

**Daniel Kunecki**

Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej  
Uniwersytet Warszawski

## O potrzebie<sup>1</sup> parametryzacji muzeów

Czy możliwe jest powiązanie wysokości dotacji z jakością realizowanych przez muzea zadań?

W jakim stopniu jest realna, a na ile utopijna, wizja przyszłości muzealnictwa, w której muzea regionalne będą mogły równać się z największymi muzeami w kraju, zaś wysokość dotacji podmiotowej wynikać będzie z obiektywnych przesłanek?

Co należy uczynić, aby rola muzeów w służbie społeczeństwu była stałym przedmiotem refleksji i dyskusji interesariuszy?

Wydaje się, że poddawanie się urokowi jakichkolwiek utopii — koncepcji nazbyt marzycielskich, bo przekraczających wytyczone zdrowym rozsądkiem czy utartym zwyczajem granice — pomimo, że może nieść ze sobą pewne zagrożenia jest przede wszystkim pożytecznym poligonem dla

---

<sup>1</sup>*Inny Słownik Języka Polskiego PWN* definiuje pojęcie potrzeby w następujący sposób: 1. Potrzeba czegoś to silne odczuwanie pragnienia tego, wywołane przyczynami naturalnymi lub jakąś sytuacją (...) 2. Czyjeś potrzeby, np. materialne to to, co jest potrzebne tej osobie do normalnego życia. Potrzeby jakiegoś systemu lub jakiejś organizacji to to, co jest im niezbędne do właściwego funkcjonowania. (...) 3. Artykuły, towary itp. Pierwszej potrzeby to rzeczy najpotrzebniejsze, bez których nie można się obejść. (...) 4. Jeśli coś mamy na swoje, własne itp. Potrzeby, to mamy to dla siebie (...) 5. Jeśli istnieje potrzeba, aby coś zrobić, to istnieje powód do tego (...) Jeśli ktoś jest w potrzebie to jest w trudnej sytuacji; [Bańko 2000: 216–217]. Natomiast według *Słownika Socjologii i Nauk Społecznych* „Potrzeba to coś, co wydaje się konieczne, w szczególności — konieczne do przetrwania danej osoby, organizacji lub czegokolwiek innego. (...) Potrzeby zwykle przeciwstawia się chęciom lub pragnieniom; potrzeby bowiem to rzeczy konieczne, a chęci — te, których pragniemy. Ponieważ samo pojęcie sugeruje, że potrzeby powinny być zaspokojone, często pojawia się ono w retoryce politycznej i w dyskusjach na temat polityki społecznej (...) Pełni też zasadniczą rolę w dyskusjach na temat → ubóstwa i → deprivacji, a także problemów → dobrobytu (...)” [Marshall 2000: 249].

wyobraźni, myślowym eksperymentem, który pozwala poszerzyć granice dotychczasowych dyskursów [Grębowiec 2011].

Być może punktem wyjścia do niniejszego artykułu powinna być udzielenie odpowiedzi na pytanie „czego potrzebuje muzealnictwo w Polsce?”. Poprzestanie na stwierdzeniu, że lepszego finansowania (z czym trudno się nie zgodzić) wydaje mi się jednak zbyt prostym uproszczeniem. O potrzebach polskiego muzealnictwa mówi się również w kontekście standaryzacji. Głosy opowiadające się za koniecznością wprowadzania wyższych standardów bez trudu usłyszymy zarówno ze strony publiczności, pracowników, jak i kadry zarządzającej, rad programowych, czy organizatorów [Wysocki 2015]. Niewątpliwie niektóre obszary, szczególnie te „miękkie” jak na przykład jakość obsługi zwiedzających, czy zakres informacji wprowadzanych do kart ewidencyjnych, można poprawić „bezkosztowo”. Jednak do tego, aby dane muzeum spełniało to, co w potocznym rozumieniu uznajemy za wyższe standardy niezbędne są dodatkowe nakłady finansowe.

W moim przekonaniu najważniejszą potrzebą polskiego muzealnictwa jest przede wszystkim wypracowanie i wdrożenie systemowych rozwiązań, które stworzą warunki do zrównoważonego rozwoju. Muzea odczuwają niedostateczne zrozumienie ze strony otoczenia społecznego, gdy chodzi o znaczenie i rolę, którą pełnią, jak również sposób funkcjonowania i zakres oddziaływania.

## Hierarchia potrzeb

Nie sposób nie zgodzić się z twierdzeniem, że każde muzeum mierzy się z innymi wyzwaniami. Istnieją również obszary wspólne. Wyraźnym elementem tożsamości i solidarności zawodowej muzealników jest zewnątrz kontekst działalności — nieefektywna współpraca na polu polityki, publiczność z niezadowolającym zasobem kapitału kulturowego czy relacje z mediami.

