



**Konferencja:**  
**Muzeum i Samorząd Terytorialny**

Biuletyn czerwiec 2014

## Sześć miesięcy prac stałej Konferencji: Muzeum i Samorząd Terytorialny

Konferencja: Muzeum i Samorząd Terytorialny, będąca stałym forum wymiany myśli i doświadczeń między przedstawicielami instytucji, zainteresowanych rozwojem muzeów i muzealnictwa, działa już pół roku. W CZERWCU, PODCZAS KONGRESU REGIONÓW W ŚWIDNICY, TEMAT OKREŚLENIA MIEJSCA MUZEÓW W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI SPOŁECZNEJ, USTROJOWEJ, EKONOMICZNEJ – ZAPOWIEDZIANY W GRUDNIU 2013 ROKU PODCZAS SESJI INAUGURACYJNEJ KONFERENCJI W POZNANIU – BĘDZIE OMAWIANY PODCZAS JEDNEGO Z GŁÓWNYCH PANELI ODBYWAJĄCYCH SIĘ W RAMACH JEDNEGO Z NAJWAŻNIEJSZYCH, DOROCZNYCH SPOTKAŃ PRZEDSTAWICIELI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO.

Co udało się osiągnąć i wypracować w ciągu tych kilku miesięcy?

Grudniowe spotkanie w Poznaniu, a także powołanie stałej Konferencji: Muzeum i Samorząd Terytorialny wpisały się w prace programowe nad Strategią Rozwoju Muzealnictwa, które toczą się pod kierunkiem Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.

Pracami Konferencji kieruje sędzia Jerzy Stępień, były prezes Trybunału Konstytucyjnego i współtwórca polskich reform ustrojowych państwa dotyczących samorządu terytorialnego. Wkrótce powołany zostanie Komitet Sterujący Konferencji, w skład którego wejdą w szczególności przedstawiciele władz Polskiego Komitetu Narodowego ICOM, Związku Miast Polskich, Związku Powiatów Polskich, Związku Województw RP, Stowarzyszenia Muzealników Polskich.

W lutym przedstawiciele Konferencji wzięli udział w posiedzeniu Zarządu Związku Powiatów Polskich. Sędzia Jerzy Stępień, Paweł Jaskanis, dyrektor Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, członek zarządu Polskiego Komitetu ICOM oraz Waldemar Rataj, pełnomocnik ds. programowych dyrektora Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, zaprezentowali założenia

### Redakcja

Małgorzata Solecka  
Ewa Górską  
Kamil Łysik  
Tomasz Drażniowski

programowe i organizacyjne oraz intencje przyświecające inicjatorom stałej Konferencji: Muzeum i Samorząd Terytorialny oraz założenia Strategii Rozwoju Muzealnictwa.

Prezes Zarządu Związku Powiatów Polskich, Marek Tramś, zadeklarował udział Związku w pracach Konferencji, która według intencji inicjatorów - wśród których jest Związek Powiatów Polskich - ma być forum wymiany doświadczeń, a także debaty i pracy programowej nad systemowymi rozwiązaniami dotyczącymi kwestii funkcjonowania i rozwoju muzeów oraz muzealnictwa, zwłaszcza w odniesieniu do wspólnoty lokalnej i rozwoju regionalnego. Podczas spotkania podkreślano wielokrotnie istotną rolę muzeów dla integracji i rozwoju wspólnoty lokalnej – zwłaszcza powiatowej. Zwracano uwagę na funkcje kulturotwórcze i edukacyjne muzeów. Podczas dyskusji poruszano także problem niedofinansowania muzeów, a także relacji pomiędzy szkołami a muzeami. Zarząd Związku Powiatów Polskich zdecydował o przystąpieniu Związku do Konferencji. Stałymi reprezentantami Związku przy Konferencji zostali Michał Karalus – starosta pleszewski oraz Rudolf Borusiewicz, dyrektor Biura Związku Powiatów Polskich.

W kwietniu Jerzy Stępień uczestniczył w posiedzeniu Zarządu Związku Miast Polskich w Iławie, podczas którego wspólnie z wiceprzewodniczącym Polskiego Komitetu Narodowego ICOM, dyrektorem Muzeum Okręgowego w Bydgoszczy, Michałem Wozniakiem, zaprezentował założenia organizacyjne i programowe Konferencji. W spotkaniu wziął także udział Waldemar Rataj, który poinformował zebranych o realizowanych pod kierunkiem NIMOZ pracach programowych dotyczących Strategii Rozwoju Muzealnictwa.

Również podczas tego spotkania podnoszono, że wypracowywana Strategia powinna zmierzać jednocześnie do zachowania wyspecjalizowanych funkcji i zadań muzeum, które odróżniają tę instytucję od innych, działających w obszarze kultury, jak i do wzmocnienia tych funkcji i zadań, które czynią z muzeum istotną organizację samorządności i rozwoju społeczno-gospodarczego na

rzecz lokalnej kultury pamięci.

Szczególnym polem współpracy muzeum i władz lokalnych, zgadzali się uczestnicy spotkania, powinna stać się edukacja.

Wyzwaniem, przed jakim stoi Konferencja, jest określenie swoistego, właściwego miejsca jakie zajmuje i powinno zajmować muzeum we wspólnotach lokalnych i regionach, i to niezależnie od tego, kto jest – w sensie administracyjnym, formalnym - organem założycielskim muzeum.

Przedstawiciele samorządu terytorialnego podzielają opinię inicjatorów Konferencji: MiST, że muzea i jednostki samorządu terytorialnego łączy coś więcej niż prosty związek powinności, w którym wspólnota (samorząd) ma zobowiązania wobec instytucji muzealnej i realizuje je poprzez udzielanie wsparcia finansowego, a muzeum – przez poszerzanie swojej oferty działa na rzecz zwiększenia potencjału kulturotwórczego, turystycznego czy ekonomicznego gminy, powiatu czy województwa. Najważniejsza jest tu wspólnota celów, która realizowana może być efektywnie tylko w ramach lokalnej lub regionalnej strategii kultury pamięci.

Muzeum w takim ujęciu jawi się jako instytucja szczególna, autentyczne centrum integracji, zarówno w wymiarze współczesnym (pomaga nawiązywać relacje międzyludzkie, ożywia tkankę społeczną, poprzez funkcje edukacyjne pomnaża stan społecznej samoświadomości), ale również międzypokoleniowym (buduje poczucie więzi między poszczególnymi ogniwami w łańcuchu pokoleń, i to zarówno przeszłych jak i tych, które dopiero nastąpią, jest widowym znakiem przeszłości, który współcześni muszą zachować i przekazać następcom). Dlatego muzeum, jak podkreśla Jerzy Stępień, nie może zamykać się w sobie, koncentrować się wyłącznie wokół zbiorów. Bogactwa muzeum muszą promieniować na wspólnotę lokalną i ją odnawiać, a ono samo musi być na potrzeby – rzeczywiste potrzeby – tych społeczności otwarte.

