



---

# EKONOMIA MUZEUM

EKONOMIA MUZEUM



Seria prezentuje interdyscyplinarne studia z zakresu muzeologii rozumianej szeroko jako nauka o współczesnych muzeach, ich filozofii, etyce, misji, metodach działań, praktyce, zadaniach, wykorzystywanych technologiach.

Komitēt Redakcyjny:

Dorota Folga-Januszewska, Paweł Jaskanis,  
Tomasz Makowski, Stanisław Waltoś

## TOM 1

### EKONOMIA MUZEUM

W przygotowaniu:

- Tom 2: *Muzeum wirtualne i rzeczywiste w procesie edukacji*
- Tom 3: *Freda Matassa, Zarządzanie kolekcją w muzeum. Podręcznik*
- Tom 4: *Mirośław Borusiewicz, Nauka czy rozrywka?*  
*Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum.*

---

Seria TAIWPN UNIVERSITAS przygotowana we współpracy  
z Instytutem Muzeologii UKSW w Warszawie,  
Muzeum Pałacem w Wilanowie  
i Polskim Komitetem Narodowym ICOM/UNESCO



# EKONOMIA MUZEUM

---

pod redakcją  
Doroty Folgi-Januszeńskiej  
i Bartłomieja Gutowskiego

Materiały polsko-brytyjskiej konferencji naukowej

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego  
w Warszawie, 25 listopada 2010

Muzeum Pałac w Wilanowie,  
26 listopada 2010

---

© Copyright by Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych  
UNIVERSITAS, Kraków 2011

© Copyright by Muzeum Pałac w Wilanowie, Warszawa 2011

© Copyright by Instytut Muzeologii Uniwersytetu  
Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Warszawa 2011

ISBN 97883-242-1565-2  
TAiWPN UNIVERSITAS

Recenzent  
*Prof. dr hab. Stanisław Waltoś*

Opracowanie redakcyjne  
*Edyta Podolska-Frej*

Projekt okładki i stron tytułowych  
*Sepielak*

---

[www.universitas.com.pl](http://www.universitas.com.pl)



# SPIS TREŚCI

DOROTA FOLGA-JANUSZEWSKA

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Ekonomia muzeum – pojęcie szerokie ..... | 11 |
|------------------------------------------|----|

## CZĘŚĆ PIERWSZA

Ekonomika muzeów, czyli finansowanie i gospodarka zasobami muzeum  
oraz efektywność społeczna

ANDRZEJ ROTTERMUND

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Finansowanie muzealnictwa w Polsce po 1989 roku –<br>historia poszukiwania rozwiązań ..... | 19 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|

DONALD HYSLOP

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Dziesięciolecie Tate Modern w Londynie – kultura i rewitalizacja miasta ..... | 27 |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|

PAWEŁ JASKANIS

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Zasoby muzeów: muzealia, zabytki, ludzie... .. | 31 |
|------------------------------------------------|----|

JOANNA WANIEK

|                        |    |
|------------------------|----|
| Terapia muzealna ..... | 43 |
|------------------------|----|

JAROSŁAW SUCHAN

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Ekonomia i muzeum. (Nie)bezpieczne związki ..... | 49 |
|--------------------------------------------------|----|

MALCOLM LEWIS, ZINA JARMOSZUK

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Podsumowanie części I ..... | 57 |
|-----------------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| GŁOSY W DYSKUSJI ..... | 61 |
|------------------------|----|

## CZĘŚĆ DRUGA

Architektura i technologie w muzeum

STEPHEN GREENBERG

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| Słowo wprowadzające do części II ..... | 65 |
|----------------------------------------|----|

ANDRZEJ M. CHOŁDZYŃSKI

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wprowadzenie do II części konferencji.<br>Architektura współczesna i muzea ..... | 67 |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|

MAREK PABICH

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Ekonomika architektury i przestrzeni muzealnej ..... | 69 |
|------------------------------------------------------|----|

WOJCIECH CELLARY

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Modele ekonomiczne w wirtualnych muzeach ..... | 77 |
|------------------------------------------------|----|

ANDRZEJ M. CHOŁDZYŃSKI, STEPHEN GREENBERG

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Komentarze do referatów Marka Pabicha i Wojciecha Cellarego ..... | 87 |
|-------------------------------------------------------------------|----|

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| WOJCIECH R. WIZA                                                                                |     |
| Nowe technologie informacyjne w muzeach .....                                                   | 89  |
| ROBERT KOTOWSKI                                                                                 |     |
| Muzeum jako sieć – sieć w muzeum .....                                                          | 95  |
| ZBIGNIEW MYCZKOWSKI                                                                             |     |
| Kontekst krajobrazowy otoczenia jako element ekonomii muzeum<br>(na przykładzie Wilanowa) ..... | 103 |
| Podsumowanie części II .....                                                                    | 109 |
| GŁOS W DYSKUSJI .....                                                                           | 119 |

### CZĘŚĆ TRZECIA

#### Muzeum i komercja. Prawo, etyka, misja i rynek

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| LOUISE EMERSON                                                             |     |
| Słowo wprowadzające do części III .....                                    | 123 |
| KAMIL ZEIDLER                                                              |     |
| Muzeum i komercja. Prawo, etyka, misja, rynek .....                        | 125 |
| FREDA MATASSA                                                              |     |
| Prawo, etyka i standardy: saldo dodatnie czy ujemne w finansach muzeów? .. | 137 |
| KAMIL ZEIDLER                                                              |     |
| Komentarz .....                                                            | 145 |
| IWONA SZMELTER                                                             |     |
| Ochrona zbiorów – wspólnota działań ekonomicznych i etycznych .....        | 147 |
| MARIA ANNA POTOCKA                                                         |     |
| Ekonomia – muzeum – kolekcja – rynek – misja. Tajemnice i ambicje .....    | 161 |
| STANISŁAW MOCEK                                                            |     |
| Pamięć i zapominanie. Kulturowe i społeczne funkcje muzeów .....           | 167 |
| KATARZYNA BARAŃSKA                                                         |     |
| Misja jako narzędzie przewyższania współczesnych aporii muzealnych .....   | 175 |
| LOUISE EMERSON                                                             |     |
| Podsumowanie części III .....                                              | 183 |
| GŁOS W DYSKUSJI .....                                                      | 185 |
| Noty biograficzne .....                                                    | 189 |
| Spis ilustracji .....                                                      | 201 |
| Indeks nazwisk .....                                                       | 203 |
| Firmy prezentowane na konferencji .....                                    | 209 |

# Program konferencji\*

**Sesja plenarna**, 25 listopada 2010, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego,  
Wóycickiego 1/3, 01-493 Warszawa, budynek Auditorium Maximum, Aula Schumann

Godz. 10.00 – otwarcie konferencji i wystawy projektów oprawy graficznej konferencji  
wykonanych przez studentów Wydziału Grafiki ASP w Warszawie