Aktywność w obcowaniu z „kulturą wysoką” jest bardziej procesem niż zjawiskiem [Poleszczuk, Sztóp-Rutkowska, Kiszkiel, Klimczuk, Mejsak, Winiecka 2012]. To bariery kompetencyjne i motywacyjne odgrywają większą rolę niż bariery ekonomiczne i społeczne<sup>2</sup>. Według danych z *Diagnozy Społecznej 2011* w latach 2007–2011 w Polsce wzrósł znacząco odsetek gospodarstw domowych nieodczuwających potrzeby uczestnictwa w kulturze w

---

<sup>2</sup>Wg danych z 2015 roku najmniej zwiedzających muzea bezpłatnie, bo tylko 20%, jest w woj. Warmińsko-mazurskim, zaś najwięcej w woj. mazowieckim — 65% i opolskim — 70%; zjawiskiem [Poleszczuk, Sztóp-Rutkowska, Kiszkiel, Klimczuk, Mejsak, Winiecka 2012].

żadnej z form (kino, teatr, muzeum, książka, prasa). Najwięcej odpowiedzi świadczących o braku takiej potrzeby pojawiało się w przypadku uczestnictwa w spektaklach teatralnych (2011 rok — 43,3%) i wizyt w muzeum (w 2011 roku 45,9%)<sup>3</sup>. Widać wyraźnie, że w hierarchii potrzeb i hierarchii wydatków kultura nie jest priorytetem. Badania ogólnopolskie wskazują, że wydatki na kulturę są jednymi z pierwszych, z których rezygnuje się w sytuacji pogorszenia kondycji finansowej w danym gospodarstwie domowym [*Jak warszawiacy...*]. Dotyczy to jednak wybranych form uczestnictwa w kulturze i nie pociąga za sobą znaczącej zmiany w strukturze wydatków gospodarstw domowych na kulturę, w której 33,3 % stanowi abonament radiowy i telewizyjny [*Kultura...*] (dane za rok 2015).

Wydatki bieżące (2016) z budżetu państwa na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego wyniosły 1 626,3 mln zł (w roku poprzednim — 1 414,4 mln zł), co stanowiło 0,55% (w 2014 r. — 0,48%) ogólnych wydatków bieżących budżetu państwa [*Kultura...*].

Wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w budżetach samorządów terytorialnych w 2016 roku (łącznie z dotacjami i subwencjami z budżetu państwa oraz transferami pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego) wyniosły 6 673,0 mln zł, co stanowiło 3,3% ogólnych wydatków z budżetów samorządowych (wobec 6 922,8 mln zł. tj. 3,5 % w roku 2015 i 7 723,1 mln zł w roku 2014 tj. 3,9%)<sup>4</sup>.

W przeliczeniu na 1 mieszkańca dało to kwotę 180,03 zł (w poszczególnych województwach — od 127,15 zł w woj. świętokrzyskim do 308,40 zł w woj. dolnośląskim) [*Kultura...*]. Struktura wydatków z budżetu państwa na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego pozostała podobna do struktury tych wydatków w latach poprzednich. Największą część wydatków z budżetu państwa przeznaczono na funkcjonowanie muzeów — 28,8% oraz ochronę zabytków i inne formy opieki nad zabytkami — 14,4%. Z budżetów samorządowych z kolei najmniej środków przeznaczono na działalność

---

<sup>3</sup> Podobne dane prezentują najnowsze wyniki przeprowadzonych w Warszawie badań dotyczących uczestnictwa w kulturze. Wynika z nich, że 24% respondentów deklaruje brak chęci uczestnictwa w wybranych praktykach kulturalnych, zaś 67% respondentów nie uczestniczyło w oglądaniu wystaw w ciągu ostatnich 3 lat. [*Jak warszawiacy...*].

<sup>4</sup> Analizując wydatki samorządów na kulturę w Polsce można stwierdzić, że największy wkład finansowy w utrzymanie i rozwój kultury na poziomie regionalnym miały trzy województwa: mazowieckie (którego łączne wydatki w okresie analizy wyniosły 15,8% wszystkich wydatków samorządowych na kulturę w Polsce), śląskie (11,5%) oraz dolnośląskie (10,5%). Udział tych województw w łącznych wydatkach na kulturę w Polsce wynosił razem blisko 40% i zmieniał się w poszczególnych latach [*Kultura...*].

muzeów — 12,2%, najwięcej zaś wydano na działalność domów, ośrodków kultury, klubów i świetlic — 29,4 % oraz bibliotek — 19,0%.

W przypadku jednostek samorządu terytorialnego istnieje wyraźna rozbieżność pomiędzy wydatkami planowanymi (deklarowanymi) na kulturę, a poziomem rzeczywiście wydatkowanych (zrealizowanych) środków. W przypadku kiedy zachodzi potrzeba dokonania przesunięć w budżecie większość samorządów decyduje się na znalezienie „oszczędności” poprzez uszczuplenie puli środków pierwotnie przeznaczonych na kulturę [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 4]. W gminach i miastach na prawach powiatu stanowi to niemal regułę. Jest to o tyle istotne, że właśnie gminy i miasta na prawach powiatu [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 7] odgrywają decydującą rolę w kształtowaniu finansowania kultury przez samorządy<sup>5</sup>. Nominalnie na kulturze najwięcej oszczędziły miasta na prawach powiatu (w całej Polsce jest ich 66). W latach 2010–2014 różnica między poniesionymi wydatkami na kulturę, a planami wyniosła aż 2,36 mld zł — o tyle złotych mniej wydano na koniec roku, w stosunku do założeń z początku roku [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 9].

