych i marketingowych* [w:] *Muzea w Polsce. Raporty na podstawie danych z projektu Statystyka muzeów (2013–2015)*, Biblioteka NIMOS, Warszawa 2016, s. 42.

6 Ibidem, s. 42.

Informacje dotyczące aktywności badawczej muzeów w obszarze zbliżonym do marketingu mogą prowadzić do wniosków o ciekawych korelacjach. Instytucje aktywne na tym polu to równocześnie placówki korzystające z mediów społecznościowych jako narzędzi promocji: 74 muzea bezoddziałowe i oddziałowe badają oraz jednocześnie mają media społecznościowe (97,37%). Ta zbieżność danych może prowadzić do wniosku o wysokiej świadomości kadr w zakresie potrzeby korzystania z nowych narzędzi promocji – jako działań współgrających lub wynikających z pozyskiwania wiedzy o publiczności i relacjach instytucji z otoczeniem społecznym. Na podstawie przytoczonych danych można zauważyć też, że aż 72 podmioty⁷, w tym 20 placówek w ramach 9 muzeów oddziałowych, jednocześnie bada relacje z publicznością i ma dzień z bezpłatnym wstępem dla zwiedzających (co stanowi sporą składową 20,16% z 357 placówek muzealnych⁸, które oferują taką możliwość). Ta ostatnia obserwacja może skłaniać ku wnioskowi, że placówki prowadzące wspomniane badania są również otwarte na stosowanie metod zachęty włączania osób, dla których bariera finansowa stanowi istotną przeszkodę w korzystaniu z oferty muzeum.

Rysunek 4. Korelacje dla instytucji prowadzących badania marketingowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Spośród instytucji, które wypełniły ankiety, badania z zakresu promocji i marketingu wykazywane są relatywnie najczęściej w państwowych (58,82% – 10 muzeów) i samorządowych (33,72% – 58 muzeów) instytucjach kultury, rzadziej w instytucjach związanych z organizacjami pozarządowymi i uczelniami lub prowadzone przez osoby prywatne. Wynika to zapewne przede wszystkim z ograniczonej puli zasobów finansowych oraz kadrowych umożliwiających samodzielne podjęcie działań badawczych.

Witryna internetowa jest narzędziem promocji dla 224 muzeów oddziałowych i bezoddziałowych (90,69%). Łącznie z oddziałami, które wskazały na własne, niezależne witryny internetowe, stanowi to 261 podmiotów. Wiele oddziałów posiada swoje osobne adresy i witryny internetowe, dlatego warto przyrzeć się danym z uwzględnieniem informacji z poszczególnych oddziałów. Nie wszystkie instytucje spośród tych, które prowadzą stronę internetową, potrafią lub chcą dzielić się informacjami na temat liczby jej odsłon (takich informacji nie podaje 46 instytucji posiadających stronę – 17,62%) oraz unikalnych użytkowników (informacji na ten temat nie uzyskano od 79 instytucji – 30,26%).

7 Próba złożona z muzeów bezoddziałowych oraz poszczególnych oddziałów. Pytanie o dzień bezpłatnego wstępu do muzeum nie było zadawane w ankietach zbiorczych dla muzeów oddziałowych.

8 Próba złożona z muzeów bezoddziałowych oraz samych oddziałów.

Rysunek 5. Muzea posiadające stronę internetową



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Posiadanie profilu w mediach społecznościowych wykazuje 219 z 247 muzeów bezoddziałowych i oddziałowych (88,66%), które udzieliły odpowiedzi w ankiecie. Aż 26 podmiotów otwarcie przyznaje się do braku (10,53%) aktywności o takim charakterze, a 2 instytucje wykazują brak danych. Wedle poprzedniego raportu z 2016 roku 201 muzeów było obecnych w mediach społecznościowych, co stanowiło niemal 87% badanych wówczas instytucji. Był to wówczas spadek o 0,16 punktu procentowego względem roku 2015, przy większej liczbie badanych muzeów. Powyższe dane wskazują na ogólny wzrost świadomości znaczenia internetu dla skutecznego budowania wizerunku muzeów.

Rysunek 6. Muzea obecne w mediach społecznościowych (profile instytucji lub ich oddziałów) w latach 2015–2017

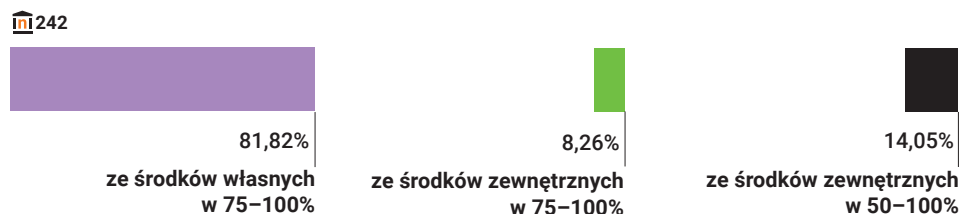


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Interesująco prezentują się odpowiedzi na pytanie o źródła finansowania działań promocyjnych, które uzyskano od łącznie 242 instytucji, w tym 57 muzeów oddziałowych oraz 185 bezoddziałowych. Aż 154 (63,64%) z tych placówek jako źródło wydatków promocyjnych w całości, w 100% podało wyłącznie środki własne. Gdyby zliczyć instytucje, których wydatki promocyjne pokrywane są przynajmniej w 75% ze środków własnych, będzie to już 198 placówek (81,82%). Instytucje, które na promocję wydają mniej niż 25% środków własnych, to zaledwie 20 muzeów (8,26%). Można jeszcze inaczej przeliczyć te proporcje i dostrzec, że muzeów, które koszty promocyjne finansują sumą niższą niż 51% ze środków własnych – czyli korzystają co najmniej w połowie ze źródeł zewnętrznych, sponsorskich, grantowych itp. – jest 34 (14,05%). Skłania to do refleksji, że działania promocyjne, które w obliczu ogromnej konkurencyjności ofert spędzania czasu wolnego mogą istotnie decydować o popularności muzeów lub braku zainteresowania nimi, finansowane są zdecydowanie jako część corocznych budżetów opartych przede wszystkim na dotacji. Wydatki promocyjne traktowane są tym samym nie jako wartość, w którą należy dynamicznie inwestować, lecz raczej jak obszar środków zasilanych w sposób zachowawczy

i doraźny. Środki na promocję bazują w większości przypadków na tym, czym dysponuje instytucja w ramach budżetu, z którego musi opłacić również inne, często bardziej bieżące koszty. W efekcie powstaje na zagrożenie ograniczenia środków na promocję ze względu na inne – często nieoczekiwane – potrzeby płatne z tej samej puli. Instytucje, które inwestują w promocję, pozyskując na to środki zewnętrzne dające niezależność względem ciśnienia ograniczonej subwencji budżetowej i pułapki polegania na niewielkich, choć stałych przychodach z biletów, to cały czas bardzo wąskie grono placówek.

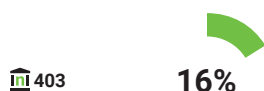
Rysunek 7. Źródła finansowania działań promocyjnych przez muzea



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

W ankiecie pytano również o korzystanie przez placówki muzealne z nowszych narzędzi komunikacji z odbiorcą, takich jak: streaming wydarzeń online czy emisja materiałów wideo w szerokim obiegu. Dla 338 z 403 podmiotów łącznie (instytucji bezoddziałowych oraz wszystkich oddziałów wraz z siedzibami głównymi) deklarujących odpowiedzi w tym zakresie nie była to aktywność praktykowana w roku 2017 (83,87%). Metody te stosowano w 65 placówkach (16,13%) w ramach 53 instytucji muzealnych. Wśród tych ostatnich 24 (36,92%) to placówki narracyjne – co stanowi 16,11% instytucji tego typu w Polsce. Aż 21 z instytucji używających nowych mediów wideo i streamingu wydarzeń online do celów promocyjnych prowadzi badania w zakresie obszaru marketingu i relacji z odbiorcą (32,31%), 37 posiada spójną identyfikację (56,92%), a 7 z nich ma ewidentną strategię promocyjną (10,77%). 65 placówek bezoddziałowych i oddziałów funkcjonuje w ramach: 23 instytucji interdyscyplinarnych (35,38%), 17 muzeów historycznych (26,15%), 6 muzeów sztuki, 4 muzeów techniki i nauki, 3 muzeów martyrologicznych, 3 etnograficznych oraz pozostałych – pojedynczo występujących – typów dziedzinowych instytucji muzealnych. Można zatem wskazać, że bardzo efektywne narzędzia promocji, którymi są transmisje wideo czy materiały filmowe dystrybuowane przez internet, są praktyką stosowaną przez znikomą liczbę placówek muzealnych. Chociaż muzea charakteryzujące się jako narracyjne byłyby predestynowane do takich narzędzi, niewielka ich liczba korzysta z takich metod dzielenia się swoją ofertą i wydarzeniami. Negatywnie zaskakująca jest również znikoma liczba instytucji używających narzędzi komunikacji z zakresu wideo, która posiada dokument strategiczny z zakresu promocji, co może świadczyć o bardziej spontanicznym niż strategicznym stosowaniu tego typu mediów do promowania instytucji. Pociuszające może być jedynie to, że relatywnie dużo instytucji wskazujących na działania w zakresie promocji za pomocą krótkich filmów lub streamingu wideo posiada jednocześnie spójną identyfikację wizualną oraz prowadzi badania w obszarze marketingu.

Rysunek 8. Muzea korzystające z multimedialnych narzędzi komunikacji z publicznością (emisja materiałów wideo, streaming wydarzeń)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Rysunek 9. Charakterystyka muzeów używających materiałów wideo i streamingu do promocji



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Aż 357 (88,59%) badanych podmiotów wykazuje w ankiecie co najmniej jeden dzień w tygodniu z bezpłatnym wstępem dla zwiedzających, natomiast 46 (11,44%) instytucji nie posiada takiej możliwości.

Rysunek 10. Muzea oferujące w 2017 roku co najmniej jeden dzień w tygodniu z bezpłatnym wstępem



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

W 303 muzeach i ich oddziałach (75,37%) znajdziemy sklep muzealny lub stanowisko, gdzie można nabyć wydawnictwa i przedmioty związane z działalnością instytucji. 99 innych podmiotów (24,63%), w tym poszczególnych oddziałów muzeów oddziałowych, nie ma takiej oferty. W zestawieniu porównawczym jeszcze w 2015 roku zaledwie Aż 52% muzeów zadeklarowało, że w obrębie instytucji prowadzony jest sklep muzealny. Warto zwrócić uwagę, że w roku 2017 pytanie o ten aspekt aktywności usługowej muzeum zmieniło brzmienie. Wcześniej pytano o to, czy samo muzeum prowadzi sklep, obecnie pytanie sformułowane jest w sposób dociekający – czy na terenie muzeum jest takie miejsce (które może być również prowadzone przez inny podmiot niż muzeum).

Rysunek 11. Muzea posiadające sklep lub stanowisko ze sprzedażą pamiątek i wydawnictw



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Dla skuteczności działań promocyjnych istotne są również liczba i doświadczenie pracowników zatrudnionych w dziedzinie promocji lub marketingu. Nie mniej ważna jest aktywność instytucji w zakresie zlecania działań promocyjnych podmiotom zewnętrznym. Te informacje nie były jednak pozyskiwane w 2017 roku. Wedle danych zebranych w raporcie z badań realizowanych w poprzednim roku dla 216 muzeów, które udzieliły odpowiedzi na pytanie o stan kadr muzeów zajmujących się promocją i marketingiem, na instytucję muzealną przypada średnio dwoje pracowników działających w tym obszarze.

W odpowiedziach umieszczano interesujące komentarze, których zakres nie mógł zostać zmierzony za pomocą ankiety. Kilka z nich zasługuje na uwagę. W odpowiedzi na pytanie o dzień bezpłatny część instytucji, zwłaszcza z sektora pozarządowego, deklaruje całkowicie wolny wstęp do swoich placówek – bez konieczności zakupu biletu. W wypadku muzeów oddziałowych występuje również różnorodność oferty bezpłatnej w zależności od danego oddziału.

Istnieją muzea, które nie prowadzą samodzielnej polityki promocyjnej ani własnych badań marketingowych, a także niezależnej strony internetowej. Tak jest, z jednej strony, w wypadku instytucji narodowych lub państwowych o aktywności szerszej niż muzealna, m.in. na uczelniach publicznych lub w instytucjach narodowych (np. w Narodowym Instytucie Fryderyka Chopina) czy też w służbach państwowych, jak Państwowa Straż Pożarna, których misja i działalność uwarunkowane są innymi czynnikami niż w przypadku większości instytucji muzealnych w Polsce. Z drugiej strony – w podobnej sytuacji niesamodzielności bywają małe instytucje muzealne podległe władzom gmin. Mimo odrębnej podmiotowości nie mają one potrzeby albo przyzwolenia na prowadzenie działań promocyjnych jako samodzielnych i ukierunkowanych na swoje muzeum. Realizują natomiast komunikację kształtowaną przez odpowiednie jednostki lokalnej administracji samorządowej. Działania planowane i realizowane są wspólnie dla wielu podmiotów funkcjonujących na terenie gminy. Jest też sporo sytuacji niestandardowych w zakresie promocji w zależności od relacji, jakie instytucja muzealna ma ze swoimi oddziałami, np. muzeum macierzyste odpowiada za obsługę strony internetowej, natomiast pracownicy oddziału prowadzą promocję we własnym zakresie, posiłkując się m.in. mediami społecznościowymi.

Podział na muzea z oddziałami i bez oddziałów, który dotyczy przede wszystkim muzeów państwowych i samorządowych, ma uzasadnienie tyleż praktyczne, ile historyczne, wynikające – z jednej strony – z tematyki oraz charakterystyki kolekcji, z drugiej zaś – z często arbitralnych decyzji administracyjnych. Wszystko to nie jest systemowo przejrzyste z racji tego, że instytucje muzealne podlegały różnym przeobrażeniom po 1945 i 1989 roku, a także po przekształceniach administracji terytorialnej w latach 90. XX wieku. Przyczyną łączenia muzeów w większe instytucje oddziałowe były często przeświadczenia podmiotów finansujących, że administracyjne zintegrowanie czy sieciowanie spowoduje, że muzea będą tańsze w utrzymaniu, a także łatwiejsze do administrowania, zarządzania i nadzorowania. Kwestia ta jednak nie jest oczywista, a zależna od poszczególnych przypadków instytucji i wielu innych zmiennych, np. skutecznego przywództwa, jakości relacji organizatora z instytucją, warunków infrastrukturalnych

czy bardzo różnych uwarunkowań istniejących w społecznościach lokalnych. Charakterystyczne dla oddziałów są często: samodzielna siedziba, budynek oraz lokalizacja odmienna od siedziby głównej. Oddziały działają niekiedy na terenie innej miejscowości czy gminy, co znacząco komplikuje kwestie spójności działań promocyjnych i marketingowych, często zogniskowanych na danym obszarze. Oddziały w ramach poszczególnych instytucji mają również bardzo różne zasoby materialne, kolekcje i – w konsekwencji – bardzo zróżnicowaną frekwencję. Skuteczność czy też istnienie oddziałów wymaga bardzo różnych narzędzi promocyjnych. Frekwencja jednego z oddziałów może np. znacznie przewyższać łączną liczbę gości wszystkich pozostałych oddziałów dużej instytucji – tak jest w przypadku Panoramy Raclawickiej, jako oddziału Muzeum Narodowego we Wrocławiu. Są również instytucje oddziałowe, takie jak Wielkopolskie Muzeum Niepodległości, posiadające oddziały bardzo zróżnicowane charakterem: obóz zagłady zlokalizowany na obrzeżach miasta i muzeum militariów w parku odwiedzanym bardzo chętnie przez rodziny z dziećmi. Narzędzia promocji, kształtowania wizerunku i komunikacji z publicznością dla tych różnych podmiotów nie mogą być jednolite, choć przecież oddziały łączy sztyld jednej instytucji.

Osobna część ankiety skierowanej do muzeów poświęcona została frekwencji, czyli liczbie osób odwiedzających instytucje muzealne. Zdaniem wielu osób podejmujących decyzję o finansowaniu muzeów liczba zwiedzających pozostaje ciągle ważnym kryterium oceny instytucji kultury i jej racji bytu. Nacisk na analizę danych frekwencyjnych jest tym bardziej silny, jeśli dodamy do tego ciśnienie ze strony ilościowej, rynkowej czy też usługowej perspektywy uczestnictwa w kulturze dominującej w masowej konsumpcji kulturalnej (będącej domeną globalnych korporacji z obszaru przemysłów kulturalnych). Ten kontekst wywiera nieustannie ekonomiczną presję również na publicznym sektorze kultury. Z perspektywy wartości kultury oraz innych centralnych zagadnień polityki kulturalnej redukcja istoty sukcesu muzeum do frekwencji jest jednak dużym i niezasadzonym uproszczeniem. Pełny wymiar tego zagadnienia widzimy dzisiaj nie tyle w świetle badań w zakresie ekonomiki kultury, ile bardziej w tzw. rozwoju publiczności.

Pojęcie rozwoju publiczności pochodzi z przekładu i adaptacji na warunki polskie brytyjskiego sformułowania „audience development” – koncepcji działania będącej obecnie jednym z najchętniej dyskutowanych tematów w europejskich gremiach zajmujących się instytucjami kultury i zainteresowanych społecznym oraz demokratycznym wymiarem kultury. Pod tym pojęciem kryje się spójny obszar działań pojmowany jako strategiczny, dynamiczny i interaktywny proces czynienia organizacji kulturalnych i artystycznych, instytucji kultury, poszczególnych teatrów, muzeów, filharmonii, bibliotek, centrów kultury itd. bardziej dostępnymi dla różnorodnej publiczności. Dotyczy to: osób przebywających w możliwym zasięgu działania instytucji, metod utrzymania dotychczasowej publiczności i jednocześnie włączania nowych, szerszych typów odbiorców w dalsze upowszechnianie treści, wartości, narracji oraz artefaktów, które są przedmiotem działalności organizacji kulturalnej.

Chodzi zatem nie tylko o to, by zwiększać liczbę publiczności instytucji i sprzedawać więcej biletów wstępu, lecz o to, by widzowie, zwiedzający, czytelnicy i słuchacze pochodzili ze środowisk oraz obszarów bardziej różnorodnych społecznie, wiekowo, kulturowo czy geograficznie. Ostatecznie najważniejsze jest to, by osoby te rozwijały się razem z instytucją, w której przebywają, współtworzyły ją, propagowały i wzmacniały swoim zaangażowaniem⁹.

9 A. Bollo i in., *Engage Audiences. Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations*, EU-European Commission 2017. Dostępny na: <http://engageaudiences.eu/materials/> (dostęp: 20.08.2018).

Frekwencja, zwłaszcza duża, nie stanowi zatem punktu docelowego dla muzeum. Jej pomiar może być raczej dobrym początkiem dla strategicznego podejścia do: swojej instytucjonalnej przyszłości, wizerunku, a także skutecznego promowania i angażowania osób w wartości, które muzeum – *explicite* lub *implicit* – propaguje i utrwała. Pojęcie rozwoju publiczności pierwotnie kojarzone było z działaniami marketingowymi na rzecz zwiększenia liczby i różnorodności klientów instytucji kultury. Przeszło jednak w ostatnich 20 latach znaczącą ewolucję w stronę działań partycypacyjnych i edukacyjnych. W obszarze rozwoju publiczności poszukiwane są metody większego pogłębienia i poszerzenia zakresu relacji pomiędzy muzeum a różnymi rodzajami publiczności, obecnymi i potencjalnymi jego gośćmi oraz współtwórcami aktywności instytucji.

Muzeum zaangażowane w rozwój publiczności jest miejscem kierującym swoją uwagę i priorytety działania w stronę pojedynczego człowieka, który ma być jej świadomym gościem, zaangażowanym w jej rozwój oraz rozwój swoich kompetencji społecznych, estetycznych i etycznych, które będą spełniać potrzeby jednostek jako części społeczeństwa, wspólnoty wartości. W praktyce praca w obszarze rozwoju publiczności dotyczy układania programu działań instytucji, aktywności edukacyjnych podejmowanych przez muzeum, a także budowania trwałej relacji zaufania i wzajemnej lojalności. Badanie frekwencji jest zaledwie elementem większej całości, który należy wzbogacić o badania jakościowe. Jeśli badanie w ramach statystyki muzeum chciałoby uchwycić ten wymiar strategicznej aktywności muzeów, ankieta będzie musiała być wzbogacona o elementy wykraczające poza zliczanie osób odwiedzających muzea.

Dane wyjściowe za rok 2017 dotyczące frekwencji i dostępności dla 247 instytucji muzealnych są następujące: na 406 placówek muzealnych bezoddziałowych oraz oddziałów, 363 (89,41%) są otwarte przez cały rok, 32 (7,88%) – sezonowo (jest to 16 muzeów bezoddziałowych oraz 16 oddziałów z różnych muzeów), a 11 placówek nie wskazuje danych w tym zakresie. Odpowiedzi na pytanie o frekwencję ogółem udzieliły 442 placówki, łącznie z oddziałami. Po szczegółowym przejrzeniu danych i skonfrontowaniu ich z ogólnym zestawieniem okazuje się jednak, że nie wszystkie informacje dają poczucie rzetelności danych. Dlatego jako źródło do końcowego opracowania można zaklasyfikować 238 rekordów muzeów bezoddziałowych i oddziałowych sumarycznie. Zgodnie z instrukcją wypełnienia ankiety przekazaną muzeom frekwencja mierzona jest ogółem, a także w zakresie: wystaw stałych, wystaw czasowych oraz łącznie wystaw stałych i czasowych podczas jednej wizyty – jeśli zachodzi taki scenariusz przebywania w muzeum. Wiąże się z tym jednak pewna trudność. Wiele muzeów wydaje się dość różnie interpretować sposób liczenia odwiedzających. Dlatego za optymalne należy przyjąć wartości sumaryczne – frekwencja ogółem. Problemy z prawidłowym podaniem danych mają niektóre muzea oddziałowe. Nie wszystkie instytucje pojmują, jak wykazywać frekwencję oddziałów i siedziby głównej, choć instrukcja w tym zakresie podana przez NIMOZ wydaje się bardzo precyzyjna i jasna. Pewne sumy danych frekwencyjnych oddziałów nie zgadzają się z sumą frekwencji dla całego muzeum oddziałowego. Łączna frekwencja dla 238 instytucji bezoddziałowych i oddziałowych w roku 2017 to 20 955 837 osób, co daje średnią na muzeum o wartości 88 050 osób. W przypadku muzeów bezoddziałowych jest to średnia 71 206 osób na muzeum, a w wypadku instytucji posiadających oddziały jest to wartość odpowiednio większa – 141 536 osób na całe muzeum z oddziałami. Dla porównania – w 2016 roku zbadano 232 muzea, które odwiedziło w sumie 21 585 714 osób (dane dla 225 instytucji). W roku 2015 badanie objęło 197 muzeów, które odwiedziło 15 432 687 osób (dane dla 188 muzeów) – średnio w jednym muzeum było 82 089 osób. Wyniki ankiet NIMOZ można w pewnym zakresie zestawić z danymi pozyskanymi w innym badaniu, prowadzonym przez Główny Urząd Statystyczny na znacznie większej próbie muzeów,

zgodnie z którymi w 2017 roku muzea w Polsce zwiedziło 37,5 mln osób (o 3,2% więcej niż w 2016 roku)¹⁰.

Z łącznego oglądu danych zebranych przez NIMOZ i GUS, przedstawionych w tym roku, a dotyczących roku 2017, może wynikać, że mamy do czynienia – po raz pierwszy w ostatnich kilku latach – jeśli nie ze zmniejszeniem, to co najmniej ze znacznym wyhamowaniem przyrostu zwiedzających muzea w Polsce. Jeśli opierać się na danych i deklaracjach muzeów zebranych przez GUS, w latach 2014–2016 mieliśmy do czynienia z corocznym wzrostem frekwencji łącznie o ok. 18%, czyli na średnim poziomie wzrostu ok. 9–10% rocznie. W roku ubiegłym frekwencja wzrosła jednak o 3,2% i jest to najmniejszy wzrost od pięciu lat. Dane NIMOZ, choć realizowane wyłącznie na części tych podmiotów, które pojawiają się w ankiecie GUS, a które obowiązkowo składają dane statystyczne do GUS, wskazują na podobny trend. Trudno tutaj o pełną możliwość dokonania zestawienia danych z kolejnych lat, jako że zarówno liczba badanych instytucji, jak i ich lista ulegały zmianie z roku na rok. W 2015 roku średnia liczba zwiedzających przypadających, wedle średniej statystycznej, na jedną instytucję to 82 089 osób (n = 188), w roku 2016 wykazano 96 365 osób zwiedzających średnio w przeliczeniu na muzeum (przy znacząco większej liczbie muzeów dzielących się danymi, n = 224, o 18% więcej instytucji badanych). Dane w roku 2017 przynoszą średnią liczbę 88 421 osób przy nieco większej liczbie muzeów dzielącej się danymi frekwencyjnymi (n = 237), czyli przy wzroście liczby instytucji badanych o 6% w stosunku do roku poprzedniego, ale jednocześnie przy spadku średniej frekwencji w badanych instytucjach o nieco ponad 8%.

Warto jednak zachować pewien dystans do danych liczbowych z racji tego, że metoda pomiaru i raportowania frekwencji w muzeach bywa traktowana uznaniowo. Jedno muzeum w dwóch różnych badaniach wykazuje kolosalne różnice w danych sumarycznych na temat frekwencji, biorąc pod uwagę, że w jednym z badań do sumy wliczana jest np. liczba osób odwiedzających ogród i rozległy park podlegający muzeum, a w innym badaniu (NIMOZ) wartość dla niebiletowanej frekwencji na wolnym powietrzu opisana jest w komentarzu, lecz nie jest dodawana do całkowitej frekwencji. Wynika to z różnego rozumowania w obu badaniach: w badaniu GUS liczeni są zwiedzający (także zwiedzający ogród, spacerowicze), natomiast w badaniu NIMOZ doprecyzowano, że chodzi wyłącznie o frekwencję na wystawach. W ostatnim badaniu, dla roku 2017, komentarz o łącznej frekwencji wliczającej otwarty teren wokół omawianego muzeum – miejsca z otwartym dostępem – jest podany jako wartość ewidentnie szacowana w zaokrągleniu (określa się ją po prostu jako łączną, niebagatelną wartość 3 mln osób).

Dane pozyskane w roku 2017 przez NIMOZ pozwalają na dokonanie zestawienia instytucji muzealnych o największej sumarycznej liczbie osób odwiedzających muzea – dane deklaracyjne na podstawie ankiety (Tabela 1). Istnieją również muzea o rekordowo kameralnej publiczności – w ankiecie pojawiła się m.in. deklaracja o łącznej liczbie 10 osób zwiedzających rocznie, dotyczyło to jednak placówki prowadzonej przez osobę fizyczną; małego, prywatnego muzeum, kolekcji otwieranej na życzenie zwiedzających.

Popularność dużych i dobrze wypromowanych muzeów oraz względnie mniejsze zainteresowanie publiczności wizytą w mniej znanych muzeach to kwestia niezwykle złożona dla adekwatnej analizy. Wnioski na temat przyczyn sukcesu i porażki muzeum wymagają studium danego przypadku instytucji, analizy jej relacji wewnętrznych i zewnętrznych w danym, najczęściej lokalnym, ekosystemie kultury¹¹, jak również uważnej lektury deklarowanych danych liczbowych.

10 *Kultura w 2017 roku...*, op.cit.

11 J. Holden, *The Ecology of Culture*, AHRC, London 2015. Dostępny na: <https://ahrc.ukri.org/documents/project-reports-and-reviews/the-ecology-of-culture> (dostęp: 20.08.2018).

Istnieją wszelako instytucje, które cieszą się niezmiennym, ogromnym zainteresowaniem wykazywanym ilościowo w badaniach – prowadzonych zarówno przez NIMOZ, jak i GUS. Ich popularność nie może być analizowana bez wzięcia pod uwagę m.in. okoliczności związanych z: ruchem turystycznym, długością istnienia instytucji w obiegu komunikacyjnym, utrwaleniem muzeum w świadomości opiekunów grup szkolnych jako celu lub przystanku wycieczek, międzynarodową reputacją instytucji, zlokalizowaniem muzeum w zabytkowym obiekcie lub miejscu wpisanym na światową listę dziedzictwa UNESCO, zróżnicowaną wartością posiadanych przez instytucje muzealne budżetów, a także wielkością terenu dostępnego dla zwiedzających. Zestawienie to nie jest de facto listą najlepszych muzeów ani tych najbardziej odpowiadających potrzebom polskiego społeczeństwa czy też wspólnot lokalnych. Jest po prostu zestawieniem dotyczącym popularności uwarunkowanej bardzo różnymi czynnikami.

Tabela 1. Frekwencja w muzeach w Polsce w 2017 roku (dla muzeów, które wyraziły zgodę na upublicznianie informacji, dane w liczbie osób)

Muzeum Żup Krakowskich Wieliczka	1 574 744
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa	1 282 373
Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie	728 600 / 3 000 000*
Muzeum Zamkowe w Malborku	643 691
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	605 259
Zamek Królewski w Warszawie – Muzeum. Rezydencja Królów i Rzeczypospolitej	602 095
Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku	469 836
Muzeum – Zamek w Łańcucie	438 604
Muzeum Okręgowe w Toruniu	396 505

* Dane zamieszczone przez instytucję w komentarzu, odnoszące się do liczby osób odwiedzających otwarty park na terenie muzeum.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Pozycje na liście najczęściej odwiedzanych muzeów, według danych NIMOZ, nie uległy znaczącym zmianom względem roku 2016. Istotna zmiana wartości danych występuje jedynie w wypadku Łazienek Królewskich – do przyczyny tej różnicy dotyczącej sposobu liczenia frekwencji odnoszę się w dalszej części tekstu. W zestawieniu w 2016 roku na siódmej pozycji obecne było Muzeum Powstania Warszawskiego (piąte na liście z 2015 roku), które w roku 2017 nie wypełniło ankiety. W 2016 roku nie było jeszcze danych dla Zamku Królewskiego w Warszawie, a w roku 2015 nie badano liczby odwiedzających muzeum publicznego o największej frekwencji w Polsce (które nie zgodziło się na upublicznianie danych). W 2017 roku na nieco wyższą pozycję w dziesiątkę przesunęło się Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku. W roku 2015 na liście dziesięciu muzeów na pozycji siódmej znalazło się nowo otwarte Muzeum Śląskie w Katowicach.