Otwarcie prezentacji firm i projektów poświęconych nowym technologiom w muzeach –  
budynek Auditorium Maximum UKSW

Przywitanie uczestników:

**Ks. prof. dr hab. Henryk SKOROWSKI**, rektor UKSW

Wystąpienia wprowadzające:

**Piotr ŻUCHOWSKI**, Sekretarz Stanu, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

**Ric TODD**, Ambasador Wielkiej Brytanii w Polsce

**Aleksandra KIELAN**, Dyrektor Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki

Przedstawienie idei konferencji:

**prof. Dorota FOLGA-JANUSZEWSKA**, dyrektor programowy konferencji

## CZĘŚĆ I

### EKONOMIKA MUZEÓW, CZYLI FINANSOWANIE I GOSPODARKA ZASOBAMI MUZEUM ORAZ EFEKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA

Godz. 11.00–13.30

Osoby prowadzące:

**Dr Zina JARMOSZUK**, dyrektor Departamentu Mecenatu Państwa MKiDN

**Malcolm LEWIS**, Creative Director of Media Projects Associates Ltd., UK

Referaty:

11.00–11.15 – **prof. Andrzej ROTTERMUND**, *Finansowanie muzealnictwa w Polsce po 1989 roku – historia poszukiwania rozwiązań*

11.15–11.30 – **Donald HYSLOP**, *Kultura, proces odnowy i społeczność. Miasto ponownie tworzone? (Culture, Regeneration and Community – Reinventing the City?)*

11.30–11.45 – **Paweł JASKANIS**, *Zasoby muzeów: muzealia, zabytki, ludzie...*

11.45–12.00 – **prof. Aleksander SURDEJ**, *Jak policzyć efektywność nakładów na kulturę?*

12.00–12.15 – **Wojciech KŁOSOWSKI**, *Muzeum w strategii rozwoju lokalnego*

---

\* Publikacji książkowej towarzyszy (dołączona na płycie CD) rejestracja dźwiękowa przebiegu konferencji w dniu 25 listopada 2010, w języku polskim i angielskim.

12.15–12.30 – dr Joanna WANIEK, *Muzea jako miejsca terapii. Idea i realizacja*  
12.30–13.00 – Jarosław SUCHAN, *Ekonomia i muzeum. (Nie)bezpieczne związki*  
13.00–13.30 – dyskusja

CZĘŚĆ II  
ARCHITEKTURA I TECHNOLOGIE W MUZEUM  
Godz. 14.30–16.30

Osoby prowadzące:

Andrzej M. CHOŁDZYŃSKI, Prezes Zarządu AMC, architekt SARP, LOIA, OAF  
Stephen GREENBERG, Metaphor

Referaty:

14.30–14.45 – prof. Marek PABICH, *Ekonomika architektury i przestrzeni muzealnej*  
14.45–15.00 – prof. Wojciech CELLARY, *Modele ekonomiczne w wirtualnych muzeach*  
15.00–15.15 – dr Robert KOTOWSKI, *Muzeum jako sieć – sieć w muzeum*  
15.15–15.30 – Laurie STEWART, *Projekt – czy wart jest swojej ceny? (Design – Value for Money?)*  
15.30–15.45 – prof. Zbigniew MYCZKOWSKI, *Kontekst krajobrazowy otoczenia jako element ekonomiki muzeum (na przykładzie Wilanowa)*  
16.00–16.15 – Wojciech GORCZYCA, *Nowe Sukiennice – Muzeum Narodowe w Krakowie. Spotkanie tradycji i nowych technologii*  
16.15–16.30 – studia przypadków (Rachel MORRIS) oraz dyskusja

CZĘŚĆ III  
MUZEUM i KOMERCJA. PRAWO, ETYKA, MISJA I RYNEK  
Godz. 17.00–19.00

Osoby prowadzące:

dr Kamil ZEIDLER, Uniwersytet Gdański  
Louise EMERSON, Natural History Museum, London

Referaty:

17.00–17.15 – Freda MATASSA, *Prawo, etyka i standardy: saldo dodatnie czy ujemne w finansach muzeów? (Law, ethics and standards: Credits or debits in museum finance?)*  
17.15–17.30 – prof. Iwona SZMELTER, *Ochrona zbiorów – wspólnota działań ekonomicznych i etycznych*  
17.30–17.45 – dr Maria Anna POTOCKA, *Kolekcja, muzeum, rynek, misja*  
17.45–18.00 – prof. Stanisław MOCEK, *Pamięć i zapominanie*  
18.00–18.15 – dr Katarzyna BARAŃSKA, *Misja jako narzędzie przewyższania współczesnych aporii muzealnych*  
18.15–18.30 – dyskusja

Zamknięcie obrad



**WARSZTATY**  
**Piątek, 26 listopada 2010**  
**Muzeum Pałac w Wilanowie, Sala Lubomirskiej**

**Blok I**  
**EKONOMIA MUZEÓW, CZYLI FINANSOWANIE I GOSPODARKA ZASOBAMI MUZEUM**  
**ORAZ EFEKTYWNOŚĆ SPOŁECZNA**

Warsztat prowadzą:  
**Paweł JASKANIS, prof. Dorota FOLGA-JANUSZEWSKA**

**BLOK 2**  
**ARCHITEKTURA I TECHNOLOGIE W MUZEUM**

Warsztat prowadzą:  
**dr Wojciech WIZA, Stephen GREENBERG**

**BLOK 3**  
**MUZEUM I KOMERCJA. PRAWO, ETYKA, MISJA I RYNEK**

Warsztat prowadzi:  
**dr Kamil ZEIDLER**

16.00 Promocja książki  
*Prawna ochrona zabytków*, pod red. T. Gardockiej, J. Sobczaka, Toruń 2010





## Ekonomia muzeum – pojęcie szerokie

Muzea stanowią grupę wyjątkowych instytucji, których sens istnienia i natura działania odczytywane są i dostrzegane w pełni dopiero w epoce globalizacji. Jeszcze w latach 80. XX wieku muzealizację świata traktowano jako spłot osobliwych zachowań, w których psychiczna aberracja – stan kolekcjonerskiego pożądania – spletał się z historią, tradycją, polityką i majątkową racją bytu, dając w rezultacie zasób „rzeczy” przepełnionych „duchem wiedzy i sztuki”, rzeczy, które mogą być podstawą realizowania ciekawych programów edukacyjnych, ale w istocie traktowanych jako „już-nie-realne”. Spojrzenie globalne na odmienne cywilizacje i kultury ujawniło, że przy głębokich różnicach tworzonych na całym świecie kolekcji muzealnych powstaje jednak wszędzie **podobna** potrzeba „modelowania” kontekstów, zapisywania zdarzeń, kodowania pamięci, budowania nowych obrazów przeszłości i teraźniejszości. Mimo przekonania twórców i założycieli muzeów, niemal pewności, że inicjują instytucje jedyne w swoim rodzaju, unikatowe, niepowtarzalne, okazuje się, że wszędzie tam, gdzie pojawia się sztuka, kultura, nauka, mamy do czynienia z potrzebą tworzenia nowych, niewystępujących w życiu codziennym kontekstów, układów, narracji, przybierającą postać „teatru wiedzy i wyobraźni”. Potrzeba tak częsta, iż mimo zasadniczej odmienności przedmiotu zainteresowania (bo czyż można porównywać kolekcje minerałów, sztuki, medycyny, przemysłu, rejestracje Muzeum Opowiadaczy Historii) w instytucjach tych obowiązują podobne „protokoły istnienia” i „sposoby ujawniania”. Punktem wyjścia rozważań konferencji zatytułowanej „Ekonomia muzeum” stała się relacja między tymi dwoma zakresami działań muzeum: misyjnym-filozoficznym (także etycznym, a nierzadko metafizycznym) podejściem do zbieranej i badanej dziedziny oraz jej materialnych i niematerialnych objawów a pragmatycznym, często przeliczalnym ekonomicznie, sposobem jej prezentacji.

