

POLITYKA GROMADZENIA I PROCEDURA GROMADZENIA ZBIORÓW MUZEALNYCH

Czym jest praca z kolekcją muzealną?

Muzea realizują zadania zawarte w ustawie o muzeach, a szczegółowo określone w statutach poszczególnych instytucji. Najważniejsze z nich to: gromadzenie dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, ich trwała ochrona oraz tworzenie kolekcji. Do dalszych zadań należy również rozpowszechnianie wiedzy o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów oraz ich udostępnianie. Oznacza to, że kolekcja jest nieodłączną i najważniejszą wartością muzeum, a praca z nią – czyli zarządzanie kolekcją muzealną – jest procesem ogniskującym całą aktywność muzeum. Aby muzealnicy mogli realizować statutową misję potrzebują do tego odpowiednich narzędzi – są nimi m.in. polityka gromadzenia zbiorów, standardy, procedury oraz instrukcje związane z ewidencjonowaniem, kontrolą i ruchem zbiorów.

Przyjrzyjmy się więc, czym jest zarządzanie kolekcją w muzeum, z jakimi elementami organizacyjnymi się wiąże i co jest pomocne w prawidłowym zarządzaniu.

Zarządzanie to ogólny zakres działań, procesów i decyzji, których zastosowanie w odniesieniu do zasobów, osób, kapitału lub organizacji ma zapewnić warunki do efektywnego ich funkcjonowania, prowadzącego do osiągnięcia postawionych celów¹. W przypadku kolekcji muzealnej jest to ogół czynności związanych ze zbiorami muzealnymi, wynikających z misji muzeum, wymogów prawnych i etyki zawodowej, w zakresie m.in. pozyskiwania i dokumentacji zbiorów, ruchu zbiorów, ich bezpiecznego magazynowania i zabezpieczania, ich udostępniania i upowszechniania oraz zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie w instytucji kultury wymaga wprowadzenia szeregu procedur i regulacji.

Wewnętrzne uregulowania wynikają z:

- potrzeby zapewnienia efektywności bieżącej pracy;
- braku uregulowania prawnego niektórych zagadnień na poziomie ustaw lub rozporządzeń;
- niejednoznaczności przepisów;
- zaleceń kontroli (m.in. ze strony organizatorów, NIK);
- międzynarodowych praktyk;
- chęci podniesienia satysfakcji z wykonanych zadań.

Wewnętrzne regulacje to m.in.:

- **polityka** – będąca ogólnym wyznacznikiem celu stawianego przez instytucję. Polityka zazwyczaj nie określa dokładnie działań, które powinny zostać podjęte, ale opisuje granice, w ramach których cele muszą być osiągnięte (wizja);

¹ Zarządzanie to „zbiór działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu związanego z interesem (potrzebą) danego przedmiotu zarządzania, realizowanych w następującej sekwencji: planowanie (wybór celów i sposobów ich osiągania oraz precyzowanie stosownych zadań i terminów ich wykonania); organizowanie (przydzielanie i zapewnianie zasobów, niezbędnych do realizacji zaplanowanych działań, w sposób gwarantujący skuteczność i sprawność zarządzania); przewożenie (kierowanie, motywowanie do współpracy w trakcie realizacji zadań); kontrolowanie (stała obserwacja postępów i podejmowanie korygujących decyzji)” – za: *Encyklopedia PWN*
<https://encyklopedia.pwn.pl/encyklopedia/zarz%C4%85dzanie.html> [dostęp 29.09.2021].

- **strategia** – wyrażająca cele instytucji, jakie powinny zostać osiągnięte w określonym przedziale czasowym, odpowiadające generalnym kierunkom działania (misji);
- **procedura** – będąca ciągiem powiązanych ze sobą działań, ustalonym w porządku chronologicznym, prowadzącym do osiągnięcia zamierzonego celu. Procedura określa krok po kroku sposób wykonywania poszczególnych czynności. Procedury zasadniczo nie pozwalają na elastyczność ani ustępstwa;
- **dobre praktyki / standardy** – najczęściej mianem dobrych praktyk określamy działania, które przyniosły konkretne pozytywne rezultaty, zawierają w sobie pewien potencjał innowacji, są trwałe i powtarzalne, możliwe do zastosowania w podobnych warunkach w innym miejscu lub przez inne podmioty. Warto je spisywać i upowszechniać.