W tegorocznym zestawieniu wyraźnie brakuje wysoko frekwencyjnych instytucji, co może oddziaływać na ostateczną wartość kwoty frekwencyjnej za rok 2017. Chodzi zwłaszcza o: Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau, które według danych GUS zainteresowało ponad 2 mln zwiedzających, Muzeum Narodowe w Krakowie

z ponadmilionową publicznością oraz Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie, które według GUS w roku 2017 było miejscem wizyt ponad 700 tys. osób.

Dane zebrane przez GUS w tym samym zakresie, ale operujące inną próbą badawczą, wskazują na nieco odmienną kolejność najczęściej odwiedzanych instytucji. Pierwsza trójka prezentuje się następująco: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie (3 279 889 osób), Muzeum Łazienki Królewskie (3 000 000), Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau (2 100 000 osób). Kolejne pozycje w tabeli zajmują: Muzeum Żup Krakowskich Wieliczka (1 710 692), Zamek Królewski na Wawelu (1 595 665), Muzeum Historyczne Miasta Krakowa (1 329 951) oraz Muzeum Narodowe w Krakowie (1 268 080). W kolejnym przedziale frekwencyjnym, poniżej miliona odwiedzających, są: Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN w Warszawie (731 420), Muzeum Narodowe w Warszawie (666 032) oraz Muzeum Zamkowe w Malborku (662 349). Zestawienie tych danych z raportem GUS z poprzedniego roku wskazuje, że kolejność instytucji na tej liście uległa pewnej zmianie. Nową frekwencyjną gwiazdą okazało się wówczas muzeum POLIN, które od razu w 2016 roku wskoczyło na ósme miejsce na liście. Miejscami zamieniły się Wawel i muzeum w Wieliczce oraz zamki w Warszawie oraz Malborku.

Odpowiedź na pytanie o przyczynę rozbieżności w danych z GUS oraz NIMOZ wynika z kilku zasadniczych przyczyn. Nieobecność kilku instytucji oraz inna kolejność w finalnej dziesiątce wynika z braku danych od części muzeów, nawet tych największych – trzy z dużych państwowych muzeów obecnych na liście GUS, które wypełniły obowiązkowe formularze z zakresu sprawozdawczości statystycznej, nie złożyły ankiety w dobrowolnym badaniu NIMOZ, dlatego nie figurują na tej liście w ogóle. Istotne różnice we frekwencyjnych danych liczbowych przedstawianych dla tych samych muzeów w różnych badaniach wynikają z różnych przyczyn, które dają chyba adekwatny obraz przykładowych dylematów, z którymi mierzą się osoby analizujące dane statystyczne w obszarze kultury. Jedno z muzeów w ankiecie GUS wykazało również zwiedzających ogrody, budynki i rzeźby w parku przynależącym do muzeum (wejście niebiletowane). Różnica w danych jest przez to kolosalna jak dla jednego muzeum i opiewa na ponad 2 mln osób rocznie. Można w tej sytuacji podjąć dyskusję, które dane są bardziej adekwatne z perspektywy celów obydwu badań.

Inną frapującą okolicznością jest to, że z pozostałych instytucji ulokowanych wśród najpopularniejszych na obydwu wymienionych listach tylko dwa muzea z zestawienia powyżej (zobacz: Tabela 1 – Gdańsk, Wrocław) posiadały prawie identyczne wyniki, pozostałe podmioty podały w każdym badaniu (GUS, NIMOZ) inne wartości liczbowe lub bez ich wiedzy wyniki te zostały różnie zliczone. Niezależnie od tych trudności i nie ulegając wątpliwej magii rankingów w obszarze kultury i dziedzictwa, należy przyjąć, że instytucje umieszczone na jednej lub drugiej liście należą po prostu do najchętniej odwiedzanych.

Dane o frekwencji należy wzbogacić o zadeklarowane w ankietach NIMOZ informacje o biletach i darmowych wejściach na inne wydarzenia o charakterze kulturalnym organizowane przez muzea. Ma to znaczenie w perspektywie oceny skali zaangażowania muzeów w zadania i aktywności, które nie zostały zaklasyfikowane jako uczestnictwo w wystawach i działaniach o charakterze edukacyjnym. W badaniu prowadzonym w roku 2017 biletowane wydarzenia kulturalne wykazały 64 instytucje (25,91%), przy czym 12,55% nie podało danych. Łączna liczba biletów sprzedanych na takie wydarzenia wyniosła 543 769, co stanowi średnio 8496 uczestników na daną instytucję. Uczestnictwo w podobnych wydarzeniach bez opłaty wykazało 142 (57,49%) muzeów (przy czym 37 wskazało brak danych), które odwiedziło 760 940 osób. Ponadto 169 instytucji (68,42%), które udzieliły odpowiedzi na pytanie (8 wykazało brak danych), wskazało na organizowane przez siebie 1544 wydarzenia plenerowe, w których łącznie uczestniczyło – wedle deklaracji – 2 527 558 osób.

W badaniu pozyskano również informacje na temat poszczególnych kategorii klientów muzeów dla działalności wystawienniczej. Dla grupy „dzieci i młodzież” wskazano dane frekwencyjne dla wystaw w 157 instytucjach (63,56%), w których udział w wystawach stałych oraz czasowych oszacowano łącznie na 2 969 520 osób, czyli średnio 18 914 osób na jedną instytucję udzielającą odpowiedzi na to pytanie. W tej kategorii aż 90 muzeów (36,44%) nie podało danych. Dla porównania – w roku 2016 pytanie o liczbę dzieci i młodzieży uzyskało odpowiedzi od 161 instytucji spośród 232 (69,40%). Zgłosiły one 3 260 118 dzieci i młodzieży, co daje średnio 20 249 odwiedzających na instytucję. Stan ten zatem uległ utrwaleniu, jednak przy dostępie do nowych, cyfrowych narzędzi promujących aktywności instytucji i wzroście liczby oferowanych przez muzeum wydarzeń o charakterze pozawystawienniczym oczekivalibyśmy stalego wzrostu liczby osób młodych w muzeach.

Kategoria „dorośli”, jako osoby do 65. roku życia (w tym studenci), zgłoszona została przez 123 instytucje (49,80%), które zadeklarowały łącznie 3 148 527 osób oraz średnio 25 598 osób przypadających na instytucję rocznie. W tym pytaniu aż 124 instytucje odnotowały brak danych. Kategoria „osoby starsze” jest dostrzegalna w danych frekwencyjnych dotyczących 114 instytucji (41,70%), które odwiedziło 902 104 seniorów, ze średnią przypadającą na daną instytucję w wartości 7913 osób. Dane dotyczące struktury publiczności, z podziałem na grupy wiekowe, posiada w Polsce mniej niż połowa muzeów, co nie jest informacją dobrą.

Interesujące są natomiast wyniki ankiet dotyczące odwiedzin muzeów przez obcokrajowców. Jako osobny typ odbiorcy postrzega ich 119 muzeów (48,18%), wykazując łącznie 2 465 492 zwiedzających spoza Polski, co daje 20 718 osób jako średnią na jedną instytucję, którą odwiedzili obcokrajowcy. Brak danych w zakresie tego obszaru wskazało 107 instytucji. Według raportu za rok 2016 w tym obszarze muzea zadeklarowały 2 146 591 osób (9,94% wszystkich odwiedzających).

Od kilku lat fenomenem instytucji muzealnych jest doroczne wydarzenie realizowane na terenie wielu miast w Polsce – tzw. Noc Muzeów. W jeden dzień w roku instytucje muzealne dostępne są nieodpłatnie, do późnych godzin nocnych. W odniesieniu do tego wydarzenia frekwencja deklarowana przez 197 respondentów za rok 2017 wynosi 542 856 osób, ze średnią na instytucję organizującą takie wydarzenia w wysokości 2756 osób. Liczba uczestników Nocy Muzeów w 2016 roku dla nieco mniejszej liczby muzeów była równa 553 000. W roku 2017, według danych GUS, było to ponad 935 000. Z racji tego, że GUS bada znacznie większą liczbę muzeów, można wywnioskować, że instytucje niebadane przez NIMOZ należą do tych gromadzących znacznie mniej uczestników święta muzeów.

Dane dotyczące sprzedaży biletów na wystawy ujawniło 231 muzeów (93,52%), z czego 48 instytucji wskazało na wartość sprzedaży równą zero. Liczba biletów sprzedanych przez pozostałe 183 instytucje (74,09%) to ogółem 10 101 534, ze średnią 55 200 biletów na jedno muzeum (z uwzględnieniem tych, które sprzedały jakiegokolwiek bilety). Wedle danych z 222 podmiotów (w tym wskazujących sprzedaż na poziomie zero) łącznie bilety normalne w obiegu to 4 041 659, ze średnią 23 228 na jedną instytucję. Odpowiednio bilety ulgowe to – wedle tej samej miary – 2 927 922, przy średniej 17 023 dla jednego muzeum. W obiegu są również bilety grupowe, które oferuje 90 instytucji, a których pojawiło się w 2017 roku łącznie 1 490 613, co daje orientacyjną średnią wartość 16 562 biletów na instytucję. Sprzedawano także bilety rodzinne, co potwierdziło 98 instytucji bezoddziałowych i oddziałowych, wskazując na sumaryczne wartości 466 778, czyli średnio 4763 na muzeum. Istnienie innych typów biletów – nieobjętych typologią w ankiecie – wykazało 67 podmiotów, które sprzedały łącznie 408 633 bilety, ze średnią na instytucję w wartości: 6385.

Wiele muzeów, dokładnie 224 (90,69%), zapraszało publiczność na wystawy bez konieczności opłaty, co dało łącznie kolejną dużą wartość 5 401 806 osób i średnią wartość

24 115 osób na instytucję. Liczba wejść bezpłatnych do całkowitej frekwencji stanowi 20,87%, co jest znaczącym odsetkiem osób zwiedzających. Dla porównania w danych NIMOZ za rok 2016 zadeklarowano 5 350 202 bezpłatne wejścia, co stanowiło 25% zwiedzających.

Średnia cena biletu normalnego na wystawy stałe dla muzeów, które sprzedawały bilety, to 11,6 zł, a dla biletów na wystawę czasową – 8,8 zł. Dane dotyczące sprzedaży biletów na wystawy czasowe opierają się na informacjach podanych przez 149 instytucji (60,32%). W 2016 roku średnia cena biletu normalnego na wystawy stałe – według zgłoszonych danych – wyniosła 12 zł.

Tylko 20 muzeów (8%) z 246 instytucji udzielających odpowiedzi na zadane pytanie posiada możliwości zakupu biletów przez internet, a 226 placówek (92%) całkowicie nie wykazuje takiej możliwości. Dla porównania – w 2016 roku 11% instytucji (choć z mniejszej liczby badanych) zgłosiło możliwość zakupu biletu online. W raporcie za lata: 2013, 2014 i 2015 wykazano, że istnieje wyraźna tendencja wzrostowa, co widać w sprzedaży biletów za pomocą aplikacji lub stron internetowych. W 2013 roku 7% instytucji, które odpowiedziały na to pytanie, potwierdziło, że bilety do muzeum można zakupić również przez internet. W roku następnym odsetek ten zwiększył się do 10%, a w roku 2015 wyniósł już 12%. Należałoby przypuszczać, że tendencja wzrostowa utrzyma się w latach następnych. W roku 2017 ujawnił się jednak problem, którego przyczynom warto się przyjrzeć. Zaledwie 18 instytucji odniosło się do pytania o wartość procentową transakcji zakupu biletu przez internet względem wszystkich sprzedanych biletów – wartość średnia to 6,52%.

2. Dane uzupełniające z zakresu infrastruktury muzeów

Dane przydatne dla zrozumienia wyzwań związanych z zarządzaniem muzeami w Polsce mieszczą się również w zakresach tematycznych objętych ankietą NIMOZ, które dotyczą infrastruktury muzeów, ich kadr oraz finansowych wymiarów ich działalności w roku 2017. Część informacji pozyskanych w tych dziedzinach od łącznie 247 muzeów bezoddziałowych i oddziałowych daje istotne uzupełnienie dla wniosków wynikających z danych zebranych w rozdziale poświęconym promocji, marketingowi i frekwencji. Ponad 77,80% badanych w 2017 roku placówek muzealnych zlokalizowana jest w obiektach zabytkowych (n = 401), wartość w tym zakresie dla poprzedniego roku badania wyniosła nieznacznie więcej, bo 78,1%.

Znaczenie infrastruktury wykracza zdecydowanie poza zagadnienie materialnych warunków funkcjonowania danego muzeum, jego kolekcji lub sukcesu propagowania istotnego tematu, o który muzeum dba zgodnie ze swoją misją¹², np.: niepodległość, migracje, regionalna tożsamość kulturowa, instrumenty muzyczne itd. Budynek muzeów w kontekście miejskich, lokalnych i regionalnych polityk kulturalnych są dziś istotną częścią lokalnych ekosystemów kulturalnych¹³. Wśród licznych instytucji kultury założonych od nowa w polskich miastach w ostatniej dekadzie odnajdujemy sporo muzeów lub nowych lokalizacji dla istniejących instytucji muzealnych. Od 2008 roku infrastruktura

12 Misja muzeów w Polsce ukorzeniona jest w regulacjach sytuujących muzea w przestrzeni służebności publicznej. Działalność muzeów reguluje Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. Zgodnie z art. 1 tej ustawy „(...) muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów”.

13 J. Holden, *The Ecology...*, op.cit.

kulturalna jest jednym z głównych obszarów absorpcji środków unijnych w Polsce, dzięki temu wiele polskich muzeów uzyskało warunki pozwalające uzyskać im wcześniej nieosiągalny potencjał rozwoju i otworzyć placówki budzące zainteresowanie publiczności. Fenomen entuzjazmu budowania nowych instytucji i nowego lokowania siedzib dotychczasowych instytucji kultury warto jednak zestawić z realiami ich działania już po otwarciu. Warto również przyrzeć się, w jaki sposób nowe muzea lub muzea istniejące w nowych siedzibach oddziałują na: otoczenie mieszkańców miast w Polsce, ich kompetencje kulturalne, kulturową tożsamość lokalną, percepcję jakości życia, szeroki dostęp do oferty i edukacji kulturalnej, a także współuczestnictwo w kulturze i twórczości¹⁴. Muzea w różny sposób kształtują relacje ze swoim najbliższym otoczeniem, z większym lub mniejszym sukcesem zakorzeniają się jako nowe organizmy w tkance społecznej i ekonomicznej polskich miast, budują w tym otoczeniu markę instytucji oraz program działań o charakterze tożsamościowego oddziaływania na mieszkańców miasta, w którym są ulokowane. Wiele instytucji szuka pod nowym adresem pomysłu na pozyskanie publiczności i wzmocnienie swojej marki. Istotną potrzebą dla większości nowo powstałych instytucji i nowych siedzib muzeów już istniejących jest problem życia instytucji po stworzeniu – często kosztownej – infrastruktury kulturalnej, zwłaszcza tej sfinansowanej ze środków UE. Stabilność finansowania tych instytucji i inwestycji oraz zapewnienie harmonijnego procesu wrastania w społeczno-ekonomiczną i kulturową, tożsamościową tkankę miasta wymaga podjęcia bardzo intensywnych, strategicznych działań. Powinny być one wpisane w praktykę instytucji, a także powinny opierać się na ścisłym współdziałaniu samorządów z instytucją w ramach rozwoju miejskich polityk kulturalnych. Istotnym wyzwaniem jest radzenie sobie z realnym lub przewidywanym kryzysem poinwestycyjnym instytucji kultury. Historie nowych polskich inwestycji muzealnych to często udane wydatkowanie środków europejskich i własnych samorządu lub władz centralnych, ale również wiszący w powietrzu problem z pozyskaniem środków na bieżące utrzymanie obiektu i instytucji w dalszych latach. W innych sytuacjach to rodzaj instytucjonalnego „kanibalizmu”, gdzie inne, „stare” instytucje zmuszone są do oddawania w kolejnych latach części swoich dotychczasowych budżetów na rzecz nowego organizmu w mieście, flagowego okrętu w skali kraju lub regionu. Nowy budynek, nowa infrastruktura, nowe wyposażenie techniczne na wysokim poziomie umożliwiając komfortowe warunki uczestnictwa i zwiększają dostęp do instytucji, ponieważ m.in. eliminują bariery architektoniczne i dodają instytucji walorów estetycznych. Nie bez znaczenia jest to, że wiele nowych muzeów w Polsce projektowanych było i jest przez wybitnych polskich oraz zagranicznych architektów, a bryły i instytucje zdobywają laury w międzynarodowych i krajowych konkursach architektonicznych oraz muzealnych. Nowe muzea przyciągają publiczność efektem nowości, ciekawości związanej z nowym miejscem na kulturalnej mapie danego miejsca, względnie wypełniają dawno istniejącą lukę w istotnych społecznie zakresach tematycznych nieobjętych wcześniej opieką instytucji publicznej. Nowe miejsca, z racji skali obiektów, są jednocześnie obciążone koniecznością uzasadniania słuszności podjętego wysiłku inwestycyjnego. To rzutuje na procesy związane z budowaniem korzystnego wizerunku tych miejsc. Warto też wspomnieć o dylemacie kosztowności obiektów i trosce o środki finansowe związane z ich utrzymaniem. Często są to obiekty bardzo efektowne i świetnie wyposażone, ale też – o czym samorząd i mieszkańcy, podatnicy dowiadują się nierzadko po fakcie – drogie

14 M. Poprawski i in., *Nowe lokowanie instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w Polsce*, Związek Miast Polskich, 2016. Dostępny na: <http://rok.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2013/10/Nowe-lokowanie-instytucji-publicznych-w-miejskich-ekosystemach-kultury-w-Polsce-2016-RAPORT-PDF.pdf> (dostęp: 20.08.2018).

w obsłudze. Chodzi szczególnie o utrzymanie obiektów efektownych i zaawansowanych technologicznie, a także multimedialnych rozwiązań oraz systemów zarządzania nimi w okresie pogwarancyjnym (co jest wymogiem projektów dofinansowanych ze środków UE). Wszystko rzutuje na relacje z otoczeniem, środowiskiem oraz innymi instytucjami i organizacjami pozarządowymi. Najistotniejsze z perspektywy polityk kulturalnych systemowego myślenia o dziedzictwie kulturowym są lokalne ekologie kultury¹⁵ – miejsca trwałego uкорozenia aktywności kulturalnej, na którą silnie oddziałują także muzea. Ekologia kultury jest obszarem, na który bezustannie, pozytywnie i negatywnie, oddziałują liczne czynniki charakterystyczne dla danego terytorium i ich mieszkańców, zwłaszcza obszaru miasta. Tu nie ma uprzywilejowanej pozycji finansowej i ekonomicznej wartości kultury względem innych wartości, głębiej zakorzenionych. Zgodnie z tak postawioną tezą aktywność muzeów jest organiczna, a nie mechaniczna, jest pogmatwana i dynamiczna, rzadko linearna, często nieprzystająca do logicznych modeli znanych z nauk o ekonomii. Myślenie metaforą ekosystemu pomaga w zrozumieniu natury relacji między organizmami w obszarze kultury i dziedzictwa kulturowego (w warunkach polskich dotyczy to przede wszystkim instytucji kultury i ich otoczenia społecznego), a docelowo wpływa na polepszenie jakości polityk kulturalnych i dostępu do wartości kultury pielęgnowanych przez organizacje muzealne. Nie każde z polskich miast prowadzi zaawansowane, świadome czy strategicznie działania w obszarze polityki kulturalnej, w każdym mieście odnajdujemy jednak kulturalny ekosystem jako naturalny obieg międzypokoleniowej transmisji treści, wartości i aktywności w obszarze kultury.

Wyniki badań prowadzonych w latach ubiegłych¹⁶ wskazują, że organizatorzy instytucji kulturalnych w Polsce, zwłaszcza polskie samorządy, uczynili wiele dla poprawy warunków infrastrukturalnych muzeów, przeznaczając zewnętrzne środki finansowe na nowe siedziby licznych muzeów. Nowe obiekty muzealne stały się istotnym elementem rewitalizacji wcześniej zaniedbanych obszarów miast oraz poprawiły wygląd otoczenia miejskiego, zwiększyła się także ilość przestrzeni dostępnej dla zwiedzających. Co więcej, nowe budynki przyniosły możliwości rozszerzenia spektrum działań muzeum, dały im szansę na wcześniej utrudnione, hybrydowe działania z zakresu edukacji, partycypacji społecznej i aktywności artystycznej oraz performatywnej. Nowa infrastruktura w sąsiedztwie stała się dla wielu mieszkańców, wcześniej nieznaną kolekcji czy wystaw muzealnych, impulsem do wizyt w muzeach. Zdecydowana większość mieszkańców docenia polepszenie estetycznego wymiaru otoczenia za sprawą nowej inwestycji muzealnej, jednocześnie ci sami mieszkańcy nie mają pojęcia o skali kosztów poniesionych oraz koniecznych do poniesienia w kolejnych latach w celu utrzymania obiektu ze środków publicznych. Wszelkie działania podejmowane przez muzea w celu wzmocnienia partycypacji mieszkańców w działalności muzeum mają najczęściej charakter spontaniczny i projektowy, rzadko strategiczny i uszyty na miarę danej instytucji. Nowa infrastruktura muzealna jest również przedmiotem reakcji otoczenia, które mogą mieć charakter działań nastawionych na konkurencję lub współpracę. Część instytucji bez nowej infrastruktury przybiera postawę obojętną względem nowej instytucji, inna część widzi w konkurencyjnych inwestycjach szansę na współpracę lub źródło inspiracji do zmian we własnej instytucji. Istnieją też muzea, które postrzegają nową inwestycję jako realne lub potencjalne zagrożenie dla swojego statusu, frekwencji zwiedzających i budżetu. W tych postawach liderów instytucji muzealnych pojawia się jako motyw przewodni obawa „obniżenia wód gruntowych” pod całym ekosystemem kulturalnym w mieście dotującym swoje instytucje. Wiele

15 J. Holden, *The Ecology...*, op.cit.

16 M. Poprawski i in., *Nowe lokowanie...*, op.cit.

z tych niepokojów wynika z braku uprzednich uzgodnień z otoczeniem społecznym i środowiskowym instytucji muzealnych, względnie z niefrasobliwości w komunikowaniu działań inwestycyjnych związanych z nową infrastrukturą dla muzeów. Brakuje poważnie traktowanych konsultacji społecznych i eksperckich w zakresie planowania oraz realizowania nowych, kluczowych inwestycji. Dobrze, jeśli działania w tym zakresie są traktowane poważnie, a nie jako zło konieczne. Warto przeznaczyć na nie dodatkowy czas i pieniądze.

Mieszkańcy polskich miast i miasteczek mają coraz silniejsze przekonanie o tym, że mogą współdecydować o otaczającej ich rzeczywistości. Brak konsultacji społecznych skutkuje występowaniem trudnych do naprawienia błędów. Niezwykle ważne jest, by planując budowę nowego kulturalnego obiektu, znać potrzeby mieszkańców i dotychczasowe realia ekosystemu kulturalnego. Należy zastanowić się nad zasadnością budowania spektakularnych, dużych obiektów w momencie, gdy liczba odbiorców oferty nie gwarantuje wysokich wyników frekwencyjnych powstającej instytucji.

W świetle prowadzonych badań jakościowych¹⁷ nie mniej istotną czynnością niezbędną do przeprowadzenia przed budową nowego miejsca wydaje się także tzw. benchmarking uzupełniony wizytami studyjnymi w miejscach, w których funkcjonuje już podobny obiekt. Włączenie w fazie projektowania elementów analizy marketingowej, rozpoznania potrzeb i sytuacji rynkowej (wiemy, co i dla kogo tworzymy) wydaje się czymś koniecznym.

Przy ograniczonych środkach publicznych na inwestycje służące kulturze warto i należy konsultować funkcje obiektu z przyszłymi użytkownikami oraz planować je możliwie jako dwu- lub wielofunkcyjne. Gruntowna analiza i zaplanowanie funkcjonalności budynku są ważne nie tylko z punktu widzenia przyszłych odwiedzających dany obiekt, lecz również z perspektywy pracowników. Wiąże się to z zadaniem o rzetelny rozwój instytucji oraz dostosowaniem budynku do realnych potrzeb poszczególnych kategorii użytkowników w przyszłości. Istotne jest więc stworzenie wizji instytucji, zanim zostanie ona otwarta. W wymiarze praktycznym przekłada się to m.in. na zadanie o wystarczającą przestrzeń biurową dla pracowników czy też o przestrzeń przyjazną dla odwiedzających, w której mogliby oni spędzać czas w sposób niezobowiązujący. Ponadto ważne jest również zadbanie o to, aby orientacja w przestrzeni obiektu była jak najbardziej intuicyjna i nie sprawiała kłopotu odwiedzającym. Często spotykanym błędem jest brak wspólnego planowania przyszłych inwestycji z pracownikami sektora kultury, którzy najlepiej znają specyfikę techniczno-infrastrukturalną, niezbędne wyposażenie oraz potrzeby użytkowników względem pomieszczeń, które mają pełnić określone funkcje. Brak przeprowadzenia konsultacji z pracownikami instytucji oraz niedostateczne rozpoznanie ich potrzeb w zakresie użytkowania budynku i funkcji poszczególnych pomieszczeń przekłada się bezpośrednio na jakość wykonywanej przez nich pracy. Brak perspektywicznego myślenia nierzadko prowadzi do niemożności wygospodarowania dodatkowej przestrzeni z przeznaczeniem na pracę merytoryczną i organizacyjną zespołu, a także zatrudniania nowych osób – zarówno jako pracowników stałych, jak i współpracowników czasowych. Co więcej, późniejsze modernizacje i dostosowywanie pomieszczeń oraz wyposażenia, by spełniały one swoje zadania, generują kolejne koszty, których można uniknąć, jeśli na wczesnych etapach planowania spotkają się projektanci, urzędnicy i pracownicy muzeum.

Wybór lokalizacji nowej inwestycji kulturalnej jest kluczowy z uwagi na rolę, jaką ma ona pełnić dla społeczności i miasta, a także ze względu na uwarunkowania zewnętrzne. Należy pamiętać przy tym, że tego typu inwestycja może stanowić dla każdego miasta

17 Ibidem.

oś rozwoju innych funkcji miastotwórczych w otoczeniu. Ważne jest równomierne lokowanie nowych instytucji w obszarach wykluczenia społecznego i ekonomicznego oraz umożliwianie bezpłatnego (lub taniego) z nich korzystania. Planując nową inwestycję, powinno się zwrócić szczególną uwagę na aspekt komunikacji. Z jednej strony – to zapewnienie odpowiedniej liczby miejsc parkingowych (o które coraz trudniej w miastach), stojaków na rowery (jest to coraz popularniejsza forma poruszania się po zakorkowanych miastach), z drugiej zaś strony – nie należy zapominać o komunikacji miejskiej (przystankach i nowych trasach uwzględniających powstanie nowego obiektu oraz dostosowaniu godzin ich kursowania do pracy instytucji). Badanie sytuacji nowo lokowanych instytucji w Polsce¹⁸ wykazało niewystarczające wsparcie od publicznego organizatora na etapie realizacji niektórych inwestycji. W takich przypadkach to na dyrekcję spada większość obowiązków, w tym wdrażanie się w szczegóły administracyjnoprawne projektu. Sukces inwestycyjny wymaga osobistego poświęcenia dyrekcji, przeznaczającej prywatny czas na zdobywanie dodatkowej wiedzy. Model człowieka orkiestry nie byłby konieczny, gdyby samorząd wsparł instytucję, oddelegowując do pracy nad projektem ekspertów. Kluczowe jest wsparcie instytucji w obszarze administracyjnoprawnym i umożliwienie poświęcenia większej ilości czasu na pracę koncepcyjną. W organizacji procesu inwestycyjnego zbyt często pojawia się wyrażenie: „jakoś to będzie”. Należy starannie szacować wartość przedmiotu zamówień publicznych oraz konsultować kosztorysy budowlane, które przy tak skomplikowanych i niepowtarzalnych inwestycjach nastrożają dużo trudności i często wymagają korekt.

Badane instytucje niekiedy wychodzą naprzeciw potrzebom i ewoluują w stronę miejsc oferujących o wiele więcej aktywności niż planowano. Coraz ważniejszym aspektem działalności dzisiejszych muzeów jest oferta edukacyjna, wzrasta więc potrzeba wykorzystania przestrzeni warsztatowej. Elastyczność tworzonej przestrzeni jest wyzwaniem, ale też pożądaną koncepcją wobec zmieniających się trendów kulturalnych. Nowe muzea, nowe lokalizacje zbyt późno podejmują działania mające na celu próbę zakorzenienia się w świadomości mieszkańców i osvajania ich z wizją nowej instytucji. Zdobywanie publiczności, zanim obiekt zacznie funkcjonować, jest kluczowe dla sukcesu muzeum. Budowanie publiczności już na etapie realizacji inwestycji, poświęcenie czasu i pracy na informowanie o powstającym obiekcie oraz promocję, a także przygotowanie odbiorcy na nowość są często zaniedbywane w obliczu bieżących spraw budowlanych.

Należy pamiętać o odpowiednim zabezpieczeniu finansowym instytucji w perspektywie wieloletniej. Część badanych muzeów zmaga się z trudną sytuacją budżetową wynikającą właśnie z niewłaściwie, niekiedy wręcz nieroztropnie budowanymi prognozami działania w wymiarze finansowym. Doprowadza to nie tylko do kryzysu wewnątrz instytucji i w relacji z organizatorem, najczęściej samorządem, ale bywa także istotnym powodem niezadowolenia mieszkańców (z tego, że instytucja powstała w wyniku okrojenia szerszego planu inwestycyjnego) oraz innych placówek publicznych w mieście (w budżecie lokalnym brakuje środków na funkcjonowanie pozostałych instytucji na odpowiadającym im poziomie).

Jednym z najważniejszych działań w zakresie procesu inwestycyjnego jest zadbanie o to, by przed wybudowaniem nowego obiektu w istniejącym już ekosystemie instytucji kulturalnych dokonać odpowiednich uzgodnień. Dotyczy to zwłaszcza relacji z placówkami publicznymi, społecznymi, pozarządowymi i prywatnymi zlokalizowanymi w sąsiedztwie planowanej nowej instytucji, które dzielą zasoby finansowe przeznaczane na kulturę, publiczność lub profesjonalistów z nowo powstającą inwestycją. Trzeba

18 Ibidem, s. 162–171.

bardzo precyzyjnie określić rolę i warunki rozwoju instytucji w kontekście istniejącego już otoczenia, kto jest gotów być partnerem, a kto będzie godnym konkurentem do podnoszenia jakości i wzbogacania dostępności oraz atrakcyjności oferty muzeum i jego sąsiadów. Inwestując w nowe obiekty, nie można zaniedbywać starych. Lokacja musi być powiązana z kultywacją. Instytucje funkcjonujące od lat w miejskim ekosystemie kultury muszą mieć przekonanie, że koszt, który poniosą przy okazji powstawania nowej instytucji, będzie uwzględniał ich rozwój. Również mieszkańcy mogą mieć odczucie, że buduje się nowe kosztem starego. Należy zadbać o dobre zakomunikowanie tej sytuacji. Nowo powstające instytucje i obiekty nie powinny nadużywać wskaźnikowania, które może okazać się przeszacowane, jeśli nie powstaje ono w oparciu na rzetelnych badaniach społecznych i rynkowych. Pozwoli to uniknąć niepotrzebnych perturbacji i tzw. szukania dawców wskaźników – podmiotów, projektów i wydarzeń, których instytucja nie chce realizować, które nie pasują do jej linii programowej i tożsamości, ale zapewniają np. frekwencję lub liczbę wydarzeń przewidzianą w planie.