W pojęciu „ekonomii muzeum” manifestuje się trwająca od końca XX wieku dyskusja między dwoma odmiennymi punktami widzenia i rozumienia nadrzędnego (prawdziwego) celu, dla którego muzea były i są powoływane. Z jednego, tego dzisiaj częstszego i bardziej popularnego punktu widzenia muzeum to instytucja istniejąca „w oczach i umysłach swojej publiczności”, jej dedykowana i zmieniająca się wraz z oczekiwaniami, technologią komunikacji, kulturowy gejzer o mobilnym programie, miejsce spotkań i wymiany doświadczeń, obszar edukacji ponadpokoleniowej, gdzie przyjemność i nauka mogą być tożsame. Społeczny i psychologiczny eksperyment, przeprowadzany ustawicznie, miejsce terapii i olśnień, neuronalna komora doznań nieznanych z innych kontekstów.

Z innego punktu widzenia, może bardziej tradycyjnego, muzeum to repozytorium: sztuki, kultury, nauki, natury – rezerwuar wartości materialnych i niematerialnych, bastion dziedzictwa, których ta instytucja musi bronić przed zniszczeniem, skażeniem, niezrozumieniem. Także centrum wiedzy i umiejętności, miejsce pamięci, od którego oczekuje się trwania, ponadczasowości, odrzucenia relatywizmu. Świątynia sztuki, wiedzy, nauki – jak chcieli widzieć muzea XIX-wieczni romantycy. To zasób kształtujący tożsamość kultur i miejsc, dowód historyczny i współczesny rozwoju wiedzy i twórczości.

Można próbować łączyć oba te tak odmienne podejścia do instytucji muzeum, ale jak się okazuje w praktyce – trudno wewnątrznie pogodzić tak różne ujęcia celu istnienia. Istota sprzeczności nie tkwi bowiem jedynie w sposobie działania muzeów, lecz oddaje charakterystyczną dla natury ludzkiej antynomię jakości bycia i wartości posiadania. Dla jednych najważniejsza jest aktywność, zmiana, uczestnictwo w procesie; dla innych – trwanie, tradycja, zakorzenienie. Nic nie pomogą językowe nowotwory ani dekonstrukcja znaczeń. Wprowadzenie takich określeń, jak: „nowa tradycja” czy „awangardowy konserwatyzm”, nie usuną problemu. Wątpliwości nie znikną pod wpływem zbliżenia przeciwnych sensów. Ale... być może przepływ wartości zmieni ich ocenę?

W greckim pojęciu *oikonomiā* (zarządzanie domem) istniał odcień znaczeniowy tak ważny w wypadku muzeum – zarządzania rozumianego szeroko, nie tylko jako wymiana towarów i dóbr, ale równowaga między wartościami materialnymi i niematerialnymi. Zarządzanie domem odnosiło się do ludzi i stanu ich posiadania, religii i poglądów. *Oikonomiā* pozwalała zachować równowagę, a efektem ekonomicznego postępowania był rozkwit domu – także w wymiarze miejsca i jego kształtu. Od połowy wieku XV pojęcie ekonomii zaczęło się zawężać, coraz bardziej dotycząc finansowego rezultatu pracy ekonomistów, ale już w końcu wieku XX powróciło w rozszerzonym ujęciu ekonomii kultury. Obserwujemy – od przełomu XX i XXI wieku – różne próby stopienia działań gospodarczych z tą siłą sprawczą, jaką jest twórczość artystyczna, naukowa, muzyczna, literacka. Wynikiem tego mariażu mają być przemysły kreatywne. Ich zasięg i powiązania z gospodarką są już znane, wiadomo, że zarówno angażują znaczne siły społeczne (zatrudnienie), jak i owocują reanimacją obszarów porzuc-

nych (rewitalizacja miast i terenów wiejskich). Wydaje się jednak, że szeroka dyskusja nad ekonomią kultury<sup>1</sup> nie poruszyła wielu zagadnień, które dotyczą właśnie muzeów. Złożoność ich natury, wewnętrzne aporie (jak pisze dalej Katarzyna Barańska) – trwają i wymagają refleksji. Bo to, co w wielu innych instytucjach kultury jest rozłączne i odrębne, w muzeach splata się w supeł (pozornie) różnych sposobów myślenia.

Jean Dubuffet mawiał, że kultura szkodzi sztuce, sztuka zaś ujawnia swą siłę wtedy, kiedy przekracza ustanowione granice kultury. W sposobie działania muzeów pojawia się podobny mechanizm, muzea pozornie szkodzą sztuce, nauce, wiedzy, pozornie je „mumifikują”, powstrzymują, zapisują, kanonizują. Pozornie. Współczesne muzea tym powstrzymywaniem prowokują. Zamykaniem zmuszają do szybszych przekroczeń, do częstszych ucieczek do przodu, uświadamiają istniejące mechanizmy znieruchomienia różnych dziedzin. Ciągłe i nieprzerwanie wytwarzają w ten sposób „czas przeszły”, lecz nie miniony, a uchwytne. Muzea wytwarzają własny czas przeszły, nieobiektywny, nieprawdziwy, lecz conceptualny, emocjonalny, czas wydostający się z różnych szczelin historii: zabytków, elementów przyrody, idei naukowych, wynalazków technicznych. Muzea ustanawiają jednak inne porządki czasowe, czas przeszły zyskuje w nich współczesną dramaturgię. Muzea istnieją po to, by przeszłość stale poruszała, potrącała, prowokowała teraźniejszość. Aby przeszłość była żyjącą częścią teraźniejszości. Być może w tym tkwi przyczyna lawinowej muzeologizacji świata – przyczyna wielkiej ekspansji muzeów, które u progu XXI wieku kolonizują rzeczywistość materialną, niematerialną i wirtualną.