Jedynie na poziomie województw wykonane wydatki są wyższe od tych zaplanowanych. Wydawać by się mogło, że to województwa na kulturze oszczędzają najmniej [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 14]. Tym bardziej, że w przypadku budżetów niektórych województw wydatki na kulturę i dziedzictwo narodowe wydają się być imponujące. Na przykład w województwie podlaskim średnia za lata 2010–2014 wyniosła aż 14,36% (maksymalnie 22,04%) w ogólnej strukturze budżetu województwa [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 4-5]. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy dopatrywać się w realizacji długotrwałych procesów inwestycyjnych związanych często z powoływaniem do życia nowych instytucji kultury (w woj. podlaskim trwa w tym czasie budowa Opery i Filharmonii Podlaskiej). W rzeczywistości, choć w przypadku większości województw przekraczano zaplanowane wydatki na kulturę, to jednocześnie w tym samym okresie (2010-2014) same plany wydatków systematycznie spadały [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 6].

Ogólny wniosek z analiz statystycznych przedstawionych w raporcie „*Finansowanie kultury przez samorządy. Plany wykonania i realizacji wydatków na kulturę*”, jest taki, że na kulturę znacznie mniej, niż planowały

---

<sup>5</sup> Wydatki poniesione na kulturę przez gminy stanowią niemal 45% wszystkich analizowanych wydatków na kulturę, zaś wydatki z budżetów województw stanowią około 19%.

wydały te gminy, które chciały wydać dużo, ale ich budżet okazał się znacznie mniejszy, niż zakładały na początku roku. Na kulturę wydały więcej, niż planowały te gminy, które początkowo małą część budżetu chciały przeznaczyć na kulturę, a dodatkowo cały budżet gminy jest większy, niż początkowo zakładano [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 6].

(...) Największy wpływ na realizację planów wydatków na kulturę ma ich wysokość oraz realizacja wydatków ogółem. Im samorzady więcej planują wydać na kulturę, tym w mniejszym stopniu realizują te plany. Z kolei dodatnią zależność zaobserwowaliśmy w przypadku realizacji wszystkich zaplanowanych wydatków — im więcej jest dostępnych środków w całym budżecie w stosunku do planów, tym większe kwoty samorzady przeznaczają na kulturę [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 15].

Podsumowując, należy stwierdzić, że na każdym szczeblu samorządu terytorialnego oszczędności budżetowe są wprowadzane poprzez zmniejszanie puli środków (planowanych i/lub wydatkowanych) przeznaczonych na kulturę. W budżetach województw (2010-2015) zaobserwowano największy spadek planów i wykonań. W miastach na prawach powiatu niezwykle rzadko są wydatkowane w 100% zaplanowane środki. Również w gminach na kulturę wydatkuje się mniej niż zaplanowano. „W efekcie w trakcie roku na kulturze oszczędza się dużo, więcej niż na innych pozycjach budżetowych” — czytamy w podsumowaniu raportu „*Finansowanie kultury przez samorzady. Plany wykonania i realizacji wydatków na kulturę*” [Modzelewska, Kukułowicz b.d.w.: 15].

## Rola muzeów

Z przeprowadzonych w ostatnich latach badań i analiz wynika, iż wiele samorządów nie ma żadnej, świadomej polityki kulturalnej, ani też nie odczuwa specjalnie jej braku. Jeśli za narzędzie polityki kulturalnej uznać środki finansowania kultury, to obraz ten staje się jeszcze mniej optymistyczny niż w wypadku deklarowanych strategii, planów czy podobnych dokumentów [Fatyga 2016: 3].

— czytamy w przygotowanej przez prof. Barbarę Fatygę dla Małopolskiego Instytutu Kultury recenzji raportu dotyczącego koncepcji statystyki publicznej w obszarze kultury.

Podejście władz samorządowych do muzeów jest bardzo różne. Jako ich organizatorzy stają przed wyborami, decydując bowiem o przydzie-

leniu określonych środków finansowych jednocześnie muszą brać pod uwagę konsekwencje utraconych możliwości przeznaczania ich na inne cele. „Nierozumienie podstawowych funkcji muzeów — instytucji skoncentrowanych na ochronie dziedzictwa, stanowi największe zagrożenie, u podstaw którego należy dopatrywać się głównych przyczyn kondycji muzeów w Polsce” [Niezabitowski 2015]. Przez część organizatorów muzea zdają się być postrzegane jako „odziedziczona” po poprzednikach mało atrakcyjna instytucja kojarząca się z obciążeniem dla budżetu lokalnego. Muzea mogą być zarazem instytucją bardzo przydatną z perspektywy prowadzonej polityki kulturalnej i szerszej strategii rozwoju lokalnego bądź regionalnego [Murzyn-Kupisz 2014: 54]. W praktyce organizatorzy (lokalne i centralne władze publiczne) chętnie korzystają z muzeów jako przestrzeni dla wydarzeń o charakterze oficjalnym, szczególnie jeśli mogą się nimi „pochwalić” i zaprezentować w mediach. Przestrzeń muzeum często bywa wykorzystywana przez władze lokalne i podległe im jednostki do organizacji wydarzeń skupiających i integrujących społeczność lokalną (festiwale, jarmarki, dożynki, konkursy regionalne), promujących zarazem urzędujący samorząd [Murzyn-Kupisz 2014: 54]. Większość muzeów stała się instytucjami wpływającymi na lokalne życie społeczne, a także gospodarcze dzięki udziałowi w rozwoju oferty usług turystyki kulturowej i czasu wolnego [Żuchowski 2015].