Zmiana czy ufundowanie nowej instytucji, która wprowadza całkowicie nowe standardy myślenia, nową jakość, widoczność i prestiż danej dziedziny kultury (np. poprzez nowoczesne, ikoniczne muzeum), powinny rozszerzać się na inne instytucje tego typu w mieście lub regionie. Służyć temu może: sieciowanie podobnych instytucji, dzielenie się doświadczeniami, uczenie innowacyjnych rozwiązań, a także upowszechnianie metod, których nowa instytucja jest pionierem.

Istotne jest zacieśnianie współpracy nowo lokowanej instytucji z innymi instytucjami i organizacjami w mieście. W niektórych z badanych obiektów widoczne są przykłady systemowych rozwiązań stymulujących współpracę w lokalnym sektorze kultury. Niesie to dużo pożytku dla miejskiego ekosystemu kulturalnego i w zasadniczy sposób go ożywia.

Nowo lokowana instytucja kultury powinna podejmować wiele działań, które pozwolą jej mocniej zakorzenić się w miejskim ekosystemie kultury. Jest to działanie niezbędne, ponieważ zapewni ono sukces po początkowym efekcie nowości (efekcie wow) przejawiającym się zachwytem i wzmożonym zainteresowaniem nowym obiektem. Należy także umiejętnie wzmacniać jednoczącą mieszkańców dumę z posiadania nowego obiektu kulturalnego oraz oferty. Nowy budynek otwiera zupełnie nowe możliwości. Poprawia warunki funkcjonowania placówek i otwiera instytucje na nowe elementy działalności, które nie były możliwe lub były utrudnione w starszych, niedostosowanych i niekomfortowych przestrzeniach (m.in. dostępność dla osób niepełnosprawnych, bogata i różnorodna oferta, spełnianie warunków technicznych dla innego typu wydarzeń niż wystawy).

Należy mądrze wykorzystać elitarność, którą rodzi ekskluzywna przestrzeń nowych obiektów kulturalnych. Elitarność ta może być bowiem zarówno szansą, jak i zagrożeniem. Z pewnością sprzyja namnażaniu partnerów biznesowych i organizowaniu w budynku prestiżowych spotkań również o charakterze komercyjnym, jest także kartą przetargową w negocjacjach z partnerami. Elitarność ta nie może jednak odstraszać mieszkańców miasta. Ma ich dowartościowywać, podnosić, a nie powodować lęk niedopasowania lub nieumiejętności bycia w takiej przestrzeni. To wymaga oswojania i zachęcania, a nie stwarzania barier. Zagrożeniem może być również nadmierna koncentracja wydarzeń w nowym miejscu wynikająca z traktowania go jako (najważniejszej) wizytówki miasta, regionu, kraju. W naturalny sposób władze różnych szczebli administracji publicznej wykorzystują przestrzeń nowych obiektów do celów promocyjnych i starają się, organizując różnego typu wydarzenia, eksploatować istniejącą tam infrastrukturę oraz komfortowe warunki w niej panujące. Te zrozumiałe i oczywiste działania powinny mieć jednak swoje granice. Nadmierne wykorzystywanie jednego miejsca buduje bowiem poczucie typu: wszystko u nas lub wszystko tam. Z jednej strony – jest to uciążliwe dla pracowników, którzy nie mogą skoncentrować się na statutowych zadaniach instytucji, z drugiej zaś – może budzić wśród innych

miejsc i instytucji pewnego rodzaju frustrację dotyczącą nadmiernego faworyzowania nowych przestrzeni.

Dobrym tropem wydaje się otwieranie instytucji na multi- oraz interdyscyplinarność. Wiele z badanych obiektów wykracza swoją działalnością dalece poza przypisaną im dyscyplinę. Muzea pełnią coraz częściej o wiele więcej funkcji, stając się swego rodzaju otwartymi centrami kultury. Należy przy tym pamiętać o możliwych zagrożeniach. Brak opracowania jednej, stałej oferty (np. wystawienniczej), która byłaby trwale identyfikowana z danym miejscem, będzie sprzyjać pogłębieniu niedostatecznego rozpoznawania profilu instytucji przez otoczenie społeczne.

Co ważniejsze, nowo lokowane instytucje kultury nie powinny zamykać się w bryle architektonicznej, powinny się rozwijać w promieniu swojej lokalizacji, docierając do otoczenia społecznego oraz tworząc w nim kręgi uczestników świadomych misji i celów instytucji. Należałoby nakierować uwagę na takie projektowanie działań, które pozwoliłoby przyciągać jak największą liczbę okolicznych mieszkańców i zachęcić ich do wchodzenia do środka oraz korzystania z infrastruktury. Pozwoli to także na wyrobienie marki instytucji muzealnej identyfikowanej również z konkretnym miejscem, a nie tylko z określonym typem działań.

Wynajmowanie przestrzeni w obrębie instytucji (np. pod lokale gastronomiczne) pomaga zbilansować finanse instytucji. Aż 72,3% badanych¹⁹ pracowników zgadza się z twierdzeniem, że „wynajem pomieszczeń nowych obiektów instytucji kultury pod komercyjną działalność jest dobrym sposobem na zbilansowanie kosztów utrzymania”. Należy jednak pamiętać, że instytucja będzie również wizerunkowo związana z takim miejscem. Jej wysoki poziom będzie łączony z instytucją, zły (mimo że nie ma ona do końca na to wpływu) – może jej zaszkodzić. Należy z rozumą poszukiwać najemców i odpowiednimi zapisami w umowie starać się zabezpieczyć interes instytucji.

Wracając do zagadnień promocji i wizerunku muzeum, warto zwrócić uwagę, że wielu instytucjom po oddaniu do użytku nowej infrastruktury brakuje pewnej odwagi, której przy prowadzeniu dużej instytucji trzeba się nauczyć. Od czasu do czasu trzeba zaryzykować, żeby powiedzieć coś ważnego, zmienić status quo w kulturalnym ekosystemie, stać się bardziej wiarygodnym i zbudować sobie reputację miejsca otwartego, komunikującego sprawy istotne dla społeczeństwa. To może jednak dziać się dopiero po opanowaniu sytuacji logistycznej i komunikacyjnej z publicznością, partnerami oraz społecznością lokalną. Trzeba do tego skoku zbudować warunki, by nie zostać samemu z czymś, co dotyczy wszystkich, zmienia ich postrzeganie otoczenia i relacji międzyludzkich, ale wymaga dużej konsekwencji i determinacji.

Informacje ilościowe zgromadzone w badaniach NIMOZ za rok 2017 dotyczą łącznie 247 instytucji muzealnych określających swój stan w zakresie infrastruktury. Średnia powierzchnia działek, na których znajdują się muzea na wolnym powietrzu (a spośród badanych taki status mają 52 podmioty ze wszystkich muzeów i ich oddziałów, n = 406), to 2 489 452 m² na jedno muzeum (n = 51). Wartość średnia w zakresie terenu dla wszystkich typów jednostek muzealnych bezoddziałowych oraz oddziałów to 380 519 m² w przeliczeniu na jedno muzeum (n = 358). Muzea, które nie działają na wolnym powietrzu (n = 145), mają średnią powierzchnię 32 124 m². Dla muzeów narracyjnych średnia ta wynosi 36 903 m² (n = 132 dla łącznie 65 placówek bezoddziałowych oraz 67 oddziałów o cechach muzeów narracyjnych).

Dla większości muzeów kluczową dla aktywności wartością liczbową jest dysponowanie przestrzenią użytkową w budynkach. W badanych instytucjach stan posiadania wygląda następująco: 1 055 215 m² to łączna powierzchnia użytkowa budynków,

19 Ibidem.

z wartością średnią 2837 m² na placówkę (n = 372). Muzea narracyjne, w przypadku których których przestrzeń ma szczególne znaczenie dla wytyczenia ścieżki doświadczenia muzeum, posiadają średnio 2287 m² na placówkę (bezoddziałowe oraz pojedyncze oddziały o cechach narracyjnych, łącznie n = 143, które posiadają budynki). Muzea bezoddziałowe wszystkich typów (n = 171) dysponują średnią terenu 3326 m², a wszystkie muzea oddziałowe – odpowiednio więcej, tj. 8495 m² (n = 55).

Dane pozyskane z ankiet wypełnionych przez instytucje bezoddziałowe oraz ze zbiorczych ankiet muzeów oddziałowych przedstawiają łączną powierzchnię sal wystaw stałych w budynkach muzealnych jako 305 027 m² (n = 232) ze średnią 1338 m² na instytucję. Całkowita wartość liczbowa powierzchni sal wystaw czasowych w budynkach muzealnych wynosi 101 805 m² (n = 200), ze średnią powierzchni wyliczoną na instytucję wielkości 509 m². Powierzchnia magazynów zbiorów muzealnych w budynkach instytucji to 166 798 m² (n = 233) ze średnią 716 m² na muzeum.

Kolejny aspekt stanowi jeden z kluczowych elementów związanych z dostępnością obiektu, jak również jego wizerunkiem i – co za tym idzie – zagadnieniami z pierwszej części raportu. Pytanie o to, czy obiekt muzeum jest przystosowany do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, znajduje reakcję 397 placówek bezoddziałowych i oddziałów muzeów. Trzeba zaznaczyć, że odpowiedź na to pytanie nie dotyczy wyłącznie osób z niepełnosprawnością, ale również osób starszych, czyli części publiczności muzeów, która proporcjonalnie zwiększa się najszybciej. Przystosowanie do potrzeb publiczności z ograniczeniami (przede wszystkim ruchowymi) w tym badaniu wykazuje 170 (42,82%) z tych muzeów, brak przystosowania sygnalizuje znacznie więcej, bo 227 (57,18%) podmiotów. W uszczegółowieniu pytania o typ barier statystycznie i relatywnie najmniejszym problemem wydają się obecnie wejścia do budynków (136 instytucji, 80,00% z przystosowanych, a 34,26% ze wszystkich badanych) oraz toalety dla niepełnosprawnych (132 muzea, 77,65% podmiotów przystosowanych). W skali wszystkich placówek, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie, jest to zaledwie 33,25%. Podobnie relatywnie nie jest najczęstszym problemem brak wind i podjazdów wewnątrz budynku, choć nadal jedynie 108, czyli 27,20% wszystkich badanych placówek muzealnych jest przystosowanych w tym zakresie. Mniej uderzającym deficytem jest przygotowanie infrastruktury samych sal ekspozycyjnych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami – 80 podmiotów (20,15% z badanych muzeów) wykazuje przystosowanie do przyjmowania takich osób w salach ekspozycyjnych. W tym ostatnim zakresie autorzy ankiety poprosili o uściślenie, czy udogodnienia dla osób niepełnosprawnych występują w każdej sali ekspozycyjnej (tak jest w wypadku ponad 35, czyli 8,82% placówek), czy też jedynie w części (tak jest w 43 muzeach, czyli 10,83%). Oprócz wymiaru infrastrukturalnego niezmiernie istotny jest również aspekt merytoryczny wystaw i ich przystosowanie do potrzeb osób z ograniczonymi możliwościami dostępu. Tylko 58, a zatem 14,61% instytucji może pochwalić się merytorycznym dostosowaniem wystaw do potrzeb osób niepełnosprawnych, dla pozostałych biorących udział w badaniu to ciągle wyzwanie na przyszłość. W tym zakresie wszystkie przestrzenie instytucji dostosowało zaledwie 11 (2,77%) podmiotów, natomiast część sal muzealnych przystosowano w 46 (11,59%) badanych placówkach muzealnych (n = 397). Nie najlepiej wygląda również kwestia dostosowania do potrzeb osób niepełnosprawnych systemu informacji wizualnej. Według deklaracji placówek tylko 30 (7,56%) badanych przez NIMOZ muzeów mogło zapewnić pozytywne rozwiązania w tym kluczowym wymiarze dla usuwania barier dostępu do swojej oferty. Problemy pojawiają się także w zakresie dostępności dla osób niepełnosprawnych parkingu przed budynkiem muzeum – tylko 65 (16,37%) wszystkich badanych placówek wskazało zabezpieczenie rozwiązania dla pojazdów przywożących osoby o utrudnionym poruszaniu się. Wśród innych udogodnień dla osób z niepełnosprawnością wskazano takie rozwiązania, jak: linie naprowadzające, podświetlone schody, schodołaz z wózkiem inwalidzkim.

Rysunek 12. Liczba podmiotów muzealnych mających przestrzeń dostosowaną do potrzeb osób niepełnosprawnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Kwestie stanowiące o warunkach infrastrukturalnych dla bezpieczeństwa zbiorów ich trwałości nie stanowią zasadniczego zakresu problemów istotnych dla aktywności promocyjnych i marketingowych, dotyczą jednak trwałości materii stanowiącej zasób decydujący najczęściej o długotrwałym sensie istnienia placówki. Utrzymanie doskonałego stanu eksponowanych obiektów jest zatem zasadniczym, strategicznym komponentem zarządzania nie tylko kolekcją, ale również całą instytucją. Istnieją także muzea nieposiadające obiektów wrażliwych na warunki atmosferyczne (oraz inne czynniki) – dla nich niżej wskazane parametry mają mniejsze znaczenie. Ostatecznie nie jest to kwestia bezpieczeństwa miary spraw ochrony przeciwpożarowej czy przeciwpowodziowej, ale winna skłaniać do wniosków naprawczych wiele z badanych instytucji. Najczęściej w magazynach kontrolowana jest temperatura powietrza (prowadzi to 68% placówek deklarujących dane w tym zakresie, n = 398), dość często badana jest również wilgotność względna (62% podających dane w tym zakresie). Pozostałe czynniki stanowią w mniejszym wymiarze przedmiot zainteresowania pracowników muzeów: szkodniki (owady i ssaki) w magazynie – 43%, natężenie światła w magazynie – 20%, drobnoustroje – 16%, zanieczyszczenie powietrza wewnętrznego w magazynie – niewiele ponad 5% placówek.

Sytuacja w salach ekspozycyjnych przedstawia się trochę lepiej. Temperaturę powietrza monitoruje 80% muzeów (n = 400), względną wilgotność – ponad 73%, działalność szkodników (owadów, ssaków) – 46%. Do mniej interesujących czynników poddawanych kontroli z perspektywy zespołów dbających o trwałość ekspozycji należą: natężenie światła – badane przez 31% placówek, drobnoustroje – 16% muzeów oraz zanieczyszczenia powietrza wewnętrznego – jedynie 5% placówek. Ponad 15% muzeów nie mierzy w salach ekspozycyjnych żadnych z powyższych parametrów. Uzupełnieniem dla tej informacji może być spostrzeżenie, że istnieją również muzea, które udostępniają

na specjalnych warunkach dostęp do magazynów dla publiczności spoza grona kadry instytucji – takich miejsc jest wśród badanych placówek 28. Podobnie jak w zestawieniu danych za 2016 rok w 2017 roku ponad 83% badanych instytucji bezoddziałowych oraz oddziałów (n = 384) posiada magazyny.

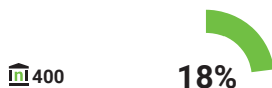
Spośród badanych instytucji (n = 247) tylko 33,20% posiada obecnie pracownię konserwatorską (co stanowi 82 podmioty), a tylko 29 z nich świadczyło usługi konserwatorskie na rzecz innych instytucji. Trudno o jednoznaczny wniosek z tych danych. Być może pracownie konserwatorskie ukierunkowane są na bardzo specjalistyczny zakres działań, których odbiorcą może być tylko macierzyste muzeum. Wszelako potencjał ekspercki, który posiadają te pracownie, zdaje się niewykorzystywany, skoro tylko co trzecia pracownia może pożytkować swoją wiedzę i unikalne umiejętności na rzecz otoczenia społecznego oraz rynku usług wysoko specjalistycznych.

Zaledwie 53 placówki (21,54% badanych instytucji) posiadają pracownię digitalizacji (n = 246). Taka liczba wydaje się niewystarczająca w czasie zdominowanym przez media cyfrowe oraz zapotrzebowania na cyfrową obróbkę obiektów zabytkowych dla ich utrwalenia i promocji zasobów instytucji. Jedynym pocieszeniem mogłyby być dane dotyczące zlecenia na zewnątrz usług digitalizacyjnych podmiotom niedziałającym w strukturach muzeów. Takich informacji jednak nie posiadamy. Innym typem zasobu muzeów jest własna serwerownia wykorzystywana m.in. do archiwizacji danych. Ma ją 33% badanych instytucji (n = 245). Poza informacją o posiadaniu pracowni w badaniu dowiadujemy się również, w jaki sposób muzea dbają o swoje dane: 28% badanych podmiotów nie robi regularnych kopii zapasowych systemów informatycznych oraz gromadzonych danych (n = 242). Trudno odnaleźć odpowiedź na pytanie o przyczynę takiego braku. W tym samym badaniu 73,58% instytucji wykazuje posiadanie własnej biblioteki (n = 246), w zestawieniu uwzględniającym poszczególne oddziały (n = 401) biblioteki występują w 48,88% wszystkich placówek muzealnych łącznie z oddziałami.

Z punktu widzenia działań promocyjnych i utrwalania marki instytucji, a także przedłużania doświadczenia muzeum przez odwiedzającego i aktualizowania pamięci o miejscu poprzez zakup pamiątek, wydawnictw itp. istotne jest funkcjonowanie na terenie instytucji muzealnej sklepu z pamiątkami, o czym wspomniano już w pierwszej części raportu. Za interesującą informację należy uznać to, że ponad 75% badanych instytucji ma takie miejsce (n = 402).

W zaledwie 18% badanych instytucji (n = 400) oferowane jest połączenie pobytu w muzeum z możliwością skorzystania z usługi gastronomicznej, czyli przedłużenia doznania muzeum o kolację, obiad, spotkanie przy kawie ze znajomymi lub w interesach. W ten sposób trudno postrzegać muzeum jako tzw. trzecie miejsce – przestrzeń spędzania czasu wolnego czy spotkania.

Rysunek 13. Muzea posiadające usługi gastronomiczne



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

3. Dane uzupełniające z zakresu kadr muzeów

Sukces lub słabość organizacji muzealnych jest w dużej mierze, pośrednio, wynikiem pracy osób w nich zatrudnionych, jakości przywództwa oraz warunków do pracy, które zapewnia struktura organizacji. To ostatnie dotyczy zarówno samego modelu funkcjonowania organizacji, jak i zarządzania jej finansami, kultury organizacyjnej oraz przestrzeni do pracy. Wiele informacji pozyskanych w badaniu przeprowadzonym przez NIMOZ daje pewne ramy dla obrazu stanu kadr muzealnych w Polsce w 2017 roku. Pracownicy muzeów to grupa dość niejednorodna. Nie chodzi w tym przypadku tylko o rozróżnienie na kadrę kierowniczą, merytoryczną i administracyjną, dotyczy to również różnorodności profesji reprezentowanych przez pracowników merytorycznych w muzeach artystycznych i geologicznych, militarnych i literackich, przyrodniczych i historycznych, muzeach techniki i etnograficznych itd.

Również dlatego ilościowa perspektywa zawarta w danych powinna być perspektywą jedynie orientacyjną. Prawdziwy zakres warunków pracy, wyzwań, problemów i realnych sukcesów poznać można dopiero w wyniku badań jakościowych – antropologicznych studiów nad kulturami organizacyjnymi. Te stanowią kluczowy dla misji muzeów system podzielanych i respektowanych przez pracowników oraz lidera organizacji przekonań, zasad, reguł gry i warunków rozwoju obowiązujących w muzeum. Tu znów nowe instytucje mają zupełnie inną charakterystykę niż podmioty funkcjonujące od dawna. Zewnętrzny proces otwarcia obiektu lub przeprowadzki może być doskonałym pretekstem do: poprawy reguł motywacji kadry, jakości ich współpracy ze sobą, współtwórczości, nowego otwarcia na publiczność, transparentności (zwłaszcza w podziale zadań i systemie nagradzania), uporządkowania metod komunikowania, upodmiotowienia pracowników (oddania im do realizacji ich własnych, dobrze przygotowanych pomysłów), reorganizacji rytmu spotkań i dzielenia odpowiedzialności, stworzenia zdrowego organizmu – zespołu osób gotowych do nowych wyzwań. Sukces działań kadr instytucji warunkowany jest przez: stan integracji zespołu oraz upodmiotowienie pracowników, posiadanie silnych osobowości doskonale rozumiejących misję i otwartych na współpracę, współtworzenie instytucji. Kultura organizacyjna to również staranność w doborze inkluzyjnych narzędzi integracji personelu – adekwatnych do celów, misji i tożsamości muzeum.

Kultura organizacyjna jest rdzeniem funkcjonowania instytucji kultury. Obejmuje zespół respektowanych, przekazywanych kolejnym pracownikom oraz następnym pokoleniom, niepisanych norm zawodowego współistnienia pracowników, w tym relacji między liderem a zespołem. Dotyczy dającego się uchwycić tylko w długotrwałej praktyce systemu wartości, który dzielą członkowie organizacji²⁰. Ten system odniesień wpływa na sposoby definiowania i realizowania zadań w instytucji. Kultura organizacyjna zauważana jest na różnych poziomach. Są w organizacji takiej jak muzeum zjawiska i wartości widzialne dla obserwatora, publiczności, zewnętrznych partnerów. Idąc głębiej, są też zjawiska i wartości widziane tylko przez kadrę pracowników, a dalej – wartości zawarte w praktyce działania organizacji dostrzegane wyłącznie przez niewielu wtajemniczonych oraz – najniższy poziom świadomości w zakresie kultury organizacyjnych – te zjawiska i wartości, które widziane są tylko przez odpowiednio przygotowanych analityków, antropologów organizacji, zewnętrznych ekspertów przygotowanych do odczytania „ukrytych w codziennym zabieganiu”

20 E.G. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992; B. Czarniawska-Joerges, *Narrating the organization: dramas of institutional identity*, University of Chicago Press, Chicago 1997; M. Kostera, *Antropologia organizacji*, PWN, Warszawa 2003.

podskórnych procesów, niedostrzeganych nawet przez dyrekcję i założycieli muzeum. Chodzi jednak o uświadomienie tych elementów i ich roli dla skuteczności, reputacji czy rozwoju instytucji. Analiza kultury organizacyjnej w instytucjach kultury wiąże się ze szczególnymi warunkami. Dziedzina kultury jest zbudowana z bardzo delikatnej tkanki, jest obszarem dość trudnym do administrowania, wymykającym się schematom teorii zarządzania, dotyczy nietypowych pracobiorców i niezwykłych pracodawców – artystów, pasjonatów – jak również, co jest istotne, bardzo zróżnicowanych klientów.

Ponadto w wypadku organizacji finansowanych ze środków publicznych wszystkie instytucje kształtują kulturę organizacji pod kątem utrzymania skutecznie działającej struktury nie tylko wewnątrz instytucji, ale też w kontekście relacji z władzami nadzorującymi i finansującymi działanie placówki, a równocześnie więzi z mieszkańcami terenu, na którym powstała instytucja. Istnieją w Polsce muzea świadomie przyjmujące w tym zakresie modele, które dyrekcja jednej z organizacji muzealnej układa w pięciopunktową minirezolucję stanowiącą szkielet wartości ukierunkowanych na otoczenie społeczne, wspólnych dla całej kadry muzeum²¹.

- **Transparentność:** proces zmian, reorganizacji materialnej tkanki muzeum musi być przejrzysty dla społeczności, ludzie muszą znać cel, etapy – co, kiedy i dlaczego. Mieszkańcy nie mogą dowiadywać się o naszych zamierzeniach jako ostatni.
- **Realizacja potrzeb, a nie oczekiwania:** jeżeli coś robimy, to nie możemy realizować oczekiwań, ale potrzeby, nie poddajemy się temu, co ludzie by chcieli, żebyśmy robili, tylko patrzymy na potrzeby, czyli działalnemu w perspektywie szerszej, głębszej.
- **Współprojektowanie:** na ile to możliwe, gdzie i jak to tylko możliwe, staramy się włączyć ludzi do współuczestnictwa, współprojektowania na maksymalnie partnerskich zasadach.
- **Etyka, a nie prawo:** interesuje nas wytyczanie dobrych standardów, a nie zaledwie asekuracyjne podążanie za przepisami, jako muzeum działamy nie tylko zgodnie z prawem, ale też zgodnie z etyką.
- **Proporcje – być uczulonym na przeskalowanie:** chodzi o to, by robić coś, co się da radę utrzymać, nie przeskalować. Trzeba myśleć o tym, co pozostanie, jak to zachować i rozwijać, unikamy pustostanów i pustostolstwa.

Istotą działania zespołów kadr muzealnych jest upowszechnianie podobnych modeli jako dających się adaptować do kolejnych – mniejszych lub większych – instytucji z zakresu dziedzictwa kulturowego.

W badaniu przeprowadzonym przez NIMOS istnieje wiele interesujących danych istotnych dla perspektywy praktyki zarządzania muzeum. Odniosę się jednak do wybranych informacji ilościowych z zakresu kadr muzealnych, istotnych ze względu na działania o charakterze promocyjnym oraz rozwoju kadry. Zastanawiające jest, że aż 60 podmiotów, w tym w dużej mierze jednostek publicznych, nie wyraziło zgody na upublicznienie danych statystycznych na potrzeby analiz naukowych. Pytanie to łączyło zgodę na rzecz zarówno placówek naukowych, jak i Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego – być może zasadne jest rozdzielenie w przyszłości tych zgód dla skuteczności udostępniania danych.

Warto zaznaczyć, że łącznie wśród 225 placówek bezoddziałowych i oddziałowych podających dane na temat kadr na umowę o pracę wykazano zatrudnienie 9594 osób (łącznie suma etatów to 9165), co stanowi średnio niecałe 43 osoby na instytucję). Można dodać do tej liczby osoby zatrudnione w inny sposób, zgodnie z umowami cywilnoprawnymi, co dla 194 instytucji podających taki tryb zatrudniania części kadry daje 9203 osoby.

21 M. Poprawski i in., *Nowe lokowanie...*, op.cit., s. 87.

W deklaracji instytucji wykazujących odpowiednie dane (n = 244): 59,16% zatrudnionych w muzeach osób stanowią kobiety, a 40,84% mężczyźni. Opierając się na prawie identycznej próbie instytucji (n = 245), w gronie kierownictwa muzeów, w tym na stanowisku głównych księgowych, kobiety stanowią 59%, a mężczyźni – 41% osób podejmujących kluczowe decyzje. Wśród pracowników merytorycznych proporcje te jeszcze bardziej się pogłębiają – kobiety to 62,05% kadry merytorycznej, a mężczyźni – 37,95% (n = 245). Według danych za 2017 rok obejmujących 202 instytucje dla łącznej ilości 9301 osób pracownicy w wieku do 40. roku życia stanowią 34,01% kadry, w wieku między 41. a 55. rokiem życia – ponad 37%, a powyżej 55. roku życia – niecałe 29%. W tym kadra kierownicza, według danych deklarowanych przez łącznie 241 muzeów dla 615 stanowisk kierowniczych, to: 20,49% (126 osób) do 40. roku życia, 40,16% (247) między 41. a 55. rokiem życia oraz 39,35% (242 osoby): – po 55. roku życia. Proporcje te są odmienne na korzyść młodszej kadry w wypadku pracowników merytorycznych – z 3640 stanowisk tego typu 44,95% zajmują osoby w wieku do 40. roku życia, a 23,19% – osoby po 55. roku życia. W przypadku pracowników administracji najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku od 41 do 55 lat. Według danych dla 5091 stanowisk to 40,56% kadry w tej grupie zatrudnionych, osoby po 55. roku życia to 31,66% kadry, a najmłodsza grupa wiekowa, do 40. roku życia, stanowi 27,78% pracowników administracyjnych.

W kontekście warunków dla finansowej motywacji kadr muzeów warto choćby wstępnie wczytać się w dane dotyczące zarobków, które są informacją opartą na deklaracjach dla różnej liczby placówek. Według mnie uśrednianie zarobków dla całego sektora muzealnego mija się z celem. Warto się przyjrzeć poszczególnym grupom osób zatrudnionych według zakresu obowiązków. Średnie wynagrodzenie kadry kierowniczej dla muzeów zatrudniających powyżej 100 osób w zestawieniu dla 21 instytucji to 10 317 zł brutto, dla kierowników w organizacji zatrudniających od 21 do 100 pracowników (co dotyczy 79 z badanych instytucji) kwotą średnią dla wszystkich instytucji tego typu jest 7619 zł brutto. Kadra kierownicza w placówkach zatrudniających do 20 osób (co dotyczy 92 z badanych organizacji) średnią dla wszystkich instytucji w tej grupie kształtuje na poziomie 5039 zł brutto. Interesujące jest też zestawienie dotyczące zarobków ze względu na typ instytucji (n = 187). W instytucjach państwowych (na podstawie danych z 15 placówek) średnia zarobków kierownictwa to 10 091 zł brutto. Dla placówek samorządowych – reprezentowanych w największej liczbie w zestawieniu danych (162 instytucji), stąd niezwykle zróżnicowanych wielkością – jest to 6615 zł brutto. Podmioty prowadzone przez organizacje pozarządowe wynagradzają swoje kierownictwo średnią kwotą 3876 zł brutto (dane z 8 podmiotów), a placówki ulokowane na uczelniach oraz w szkołach – 4352 zł brutto (dane z 6 podmiotów). Łącznie dla 245 instytucji podających dane w tym zakresie liczba etatów kierowniczych wyniosła 635, co stanowi średnio 3 osoby w tej grupie pracowniczej przypadające na instytucję. W instytucjach bezoddziałowych (n = 188) jest to średnio 2,54 etatu na instytucję, przy średnich zarobkach 6237 zł brutto. W instytucjach posiadających oddziały (n = 56) są to średnio 4 osoby na całą instytucję oddziałową, a średnia zarobków dla wszystkich tego typu instytucji wynosi 7887 zł brutto.