Najważniejszym zadaniem muzeów jest generowanie stale nowych scenariuszy przeszłości, przeszłości, do której w każdej chwili należeć zaczyna także współczesna sztuka i nauka. Muzea są miejscami przejścia (*transitorium*), przekraczania i jako takie budzą coraz większe zainteresowanie, ale i kontrowersje. Muzea łączą się w sieci. Sieć muzeów jest obszarem specyficznej aktywności; aby w niej działać, instytucje te wypracowują swoje zasady i prawa, metody i sposoby postępowania. Zasady etyczne i standardy techniczne. Własne państwo wyobraźni (il. 1–5).

Stale powstają nowe muzea. Czy to małe muzeum uzdrowiskowe w Szczawnicy, czy wyspa filii największych muzeów świata budowana w Abu Zabi, każde muzeum należy do tego samego łańcucha przyczyn i skutków, różnie nazywanych, ocenianych i rachowanych, płynących jednak z podobnej potrzeby i podobnych mechanizmów neuronalnych. Dlatego „ekonomia muzeum” nie jest marginalnym obszarem zarządzania, jest częścią pewnej strategii cywilizacyjnej, której tworzenie i obserwowanie skłania do refleksji.

Przedstawione materiały konferencji, która odbyła się 25 listopada 2010 roku w Auditorium Maximum Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, zrealizowanej dzięki partnerstwu polsko-brytyjskiemu i wkładowi Minister-

<sup>1</sup> Por. m.in.: *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, z serii: *Przewodniki Krytyki Politycznej*, t. 22, Warszawa 2010.

stwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie, Muzeum Pałacu w Wilanowie, UK Trade & Investment i Ambasadzie Wielkiej Brytanii w Polsce, pod auspicjami Polskiego Komitetu Narodowego ICOM/UNESCO – prezentują myśli, analizy, obserwacje, refleksje związane z różnymi działaniami muzeów. Łączy jednak wszystkie przedstawione teksty rozumienie muzeum jako instytucji budującej na nowo obraz świata swoich zainteresowań. Każdy z tekstów wnosi obserwację dokonywaną „z innej strony”, jest to, jak sądzą organizatorzy, najważniejszą cechą przedstawianej pokonferencyjnej publikacji. Artykuły ułożone zostały w trzech częściach, oddają porządek konferencji. Trzy zespoły artykułów proponują czytelnikowi pasaż przez trzy obszary zagadnień. Po każdej z części dodane zostały głosy dyskusji.

Na część pierwszą składają się teksty mające charakter najbliższy rozumieniu „ekonomii” – w dawnym, szerokim znaczeniu tego greckiego pojęcia – jako zarządzania „domem”: domem idei, domem rzeczy, domem ludzi. Mamy więc do czynienia z ujęciami szerokimi, odnoszącymi się do styku działalności muzeów i wszystkich pozostałych sfer cywilizacji.

Zaczynamy od konkretnego miejsca (Polska) i czasu (1989–2009): artykuł Andrzeja Rottermunda (studium problemu) przypomina propozycje muzealników głoszone w 1981 roku w czasie legendarnego, przerwanoego wprowadzeniem stanu wojennego Kongresu Kultury Polskiej. Autor analizuje losy reformy instytucji kultury w Polsce po 1989 roku, w tym muzeów, zwraca uwagę na zagrożenia wynikające z włączania mechanizmów finansowania muzeów i instytucji kultury w przetargową grę polityczną, dochodząc do wniosku, iż zabrakło w Polsce w ciągu ostatnich dwóch dekad zdecydowanego politycznego zaangażowania w walkę o właściwy poziom utrzymania muzeów.

Niemal antytezą tego wprowadzenia jest prezentacja Malcolma Lewisa, który podsumowując dokonania muzeów brytyjskich, w tym prezentowanego bardziej szczegółowo przedsięwzięcia budowy Tate Modern w Londynie, ukazuje, jak reaktywacja i rewitalizacja zniszczonej przez przemysł dzielnicy dokonywana jest z powodzeniem właśnie dzięki nowemu, ekonomicznie skierowanemu impetowi muzeum.

Następne teksty pierwszej części sięgają do istoty zagadnień „ekonomii muzeów”, ukazując, iż wszystkie sfery funkcjonowania tych instytucji wpływają w takim samym stopniu na „ekonomizację” ich działań. Paweł Jaskanis przedstawia redefinicję zasobów muzeum, uzmysławiając, iż zbiory, zasoby materialne i niematerialne, w tym zasoby wiedzy i potencjału tkwiącego w personelu muzealnym podlegają nieustannym przeobrażeniom, powodowanym także symulakryzacją i cyfryzacją dóbr. Miejsce muzeów, ich osadzenie w tkance miasta, pejzażu, parku, dzikiej przyrodzie, relacje muzeów z otoczeniem, aktywizacja społeczności, działania niekiedy traktowane jako „poza-muzealne” (terapię, akcje społeczne), w takim samym stopniu jak zbiory, zatrudniony personel, wystawy, publikacje – kształtują przepływ wartości i budują materialny i niematerialny kapitał tych miejsc. Muzea nie są, zdaniem autorów, wyrwane z codzienności swojego otoczenia, nie są, jak jeszcze w XX wieku przyjmowano – świątyniami

sztuki i wiedzy, lecz raczej negocjatorami wartości, które reprezentują. Rewaloryzacja poprzemysłowych dzielnic wielkich miast (przykład Tate Modern w Londynie czy ms<sup>2</sup> – nowego Muzeum Sztuki w Łodzi) dokonuje się dzięki tworzeniu w porzuconych obszarach nowych generatorów potrzeb: potrzeb kulturowych, edukacyjnych, naukowych. Muzea są generatorami takich potrzeb, proponują projekty, programy, tworzą sprzyjającą atmosferę, zapewniając tym sobie ważne miejsce i środki do dalszych działań. Osłabiają presję komercji i podnoszą poziom potrzeb społecznych.

Autorzy artykułów przedstawionych w drugiej części niniejszej publikacji ukazują właściwości i mechanizmy, dzięki którym muzea wyróżniają się i na swój niepowtarzalny sposób realizują misje, programy, działania. Ta część tekstów poświęcona jest architekturze zewnętrznej i wewnętrznej muzeów, ukazując, jak ich forma, kształt, materialny byt determinują i indywidualizują działanie. Dowiadujemy się, jak stosowane w muzeach sposoby zarządzania i technologie ułatwiają obserwację i pozwalają kontrolować zachodzące procesy. Jak wybór przez prowadzących muzeum „formy i metody” działania kształtuje koszty funkcjonowania i wpływa na tworzone projekty, zdarzenia, pokazy. Od podejścia teoretycznego do konkretnych przykładów, obserwować możemy poszukiwanie „ekonomicznego kształtu” i właściwego efektu architektury prawdziwej (budynek) i architektury wirtualnej (oprogramowanie) muzeów.