Zagadnienia związane z rolą, jaką lokalne muzea pełnią w życiu społecznym i gospodarczym są obecne niemal w każdej dyskusji dotyczącej polskiego muzealnictwa. Bez wątplenia ważnym głosem były referaty wygłoszone podczas I Kongresu Muzealników Polskich<sup>6</sup>. Nawiązując do społecznych funkcji muzeów chciałbym jednak zwrócić uwagę na koncepcję Moniki Murzyn-Kupisz, która wskazuje ich wpływ na budowanie i wzmacnianie trzech rodzajów kapitału społecznego: 1) kapitału społecznego wiążącego — odnoszącego się do mocnych więzi łączących osoby z grup rodzinnymi, sąsiedzkimi, przyjacielskimi oraz do spajającego ich zaufania osobistego; 2) kapitału społecznego pomostowego — obejmującego więzi o luźnym charakterze, głównie ze znajomymi z grup o bardziej zróżnicowanym składzie, a jego wyrazem jest często zaangażowanie w działalność wolontariuszy i organizacji pozarządowych. Kapitał pomostowy to warunki do funkcjonowania muzeum jako tzw. trzeciego miejsca [Oldenburg 1999].

---

<sup>6</sup>Kongres odbył się w Łodzi w dniach 23-25 kwietnia 2015. W obradach uczestniczyło 1200 osób.



Powiązania wiążące stanowią fundament spójności społeczności lokalnej, pomostowe są natomiast synonimem otwartości: stwarzają bowiem możliwości dostępu do nowych zasobów. Oba rodzaje kapitału społecznego są niezbędne dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Trzecim rodzajem kapitału społecznego jest kapitał instytucjonalny, który dotyczy umiejętności współdziałania pomiędzy instytucjami publicznymi oraz pomiędzy tymi instytucjami a organizacjami pozarządowymi, sektorem przedsiębiorstw i innymi podmiotami posiadającymi osobowość prawną [Murzyn-Kupisz, Działek 2014].

Obok podmiotów publicznych ważnym dostawcą usług kulturalnych w coraz większym stopniu stają się organizacje pozarządowe. Przejęły one część zadań publicznych w sferze kultury, do niedawna zleczanych wyłącznie publicznym instytucjom kultury. W istotny sposób wzbogacają one i współtworzą ofertę na rzecz lokalnej społeczności.

### **(Nie)potrzebne dane**

Od pewnego czasu dane statystyczne coraz częściej wdzierają się do naszej codzienności. W niektórych dziedzinach, jak sport czy medycyna, są nieodłącznym elementem dyskursu. To w odniesieniu do tych „twardych” danych jesteśmy skłonni wydawać oceny, oceniać szanse, uznawać co „rzeczywiście” ma znaczenie. Również w odniesieniu do sektora kultury w ostatniej dekadzie podjęto próby wyznaczenia nowych obszarów „opomiarowywania”, a mówiąc nieco bardziej dosadnie zaczęto zastanawiać się „Jak przedstawiać liczby, by udowodnić politykom zasadność finansowania kultury z budżetu publicznego?” [Szulborska-Łukaszewicz 2016]. Przeglądem ówczesnych statystyk i propozycjami zmian zajął się powołany przez Ministra Kultury i Prezesa GUS Międzyresortowy Zespół ds. Statystyki Kultury<sup>7</sup>.

W odniesieniu do danych nt. polskich muzeów wydaje się, że problemem nie jest ilość gromadzonych danych, a stopień ich faktycznego wykorzystania.

Nie zawsze są one przedmiotem ewaluacji. Rzadko sięgają do nich nie tylko politycy, ale i gromadzący je urzędnicy. W dyskusjach jakie miały miejsce niejednokrotnie podkreślano m.in. brak związku pomiędzy ewa-

---

<sup>7</sup> W *Raportach o stanie kultury* przygotowanych na Kongres Kultury 2009 przez interdyscyplinarne zespoły badaczy z całej Polski wielokrotnie zwracano uwagę na niedostatki polskiej publicznej statystyki kultury.

luacją działalności danej instytucji, a wysokością przydzielanej z budżetu dotacji — czytamy w jednym z komentarzy do projektu *Poprawa jakości gromadzenia danych — o publicznych i niepublicznych instytucjach kultury w Polsce* [Szulborska-Łukaszewicz 2016]. Czy instytucje kultury wiedzą, na podstawie, jakich przesłanek organizator decyduje o wysokości przyznanej im dotacji podmiotowej? Z obserwacji sposobu przetwarzania i wykorzystywania informacji zawartych w ankietach sprawozdawczych wyłania się konstatacja, że nikt nie widzi w gromadzeniu danych głębszego sensu [Czartoryjska 2016].

Stan wiedzy na temat muzealnictwa opiera się w znacznej mierze na danych gromadzonych przez GUS. Są to dane makroekonomiczne, przydatne bez wątpienia w sferze planowania finansów publicznych, czy w badaniach dynamiki zmian społeczno-gospodarczych.