Zasady tworzenia polityk, strategii czy procedur wiążą się z analizą stanu obecnego zarówno w aspekcie prawnym (adekwatności i aktualności ustawodawstwa), jak i merytorycznym (historii kolekcji, jej uwarunkowań wynikających z misji instytucji) tak, by np. wyciągnąć prawidłowe wnioski co do tego, jakie działania wymagają usprawnienia, a także z uwzględnieniem zgodności z pozostałymi politykami i procedurami w skali instytucji. Wszystkie powinny zostać zatwierdzone i podpisane przez osobę zarządzającą instytucją oraz okresowo poddawane ewaluacji i aktualizacji, o ile zachodzi taka potrzeba.

Do decyzji każdej z instytucji należy, które z tych dokumentów zostaną wdrożone i w jakiej formie. Ich wprowadzenie ma przede wszystkim odpowiadać celom, potrzebom i możliwościom muzeum. Celem nadrzędnym jest, by zbiory muzealne były prawidłowo zabezpieczone, a praca muzealników przebiegała sprawnie.

W tej publikacji znajdą Państwo omówienie polityki gromadzenia zbiorów, co, jak sądzę, pomoże usprawnić pracę w Państwa instytucjach kultury.

Polityka gromadzenia i procedura gromadzenia

Polityka gromadzenia (często również strategia kolekcjonowania) w ustawodawstwie polskim, dotyczący instytucji kultury, nie została zdefiniowana. Na potrzeby niniejszej publikacji proponuję więc następującą definicję: **polityka gromadzenia zbiorów w muzeum to przyjęte ramy merytoryczne, kryteria i zasady budowania kolekcji, które uwzględniają różne aspekty pracy ze zbiorami i zapewniają wymaganą jakość zarządzania kolekcją.**

W polityce gromadzenia zbiorów dyrektor zawiera zasady odnoszące się do czynności związanych z kształtowaniem kolekcji instytucji. Polityka definiuje zakres gromadzenia zbiorów i tłumaczy, jak i kto w instytucji za to odpowiada; jednocześnie powinna obejmować standardy i kryteria nabywania, z uwzględnieniem budżetu i możliwości instytucji. Polityka gromadzenia zbiorów ma na celu wskazanie obszarów działania oraz zasad, które pomagają w rozwijaniu kolekcji i opiece nad zbiorami zgodnie z misją muzeum oraz oczekiwanym standardem zarządzania zbiorami. Definiuje m.in. typy obiektów przyjmowanych do zbiorów, kryteria, według których pracownicy podejmują decyzję o ich przyjęciu, oraz priorytety rozwoju kolekcji, co rzutuje na sposób prowadzenia rozmów z potencjalnymi oferentami.

Aby dokument spełniał swoją rolę polityka powinna być przygotowana w formie pisemnej, przez zespół pracujący w instytucji (co nie wyklucza zaangażowania zewnętrznych ekspertów, o ile jest taka potrzeba). Powinna być czytelna, transparentna, szeroko rozpowszechniona w muzeum i oczywiście obowiązkowo wdrożona zarządzeniem dyrektora.

Podstawowe elementy, z jakich powinna składać się polityka gromadzenia zbiorów, to:

- wstęp;
- historia zbiorów i opis dotychczas zgromadzonej kolekcji;
- misja i cele muzeum w kontekście rozwoju kolekcji;
- kryteria generalne osiągnięcia celów rozwoju kolekcji;
- standard gromadzenia zbiorów;
- metody gromadzenia i adekwatne procedury (by była jasność na co polityka ma wpływ i z jakimi procesami jest powiązana);
- szczegółowe kryteria gromadzenia dla poszczególnych typów zbiorów (np. odrębne dla dzieł sztuki, przedmiotów historycznych, archiwaliów);
- priorytety w kierunkach rozwoju zbiorów;
- sposoby nabywania i finansowania kolekcji;
- zbywanie zbiorów z kolekcji;
- organizacja pracy przy rozwijaniu kolekcji;
- podstawy prawne i etyczne;
- potencjał i możliwości udostępniania zbiorów;
- źródła pomocy i wskazówek.