**MS**

# MUZEA I SZKOŁY POWINNY BYĆ PARTNERAMI W DZIAŁANIACH EDUKACYJNYCH

W 2012 roku muzea odwiedziło 27 milionów osób. Muzea są jednym ze źródeł edukacji, i to nie tylko tej wymuszonej czy programowej, ale wynikającej z rzeczywistych potrzeb – uważa **prof. Dorota Folga-Januszewska**, Przewodnicząca Polskiego Komitetu Narodowego ICOM

**Tomasz Drażniowski, Kolegium Wigierskie:** Polski Komitet Narodowy ICOM zainicjował utworzenie stałej konferencji dotyczącej współpracy muzeów z jednostkami samorządu terytorialnego (Muzea i Samorząd Terytorialny) – jaki jest powód podjęcia tej inicjatywy. Czy dotychczasowa współpraca na linii muzeum-samorząd terytorialny nie spełnia Państwa oczekiwań?

**Prof. Dorota Folga-Januszewska:** ICOM od początku swego istnienia zajmuje się przede wszystkim propagowaniem standardów pracy w muzeach oraz relacji muzeów z otoczeniem. Zaś relacja muzeum z otoczeniem to nie tylko relacja z odwiedzającymi; przez otoczenie rozumie się, mówiąc ogólnie, również kształcenie polityków. W związku z tym ICOM już od chwili swego powołania był desygnowany do tego, by być mostem, swego rodzaju łącznikiem pomiędzy organizatorami muzeum z jednej strony, a samymi instytucjami i publicznością z drugiej.

Dzisiaj najważniejsze obszary działania ICOMu dotyczą standardów administracyjnych oraz standardów zarządzania i etycznej postawy wobec muzeów, reakcji władz na niepożądane działania rządzących, organizatora muzeum, czy systemów politycznych - nie zapominajmy, że ICOM działa w bardzo różnych krajach i bardzo różnych sytuacjach.

Od półtora roku ze szczególnym natężeniem docierają do nas sygnały zwłaszcza kolegów z muzeów samorządowych, którzy zwracają nam uwagę na różnego rodzaju problemy, które napotykają: od redukcji budżetów przez brak profesjonalnej kontroli trybu zarządzania muzeum, po różnego rodzaju problemy personalne i polityczne. Po otrzymaniu tak dużej ilości próśb o konsultacje, rozmowę czy sugestię, doszliśmy do wniosku, że może trzeba zareagować poprzez otwartą formę konferencyjną – to była przyczyna powołania stałej konferencji.

Pierwszy tytuł, który pochodził od naszych kolegów, członków ICOMu, brzmiał: Czy kryzys muzeów samorządowych? Wtedy doszliśmy do wniosku, że nie chodzi o żaden kryzys tylko o rozmowę na temat tego, jak one funkcjonują.

Można zaryzykować twierdzenie, że – bodaj najbardziej spektakularnym wystąpieniem ICOMu oraz Stowarzyszenia Muzealników Polskich był list otwarty wystosowany 30 lipca 2013 roku, adresowany do najwyższych władz, który zawierał szereg postulatów, przede wszystkim apel odnoszący się do sposobu powoływania dyrektorów muzeów.

Apelowali Państwo o wyznaczenie czytelnych kryteriów profesjonalizmu osób zarządzających muzeami, stawiania właściwych warunków w ogłaszanych konkursach na dyrektorów i powoływanie komisji konkursowych, w których nie zasiadają strony miejscowych konfliktów.

- Owszem, ponieważ dyrektor jest swego rodzaju ogniwem, które łączy funkcjonowanie instytucji muzealnej z jej utrzymywaniem przez organizatora. Ostatnie wypadki w kilku muzeach i reakcje – także społeczne – środowiska muzealnego, były bardzo gorące. ICOM w zasadzie nigdy nie odnosi się do personalnych kwestii – to nie jest nasza rola – my tylko proponujemy, żeby powrócić do dyskusji o pewnych standardach zachowań czyli standardach profesjonalnych, ponieważ jednym z elementów, które pojawiały się w docierających do nas w dużych ilościach listach od kolegów, była chociażby kwestia trybu powoływania komisji konkursowych czy sposobu dobierania osób, kwalifikacji profesjonalnej kandydatów na dyrektora, czy na przykład tego, że nie są określone jasno kwalifikacje muzeologiczne, chociaż wcale nie jest je trudno zdobyć.

Jednak to był jeden z punktów, natomiast przypominam, że naszym najważniejszym punktem w liście do Ministra była prośba o powrót do dyskusji na temat zmian administracyjnych.

Czy jednak kwestia powoływania dyrektorów znajdzie się wśród problemów dyskutowanych podczas spotkań konferencyjnych?

- Myślę, że jest to nie tyle kwestia samych dyrektorów, co kwestia kwalifikacji zarządu, która tkwi bardzo głęboko w przepisach oraz sposobie ich respektowania i realizacji – na ile dyrektorzy znajdują umocowanie ekonomiczne, prawne i kontrolne, a na ile są zwalniani z powodu, który ładnie się określa „utrata zaufania”. Jeżeli ktokolwiek słyszy taką formułę, to właściwie pierwsze pytanie brzmi: na czym polega, z jakiego powodu zaszła ta utrata zaufania? No i tutaj odpowiedzi najczęściej nie ma.

Nawiązując do Pani odpowiedzi, pozwolę sobie zadać jeszcze inne pytanie: jakie znaczenie ma status dyrektora dla samej instytucji, dla jej samorządności i niezależności?

- Sądzę, że nie jest sprawą ICOMu ustalanie takich rzeczy, dlatego, że to struktury samorządowe, państwowe, fundacyjne – one określają rolę dyrektora, która powinna być zawarta w statucie muzeum, a może być zróżnicowana: od silnej pozycji decydującego o całym zarządzie po wykonawstwo zaleceń rady, jeśli taka rada zarządza muzeum (nie dotyczy to na razie muzeów w warunkach polskich). Czyli w statucie muzeum powinno być też zapisane, jak się powołuje dyrektora i jakie powinien spełnić wymagania. Zadaniem ICOMu jest rzecznictwo w sprawie przestrzegania tych zasad, które zostały zapisane w statucie i w sprawie przestrzegania zasad Kodeksu Etyki ICOM dla muzeów.