W danych GUS bez trudu odnajdziemy informacje odnośnie liczby osób zwiedzających muzea i zatrudnionych w tych instytucjach, czy liczbie samych muzeów wraz z ich oddziałami. Z punktu widzenia instytucji i osób planujących strategie w zakresie muzealnictwa są to dane niekompletne, niewystarczające do podejmowania działań mających na celu wykorzystanie potencjału muzeów i wspieranie ich rozwoju<sup>8</sup>. „Bez właściwego rozpoznania stanu faktycznego decyzje podmiotów zarządzających są owocem intuicji, bądź, co chyba jeszcze gorsze, wieloletnich przyzwyczajeń” [Czartoryjska 2016].

Wdrożenie systemu, który będzie dostarczał wszystkich informacji niezbędnych do podejmowania decyzji zarządczych należy uznać za największe wyzwanie dla podmiotów nakładających obowiązki sprawozdawcze. Mam tu na myśli system, w którym uczestników sprawozdawczości łączy wspólnota myślenia i poszukiwania.

Jak pisze Maciej Zygmunt w artykule *Komentarz do projektu Małopolskiego Instytutu Kultury: Poprawa jakości i gromadzenia danych — o publicznych i niepublicznych instytucjach kultury w Polsce* potrzebna wydaje się korekta dotychczasowego modelu prowadzenia statystyk i elementów kształtujących wysokość dotacji podmiotowej poprzez uruchomienie narzędzia, które stanowiło będzie impuls do działań strategicznych. Takiego, które zarazem będzie narzędziem umożliwiającym wykorzystanie pełnego

---

<sup>8</sup> Od 2013 roku NIMOZ realizuje projekt *Statystyka muzeów*. Pozyskane za pośrednictwem ankiet dane statystyczne mają na celu m.in. zastąpienie dotychczasowej sprawozdawczości szczebla centralnego.



potencjału muzeów oraz lepszego zrozumienia ich specyfiki i roli jaką pełnią. Wdrożenie systemu, który stworzyłby poprawę jakości gromadzonych danych wymaga jednak zaangażowania i dialogu wszystkich zainteresowanych stron: począwszy od ciał ustawodawczych, obecnych i potencjalnych uczestników statystyki sektora kultury, specjalistów, doradców wspierających oraz innych interesariuszy, z uwzględnieniem interesu strony społecznej [Zygmunt 2016: 41]. Takim narzędziem może być w mojej opinii parametryzacja.

Dobrze opracowany system gromadzenia danych powinien być użyteczny dla samych wytwórców danych. Jego produktywność polegałaby także na dostarczaniu systemu wskaźników potrzebnych w procesie zarządzania danym muzeum [Górniak 2016]<sup>9</sup>. Obecnie stosowane narzędzia badawcze moim zdaniem nie są wolne od redundacji i nadmiernego obciążania respondentów. Wyrazem tego jest np. konieczność obliczania wartości sumarycznych takich jak powierzchnia sal wystawowych, magazynów i czy wielkość komputerowej bazy danych. Rezultaty nakładu pracy związanego z dostarczeniem danych sprawozdawczych powinny zaspokajać potrzeby różnych grup użytkowników statystyk. Nie chodzi bowiem o całkowite zastąpienie obecnego modelu sprawozdawczości czy zupełne odejście od projektu „Statystyka muzeów”. Tak radykalna zmiana wiązałaby się z utratą możliwości porównywania danych i modelowania procesów w dłuższej perspektywie czasowej.

## Założenia i cele parametryzacji

Celem nadrzędnym parametryzacji, rozumianej jako system zarządzania jakością pozwalający na dokonanie obiektywnej i mierzalnej oceny jakości działania muzeów, powinno być podniesienie skuteczności działań podejmowanych w związku z realizacją misji i celów określonych w statucie danego muzeum oraz ciągle ich doskonalenia. Jednocześnie system taki gwarantowałby realizację wszystkich zadań wynikających z zapisów Ustawy o muzeach i rozporządzeń w sposób zapewniający powtarzalność cech jakościowych.

Gromadzone dane powinny służyć ewaluacji procesów i wypracowaniu skuteczniejszego (bo opartego na wiedzy) systemu zarządzania i dystrybu-

---

<sup>9</sup> Takimi informacjami mogą być np. szczegółowe dane dot. struktury sprzedaży biletów (np. grupy, zwiedzający indywidualnie, liczba wejść bezpłatnych), czy postępach w procesie digitalizacji zbiorów czy na przykład realizowanych zadań konserwatorskich.

owania środków. Dlatego też dobrym punktem wyjścia podczas szczegółowego opracowania kryteriów oceny wydaje mi się odejście od obecnego paradygmatu wzrostu (najczęściej utożsamianego z frekwencją) na rzecz kategorii jakościowego rozwoju.

Rola muzeów w służbie społeczeństwu powinna być stałym przedmiotem refleksji i dyskusji prowadzonych w gronie muzealników, polityków i organizatorów muzeów, po to, aby zapewnić muzeom znaczącą pozycję w światowej kulturze i gospodarce. Muzea powinny być liderami wymiany informacji i dialogu o historii i kulturze. Winny promować dobre praktyki zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, a ponadto — wykorzystując swoje zbiory — powinny prowadzić ciągłą edukację społeczeństw [Hinz, Waltoś 2015].

