
Następstwa ekonomiczne zakładania muzeum. Uwagi na tle polskich regulacji prawnych

Cytuj jako: Kurowski, L., Szymaniec, P. (2025). Następstwa ekonomiczne zakładania muzeum. Uwagi na tle polskich regulacji prawnych. W: B. Detyna, P. Szymaniec (red.), *Administracja publiczna i polityki publiczne. Tom poświęcony pamięci Profesora Ryszarda Herbuta. Seria: Administracja Publiczna – Zagadnienia Prawne, Instytucjonalne i Koncepcje Zarządzania* nr 5/2025 (s. 76–91). Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa.

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa (CC BY 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>

DOI: [10.71433/2025.99.4.04](https://doi.org/10.71433/2025.99.4.04)

Streszczenie: *Cel pracy to określenie warunków, które muszą być spełnione, aby instytucja kultury, jaką jest muzeum, mogła funkcjonować w sposób ciągły w długim okresie. Autorzy postrzegają powstanie, a także rozbudowę i modernizację muzeum jako niedochodowy projekt inwestycyjny. Zdaniem autorów decyzja o utworzeniu muzeum zawsze jest uwikłana politycznie. Jednakże zapewnienie trwałości muzeum wymaga, aby tak określić jego profil i charakter, aby miał szansę na szerszą społeczną akceptację w dłuższym okresie. Ponadto konieczne jest sporządzenie studium inwestycyjnego, które obejmuje wycenę korzyści wynikających z tworzonego muzeum.*

Słowa kluczowe: *muzeum, polityka historyczna, niedochodowy projekt inwestycyjny, budżet muzeum.*

Economic Consequences of Establishing a Museum. Remarks in the Context of Polish Legal Regulations

Abstract: *The aim of this essay is to identify the conditions necessary for a cultural institution, such as a museum, to operate sustainably over the long term. The authors view the establishment, expansion, and modernization of a museum as a non-profit investment project. In their opinion, the decision to create a museum is always politically influenced. However, ensuring*

¹ Dr hab., prof. uczelni, Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa, e-mail: tkurowski@wp.pl, ORCID: [0000-0002-3667-3974](https://orcid.org/0000-0002-3667-3974).

² Dr hab., prof. uczelni, Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa, e-mail: pszymaniec@ans.edu.pl, ORCID: [0000-0002-5415-9215](https://orcid.org/0000-0002-5415-9215).

a museum's long-term viability requires defining its profile and character in a way that secures broad and lasting social acceptance. Furthermore, it is essential to prepare an investment study that includes an assessment of all the future costs and benefits arising from the museum's establishment.

Keywords: museum, historical policy, non-profit investment project, museum budget

1. Wstęp

Celem niniejszego rozdziału jest określenie warunków, które muszą być spełnione, aby instytucja kultury, jaką jest muzeum, mogła funkcjonować w sposób ciągły w długim okresie. Tworzenie nowego muzeum, jak również rozbudowa czy modernizacja istniejącego są postrzegane jako projekt inwestycyjny. Tylko bowiem spełnienie kryteriów opłacalności inwestycji zapewnia możliwość trwałego rozwoju instytucji. W pracy analizowane są także wymogi prawne potrzebne do uzyskania statusu muzeum w Polsce, co wiąże się z wpisem do odpowiedniego wykazu lub rejestru, uprawniającego do pomocy ze strony państwa, ale jednocześnie wiążącego się z ponoszeniem określonych kosztów przez podmiot założycielski.

2. Współczesna rola muzeum

Instytucja muzeum w kształcie bliskim współczesnemu powstała w XVIII w., kiedy to dotychczasowe kolekcje sztuki i osobliwości, tworzone przez władców i arystokratów, zaczęły być otwierane do zwiedzania, a tym samym dostępne dla nowej, mieszczańskiej publiczności³. W XIX w., wraz z rozwojem państw narodowych i upowszechnianiem się etnicznego rozumienia narodu, muzea otrzymały misję współkształtowania tożsamości narodowej i upowszechniania wiedzy o tym, co uznawano w danym okresie za kulturę narodową. Miały zatem przede wszystkim pełnić swoistą funkcję edukacyjną, przynosząc wiedzę o kraju – poczynając od jego wartości przyrodniczych⁴, przez historię, aż po skarby kultury narodowej i światowej⁵. Muzea, tak jak zabytki, wprzęgnięte zostały w działania, które współcześnie określa się mianem polityki historycznej⁶. Jednocześnie dy-

³ Na ten temat szeroko – zob. (Pomian, 2023, s. 479–539).

⁴ Przykładem instytucji nakierowanej na informowanie o bogactwie przyrodniczym kraju może być Muzeum Narodowe w Pradze, mieszczące się we wspinałym budynku z 1891 r. Zob. (Bukovská, 2021).

⁵ Tak funkcje muzeów postrzegał przeszło sto lat temu, jeszcze podczas I wojny światowej, Mieczysław Treter (1883–1943), który też opowiadał za utworzeniem „Muzeum Walk o Niepodległość Polskiego Narodu”; zob. (Treter, 2019, s. 169–176).

⁶ Koncepcje tego rodzaju muzeów zmieniały się wraz z trajektoriami tej polityki. Ciekawie na ten temat – w kontekście niezrealizowanych projektów muzealnych w Warszawie – pisze Łukasz Bukowiecki; zob. (Bukowiecki, 2021, s. 87–153, 169–272).

namicznie rozwijający się pod wpływem nowych możliwości komunikacyjnych ruch turystyczny spowodował, że przynajmniej niektóre muzea stały się – niekiedy już w XIX w. – miejscami „pielgrzymek” turystów, chcących na żywo zobaczyć sławne obiekty, które znali dotąd wyłącznie z różnych reprodukcji⁷. Muzea niekiedy stawały się instytucjami zwiększającymi atrakcyjność określonych miejsc, przyczyniającymi się do stałego zainteresowania nimi ze strony odwiedzających, a przez to do ich rozwoju ekonomicznego.

Współcześnie nadal z jednej strony oczekuje się, że muzea – także te prywatne – będą realizować określoną misję publiczną⁸. Świadczy o tym choćby treść art. 1 obowiązującej w Polsce Ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 385), w którym wskazuje się, iż muzeum to jednostka organizacyjna „nienastawiona na osiągnięcie zysku”, a główny jego cel to: „gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów”⁹. Uznaje się, że muzeum ma współkształtować tożsamość, choć najczęściej chodzić będzie o tożsamość regionalną¹⁰. Píše się też o „zrównoważonym rozwoju” muzeum, choć pojęcie to rozumie się bardzo szeroko i niekoniecznie w sensie trwałego rozwoju samej instytucji. Chodzi więc o muzeum, które służy tyleż poszczególnym jednostkom, co całym społecznościom, oddziałując na nie, zachowuje i konserwuje dziedzictwo, a jednocześnie ma być miejscem refleksji nad rozwojem cywilizacji, jak również dokumentowania współczesności. Muzeum ma być instytucją partycypacyjną, włączającą w swoje działania lokalną społeczność (Folga-Januszewska, 2022, s. 217–219, 225–229). Uznaje się bowiem, że takie muzea, angażujące społeczność, służą budowaniu kapitału społecznego na poziomie lokalnym¹¹. Muzeom przypisuje się też funkcję swoistego „miejscza pamięci” o lokalnej historii i tożsamości (zob. Buchalik, 2021, s. 43–58). Z drugiej zaś strony muzea nieraz tworzy się przede wszystkim z myślą o „przyciągnięciu” turystów. Już sporo lat temu środowisko muzealników zbulwersował

⁷ Zob. o tym (Figes, 2021).

⁸ Zob. (Waltoś, 2015, s. 25–34). Autor wskazuje na wagę odpowiedzialności za treści przedstawiane w muzeum.

⁹ Na podstawie tej definicji wyróżnia się w literaturze następujące cechy instytucji muzeum: nazwę; trwałość funkcjonowania; wyszczególniony zakres zbiorów; określone zasady zarządzania (Barbasiewicz, 2020, s. 6).

¹⁰ Zob. (Podsiadło, 2010, s. 147–166). Autorka głównie analizuje przykład Kielecczyny.

¹¹ Por. (Tutak, 2021, s. 21–41). W literaturze wskazuje się, że formy i ramy udziału przedstawicieli społeczności w działaniach muzeum muszą być dobrze przemyślane oraz precyzyjnie określone, aby działania partycypacyjne przyniosły pożądane rezultaty.

pomysł – zrealizowany ostatecznie w 2017 r. – aby w Abu Zabi, stolicy Zjednoczonych Emiratów Arabskich, wybudować nowy Luwr, a pomysłodawcy mieli oferować kwoty liczone w milionach euro za prawo do używania marki „Luwr” i wypożyczenie z Paryża niektórych eksponatów (Kaczmarek, 2018, s. 45)¹². Część ekspertów uznała pomysł ten za sprzeniewierzenie się ideałom, dla których istnieje instytucja muzeum. Jednakże kwestie finansowe przeważały i Luwr w Abu Zabi przyjmuje odwiedzających. W wielu miejscach, także w Polsce, podejmuje się decyzje o utworzeniu muzeów z myślą o tym, że atrakcyjnie obmyślane i zaprojektowane, będą skłaniały do odwiedzenia danego miejsca, podnosząc jego atrakcyjność, a przez to pozytywnie oddziałując na lokalną gospodarkę.

3. Koszty funkcjonowania muzeów

Dla naszych celów terminu „muzeum” używamy na określenie każdego uporządkowanego zbioru obiektów uznanych za zabytkowe lub cennych z innych powodów (np. kolekcji okazów przyrodniczych) i udostępnianych do zwiedzania szerszemu gronu osób, które te przedmioty interesują. Termin ten odnosi się zarówno do podmiotów prywatnych, jak i publicznych. Funkcjonowanie takich zbiorów przedmiotów (muzeów) związane jest z ponoszeniem określonych kosztów, które zapewniają, że jest to działalność ciągła, w odróżnieniu od jednorazowego projektu mającego swój początek i określone w czasie zakończenie. Międzynarodowa Rada Muzeów (ICOM) w wielu dokumentach z lat 1946–2007 podejmowała się definiowania muzeów, a wypracowana przez tę instytucję definicja akcentuje takie cechy muzeum, jak brak nastawienia na zysk, dostępność dla publiczności, pozyskiwanie, konserwowanie, badanie, upowszechnianie i wystawienie materialnego i niematerialnego dziedzictwa ludzkości, przy czym działalność muzeum ma służyć takim celom, jak edukacja, badania i rozrywka (zob. Obłąkowska, 2020, s. 22–23).

Muzea zawsze mają wielu sponsorów (zaliczymy do nich też osoby odwiedzające kupujące bilety wstępu), w tym jednego sponsora głównego, który zapewnia, że instytucja taka jest zdolna do działania w długim okresie. Muzeum musi przede wszystkim dbać o właściwe utrzymanie (konserwację i zapewnienie odpowiednich warunków przechowywania) swojej kolekcji przedmiotów – dzieł artystycznych i artefaktów – i jej powiększanie. Głównym celem i zadaniem jest udostępnianie zbioru chętnym do jego obejrzenia, w Polsce zwykle odpłatnie. Cena wstępu zależy od powszechnie uznawanej wartości zbiorów. Im zbiór (lub któraś z jego części) jest cenniejszy, tym więcej osób będzie zainteresowanych

¹² Por. (Clair, 2009, s. 6–7, 34–41; Folga-Januszewska, 2022, s. 221–223). Opłata za używanie marki „Luwr” do roku 2037 wyniosła 400 mln euro.

jego obejrzeniem. Konsekwentnie, zgodnie z zasadami rynku, można domagać się od odwiedzających większej kwoty za prawo jego obejrzenia. W sytuacji wyjątkowej popularności jakiegoś dzieła „biletowany” wstęp może też wpłynąć na ograniczenie liczby odwiedzających do rozsądnego poziomu, tj. pozwalającego zainteresowanym na właściwą ocenę eksponowanych dzieł i bez długiego oczekiwania¹³. Zwiedzający kolekcję stają się tym samym sponsorami umożliwiającymi funkcjonowanie takiego muzeum. Dotyczy to przede wszystkim kolekcji najbardziej wartościowych. Nie wszystkie kolekcje są jednak równie chętnie odwiedzane. Niektóre z nich spełniają określoną funkcję, jaką im przypisuje władza publiczna (właściciel i główny sponsor w jednym). Takie kolekcje wymagają stałego okresowego dofinansowania z budżetu jednostki, która jest właścicielem. W tej sytuacji sponsor oczekuje, że muzeum wniesie swój przyczyniek do realizacji (niemierzalnych lub możliwych tylko do oszacowania, ale zawsze niematerialnych) jego celów.

Od muzeów realizujących głównie cele społeczne (w tym polityczne), które zarówno same, jak i stopień ich realizacji, są trudno mierzalne, nie oczekuje się przynoszenia dochodów. Głównym ich problemem w tych warunkach jest utrzymanie trwałości samej instytucji mającej określone wydatki związane ze spełnianiem ich funkcji społecznej. Składają się na nie stałe wydatki bieżącego funkcjonowania, wydatki inwestycyjne oraz wydatki okazjonalne na realizację projektów jednorazowych, takich jak np. wystawy czasowe czy imprezy kulturalne wzmacniające przekaz społeczny ekspozycji.

Trwałość muzeów zależy więc od pokrycia wszystkich tych kosztów z przychodów własnych i przez sponsorów. W takiej sytuacji znajdują się wszystkie muzea na świecie bez względu na to, czy są one sponsorowane przez sektor publiczny czy sektor prywatny. Jednocześnie każde muzeum, ze względu na rodzaj eksponatów i jego specyficzną tematykę, będzie miało własną (ale ulegającą zmianom w czasie) strukturę pokrycia wydatków. Ze względu na to wymagać będzie większego czy mniejszego dofinansowania przez sponsora głównego dla utrzymania równowagi finansowej. W sektorze publicznym, w którym obowiązują ograniczenia budżetowe, wydatki na utrzymanie muzeów muszą konkurować z innymi pilnymi wydatkami w zależności od bieżącej sytuacji politycznej kraju.

Dochody własne muzeum pochodzą z różnych działalności i mogą należeć do nich przychody z:

¹³ W przypadku paryskiego Luwru praktycznie wszystkie osoby z 30 000 dziennie je odwiedzających chcą zobaczyć *Giocondę Leonarda da Vinci*. Powoduje to duże problemy logistyczne i stratę czasu dla zarówno pracowników muzeum, jak i odwiedzających oczekujących na swoją kolej do obejrzenia obrazu. Zaproponowane przez prezydenta Macrona rozwiązanie to umieszczenie tego właśnie obrazu w osobnym, specjalnie do tego przeznaczonym, budynku. Zob. (Schofield, 2025).

- biletów wstępu;
- wynajmu przestrzeni i przychody z organizowanych wydarzeń kulturalnych;
- licencji i produktów pamiątkowych;
- okazjonalnych wpłat sponsorów i darczyńców indywidualnych.

Wydatki bieżące muzeum obejmują takie pozycje, jak utrzymanie budynku, zbiorów, wynagrodzenia personelu, koszty ubezpieczenia zbiorów itp. Są to wydatki stałe, niezależne od tego, ile osób odwiedza muzeum. Jak widać z wymienionych pozycji dochodów własnych muzeum, nie mogą one służyć jako podstawa do planowania i pokrywania wydatków bieżących funkcjonowania, ponieważ ich wielkość zależy od wielu innych czynników niezależnych od prawidłowego działania kierownictw muzeów¹⁴.

Dla trwałości funkcjonowania muzeum pozostałą kwotę musi więc dostarczyć główny sponsor, dla większości muzeów – jednostka sektora publicznego. Główny sponsor (właściciel muzeum) może zdecydować o polityce pobierania opłat od odwiedzających. W mniejszych muzeach regionalnych, odwiedzanych rocznie przez kilka tysięcy osób, przychody z biletów wstępu stanowią niewielki procent pokrycia kosztów bieżących muzeum. Rezygnacja z „biletowania” wymagająca marginalnego wzrostu wsparcia (subwencji) mogłaby znacznie zwiększyć liczbę odwiedzających, a co za tym idzie – także oczekiwany przez sponsora efekt oddziaływania społecznego.

Przykładem wielkiego muzeum należącego i finansowanego przez państwo jest British Museum, które od swojego założenia w roku 1753 oferuje wstęp wolny do całej stałej ekspozycji¹⁵. Ze względu na bardzo dużą liczbę chętnych konieczna jest jednak wcześniejsza rezerwacja wstępu (na dzień i godzinę) w celu uniknięcia zagęszczenia powyżej poziomu uważanego za racjonalny. Obecnie trwa dyskusja nad wprowadzeniem opłaty w wysokości 20 funtów dla turystów zagranicznych (osoby do 25. roku życia miałyby być zwolnione z opłat). Zwolennicy opłaty twierdzą, że nie tylko przyniesie ona dodatkowe środki, ale tak-

¹⁴ Według danych GUS Polskie muzea w 2019 r. odwiedziło 40 mln osób, w 2020 r. tylko 16,6 mln (z powodu pandemii COVID-19). Później liczby te rosły do 25,3 mln w 2021 r., 36,7 mln w 2022 r. i 43,3 mln w 2023 r. Podobne wahania liczb obserwowano także w zakresie organizowanych wystaw czasowych czy imprez kulturalnych organizowanych przez muzea. Także największe muzeum na świecie, paryski Luwr, opierające swoją działalność w znacznym stopniu na dochodach z drogich biletów wstępu, odnotowało duży spadek liczby osób odwiedzających z powodu pandemii z 9,6 mln w 2019 r. do 2,7 i 2,8 mln odpowiednio w latach 2020–2021. W 2021 r. wpływy z biletów stanowiły 33% przychodów Luwru, który także dostaje dotacje – głównie na inwestycje; zob. (Conseil d'administration de l'Établissement public du musée du Louvre, 2021).

¹⁵ British Museum było pierwszym muzeum o charakterze narodowym, szeroko otwartym dla zwiedzających i nienależącym do Kościoła albo członków rodzin arystokratycznych lub dynastii panujących.

że pozwoli na zmniejszenie efektu zagęszczenia, utrudniającego odbiór sztuki. Przeciwnicy z kolei uważają, że pomysł ten podważa zasadę równego dostępu do zbiorów muzealnych¹⁶.

Prywatne J. Paul Getty Museum w Los Angeles, uważane za jedno z najlepszych muzeów na świecie, oferuje także wszystkim wstęp wolny. Jest to możliwe dzięki stworzonemu przez J.P. Getty'ego funduszowi powierniczemu, który promuje kulturę, sztukę i badania naukowe (w roku 2023 jego wartość aktywów przekroczyła 12,5 mld dolarów). Największym beneficjentem funduszu jest J. Paul Getty Museum w Kalifornii, które korzysta z ponad połowy wszystkich rocznych kwot wypłacanych z funduszu beneficjentom (J. Paul Getty, 2023).

4. Muzeum jako projekt inwestycyjny

W Polsce w ostatnich latach stworzono szereg nowych muzeów, głównie poświęconych osobom uważanym za godne upamiętnienia ze względu na ich rolę w historii kraju. Stworzenie nowego muzeum jest projektem inwestycyjnym. Realizacja każdego projektu zawsze powinna być poprzedzona odpowiednim studium wykonalności, które pokaże wszystkie koszty z i korzyści, jakie ten projekt będzie przynosił w przyszłości. Koszty z nim związane to zarówno bezpośrednie wydatki, takie jak koszt ziemi, koniecznej otaczającej infrastruktury, budynków i budowli, jak i inne wydatki ponoszone do czasu oddania muzeum do dyspozycji operatora i zwiedzających. W przypadku każdego projektu do kosztów należy zaliczyć także całkowite przyszłe wydatki w całym okresie eksploatacji planowanego obiektu. W przypadku muzeum koszty te stanowią przyszłe obciążenie budżetu jednostki prowadzącej muzeum. Dla projektów dochodowych sprawa korzyści jest oczywista. Projekt jest wówczas dla inwestora opłacalny, kiedy suma zaktualizowanej wartości przyszłych przychodów, pomniejszona o także zaktualizowaną przyszłą wartość wydatków bieżących (tj. ponoszonych co roku na funkcjonowanie przedsięwzięcia), jest większa od dzisiejszego nakładu inwestycyjnego. Ostatecznie o tym, czy projekt będzie trwały, decydują warunki rynkowe. Obserwowane na rynku upadłości przedsiębiorstw są ilustracją tego, że nie wszystkie inwestycje przynoszą oczekiwane przez inwestora wyniki. Przyczyn tego zjawiska jest wiele, a jedną z ważniejszych może być brak lub niewłaściwie sporządzone opracowanie przedinwestycyjne. Inwestor prywatny sam decyduje o tym, na co przeznaczają swoje pieniądze, i ponosi pełne ryzyko inwestycyjne.

Tworzenie nowego muzeum przez jednostkę sektora publicznego będzie zawsze projektem niedochodowym. W tym przypadku konieczne jest jasne i do-

¹⁶ W celu poznania argumentacji za wprowadzeniem opłaty – zob. (Ho, 2024). W celu prezentacji przeciwnego stanowiska – zob. (Stehen, 2025).

brze sprecyzowane określenie celów projektu i związanych z nimi oczekiwanymi przez inwestora korzyściami. Jest to konieczne, ponieważ każdy cel społeczny może być osiągany różnymi sposobami. Wydatkowanie środków publicznych nakłada na decydentów obowiązek dużej ostrożności w wyborze najlepszej alternatywy osiągnięcia celu, to jest takiej, która spełnia oczekiwania (osiągnięty jest przyjęty cel) najniższym kosztem zaangażowania środków publicznych. W tym kontekście budowa muzeum nie powinna być celem samym w sobie, a tylko środkiem do realizacji celów, jakich oczekuje się od tego muzeum (np. efekt edukacyjny czy przyciągnięcie większej liczby turystów do miasta).

Zidentyfikowane korzyści przypisywane funkcjonowaniu muzeum, które będą „spłacać” wydatki poniesione na inwestycje, będą określone – tam, gdzie to możliwe – w pieniądzu – wpływy ze sprzedaży biletów wstępu czy przychody netto z imprez okazjonalnych organizowanych przez muzeum. W większości będą to jednak korzyści społeczne i możliwe zewnętrzne korzyści ekonomiczne niedające się dokładnie policzyć. Określenie opłacalności projektu, w tym wypadku równoznaczne z jego racjonalnością, wymagać będzie możliwie najlepszego oszacowania sumy tych korzyści wyrażonej w pieniądzu. Umożliwi to stwierdzenie, czy suma korzyści będzie większa, czy mniejsza od planowanych wydatków inwestycyjnych, i podjęcie ostatecznej decyzji na temat budowy muzeum czy zaniechania tego pomysłu.

Szacowaniem opłacalności projektów niedochodowych, takich jak muzeum, zajmuje się analiza ekonomiczna projektów. Bierze ona pod uwagę wszystkie koszty i korzyści projektu bez względu na to, kto koszty jego realizacji ponosi i kto uzyskuje korzyści. Ważne jest przy tym, by suma korzyści przewyższyła sumę kosztów, i społeczeństwo, jako całość, uzyskało z tego projektu korzyść netto. Ze względu na możliwą dużą subiektywność szacunku wielu rodzajów korzyści przypisywanych projektowi, takiemu jak muzeum, konieczny jest w nim udział grupy ekspertów, który może doprowadzić do w miarę obiektywnej wyceny tych korzyści.

Oszacowane korzyści muszą łączyć się ściśle z celami przyświecającymi założeniu nowego muzeum. Większość korzyści (80%) zgodnie z zasadą Pareto powinna być przypisana zasadniczemu celowi (zgodnie z założeniem *Objective Oriented Project Planning*). Dla trwałości muzeum jako projektu inwestycyjnego ważne jest, aby „szkielet” kolekcji muzealnej podporządkowany był myśli przewodniej czy też programowi, któremu także były podporządkowane późniejsze nabytki muzeum. Bez takiego programu (lejtmotywu) kolekcja może stać się bowiem dość przypadkowym zbiorem obiektów, co zmniejsza jej atrakcyjność dla odwiedzających.

Korzyści „zewnętrzne”, takie np. jak to, że dojazd do muzeum będzie także dostępny dla pojazdów i osób nieodwiedzających muzeum, nie mogą stanowić kwoty

przeważającej o opłacalności społecznej przedsięwzięcia. W dłuższym okresie jest to szczególnie istotne, kiedy duża liczba eksponatów będzie miała raczej wartość emocjonalną, a nie materialną. Sama wycena kwoty korzyści jest ściśle związana z oczekiwaną liczbą osób potencjalnie zainteresowanych odwiedzeniem muzeum. Należałoby oszacować indywidualną korzyść wynikającą ze skutków przekazu określonych informacji w oparciu o szacunek kosztu innego sposobu przekazu tychże informacji. Przemnożenie tego przez oczekiwaną liczbę odwiedzających określiłoby korzyść wyrażoną w pieniądzu przypisywaną takiemu projektowi.

Korzyści „zewnętrzne” można szacować w oparciu o metody stosowane dla oceny projektów związanych ze środowiskiem naturalnym i turystyką. W metodach tych w pierwszym rzędzie identyfikuje się rodzaje korzyści dla tak zwanych „interesariuszy zewnętrznych”, a następnie wycenia się kwotę tych korzyści. W przypadku muzeum można brać pod uwagę zwiększenie czy intensyfikację (dłuższy pobyt) ruchu turystycznego, tworzenie miejsc pracy, wpływ na tworzenie i funkcjonowanie lokalnych przedsiębiorstw czy rozwój lokalnej infrastruktury¹⁷. W podobny sposób przy analizie innych projektów niedochodowych, np. infrastrukturalnych, można wliczać w ich korzyści zewnętrzne dodatkowe korzyści generowane dla istniejących już muzeów.

Jeżeli kalkulacje opłacalności społecznej wykażą opłacalność – czy w tej sytuacji „korzystność” tworzenia nowego muzeum, konieczne będzie wyliczenie obciążeń finansowych dla budżetu jednostki przeznaczającej środki na budowę. Władze publiczne, podejmując decyzję, zawsze muszą brać pod uwagę dostępność środków w bieżącym budżecie. Bardzo często zachętę stanowić będzie dostępność dodatkowych środków możliwych do uzyskania, np. pochodzących z programów Unii Europejskiej. Każda wybieralna władza chętnie z tego korzysta, ponieważ nowa inwestycja zyskuje jej dodatkową popularność przydatną w kolejnych wyborach. Takie krótkookresowe podejście nie bierze pod uwagę przyszłych kosztów bieżących muzeum, jakie będą zwiększać przyszłe obciążenia budżetu konieczne do finansowania działalności muzeum. Taki pozostawiony w „spadku” projekt inwestycyjny w trakcie realizacji może w konsekwencji spowodować ograniczenie swobody podejmowania decyzji przez polityków podejmujących kolejne decyzje budżetowe i/lub wymusić ograniczenie finansowania innych istotnych społecznie programów.

¹⁷ Zob. też: (Obłąkowska, 2020, s. 74–77). Przy tym – jak podaje cytowana autorka – wykorzystanie tych korzyści zewnętrznych „w sektorze turystycznym wymaga od przedsiębiorców i lokalnych społeczności przedsiębiorczości, kreatywności i umiejętności uzupełnienia lokalnej oferty turystycznej zgodnej z potrzebami odwiedzających. W kwestii rozwoju lokalnego rynku turystycznego potrzebne jest bowiem przekroczenie pewnego poziomu podaży kompleksowej oferty dla odwiedzających, aby rynek ten przesunął się do wyższego stanu równowagi” (Obłąkowska, 2020, s. 171).

Już w fazie rozważania budowy nowego muzeum taką możliwość trzeba brać pod uwagę. Każde bowiem zmniejszenie środków budżetowych w przyszłości może znacznie zmniejszyć opłacalność społeczną przyszłego muzeum, ograniczając rozmiar efektów oddziaływania społecznego. Muzeum musi pokryć swoje koszty stałe działalności (utrzymanie budynków zbiorów i płace personelu itp.), natomiast zmniejszenie finansowania zmniejszy możliwość realizacji dodatkowych programów, takich jak imprezy okolicznościowe i możliwość organizowania wystaw czasowych, w których oddziaływanie społeczne stanowi ważny element realizacji oczekiwanego przez decydentów efektu politycznego czy edukacyjnego.

5. Zadania statutowe muzeum w Polsce

Ze względu na misję publiczną, przypisaną muzeum, prowadzenie takiej instytucji jest działalnością, która podlega większym lub mniejszym – w zależności od podejścia przyjętego w danym państwie – ograniczeniom i nałożonym regulacjami prawnymi obowiązkom. W wypełnianiu tych obowiązków zadania statutowe łączy się najczęściej z koniecznością poniesienia określonych kosztów. Poniżej – aby przybliżyć tę problematykę – przeanalizujemy wymagania odnoszące się do zarówno publicznych (państwowych albo samorządowych), jak i prywatnych muzeów zgodnie z polskimi regulacjami ustawy z 1996 r. o muzeach.

Muzea są wpisywane do wykazu prowadzonego w Biuletynie Informacji Publicznej przez ministra właściwego – zgodnie z określeniem działów administracji rządowej – do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego (art. 5 ust. 1). Statut muzeum jest nadawany przez podmiot, który je tworzy, lecz wymaga uzgodnienia z tym właśnie ministrem (art. 6 ust. 1). Minister ów prowadzi też nadzór nad wszystkimi muzeami, w którego ramach może przeprowadzać kontrolę ich działalności (art. 8 ust. 1). W przypadku bezskuteczności zaleceń dotyczących „usunięcia stwierdzonych uchybień w działalności muzeum” minister może wydać decyzję administracyjną zakazującą dalszej jego działalności. Wymaga to uprzedniego wysłuchania podmiotu założycielskiego, rady muzeum lub rady powierniczej¹⁸ oraz opinii Rady do spraw Muzeów (art. 8 ust. 2). W treści tej decyzji określa się także „sposób zabezpieczenia muzealiów” (art. 8 ust. 3). Dodatkowe wymagania dotyczą muzeum rejestrowanych, tj. wpisanych do Państwowego Rejestru Muzeów.

W literaturze wskazuje się, że na podstawie wyróżnionych w art. 1 i art. 2 ustawy celów muzeum można wskazać dwa podstawowe obszary działania tej instytucji – ochronny oraz upowszechniający (Golat, 2005, s. 200). Muzeum jest

¹⁸ Rada powiernicza może występować jedynie w muzeach bezpośrednio podległych ministrowi; zob. art. 16 ustawy o muzeach.

podmiotem misyjnym, a elementy tej misji wskazano w zamieszczonym w art. 2 ustawy katalogu otwartym, który obejmuje m.in.

- „gromadzenie zabytków w statutowo określonym zakresie”,
- „katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych zbiorów”,
- „przechowywanie gromadzonych zabytków, w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, oraz magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych”,
- „zabezpieczanie i konserwację zbiorów” (pkt 1–4) (zob. Barbasiewicz, 2020, s. 9–14).

Przytoczone elementy misyjne generują największe koszty, które trudno ograniczyć. Poza tym trzeba wskazać na koszty utrzymania zasobów, które pozwalają na wykonywanie działań misyjnych, takich jak udostępnianie zbiorów i pozostała działalność edukacyjna. Zasoby te umożliwiają społeczny przekaz związany z tematyką danego muzeum, który jest oczekiwany przez podmiot je organizujący (można by rzec, zgodnie z łacińskim powiedzeniem *cuius regio eius religio*)¹⁹. Przy tym w razie ograniczenia środków cięciom będą podlegać przede wszystkim wydatki na tę działalność bieżącą, edukacyjną i na inwestycje (w tym powiększanie zbiorów i budowę oraz remonty kapitalne obiektów), a wydatki, które nazwalismy związanymi z infrastrukturą muzeum, powinny pozostać na poziomie gwarantującym dobry stan zbiorów.

Wywiązywanie się z zadań dotyczących nie tylko gromadzenia, odpowiedniego przechowywania zbiorów, ale także działalności naukowej dotyczącej tych zbiorów niewątpliwie generuje koszty, a to właśnie ich realizacja odróżnia jakąś formę gabinetu osobliwości od muzeum. Należy podkreślić, że polski ustawodawca – idąc za wytycznymi ICOM – zdecydował, że muzeum może prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie jako dodatkową i tylko w celu finansowania działalności podstawowej, misyjnej (art. 9). Ponadto określono, że jeden dzień w tygodniu wstęp na wystawy stałe ma być nieodpłatny (art. 10 ust. 2), co niewątpliwie ogranicza przychody muzeum.

Wpisanie muzeum do Państwowego Rejestru Muzeów odbywa się w drodze decyzji administracyjnej (art. 15) i z jednej strony uzależnione jest od spełniania dalszych wymagań, a zwłaszcza „od znaczenia posiadanych przez muzeum zbiorów, zespołu wykwalifikowanych pracowników, pomieszczeń i stałego źródła finansowania – zapewniających spełnienie statutowych celów muzeum” (art. 13 ust. 2). Z drugiej zaś strony nadanie instytucji statusu muzeum rejestrowanego może być korzystne zarówno dla niej, jak i dla podmiotu założycielskiego, gdyż korzysta ono „ze szczególnej ochrony i pomocy finansowej państwa” (art. 13 ust. 5).

¹⁹ Przykładowo organy jednostki samorządu terytorialnego organizującej muzeum oczekują pozytywnego przekazu dotyczącego danej miejscowości, np. podkreślającego wielokulturowość, historię miejsca i związane z nią atrakcje turystyczne.

Polski ustawodawca skupia się na zadaniach muzeum stanowiących jego bieżącą, operacyjną działalność. Być może to jest jednym z powodów, dla których – jak wskazuje się w literaturze – zarządzanie strategiczne nie jest doceniane w procesie kierowania polskimi muzeami publicznymi, a nawet jeżeli w określonych muzeach strategię rozwoju zostały określone, powstaje często problem z mierzeniem postępów ich realizacji²⁰. Zupełne zaniedbanie myślenia strategicznego nie służy zapewnieniu trwałości funkcjonowania instytucji kultury, jaką jest muzeum.

6. Budżet i trwałość działalności muzeum

Budżet każdego muzeum składa się z kilku kluczowych pozycji, które można podzielić na przychody i wydatki. W dalszej części rozważań wskażemy najważniejsze jego elementy.

1. Przychody (źródła finansowania):

- dotacje publiczne – środki od rządu, samorządów lub instytucji kulturalnych,
- wpływy z biletów – sprzedaż biletów wstępu na wystawy stałe i czasowe,
- darowizny i sponsoring – wsparcie od osób prywatnych, firm i fundacji,
- projekty i granty – środki z krajowych i międzynarodowych funduszy na konkretne inicjatywy,
- przychody z działalności gospodarczej – np. sklep muzealny, restauracja, wynajem przestrzeni,
- wpływy z praw autorskich i licencji – np. reprodukcje dzieł sztuki, publikacje muzealne.

2. Wydatki:

- koszty operacyjne:
 - a) wynagrodzenia pracowników (kuratorzy, przewodnicy, administracja),
 - b) konserwacja zbiorów i ochrona eksponatów,
 - c) opłaty za media (prąd, woda, ogrzewanie),
 - d) utrzymanie budynku (remonty, sprzątanie, ochrona),
 - e) ubezpieczenia kolekcji i obiektów,
- koszty działalności uzupełniającej ofertę wystawienniczą:
 - a) koszty organizacji wystaw (projektowanie, montaż, transport eksponatów),
 - b) koszty edukacyjne (warsztaty, programy dla szkół),
- koszty inwestycji i rozwoju:
 - a) digitalizacja zbiorów i rozwój technologii,
 - b) modernizacja wystaw i infrastruktury muzealnej.

²⁰ Szeroko o tym – zob. (Szostak, 2023, s. 245–256).

Dobrze zarządzane muzeum stara się równoważyć te elementy, aby zapewnić stabilność finansową i atrakcyjność oferty dla zwiedzających. To wymaga jednak zwiększania nakładów, podczas gdy – zwłaszcza w przypadku muzeów małych, niezbyt licznie odwiedzanych – lokalne władze często nie są do tego skłonne (por. Buchalik, 2021, s. 43). W tej sytuacji trwałość²¹ muzeum jest zagrożona i konieczne jest podejmowanie czasem trudnych decyzji.

Do trwałości działalności nowo zakładanego muzeum (czy rozbudowy już istniejącego) może przyczynić się przygotowanie realistycznego studium inwestycyjnego. Takie studium, jak już wspomniano, poza samą wyceną kosztów operacji oraz przyszłej oczekiwanej liczby odwiedzających związanej z przyszłym oczekiwanymi regularnymi korzyściami, w tym przychodami, powinna uwzględnić pokrywanie wydatków operacyjnych przez poszczególne zidentyfikowane wcześniej źródła finansowania.

W przypadku właściciela prywatnego muzeum on sam odpowiada za jego funkcjonowanie i pokrycie kosztów. Jeżeli takie muzeum realizuje także cele społeczne, może on oczywiście ubiegać się o dofinansowanie ze źródeł publicznych. On sam jednak decyduje o tym, czy kontynuować działalność, realizując cele, na które wyłożył własne środki, czy też ją zakończyć.

Muzea zakładane przez jednostki sektora publicznego czy pozostające w ich gestii powinny mieć zagwarantowaną pewną stałą roczną kwotę finansowania (budżet) pokrywającą przynajmniej bieżące wydatki operacyjne. Kwotę tę musi zapewniać gestor, którego cele muzeum realizuje. Wydatki związane z działalnością uzupełniającą, ofertą wystawienniczą, a także z inwestycjami i rozwojem muzeum mogą być pokrywane przez projekty finansowane przez różnych sponsorów muzeum, włączając w to głównego jego gestora. „Projekty” będą mogły być realizowane w formie działań *ad hoc* wówczas, gdy personel muzeum będzie w stanie je zrealizować, i równocześnie możliwe będzie ich finansowanie przez któregoś ze sponsorów.

Pisząc o trwałości muzeum, nie sposób nie wspomnieć o obserwowanych możliwych i czasami występujących zjawiskach patologicznych przy zakładaniu bądź finansowaniu już istniejących muzeów. Jak wcześniej wspomniano, każde muzeum niesie pewien przekaz, który jest zgodny z intencjami sponsora, którym jest demokratycznie wybrana władza publiczna. Muzea przechowują i eksponują wartościowe pamiątki świadczące o przeszłości, ale także mogą nieść przekaz polityczny mający za cel kształtowanie/utrwalanie poglądów osób je odwiedzających zgodnie z intencjami władzy politycznej. W takim przypadku ekspozycja, jej

²¹ Termin „trwały” jest odpowiednikiem angielskiego *sustainable*, co oznacza zdolny do utrzymania (się) na pewnym poziomie. W ekonomii rozwoju używane jest też określenie *self-sustainable* tłumaczone jako „samopodtrzymujący się”. W tym ostatnim znaczeniu używamy tutaj tego terminu.

interpretacja i przekaz mogą niekoniecznie być zgodne w przyszłości z interpretacją historii przez kolejny wybrany rząd decydujący o wydatkowaniu środków publicznych. Do tej kategorii można zaliczyć także przyznawanie środków na zakładanie, inwestycje i/lub działalność muzeów stronnikom politycznym w celu wynagrodzenia ich przeszłej (lub oczekiwanej) przychylności. Trwałość takich instytucji, a bardziej precyzyjnie – ich przetrwanie w dłuższym okresie, zależeć będzie od dobrej woli decydentów wydzielających w kolejnych rocznych cyklach budżetowania środki publiczne konieczne do pokrycia kosztów operacyjnych.

Do zakładania nowego muzeum można podchodzić jak do każdego innego projektu w sektorze publicznym. Projekt musi zawierać dobrze sprecyzowany cel, a kilka lat po zakończeniu samej inwestycji konieczna jest weryfikacja stopnia realizacji tego celu. Taka ewaluacja w sektorze prywatnym pozwala na wyciągnięcie wniosków na temat przyszłości realizowanego projektu: kontynuujemy działalność, prowadzimy restrukturyzację lub kończymy działalność, uznając poniesioną stratę. Zakładanie nowego muzeum jest przedsięwzięciem politycznym, ponieważ zawsze towarzyszą mu szczytne hasła nawiązujące do osób czy wydarzeń historycznych, których interpretacja nie zawsze jest jednoznaczna²². Przez to decyzja o zamknięciu (likwidacji) muzeum może być znacznie trudniejsza niż decyzja o jego powstaniu, szczególnie wtedy, kiedy dawni bohaterowie uznawani są według dzisiejszej poprawności politycznej za złoczyńców²³. Ponadto przed założeniem muzeum należy wiedzieć, jakie eksponaty będą w nim pokazywane, nie zaś gorączkowo poszukiwać artefaktów do ekspozycji po podjęciu decyzji o jego stworzeniu.

3. Zakończenie

Założenie publicznego muzeum jest niedochodowym projektem inwestycyjnym, a taka decyzja jest motywowana politycznie. Może być częścią określonych polityk publicznych na szczeblu centralnym albo regionalnym, a przy tym ma prezentować pewien obraz zjawisk społecznych, kulturowych czy przyrodniczych, jak też wizję przeszłości wzmacniającą współczesny przekaz polityczny. Uznajemy zatem, że uwikłanie muzeów we współczesne debaty polityczne jest niejako nieuchronne, przy czym nie oznacza to krytyki tej instytucji. Ze względu na naturalne w systemie demokratycznym różnice polityczne zapewnienie trwałości założonego muzeum wymaga takiego określenia jego profilu, który ma szansę na szerszą społeczną akceptację w dłuższym okresie. Ponadto sporządze-

²² Dla skrajnego przykładu – zob. (Echo Krakowskie, 1950; Król, 1966, s. 59–70).

²³ Warto np. podać, że Muzeum Lenina w Poroninie zakończyło swoją działalność na fali transformacji ustrojowej 28 stycznia 1990 r. Zob. (Mętrak, 2014, s. 184–217).

nie studium inwestycyjnego wymusza pewną dyscyplinę i konieczność zajęcia się wyceną korzyści wynikających z tworzonego muzeum, przy czym analiza ta bierze pod uwagę wszystkie koszty i korzyści, bez względu na to, kto te koszty ponosi i kto jest beneficjentem korzyści. Muzeum powinno być powoływane z myślą o odwiedzających, spadek zaś atrakcyjności ekspozycji powoduje, że z czasem staje się ono składnicą eksponatów, tracąc tym samym swój właściwy charakter.

Bibliografia

- Barbasiewicz, M. (2020). *Ustawa o muzeach. Komentarz*. C.H. Beck.
- Buchalik, L. (2021) Muzeum lokalne między statystyką a misją. W: W. Borkowski (red.), *I Doroczna Konferencja Stowarzyszenia Muzealników Polskich. Miejsca – nie miejsca? Muzea wobec zmian społecznych* (s. 43–58). Państwowe Muzeum Archeologiczne.
- Bukovská, K. (2021, 25 listopada). *(Re)construction of Czech History: The National Museum and its New Permanent Exhibition on the Twentieth Century*. Cultures of History Forum. Pobrano 14 stycznia 2025 z <https://www.cultures-of-history.uni-jena.de/exhibitions/reconstruction-of-the-czech-twentieth-century>
- Bukowiecki, Ł. (2021). *Mea-preteksty. Niezrealizowane przedsięwzięcia muzealne wobec negatywnego dziedzictwa w Warszawie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Clair, J. (2009). *Kryzys muzeów. Globalizacja kultury* (tłum. J.M. Kłoczowski). Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria.
- Conseil d'administration de l'Établissement public du musée du Louvre. (2021). *Rapport de gestion sur les comptes consolidés annuels 2021*. Pobrano 8 kwietnia 2025 z https://www.impots.gouv.fr/sites/default/files/media/1_metier/3_partenaire/organismes_publics/rapp_gestion_conso_louvre_2021.pdf
- Echo Krakowskie. (1950, 23 stycznia). *W Poroninie zostało otwarte muzeum Lenina*. Echo Krakowskie, V.
- Figes, O. (2021). *Europejczycy. Początki kosmopolitycznej kultury* (tłum. Ł. Błaszczuk). Wydawnictwo Wielka Litera.
- Folga-Januszewska, D. (2022). *Emocjoneum. Muzeum jako instytucja emocji*. Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie.
- Golat, R. (2005). Nowe zasady działalności muzealnej w kontekście zadań samorządu terytorialnego (praktyczny komentarz do ustawy o muzeach). *Muzealnictwo*, 46, 199–208.
- Ho, K. K. (2024, 2 lipca). *British Museum Should Charge Visitors £20 Entry Fee, Says Former Director*. Pobrano 4 kwietnia 2025 z <https://www.artnews.com/art-news/news/british-museum-entry-fee-former-director-mark-jones-parthenon-marbles-1234711202/>

- J. Paul Getty Trust. (2023). "Full Filing" for fiscal year ending June 2023. Pobrano 2 kwietnia 2025 z <https://projects.propublica.org/nonprofits/organizations/951790021/202421359349106107/full>
- Kaczmarek, J. (2018). Muzeum jako przestrzeń sztuki, pamięci i dialogu. Przypadek najmniejszego muzeum świata. *Pogranicze. Studia Społeczne*, XXXIV, 45–62.
- Król, S. (1966). Muzea historii ruchu rewolucyjnego w Polsce. *Ziemia*, 6, 59–70.
- Mętrak, M. (2014). Cokół do wynajęcia – muzeum i pomnik W.I. Lenina w Poroninie w pamięci współczesnych mieszkańców Podhala. W: M. Małanicz-Przybylska (red.), *Co słyhać na Podhalu: tradycja we współczesności* (s. 184–217). Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej Uniwersytetu Warszawskiego.
- Obłąkowska, K. (2020). *Muzeum zamkowe i pałacowe w Polsce w świetle pozytywnych efektów zewnętrznych ich działalności*. Difin.
- Podsiadło, J. (2010). *Muzeum jako ośrodek kształtowania tożsamości regionalnej*. Kieleckie Towarzystwo Naukowe.
- Pomian, K. (2023). *Muzeum. Historia światowa. Tom 1: Od skarbcza do muzeum*. Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria.
- Schofield, H. (2025, 28 stycznia). *Mona Lisa to Be Moved as Part of Major Louvre Overhaul*. Pobrano 8 kwietnia 2025 z <https://www.bbc.com/news/articles/cde9r0xgk67o>
- Stephen, S. (2025, 11 marca). *Entry Fee Would 'Undermine Foundational Principle' of National Museums*. Pobrano 2 kwietnia 2025 z <https://www.museumssociation.org/museums-journal/news/2025/03/entry-fee-would-undermine-foundational-principle-of-national-museums/>
- Szostak, A. (2023). *Zarządzanie strategiczne w polskich muzeach publicznych*. Wydawnictwo Attyka.
- Treter, M. (2019). *Muzea współczesne*. Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Tutak, M. (2021). Muzeum – trzecie miejsce? W: W. Borkowski (red.), *I Doroczna Konferencja Stowarzyszenia Muzealników Polskich. Miejsca – nie miejsca? Muzea wobec zmian społecznych* (s. 21–41). Państwowe Muzeum Archeologiczne.
- Waltoś, S. (2015). Misja, etyka, wartości. Pytania o wartościotwórczą rolę muzeów. W: M. Wysocki (red.), *I Kongres Muzealników Polskich* (s. 25–34). Narodowe Centrum Kultury.

Akty prawne

Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 385)