Zbigniew Myczkowski wprowadza do ekonomii muzeów ważne i rzadko w takim kontekście rozważane zagadnienie, które nazywa „kreacją konserwatorską”. Píše we wstępie swego artykułu: „Trudno mówić o ekonomii takiego fenomenu, jakim jest muzeum, i to muzeum takie jak królewska rezydencja w Wilanowie, o muzealnym przesłaniu pioniersko stworzonym przez Stanisława Kostkę Potockiego – bez spojrzenia na integralne przenikanie się «czystej» funkcji muzealnej i piękna ogrodowych kompozycji i parkowego krajobrazu. (...) Stąd też interesujące wydaje się wprowadzanie działania, określanego jako «kreacja konserwatorska». Rozumiana i widziana przez pryzmat idei tożsamości miejsca, pod którym identyfikowana jest tak zwana «dawna» i «nowa» tożsamość – może sprostać wielu wyzwaniom zarówno ze strony wymagań konserwatorskich, jak i rosnącej dynamicznie różnorodności i bogactwa potrzeb i oczekiwań społecznych zarówno w sferze przestrzeni publicznej, jak i prywatnej, obejmującej muzea i towarzyszące im historyczne założenia zielone”. Postawienie w ten sposób pytania o relację między przeszłością i udziałem muzeum w życiu współczesnym uświadamia, że wszystko, co jest tak niezwykle (i tak niematerialne) w muzealnictwie, także ma swoją, rządzącą się określonymi prawami, ekonomię misji.

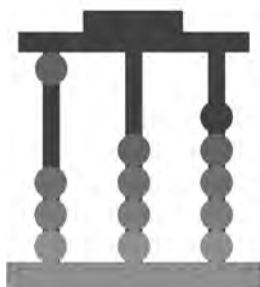
Trzecia część publikacji naświetla wspomniane wcześniej zagadnienia z innej strony. Świat „ekonomicznych zdarzeń” realizowanych przez muzea regulowany jest tworzonymi zasadami i prawami. Regulacje te pełnią rolę pomocy w komunikowaniu się między muzeami oraz w tworzeniu relacji muzeów ze światem zewnętrznym. Prawa rynku, komercja, zasady bezpieczeństwa, przeciwdziałanie przestępstwom, ochrona konserwatorska zbiorów, interpretacja roli historycznych zdarzeń (*Pamięć i zapomnianie*, jak tytułuje swój artykuł Stanisław Mocek) – nie są zjawiskami spoza sfery ekonomii,

wręcz przeciwnie, bezpośrednio oddziałują na zachowania organizatorów, dyrektorów, pracowników muzeów. Czy prawa i zasady etyczne przynoszą zyski, czy straty – pyta Freda Matassa, budują zaufanie (a więc związek konstruktywny) czy prowadzą do irytacji i nadmiaru wymagań? Prawa i zasady formułowane są wtedy, gdy zdrowy rozsądek nie może przewyciężyć siły aporii (wewnętrznych sprzeczności). Tymczasem to właśnie te wewnętrzne sprzeczności, jak zauważa Katarzyna Barańska, stanowią o specyfice muzeum. Ich obecność zmusza więc do poszukiwania norm, standardów, reguł, wyznaczania stref demarkacyjnych między rynkiem i misją. W ten sposób powstaje nowy normatywny obszar działań. Stymulujący czy hamujący? Maria Anna Potocka nazywa to poszukiwanie wyjścia „grą nieracjonalną”. Zmaganiem etycznych zasad i ogólnych praw z kreatywnością i intuicją prowadzących muzea.

Pracownicy muzeów, zwłaszcza ci, którzy zarządzają kolekcjami, znajdują się niemal codziennie w swych działaniach między dwoma biegunami wyznaczającymi krańce tej samej osi. Po jednej stronie znajdują się coraz liczniejsze w naszym sformalizowanym świecie standaryzacje poczyniła: dziesiątki zasad, kodów, procedur, wymagań narzuconych przez wymogi konserwatorskie, bezpieczeństwo zbiorów i ludzi, instrukcje postępowania, protokoły, wymagania techniczne. Z drugiej zaś strony – sytuacje na tyle złożone, odnoszące się do tradycji, religii, wiary, doznań, odmienności kultur, zależności finansowych, układów międzyludzkich, iż pomocą w poruszaniu się po tym labiryncie sprzeczności mogą być jedynie otwarte, ale określone zasady przyjmowane jako „umowa” społeczna – zasady etyczne. W ich kontekście pojawiają się zaś określenia tak wysoce umowne, jak na przykład pojęcie „ekonomii uczciwości”. Filozoficzny, etyczny i prawny wymiar „ekonomii muzeum” prowokuje do dyskusji, okazuje się tematem otwartym. Zamieszczone w tym zbiorze wypowiedzi ukazują, jak ważna w procesie „ekonomizacji” muzeum jest świadomość zwłaszcza zasad etycznych, które pomagają działać tam, gdzie stanowione prawo nie nadąży za zmianami.

Prezentowane materiały będące wynikiem konferencji „Ekonomia muzeum” są zaledwie wstępem do zagadnień, do których będziemy wielokrotnie wracać. Niniejsza publikacja jest pierwszą w nowo powołanej serii wydawniczej „Muzeologia” realizowanej przez Instytut Muzeologii UKSW, wydawnictwo Universitas i Polski Komitet Narodowy ICOM z siedzibą w Muzeum Pałacu w Wilanowie. Zdajemy sobie sprawę, że w czasie konferencji padło wiele pytań, odpowiedzi będziemy poszukiwać w praktyce i teorii przez następne lata. Ale czyż może być coś ciekawszego niż obserwacja zmieniającego się świata muzeów?

## CZĘŚĆ PIERWSZA



Ekonomika muzeów,  
czyli finansowanie i gospodarka  
zasobami muzeum  
oraz efektywność społeczna



## Finansowanie muzealnictwa w Polsce po 1989 roku – historia poszukiwania rozwiązań

W dyskusjach nad problemem finansowania kultury uczestniczę od wielu lat. Pierwsze swoje przemyślenia przygotowałem na Kongres Kultury Polskiej w grudniu 1981 roku. Warto chyba je przypomnieć, oddają bowiem nie tylko charakterystyczny dla tamtego czasu rewolucyjny zapał, ale sygnalizują też nurtujące nas wtedy problemy z zakresu finansowania naszych instytucji muzealnych. Pisałem wtedy: „Jeżeli chodzi o sprawy związane z finansowaniem muzealnictwa, postulujemy, aby nadać muzeom status jednostek o charakterze naukowo-artystycznym lub naukowo-historycznym. Instytucji całkowicie dotowanych (...), z pozostawieniem do dyspozycji muzeów wszystkich wypracowanych dochodów (...). Żądamy też uwolnienia nas z kajdan przepisów finansowych, czyli zniesienia koszmarnych paragrafów, limitów i taryfikatorów, a więc całego systemu aparatu nacisku finansowego...”<sup>1</sup>.