Na ile więc osoba dyrektora ma wpływ na to, jak instytucja funkcjonuje?

- To zależy od danej instytucji, są na świecie instytucje muzealne, gdzie dyrektor jest osobą przechodnią i w których cała odpowiedzialność za instytucję spoczywa na rozproszonym zarządzie kuratorskim czy nawet komisarycznym – takie instytucje też znamy. W takim modelu dyrektor jest tylko osobą, która ekonomicznie „spina” ten zarząd.

Są natomiast takie instytucje, gdzie „muzeum to dyrektor”, gdzie jego osobowość, sposób prowadzenia, kontakt z pracownikami, kontakt z publicznością wpływa na to jak muzeum wygląda. Tutaj nie ma jednej

odpowiedzi, jest niezwykle złożona i uzależniona od tradycji, od metod i statusu. Trzeba po prostu powiedzieć, że bez względu na to, jaki to jest dyrektor i w jakiej strukturze, musi znać pewne normy działania, które nazywamy „dobrymi praktykami”.

Myślę, że w zależności od charakteru instytucji oraz decyzji organizatora, dyrektor może pełnić bardzo różne funkcje. Na przykład: jeżeli istnieją duże muzea o charakterze federacji, które mają wiele oddziałów terenowych rozproszonych na dużym obszarze, to dyrektor czy kurator poszczególnych oddziałów pełni niezwykle ważną funkcję w strukturze zarządu całego tego muzeum. Czyli rola dyrektora naczelnego będzie zupełnie inna niż w przypadku, gdy steruje on „ręcznie” jakąś niewielką jednostką.

Przechodząc do niemniej ważnego zagadnienia, chciałbym zapytać Panią o edukację. Jest to obszar dostrzegany przez środowisko muzealne coraz częściej, świadczy o tym wskazanie jej przez ICOM w konsultacjach dotyczących powołania stałej konferencji „Muzea i Samorząd Terytorialny” jako jednego z najważniejszych aspektów działalności muzeów.

- Dowodzi tego także fakt, że Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, umieścił w założeniach do prac nad Strategią o Stanie Muzealnictwa edukację jako obszar strategiczny postulowanych zmian systemowych

Jak wygląda ta sprawa w dialogu z jednostkami samorządu terytorialnego, jak muzeum odnajduje się dzisiaj na płaszczyźnie edukacji i jakie ewentualnie zmiany są potrzebne?

- ICOM zwraca uwagę przede wszystkim na to, że edukacja jest wyzwaniem w strukturach każdego normalnie funkcjonującego państwa. Nie jest tak, że samo muzeum powinno wyłącznie odpowiadać za tę formę i normę edukacyjną.

Ja do dzisiaj nie rozumiem, dlaczego nie ma programu w Ministerstwie Edukacji Narodowej, który angażowałby muzea do realizowanego przez siebie systemu edukacyjnego. Funkcjonuje to w tyłu państwach Europy, że chyba jest z czego czerpać. Podobnie nie do końca rozumiem, dlaczego na pewne programy edukacyjne, które są realizowane wyłącznie w terenie – bo bardzo często muzea są jedyną instytucją kultury na jakimś obszarze – nie ma (na przykład w gminach) osobnego budżetu, który by sprawiał, że szkoła i muzeum realizują razem wspólne przedsięwzięcie edukacyjne. Znam tylko trzy przypadki w Polsce, – choć być może jest ich więcej – w których takie przedsięwzięcia się realizuje, ale ma to miejsce wtedy, kiedy wchodzi pomiędzy szkołę a muzeum jeszcze jeden podmiot, osoba prawna, najczęściej podmiot społeczny, który jest „pomiędzy”. Myślę, że w tej kwestii jest bardzo dużo do przedyskutowania...

Natomiast jeżeli – jak podają statystyki za rok 2012 – 27 milionów osób odwiedziło muzea w Polsce, to myślę, że coś się zmieniło w świadomości ludzkiej odnośnie źródeł edukacji – i nie jest to tylko edukacja wymuszona czy programowa, lecz bardzo ważną kategorią jest edukacja, która wynika z potrzeb ludzi, przybiera bardzo różne formy i dotyczy również osób z dysfunkcjami. Taka edukacja wymaga specjalnego przygotowania i jest niezwykle ważna.

Bardzo dziękuję za rozmowę.

## Konferencja Muzeum i Samorząd Terytorialny

Stałe forum pracy twórczej na rzecz rozwoju polskiego muzealnictwa powołali do życia przedstawiciele organizacji muzealnych i krajowych organizacji samorządu terytorialnego, którzy 5 grudnia zebrali się w Poznaniu. Powstała z inicjatywy Polskiego Komitetu Narodowego ICOM Konferencja: Muzeum i Samorząd Terytorialny, ma w zamierzeniach twórców stać się nie tylko forum debaty o trapiących muzeum problemach, ale przede wszystkim powinna inspirować do kształtowania nowoczesnych – w sensie zarządzania i zgodnych z polską tradycją – w sensie kulturowym, warunków organizacji i zarządzania muzeami.

Powołanie Konferencji poprzedzone zostało programowym seminarium, które przy wsparciu Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów zorganizowało Muzeum Narodowe Rolnictwa i Przemysłu Rolno-Spożywczego w wielkopolskiej Szreniawie. W dziewiętnastowiecznym pałacu Bierbaumów, w którym mieści się obecnie muzeum, spotkali się przedstawiciele organizacji zaangażowanych w tworzenie Konferencji. Obecni byli m.in: Paweł Jaskanis, dyrektor Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, przewodniczący Rady ds. Muzeów przy Ministrze Kultury i Dziedzictwa Narodowego, członek Polskiego Komitetu Narodowego (ICOM), reprezentujący Stowarzyszenie Muzealników Polskich; wiceprezes Anna Szukalska-Kuś i członek Zarządu Stowarzyszenia Sławomir Szafranski, Andrzej Porawski, dyrektor Biura Związku Miast Polskich, Rudolf Borusiewicz, dyrektor Biura Związku Powiatów Polskich, eksperci NIMOZ ds. Strategii Rozwoju Muzealnictwa; dr Elżbieta Skotnicka-Illasiewicz i Kamil Łysik, dr Jan Maćkowiak, dyrektor Narodowego Muzeum Rolnictwa i Przemysłu Spożywczego w Szreniawie, Waldemar Rataj, pełnomocnik dyrektora NIMOZ ds. programowych.