Płaca pracowników merytorycznych kształtuje się jako średnia dla wszystkich instytucji bezoddziałowych i oddziałowych, które wyszczególniły dane w tym zakresie (n = 195), i wynosi 3402,13 zł. Średnia zarobków dla wszystkich instytucji w tej grupie wyniosła 3365 zł brutto, jako dane za rok 2016 w badaniu obejmującym 228 instytucji.

Dane dla pracowników administracji pochodzą z informacji na temat 5053 osób oraz 185 podmiotów i dla zarobków jest to średnia 2983,06 zł brutto. Jednocześnie średnia płaca w tej grupie pracowników w instytucjach samorządowych to 2934,52 zł brutto (n = 161), a średnia płaca w instytucjach państwowych – 3740,36 zł brutto (n = 16).

Do danych interesujących pod kątem parametrów wspomagania rozwoju kadry należą informacje o liczbie pracowników skierowanych w roku sprawozdawczym na:

kursy i szkolenia (2146 osób z 141 instytucji, średnio 15 osób na instytucję), studia podyplomowe (w 50 instytucjach łącznie 171 osób, średnio po 3 osoby na muzeum), zagraniczne wyjazdy studyjne, staże lub stypendia (17 z 234 badanych instytucji, dla łącznie 57 osób, tj. 7,26%). W roku poprzednim było to 6,4%, przy nieco mniejszej liczbie instytucji biorących udział w badaniu. Najwięcej osób realizujących taki rodzaj doskonalenia zawodowego pochodziło w roku 2017 z muzeów w: Dęblinie, Szreniawie, Słupsku, Gdyni i Krakowie.

Tabela 2. Instytucje, które w 2017 roku delegowały co najmniej jednego pracownika na doskonalenie zawodowe w placówkach zagranicznych; zestawienie dla muzeów (publicznych), które wyraziły zgodę na upublicznianie danych

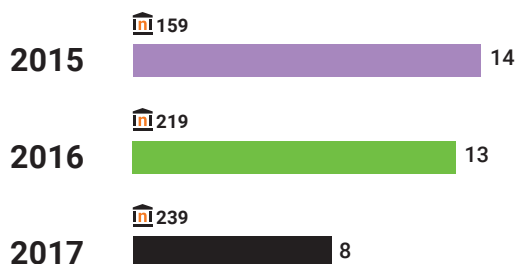
Muzeum – Kaszubski Park Etnograficzny im. Teodory i Izzydora Gulgowskich we Wdzydzach Kiszewskich
Muzeum Archeologiczne w Gdańsku
Muzeum Historii Miasta Zduńska Wola
Muzeum Książąt Lubomirskich w Zakładzie Narodowym im. Ossolińskich we Wrocławiu
Muzeum Miasta Gdyni
Muzeum Narodowe Rolnictwa i Przemysłu Rolno-Spożywczego w Szreniawie
Muzeum Opactwa Benedyktynów w Tyńcu
Muzeum Pomorza Środkowego w Słupsku
Muzeum Sił Powietrznych w Dęblinie
Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha
Muzeum Teatralne w Teatrze Wielkim – Operze Narodowej
Muzeum w Piotrkowie Trybunalskim
Zamek Królewski w Warszawie – Muzeum. Rezydencja Królów i Rzeczypospolitej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Ponadto 127 z 240 instytucji (51,91%) realizowało staże krajowe dla łącznie 563, swoich pracowników. Co ciekawe, niemalże identyczną liczbę osób odbywających staże (569) wykazano w roku 2015 dla znacznie mniejszej próby instytucji – 106 muzeów. Oznacza to tendencję spadkową w ostatnim okresie.

W roku 2017 na 247 instytucji zaledwie 110 (44,53%) zadeklarowało współpracę z osobami działającymi na terenie instytucji na zasadzie wolontariatu (łącznie 2004 osoby), 8 instytucji nie podało danych. To średnio 8 osób na instytucję w skali wszystkich badanych muzeów (n = 247). Dla mniejszej liczby muzeów w roku 2016 (n = 219) średnia wartość była znacznie wyższa i wynosiła 13 osób. Co ciekawe, spadek wolontariuszy można potraktować jako trwały trend ostatnich dwóch lat, skoro jeszcze w roku 2015 dane NIMOZ (dla znacznie mniejszej liczby placówek, n = 159) oszacowały łączną liczbę wolontariuszy na 2214 osób, co stanowiło średnio prawie 14 osób na instytucję.

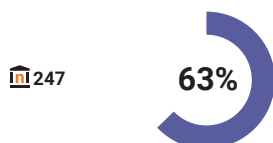
Rysunek 14. Średnie liczby wolontariuszy w przeliczeniu na instytucję



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Wydatki na działalność merytoryczną muzeów, nie wliczając kosztów płac i wynagrodzeń, to – według danych dla 206 instytucji – 167 165 270 zł. Dane finansowe pozyskane w ramach badania NIMOZ wskazują dość interesująco z perspektywy rozwoju najcenniejszego dobra muzeów, czyli kadr, wymiar wydatków. Z 247 instytucji jedynie 155 (62,75%) wskazało jakiegokolwiek, choćby minimalne koszty poniesione na szkolenie personelu – to kwota 2 186 020 zł, czyli średnio 14 103 zł na instytucję, przy czym 61 podmiotów podało kwotę 0 zł, a 31 nie wskazało żadnych danych. Kwota przeznaczona na podnoszenie kompetencji personelu to 0,21% łącznych wydatków muzeów.

Rysunek 15. Liczba instytucji wydatkująca środki na szkolenie kadr w 2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Rysunek 16. Wartość wydatków ponoszonych na szkolenia kadr w 2017 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Mimo trudnych warunków dla rozwoju kadr oferowanych przez muzealnych pracodawców determinacja i konsekwentny wysiłek zespołów pracowników polskich placówek zostały zauważone na arenie międzynarodowej, krajowej i w regionach. W roku 2017 spośród 247 badanych muzeów 5 otrzymało nagrody o zasięgu międzynarodowym, a niektóre instytucje zostały nagrodzone wieloma nagrodami. Wśród placówek wyróżnionych na arenie międzynarodowej znalazły się nie tylko instytucje z największych aglomeracji, ale również muzea ze Słupska czy z Torunia. W ramach wyróżnień krajowych 78 nagród otrzymało 41 instytucji, w tym m.in.: Muzeum Tatrzańskie im. Dra Tytusa Chałubińskiego w Zakopanem i Muzeum Narodowe we Wrocławiu

(po 6 nagród), Muzeum Miasta Gdyni oraz Muzeum Rolnictwa im. ks. Krzysztofa Kluka w Ciechanowcu (po 5 nagród), Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze oraz Muzeum Narodowe w Szczecinie (po 4 nagrody). Największą liczbę nagród w wymiarze regionalnym (po 4) otrzymały spośród 46 nagrodzonych instytucji: Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie MOCAK oraz Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy.

Tematyka związana z zarządzaniem muzeami w tej części raportu dotyczy zagadnień z zakresu promocji, marketingu i frekwencji. Dane zebrane w ankietach, w których polskie muzea odniosły się do tego obszaru, poszerzone są o wybrane kwestie infrastrukturalne i kadrowe. W szerszej perspektywie wszystkie te zagadnienia mieszczą się, z jednej strony, w problematyce relacji instytucji z publicznością i jej otoczeniem społecznym oraz kulturalnym ekosystemem, a z drugiej strony – w zakresie kultury organizacyjnej wewnątrz danej instytucji oraz inwestycji w rozwój kompetencji i horyzontów wiedzy posiadanej przez pracowników muzeów. W interpretacji danych z badania NIMOZ uwzględniono szerszy kontekst promocji jako kształtowania marki, reputacji i wizerunku instytucji, a także szerszy obraz marketingu jako badania potrzeb obecnej i potencjalnej publiczności muzealnej oraz kształtowania aktywności ukierunkowanych na pozyskanie osób zwiedzających muzea.

Aleksandra Janus
Ewa Majdecka

Aleksandra Janus (Centrum Cyfrowe / Uniwersytet Jagielloński) – antropolożka, badaczka, kierowniczka Pracowni Otwierania Kultury w Centrum Cyfrowym, kuratorka i współautorka projektu *Laboratorium muzeum*, współzałożycielka grupy badawczej Kierunek Zwiedzania, absolwentka studiów doktoranckich w Instytucie Etnologii i Antropologii Kulturowej UJ. Wykłada(ła) na: Uniwersytecie Jagiellońskim, Uniwersytecie Warszawskim, Uniwersytecie SWPS oraz w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych. Ścisłe współpracuje z: komitetem ds. kolekcjonowania ICOM (COMCOL), Ośrodkiem Badań nad Kulturami Pamięci UJ oraz Reinwardt Academie w Amsterdamie. Prowadzi badania publiczności instytucji kultury, specjalizuje się w badaniu doświadczenia zwiedzających w muzeach, współpracuje z instytucjami poszukującymi efektywnych sposobów angażowania publiczności i wspiera je w otwartym dzieleniu się zasobami. W swojej pracy akademickiej zajmuje się badaniem kultur pamięci i rolą instytucji w procesie instytucjonalizacji dyskursów na temat przeszłości.

Ewa Majdecka (Centrum Cyfrowe / Uniwersytet Warszawski) – socjolożka i animatorka kultury, specjalistka ds. otwartości w kulturze i nauce, doktorantka w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego oraz absolwentka specjalizacji animacja kultury w Instytucie Kultury Polskiej UW, badaczka społeczna, autorka projektów kulturowych. W ISNS UW stworzyła Inicjatywę Otwieracz – pierwszą w Polsce studencką grupę działającą na rzecz popularyzacji otwartego dostępu do publikacji naukowych. W Centrum Cyfrowym współtworzy Pracownię Otwierania Kultury oraz Otwarte Zabytki, gdzie bada, pisze, szkoli oraz koordynuje procesy powstania cyfrowych narzędzi przybliżających ludzi do dziedzictwa. Współpracuje z różnymi instytucjami kultury, dla których realizuje badania. Naukowo zainteresowana kulturą cyfrową oraz uprzestrzennieniem ideologii społecznych. Przygotowuje pracę doktorską o wytwarzaniu przestrzeni Starego i Nowego Miasta w Warszawie po ich powojennej odbudowie. Współautorka publikacji o otwartości w kulturze i nauce, m.in.: *Dobro wspólne. Pasja i praktyka. Cyfrowe zasoby kultury w Polsce* (Centrum Cyfrowe, Warszawa 2018), *Otwarta nauka: prawo autorskie i wolne licencje* (Centrum Cyfrowe, Warszawa 2018), *Domena publiczna w instytucjach dziedzictwa. Instrukcja* (Centrum Cyfrowe, Warszawa 2016), *Skala i sposoby wykorzystania licencji Creative Commons w Polsce. Analiza wykorzystania licencji na stronach WWW* (Centrum Cyfrowe, Warszawa 2015).

Wykorzystanie zdigitalizowanych zbiorów muzealnych

Poza niewątpliwym znaczeniem digitalizacji kolekcji instytucji dziedzictwa dla celów archiwizacyjnych istotny – z punktu widzenia ich roli społecznej – jest również potencjał wykorzystania i przetwarzania cyfrowych wizerunków zasobów przez zróżnicowane grupy odbiorców. Ideą przyświecającą ponownemu wykorzystywaniu informacji sektora publicznego było stworzenie warunków sprzyjających uruchomieniu tego potencjału – z korzyścią nie tylko dla indywidualnych użytkowników, ale także dla podmiotów komercyjnych, które mogą budować produkty i usługi na bazie zasobów znajdujących się w domenie publicznej lub udostępnionych na odpowiednich licencjach¹. Tego rodzaju regulacje nawiązują do przekonania, że domena publiczna – jako rezerwuar zasobów, do których autorskie prawa majątkowe wygasły – stanowi dobro wspólne i dziedzictwo należne nam wszystkim. Świadectwem i przykładem tego sposobu pojmowania roli oraz znaczenia zasobów wolnych od ograniczeń wynikających z autorskich praw majątkowych jest *Manifest domeny publicznej*². Tłumacząc wspólnotowy charakter domeny publicznej, manifest zwraca uwagę na to, że „(...) leży [ona] u podstaw naszej samoświadomości, wyrażonej przez wspólnotę wiedzy i kultury. Jest surowcem, dzięki któremu tworzymy nową wiedzę i dzieła kultury”³. Z tego powodu istotna jest dbałość o to, by mogła ona spełniać swoją funkcję, gdyż „(...) domena publiczna działa jak mechanizm ochronny, zapewniając dostępność tego surowca po kosztach kopiowania – a więc zbliżonych do zera – oraz gwarantując wszystkim możliwość tworzenia dzieł na jego podstawie. Zdrowa i prosperująca Domena publiczna jest niezbędna dla zapewnienia społecznego i ekonomicznego dobrobytu naszych społeczeństw. (...) Domena publiczna odgrywa kluczową rolę w sferze edukacji, nauki, zachowania dziedzictwa kulturowego i informacji publicznej”⁴.

Jak czytamy w raporcie opracowanym przez Fundację ePaństwo i Centrum Cyfrowe: „(...) ustawa o reuse miała zrewolucjonizować dostęp do kultury oraz wpłynąć na jej biznesowy i społeczny potencjał. Po raz pierwszy zasoby dziedzictwa kultury zostały uznane za informację sektora publicznego, która nie tylko powinna być udostępniana, ale również ponownie wykorzystywana przez użytkowników, niezależnie od charakteru prowadzonej działalności (komercyjny bądź niekomercyjny charakter)”⁵. Włączenie zasobów zdigitalizowanych przez instytucje dziedzictwa, w tym muzea, do szerokiej definicji informacji publicznej jest świadectwem uznania ich nie tylko za dobro wspólne, ale także zasób o potencjalnej wartości rynkowej. „Co prawda ustawodawca zdecydował się na implementację Dyrektywy w najwęższym możliwym zakresie, jeśli chodzi

1 Na przykład Creative Commons Zero lub innych otwartych licencjach, które umożliwiają wykorzystanie komercyjne, jak CC BY.

2 *Manifest domeny publicznej* powstał w ramach COMMUNII – europejskiej sieci tematycznej poświęconej cyfrowej domenie publicznej. Dostępny na: http://www.publicdomainmanifesto.org/files/Public_Domain_Manifesto_pl.pdf; oryginał w języku angielskim dostępny na: <https://publicdomainmanifesto.org/> (dostęp: 13.08.2018).

3 Ibidem, s. 1.

4 Ibidem, s. 1.

5 *Ustawa o ponownym wykorzystaniu informacji sektora publicznego rok po wejściu w życie. Raport 2017*, Fundacja ePaństwo, Centrum Cyfrowe, Warszawa 2017, s. 16. Raport dostępny na: https://epf.org.pl/wp-content/uploads/sites/2/2017/06/Reuse_raport_2017-1.pdf (dostęp: 10.08.2018).

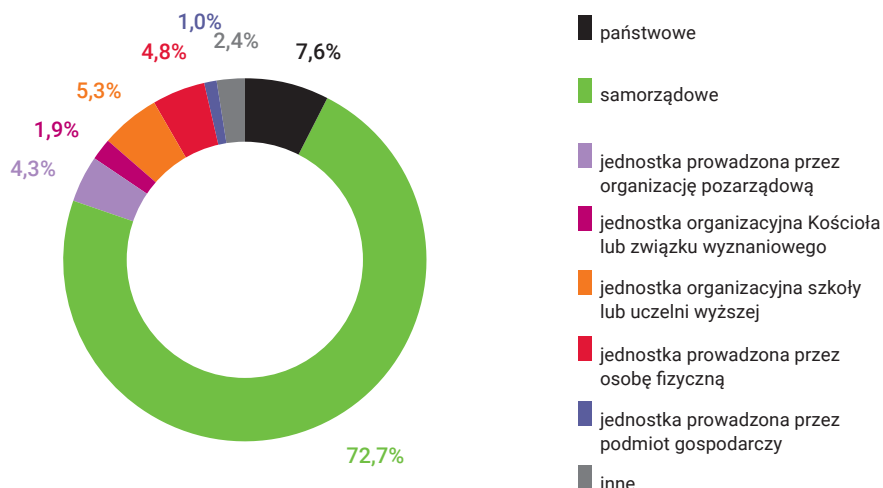
o podmioty zobowiązane oraz obowiązki aktywnego udostępniania zasobów, jednak jednocześnie stworzył system, w którym użytkownicy kultury powinni mieć łatwy dostęp do twórczości. Przed wdrożeniem Ustawy polskie instytucje kultury były bezpośrednio wyłączone spod przepisów ponownego wykorzystywania informacji publicznej. Mimo tego wiele z nich udostępniało treści do ponownego wykorzystywania w celach komercyjnych i niekomercyjnych, zazwyczaj w ramach realizacji projektów digitalizacyjnych⁶. W tym sensie wdrożenie ustawy nie tyle umożliwiło zupełnie nową praktykę, ile nadało jej nowe ramy prawne i organizacyjne. Nie mniej ważną jej konsekwencją jest także wywołanie debaty na temat praw użytkowników do cyfrowych zasobów będących pod opieką instytucji dziedzictwa oraz znaczenia samej digitalizacji jako potencjalnego narzędzia zwiększania dostępu do cyfrowych zasobów kultury.

Niewątpliwie kolekcje instytucji dziedzictwa, w tym muzeów, stanowią niezwykle istotny zasób dla działań edukacyjnych, badawczych, naukowych oraz twórczych. Z punktu widzenia potencjału ich wykorzystania interesujące są zarówno praktyki udostępniania cyfrowych wizerunków obiektów z kolekcji przez instytucje, jak i ich wykorzystanie – tak przez same instytucje (które mogą inspirować swoją publiczność), jak przez odbiorców. Część ankiety poświęcona zagadnieniom wykorzystywania cyfrowych zasobów i dzielenia się nimi miała na celu przyjrzenie się temu, w jaki sposób badane instytucje muzealne postrzegają cel i rolę takich działań, na ile same wykorzystują posiadane cyfrowe wizerunki do własnych potrzeb oraz jakie standardy w tym zakresie stosują.

Spośród wszystkich badanych instytucji na pytania dotyczące wykorzystania i udostępniania zdigitalizowanych zasobów kultury odpowiedziało 209 muzeów. Ze względu na formę własności największą grupę stanowią wśród nich samorządowe instytucje kultury (72,7%).

Wykres 1. Forma własności muzeów, które wzięły udział w tej części badania

209

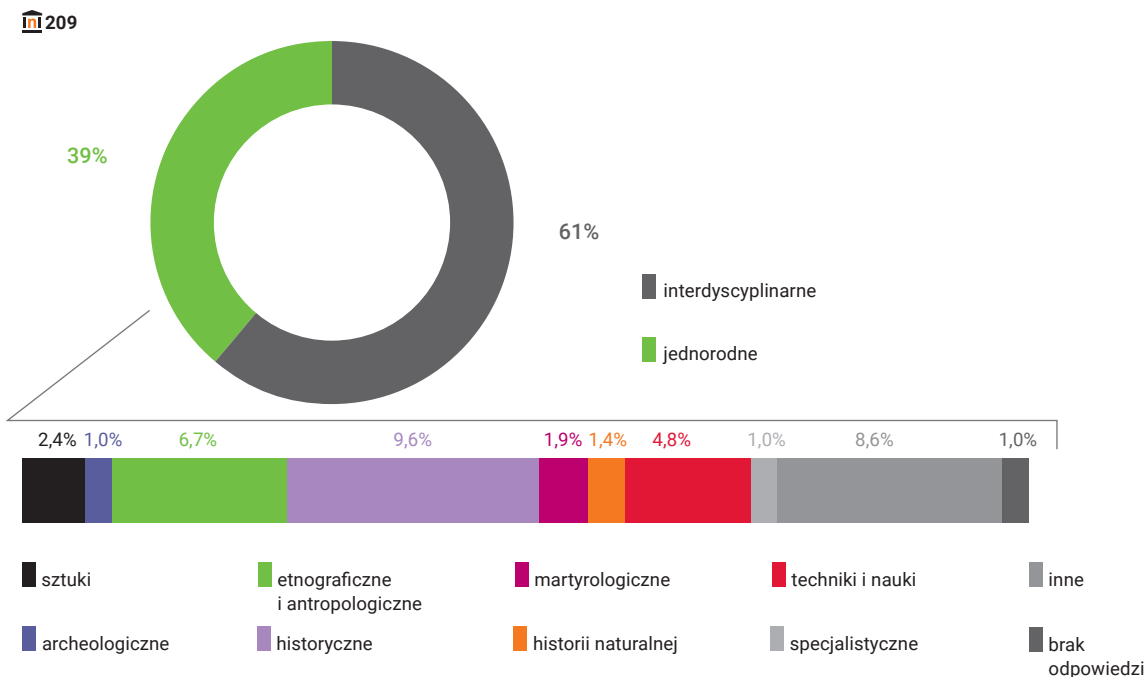


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

6 Ibidem, s. 16.

Ponadto prawie 61,2% muzeów, które wzięły udział w tej części badania, to instytucje o charakterze interdyscyplinarnym, a zatem posiadające kolekcje o zróżnicowanym typie zasobów. Jeśli chodzi o profil, pozostałe to głównie muzea historyczne, a w dalszej kolejności: etnograficzne i antropologiczne, techniki i nauki czy regionalne (4,3% – te muzea zaliczały się do kategorii: „inne”). Co istotne, jedynie 2,4% to muzea sztuki, co wydaje się znaczące w kontekście omawianych poniżej pytań, zwłaszcza tych dotyczących barier o charakterze prawnoautorskim w szerokim udostępnianiu zdigitalizowanych kolekcji.

Wykres 2. Podział na typ muzeów, które wzięły udział w tej części badania



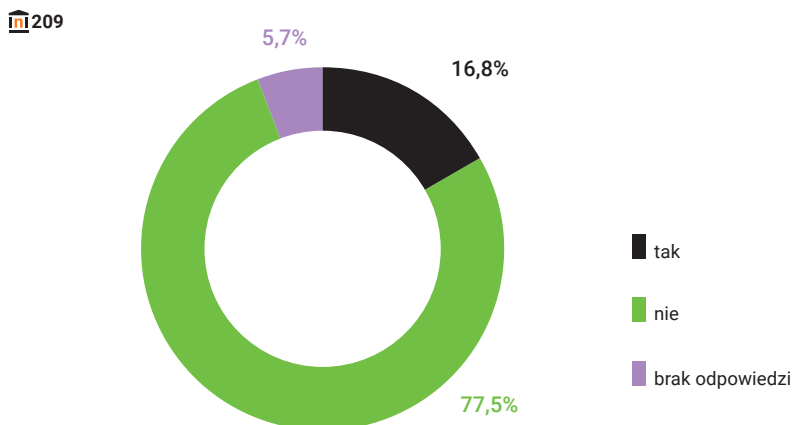
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Bariery prawne w udostępnianiu zdigitalizowanych zbiorów

Udostępnianie zbiorów w internecie wiąże się z koniecznością rozwiązania kwestii prawnoautorskich, które stanowią jedną z głównych barier w szerokim i otwartym dzieleniu się zasobami. W cytowanych już badaniach z lat 2014–2015 instytucje zostały poproszone o wskazanie głównych wyzwań wiążących się z otwartym udostępnianiem treści. Jak czytamy w raporcie: „(...) wymienione przeszkody miały charakter finansowy, techniczny, prawny lub ideowy. Za największe wyzwanie instytucje uznały te finansowe: czas i koszt związany z digitalizacją (81,3%), czas i koszt związany z właściwą dokumentacją treści (81,3%), czas i koszt związany z uzyskaniem praw (57,5%) i niewystarczające umiejętności pracowników (wymagające poszerzenia lub

zatrudnienia dodatkowych specjalistów)⁷. W analizowanym raporcie 16,8% badanych muzeów zadeklarowało, że napotkało bariery prawne, które stanowiły przeszkodę w procesie digitalizacji i udostępniania zasobów. Deklarowany wynik może się wydawać dość niski, biorąc pod uwagę skalę problemów natury prawnej, z którymi mierzą się instytucje. Zwłaszcza w zestawieniu z innymi badaniami, z których wynika, że kwestia praw autorskich budzi wiele obaw zarówno wśród pracowników instytucji, jak i użytkowników cyfrowych zasobów⁸. Trudno jednak jednoznacznie wskazać, czy rzeczywiście badane muzea nie mierzyły się z takimi trudnościami, czy na przykład nie były ich świadome. W tym konkretnym przypadku może to jednak być również powiązane z profilem instytucji, które wzięły udział w badaniu, i charakterem posiadanych przez nie kolekcji. Można też wziąć pod uwagę, że na pytanie o bariery prawne odpowiedzi „nie” (77,5%) udzieliły również muzea, które nie udostępniają zbiorów online. Podobnie można interpretować brak odpowiedzi (5,7%).

Wykres 3. Napotykanie barier prawnych w udostępnianiu zdigitalizowanych zbiorów wśród muzeów, które wzięły udział w tej części badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

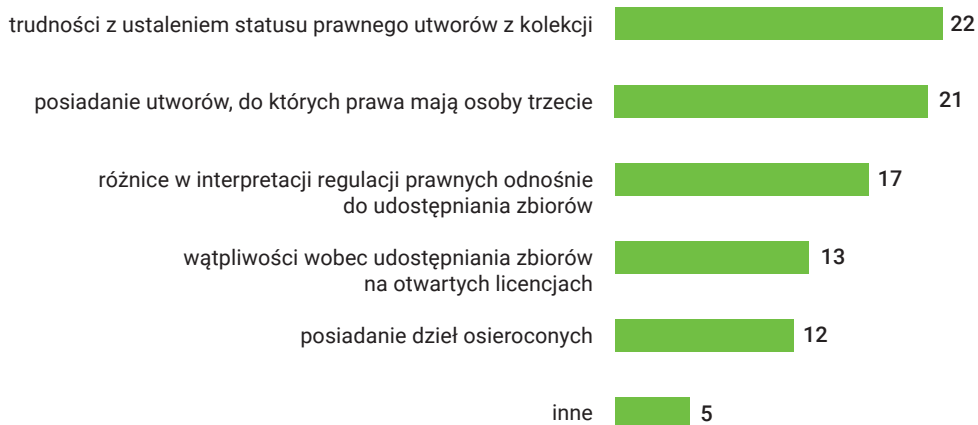
Instytucje, które napotkały takie bariery (35), podzieliły się również informacjami o ich przyczynach. Najczęściej wymieniano trudności z ustaleniem statusu prawnego utworów z kolekcji (22) oraz posiadanie utworów, do których prawa mają osoby trzecie (21). Dość często muzea spotykały się z: różnicami w interpretacji regulacji prawnych odnośnie do udostępniania zbiorów (17), wątpliwościami wobec udostępniania zbiorów na otwartych licencjach (13) lub posiadaniem dzieł osieroconych (12).

7 A. Buchner, A. Janus, D. Kawęcka, K. Zaniewska, *Otwartość w instytucjach kultury. Raport*, Warszawa 2015, s. 41–42. Publikacja dostępna na: <https://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/287/open%20glam%20raport%20net.pdf?sequence=3> (dostęp: 10.08.2018).

8 O. Bosomtwe, A. Buchner, A. Janus, M. Wierzbicka, M. Wilkowski, *Dobro wspólne. Pasja i praktyka. Cyfrowe zasoby kultury w Polsce*, Warszawa 2018, s. 61–66.

Wykres 4. Charakter napotykaných barier prawnych w udostępnianiu zdigitalizowanych zbiorów wśród muzeów, które zadeklarowały takie problemy

35



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Wszystkie wymienione bariery prawne należą do powszechnych wyzwań, z którymi mierzą się instytucje dziedzictwa i które omówione zostały w wielu opracowaniach⁹. Niektóre z nich są trudne do przekroczenia, np. gdy instytucja nie posiada wystarczających środków, by wykupić prawa lub podjąć działania zmierzające do ustalenia statusu prawnego danego utworu.

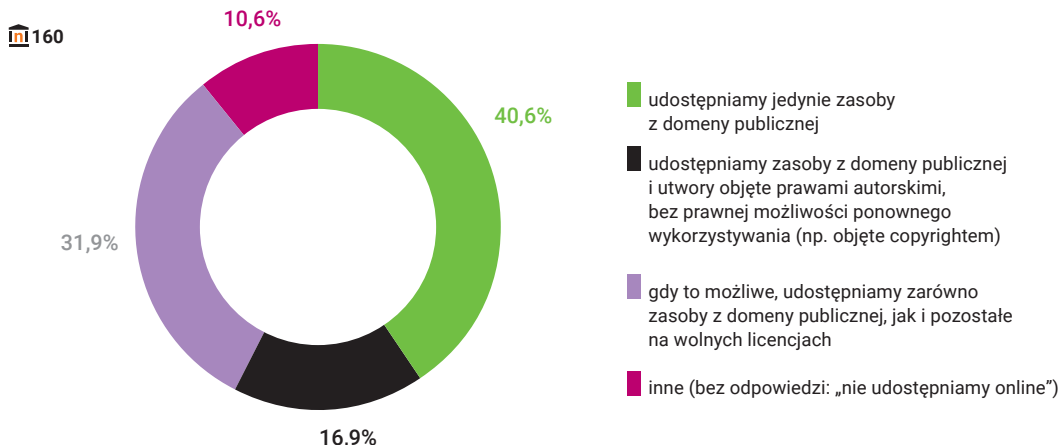
Wglądu w pozaprawne bariery dotyczące udostępniania zbiorów dostarczają także odpowiedzi na pytania otwarte. W omawianym badaniu muzea miały okazję wymienić najistotniejsze problemy, z którymi się mierzą. Spośród 96 instytucji zaledwie trzy wskazały na trudności w zakresie digitalizacji i udostępniania zbiorów w internecie, tj.: „brak ogólnokrajowego bezpłatnego programu do digitalizacji i udostępniania zbiorów”, „brak pracowni digitalizacji zbiorów i sprzętu odpowiedniej jakości” oraz wieloletnie trudności z pozyskaniem środków na inwestycje strukturalne i digitalizację. Pokazuje to dobitnie, że już samo pozyskanie środków na digitalizację i udostępnianie zasobów oraz dostęp do koniecznego zaplecza sprzętowego stanowią wyzwania, które mogą uniemożliwiać lub utrudniać jakiegokolwiek strategiczne myślenie o cyfryzacji zasobów instytucji.

Status prawny utworów udostępnianych online

Muzea zostały również poproszone o określenie statusu prawnego zasobów, które udostępniają online. Dokładnie 10% z nich nie udzieliło odpowiedzi, co częściowo można interpretować jako brak wiedzy na ten temat, chociaż tej odpowiedzi udzielić mogły także instytucje nieudostępniające zbiorów w internecie. Wśród „innych” muzea bezpośrednio pisały zresztą o tym, że nie udostępniają zasobów online (13,4%).