Raz przyjęte reguły mogą okazać się z czasem niedopasowane w związku ze zmianami zachodzącymi w funkcjonowaniu muzeum, dlatego należy założyć cykliczną ewaluację i aktualizację polityki.

Wiele z działań na rzecz rozwoju kolekcji, jej ewidencji i opracowania realizuje się obecnie dzięki utrzymaniu etatowego zespołu pracowników. Potrzebne są jednak stałe środki, m.in. na rozwój kompetencji, pogłębianie wiedzy, delegacje (w tym podróże dokumentacyjne i badawcze), tłumaczenia, ewaluacje. Środki te powinny być systematycznie zabezpieczane w ramach rocznego budżetu muzeum, co powinno wynikać z przyjętej polityki.

Osiągnięcie celów polityki gromadzenia zbiorów wiąże się z długofalowym rozwijaniem umiejętności pracowników w zakresie rozpoznawania obiektów pasujących do kolekcji, ich pozyskiwania (z uwzględnieniem także znajomości realiów rynku sztuki/ryнку antykwarycznego, czy prawnych uwarunkowań pozyskiwania zbiorów), opracowywania oraz udostępniania i upowszechniania. Wiedzę kuratorską należy wykorzystywać do procesu wyboru obiektów lub opracowania obszarów tematycznych. Dodatkowym zakresem rozwoju kompetencji są: opieka konserwatorska oraz prawidłowe przechowywanie i zabezpieczanie zbiorów, co również wymaga zapewnienia środków finansowych w wieloletniej perspektywie.

Misja i cele

Kierunki rozwoju gromadzenia zbiorów służą osiągnięciu celów wynikających z misji, statutu i strategii muzeum. Te cele mogą być określone jak niżej:

- zachowanie dziedzictwa historycznego i kulturowego;
- upowszechnianie i popularyzowanie wiedzy, w ważny znaczeniowo i kontekstowo dla odbiorców sposób oraz w interesującej formie;
- tworzenie kolekcji, wyróżniającej się oraz rozpoznawalnej w Polsce i na świecie, będącej reprezentatywną, poprzez budowanie narracji w wybranych obszarach tematycznych;
- budowanie wizerunku muzeum jako instytucji o charakterze np. badawczym i naukowym, rozpoznawalnej w Polsce i na świecie;

- pozyskiwanie zbiorów, którym możemy zapewnić opiekę w ramach możliwości infrastrukturalnych i kadrowych muzeum.

Cele główne to jednocześnie wartości promowane w misji i wizji muzeum, które są realizowane poprzez działania takie jak:

- gromadzenie i przechowywanie zbiorów w warunkach zapewniających im właściwy stan i bezpieczeństwo;
- pozyskiwanie zbiorów zgodnie z obraną polityką gromadzenia, nadanymi priorytetami i standardem;
- ewidencjonowanie i opracowywanie zbiorów na potrzeby publikacji w katalogach naukowych i popularnonaukowych, w tym na muzealnych portalach wiedzy;
- prezentowanie i udostępnianie zbiorów na pokazach, wystawach własnych i obcych, w wydawnictwach, na portalach wiedzy, w sposób inspirujący do dyskusji, do kształtowania nowych idei;
- udostępnienie zbiorów na potrzeby badawczo-naukowe;
- zapewnienie zespołowi pracowników merytorycznych wystarczającego czasu na budowanie relacji z darczyńcami, oferentami oraz na dalszy rozwój umiejętności i pogłębianie wiedzy w zakresie wybranych dziedzin kolekcji.

Standard pozyskiwania obiektów

Długoterminowy rozwój kolekcji opiera się na kryteriach generalnych i standardzie gromadzenia oraz priorytetach i kryteriach szczegółowych.