Parametryzacja, a więc system, który miałby przede wszystkim projakościowy wymiar, w moim przekonaniu na gruncie polskiego muzealnictwa nie może być prostym powtórzeniem modelu brytyjskiego. W modelu brytyjskim wymagania konieczne do uzyskania akredytacji podzielono na trzy kategorie: kondycja organizacyjna — ma wykazać stabilność finansową i organizacyjną instytucji teraz i w przyszłości; kolekcje — ma za zadanie utrzymać stabilność kolekcji w zakresie utrzymania zbiorów, konserwacji i prawidłowego dokumentowania; oraz użytkownicy i ich doświadczenie — kategoria ta określa, w jakim stopniu oferta muzeum (np. wystawiennicza, edukacyjna) jest nakierowana na słuźenie społeczeństwu poprzez wysoką jakość usług. W brytyjskim schemacie akredytacyjnym nacisk połoźony jest na zagadnienia strategiczne. Skupia się na posiadaniu spisanych polityk, planów i procedur. Może stanowić Źródło informacji o tym, jak wzorcowe muzeum powinno działać. Mam jednak wątpliwości czy samo zdefiniowanie procedur i działań strategicznych jest wystarczającym poświadczeniem wypełniania zadań na wysokim poziomie. Z kolei w naszym obecnym systemie sprawozdawczym głoźny nacisk kładzie się na dane liczbowe [de Rosset 2018: 159]. Nie możemy narzekać na brak danych. Waźne, aby były one użyteczne, tj. rzeczywiście stawały się przedmiotem analiz i słuźyły ewaluacji.

Optymalnym rozwiązaniem wydaje mi się wypracowanie modelu, który będzie łączył model brytyjski i polski co pozwoli na zachowanie ciągłości informacji kluczowych w procesie oceny kondycji polskiego muzealnictwa. Z całą pewnością, podobnie jak w przypadku Polskiej Komisji Akredytacyjnej, punktem wyjścia w procesie parametryzacji powinny być dane

sprawozdawcze (raport samooceny). Potwierdzenia stanu faktycznego, a także oceny jakości realizowanych zadań w obszarach takich, jak np. bezpieczeństwo zbiorów, ich gromadzenie i opracowanie czy działania upowszechniające dokonywałoby grono ekspertów na podstawie wizji lokalnej. Dzięki parametryzacji będziemy mogli mówić o wspólnym schemacie funkcjonowania muzeów i jednolitym ustandaryzowanym wzorcu działania. Możliwe będzie dokonanie obiektywnej i mierzalnej oceny jakości działania tych instytucji zaufania publicznego. Bezpośrednim rezultatem parametryzacji byłoby określenie, czy dane muzeum jest (posługując się systemem kategoryzacji uczelni wyższych) jednostką A+ czy np. A lub B. Jednak przypisanie danej jednostce oceny odczytywałbym przede wszystkim jako czytelny dla wszystkich interesariuszy komunikat. Ocena taka może być zarówno wyrazem dumy — i to dumy popartej obiektywnymi faktami, jak i przedmiotem troski. Zarządzający i zespół nisko notowanego muzeum w rezultacie parametryzacji wiedzieli, które obszary działalności nie spełniają wynikających z przepisów i zaleceń standardów i konieczna jest ich poprawa. Wynik parametryzacji powinien być argumentem wspierającym muzea w ubieganiu się o zwiększenie dotacji podmiotowej. Z drugiej strony natomiast pokazywałby, że konsekwencją zmniejszania środków na kulturę będzie zawsze ograniczenie i pogorszenie cech jakościowych proponowanej oferty. Przedmiotem najwyższej troski wszystkich interesariuszy muzeum winna być ochrona marki muzeum poprzez stworzenie warunków do możliwie najlepszego wykonywania jego misji we wszystkich obszarach działalności. „Marki” rozumianej nie jako wizerunek, a zrównoważona działalność. Cykliczność i stałość procesu parametryzacji powoduje, że dane muzeum jest cały czas w procesie doskonalenia. Stwarza warunki do zachowania równowagi (wielopłaszczyznowy rozwój) oraz utrzymania cech jakościowych już wypracowanych „udoskonalień”.

## **Bibliografia**

### **Bańko Mirosław (red.)**

2004: *Inny Słownik Języka Polskiego PWN P...Ż*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 216–217.

### **Czarniawska Barbara**

2004: *On time, space and action nets*, „Organization”, nr 6, s. 777–795.

### **Golat Rafał**

2018: *Nowelizacja Ustawy o muzeach*, „Muzealnictwo”, nr 59, s. 34–38.

**Murzyn-Kupisz Monika**

2014: *Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie muzeów*, Zarządzanie Publiczne nr 2.

**Murzyn-Kupisz Monika, Działek Jarosław**

2014: *Muzea a budowanie kapitału społecznego w środowisku lokalnym*, Rocznik Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu 5, Sierpc: Muzeum Wsi Mazowieckiej, s. 19–40.

**Oldenburg Ray**

1999: *The Great Good Place*, New York: Da Capo Press.

**de Rosset Alicja**

2018: *Wysoki poziom czyli jaki? O potrzebie wprowadzenia schematu akredytacyjnego dla muzeów w Polsce*, „Muzealnictwo” nr 59, s. 157–162.