9 Zob. m.in. *Prawne aspekty digitalizacji i udostępniania zbiorów muzealnych przez internet*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2014. Publikacja dostępna na: http://digitalizacja.nimoz.pl/uploads/zalaczniki/Prawne_aspekty_digitalizacji_i_udostepniania_NIM_OZ_2014.pdf (dostęp: 11.08.2018).

Wykres 5. Status prawny utworów udostępnianych online w muzeach, które udzieliły odpowiedzi na pytanie oraz nie zadeklarowały, że nie udostępniają zasobów online



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Ograniczając odpowiedzi do listy zaproponowanej w kafeterii oraz usuwając odpowiedzi „nie udostępniamy online” z kategorii „inne” (n = 160), najczęściej deklarowanym przez muzea statusem prawnym utworów są te z domeny publicznej (40,6%). Prawie jedna trzecia badanych muzeów udostępnia, gdy to możliwe, zarówno zasoby z domeny publicznej, jak i pozostałe na wolnych licencjach. To najbardziej korzystne i bezpieczne rozwiązanie dla odbiorców chcących ponownie wykorzystywać te treści. Rzadziej instytucje odpowiadały, że udostępniają zasoby z domeny publicznej i utwory objęte prawami autorskimi bez prawnej możliwości ponownego wykorzystania (16,9%). Takie rozwiązanie umożliwia wszystkim internautom szerokie zapoznanie się ze zbiorami danej instytucji, chociaż warto pamiętać, że w tej sytuacji wyzwaniem dla użytkowników bywa rozeznanie się w dozwolonych i niedozwolonych praktykach dotyczących wykorzystania takich zasobów (np. zakres dozwolonego użytku prywatnego i edukacyjnego), dlatego bardzo pomocne jest wyraźne oznaczenie statusu prawnego zasobów udostępnianych przez instytucję. Badania wskazują, że obawa o nieintencjonalne naruszenie prawa jest powszechna wśród użytkowników cyfrowych zasobów i wynika ona z niewiedzy oraz braku edukacji w tym zakresie¹⁰.

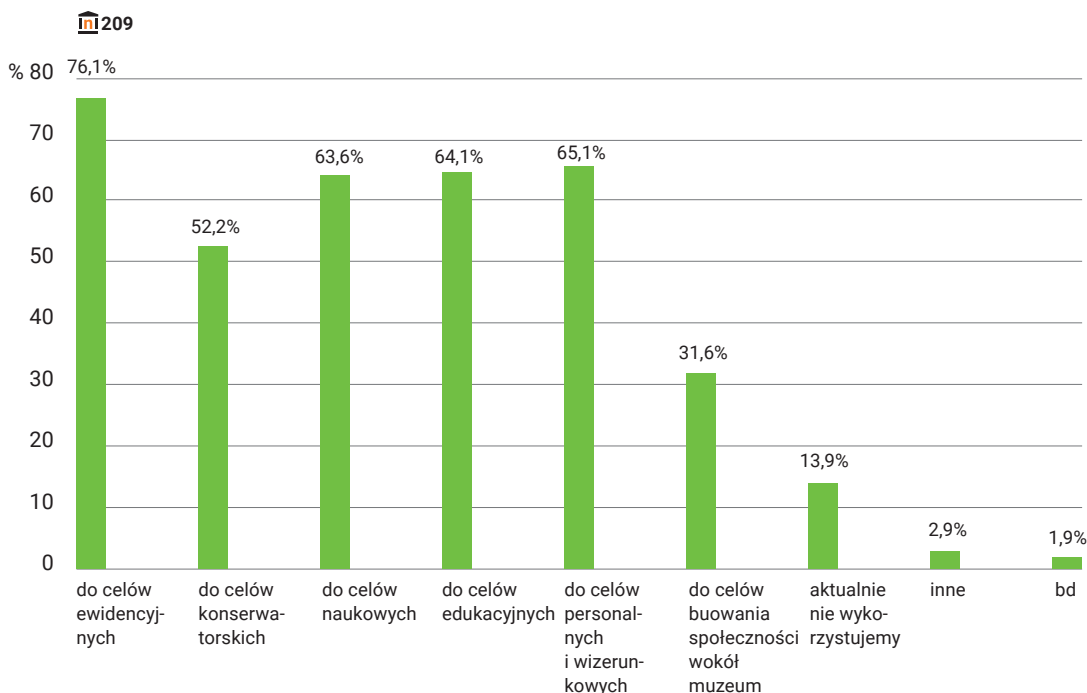
Cele i sposoby wykorzystywania zdigitalizowanych zbiorów

Przedstawiciele muzeów zostali zapytani o to, w jaki sposób jako instytucja wykorzystują zdigitalizowane zbiory. Ponad trzy czwarte z nich podało cele ewidencyjne, co świadczy o tym, że ten wewnętrzny cel ma duże znaczenie dla instytucji prowadzących digitalizację swoich zbiorów. Cele promocyjne i wizerunkowe były istotne dla ponad 65% badanych, co wskazuje na to, że muzea są świadome potencjału, który dla budowania marki może mieć wykorzystywanie własnych zasobów w komunikacji, na co niewątpliwie wpływa popularność mediów społecznościowych jako sposobu komunikacji z odbiorcami. Potwierdzają to badania jakościowe przeprowadzone wśród pracowników kadr kultury, z których wynika, że: „(...) niemal wszyscy przedstawiciele instytucji przyznawali, że jednym z podstawowych kanałów komunikacji i promocji są media społecznościowe,

10 O. Bosomtwe i in., *Dobro wspólne...*, op.cit., s. 61–63.

przede wszystkim Facebook. Powszechna jest świadomość, że są bardzo skuteczną metodą docierania do odbiorców, i wszystkie z badanych instytucji posiadały swoje profile na przynajmniej jednym portalu społecznościowym (głównie na Facebooku)¹¹. Ze względu na specyfikę tego medium uprzywilejowującego treści wizualne instytucje na swoich profilach „(...) zamieszczają najczęściej zdjęcia lub skany szczególnie interesujących zdigitalizowanych obiektów, linki do własnych stron internetowych zawierających scyfrzowane zasoby i teksty oraz informacje o aktualnie organizowanych wydarzeniach”¹². Potwierdzają to także badania zrealizowane przez Małopolski Instytut Kultury, w których wyraźnie zarysowała się zmiana praktyk instytucji w komunikacji ze swoimi odbiorcami: „O ile początkowe formy komunikacji twórców z odbiorcami odbywały się przez pojedyncze kanały, obecnie nastąpił znaczny wzrost liczby kanałów kontaktu, wśród których dominującą rolę zaczyna odgrywać Facebook, jako nieodzowny element kontaktu pomiędzy twórcami i użytkownikami portalu. Jednocześnie twórcy portali nie rezygnują z możliwości bezpośredniego kontaktu z odbiorcami przy okazji spotkań, warsztatów, prezentacji i innych wydarzeń”¹³. Wśród badanych muzeów podobnie często pojawiały się odpowiedzi wskazujące na cele edukacyjne (64,1%) i naukowe (63,6%), chociaż bez pogłębionych badań trudno sprecyzować, czy instytucje preferują własne działania edukacyjne i badawcze, czy dostrzegają też potencjał tych zasobów dla działań prowadzonych przez innych, także niezależnie od instytucji.

Wykres 6. Cele wykorzystywania zdigitalizowanych zbiorów wśród muzeów, które wzięły udział w tej części badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

11 Ibidem, s. 77.

12 Ibidem, s. 77.

13 *Przemiany praktyk i strategii udostępniania i odbioru dziedzictwa kulturowego w formie cyfrowej w latach 2004–2014*, Małopolski Instytut Kultury, s. 28. Publikacja dostępna na: <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/files/RaportKo%C5%84cowy.pdf> (dostęp: 5.08.2018).

Wydaje się znaczące, że prawie 14% respondentów odpowiedziało, iż nie wykorzystuje cyfrowych odwzorowań zbiorów w żaden sposób. Spośród tych instytucji prawie wszystkie to niewielkie muzea o charakterze regionalnym, etnograficznym. Ze względu na formę własności wśród nich można wyróżnić: 17 muzeów samorządowych, 3 prowadzone przez organizację pozarządową, 2 przez Kościół lub związek wyznaniowy, a 7 przez osoby fizyczne. Niewątpliwie wielkość instytucji, w tym liczba pracowników, znacząco wpływa na zakres prowadzonych działań, wśród których cyfrowy aspekt działania instytucji może być postrzegany jako dodatkowy wobec odpowiedzialności za infrastrukturę, kolekcję oraz konieczność bieżącej obsługi publiczności.

Interesujące jest również zestawienie wspomnianych form wykorzystywania zasobów z tym, jak instytucje postrzegają korzyści płynące z udostępniania swoich kolekcji, co było przedmiotem badania przeprowadzonego w latach 2014–2015, podsumowanego w raporcie *Otwartość w instytucjach kultury*¹⁴. Muzea zapytane o to, jakie szanse i korzyści wynikają dla nich z otwartego udostępniania zasobów, zdecydowanie wskazywały na „(...) korzyści praktyczne, takie jak większa dostępność treści dla obecnych użytkowników, przyciągnięcie nowych odbiorców i poprawienie wyszukiwalności zbiorów. Kolejne lokaty zajęły korzyści o charakterze wizerunkowym: wzmocnienie widoczności i znaczenia instytucji, lepsze wypełnianie misji”¹⁵.

Chociaż implementacja do polskiego prawa dyrektywy o reuse otworzyła możliwość występowania do instytucji z wnioskiem o dostęp do określonych zasobów, wydaje się, że również odbiorcy nie stosują tego na szerszą skalę, by móc dalej przetwarzać i wykorzystywać zasoby z kolekcji muzealnych. W ramach projektu *Statystyka muzeów*, w którym na pytania kwestionariuszowe odpowiedziało 247 instytucji, 46 muzeów zadeklarowało, że otrzymało co najmniej 1 wniosek o ponowne wykorzystanie informacji sektora publicznego (w tym 7 instytucji co najmniej 50 wniosków), a 102 muzea otrzymały co najmniej 1 wniosek o udostępnienie wizerunków muzealiów (w tym 15 instytucji co najmniej 50 wniosków). W przypadku 43 muzeów nie posiadamy informacji o tym, czy i w jakiej liczbie podobne wnioski wpłynęły w 2017 roku.

Z raportu opracowanego przez Fundację ePaństwo i Centrum Cyfrowe wynika, że większość instytucji objętych badaniem¹⁶ „(...) nie otrzymała żadnych wniosków dotyczących ponownego wykorzystywania ich zasobów. Należy podkreślić, że żaden wniosek nie wpłynął do bibliotek, będących przedmiotem niniejszego badania. Na tle wszystkich instytucji, jeśli chodzi o ilość otrzymanych wniosków, na pierwszy plan wysuwa się Muzeum Narodowe w Krakowie, jednak na podstawie odpowiedzi na pytania (brak wyszczególnienia, których obiektów dokładnie dotyczyły wnioski) trudno stwierdzić, dlaczego to właśnie kolekcja tego muzeum budzi takie zainteresowanie w kontekście reuse”¹⁷. Poza Muzeum Narodowym w Krakowie znacząca liczba wniosków wpłynęła także do: Muzeum Narodowego we Wrocławiu (91), Muzeum Narodowego w Kielcach (44), Muzeum Etnograficznego w Warszawie (20), a także – choć znacznie mniej – Muzeum Narodowego w Warszawie (3) i Muzeum Powstania

14 A. Buchner i in., *Otwartość w instytucjach kultury...*, op.cit.

15 Ibidem, s. 41.

16 Autorzy raportu, chcąc sprawdzić, czy ustawa wpłynęła na ponowne wykorzystywanie zasobów dziedzictwa, oraz przyjrzeć się temu, w jaki sposób instytucje kultury przystosowały się do nowej regulacji, wysłali wnioski o informację publiczną do 24 instytucji kultury, w tym: 5 bibliotek, 5 archiwów, 13 muzeów i 1 galerii. Na wysłane pisma odpowiedziało 20 instytucji. Zob. K. Izdebski, N. Mileszyk, M. Siwanowicz, *Ustawa o ponownym wykorzystaniu informacji sektora publicznego rok po wejściu w życie. Raport 2017*, s. 17. Publikacja dostępna na: https://epf.org.pl/wp-content/uploads/sites/2/2017/06/Reuse_raport_2017-1.pdf (dostęp: 10.08.2018).

17 Ibidem, s. 18.

Warszawskiego (1)¹⁸. Autorzy raportu zapytali instytucje również o decyzję, jaką podjęto w sprawie przesłanych wniosków. „Żadna z instytucji nie wskazała, że odmówiła udostępniania ISP (poza Muzeum Narodowym w Warszawie, które powołało się na brak danego zasobu w kolekcji). Wskazuje to albo na dużą otwartość tych muzeów, albo na dużą świadomość użytkowników kultury, którzy nie składają wniosków dotyczących np. utworów, co do których prawa autorskie jeszcze nie wygasły i które nie muszą być udostępniane do ponownego wykorzystywania”¹⁹. Warto dodać, że – biorąc pod uwagę profil przebadanych instytucji – wynika to także z charakteru samych kolekcji, które nie posiadają zbiorów sztuki współczesnej, ale głównie zbiory starsze lub artefakty (jak Muzeum Etnograficzne w Warszawie), które w świetle prawa autorskiego mogą nie być utworami.

Równie ciekawe są informacje o tym, czego dotyczyły otrzymane przez instytucje wnioski o dostęp do informacji publicznej. Jak czytamy w raporcie: „Wszystkie wnioski dotyczyły wizerunków muzealiów ze zbiorów muzeów (wykorzystywanych głównie w celach wydawniczych), za wyjątkiem wniosku do Muzeum Powstania Warszawskiego, który dotyczył bazy danych ofiar cywilnych Powstania Warszawskiego”²⁰. Nie sposób nie zgodzić się z konkluzją autorów raportu, iż „(...) przykład powyższych wniosków pokazuje, że o wykorzystywaniu informacji sektora publicznego myśli się dość wąsko jedynie w kontekście fotografii posiadanych zasobów, zainteresowania nie budzą jednak posiadane przez instytucje kultury bazy danych bądź metadane, będące przecież bogatym źródłem informacji”²¹.

Tworzenie prawnych i technologicznych standardów digitalizacji oraz udostępniania zbiorów

W kwestionariuszu zawarto również pytanie o sposób tworzenia prawnych i technologicznych standardów digitalizacji oraz udostępniania zbiorów. Nie odpowiedziało na nie 4,9% badanych. Ze względu na brak odpowiedzi „nie wiem” można przypuszczać, że część spośród tej grupy respondentów nie była w stanie wybrać właściwej spośród pozostałych zaproponowanych odpowiedzi²² lub nie posiadała wiedzy o innym zastosowanym rozwiązaniu, które można było opisać, wybierając odpowiedź „inne”. Może to również budzić wątpliwości co do tego, czy takie standardy zostały uwzględnione i czy proces digitalizacji (oraz ewentualnego udostępniania) został zrealizowany według tych samych zasad w przypadku wszystkich zdigitalizowanych zasobów danej instytucji.

18 Ibidem, zob. Tabela na s. 18.

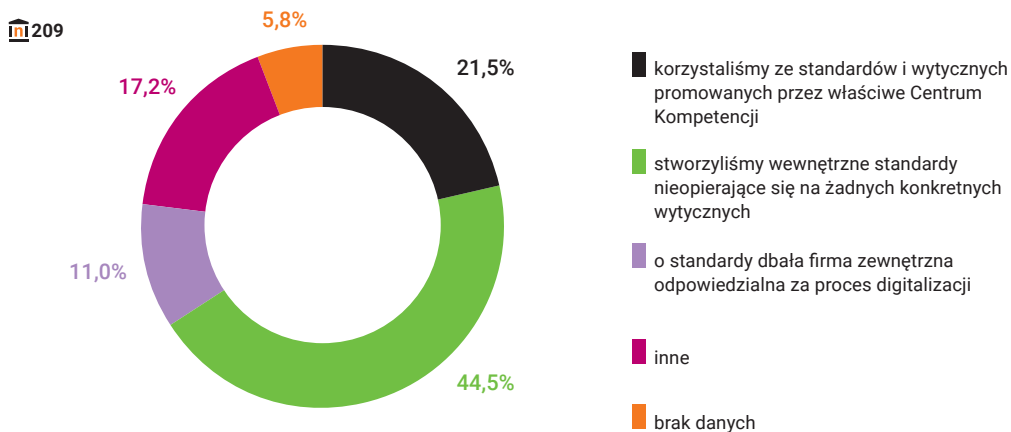
19 Ibidem, s. 19.

20 Ibidem, s. 18.

21 Ibidem, s. 18.

22 Wydaje się prawdopodobne, że osoby wypełniające ankietę mogły nie posiadać tej wiedzy – czy to ze względu na podział ról w instytucji, czy też fakt, że proces digitalizacji w całości odbywa się poza instytucją.

Wykres 7. Tryb tworzenia standardów prawnych i technologicznych digitalizacji oraz udostępniania zbiorów wśród muzeów, które wzięły udział w tej części badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

W grupie respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na pytania w tej części badania, 44,5% stworzyło wewnętrzne standardy, nie opierając się na żadnych konkretnych wytycznych. Oznacza to, że prawie 45% badanych muzeów ma bardzo zróżnicowane standardy, niekoniecznie odnoszące się w jakimkolwiek stopniu do wytycznych Centrum Kompetencji. Przyczynia się to do udostępniania plików różnej jakości, a więc też różnych możliwości włączania ich do multiwyszukiwarek i ponownego wykorzystania przez odbiorców.

Ponad 21% respondentów zadeklarowało, że w procesie digitalizacji opierało się na wytycznych Centrum Kompetencji. W przypadku 11% muzeów o standardy dbała firma digitalizująca zbiory. Trudno jednak stwierdzić, według jakich wytycznych stworzył je dany podwykonawca.

Aż 17,2% badanych udzieliło odpowiedzi „inne”, spośród których większość wskazywała, że w danym muzeum takie standardy nie zostały stworzone. Część deklarowała, że instytucja planuje opracowanie takiego dokumentu lub że standardy zostały przygotowane według „zasad ogólnych”. Może to świadczyć o tym, że jest to obszar, w którym wciąż potrzebne jest wsparcie dla instytucji – zarówno tych prowadzących digitalizację, jak i tych, które dopiero ją planują.

Nowe współprace w związku z realizacją projektów digitalizacyjnych i udostępnianiem zbiorów

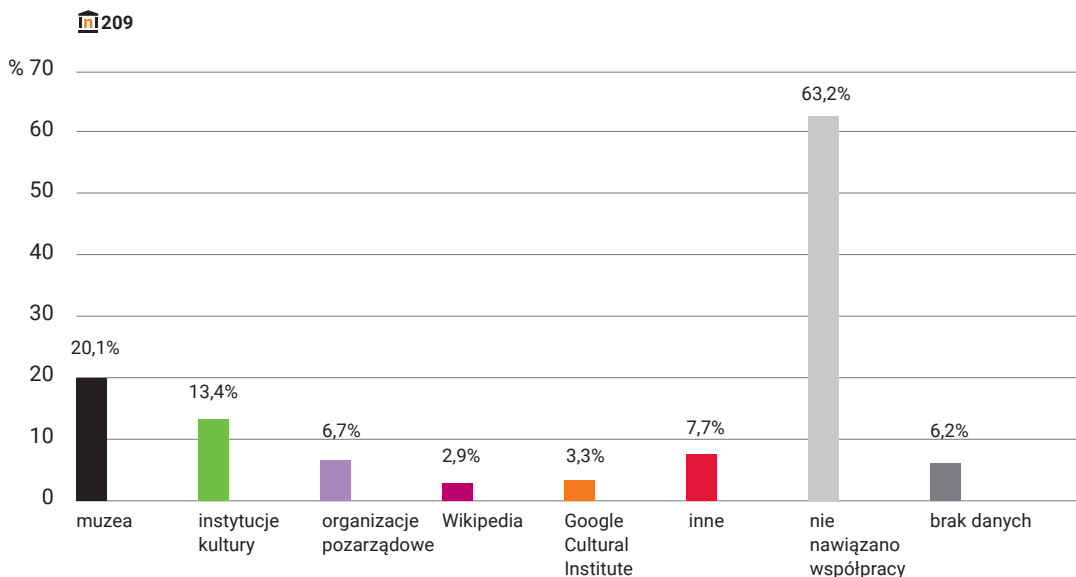
Digitalizacja lub udostępnianie informacji o zbiorach przez internet może przyczynić się do nawiązania na tym polu współpracy międzyinstytucjonalnej. Muzea zostały zapytane, czy w ich przypadku taka sytuacja miała miejsce. Ponad 63% zadeklarowało, że nie nawiązało żadnej nowej współpracy. Jeśli do takiej współpracy dochodziło, podmiotami, z którymi instytucja weszła w relację, najczęściej były inne muzea (20,1%). Co istotne, w przypadku dwóch muzeów działania digitalizacyjne były nie tylko okazją do nawiązania współpracy, ale także do wspólnego ubiegania się o kolejne środki na digitalizację i udostępnianie zbiorów.

Jak wynika z innych badań prowadzonych wśród instytucji dziedzictwa, popularna jest międzyinstytucjonalna wymiana wiedzy w postaci kontaktów bezpośrednich i wizyt studyjnych. Jak czytamy w raporcie: „Wspominane powyżej wizyty oraz konsultacje telefoniczne i mailowe w dobrze pracujących pracownikach digitalizacyjnych często odbywały się w ramach regionu. W ramach regionu mają też miejsce zapytania

o międzyinstytucjonalne usługi digitalizacyjne. Często tego typu współpraca i świadczenie usług odbywa się w ramach mniej lub bardziej sformalizowanych grup takich jak Cyfrowy Dolny Śląsk, Wirtualne Muzea Małopolski czy pomorska grupa DigMuz, ale też zdarza się, że jest to inicjatywa pojedynczej instytucji²³.

Z innymi instytucjami kultury, np. bibliotekami, archiwami, galeriami sztuki, współpracę nawiązało 13,4% badanych muzeów. Mniejszą popularnością cieszyły się organizacje pozarządowe (poza Wikipedią: 6,7%).

Wykres 8. Kategorie podmiotów, z którymi muzea biorące udział w tej części badania nawiązały nową współpracę w związku z digitalizacją zbiorów i/lub za sprawą udostępniania informacji o zbiorach poprzez internet



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

Co interesujące, 2,9% respondentów (6 muzeów) zadeklarowało, że dzięki prowadzeniu działań digitalizacyjnych nawiązało współpracę z Wikipedią, a 3,3% (7 muzeów) – z Google Cultural Institute. Choć liczba odpowiedzi pomiędzy tymi opcjami różni się tak nieznacznie, to warto zwrócić na nie szczególną uwagę. Oba podmioty łączą ich szeroki zasięg i dotarcie, oba prowadzą działania nastawione na nawiązywanie współpracy z muzeami i innymi instytucjami sektora GLAM. Jednocześnie warto pamiętać o tym, że Wikipedia jest organizacją społeczną otwartą na udostępnianie zasobów do ponownego wykorzystania oraz dysponującą różnorodnymi narzędziami (Wikipedia, Wikimedia, Wikidata itd.). W liczbie odpowiedzi nieznacznie przewyższa ją Google Cultural Institute – podmiot komercyjny oferujący możliwość stworzenia cyfrowej wystawy (czyli pewnej zamkniętej całości), która nie daje możliwości dalszego przetwarzania zasobów swoim odbiorcom. O ile specyfika tej współpracy, jej efektów i produktów końcowych różni się znacząco, o tyle wydaje się, że w obu wypadkach jest to przede wszystkim sposób na wyjście z zasobami na zewnątrz – poza własną platformę (jeśli instytucja ją posiada), własne kanały komunikacji i stałe grupy odbiorców.

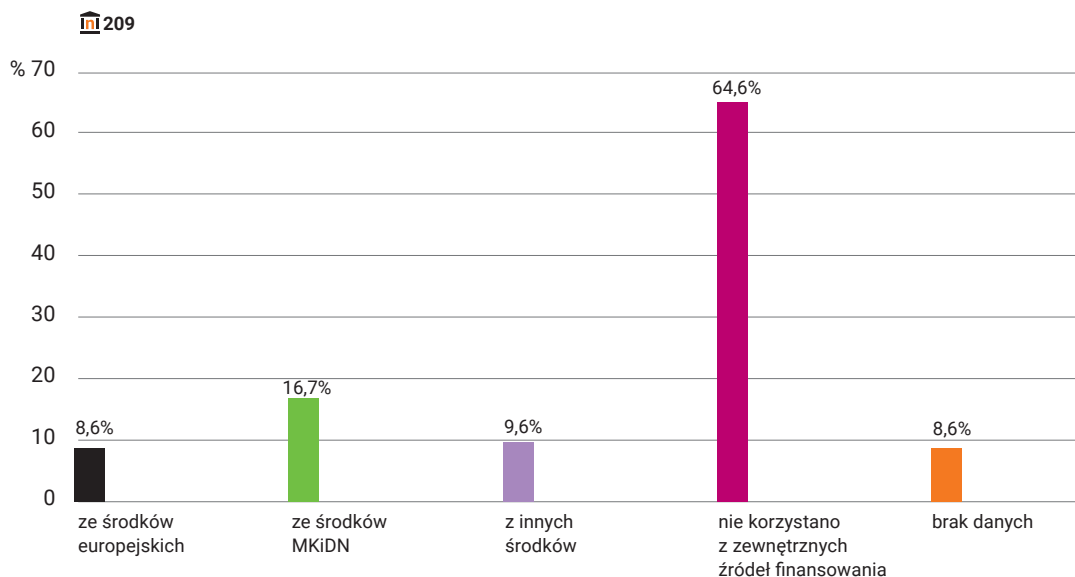
23 O. Bosomtwe i in., *Dobro wspólne...*, op.cit., s. 104.

Interesujące jest zestawienie tych danych z wynikami przeprowadzonego w latach 2016–2018 badania odbiorców cyfrowych zasobów dziedzictwa²⁴. Użytkownicy wskazując źródła, z których korzystają, gdy wyszukują zasoby kultury w internecie – w tym te pochodzące z kolekcji muzealnych – poza czołowymi polskimi serwisami gromadzącymi zasoby (Polona, Niniateka, Szukaj w archiwach, NAC) wymienili właśnie Wikipedię, wyszukiwarki Google i Google Arts & Culture, a także aplikacje Daily Art oraz JStor²⁵. Mówiąc o swoich preferencjach i nawykach, odbiorcy zdecydowanie wskazują na wyszukiwarkę Google jako najwygodniejsze narzędzie przeszukiwania treści – w tym zasobów dziedzictwa – w internecie. W praktyce oczekują oni, że zasoby instytucji kultury będą dobrze pozycjonowane w przeglądarce Google oraz – jeśli już korzystają z innych źródeł – „(...) że podobne standardy trafności i łatwości wyszukiwania będą oferowane również przez instytucje, które udostępniają swoje zasoby w internecie”²⁶. W tej sytuacji dbałość o dostępność zbiorów na innych platformach mających dobre pozycjonowanie stanowi dobre wyjście dla instytucji, które nie mogą (lub nie chcą) inwestować w budowanie lub rozwijanie własnych platform w taki sposób, by móc oferować podobne standardy. Niewątpliwie zarówno współpraca z Wikipedią, jak i Google Cultural Institute stanowi taką szansę.

Źródła finansowania digitalizacji i udostępniania zbiorów w latach 2012–2017

Proces digitalizacji i udostępniania zbiorów wiąże się ze znacznymi nakładami finansowymi. Spośród badanych muzeów największa grupa jako źródło finansowania wskazała środki Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (16,7%). Część muzeów zadeklarowała, że pozyskała na ten cel środki europejskie (8,6%).

Wykres 9. Źródła finansowania digitalizacji i udostępniania zbiorów w latach 2012–2017 wśród muzeów, które wzięły udział w tej części badania



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z projektu *Statystyka muzeów*.

24 Ibidem, s. 45–48.

25 Ibidem.

26 Ibidem, s. 49.

Szczególnie zastanawiająca jest jednak duża liczba muzeów, które nie skorzystały z zewnętrznych źródeł finansowania w latach 2012–2017 (64,6%). Taki wynik wymaga dalszego pogłębienia, może się bowiem wiązać z różnorodnymi sytuacjami, z którymi mierzą się muzea. Ze względu na ograniczone możliwości finansowe instytucji kultury w Polsce oraz konkretne problemy wymieniane przez muzea w niniejszym badaniu można się spodziewać, że taki wynik w większym stopniu może się wiązać np. z niską skutecznością w pozyskiwaniu środków zewnętrznych.

Brak środków zewnętrznych na digitalizację i udostępnianie pozyskanych w ramach konkursów grantowych, w których obowiązują regulaminy zawierające szczegółowe wytyczne prawne i technologiczne, dodatkowo wzmacnia zagrożenie braku lub niespójności stosowanych standardów w tym procesie²⁷.

*

Niewątpliwie w wielu placówkach muzealnych, które wzięły udział w badaniu, otwarte dzielenie się zasobami stanowi działanie zależne od dostępnych środków, ściśle powiązane z konkretnym projektem lub dofinansowaniem, rzadko zaś strategiczny element działalności. Interesujące wydaje się w tym kontekście, że spośród 108 instytucji, które zdecydowały się wskazać swoje najważniejsze sukcesy z 2017 roku, jedynie 7 wymieniło wydarzenia oraz działania wiążące się z digitalizacją lub udostępnianiem zbiorów online. Część dotyczyła zdobycia dofinansowania na projekt, którego elementem będzie opublikowanie w internecie materiałów stworzonych w jego ramach na otwartej licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa. Jedna z instytucji za swój sukces uznała stworzenie portalu umożliwiającego publikowanie zdigitalizowanych zasobów muzeom z całego województwa. Inne muzeum – dzięki dofinansowaniu infrastrukturalnemu – planuje m.in. zbudowanie i wyposażenie pracowni digitalizacyjnej, by w przyszłości udostępniać swoje kolekcje w internecie. W podobnej sytuacji jest muzeum, które do swoich sukcesów zaliczyło uzyskanie dotacji i zakup skanera bezdotykowego. Tego rodzaju odpowiedzi potwierdzają powyższe intuicje dotyczące kluczowego znaczenia braku stabilności środków na cyfryzację zasobów. Wśród kwestii związanych z digitalizacją i udostępnianiem jako sukces wymieniono również dołączenie do projektu szkoleniowego dla pracowników muzeów z zakresu prawa autorskiego, standardów digitalizacji i dobrych praktyk, co stanowi wstęp do starań o stworzenie pracowni digitalizacyjnej. Chociaż wśród badanych instytucji znalazła się taka, która otrzymała wyróżnienie za swoje działania w zakresie digitalizacji, oraz taka, która stworzyła własną aplikację multimedialną, zdecydowana większość wydaje się mierzyć z koniecznością pozyskiwania środków na sfinansowanie samego procesu i pozyskanie koniecznej do tego wiedzy.