Standard gromadzenia zbiorów to zestaw formalnych wytycznych, które powinny być stosowane w praktyce przed podjęciem decyzji o nabyciu obiektów do kolekcji i jest on elementem polityki gromadzenia. Wytyczne mogą się różnić w zależności od typu zbiorów, ze względu na ustawodawstwo i procedury obowiązujące w instytucji (odrębne dla m.in. muzealiów, archiwaliów, zbiorów cyfrowych czy bibliotecznych), więc poniżej przedstawiamy ich ogólną charakterystykę.

Na kolekcję składają się różnorodne zbiory, których znaczenie (istotność) określać możemy wedle np. poniższych kryteriów tego standardu:

- **artystyczne** – dany obiekt stanowi wartość dla kultury, nauki czy historii danej dziedziny, a jego zachowanie leży w interesie danej społeczności
- **dokumentacyjne** (badawczo-naukowe) – dany obiekt, wraz z opracowaniem, przedstawia sam w sobie wartość dokumentacyjną i treściową (wartości historyczne, naukowe), ponieważ poszerza naszą wiedzę o danym aspekcie historii, a dla przyszłych pokoleń będzie stanowić źródło wiedzy;
- **klasyfikacyjne** (systematyka formalna, rodzajowa);
- **znaczeniowe** (interpretacyjne/kuratorskie) – dany obiekt nie tylko posłuży przyszłym pokoleniom do badań nad przeszłością, lecz także może być wykorzystany lub pozyskany do bieżących działań programowych.

Możemy, a często jesteśmy zobowiązani zastosować inne kryteria, jak:

- **rzetelność/jakość** – pozyskiwanie obiektów lub ich wytwarzanie powinno się realizować z należytą starannością i dociekliwością badawczą, zgodnie z obowiązującymi regulaminami, instrukcjami i metodologiami, co pozwoli na udostępnianie i upowszechnianie ich cennych walorów (naukowych, historycznych, artystycznych, wystawienniczych i innych). Standard ten

obejmuje głównie legalność pochodzenia, ustaloną proveniencję i stan konserwatorski zbiorów, pozwalając na zweryfikowanie autentyczności obiektów, statusu własności i praw autorskich, rzetelnej wyceny, jak również na transparentność w wydatkowaniu środków na zakupy do kolekcji;

- **umiar/nasycenie** – nowe działanie z zakresu gromadzenia zbiorów należy rozpocząć od kwerendy w zbiorach własnych i innych instytucji oraz rozeznania w muzealnym potencjale osobowym i finansowym (ilościowy przyrost zbiorów nie przekłada się na jakość kolekcji, a w przypadku m.in. archiwaliów czy zbiorów cyfrowych technika wytwórcza, pozwalająca na nieograniczone powielanie i utrwalanie, powoduje problemy magazynowe). Nie zlecamy prac, które niepotrzebnie dublowałyby osiągnięcia innych instytucji – w zamian możemy się starać pozyskać prawa do ich upowszechniania;
- **kompletność** (kontekst wewnętrzny) – dana kolekcja powinna dążyć do bycia kompletną pod względem merytorycznym i treściowym;
- **komplementarność** (kontekst zewnętrzny) – jeśli w istniejących poza muzeum zbiorach identyfikujemy luki, których wypełnienie mogłoby stanowić szansę dla rozwoju kolekcji muzeum, prace z zakresu gromadzenia zbiorów realizujemy na zasadzie komplementarności wobec tychże zbiorów.