**Tablin Marek (red.)**

2004: *Słownik Socjologii i Nauk Społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 249.

**Wysocki Michał (red.)**

2015: *I Kongres Muzealników Polskich*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

**Strony internetowe****Bartosz Antoni**

2018: *Szukając sensu w sprawozdawczych tabelach w: I Kongres Muzealników Polskich. Abstrakty z założenia programowe*, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 21.05.2018.

**Czartoryjska Monika**

2016: *Komentarz do projektu Małopolskiego Instytutu Kultury: Poprawa jakości gromadzenia danych — o publicznych i niepublicznych instytucjach kultury w Polsce*, [https://www.slideshare.net/mik\\_krakow/monika-czartoryjska-statystyka-w-muzeach-w-polsce](https://www.slideshare.net/mik_krakow/monika-czartoryjska-statystyka-w-muzeach-w-polsce); data odczytu: 03.05.2018.

**Diagnoza...**

2018: *Diagnoza partycypacji w kulturze w województwie podlaskim*, <http://www.soc-lab.org.pl/wp-content/uploads/2013/01/Diagnoza-partycypacji-w-kulturze-w-województwie-podlaskim.pdf>; data odczytu: 11.05.2018.

**Fatyga Barbara**

2016: *Recenzja raportu „Nowa sprawozdawczość instytucji kultury” (dla Małopolskiego Instytutu Kultury)*, [https://www.slideshare.net/mik\\_krakow/recenzja-prof-barbary-fatygi-58766320](https://www.slideshare.net/mik_krakow/recenzja-prof-barbary-fatygi-58766320); data odczytu: 08.04.2018.

**Górniak Jarosław**

2016: *Recenzja raportu „Nowa sprawozdawczość instytucji kultury”* [https://www.slideshare.net/mik\\_krakow/recenzja-prof-jarosawa-grniaka-58766212](https://www.slideshare.net/mik_krakow/recenzja-prof-jarosawa-grniaka-58766212); data odczytu: 16.05.2018.

**Grębowiec Jacek**

2011: *Pożytki z utopii*, „Znaczenia”, nr 4, <http://www.e-znaczenia.pl/?p=664>; data odczytu 30.05.2018.

**Hinz Hans-Martin, Waltoś Stanisław**

2015: *Misja, etyka, wartości. Pytanie o wartościotwórczą rolę muzeów*. [w:] *I Kongres Muzealników Polskich. Abstrakty z założenia programowe*, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 11.05.2018.

**Horoszeko Stanisław**

2018: *Narzędzie dla muzeów jutra. Jakiego typu rozwiązania instytucjonalne i prawne będą kluczowe ze względu na wyzwania, przed którymi stoi polskie muzealnictwo?*, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 21.05.2018]

**Jak warszawiacy...**

2018: *Jak warszawiacy uczestniczą w kulturze? Prezentacja badań*, [http://www.kulturalna.warszawa.pl/BUK\\_Prezentacja\\_28-05-2018.pdf](http://www.kulturalna.warszawa.pl/BUK_Prezentacja_28-05-2018.pdf); data odczytu: 08.06.2018.

**Jaskanis Paweł**

2018: *W kierunku muzeum jutra: perspektywa i zagrożenia. Wszystko jest muzeum — test wielu luster*, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 21.05.2018.

**Kodeks...**

2018: *Kodeks etyki ICOM dla Muzeów*, [http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/poland.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/poland.pdf); data odczytu: 15.05.2018.

2016: *Kultura w 2016 r. Culture in 2016*, [https://www.nck.pl/upload/attachments/319407/Kultura w 2016 r..pdf](https://www.nck.pl/upload/attachments/319407/Kultura%20w%202016%20r..pdf); data odczytu: 13.06.2018.

**Michalski Piotr**

2018: *Analiza Korelacji wydatków na kulturę z budżetu gmin oraz wykształcenia radnych*, [http://ozkultura.pl/sites/default/files/wskazniki/KORELACJE\\_MIĘDZY\\_WYKSZTAŁCENIEM\\_RADNYCH\\_A\\_WYDATKAMI\\_NA\\_KULTURĘ\\_W\\_GMINACH.pdf](http://ozkultura.pl/sites/default/files/wskazniki/KORELACJE_MIĘDZY_WYKSZTAŁCENIEM_RADNYCH_A_WYDATKAMI_NA_KULTURĘ_W_GMINACH.pdf); data odczytu: 11.05.2018.

**Modzelewska Marlena, Kukołowicz Tomasz**

b.d.w.: *Finansowanie kultury przez samorządy. Plany wykonania i realizacji wydatków na kulturę*, [http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/\\_mik/files/2413/finansowanie-kultury-przez-samorzady.pdf](http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/_mik/files/2413/finansowanie-kultury-przez-samorzady.pdf); data odczytu: 13.06.2018.