Podczas spotkania omówiono szczegółowo formy i zasady funkcjonowania projektowanej Konferencji: Muzeum i Samorząd Terytorialny. Dobitnie wyrażono też potrzebę instytucjonalizacji Konferencji, jako forum i nadania jego działalności stałego charakteru, który pozwoli na prowadzenie pracy twórczej, wyzwalającej potencjał uczestników do inicjowania zmian rozwojowych w sektorze muzealny. Podkreślono też konieczność budowy interdyscyplinarnego profilu składu osobowego Konferencji, który – jak ustalono – złożony powinien być z pełnomocnych, tzn. posiadających umocowanie formalne do wypowiedzania się w imieniu reprezentowanych organizacji, przedstawicieli stron: muzealniczej oraz reprezentujących organizatorów (95% muzeów w Polsce prowadzonych jest przez jednostki samorządu terytorialnego) krajowych organizacji samorządu terytorialnego. Stosownie do bieżących potrzeb skład Konferencji będzie mógł być powiększony o specjalistów i ekspertów w danej dziedzinie.

Począwszy od seminarium szreniawskiego, za podstawowe działanie Konferencji uznano tworzenie katalogu spraw priorytetowych dla rozwoju muzealnictwa. Największe zainteresowanie wzbudziła kwestia ładu zarządczego, a w jej ramach zwłaszcza problematyka nadzoru merytorycznego i administracyjnego nad muzeum. Nie od dziś bowiem spore kontrowersje wśród zarządzających poszczególnymi muzeami wzbudza konieczność sprawowania kontroli zarządczej oraz powiązana z nią (i z planem finansowym w układzie zadaniowym) metoda zarządzania przez cele. Ustawowy obowiązek kontroli zarządczej jawi się w kontekście instytucji kultury jako oderwany od realiów, w sztuczny sposób przeszczepiony z sektora komercyjnego, poprzez jednowymiarowość oraz hermetyczność mierników, wypaczający obraz funkcjonowania muzeum, wreszcie – sprzyjający manipulacjom.

Kontrola zarządcza pozostawia równocześnie znaczne możliwości uszczelnienia i poprawienia sposobu zarządzania organizacją, sprzyjać może także komunikacji z organizatorem muzeum, w szczególności poprzez swą rolę uświadamiającą zagrożenia (obszar zarządzania ryzykiem). Na pozytywne aspekty sprawowania kontroli zarządczej zwrócił uwagę uczestników seminarium Paweł Jaskanis, dyrektor muzeum w Wilanowie. Informację potwierdzają również badania metody sprawowania kontroli zarządczej przeprowadzone przez NIMOZ w innych placówkach muzealnych.

Uciążliwy i zbiurokratyzowany nadzór merytoryczno-finansowy nad muzeami jest, rzecz jasna, skutkiem statusu muzeum w systemie administracji publicznej (zagadnienie to analizowane było już niejednokrotnie podczas debat programowych organizowanych przez NIMOZ w ramach prac nad Strategią Rozwoju Muzealnictwa). Do najważniejszych kwestii w tym zakresie, zgłoszonych przez uczestników seminarium w Szreniawie, należy ocena merytorycznego wymiaru działalności muzeów przez pozbawionych w swej większości właściwych narzędzi i odpowiedniej wiedzy specjalistycznej urzędników, reprezentujących organizatora instytucji muzealnej.

W opinii środowisk muzealnych brak możliwości sprawowania realnego nadzoru merytorycznego nad muzeum rekompensowany jest przez administrację publiczną nadregulacjami, które nie tylko łudzą pozorem faktycznego dozoru, ale przede wszystkim zmniejszają nieustannie i tak już wątki zakresu swobody zarządzających jednostkami. Szczególnie uciążliwe jest w tym kontekście ocenianie działalności muzeum wyłącznie przez pryzmat rozliczania przyznanym jednostce środków finansowych, podobnie w swej istocie bezproduktywne wydają się być kolejne sprawozdania w tym zakresie.

Ten sposób sprawowania nadzoru wiąże się z coraz powszechniejszą tendencją do maksymalizacji społecznych efektów przedsięwzięć kulturalnych, uzyskiwaną w praktyce przy użyciu pozostających w gestii decydentów środków finansowych. Wyraża się to w zjawisku „eventowości” – jak określono ten trend polityki kulturalnej. Inspiruje ona tworzenie pozornie atrakcyjnych wydarzeń, które w istocie nie prowadzą do żadnych trwałych rezultatów kulturotwórczych. Wynika to często z tego, że kadencyjność władz i dążenie do reelekcji motywuje przedstawicieli władz politycznych do wykorzystywania instytucji kultury, w tym muzeów, do zdobywania poparcia społecznego, jeśli nie wprost to pośrednio, w celach wyborczych.



Tymczasem podstawowa aktywność muzeum nastawiona jest na działanie długofalowe, taką cechę noszą zarówno prace konserwatorskie, dokumentacyjne, edukacyjne, a także działalność wystawiennicza; ich przygotowanie jest czasochłonne i kosztowne, a rezultat rozciągnięty w czasie i tym samym, za wyjątkiem wernisaży i finisaży, pozbawiony znamion „eventowej”, czyli natychmiastowej i efektownej z punktu widzenia mediów i środowisk zainteresowanych takimi wydarzeniami głównie ze względów towarzyskich. Inną sprawą, choć w opinii uczestników seminarium szreniawskiego równie istotną z punktu widzenia rozwoju instytucji, pozostaje kwestia społecznego odbioru rezultatów działalności muzeum, a także postrzegania instytucji jako takiej. Należy jej poświęcić uwagę w ramach Konferencji i dążyć do wykształcenia po stronie muzeów takich umiejętności i metod zarządzania, które zwiększać będą społeczną komunikację działalności muzealnych i poprawią efektywność w tym zakresie w szczególności w odniesieniu do społeczności lokalnych i turystów.

Sporo czasu w dyskusji poświęcono również edukacyjnej i wychowawczej funkcji muzeum. Jak podkreślono, istotną rolę tego rodzaju instytucji kultury jest osvajanie emocji, przejawiające się w działalności edukacyjnej (edukacja społeczna i obywatelska). Wyjątkowo atrakcyjnie jawi się współcześnie (kiedy nauka i wiedza stały się produktem niemalże fabrycznym, z wszystkimi tego konsekwencjami np. dot. jakości) podjęcie przez muzea próby odnowienia edukacji w swej formie spersonalizowanej, wyrażającej się w odnowieniu tradycyjnych relacji „mistrz-uczeń”.