Opisane poniżej kryteria służą natomiast ocenie merytorycznej obiektów (ofert). Ocena merytoryczna powinna potwierdzić takie kryteria, jak:

- **kryterium wartości artystycznej** – określenie wartości artystycznej dla danego obiektu poprzez analizę w kontekście historii sztuki, historii i kultury;
- **kryterium wartości historycznej i naukowej** – określenie wartości historycznej (źródłowej i treściowej), związanej z historią obiektu lub darczyńcy, lub z wybranymi wydarzeniami, postaciami historycznymi bądź współczesnymi;
- **kryterium merytoryczne (wartości historycznej i kulturowej)** – uzasadnienie ważności podjętego problemu/tematu związanego z kulturą danego obszaru w kontekście historii i tożsamości;
- **kryterium wartości społecznej** – kryterium powiązane z wartością tożsamościową i społeczną, uwydatniającą historie znaczące dla społeczności, np. lokalnej. Konieczne jest wskazanie powiązań historii lokalnej z wybranymi wydarzeniami lub postaciami historycznymi (np. autor) oraz pozyskanie od darczyńcy informacji o historii obiektu;
- **kryterium wartości religijnej** – określenie wartości dla dziedzictwa kultury religijnej danej społeczności, w tym uzupełnienie dotychczasowego zbioru o brakujące obiekty, które obrazowałyby życie religijne;
- **kryterium chronologiczne** – gromadzenie dzieł reprezentatywnych dla danego okresu;
- **kryterium unikatowości** – potwierdzenie ważności jednostkowej, zweryfikowane poprzez wskazanie bądź niewskazanie analogii w zbiorach własnych i kolekcjach innych instytucji; wskazanie w jakim sensie dany obiekt jest unikatowy, rzadki;
- **kryterium oryginalności** – określenie autentyczności obiektu poprzez weryfikację proveniencji (czy pochodzenie i historia obiektu, dotychczasowi właściciele lub jego wykorzystanie są potwierdzone źródłowo; jak rzetelne są źródła, czy znajomość proveniencji podnosi wartość historyczną), oryginalności substancji oraz znajomości kontekstu użycia (co obiekt wskazywał, symbolizował, reprezentował);
- **kryterium umiaru** – polegające na analizie archiwaliów pod kątem istotności;
- **kryterium wystawiennicze** – wskazanie terminu i miejsca wykorzystania obiektu do celów wystawienniczych;

- **kryterium konserwatorskie (stan zachowania/magazynowania)** – ocena stanu zachowania obiektów oraz kosztów ewentualnej konserwacji obiektów i magazynowania w stosunku do wartości obiektu (odpowiedzi m.in. na pytania, czy stan zachowania nie zagrazi pozostałym obiektom, czy uniemożliwia prezentację obiektu lub czy zawiera nieoryginalne elementy).

Kryteria mogą stanowić określoną wagę dla danego rodzaju obiektu. Daje to możliwość ich adekwatnego dopasowania do omawianej oferty. I tak np.: dla dzieł sztuki kryterium artystyczne, stan konserwatorski, czy unikatowości są bezwzględnie znaczące, natomiast te same kryteria mogą być dla osobistych pamiątek historycznych mniej istotne (dla nich odpowiednie będą kryteria naukowe czy historyczne). Wagi można podzielić różnorodnie. Jednym ze sposobów jest wskazanie minimum dwóch wag: 1) znaczącej, co oznacza, że niemożliwe jest podjęcie pozytywnej lub negatywnej decyzji bez odniesienia się w rekomendacji do danego kryterium oraz 2) uzupełniającej, tj. pozwalającej na podjęcie pozytywnej decyzji pomimo negatywnej rekomendacji przy danym kryterium i na odwrót – podjęcie negatywnej decyzji pomimo pozytywnej rekomendacji przy danym kryterium.

Wagi niuansują debatę o nabywaniu obiektów, natomiast bezwzględne pozostają warunki określone standardem i zawartych w nim wytycznych, dotyczących np.: rzetelności wyceny, ustalenia proveniencji czy legalności pochodzenia.

WAŻNE: w polityce gromadzenia zawsze należy wskazać, czego dana instytucja nie gromadzi, co ułatwi dyskusje nad ofertami.