Po 1989 roku wiele postulatów rozwiązań z 1981 roku, związanych z finansowaniem muzeów, było stopniowo, wraz z gospodarką rynkową, wprowadzane. Wiele długo pozostawało niewprowadzonych. Obserwowaliśmy, jak w momencie kiedy w otoczeniu instytucji kultury pojawiała się gospodarka rynkowa, tolerowanie starego systemu finansowania kultury pogłębiało nasze problemy.

Przykre jest też to, że do dzisiaj z potencjału naszych instytucji w zbyt małym stopniu korzysta nasza gospodarka i że w zbyt małym stopniu dostrzega się, iż programy muzealne przyczyniają się do cywilizowania społeczeństwa, poprawy jego kreatyw-

---

<sup>1</sup> *Muzeum – przestrzeń otwarta?* Wystąpienia uczestników szóstego sympozjum problemowego Kongresu Kultury Polskiej, 23-25.09.2009, Warszawa 2010, s. 10.

ności, pozbywania się zaściankowości i, jak powiedział słusznie jeden z uczestników ostatniego Kongresu Kultury, „uszlachetniania naszego indywidualizmu”. A także to, że w zbyt małym stopniu dostrzega się walor instytucji muzealnej jako istotnego segmentu rynku pracy i narzędzia polityki społecznej.

Brak właściwego systemu finansowania kultury staje się uciążliwy dla państwa. Szczególnie odczuwalny w tym zakresie jest brak jasnej koncepcji finansowania instytucji muzealnych. Z jednej strony na wyobraźnię polityków oddziałują propagandowe i polityczne sukcesy muzeów (np. Muzeum Powstania Warszawskiego), a z drugiej przerażają ich wysokie koszty utrzymania tych instytucji, które z charakteru swojego są instytucjami misyjnymi, a nie komercyjnymi.

Władze administracyjne i finansowe chętnie widzą aktywność instytucji kultury w pozyskiwaniu dodatkowych środków ze źródeł pozabudżetowych (przeważnie w wyniku tzw. sponsoringu), lecz nie przyjmują do wiadomości, że efektywne pozyskiwanie sponsorów udać się może tylko w sytuacji stworzenia dla sponsorów odpowiednich zachęt podatkowych. Ale do propozycji, by zachęty takie stwarzać, odnoszą się niechętnie.

Problem staje się poważny, bowiem organizatorzy (ministerstwo, samorządy) instytucji kultury nie są w stanie wypełniać ustawowych zobowiązań w stosunku do podległych im instytucji kultury. Dotyczy to przede wszystkim zapisów o zapewnieniu przez organizatora środków finansowych na utrzymanie i rozwój instytucji kultury.

W Polsce nie jest to możliwe z dwóch podstawowych względów: Po pierwsze wydatki na kulturę w budżecie państwa są w Polsce rażąco niskie (w porównaniu z krajami Unii Europejskiej), by sprostać potrzebom kultury. Po drugie, z racji braku wspomnianych wyżej zachęt w przepisach podatkowych, ograniczone jest wspomaganie kultury przez potencjalnych sponsorów.

Po 1989 roku, poza nielicznymi wyjątkami, nie pojawiły się nowe propozycje finansowania skierowane wyłącznie do instytucji muzealnych. Powstało jednak kilka projektów reformy kultury, w tym reformy finansowania kultury. Kilka z nich odnosiło się też do instytucji muzealnej.

Pierwszą w miarę pełną próbą przedstawienia reformy kultury był dokument opublikowany w 1993 roku, opracowany przez ówczesne Ministerstwo Kultury i Sztuki.

Autorami dokumentu „Polityka kulturalna państwa. Założenia opracowane przez Ministerstwo Kultury i Sztuki” byli minister prof. dr Andrzej Siciński i i wiceminister resortu dr Piotr Łukasiewicz. Mimo że w opracowaniu tym nie pojawiają się rozwiązania nastawione wyłącznie na instytucję muzealną, to odnaleźć możemy propozycje odnoszące się generalnie do finansowania instytucji kultury, a dokładniej, wezwanie do zmian przepisów prawnych mających na celu: „zapewnienie elastyczności dysponowania środkami przez ministra kultury i sztuki poprzez zmianę odnośnych przepisów, a w szczególności ustaw: Prawo budżetowe, ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej”.

Dokument opracowany przez Sicińskiego i Łukasiewicza alarmuje też, że w latach 1991–93 stale spadały realne wydatki budżetu państwa na kulturę.

Warto też wspomnieć, że w tym czasie (1992–93) pojawił się po raz pierwszy projekt udzielania przez ministerstwo grantów, czyli dotacji celowych na określone zadania z dziedziny kultury, z których korzystać mogliby różnego rodzaju beneficjenci. Istotą tego systemu miało być czytelne dzielenie pieniędzy przez fachowe i społeczne gremia, a nie jak dotąd przez urzędników ministerstwa. Niestety okazało się, że system ten był niezgodny z obowiązującymi wówczas przepisami budżetowymi i został zabroniony przez Najwyższą Izbę Kontroli.

Kolejny dokument o podobnym charakterze powstał w latach 1996–7, kiedy ministrem był Zdzisław Podkański. Przygotował on „Perspektywiczną politykę kulturalną państwa”. Dokument ten nie został jednak przyjęty jako oficjalny dokument rządowy.

Do sprawy grantów wróciła jednak w 1998 roku Pani Minister Joanna Wnuk-Nazarowa. System grantów otrzymał nazwę „August” i równie szybko jak jego poprzednik przestał funkcjonować, nawet w sytuacji zmiany przepisów na przyzwalające jego stosowanie. Problem, jak łatwo się domyślić, tkwił nie w przepisach, lecz w braku odpowiednich środków w budżecie ministerstwa. Pieniądze na granty pod nazwą „August” znaleźć się miały w niepowiększonym budżecie ministerstwa, a więc powstać miały kosztem, już i tak niedofinansowanych, instytucji kultury.

Oparty na solidnych podstawach system grantów pojawi się dopiero w latach 2002–2003, kiedy wejdzie w życie znowelizowana ustawa o grach liczbowych, zapewniająca kulturze polskiej stały dopływ środków z Totalizatora. Ojcami tego sukcesu byli kolejni ministrowie kultury: Andrzej Celiński i Waldemar Dąbrowski.

Ożywienie w poszukiwaniach rozwiązań finansowych dla kultury przyniósł okres po roku 1997. Wtedy zakończono proces decentralizacji państwa i uchwalono reformę kompetencyjną – pojawiły się samorządowe województwa i powiaty. Przejęły one od wojewodów, ministrów i kierowników urzędów centralnych większość instytucji kultury wraz z mieniem tych instytucji. Powstałe w tym czasie ustawy branżowe w kulturze, m.in. ustawa o muzeach, legitymowały jedynie legislacyjnie stan faktyczny, czyli, jak pisze słusznie Hausner, „nie były determinantą fundamentalnych zmian w funkcjonowaniu sektora kultury. Oznacza to m.in. brak różnych instrumentów wsparcia instytucji kultury, poza przede wszystkim dotacjami czy brak możliwości wyboru formy organizacyjnej dostosowanej do rozmiarów oraz społeczno-ekonomicznych warunków prowadzenia działalności kulturalnej”.