Pozostaje zatem muzeum organizacją wiedzy i pracy twórczej, który to rys działalności wciąż wymaga uwytknienia w charakterystyce tożsamości instytucji muzealnej, ale także w podejmowanych na rzecz rozwoju muzeum inwestycjach. Uczestnicy seminarium zwrócili także uwagę na konieczność współpracy muzeów z innymi instytucjami edukacyjnymi, nie tylko szkołami, które od dawna pozostają ich naturalnym partnerem, ale również np. uniwersytetami III wieku i innymi podmiotami integrującymi odbiorców znużonych zuniformizowaną ofertą tzw. kulturalną.

Przedstawiciele związków jednostek samorządu terytorialnego wskazali natomiast na możliwość upowszechniania najlepszych rozwiązań praktycznych z zakresu zarządzania muzeami i przykładów współpracy organizatorów z jednostkami nadzorowanymi. Stała Konferencja: Muzeum i Samorząd Terytorialny może się okazać w ich przekonaniu również doskonałą okazją wymiany informacji i promocji najskuteczniejszych metod zarządczych i programów działalności. Samo muzeum zaś postrzegają jako m.in. podnoszące atrakcyjność miejsca (miejscowości, gminy, powiatu, regionu) instytucję wpływającą na poprawę klimatu społecznego i przekształcającą dzieła oraz działalności kulturotwórcze w produkty turystyczne.

\*\*\*

Właściwa część zgromadzenia – sesja inauguracyjna Konferencji: Muzeum i Samorząd Terytorialny – odbyła się 5 grudnia w Sali Renesansowej historycznego ratusza na poznańskim rynku. Wprowadzający w dyskusję, prof. Wojciech Suchocki, dyrektor Muzeum Narodowego w Poznaniu, podkreślił, że miejsce to pozostaje

szczególnie symboliczne w kontekście refleksji o relacjach pomiędzy muzeum i samorządnością. Niegdyś służący radzie miejskiej, obecnie zabytkowy ratusz sprawuje funkcje kulturalne – dysponentem Ratusza jest Muzeum Narodowe w Poznaniu, które zorganizowało w nim Muzeum Historii Miasta Poznania.

Obok uczestników seminarium szreniawskiego w uroczystej sesji wzięli udział m.in. Ryszard Grobelny – Prezydent Miasta Poznania i Prezes Związku Miast Polskich, Marek Tramś – Starosta Polkowicki i Prezes Związku Powiatów Polskich, Lech Dymarski – Przewodniczący Sejmiku Województwa Wielkopolskiego, który reprezentował jednocześnie Związek Województw Rzeczypospolitej, prof. Dorota Folga-Januszewska – Przewodnicząca Polskiego Komitetu Narodowego ICOM, Jerzy Stępień – były Prezes Trybunału Konstytucyjnego, a zarazem przewodniczący grupy roboczej powołanej w celu utworzenia Konferencji, dr hab. Lech Majewski – Dyrektor Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Longin Graczyk – Prezes Fundacji Ari Ari.

Wprowadzeniem do debaty programowej był referat opracowany przez członka grupy roboczej d/s Konferencji dr Katarzynę Zalasińską (ICOM), prezentujący wybrane problemy zarządzania instytucją publiczną w warunkach decentralizacji na przykładzie muzeum. Wielu zarządzających instytucjami publicznymi ulega trendowi new public management, wprowadzającemu do modelu zarządzania organizacją publiczną szereg zasad właściwych dla przedsiębiorstw komercyjnych, takich jak: nieustanne oszczędności zasobów, konkurencji, standaryzacji, dezagregacji. Dotyczy to również muzeów, których zwiedzający staje się nagle „klientem” – czyli w rozumieniu tej doktryny ekonomicznej konsumentem produktu lub usługi, a muzeum ich producentem lub usługodawcą.

Tymczasem postrzeganie każdego aspektu funkcjonowania organizacji, a zwłaszcza instytucji publicznej o funkcji kulturalnej, wyłącznie z perspektywy rynkowej spotyka się z coraz większą dezaprobatą nie tylko ze strony samych zarządzających (tendencja ta została wielokrotnie potwierdzona podczas debat programowych NIMOZ, organizowanych na etapie przygotowywania założeń Strategii Rozwoju Muzealnictwa.) W opinii dr Zalasińskiej należy przyjrzeć się więc konkurencyjnej metodzie zarządczej – new public service. Teoria ta wyciąga wnioski ze specyfiki instytucji publicznych, ich odmienności w porównaniu z podmiotami gospodarki rynkowej (producentami i usługodawcami). New public service wprowadza, a może raczej przywraca kluczowym pojęciom ich pierwotne znaczenie, nie negując jednocześnie nowoczesnych rozwiązań zarządczych; ponad przedsiębiorczość postawiona zostaje służba publiczna, a interes publiczny staje się celem, nie zaś produktem działań urzędników; większa uwaga przywiązana zostaje do odpowiedzialności; odbiorcą pracy jest nie klient-konsument-nabywca, ale obywatel; produktywność schodzi na dalszy plan, również względem wartości pracowników.

W 2012 r. polskie muzea odwiedziło łącznie 27 mln osób. W opinii prof. Doroty Folgi-Januszewskiej tak znaczna liczba zwiedzających jest zasługą różnorodności i zindywidualizowania oferty muzealnej, rysującej się tym wyraźniej na tle coraz mocniej zunifikowanej przestrzeni publicznej. Nie do przecenienia jest w tym kontekście postępujący zanik masowego charakteru turystyki kulturowej w stronę rosnącego zapotrzebowania na indywidualną i spersonalizowaną ofertę. Szansa na wzrost liczby zwiedzających jest zatem

proporcjonalna do stopnia atrakcyjności i niekonwencjonalności propozycji muzealnej.

Niestety, w ocenie Przewodniczącej Polskiego Komitetu Narodowego ICOM, poważnym problemem w funkcjonowaniu muzeum pozostaje „resortowość” zarządzania, znana zresztą całej administracji publicznej. Jest to tendencja przeciwna do polityk zarządzania zadaniami publicznymi w Unii Europejskiej oraz odwrotna do obserwowanej w większości państw europejskich, gdzie coraz częściej rezygnuje się ze sztywnego i sektorowego modelu zarządzania na rzecz wariantu łączonego („odbranżowienie”).