²⁷ Por. rozdział *Tworzenie prawnych i technologicznych standardów digitalizacji oraz udostępniania zbiorów* w niniejszym raporcie.

Bibliografia

Książki autorskie

Bosomtwe O., Buchner A., Janus A., Wierzbicka M., Wilkowski M., *Dobro wspólne. Pasja i praktyka. Cyfrowe zasoby kultury w Polsce*, Warszawa 2018.

Buchner A., Janus A., Kawęcka D., Zaniewska K., *Otwartość w instytucjach kultury. Raport*, Warszawa 2015.

Prawne aspekty digitalizacji i udostępniania zbiorów muzealnych przez internet, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2014.

Przemiany praktyk i strategii udostępniania i odbioru dziedzictwa kulturowego w formie cyfrowej w latach 2004–2014, Małopolski Instytut Kultury.

Źródła internetowe

Communia, *Manifest domeny publicznej*: http://www.publicdomainmanifesto.org/files/Public_Domain_Manifesto_pl.pdf.

Izdebski K., Mileszyk N., Siwanowicz M., *Ustawa o ponownym wykorzystaniu informacji sektora publicznego rok po wejściu w życie. Raport 2017*: https://epf.org.pl/pl/wp-content/uploads/sites/2/2017/06/Reuse_raport_2017-1.pdf.

Artykuł omawia wyniki badań w zakresie udostępniania zdigitalizowanych zasobów i możliwości ich ponownego wykorzystania. Poruszone zagadnienia dotyczą: praw autorskich oraz powiązanych z nimi modeli udostępniania zasobów, celów i praktyk wykorzystania tych treści przez instytucję oraz jej użytkowników, stosowanych standardów i nawiązanych przy okazji projektów digitalizacyjnych relacji o charakterze współpracy międzyinstytucjonalnej.

M-U-

-Z-E-A

W

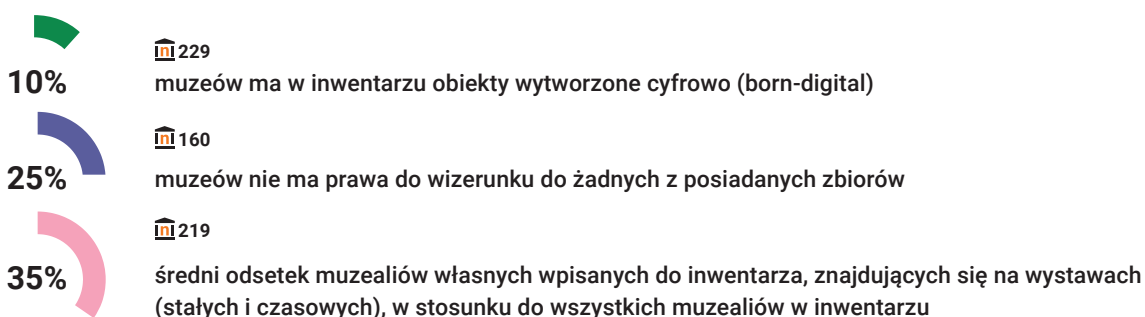
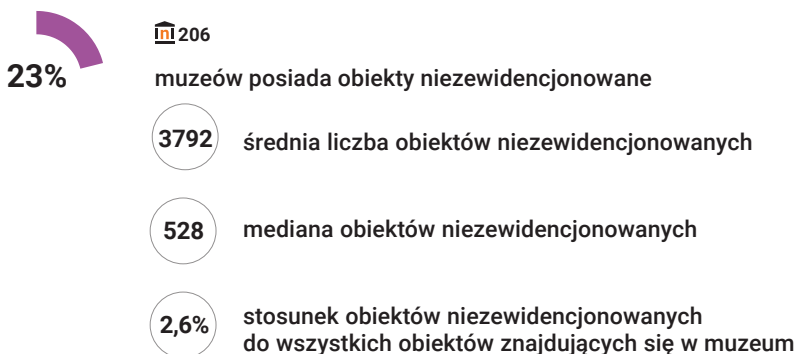
2-O-

-4-7

R-O-K-U

1. Zbiory i ewidencja

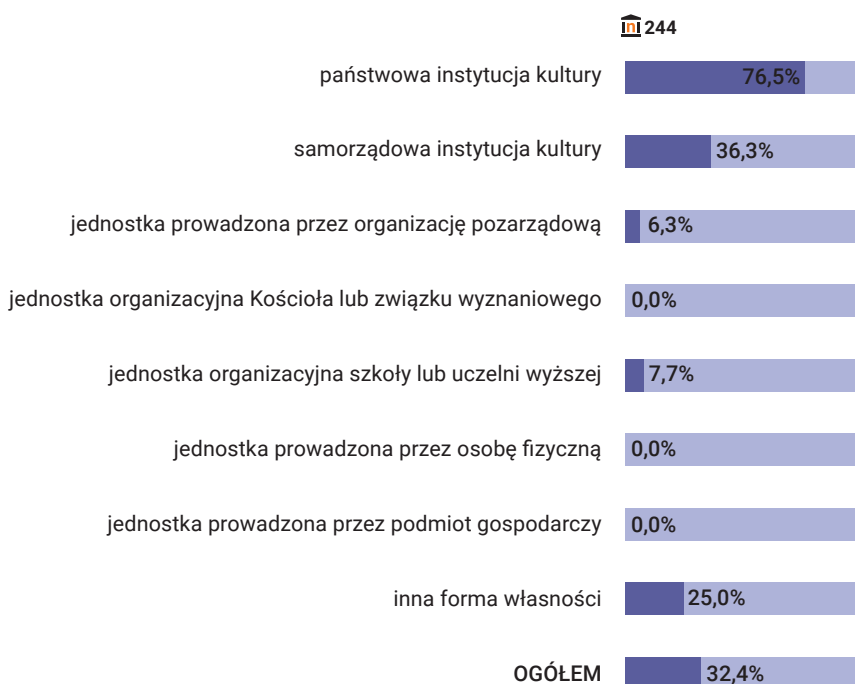
1.1. Zbiory ogółem



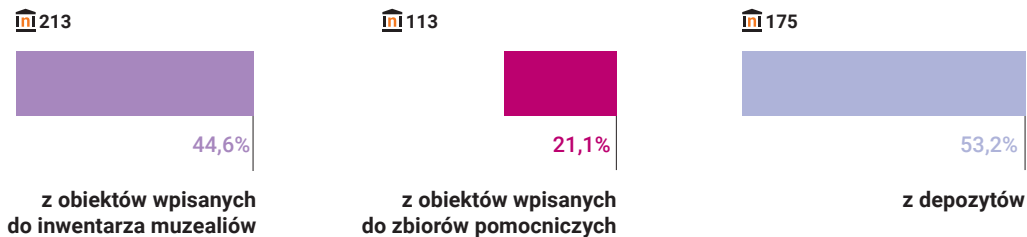
oznacza liczbę muzeów, które udzieliły odpowiedzi na konkretne pytanie. Dane zobrazowane w tej części publikacji nie zawierają odpowiedzi „brak danych”.

- muzea bezoddziałowe i oddziałowe-zbiorcze
- muzea bezoddziałowe i oddziały muzealne
- muzea bezoddziałowe
- muzea oddziałowe-zbiorcze

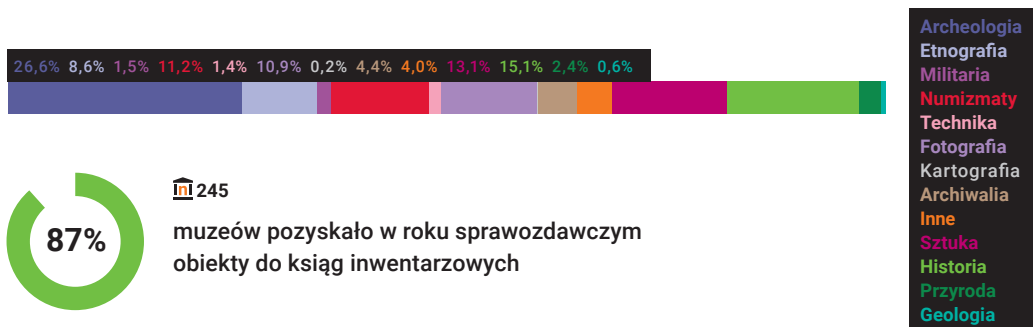
1.2. Muzea, w których funkcjonuje stanowisko Głównego Inwentaryzatora (lub Kierownika Działu Inwentarzy)



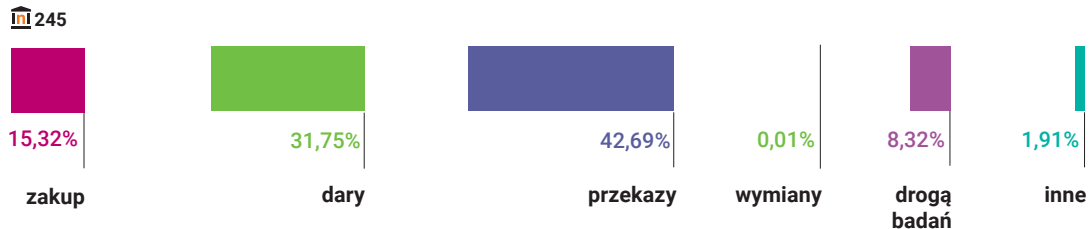
1.3. Średni procent obiektów, które mają wykonaną dokumentację wizualną



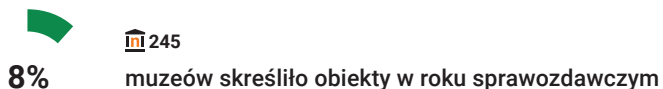
1.4. Obiekty wpisane do ksiąg inwentarzowych



Sposób pozyskania obiektów do ksiąg inwentarzowych



Obiekty wykreślone z ksiąg inwentarzowych

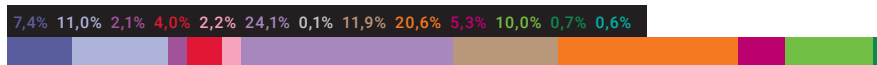


Powody skreślenia obiektów



1.5. Obiekty wpisane do ksiąg pomocniczych

245



- Archeologia
- Etnografia
- Militaria
- Numizmaty
- Technika
- Fotografia
- Kartografia
- Archiwalia
- Inne
- Sztuka
- Historia
- Przyroda
- Geologia

38%

244

muzeów pozyskało obiekty w roku sprawozdawczym

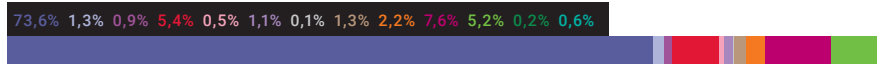
5%

245

muzeów skreśliło obiekty w roku sprawozdawczym

1.6. Obiekty wpisane do ksiąg depozytowych

172



- Archeologia
- Etnografia
- Militaria
- Numizmaty
- Technika
- Fotografia
- Kartografia
- Archiwalia
- Inne
- Sztuka
- Historia
- Przyroda
- Geologia

38%

245

muzeów pozyskało obiekty w roku sprawozdawczym

Sposób pozyskania obiektów

242




69,31%

od instytucji

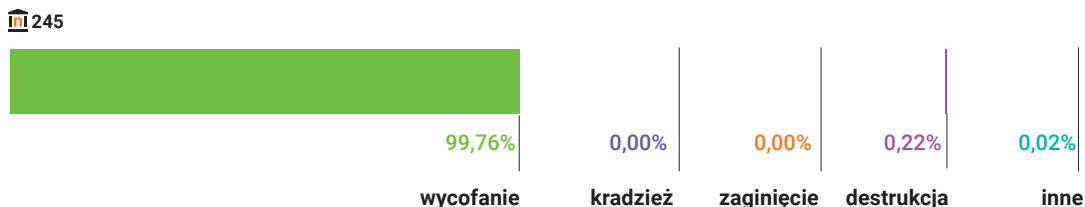


30,69%


od osób prywatnych

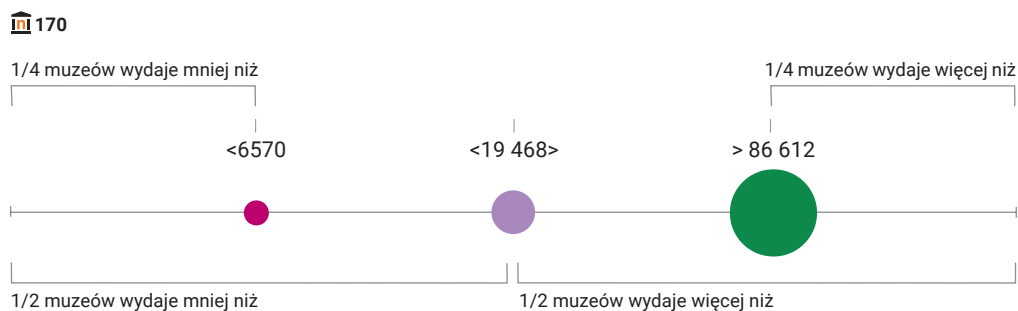
24%  245 muzeów skreśliło obiekty w roku sprawozdawczym

Powody skreślenia obiektów



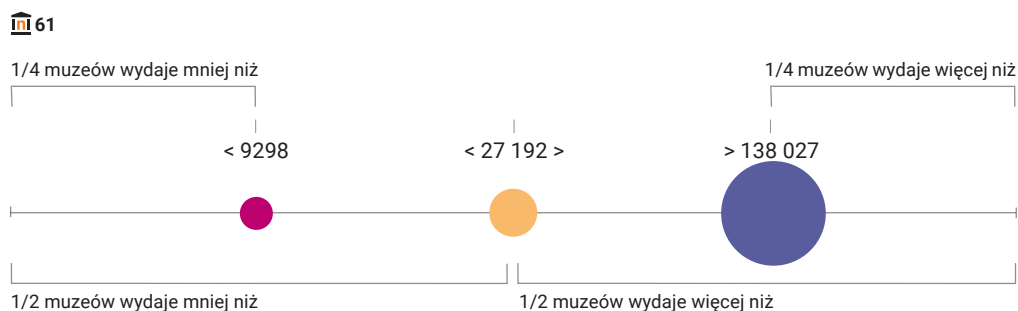
1.7. Wydatki na zakup muzealiów

74%  231 muzeów poniosło wydatki związane z zakupem muzealiów







1.8. Wydatki na podnoszenie standardów bezpieczeństwa zbiorów

28%  221 muzeów poniosło wydatki na podnoszenie standardów bezpieczeństwa zbiorów







1.9. Ruch muzealiów

	 244	 236	 243	 235
muzea, które:	użyczały obiekty do muzeum	wypożyczały obiekty do muzeum	użyczały obiekty z muzeum	wypożyczały obiekty z muzeum
dolnośląskie	9,7%	16,7%	8,7%	0,0%
kujawsko-pomorskie	5,8%	5,6%	3,1%	11,1%
lubelskie	4,6%	5,6%	5,0%	0,0%
lubuskie	3,3%	0,0%	2,5%	0,0%
łódzkie	5,8%	0,0%	8,1%	11,1%
małopolskie	10,4%	16,7%	10,6%	22,2%
mazowieckie	16,2%	11,1%	19,2%	0,0%
opolskie	3,3%	5,6%	3,7%	0,0%
podkarpackie	7,1%	0,0%	7,5%	0,0%
podlaskie	0,7%	0,0%	1,2%	0,0%
pomorskie	7,8%	11,1%	6,2%	11,1%
śląskie	7,1%	11,1%	7,5%	22,2%
świętokrzyskie	2,6%	0,0%	2,5%	11,1%
warmińsko-mazurskie	1,3%	0,0%	1,2%	0,0%
wielkopolskie	10,4%	16,7%	8,7%	11,1%
zachodniopomorskie	3,9%	0,0%	4,3%	0,0%
W KRAJU	63,1%	7,6%	66,3%	3,8%

użyczenie – nieodpłatne udostępnienie obiektu innej instytucji

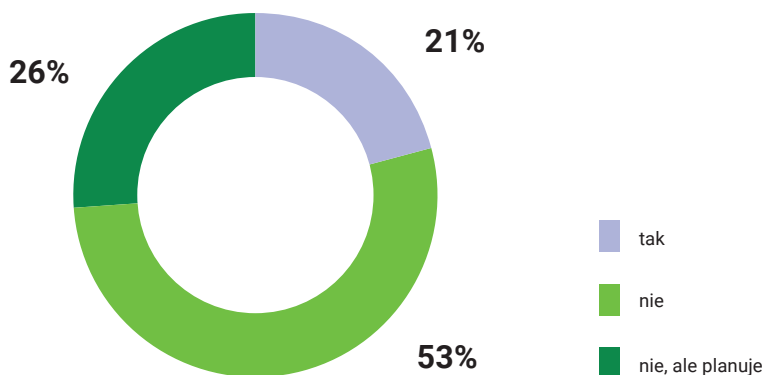
wypożyczenie – odpłatne udostępnienie obiektu

	 242	 235	 242	 235
obiekty, które:	zostały użyte do muzeum	zostały wypożyczone do muzeum	zostały użyte z muzeum	zostały wypożyczone z muzeum
w kraju	94,2%	95,5%	98,1%	100,0%
za granicą	5,8%	4,5%	1,9%	0,0%

2. Digitalizacja

2.1. Czy muzeum udostępnia w internecie wytworzoną dokumentację?

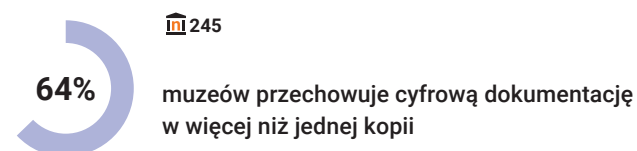
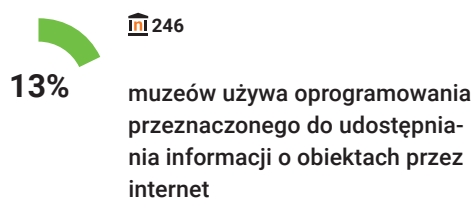
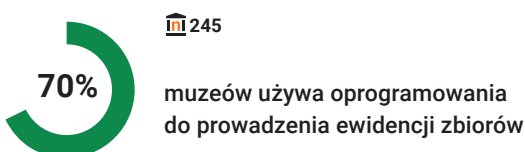
 246



dla tych, które powyżej „tak”

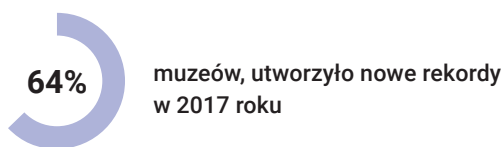
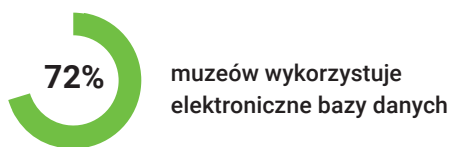
	muzeum udostępnia na swojej stronie za pośrednictwem elektronicznego katalogu zbiorów z systemem przeszukiwania	muzeum udostępnia poprzez zewnętrzny agregator
udostępnia rekordy bez odwzorowań	27,7%	7,1%
średnia liczba rekordów	5168	41 323
mediana rekordów	545	41 323
udostępnia rekordy z odwzorowaniami	91,5%	92,9%
średnia liczba rekordów	3971	929
mediana rekordów	1418	162
OGÓŁEM	90,4%	26,9%

2.2. Oprogramowanie i cyfrowa dokumentacja



2.3. Wykorzystanie elektronicznych baz danych

 219



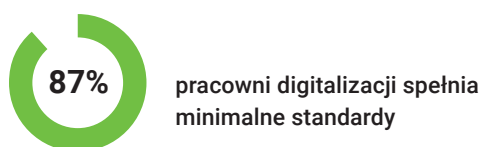
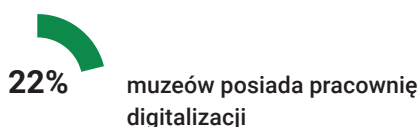
2.4. Obiekty wpisane do elektronicznych baz danych

 219

	rekordy ogółem	rekordy z wizualizacją	rekordy bez wizualizacji
średnia	19 644	13 715	10 314
mediana	7833	3762	4757
% z ogólnej liczby rekordów		50,8%	49,2%
Utworzone w roku sprawozdawczym			
% z liczby rekordów ogółem w danej kategorii	16,4%	21,3%	11,3%
średnia	3667	4676	1342
mediana	500	265	310
% z ogólnej liczby rekordów		66,0%	44,0%

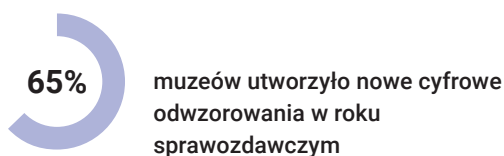
2.5. Pracownie digitalizacji i serwerownie danych

 246



2.6. Cyfrowe odwzorowania

 211



2.7. Obiekty posiadające cyfrowe odwzorowania

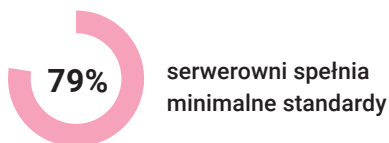
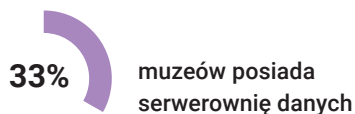
 219

Liczba cyfrowych odwzorowań

		utworzone w roku sprawozdawczym
ogółem		10,8%
średnia	37 594	4399
mediana	7629	680

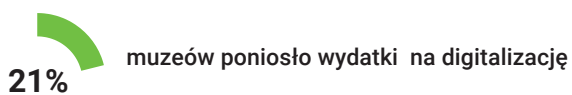
2.8. Serwerownia danych

 245



2.9. Wydatki na digitalizację

 240



 51

1/4 muzeów wydaje mniej niż

<4303

<15 300>

>57 000

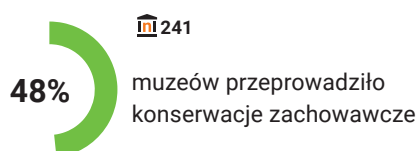
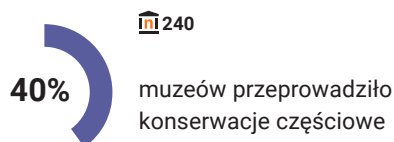
1/4 muzeów wydaje więcej niż

1/2 muzeów wydaje mniej niż

1/2 muzeów wydaje więcej niż

3. Działalność konserwatorska

3.1. Działalność konserwatorska



3.2. Aktywność konserwatorska według rodzaju

Typ muzeum	konserwacja pełna		
	przeprowadzone konserwacje	średnia	mediana
państwowa instytucja kultury	94,1%	291	78
samorządowa instytucja kultury	68,6%	132	28
jednostka prowadzona przez organizację pozarządową	26,7%	32	7
jednostka organizacyjna kościoła lub związku wyznaniowego	20,0%	2	2
jednostka organizacyjna szkoły lub uczelni wyższej	38,5%	11	6
jednostka prowadzona przez osobę fizyczną	54,5%	42	27
jednostka prowadzona przez podmiot gospodarczy	0,0%	-	-
inna forma własności	37,5%	18	3
OGÓŁEM	62,7%	136	26

Typ muzeum	konserwacja częściowa		
	przeprowadzone konserwacje	średnia	mediana
państwowa instytucja kultury	76,5%	328	76
samorządowa instytucja kultury	44,0%	91	30
jednostka prowadzona przez organizację pozarządową	6,7%	3	3
jednostka organizacyjna kościoła lub związku wyznaniowego	0,0%	-	-
jednostka organizacyjna szkoły lub uczelni wyższej	23,1%	38	3
jednostka prowadzona przez osobę fizyczną	45,5%	26	24
jednostka prowadzona przez podmiot gospodarczy	0,0%	-	-
inna forma własności	12,5%	3	3
OGÓŁEM	40,4%	116	30

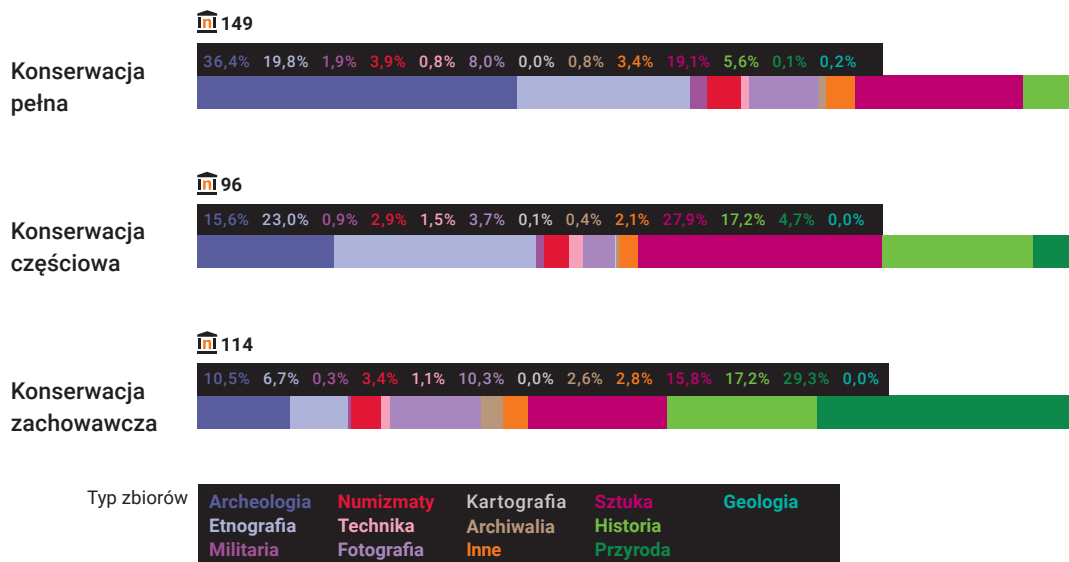
241

Typ muzeum	konserwacja zachowawcza		
	przeprowadzone konserwacje	średnia	mediana
państwowa instytucja kultury	76,5%	2661	579
samorządowa instytucja kultury	53,3%	1184	95
jednostka prowadzona przez organizację pozarządową	6,7%	20	20
jednostka organizacyjna kościoła lub związku wyznaniowego	0,0%	-	-
jednostka organizacyjna szkoły lub uczelni wyższej	38,5%	69	34
jednostka prowadzona przez osobę fizyczną	45,5%	57	15
jednostka prowadzona przez podmiot gospodarczy	0,0%	-	-
inna forma własności	25,0%	1001	1001
OGÓŁEM	48,1%	1240	84

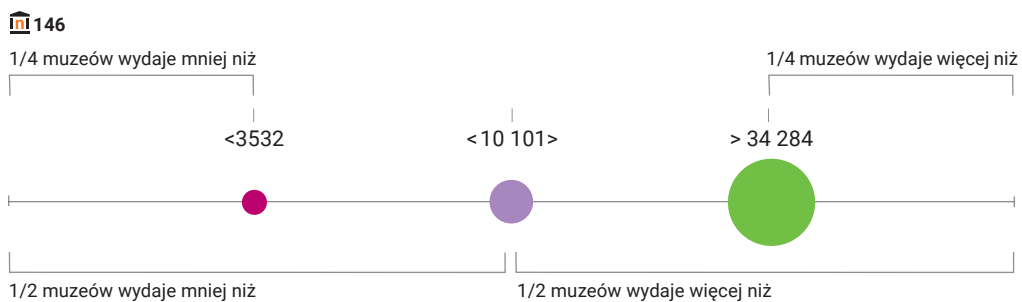
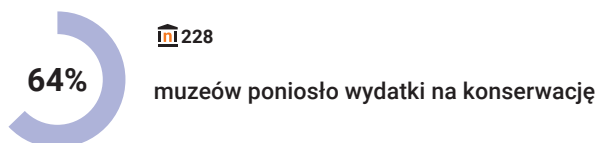
247

Typ muzeum	muzea posiadające pracownię konserwatorską		z tego: muzea, które świadczyły usługi konserwatorskie na rzecz innych podmiotów
państwowa instytucja kultury	76,5%		30,7%
samorządowa instytucja kultury	36,6%		36,5%
jednostka prowadzona przez organizację pozarządową	11,1%		50,0%
jednostka organizacyjna kościoła lub związku wyznaniowego	0,0%		-
jednostka organizacyjna szkoły lub uczelni wyższej	76,9%		100,0%
jednostka prowadzona przez osobę fizyczną	18,2%		0,0%
jednostka prowadzona przez podmiot gospodarczy	0,0%		-
inna forma własności	12,5%		0,0%
OGÓŁEM	33,2%		35,4%

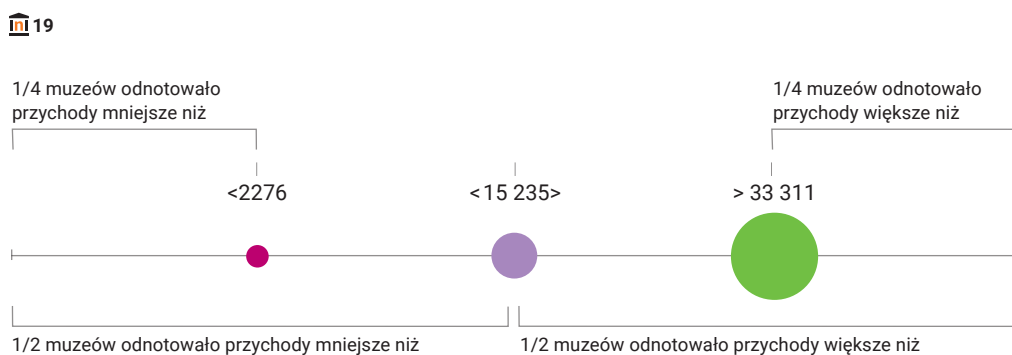
3.3. Konserwacja w podziale na typy zbiorów



3.4. Wydatki na konserwację



3.5. Przychody z konserwacji

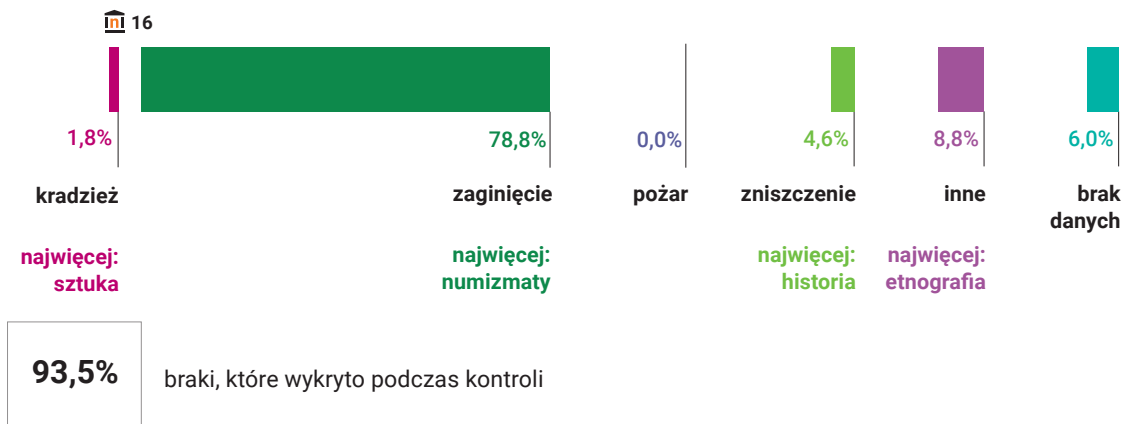


4. Straty i standardy bezpieczeństwa

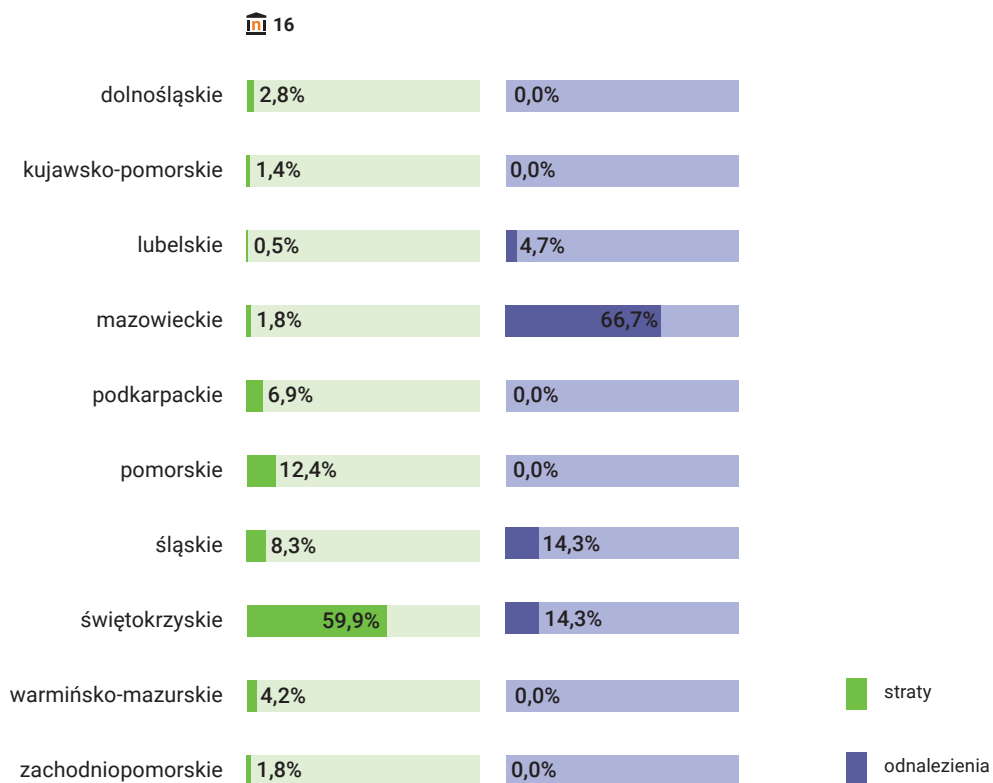
4.1. Straty



4.2. Powody strat



4.3. Odnotowane straty w podziale na województwa



W pozostałych województwach nie odnotowano strat.