Przykładowy katalog, jakich obiektów w zbiorach muzealnych, archiwalnych czy innych można nie gromadzić:

- obiektów niespełniających kryteriów i standardów gromadzenia zbiorów, np. budzących wątpliwości w zakresie proveniencji (w tym anonimowe dary), legalności pochodzenia, autentyczności;
- prywatnych depozytów, z wyjątkiem tych, które mają potencjał wystawienniczy;
- ofert budzących wątpliwości etyczne;
- konkretnych rodzajów obiektów, np. fotografii współczesnej po 1945 r., ponieważ gromadzone są w innej instytucji,
- wybranych typów, np. kserograficznych odbitek wizerunków obiektów, kopii obiektów i kopii ekspozycyjnych;
- kopii obiektów i kopii ekspozycyjnych, faksymiliów i modeli (które mogą być gromadzone i ewidencjonowane np. w działach administracyjnych);
- pamiątek okolicznościowych wytworzonych przez instytucję lub jej przekazanych czy nagród przyznanych instytucji (które mogą być gromadzone i ewidencjonowane np. w archiwach zakładowych);
- wtórnych materiałów opakowaniowych, jak np. etui, teczki, tuby, pudełka, ramki do fotografii, albumy fotograficzne, chyba że zawierają znaczącą informację historyczną (naukową), np. odręczne napisy, nalepki itp.

Polityka gromadzenia zbiorów – jak dobrze napisać i wdrożyć

Aby polityka gromadzenia spełniała swoją funkcję, każde muzeum powinno określić priorytety merytoryczne dla własnej działalności. Powinno wypracować je wraz z zaproszonymi do współdziałania



pracownikami muzeum z kilku obszarów: dyrekcji, kierownictwa poszczególnych działów, kustoszy, kuratorów, edukatorów, inwentaryzatorów, konserwatorów. Gdy zostanie uzgodniona przez większą część pracowników, dla których jest narzędziem pracy, powinna zostać wprowadzona zarządzeniem dyrektora, w którym określona zostanie odpowiedzialność za przestrzeganie polityki przez poszczególne jednostki instytucji.

Politykę gromadzenia zbiorów warto szeroko rozpowszechnić w muzeum i powoływać się na nią przy każdej okazji (wewnętrzny PR). Należy uwzględnić możliwy budżet na pozyskanie obiektów, ale również ich konserwację, przechowywanie, czyli m.in. określać rocznie możliwości organizacyjne. A samą politykę warto okresowo ewaluować (min. co 4-5 lat) i monitorować pod kątem realizacji celów.

Polityka gromadzenia zbiorów – korzyści:

- stanowi merytoryczny i organizacyjny kierunkowskaz działania w zakresie rozwoju kolekcji;
- określa długoterminowe cele;
- wskazuje na potrzeby finansowe, które należy planować corocznie;
- wyznacza odpowiedzialność za rozwój kolekcji;
- organizuje pracę wielu stanowisk i jest narzędziem jej monitorowania;
- pozwala budować wizerunek wiarygodnej i rzetelnej instytucji;
- daje uzasadnienia odmowy dla niekorzystnych dla muzeów ofert.

Polityka gromadzenia zbiorów – wybrana bibliografia:

1. Maija Ekosaari, Sari Jantunen, Leena Paaskoski, *A Checklist for Museum Collections Management Policy*, Museo 2015.
2. *Assessing Museum Collections. Collection valuation in six steps*, Cultural Heritage Agency, Ministry of Education, Culture and Science in New Zealand, 2014.
3. Roslyn Russell, Kylie Winkworth, *Significance 2.0 – a guide to assessing the significance of collections*, Collections Council of Australia Ltd., 2009.
4. Heikki Häyhä, Sari Jantunen, Leena Paaskoski, *Analysing Significance*, Finnish Museums Association, 2019.
5. Herminia Din, Steven Wu, *Digital Heritage and Culture Strategy and Implementation*, World Scientific, 2014.

Opracowanie:

Aldona Modrzewska, Kierowniczka działu zbiorów Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN.

W publikacji zostały wykorzystane treści ujęte w Polityce gromadzenia zbiorów Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, której współautorami są: Joanna Król, kierowniczka działu upowszechniania, Michał Trębacz, kierownik działu naukowego i Aldona Modrzewska, kierowniczka działu zbiorów.