Wśród innych instytucji publicznych również i muzea, oprócz swych podstawowych, pełnią przecież dodatkowo rozmaite funkcje społeczne – są miejscami terapii, współuczestniczą lub samodzielnie wykonują zadania z zakresu ochrony środowiska, promocji rolnictwa, przemysłu, turystyki, ochrony zdrowia etc. Nie ma zatem racjonalnych powodów, by – wykonując te i im podobne zadania – nie były również z przypisanych im budżetów finansowane.

Nawiązując do genezy współczesnego muzealnictwa polskiego, powstałego w oparciu o prywatne kolekcje, na rosnącą liczbę muzeów społecznych i prywatnych, realizujących jednocześnie misję publiczną, zwrócił z kolei uwagę zebranych Longin Graczyk. Oprócz ich roli edukacyjnej podmioty te pełnią także funkcję integracyjną we wspólnotach lokalnych. Bez wątplenia są to środowiska żywe, bardzo aktywne, twórcze, generujące innowacyjne rozwiązania. Zjawisko zostało szeroko opisane w opracowanym przez Fundację Ari Ari raporcie pt. „Muzea prywatne, kolekcje lokalne. Badanie nowej przestrzeni kulturowej”, nad którą patronat medialny objął NIMOZ.

„Narody, które tracą pamięć, tracą także życie”; przypisywaną Tukidydesowi maksymą rozpoczął z kolei swoje wystąpienie, zatytułowane: „Samorząd, jako przedmiot tęsknoty”, dyrektor Muzeum Narodowego w Poznaniu, prof. Wojciech Suchocki. Temu celowi, czyli zapobieganiu utracie życia poprzez dbałość o pamięć, służą właśnie muzea. Dlatego obejmują tak wiele rozlicznych dziedzin, choć nie ma wątpliwości, że najwięcej z nich skupia się na sztuce. Nic w tym dziwnego, sztuka stanowi bowiem niezbędny element życia społecznego, pozwala przyjrzeć się światom – istniejącym „obok” i temu, w którym mieszkamy, zdominowanemu przez materialny aspekt bytu. Stąd wywodzi prof. Suchocki, że misją strategiczną każdego muzeum powinno być: „Sztuka, pamięć, miejsce”. Pomimo coraz większej mobilności, to miejsce pozostaje pierwszym punktem odniesienia; bez miejsca nie byłoby mowy, nauczania historii, samorządu.

Odnosząc się do referatu dr Zalasińskiej, prof. Suchocki zauważył, że dążenie do unifikacji (w tym w zarządzaniu) jest tendencją zupełnie naturalną. Dąży do niej też życie wspólnotowe. Jednak siłą muzeów jest ich osobliwość, wynikająca z charakteru gromadzonych zbiorów, ale również z syntezy tożsamości miejsca (genius loci), w którym się znajduje, jego przestrzeni i otoczenia.

Następnie swoje postrzeganie kultury w ogóle, a muzeów w szczególności, przedstawili reprezentanci związków samorządowych, cyklicznie borykający się z dylematami towarzyszącymi kształtowaniu budżetów i rozdziałowi środków publicznych. Prezes Związku Miast Polskich, prezydent Ryszard Grobelny zwrócił uwa-

gę, że dla sprawujących władzę na plan pierwszy, tj. przed dziedzictwo, wysuwa się obecnie innowacyjny i kreatywny aspekt kultury, jako fundamentu rozwoju, twórczego myślenia, dających inspirację twórczego, niekonwencjonalnego działania. W nich właśnie, jak uważa, ukryta jest przyszłość wszystkich instytucji kultury, a muzeów w szczególności.

Potrzebę przełamywania barier ograniczających jednostki samorządu terytorialnego w zarządzaniu kulturą wyraził Marek Tramś, nawiązując tym samym do potrzeby kojarzenia działań na rzecz rozwoju kultury zarówno przez władze samorządowe, jak i państwowe. Wśród najważniejszych problemów, z którymi borykają się władze samorządowe, wymienił: wysokość nakładów na kulturę, jako pochodną dochodów budżetowych; priorytetowość zadań w postrzeganiu społecznym, gdzie kultura zawsze znajduje się na dalszych miejscach, za ochroną zdrowia, infrastrukturą drogową i edukacją; blokady formalno-prawne uniemożliwiające samorządom finansowanie inwestycji, nie będących ich zadaniami własnymi lub zleconymi; ocenę atrakcyjności muzeów przez społeczność lokalną, dla której głównym kryterium pozostaje frekwencja zewnętrzna, jako że w niej powszechnie i nie bez racji upatruje się szanse napędzenia miejscowej gospodarki.

\*\*\*

Wypracowane podczas seminarium szreniawskiego podstawowe zasady funkcjonowania Konferencji: Muzeum i Samorząd Terytorialny oraz cele jej działania przedstawił podczas sesji poznańskiej przewodniczący zgromadzenia, sędzia Jerzy Stępień. Konferencja ma zatem być zinstytucjonalizowanym, stałym forum współpracy przedstawicieli środowisk muzealnych oraz przedstawicieli władz samorządowych, reprezentowanych przez krajowe korporacje jednostek samorządu terytorialnego. Jej zasadniczym celem jest prowadzenie debaty programowej i pracy twórczej nad rozwojem muzealnictwa, obejmującej różne kwestie na styku działania muzeum i administracji publicznej, budowanie partnerstwa systemowego i lokalnego, tworzenie priorytetowego katalogu spraw związanych z funkcjonowaniem i rozwojem muzealnictwa, a także inspirowanie zmian w zakresie regulacji prawnych oraz promowanie nowoczesnych wzorców zarządzania i gospodarowania zasobami pozostającymi w dyspozycji muzeum.

Inicjatorem powstania Konferencji jest Polski Komitet Narodowy ICOM (International Council of Muzeum). Poza ICOM uczestnikami są również przedstawiciele Stowarzyszenia Muzealników Polskich, Związku Miast Polskich, Związku Powiatów Polskich i Związku Województw Rzeczypospolitej. Wsparcie merytoryczne i pomoc organizacyjną w budowaniu i pracach programowych Konferencji zapewnia Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów.