Dlatego szybko pojawiać się zaczęły propozycje zaradzenia zaistniałej sytuacji, myślę tutaj o opracowaniach prof. Michała Kuleszy, prof. Jacka Purchli i mówiącego te słowa oraz prof. Wojciecha Misiąga i prof. Doroty Ilczuk. Wszystkie dotyczyły generalnie instytucji kultury, a tylko Purchli i mój odniosły się do finansowania muzeów.

Projekt prof. Michała Kuleszy „Tezy do Ustawy o instytucjach kultury” odnosił się do podstawowej struktury prawno-ustrojowej instytucji kultury. Kilka proponowa-

nych zapisów dotyczyło finansowania instytucji kultury, a więc i instytucji muzealnej. Proponowane przez prof. Kuleszę rozwiązania finansowe miały na celu uwolnienie instytucji kultury, chociaż częściowo, z rygorów prawa budżetowego. Zaletą proponowanego, nowego statusu instytucji kultury była jego wielopodmiotowość, tzn. możliwość wyboru przez właściciela najstosowniejszej formy finansowania instytucji kultury. A więc jednostki budżetowej, zakładu budżetowego, przedsiębiorstwa, spółki prawa handlowego i fundacji publicznej.

Proponował też konkretne rozwiązania mające na celu zachęcić sponsorów do hojniejszego łożenia na wydarzenia kulturalne. Projekt prof. Kuleszy jednoznacznie regulował też sprawy własnościowe odnośnie do instytucji kultury, proponując m.in. zastąpienie określenia „organizator” określeniem „właściciel”.

W tym czasie zainteresowano się tzw. prywatyzacją muzeów w wydaniu holenderskim, czyli spółkami zarządzającymi, działającymi na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. Mimo że powierzanie prowadzenia muzeum licencjonowanej spółce z większościowym udziałem „właściciela” stosowane było w wielu krajach na świecie, w Polsce nie wyszliśmy nigdy poza pełną rezerwy dyskusję nad tym „zagranicznym dziwołagiem”, jak określił go jeden z uczestników debaty nad tym rozwiązaniem.

W tym samym mniej więcej czasie (1999), w obliczu wprowadzonej reformy administracyjnej kraju, pojawia się propozycja reformy instytucjonalnej sfery kultury, w tym propozycja związana z finansowaniem instytucji kultury. Zaproponowali ją profesoria Jacek Purchla i Andrzej Rottermund. Swój „Projekt reformy ustroju publicznych instytucji kultury w Polsce” oparli na 21 założeniach wstępnych – wiele z nich odnosiło się do finansowania kultury, w tym i do muzeów. Autorzy postulowali m.in., by zasadą reformy była jasność własności i możliwość wyboru formuły prawno-finansowej funkcjonowania instytucji dostosowanej do celów i specyfiki działania oraz by ustawodawca obok dotychczasowych form prawno-organizacyjnych wprowadził możliwość ich przekształcenia w: a) fundacje publiczne, b) spółki prawa handlowego<sup>2</sup>.

Najwszechstronniejszym opracowaniem dotyczącym finansowania kultury w Polsce, jakie ukazało się po 1989 roku, było opracowanie prof. Doroty Ilczuk i prof. Wojciecha Misiąga, „Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej”, a szczególnie rozdział piąty tego opracowania zawierający „Projekt ustawy o działalności kulturalnej” autorstwa W. Misiąga<sup>3</sup>. Był on pewnego rodzaju odpowiedzią na raport Purchli i Rottermunda – uszczegółowił on ich założenia wstępne.

Interesujące nas zagadnienie związane z finansowaniem kultury zawarte jest w dokumencie zatytułowanym „Zasady gospodarki finansowej instytucji kultury”, liczącym aż 26 artykułów. Jednym z centralnych i moim zdaniem najważniejszych punktów ustawy był przepis mówiący, „iż wysokość dotacji przyznanej przez organi-

---

<sup>2</sup> *Muzealnictwo w Polsce i w Holandii. Warsztaty polsko-holenderskie w Nieborowie*, Warszawa 2000, s. 13-24.

<sup>3</sup> *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, Warszawa 2003.

zatora na działalność statutową instytucji kultury musi zapewnić możliwość realizacji zadań instytucji wynikających z jej statutu” oraz zapis, „by wydatki na dofinansowanie działalności państwowych instytucji kultury planowane były w formie programu wieloletniego”.

W załącznikach do tego gruntownego projektu autorzy wskazują na dodatkowe, obok budżetów państwa i samorządów, źródła finansowania kultury: wykorzystanie dochodów z gier liczbowych i loterii oraz umożliwienie podatnikom dysponowania 1% PIT, również na cele kulturalne.

Niewątpliwie na uwagę zasługują też propozycje dotyczące finansowania kultury, w tym instytucji muzealnych, opracowane przez grupę „Kultura i Biznes” działającą przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych w latach 2004–2005. Ich „Społeczny projekt ustawy o działalności kulturalnej” opublikowany przez Warszawski Instytut Badawczy *Pro Kultura* zatytułowany był „Tezy projektu reformy działalności kulturalnej”. Filarami proponowanego modelu były m.in. „wzmocnienie autonomii podmiotów prowadzących działalność kulturalną, czemu sprzyjać ma m.in. rozszerzenie formalno-prawnych możliwości funkcjonowania publicznych instytucji kultury, w tym przekształcenie ich np. w fundacje i spółki, finansowanie oparte na wieloletnim planowaniu oraz wieloletnich kontraktach menedżerskich; wielość źródeł finansowania kultury”. Po raz pierwszy sugerowano np. współfinansowanie przez ministra kultury instytucji, których minister nie jest organizatorem.

W roku 2007 przedstawiona została przez Macieja Strzembosza i zespół ustawa o zasadach finansowania kultury. Był to kolejny, precyzyjnie opracowany akt legislacyjny dotyczący finansowania kultury. Założeniem wstępnym autorów było, że „wobec rozmiarów i wagi nowych niebezpieczeństw, jakie zawisły nad kulturą polską, wszyscy przedsiębiorcy czerpiący zyski z dóbr kultury polskiej powinni wziąć udział w ochronie dziedzictwa kulturalnego”.

W tym celu Autorzy postulują „ustanowienie skutecznych i trwałych mechanizmów finansowania” działalności kulturalnej, w tym działalności instytucji muzealnych.

Postulują m.in. utworzenie Polskiego Instytutu Dziedzictwa Narodowego nadzorowanego przez ministra właściwego do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego. Zadaniem tego instytutu ma być m.in. „wspieranie utrzymywania oraz rozwoju muzeów”. Podstawowym przychodem Instytutu, który wspierać ma instytucję muzealną, ma być wpłata na rzecz Polskiego Instytutu Dziedzictwa Narodowego w wysokości 1,5% przychodu uzyskanego z tytułu świadczenia usług przez podmiot świadczący usługi turystyczne w rozumieniu przepisów ustawy o usługach turystycznych.