5. Działalność wystawiennicza

5.1. Wystawy stałe



247

muzeów posiada w swojej ofercie wystawy stałe

średnio **8** wystaw



190

muzeów bezoddziałowych posiada w swojej ofercie wystawy stałe

średnio **6** wystaw



57

muzeów oddziałowych posiada w swojej ofercie wystawy stałe

średnio **14** wystaw

	228	226	225	227	226
	wystawy, do których dostępne były treści audio/audio-wideo	wystawy, w których dominują muzealia/obiekty autentyczne	wystawy, w których dominują treści multimedialne	muzea, w których otwarto nowe wystawy stałe	wystawy zmodernizowane w roku sprawozdawczym
bezoddziałowe	17,1%	90,5%	2,7%	16,5%	8,7%
oddziałowe	25,1%	88,4%	1,9%	36,8%	4,0%
razem	20,6%	89,6%	2,4%	21,6%	6,4%

5.2. Wydatki na wystawy stałe



218

muzeów poniosło wydatki związane z wystawami stałymi

95

1/4 muzeów wydaje mniej niż

1/4 muzeów wydaje więcej niż

<3152

<22 311>

>119 925

1/2 muzeów wydaje mniej niż

1/2 muzeów wydaje więcej niż

5.3. Wystawy czasowe



🏛️ 247

muzeów posiada w swojej ofercie wystawy czasowe

średnio **11** wystaw



🏛️ 190

muzeów bezoddziałowych posiada w swojej ofercie wystawy czasowe

średnio **9** wystaw



🏛️ 57

muzeów oddziałowych posiada w swojej ofercie wystawy czasowe

średnio **17** wystaw

🏛️ 218

	własne	współorganizowane	wypożyczone
bezoddziałowe	55,8%	20,4%	23,8%
oddziałowe	64,0%	14,5%	21,5%
razem	59,0%	18,1%	22,9%

🏛️ 216

🏛️ 217

🏛️ 216

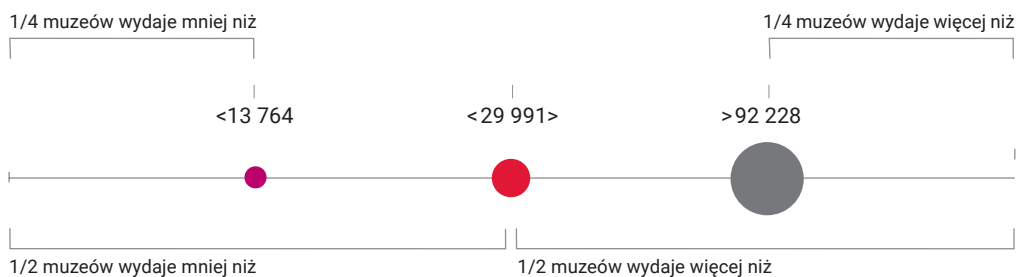
	wystawy, do których dostępne były treści audio/audio-wideo	wystawy, w których dominują muzealia /obiekty autentyczne	wystawy, w których dominują treści multimedialne
bezoddziałowe	0,9%	64,6%	1,8%
oddziałowe	1,3%	68,1%	0,9%
razem	1,0%	66,0%	1,4%

5.4. Wydatki na wystawy czasowe



🏛️ 218

muzeów poniosło wydatki związane z wystawami czasowymi

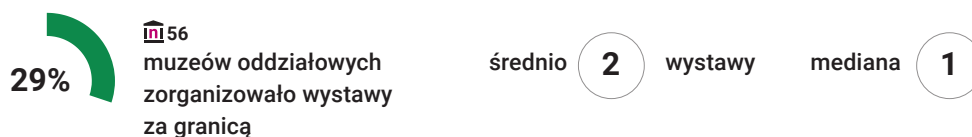
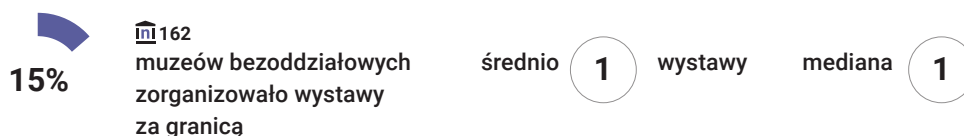
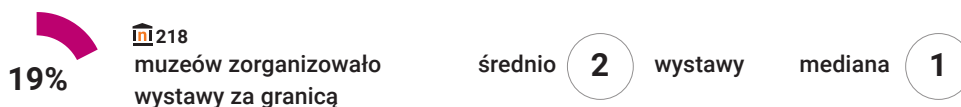


5.5. Frekwencja na wystawach w zależności od wielkości miasta, w którym znajduje się muzeum

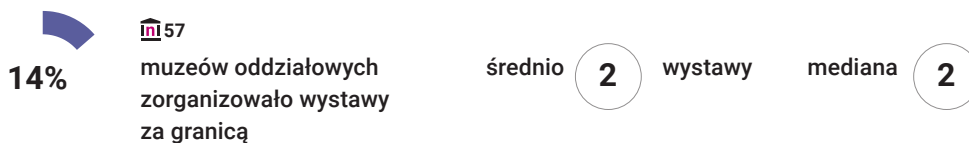
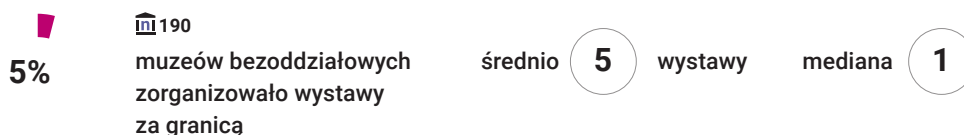
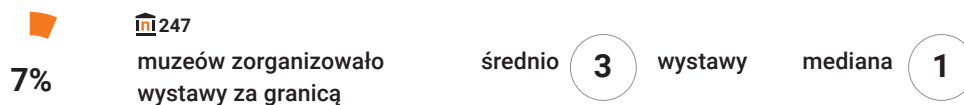
 392

	średnia	mediana		średnia	mediana
do 10 tys.	24 015	9600	miasta	57 112	13 443
od 10 do 100 tys.	40 951	8663	wsie	28 560	13 000
od 100 do 500 tys.	37 840	15 656			
powyżej 500 tys. mieszkańców	110 857	25 081			

5.6. Wystawy zagraniczne



5.7. Wystawy wirtualne



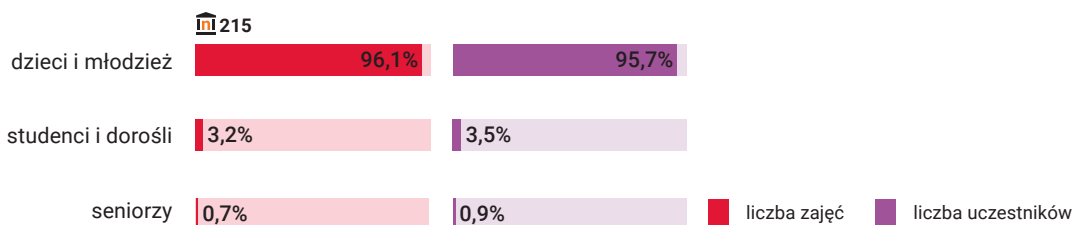
6. Działalność edukacyjna

6.1. Lekcje muzealne i warsztaty

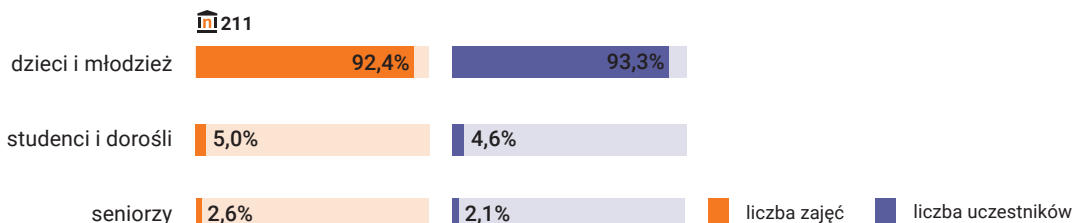


		liczba przeprowa- dzonych lekcji muzealnych	liczba osób, które wzięły udział w lekcjach muzealnych	liczba przeprowa- dzonych warsztatów	liczba osób, które wzięły udział w warsztatach
dolnośląskie	średnia	214	4111	78	1340
	mediana	39	925	26	416
kujawsko-pomorskie	średnia	150	3822	99	2195
	mediana	33	950	16	752
lubelskie	średnia	75	1781	43	975
	mediana	31	911	0	0
lubuskie	średnia	81	1734	56	1171
	mediana	47	1068	10	225
łódzkie	średnia	99	2216	72	1684
	mediana	91	1848	66	1209
małopolskie	średnia	121	2641	98	2015
	mediana	36	700	14	187
mazowieckie	średnia	387	8125	77	11 154
	mediana	36	1350	20	542
opolskie	średnia	68	1768	73	1180
	mediana	46	1320	59	767
podkarpackie	średnia	178	3811	75	1631
	mediana	116	2113	32	688
podlaskie	średnia	71	2229	14	1059
	mediana	45	1104	8	199
pomorskie	średnia	171	4039	123	3279
	mediana	66	1530	79	1242
śląskie	średnia	247	4289	33	698
	mediana	119	2134	14	317
świętokrzyskie	średnia	174	3930	86	2352
	mediana	55	1230	17	685
warmińsko-mazurskie	średnia	115	2625	148	3079
	mediana	27	800	20	390
wielkopolskie	średnia	172	3537	57	1557
	mediana	36	969	16	575
zachodniopomorskie	średnia	264	6098	84	2201
	mediana	194	3675	28	400
W KRAJU	średnia	193	4094	75	3217
	mediana	52	1247	21	517

6.2. Lekcje muzealne w podziale na wiek



6.3. Warsztaty w podziale na wiek



6.4. Działania edukacyjne

	🏠 227	🏠 224
	liczba zajęć	liczba uczestników
lekcje muzealne	56,9%	33,6%
warsztaty	22,6%	27,6%
szkolenia i kursy	0,6%	0,4%
wykłady i prelekcje popularyzatorskie	7,4%	8,3%
koncerty	1,5%	14,8%
spektakle	1,0%	2,0%
inne	10,0%	13,3%

Szkolenia i kursy 🏠 236

	liczba zajęć	liczba uczestników
mediana	2	67
średnia	0	0

Wykłady i prelekcje popularyzatorskie 🏠 241

	liczba zajęć	liczba uczestników
mediana	24	1020
średnia	6	304

Koncerty 🏠 240

	liczba zajęć	liczba uczestników
mediana	5	1684
średnia	1	97

Spektakle 🏠 239

	liczba zajęć	liczba uczestników
mediana	4	264
średnia	0	0



246

muzeów przeprowadziło zajęcia edukacyjne przygotowane i zrealizowane wspólnie z innymi instytucjami (np. muzeami, stowarzyszeniami)



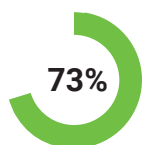
247

muzeów przeprowadziło zajęcia edukacyjne skierowane do osób: niewidomych i słabowidzących, niesłyszących i słabosłyszących, z dysfunkcją narządu ruchu, niepełnosprawnych intelektualnie, chorych psychicznie

105

	liczba zajęć	liczba uczestników
średnia	19	315
mediana	9	150

6.5. Ukierunkowana oferta edukacyjna



247

muzeów posiadało ofertę skierowaną do rodzin



247

muzeów posiadało ofertę skierowaną do seniorów



246

muzeów posiadało ofertę skierowaną do mniejszości narodowych



247

muzeów posiadało ofertę skierowaną do imigrantów i uchodźców



247

muzeów posiadało ofertę skierowaną do środowisk społecznie wykluczonych



247

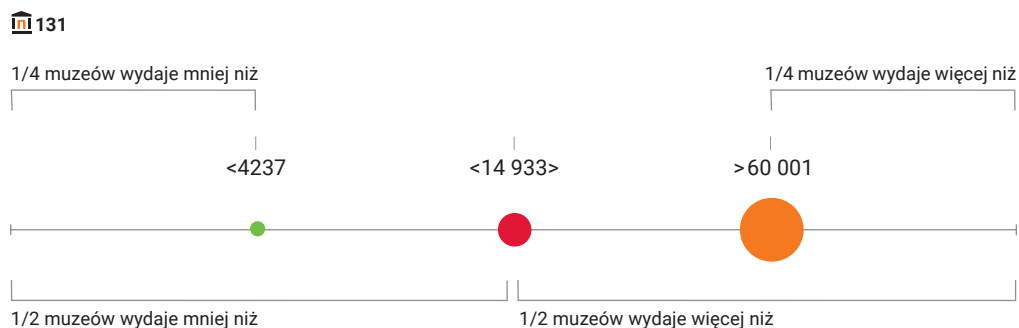
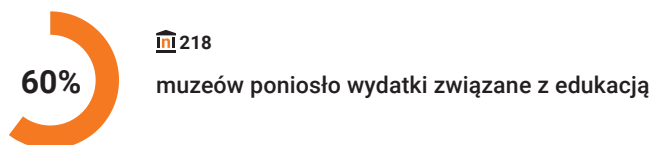
muzeów posiadało ofertę skierowaną do turystów



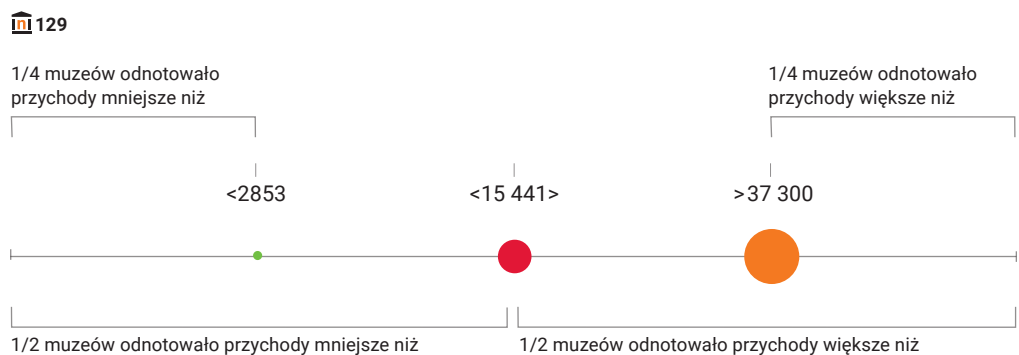
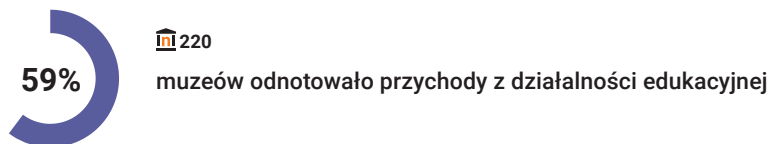
247

muzeów posiadało ofertę skierowaną do społeczności lokalnej

6.6. Wydatki na edukację

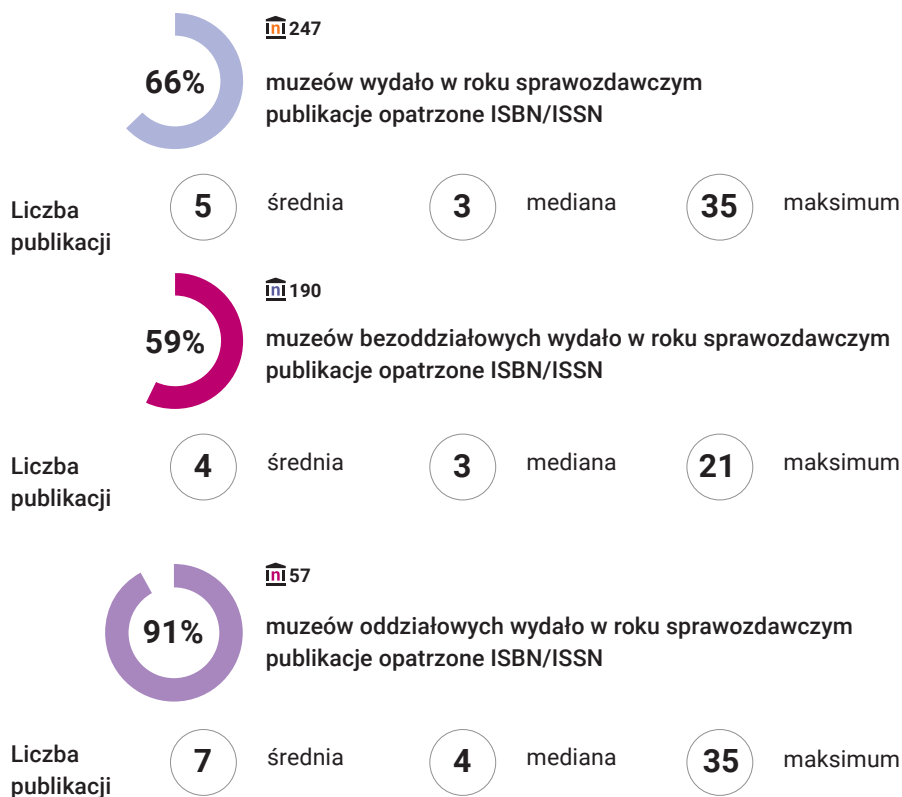


6.7. Przychody z działań edukacyjnych

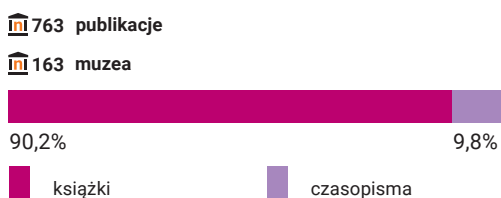


7. Działalność wydawnicza

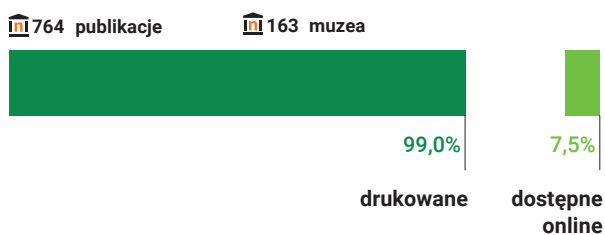
7.1. Aktywność wydawnicza muzeów



Typ publikacji



Forma wydania





7.2. Aktywność wydawnicza muzeów w podziale na województwa

 247

	muzea, które wydały co najmniej jedną publikację opatrzoną ISBN/ISSN	średnia liczba wydanych publikacji	mediana wydanych publikacji	średni nakład publikacji
dolnośląskie	77,3%	4	3	838
kujawsko-pomorskie	53,8%	5	4	779
lubelskie	46,7%	5	5	1353
lubuskie	66,7%	2	2	1217
łódzkie	66,7%	4	3	598
małopolskie	66,7%	5	3	999
mazowieckie	66,7%	7	4	466
opolskie	62,5%	3	2	629
podkarpackie	50,0%	3	2	516
podlaskie	50,0%	5	5	650
pomorskie	81,3%	4	3	518
śląskie	73,7%	6	4	444
świętokrzyskie	66,7%	4	4	400
warmińsko-mazurskie	66,7%	3	2	1070
wielkopolskie	75,0%	4	2	683
zachodniopomorskie	62,5%	4	4	376
W KRAJU	66,4%	5	3	670

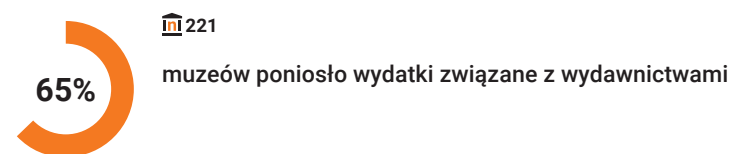
 768 publikacji
 163 muzea

7.3. Wydane publikacje w podziale na województwa

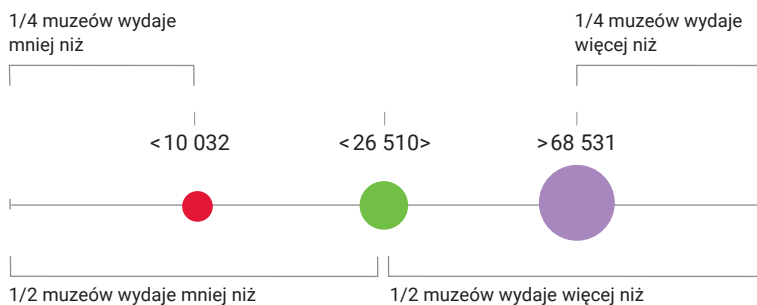
 782 wydawnictwa
 164 muzea



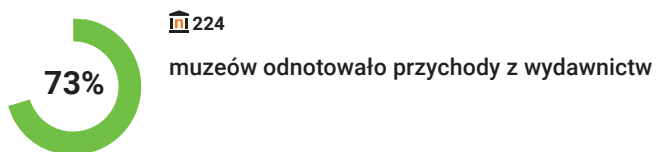
7.4. Wydatki na wydawnictwa



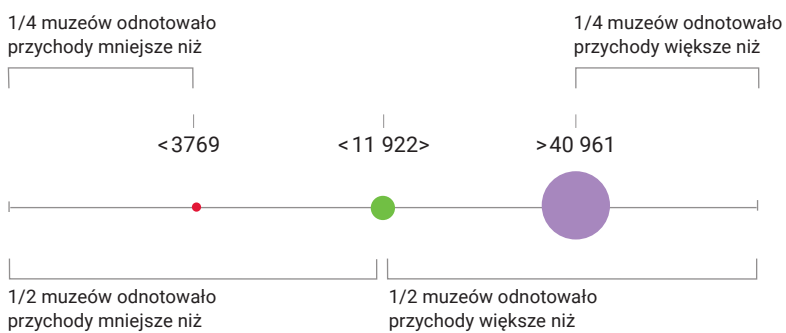
 144



7.5. Przychody z wydawnictw



 164



8. Działalność naukowa

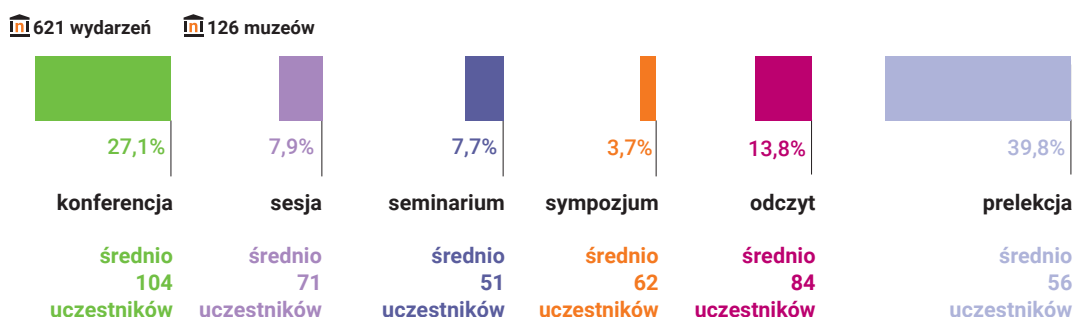
8.1. Wydarzenia o charakterze naukowym

247

51% muzeów organizowało wydarzenia o charakterze naukowym

5 średnia liczba wydarzeń o charakterze naukowym

49 największa liczba wydarzeń o charakterze naukowym



597 wydarzeń 123 muzea

73 średnia liczba uczestników ogółem



8.2. Czy do wydarzenia wydano publikację?



597 wydarzeń

123 muzea

	tak	nie	zostanie wydana w przyszłości
konferencja	18,1%	50,6%	31,3%
sesja	6,1%	79,6%	14,3%
seminarium	2,1%	95,8%	2,1%
symposium	13,0%	69,6%	17,4%
odczyt	4,7%	45,9%	49,4%
prelekcja	3,6%	90,7%	5,7%
OGÓŁEM	8,1%	72,5%	19,4%

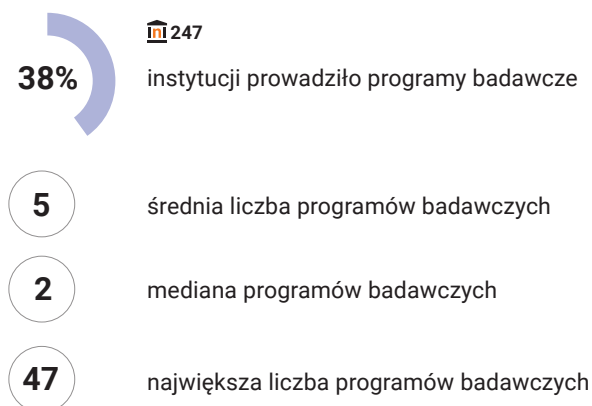
8.3. Zasięg i pochodzenie prelegentów

 620 wydarzeń
 126 muzeów

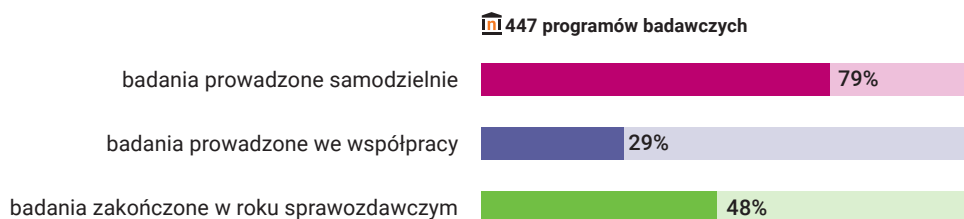
 618 wydarzeń
 126 muzeów

	zasięg			pochodzenie prelegentów	
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	z kraju	z zagranicy
konferencja	27,4%	55,3%	17,3%	95,8%	28,3%
sesja	16,3%	38,8%	44,9%	95,9%	20,4%
seminarium	10,4%	43,8%	45,8%	97,9%	10,4%
symposium	17,4%	60,9%	21,7%	100,0%	17,4%
odczyt	1,2%	62,3%	36,5%	97,6%	2,4%
prelekcja	1,2%	15,8%	83,0%	97,6%	4,0%
OGÓŁEM	10,8%	38,6%	50,6%	97,1%	12,6%