Do najistotniejszych problemów, którymi powinna zająć się w pierwszej kolejności Konferencja, zaliczono kwestie należące do dwóch obszarów funkcjonowania muzeum: ładu zarządczego oraz edukacji. W tym pierwszym szczególną uwagę planuje się poświęcić – nadzorowi merytorycznemu sprawowanemu przez jednostki administracji publicznej nad działalnością muzeum, nadregulacjom i zbędnym obciążeniem biurokratycznym, pionierskim metodom sprawowania kontroli zarządczej, sposobom finansowania działalności muzealnej obejmującym dywersyfikację źródeł), promocji dobrych praktyk z zakresu nadzoru

i współpracy. Obszar edukacji dotyczyć będzie natomiast współpracy i tworzenia partnerstw z instytucjami oświatowymi i innymi podmiotami, np. organizacjami obywatelskimi, turystyki kulturowej i gospodarki czasu wolnego, segmentu edukacji obywatelskiej, personalizacji edukacji (odnowienia relacji typu: „mistrz-uczeń”), promocji muzeum jako instytucji wiedzy.

Strukturę Konferencji tworzyć będą: jej przewodniczący, sekretariat (do spraw organizacyjnych), komitet sterujący Konferencji i powszechne zgromadzenie uczestników Konferencji. Oprócz prowadzonych przez moderatora sesji plenarnych przewiduje się również prace w zespołach tematycznych. Ponadto, dla wzmożenia efektywności pracy Konferencji, przy wyborze przedstawicieli podmiotów współtworzących do ciał organizacyjnych powinno się zachować regułę merytorycznej rekomendacji, kompetencji i ciągłości personalnej.

Przedstawiciele-uczestnicy Konferencji powinni jednocześnie zachować możliwość konsultacji z reprezentowanymi przez siebie organizacjami w celu uzgodnienia i przedstawienia na forum wspólnego stanowiska. Zarekomendowano również pisemną formę dla gromadzenia konkluzji pracy Konferencji, a zwłaszcza pojawiających się rozbieżności.

Pracom Konferencji oraz wewnętrznemu obiegowi informacji powinna towarzyszyć atmosfera pełnej otwartości i jawności. Podobnie wypracowane przez nią ustalenia należy uspołecznic w formie komunikatu zewnętrznego, zarekomendowano też poddawanie rezultatów pracy otwartej dyskusji społecznej. Odrzucono natomiast możliwość podejmowania przypadków interwencyjnych na rzecz promocji dobrych praktyk i rekomendacji skutecznych rozwiązań.

Uczestnicy sesji poznańskiej zwrócili się do sędziego Jerzego Stępnia z prośbą o podjęcie roli i obowiązków przewodniczącego Konferencji. Po uzyskaniu wstępnej akceptacji z Jego strony, zgromadzenie jednogłośnie powołało Jerzego Stępnia na przewodniczącego Konferencji: Muzeum i Samorząd Terytorialny. Równocześnie ustalono tryb postępowania związany z tworzeniem podstaw instytucjonalnych i legitymizacją Konferencji. W szczególności oznacza to odbycie przez przewodniczącego cyklu konsultacji z zarządami wszystkich organizacji współtworzących Konferencję i podjęcie przez organy statutowe tych organizacji stosownych uchwał potwierdzających przystąpienie do Konferencji.

**Kamil Łysik**

*Nie ma wątpliwości, że w tej chwili już dość pilnie musimy zająć się określeniem na nowo miejsca muzeów w nowej rzeczywistości społecznej, ustrojowej, ekonomicznej. Co prawda zmiany trwają już niemal od ćwierć wieku, i w tym sensie rzeczywistość nie jest nowa, ale dla muzeów jest” – mówi Jerzy Stępień.*

## ROZMOWA Z JERZYM STĘPNIEM,

byłym Prezesem Trybunału Konstytucyjnego, współtwórcą polskiego ustroju samorządu terytorialnego, przewodniczącym Konferencji: Muzeum i Samorząd Terytorialny

własność i prawa do zdjęcia NIMOZ



**Małgorzata Solecka:** 5 grudnia w Poznaniu z inicjatywy Polskiego Komitetu Narodowego ICOM, odbyło się spotkanie, podczas którego została powołana stała konferencja Muzeum i Samorząd Terytorialny. Jaka idea przyświeca temu przedsięwzięciu?

**Jerzy Stępień:** Nie ma wątpliwości, że w tej chwili już dość pilnie musimy zająć się określeniem na nowo miejsca muzeów w nowej rzeczywistości społecznej, ustrojowej, ekonomicznej. Co prawda zmiany trwają już niemal od ćwierć wieku, i w tym sensie rzeczywistość nie jest nowa, ale dla muzeów – jest.

Miejsce muzeum w przestrzeni publicznej musi

być na nowo określone w kilku płaszczyznach. Przede wszystkim chodzi o gospodarkę rynkową i zdecentralizowane państwo. Muzea, a przynajmniej ich znakomita część, ciągle tkwią w realiach, w których powstawały czy działały przez długie dekady.

Dyskutując o instytucjach muzealnych warto pamiętać, że najstarsze muzea, pamiętające jeszcze czasy zaborów, powstawały dzięki zaangażowaniu indywidualnych darczyńców i determinacji obywateli. W dwudziestoleciu międzywojennym część z nich została podniesiona do rangi muzeów państwowych, władze tworzyły też kolejne muzea. Po II Wojnie Światowej muzea, jak wszystko, upaństwowiono.

Ale to tylko jeden z kierunków zmian. Równie ważne są zmiany, jakie dotyczą misji muzeum. Dotychczas koncentrowała się ona przede wszystkim na funkcjach konserwatorskich. Muzea miały za zadanie gromadzić eksponaty, dobra kultury, sztuki, pamiątki historyczne. Dbać o ich przechowanie i ekspozycję. Jeśli mówiliśmy o funkcji edukacyjnej, odnosiła się ona przede wszystkim do dzieci i młodzieży.

### A dziś?

- Dziś na misję muzeów musimy spojrzeć z nowej perspektywy. Muzeum jest miejscem, w którym – przez owe już zgromadzone dobra – koncentruje się zbiorowa pamięć społeczności, wspólnoty lokalnej.

Jeśli mówimy o misji edukacyjnej muzeum, mamy na myśli szeroką edukację społeczną, atrakcyjną ofertę zaadresowaną do różnych grup odbiorców.

Chcemy też rozmawiać o funkcji ekonomicznej muzeów, które nie mogą abstrahować od tego, w jakim otoczeniu gospodarczym funkcjonują. Dobra kultury, przez nie zgromadzone, wymagają nakładów, pieczy, powiększania – ale mogą też stać się źródłem dochodów.

Muzea muszą bez wątpienia odnaleźć się na nowo w realiach gospodarki rynkowej. Ich istnienie i formy działalności nie mogą być uzależnione wyłącznie od wysokości dotacji pozyskiwanych od władz różnego szczebla. Mają co zaoferować społecznościom lokalnym, ale także gościom, turystom.