Proponowany przez autorów mechanizm funkcjonuje już w Polsce w odniesieniu do polskiej produkcji filmowej poprzez Polski Instytut Sztuki Filmowej i mimo początkowych oporów dobrze się sprawdza. Sądzę, że proponowane rozwiązanie powinno być poważnie wzięte pod uwagę w dalszej dyskusji nad systemem finansowania kultury w Polsce.

Oddzielnie potraktować należy dokumenty przygotowane przez Ministerstwo Kultury: Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 i Narodowy Program Kultury. Rozwój Instytucji Artystycznych na lata 2004–2013. Biorą one już pod uwagę możliwości wykorzystania funduszy strukturalnych UE w sferze instytucji kultury w Polsce, w tym także inwestycje muzealne.

Właśnie w odniesieniu do tych dokumentów powstał w końcu 2008 roku „Raport o stanie kultury. Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury” opracowany przez zespół kierowany przez prof. Jerzego Hausnera. Potwierdza on diagnozę publikowaną w dokumentach ministerialnych, w tym diagnozę dotyczącą finansowania kultury w Polsce: niskie wydatki na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej oraz brak efektywnych instrumentów motywujących przedstawicieli sektora prywatnego do inwestycji w kulturę.

Raport prof. Hausnera bardzo krytycznie odniósł się do obecnego modelu finansowania kultury, który według niego „sprzyja utrwalaniu i rozbudowywaniu istniejących struktur organizacyjnych, które działając w układzie więzi resortowo-korporacyjnych, gotowe są rezygnować z organizacyjnej niezależności i programowej autonomii, za cenę zapewnienia materialnego bytu”. Obowiązujące reguły według prof. Hausnera „nie stymulują kreatywności i efektywności (...). W konsekwencji finansowanie i zarządzanie w kulturze jest zorientowane na utrzymanie i powiększenie jej materialnych zasobów a nie włączenie ich w rozwój społeczno-gospodarczy”.

Prof. Hausner szczególną uwagę zwraca na słabo w Polsce funkcjonujący mecenat prywatny, który, uważa, powinien być równorzędną formą finansowania kultury. Zdaje sobie jednak sprawę, że słabość wykorzystywania mecenatu prywatnego tkwi nie tylko w bierności administracji publicznej i środowisk kultury, ale też w mankamentach naszego ustawodawstwa w tym względzie.

Z postulowanych przez niego nowych rozwiązań finansowania kultury na uwagę zasługuje postulat możliwości przekazywania na rzecz organizacji pożytku publicznego, w tym instytucji kultury, 1% w odniesieniu do podatku od osób prawnych (CIT).

Mimo ostrej krytyki dotychczasowego funkcjonowania systemu finansowania kultury i postulowania nowych rozwiązań uważa za uzasadnione oczekiwania, „aby stabilizując i poprawiając finansowanie instytucji kultury w Polsce przyjąć za regułę polityczną, że w przypadku budżetu państwa co najmniej 1% wydatków budżetowych przeznaczonych jest na kulturę”.

Podobnie brzmiał postulat Kongresu Kultury Polskiej uchwalony we wrześniu 2009 roku.

## Konkluzja

Obecny system finansowania kultury nie pozwala na zadowalającą realizację większości zadań stawianych istniejącym już muzeom, a tym, które mamy zamiar budować, nie

zapewni w przyszłości ani utrzymania, ani rozwoju. Należy więc otwarcie i z naciskiem powiedzieć, że bez znaczącego wzrostu wydatków publicznych w budżecie państwa na kulturę lub wprowadzenia zmian korzystnych dla kultury w systemie podatkowym nie ma nadziei na poprawę kondycji muzealnictwa w Polsce.

Dlatego też wszystkie przedstawiane przeze mnie propozycje reformy systemu finansowania kultury po 1989 roku szły w kierunku podkreślania potrzeby zwiększenia budżetu państwa na kulturę. W większości są to propozycje nowego rodzaju podatków na rzecz kultury lub propozycje odpisów podatkowych dla wspomagających kulturę. Decyzje o ich wprowadzeniu pozostają jednak w rękach polityków. Istnieje więc obawa, że stać się mogą przedmiotem gry politycznej, a to nic dobrego nigdy nie zapowiada.

W przypadku muzeów należy pilnie przeprowadzić badania relacji między ustawowymi obowiązkami muzeów a ich dotychczasową gospodarką finansową. Dotyczyłoby to m.in. relacji między frekwencją muzealną a nakładami finansowymi zmierzającymi do jej wzrostu (np. czy zapożyczany przez nas ze świata komercyjnego kosztowny marketing jest efektywny w naszej działalności), czy właściwe są relacje między oddziaływaniem edukacyjno-społecznym muzeów a opłatami za wstępy i usługi muzealne. Z punktu widzenia korzyści społecznej powinno się znieść opłaty, przynajmniej dla dzieci, za wstęp na ekspozycje stałe, co byłoby możliwe, ale pod warunkiem zwiększenia dotacji podstawowej.

Warunkiem sukcesu tych badań powinno być jednak również odrzucenie wszelkich funkcjonujących w tym obszarze stereotypów i uprzedzeń, a przede wszystkim fetyszyzacji obiektu muzealnego.

W poszukiwaniu nowych rozwiązań finansowania kultury wiele się na świecie dzieje. Przykładem może być ostatnia niemiecka reforma instytucjonalna. Wprowadza ona częściową liberalizację instytucji kultury, polegającą na uwolnieniu tych instytucji od budżetowania publicznego i konsekwencji z tym związanych (Chałubińska, Kulesza). Rozwija się nowa gałąź wiedzy ekonomicznej – ekonomia kultury. Próbuje się też wyodrębnić pojęcie „ekonomii niematerialnego” dla określenia działań finansowych przeprowadzanych na uszpienionych z punktu widzenia ekonomii obiektach muzealnych, a więc zaczyna się traktować muzea jako instytucje majątkowe<sup>4</sup>. Wpływ na takie traktowanie publicznych instytucji muzealnych ma przede wszystkim zjawisko lawinowo powstających na świecie muzeów prywatnych, które z natury rzeczy są instytucjami majątkowymi. Na znacznie też większą niż dotychczas skalę stosuje się tzw. deakcesję zbiorów, czyli sprzedaż części majątku muzealnego, niezakwalifikowanego jako niezbędny w zbiorach muzealnych. Jest wiele za i przeciw deakcesji, wymaga to poważnej dyskusji w środowisku muzealnym.

---

<sup>4</sup> Por. raport zamówiony przez Ministerstwo Gospodarki i Finansów Francji, J.-P. Juvet, M. Lévy, „L'Economie de l'immatériel”, Paris 2006.