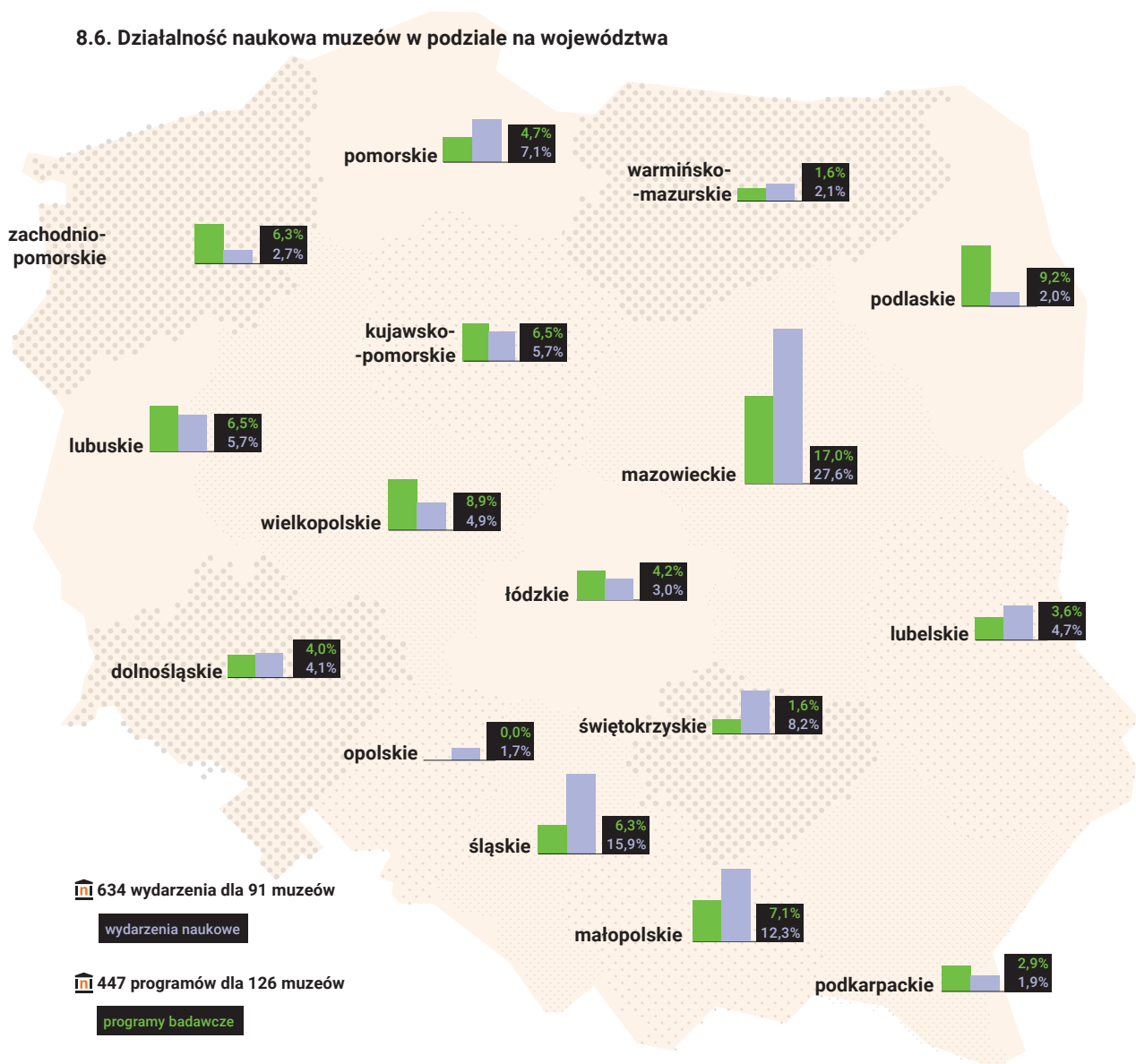
8.4. Programy badawcze



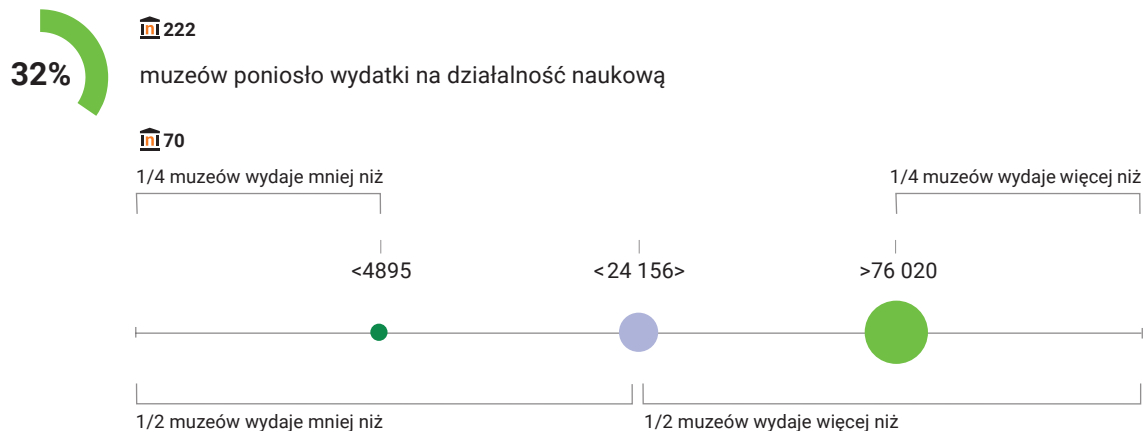
8.5. Dla muzeów, które prowadziły programy badawcze



8.6. Działalność naukowa muzeów w podziale na województwa



8.7. Wydatki na działalność naukową



9. Pozostałe informacje

9.1. Realizacja projektów spoza budżetu podstawowego



245

muzeów realizowało projekty finansowane z programów MKiDN, programów prowadzonych przez instytucje podległe MKiDN lub środków europejskich

Procent projektów w podziale na:

115



9.2. Kontrole w muzeach

246



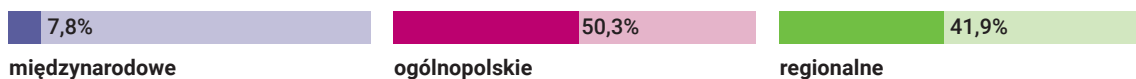
kontrolowane przez organizatora

kontrolowane przez instytucje zewnętrzne

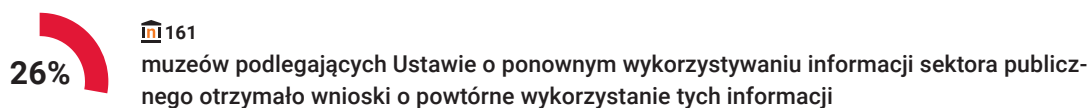
9.3. Nagrody w konkursach muzealnych



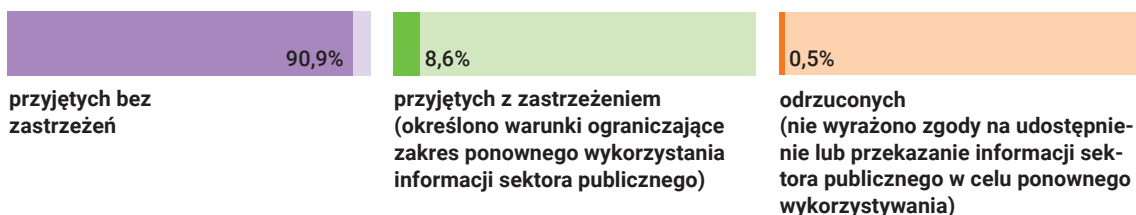
W tym nagrody:



9.4. Wykorzystanie informacji sektora publicznego



948 wniosków 41 muzeów



9.5. Wnioski o udostępnienie muzealiów

4174 wniosków 210 muzeów



Lista muzeów, które wzięły udział w projekcie

	2015	2016	2017
„XIX-wieczna chata podcieniowa” – prywatne muzeum Danuty i Krzysztofa Worobców w Kadzidłowie	○	●	●
Apteka-Muzeum PZF – Cefarm – Lublin S.A.	●	●	●
Archiwum i Muzeum UMCS	○	○	●
Centralne Muzeum Jeńców Wojennych w Łambinowicach-Opolu	●	●	●
Centralne Muzeum Pożarnictwa w Mysłowicach	○	●	●
Centralne Muzeum Włókiennictwa w Łodzi	●	●	●
Dolnośląskie Społeczne Muzeum Kolejnictwa przy Klubie Sympatyków Kolei we Wrocławiu	●	●	●
Europejskie Centrum Solidarności	○	●	●
Fundacja Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce	●	●	○
Interaktywne Muzeum Państwa Krzyżackiego w Działdowie	●	●	○
Kolekcja Historycznych Przyrządów Pomiarowych Głównego Urzędu Miar	●	●	●
Kolekcja Mineralów Ziemi Olkuskiej i Skamieniałości Jury Krakowsko-Częstochowskiej	○	●	●
Lubuskie Muzeum Wojskowe w Zielonej Górze z siedzibą w Drzonowie	●	●	○
Miejskie Muzeum Zabawek ze zbiorów Henryka Tomaszewskiego	○	●	○
Muzeum – Kaszubski Park Etnograficzny im. Teodory i Izzydora Gulgowskich we Wdzydzach Kiszewskich	●	●	●
Muzeum – Nadwiślański Park Etnograficzny w Wygiełzowie i Zamek Lipowiec	●	○	○
Muzeum – Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej	○	●	●
Muzeum – Zamek w Łańcucie	●	●	●
Muzeum „Górnośląski Park Etnograficzny w Chorzowie”	●	●	●
Muzeum Afrykanistyczne im. dra Bogdana Szczygła i Bożeny Szczygieł-Gruszyńskiej oraz Kolekcja Sztuki i Malarstwa Czarnej Afryki im. prof. dr hab. Anny i pilota Leona Kubarskich	○	●	●
Muzeum Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie	●	●	○
Muzeum Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie	○	●	●
Muzeum Archeologiczne i Etnograficzne w Łodzi	●	●	●
Muzeum Archeologiczne w Biskupinie	●	●	●
Muzeum Archeologiczne w Gdańsku	●	●	●
Muzeum Archeologiczne w Poznaniu	●	●	●
Muzeum Archeologiczno-Historyczne w Stargardzie Szczecińskim	●	●	●
Muzeum Archeologiczno-Historyczne w Głogowie	●	●	●
Muzeum Archidiecezjalne im. św. Józefa Sebastiana Pelczara Biskupa w Przemyślu	●	○	○
Muzeum Archidiecezjalne w Gdańsku Oliwie	●	●	○
Muzeum Archidiecezjalne w Katowicach	●	●	●
Muzeum Architektury we Wrocławiu	○	●	○
Muzeum Azji i Pacyfiku w Warszawie	●	○	○
Muzeum Borów Tucholskich	○	○	●
Muzeum Budownictwa Ludowego – Park Etnograficzny w Olsztynku	●	●	●
Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku	●	●	●

Muzeum Bursztynu w Warszawie	○	○	●
Muzeum Ceramiki w Bolesławcu	○	●	○
Muzeum Częstochowskie	●	●	●
Muzeum Czynu Niepodległościowego – Dom im. Józefa Piłsudskiego	●	○	○
Muzeum Dawnej Wsi „Domek Tkaczki”	○	○	●
Muzeum Dewocjonaliów i Rzeczy Osobistych	○	○	●
Muzeum Diecezjalne Dom Długosza w Sandomierzu	○	●	○
Muzeum Diecezjalne w Łomży	●	●	○
Muzeum Diecezjalne w Łowiczu	●	●	●
Muzeum Dobranocek w Rzeszowie	●	●	●
Muzeum Dom Rodzinny Ojca Świętego Jana Pawła II w Wadowicach	○	●	●
Muzeum Dyplomacji i Uchodźstwa Polskiego Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	●	●	●
Muzeum Emigracji w Gdyni	●	○	○
Muzeum Etnograficzne – Welski Park Krajobrazowy	●	●	○
Muzeum Etnograficzne im. Marii Znamierowskiej-Prüfferowej w Toruniu	●	●	●
Muzeum Etnograficzne w Zielonej Górze z siedzibą w Ochli	●	●	●
Muzeum Fryderyka Chopina	●	●	●
Muzeum Gazownictwa w Warszawie	●	○	○
Muzeum Geologiczne – Instytut Nauk Geologicznych PAN	●	○	○
Muzeum Geologiczne im. Stanisława Józefa Thugutta (przy Wydziale Geologii Uniwersytetu Warszawskiego)	○	●	●
Muzeum Geologiczne Wydziału Geologii, Geofizyki i Ochrony Środowiska Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie	○	●	●
Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze	●	●	●
Muzeum Górnośląskie w Bytomiu	●	●	●
Muzeum Gross-Rosen w Rogoźnicy	●	●	●
Muzeum Harcerstwa w Warszawie	●	●	●
Muzeum Historii Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie	●	●	●
Muzeum Historii Kielc	●	○	○
Muzeum Historii Medycyny i Farmacji Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku	○	●	●
Muzeum Historii Medycyny Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego	○	○	●
Muzeum Historii Miasta Zduńska Wola	○	○	●
Muzeum Historii Polski	●	●	●
Muzeum Historii Polskiego Ruchu Ludowego w Warszawie	●	●	●
Muzeum Historii Przemysłu w Opatówku	●	●	●
Muzeum Historii Spółdzielczości w Polsce	○	○	●
Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN	●	●	○
Muzeum Historyczne Miasta Gdańska	●	●	●
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa	●	●	●
Muzeum Historyczne SKARB	○	●	●
Muzeum Historyczne w Elku	○	●	○
Muzeum Historyczne w Przasnyszu	○	○	●
Muzeum Historycznego Inspektoratu Zamojskiego AK im. Stanisława Prusa „Adama” w Bondyrzu	○	○	●
Muzeum Historyczno-Etnograficzne im. Juliana Rydzkowskiego w Chojnicach	○	●	●

Muzeum Historyczno-Archeologiczne w Ostrowcu Świętokrzyskim	●	○	○
Muzeum Historyczno-Misyjne Zgromadzenia Księża Misjonarzy w Krakowie	●	●	●
Muzeum Hutnictwa Cynku Walcownia	○	○	●
Muzeum Hutnictwa Doliny Małej Panwi	●	●	●
Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku	●	●	○
Muzeum Ikon i Kultury Staroobrzędowców	○	○	●
Muzeum im. Anny i Jarosława Iwaszkiewiczów w Stawisku	●	○	○
Muzeum im. Jacka Malczewskiego w Radomiu	○	●	●
Muzeum im. Jana Dzierżona w Kluczborku	○	●	●
Muzeum im. Jana Kasprowicza w Inowrocławiu	●	●	●
Muzeum im. Jerzego Dunin-Borkowskiego w Krośniewicach	●	●	●
Muzeum im. Kazimierza Pułaskiego w Warce	○	●	●
Muzeum im. ks. dr. Władysława Łęgi w Grudziądzu	●	●	●
Muzeum im. Zofii i Wacława Nałkowskich „Dom nad Łąkami” w Wołominie	●	○	○
Muzeum Inżynierii Miejskiej w Krakowie	●	●	●
Muzeum Jana Pawła II i Prymasa Wyszyńskiego	●	○	○
Muzeum Józefa Ignacego Kraszewskiego w Romanowie	●	●	●
Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku	○	●	●
Muzeum Karkonoskie w Jeleniej Górze	●	●	●
Muzeum Karykatury im. Eryka Lipińskiego	●	○	●
Muzeum Kaszubskie im. F. Tredera w Kartuzach	○	●	●
Muzeum Kinematografii w Łodzi	●	●	●
Muzeum Komunikacji Miejskiej MPK-Łódź	●	●	●
Muzeum Konstantego Ildefonsa Gałczyńskiego w Praniu	●	●	○
Muzeum Kresów w Lubaczowie	○	○	●
Muzeum Księżąt Lubomirskich w Zakładzie Narodowym im. Ossolińskich we Wrocławiu	○	○	●
Muzeum Kultury Kurpiowskiej w Ostrołęce	●	●	●
Muzeum Kultury Ludowej Pogórza Sudeckiego w Kudowie Zdroju	○	○	●
Muzeum Kultury Ludowej w Kolbuszowej	●	●	●
Muzeum Literatury im. Adama Mickiewicza w Warszawie	○	●	●
Muzeum Lniarstwa im. Filipa de Girarda w Żyrardowie	●	●	●
Muzeum Lotnictwa Polskiego w Krakowie	●	●	●
Muzeum Lubelskie w Lublinie	●	●	●
Muzeum Lubuskie im. Jana Dekerta w Gorzowie Wielkopolskim	●	●	●
Muzeum Ludowych Instrumentów Muzycznych w Szydłowcu	●	●	●
Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie	●	●	●
Muzeum Łowiectwa i Jeździectwa w Warszawie	●	●	○
Muzeum Łużyckie w Zgorzelcu	●	○	○
Muzeum Marii Skłodowskiej-Curie Polskiego Towarzystwa Chemicznego	●	●	●
Muzeum Mazowieckie w Płocku	●	●	●
Muzeum Miasta Gdyni	●	●	●
Muzeum Miasta Jaworzna	○	●	○
Muzeum Miasta Łodzi	●	●	●
Muzeum Miasta Ostrowa Wielkopolskiego	○	●	●

Muzeum Miasta Pabianic	○	●	●
Muzeum Miasta Turku im. Józefa Mehoffera	●	○	○
Muzeum Miasta Zgierza	●	●	●
Muzeum Miejskie „Dom Gerharta Hauptmanna” w Jeleniej Górze	●	●	●
Muzeum Miejskie „SztYGarka”	●	●	●
Muzeum Miejskie Dzierżoniowa	●	●	●
Muzeum Miejskie Suchej Beskidzkiej	●	●	●
Muzeum Miejskie w Nowej Soli	○	○	●
Muzeum Miejskie w Siemianowicach Śląskich	●	●	●
Muzeum Miejskie w Tychach	●	●	●
Muzeum Miejskie Wrocławia	●	●	●
Muzeum Mineralów i Skamieniałości w Świętej Katarzynie	●	●	○
Muzeum Misyjne Misjonarzy Oblatów M.N. w Obrze	●	○	○
Muzeum Młynarstwa, Techniki i Rzemiosła Wiejskiego im. Józefa Winiarskiego	○	○	●
Muzeum Nadwiślańskie w Kazimierzu Dolnym	●	●	●
Muzeum Narodowe Rolnictwa i Przemysłu Rolno-Spożywczego w Szreniawie	●	●	●
Muzeum Narodowe w Kielcach	●	●	●
Muzeum Narodowe w Krakowie	●	○	○
Muzeum Narodowe w Poznaniu	○	○	●
Muzeum Narodowe w Szczecinie	●	●	●
Muzeum Narodowe w Warszawie	○	●	○
Muzeum Narodowe we Wrocławiu	●	●	●
Muzeum Niepodległości w Warszawie	●	●	●
Muzeum Okręgowe im. Leona Wyczółkowskiego w Bydgoszczy	●	●	●
Muzeum Okręgowe im. Stanisława Staszica	○	○	●
Muzeum Okręgowe w Koninie	○	○	●
Muzeum Okręgowe w Lesznie	○	○	●
Muzeum Okręgowe w Nowym Sączu	●	●	●
Muzeum Okręgowe w Rzeszowie	●	●	●
Muzeum Okręgowe w Sandomierzu	○	●	●
Muzeum Okręgowe w Toruniu	●	●	●
Muzeum Okręgowe Ziemi Kaliskiej w Kaliszu	○	●	●
Muzeum Opactwa Benedyktynów w Tyńcu	●	●	●
Muzeum Oręża i Techniki Użytkowej w Kobyłce	●	●	●
Muzeum Oręża Polskiego w Kołobrzegu	●	●	●
Muzeum Oświaty – Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Mariana Rejewskiego w Bydgoszczy	●	●	○
Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie	○	●	●
Muzeum Pamięci Sybiru	○	○	●
Muzeum Pana Tadeusza Zakładu Narodowego im. Ossolińskich	○	○	●
Muzeum Papiernictwa w Dusznikach Zdroju	●	●	●
Muzeum Piastów Śląskich w Brzegu	●	●	○
Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy	●	●	●
Muzeum Początków Państwa Polskiego w Gnieźnie	○	●	●
Muzeum Poczty i Telekomunikacji we Wrocławiu	●	●	○

Muzeum Podkarpackie w Krośnie	●	○	○
Muzeum Pogranicza Śląsko-Lużyckiego w Żarach (w organizacji)	●	○	○
Muzeum Pojazdów Militarnych w Częstochowie	○	○	●
Muzeum Pojezierza Łęczyńsko-Włodawskiego we Włodawie	●	○	●
Muzeum Pojezierza Myśliborskiego	○	○	●
Muzeum Polaków Ratujących Żydów podczas II wojny światowej im. Rodziny Ulmów w Markowej	○	○	●
Muzeum Politechniki Krakowskiej	○	●	●
Muzeum Politechniki Wrocławskiej	●	●	●
Muzeum Polskiej Motoryzacji XX wieku „Polska na Kołach” w Busku-Zdroju	●	○	○
Muzeum Polskiej Piosenki w Opolu	●	●	○
Muzeum Pomorza Środkowego w Słupsku	○	●	●
Muzeum Porcelany w Wałbrzychu	○	○	●
Muzeum Powstania Warszawskiego	●	●	○
Muzeum Powstań Śląskich w Świętochłowicach	●	●	●
Muzeum Północno-Mazowieckie w Łomży	●	●	○
Muzeum PRL-u (w organizacji)	○	●	●
Muzeum Przemysłu i Kolejnictwa na Śląsku w Jaworzynie Śląskiej	○	●	●
Muzeum Przyrodnicze w Jeleniej Górze	○	●	●
Muzeum Przyrodnicze Wielkopolskiego Parku Narodowego	●	●	●
Muzeum Przyrody – Welski Park Krajobrazowy	○	●	○
Muzeum Regionalne im. dra. Henryka Florkowskiego w Kościanie	●	●	●
Muzeum Regionalne im. Dzieci Wrzesińskich we Wrześni	○	○	●
Muzeum Regionalne im. Hieronima Ławniczaka w Krotoszynie	○	●	●
Muzeum Regionalne w Bełchatowie	○	●	○
Muzeum Regionalne w Chojnowie	●	●	○
Muzeum Regionalne w Drohiczynie	●	●	●
Muzeum Regionalne w Jaśle	●	○	●
Muzeum Regionalne w Krokowej	○	●	●
Muzeum Regionalne w Kutnie	●	●	●
Muzeum Regionalne w Mielcu	●	○	○
Muzeum Regionalne w Pińczowie	●	●	●
Muzeum Regionalne w Pułtusku	○	○	●
Muzeum Regionalne w Siedlcach	●	●	●
Muzeum Regionalne w Skawinie	●	○	○
Muzeum Regionalne w Stalowej Woli	●	●	●
Muzeum Regionalne w Szczecinku	○	●	●
Muzeum Regionalne w Wągrowcu	○	○	●
Muzeum Regionalne w Wiślicy	●	○	○
Muzeum Regionalne Ziemi Limanowskiej w Limanowej	○	●	●
Muzeum Rolnictwa im. ks. Krzysztofa Kluka w Ciechanowcu	●	●	●
Muzeum Romantyzmu w Opinogórze	●	●	●
Muzeum Rzemiosła w Krośnie	○	●	●
Muzeum Rzeźby Współczesnej – Centrum Rzeźby Polskiej w Orońsku	●	○	○
Muzeum Sakralne Katedry Zamojskiej	○	●	●

Muzeum Sił Powietrznych w Dęblinie	○	○	●
Muzeum Służb Mundurowych w Gdańsku (w organizacji)	○	○	●
Muzeum Solca im. Księcia Przemysła w Solcu Kujawskim	●	●	●
Muzeum Sportu i Turystyki w Karpaczu	●	●	●
Muzeum Sportu i Turystyki w Warszawie	●	●	●
Muzeum Sprzętu Gospodarstwa Domowego w Ziębicach	●	●	●
Muzeum Stolarstwa i Biskupizny	○	○	●
Muzeum Stutthof w Sztutowie	●	○	○
Muzeum Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	●	○	○
Muzeum Szlachty Mazowieckiej w Ciechanowie	●	○	○
Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha	○	●	●
Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie	●	●	○
Muzeum Sztuki w Łodzi	●	○	●
Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie MOCAK	●	●	●
Muzeum Śląska Opolskiego w Opolu	●	●	○
Muzeum Śląskie w Katowicach	●	●	●
Muzeum Tatrzańskie im. Dra Tytusa Chałubińskiego w Zakopanem	●	●	●
Muzeum Teatralne w Teatrze Wielkim – Operze Narodowej	○	●	●
Muzeum Techniki Drogowej i Mostowej Okręgu Lubelskiego w Zamościu	●	○	●
Muzeum Techniki Wojskowej przy Stowarzyszeniu Miłośników Sprzętu Pancernego „SKOT” w Środzie Wielkopolskiej	●	●	●
Muzeum Tkactwa w Kamiennej Górze	○	●	●
Muzeum Tradycji Niepodległościowych w Łodzi	○	●	○
Muzeum Twórczości Władysława Wołkowskiego	○	●	●
Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego Collegium Maius	●	●	●
Muzeum Uniwersytetu Medycznego im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu	●	○	○
Muzeum Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie	●	●	●
Muzeum Uniwersytetu Warszawskiego	●	○	○
Muzeum Uniwersytetu Wrocławskiego	○	●	●
Muzeum Volkswagena Galeria Pępowo	○	●	●
Muzeum w Brodnicy	●	●	●
Muzeum w Chorzowie	○	○	●
Muzeum w Chrzanowie im. Ireny i Mieczysława Mazarakich	○	○	●
Muzeum w Gliwicach	●	○	○
Muzeum w Gostyniu	○	●	●
Muzeum w Jarosławiu Kamienica Orsettich	○	○	●
Muzeum w Koszalinie	●	●	●
Muzeum w Lęborku	○	●	●
Muzeum w Łowiczu	●	●	●
Muzeum w Nysie	●	●	●
Muzeum w Piotrkowie Trybunalskim	○	●	●
Muzeum w Pobernaldyńskim Zespole Klasztornym w Ostrzeszowie	○	○	●
Muzeum w Praszce	●	●	●
Muzeum w Przeworsku – Zespół Pałacowo-Parkowy	●	●	●
Muzeum w Raciborzu	●	○	●

Muzeum w Rybniku	●	●	●
Muzeum w Tarnowskich Górach	○	●	○
Muzeum w Tomaszowie Mazowieckim im. Antoniego hr. Ostrowskiego	○	●	○
Muzeum Warmii i Mazur w Olsztynie	●	●	●
Muzeum Warszawy	●	●	○
Muzeum Witrażu	○	○	●
Muzeum Wojsk Lądowych w Bydgoszczy	○	●	○
Muzeum Wojskowo-Cywilne w Łosicach	○	○	●
Muzeum Wsi Kieleckiej w Kielcach	●	●	●
Muzeum Wsi Lubelskiej w Lublinie	●	●	●
Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu	●	●	●
Muzeum Wsi Opolskiej w Opolu	●	●	●
Muzeum Wsi Radomskiej w Radomiu	●	●	●
Muzeum Współczesne Wrocław	○	●	●
Muzeum Wydziału Nauk o Ziemi Uniwersytetu Śląskiego	●	●	●
Muzeum Zabawek i Zabawy	●	●	●
Muzeum Zachodniokaszubskie w Bytowie	○	●	●
Muzeum Zamek Książąt Pomorskich w Darłowie	●	●	●
Muzeum Zamek Opalińskich w Sierakowie	○	○	●
Muzeum Zamek w Oświęcimiu	○	●	●
Muzeum Zamkowe w Malborku	○	●	●
Muzeum Zamkowe w Pszczynie	●	●	●
Muzeum Zamku i Szpitala Wojskowego na Ujazdowie	●	○	○
Muzeum Zamojskie w Zamościu	○	○	●
Muzeum Zamoyskich w Kozłówce	●	●	●
Muzeum Zbrojownia na Zamku w Liwie	○	●	●
Muzeum Ziemi Bieckiej w Bieczu	○	●	●
Muzeum Ziemi Chełmskiej im. Wiktora Ambroziewicza w Chełmie	●	●	●
Muzeum Ziemi Kłodzkiej w Kłodzku	●	●	●
Muzeum Ziemi Kościerskiej im. dra Jerzego Knyby w Kościerzynie	○	●	●
Muzeum Ziemi Kujawskiej i Dobrzyńskiej we Włocławku	●	●	●
Muzeum Ziemi Leżajskiej w Leżajsku	○	●	●
Muzeum Ziemi Miechowskiej w organizacji	●	●	●
Muzeum Ziemi Międzyrzeckiej im. Alfa Kowalskiego	○	●	●
Muzeum Ziemi Mogileńskiej w Mogilnie z/s w Chabsku	○	●	●
Muzeum Ziemi Nadnoteckiej im. Wiktora Stachowiaka w Trzciance	●	●	●
Muzeum Ziemi Piskiej w Piszcu	●	●	○
Muzeum Ziemi Prudnickiej	●	●	●
Muzeum Ziemi Puckiej im. Floriana Ceynowy	●	○	○
Muzeum Ziemi Sejneńskiej im. Arcybiskupa Romualda Jałbrzykowskiego	○	○	●
Muzeum Ziemi Sochaczewskiej i Pola Bitwy nad Bzurą w Sochaczewie	○	●	●
Muzeum Ziemi Szubińskiej im. Zenona Erdmanna	●	●	●
Muzeum Ziemi Wieluńskiej w Wieluniu	●	●	●
Muzeum Ziemi Wschowskiej	●	●	●

Muzeum Ziemi Zawkrzeńskiej w Mławie	●	●	●
Muzeum Ziemi Złotowskiej	○	○	●
Muzeum Ziemiaństwa w Dobrzycy Zespół Pałacowo-Parkowy	●	●	○
Muzeum Żup Krakowskich Wieliczka w Wieliczce	●	●	●
Narodowe Muzeum Morskie w Gdańsku	●	●	●
Oleskie Muzeum Regionalne w Oleśnie	●	●	●
Ośrodek Dokumentacji i Historii Ziemi Żmigrodzkiej – Muzeum im. Leona Karcińskiego w Nowym Żmigrodzie	○	○	●
Ośrodek Spotkania Kultur	○	●	●
Pałac Schoena Muzeum w Sosnowcu	○	●	●
Państwowe Muzeum Etnograficzne w Warszawie	●	●	●
Państwowe Muzeum na Majdanku	●	○	●
Parowozownia Wolsztyn	○	●	○
Podlaskie Muzeum Kultury Ludowej	○	○	●
Prywatne Muzeum „Wojen i Życia” w Żarach (w organizacji)	○	○	●
Salon Muzyczny im. Feliksa Nowowiejskiego w Barczewie	●	●	●
Skansen w Sidzinie – Muzeum Kultury Ludowej	●	●	●
Wielkopolskie Muzeum Niepodległości	○	●	●
Zamek Królewski w Warszawie – Muzeum. Rezydencja Królów i Rzeczypospolitej	●	●	●

ISBN 978-83-64889-29-5

Redaktor serii: Katarzyna Figiel

Sekretarz wydawnictw: Andrzej Zugaj

Redakcja merytoryczna: Katarzyna Andrzejkovicz, Katarzyna Żmijewska

Redakcja językowa i korekta: Magdalena Mastykarz

Opracowanie graficzne, skład i łamanie: Grafixpol

Druk: Matrix-Druk. Piaseczno

Wydawca:

Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów

ul. Goraszewska 7

02-910 Warszawa

www.nimoz.pl

www.statystykamuzeow.nimoz.pl

Seria *Statystyka muzeów* nr 2

© Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2018



NARODOWY
INSTYTUT MUZEALNICTWA
I OCHRONY ZBIORÓW





NARODOWY
INSTYTUT MUZEALNICTWA
I OCHRONY ZBIORÓW

STATYSTYKA



MUZEÓW