**Mołda Sławomir**

2018: *Analiza korelacji wydatków na kulturę z budżetu gmin oraz poziomu zadłużenia oraz poziomu zadłużenia gmin województwa warmińsko-mazurskiego w latach 2010–2012*, [http://ozkultura.pl/sites/default/files/wskazniki/Sławomir%20Molda%20KORELACJA\\_WYDATKOW\\_NA\\_KULTURĘ\\_Z\\_BUDŻETÓW\\_JST\\_Z\\_POZIOMEM\\_ZADŁUŻENIA\\_GMIN\\_WOJEWÓDZTWA\\_WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO.pdf](http://ozkultura.pl/sites/default/files/wskazniki/Sławomir%20Molda%20KORELACJA_WYDATKOW_NA_KULTURĘ_Z_BUDŻETÓW_JST_Z_POZIOMEM_ZADŁUŻENIA_GMIN_WOJEWÓDZTWA_WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO.pdf); data odczytu: 11.05.2018.

**Nowa Sprawozdawczość...**

2018: *Nowa Sprawozdawczość Instytucji Kultury. Raport badawczy zrealizowany w ramach projektu Poprawa jakości gromadzenia danych o publicznych i niepublicznych instytucjach kultury w Polsce*, [https://issuu.com/mik.krakow/docs/nowa\\_sprawozdawczosc\\_bwk\\_raport\\_201](https://issuu.com/mik.krakow/docs/nowa_sprawozdawczosc_bwk_raport_201); data odczytu: 16.03.2018.

**Niezabitowski Michał**

- 2015: *Czy muzeum potrzebuje nowej definicji?* [w:] *I Kongres Muzealników Polskich. Abstrakty z założenia programowe*, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 21.05.2018.
- 2018: *Zwiedzający — widz czy aktor współtworzący doświadczenie muzealne? Uwagi na temat zmian determinujących recepcję muzeum*, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 21.05.2018.

**Poleszczuk Jan, Sztop-Rutkowska Katarzyna, Kiszkiel Łukasz, Klimczuk Andrzej, Mejsak Rafał Julian, Winiecka Katarzyna**

- 2018: *Diagnoza partycypacji w kulturze w województwie podlaskim*, <http://nck.pl/upload/attachments/302531/diagnozapartycypacjiwkulturzewwojewodztwiepodlaskim.pdf>; data odczytu: 09.04.2018.

**Porawski Andrzej**

- 2018: *Muzea w polityce lokalnej i regionalnej samorządów (opis stanu faktycznego) w: I Kongres Muzealników Polskich. Abstrakty z założenia programowe.* s. 5, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 21.05.2018.

**Salwiński Jacek**

- 2018: *Mapa nowych inwestycji muzealnych. Czego, możemy się nauczyć o polskim muzealnictwie dzięki dotychczasowym inwestycjom infrastrukturalnym?*, [w:] *I Kongres Muzealników Polskich. Abstrakty z założenia programowe*, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 21.05.2018.

**Statystyka Muzeów...**

- 2018: *Statystyka Muzeów. Muzea w 2016 roku*, [http://www.nimoz.pl/files/publications/41/Statystyka\\_muzeow\\_online.pdf](http://www.nimoz.pl/files/publications/41/Statystyka_muzeow_online.pdf); data odczytu: 30.04.2018.

**Szulborska-Łukaszewicz Joanna**

- 2016: *Sektor kultury jako wyzwanie dla statystyków*, [w:] *Komentarz do projektu Małopolskiego Instytutu Kultury: Poprawa jakości gromadzenia danych — o publicznych i niepublicznych instytucjach kultury w Polsce*, [https://www.slideshare.net/mik\\_krakow/joanna-szulborskaukaszewicz-sektor-kultury-jako-wyzwanie-dla-statystykw](https://www.slideshare.net/mik_krakow/joanna-szulborskaukaszewicz-sektor-kultury-jako-wyzwanie-dla-statystykw); data odczytu: 03.05.2018.

**Uchwała...**

- 2015: *Uchwała nr 1 I Kongresu Muzealników Polskich O istocie muzeum, muzealiach, zawodzie muzealnika i organizatorach muzeum*, <http://kongresmuzealnikow.pl/projekty-uchwal>; data odczytu: 21.05.2018.

**Zygmunt Maciej**

- 2016: *Komentarz do projektu Małopolskiego Instytutu Kultury: Poprawa jakości i gromadzenia danych — o publicznych i niepublicznych instytucjach kultury w Polsce*, [https://www.slideshare.net/mik\\_krakow/maciej-zygmunt-komentarz-regionalne-observatorium-kultury-w-katowicach](https://www.slideshare.net/mik_krakow/maciej-zygmunt-komentarz-regionalne-observatorium-kultury-w-katowicach); data odczytu: 16.05.2018.

**Żuchowski Piotr**

- 2015: *Nowoczesne muzea szansą rozwoju regionalnego i lokalnego*, <http://kongresmuzealnikow.pl/abstrakty-i-zalozenia-programowe>; data odczytu: 21.05.2018.



**Daniel Kunecki**

## **About the Need for Museum Parametrization**

What should be done to make the role of museums at the service of the public a constant subject of reflection and discussion among stakeholders? Is it possible to link the amount of subsidies to the quality of the tasks carried out by the museums? The author, referring to the currently functioning reporting models and bringing closer the results of research on the model of dissemination of funds (private and public) for culture, draws attention to the benefits that could result from the introduction of museum parameterization. Parameterization is understood as a quality management system that allows an objective and measurable assessment of the quality of museum operations.

**Keywords:** museums, parametrization, management, quality