Być może z czasem nawet w większym stopniu będą zwracać uwagę przyjezdnych niż tych, którzy mieszkają w pobliżu. Przyjezdni poszukują tego, czego nie mają, czy nie potrafią znaleźć u siebie.

Dziś współistnieją obok siebie muzea państwowe, samorządowe i prywatne. Jest wiele płaszczyzn, w których ich funkcje czy zadania się przecinają. Musimy się zastanowić, jak zaangażować to olbrzymie dziedzictwo dla zapewnienia tym instytucjom dynamicznego rozwoju. Tak, by same potrafiły określać nowe wyzwania, by dostrzegały nowe obszary zadań.

Stała konferencja Muzea i Samorząd Terytorialny, którą zamierzamy powołać, ma być takim forum współpracy i wymiany myśli, doświadczeń. Chcemy wspólnie, w gronie przedstawicieli samorządów i muzeów, rozmawiać o funkcjach i zadaniach muzeów i o ich miejscu w państwie, w życiu publicznym.

Wśród ludzi kultury, również muzealników, dość często pojawia się taka słowna zbitka „państwo i samorząd”.

- ...Nie tylko muzealnicy popełniają ten błąd. Jest on bardzo często powielany nawet w piśmiennictwie prawniczym, a od prawników można byłoby wymagać, by wiedzieli że e samorzady są częścią władzy państwowej.

Państwo polskie jest państwem zdecentralizowanym. Samorząd terytorialny, ale również samorzady zawodowe, wypełniają istotną część władzy państwowej. Zadania państwa zdecentralizowanego są rozpisane na różne podmioty życia publicznego. Władza centralna, potocznie utożsamiana z państwem, nie ma monopolu na instrumenty władzy publicznej.

Ale to sformułowanie może świadczyć również o tym, że ludzie czują się zagubieni. Mimo, że od reformy samorządowej minęło kilkanaście lat, jakby cały czas nie mogli się w niej odnaleźć. Dlaczego?

- Reforma samorządowa, która weszła w życie 1 stycznia 1999 roku dokonała pośpiesznego, dziś



można powiedzieć: nie zawsze przemyślanego, rozdzielania zadań i kompetencji pomiędzy gminy, powiaty i województwa samorządowe. Dotyczy to również sfery kultury.

Wśród instytucji kultury, również muzeów, pokutowało wtedy przekonanie, że najbezpieczniej i najpewniej zostać „przy ministrze”, bo minister w sferze kultury jest przecież najważniejszy. A jeśli nie przy ministrze, to choćby przy marszałku – bo województwo z całą pewnością ważniejsze, a więc i bardziej zasobne, niż powiat czy gmina. I mamy teraz naprawdę trudne sytuacje. Podam przykład spoza sfery muzealnej. Warszawska Opera Kameralna. Kto korzysta z jej oferty? Oczywiście w przeważającej większości mieszkańcy stolicy, a jeśli przyjezdni – to raczej z daleka, nie spod Radomia czy zza Płocka, niczego nie ujmując mieszkańcom Mazowsza. Powinna to być instytucja miejska. A jest wojewódzka, mimo niemal żadnej identyfikacji z nią mieszkańców, a więc i władz regionu. Władze województwa Warszawskiej Opery Kameralnej nie traktują priorytetowo, co przekłada się na kiepskie finansowanie.

Przykłady błędnych decyzji można byłoby mnożyć. Choćby Muzeum Okręgowe w Sandomierzu, do którego należy m.in. sandomierski zamek. I to muzeum zostało przekazane powiatowi, który ciągle jest bardzo ekonomicznie słabą strukturą. Na szczęście już doszło do trójporozumienia, które zabezpiecza działalność i rozwój sandomierskiego muzeum.

**Można z tym coś zrobić w skali kraju?**

- Można i trzeba. Teraz jest czas na uporządkowanie sytuacji. Powinniśmy się zastanawiać i przygotowywać przymiarki, by tam gdzie to konieczne lub pożądane animować porozumienia dotyczące np. wspólnego prowadzenia muzeów np. przez gminę i powiat czy powiat i województwo.

**Powiedział pan już, że muzeum jest szczególnym miejscem dla zbiorowej pamięci wspólnoty obywateli. Jakie obowiązki mają wzajemnie wobec siebie – muzeum i wspólnota lokalna, powiatowa czy regionalna, uosabiana przez samorząd?**

- Muzeum powinno tworzyć ramy wspólnoty, powinno być wręcz centrum jej integracji. Nie może zamykać się w sobie, koncentrować się wyłącznie wokół zbiorów. Bogactwa muzeum muszą promieniować na wspólnotę lokalną. Muszą ją wzbogacać, pomagać w budowaniu relacji międzyludzkich. Muzeum nie może być instytucją obcą, nieznaną. Muzeum ma też powinności wobec pokoleń przeszłych i przyszłych, które wyrażają się najpełniej w misji budowania wspólnoty.

To jednak oznacza, że i zobowiązania samorządów wobec muzeów mają charakter szczególny. Muzeum nie jest już jedną z instytucji kultury, bez której – lepiej czy gorzej - można sobie wyobrazić funkcjonowanie gminy, powiatu czy województwa. Brak filharmonii, jeśli w mieście jest odpowiednie wnętrze, w którym można organizować koncerty, można przeboleć. Można wypełnić lukę po galerii sztuki. Ale muzeum nie da się niczym zastąpić. A ponieważ muzeum odgrywa tak dużą rolę wobec społeczności, jego brak jest niepowetowaną stratą.

I jeszcze jedno: muzea to niezależne instytucje. Tyłko wtedy można liczyć, że będą właściwie wypełniać swoją misję. Władzom samorządowym nie powinno zależeć na tym, by dyrektor muzeum był „swoj” czy by był dyspozycyjny i wykonywał polecenia – choćby organizowania festynów dla społeczności lokalnej. Nie o takich zobowiązaniach muzeów wobec wspólnot lokalnych mówimy.

Związek Powiatów Polskich: 33-300, Nowy Sącz 1, skr. pocztowa 119, tel. (18) 477 86 00,  
e-mail: zpp@zpp.pl, biuro@powiatypolskie.pl,  
Związek Miast Polskich, ul. Robocza 42, 61-517 Poznań, tel. 61 633 50 50, e-mail:biuro@zmp.poznan.pl

---



Muzeum Narodowe w Poznaniu

patronat  
programowy:

