

..... BEZ KOMPASU I BEZ MAPY... ..

O ZARZĄDZANIU DIGITALIZACJĄ ZBIORÓW MUZEALNYCH W POLSCE

.....

Łukasz Gawel

Digitalizacja zasobów muzealnych, ze względu na rozmach, zasięg i wielkość zaangażowanych środków finansowych, mogła stać się jednym z ważniejszych systemowych procesów w polskim muzealnictwie. Mogła być swoistym ruchem ożywczym, dającym nowe perspektywy działania, prowokującym do odpowiedzi na pytania o miejsce współczesnego muzeum w przestrzeni publicznej, znaczenie gromadzonych zbiorów, standardy sporządzania dokumentacji itp. Obserwując przebieg tego procesu odnieść można wrażenie, że szanse, jakie stwarzał, zostały w dużej mierze zmarnowane. Digitalizacja prowadzona w polskich muzeach jest działaniem w wysokim stopniu rozproszonym, pozbawionym jakiegokolwiek koordynacji wykraczającej poza ramy pojedynczej placówki, a przez to chaotycznym i niedającym pewności, że jest ono celowe (w wymiarze troski o dziedzictwo kulturowe, pojmowane jako komplementarna całość, zasób wrażliwy i unikatowy). Jest to wynikiem faktu, że nie patronuje temu przedsięwzięciu mocny lider, sprawnie i skutecznie zarządzający prowadzoną cyfryzacją. W naturalny sposób rolę tę powinno przyjąć na siebie Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Odnosząc sposób realizacji tego zadania do klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie), należy stwierdzić, że niektóre z nich zignorowano całkowicie (planowanie, organizowanie), inne zaś próbuje się realizować poprzez stosowanie doraźnych rozwiązań. Systemowe działania na rzecz uporządkowania procesu digitalizacji muzealiów w Polsce zostały podjęte dopiero przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów. Choć trudno przecenić olbrzymi wkład Instytutu w to dzieło, to działania te – nie z winy NIMOZ-u – są spóźnione co najmniej o kilka lat. *Czasowa perspektywa prac nad tymi zagadnieniami sięga [...] daty zamykającej WPR Kultura+, czyli 2015 roku*¹. Tymczasem niektóre muzea, posiadające w swych zbiorach mniejszą liczbę obiektów, deklarują częściowe zakończenie procesu ich digitalizacji na koniec roku 2014... Do tego czasu zakończone zostaną także niektóre projekty digitalizacji muzealiów finansowane z europejskich funduszy strukturalnych.

Z dzisiejszej perspektywy trudno w to uwierzyć, ale jeszcze kilka lat temu w przodujących muzeach można było znaleźć oddziały niedysponujące ani jednym komputerem (!). Wynika z tego, że w polskich warunkach proces digitalizacji w praktyce niemal zbiegł się w czasie z informatyzacją placówek. Była to doskonała okazja do skoordynowania tych procesów, a także starannego przygotowania samej digitalizacji, obejmującego różne obszary: sprzętowy, techniczny (określenie standardów), prawny czy mentalny (podczas rozmów z muzealnikami pracującymi w różnych placówkach niełatwo jest znaleźć jednoznaczną odpowiedź, po co w ogóle prowadzona jest digitalizacja zbiorów, przy czym słowo „dokumentacja” wcale nie należy do najczęściej używanych w tym kontekście).

Całe przedsięwzięcie powinien poprzedzić okres przygotowawczy, którego dobre przepracowanie pomogłoby uchronić wiele placówek przed popełnianiem tych samych błędów, jednocześnie ułatwiając realizację wielu zadań. Dziś liczne muzea „otwierają drzwi już otwarte”, ponieważ – w skali kraju – wiedza na temat szczegółowych rozwiązań stosowanych w różnych placówkach jest niewielka, a transfer informacji i dobrych praktyk pomiędzy nimi praktycznie zerowy. Tak więc pozostawione same sobie muzea eksperymentują, często przechodząc „bez mapy i kompasu” drogę, którą już ktoś pokonał.

Dobrym przykładem ilustrującym to zjawisko jest kwestia wyposażania muzeów w sprzęt komputerowy oraz urządzenia niezbędne do prowadzenia digitalizacji. Kierując się najlepszą wolą i wiedzą własnych pracowników, instytucje rozpiswały indywidualnie przetargi na sprzęt, który w każdej z nich ma przecież podobne (jeśli nie identyczne) zastosowanie. Można było więc podzielić potrzebne urządzenia na grupy użytkowe (wiadomo, że inny sprzęt potrzebny jest w księgowości, inny w komórkach dokumentacji, jeszcze inny w pracowniach digitalizacyjnych), a następnie zebrać zamówienia na nie w skali kraju i pod auspicjami ministerstwa rozpiąć przetarg. W ten sposób możliwe byłoby nie tylko uzyskanie radykalnie niższych cen, ale zapewne wynegocjowanie korzystnej obsługi serwisowej oraz warunków modernizacji urządzeń w przyszłości, co, zważywszy na postępy w tej dziedzinie, jest działaniem koniecznym. Nie ma przy tym znaczenia, że muzea mają różnych organizatorów i są finansowane z różnych źródeł – można byłoby znaleźć różne rozwiązania tego zagadnienia, od ministerialnego programu celowego, na najbardziej prymitywnym pomysłe kończąc, w którym ministerstwo odgrywałoby po prostu rolę podmiotu strategicznego, reprezentującego niejako poszczególne placówki i pełniące funkcję pośrednika w tych transakcjach. Jeszcze większe korzyści można dostrzec w zakupieniu tą drogą oprogramowania, chodzi przy tym nie tylko o standardowe programy biurowe, ale przede wszystkim o oprogramowanie wykorzystywane w procesie cyfryzacji zasobów muzealnych. Polskie muzea korzystają dziś z kilku różnych programów (niekompatybilnych względem siebie, wykorzystujących nieco odmienną strukturę opisu obiektów oraz porządkowania danych), a w przypadkach, kiedy posługują się tym samym oprogramowaniem, korzystają często z różnych jego wersji. Powoduje to oczywiście chaos w tworzonej zasobie cyfrowym – jego ewentualne scalenie w przyszłości będzie procesem nie tylko czasochłonnym, ale i wymagającym niemałych nakładów finansowych.

Nietrudno wyobrazić sobie modelowe działanie, umożliwiające muzeom korzystanie z tego samego, dopracowanego programu obsługującego podane cyfryzację zbiory. Znów jednak potrzebny byłby do tego sprawnie dzia-

łający ośrodek zarządzający całością procesu digitalizacji muzealiów w skali kraju. Przede wszystkim – w porozumieniu z muzeami – trzeba by było precyzyjnie określić wymagania dotyczące wykorzystywanego w przyszłości oprogramowania, a następnie rozpiąć przetarg na dostarczanie takiej aplikacji. Przewidując i przyszłościowo traktując wynik tego postępowania, należałoby ubiegać się o licencję nie dla pojedynczych instytucji, ale wszystkich polskich muzeów publicznych, od razu przewidując w warunkach zawieranego porozumienia wieloletnią współpracę (chodzi zarówno o wsparcie techniczne, jak i obowiązek przygotowania uaktualnień oprogramowania). W naturalny sposób można by przy tym wesprzeć rodzimy rynek informatyczny, gwarantując jednocześnie odbiorcom dużą elastyczność w zakresie świadczenia obsługi i pomocy technicznej. Można założyć, że firmie takiej, mającej podpisany „rządowy kontrakt”, w niewielkim stopniu groziłoby ryzyko upadłości, dzięki czemu projekt zyskałby niezbędną stabilność. W sytuacji, w jakiej dziś znajdują się polskie placówki muzealne, trudno marzyć o zblizonej choćby do przedstawionej powyżej spójności informatycznej tworzonego zasobu.

W kontekście ostatniego zdania można wskazać kolejny obszar, który został zaniedbany na etapie planowania: nie sformułowano jasnej odpowiedzi na pytanie o znaczeniu wręcz fundamentalnym: po co w ogóle prowadzona jest digitalizacja zasobów muzealnych? Nie dla wszystkich wprowadzenie technologii cyfrowych do muzeów jest przede wszystkim nowym narzędziem dokumentacyjnym. Wszelkie dodatkowe możliwości, jakie stwarza ta technologia (jak np. ułatwienie publicznego dostępu do informacji o zbiorach), powinny być traktowane jako wartość dodana, nie zaś będąca celem samym w sobie. Dodatkowym powodem chaosu w tym obszarze jest fakt, że większość muzeów realizuje zadania z obszaru digitalizacji zbiorów niezgodnie z przyjętą dla tego procesu strategią, ale według doraźnych specyfikacji określanych w ramach różnego rodzaju mechanizmów finansowania. Tym sposobem jedne muzea w znacznym stopniu zaawansowane są w proces digitalizacji 2D, inne tworzą konsorcja w celu udostępnienia kolekcji cyfrowych w ramach platform internetowych, jeszcze inne skupiają się na wdrażaniu projektów związanych z digitalizacją w technologii 3D, a wszystko to w sytuacji, kiedy większość polskich placówek muzealnych nie posiada nawet kompletnych inwentarzy cyfrowych. Właśnie one powinny być pierwszoplanowym celem i to realizowanym nie w największych muzeach kraju, ale wszystkich w Polsce placówkach muzealnych. Realizacji tego procesu powinno towarzyszyć opracowanie standardów opisu muzealiów wraz ze wskazaniem wzorcowych rozwiązań w zakresie wykorzystania w tym celu słowników (zapewne raczej adaptowanych spośród istniejących i wykorzystywanych na świecie, niż opracowanych specjalnie dla muzeów polskich, choć oczywiście pomysł wypracowania spójnego polskiego teaurusu muzealnego jest kuszący). Kompletnie inwentarze powinny być systemowo uzupełniane cyfrowymi wizerunkami (niekiedy tworzonymi również poprzez skanowanie dobrej jakości materiałów analogowych, np. diapoztywów). Kwestia określenia precyzyjnych standardów tych ostatnich jest dyskusyjna ze względu na różnorodność digitalizowanych zasobów, niemniej jednak pewne warunki brzegowe powinny być jasno zdefiniowane. Można by w ten sposób uniknąć sytuacji, z jaką spotykamy się obecnie w niektórych muzeach, gdzie kopią prymarną są pliki JPG (nierzadko zapisywane z wykorzystaniem wysokiej kompresji), nieprzydatne z punktu widzenia zastosowań komercyjnych i niedoskonałe jako materiał dokumentujący. Brak wspomnianych wyżej wymogów podstawowych stawianych materiałowi dokumentacyjnemu pozyskiwanemu w procesie digitalizacji powoduje, że w niektórych muzeach trwa dzisiaj dyskusja nad przyszłością już wytworzonego zasobu (niekiedy daje się słyszeć głosy, że cały proces powinno zacząć się od nowa).

Wartym rozważenia rozwiązaniem byłoby również stworzenie mobilnych pracowników digitalizacyjnych, które obsługiwałyby placówki nieposiadające bardzo bogatych zbiorów. W wielu przypadkach mogłoby to być rozwiązanie

nie tylko tańsze, ale również bardziej efektywne, dające lepszą jakość pozyskiwanego materiału. Nie należy bowiem zapominać, że nawet najlepiej wyposażona pracownia digitalizacyjna ma niewielką wartość bez profesjonalnych operatorów. Nie do końca dobrym rozwiązaniem jest pożądanym w różnych obszarach działalności organizacji *outsourcing* (wykorzystywanie podmiotów zewnętrznych do realizacji ściśle zdefiniowanych operacji czy procesów) – zewnętrzne firmy komercyjne, choć mogące dysponować zaawansowanym sprzętem technicznym, nie będą dostosowane do specyfiki pracy jednostek muzealnych czy standardów ochrony zbiorów podczas procesu digitalizacji. Dlatego rozwiązaniem lepszym wydaje się stworzenie pod auspicjami ministerstwa wyspecjalizowanych (odpowiednio przeszkolonych, wykorzystujących jasno zdefiniowane standardy itp.) pracowni mobilnych, które w trakcie systematycznie realizowanego procesu prowadziłyby digitalizację zbiorów małych placówek.

Opisanym wyżej działaniom w obrębie samych muzeów powinna towarzyszyć refleksja na temat możliwości i zakresu wykorzystania pozyskiwanych metadanych. Wydaje się, że powinny ją uzupełnić prace nad stworzeniem w polskim języku prawnym nowych pojęć, niezbędnych z punktu widzenia przyszłego gospodarowania tworzoną zasobem, zwłaszcza zdefiniowania „domeny publicznej”. W czasie dyskusji na temat owoców procesu digitalizacji zasobów dziedzictwa termin ten pada stosunkowo często – najwięksi entuzjaści są zdania, że absolutnie wszystkie dane powinny stać się własnością publiczną, dostępną nieodpłatnie dla każdego. W konsekwencji tego, również tworzone w procesie digitalizacji zasoby cyfrowe muzeów publicznych miałyby w całości przynależeć do domeny publicznej. Sęk w tym, że w polskim systemie prawa autorskiego termin ten nie tyle nie jest precyzyjnie definiowany, co po prostu nie występuje. Sprawę komplikuje dodatkowo fakt, że muzea niechętnie myślą o jakimkolwiek darmowym udostępnianiu własnych zasobów. Zważywszy jednak na to, że na proces pozyskania i opracowania danych są (i będą) wydawane olbrzymie pieniądze publiczne, proces dotyczy zbiorów publicznych i ze środków publicznych wreszcie są dotowane również same instytucje, warto chyba zastanawiać się nad społeczną użytecznością tych cyfrowych zbiorów, nad ich użytkarnym wykorzystaniem. Obecnie jesteśmy świadkami paradoksalnej sytuacji, w której – zgodnie z prawem – możliwe jest w określonych sytuacjach nieodpłatne wykorzystanie utworu chronionego prawem autorskim (w ramach tzw. dozwolonego użytku publicznego), natomiast niemożliwe jest korzystanie z publicznych zbiorów muzeów (i to w przypadku dzieł nieobjętych już ochroną wynikającą z prawa autorskiego). Przy czym zaznaczyć należy, że nie chodzi tu o swobodne i niekontrolowane wykorzystanie tego zasobu w celach komercyjnych, ale określenie zasad, na jakich można sięgać po zbiory w celach naukowych (co w przypadku większości placówek jest już praktykowane), ale i popularyzacyjnych, promujących narodowe dziedzictwo kulturowe. O jakich zastosowaniach można myśleć w tym kontekście?

Przede wszystkim warto byłoby wyznaczyć docelowy efekt digitalizacji polskich zasobów muzealnych, którym powinno być stworzenie repozytorium cyfrowego, obejmującego całość zbiorów. Wymarzonym podmiotem mogącym zarządzać takim zbiorem wydaje się Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, dysponujący odpowiednią strukturą, wykazujący się wysoką trwałością instytucjonalną i finansową, mający wreszcie do dyspozycji wysokiej klasy specjalistów. Taki cyfrowy zbiór byłby nie tylko doskonałym narzędziem wspomagającym pracę naukowców, doskonałym medium dydaktycznym, pomocą wykorzystywaną w codziennej pracy muzealników, ale również trudnym do przecenienia elementem ochrony polskiego dziedzictwa kulturowego.

Pozostaje wreszcie, dziś określane mianem komercyjnego, wykorzystanie wizerunków zbiorów (najczęściej malarstwa i grafiki) np. w publikacjach książkowych (ale również w mediach elektronicznych). Także tu przydałaby się

refleksja nad publicznym charakterem tego zjawiska. W większości muzeów obowiązujący cennik różnicuje cenę za przekazanie zdjęcia do reprodukcji w zależności od charakteru użytku, wysokości nakładu itp. Trudno nie zgodzić się z tą regulacją. Problematicznym pozostaje natomiast sposób naliczania opłaty, jej składowe oraz – przede wszystkim – wysokość. Polityka muzeów w tym względzie jest zasmakująco krótkowzroczna: wydawca zgłaszający chęć wykorzystania reprodukcji – np. w monograficznym albumie któregoś z polskich artystów – jest traktowany wyłącznie jako podmiot, od którego należy ściągnąć należność. Zarządzający muzeami w Polsce nie dostrzegają, że działanie takiego wydawnictwa jest komplementarne w stosunku do misji każdego muzeum: upowszechniania wiedzy na temat polskiego dziedzictwa kulturowego. Opłata pobierana przez muzea od wydawców za udostępnienie reprodukcji do jednorazowego użytku wynosi około 300 zł (oczywiście w przypadku mniejszych instytucji może ona być dużo niższa, ale nietrudno znaleźć muzea życzące sobie kwot sięgających nawet 700 zł za jeden skan). Zastanawiająca jest przy tym konstrukcja samej opłaty: zazwyczaj 50% stanowi cena fizycznego wykonania fotografii, 50% zaś prawo do reprodukcji. W tym miejscu należy postawić kilka pytań: jeśli cyfrowe reprodukcje są pozytywnie w ramach grantów czy dotacji celowych ze środków publicznych, czy pobieranie za nie opłaty jest działaniem stosownym? (legalnym?). Czy uczciwe jest ściągnięcie opłaty za reprodukcję wykonaną już przy innej okazji (dla innego wydawnictwa, w procesie cyfryzacji itd.). Co oznacza opłata za prawo do reprodukcji? Dlaczego instytucje publiczne, władające zbiorami publicznymi, mają prawo domagać się opłaty za wykorzystanie reprodukcji dzieła w publikacji o znaczeniu popularyzatorskim czy naukowym? Jak w kontekście tej polityki uzasadnić istnienie Funduszu Promocji Twórczości? Przypomnijmy: zgodnie z art. 40 ust. 1 prawa autorskiego *Producenci lub wydawcy egzemplarzy utworów literackich, muzycznych, plastycznych, fotograficznych i kartograficznych, niekorzystających z ochrony autorskich praw majątkowych, są obowiązani do przekazywania na rzecz Funduszu [...] wpłaty wynoszącej od 5% do 8% wpływów brutto ze sprzedaży egzemplarzy tych utworów. Dotyczy to wydań publikowanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.* W kontekście niskiej znajomości polskiej kultury i dziedzictwa kulturowego, trudno uznać te działania za prospołeczne. Może przy okazji prowadzenia procesu digitalizacji zasobów muzealnych w Polsce warto zweryfikować zasady dostępu do tego zasobu?

Przedstawiona powyżej absurdalna polityka prowadzi do sytuacji, jakiej autor niniejszego tekstu był przed kilku laty świadkiem na Międzynarodowych Targach Książki we Frankfurcie: na polskim stoisku znajdował się jeden (słownie: jeden) album poświęcony polskiej sztuce (na stoiskach: słowackim, rumuńskim, czeskim czy rosyjskim znaleźć można było mnóstwo wydawnictw poświęconych narodowemu dziedzictwu kulturowemu).

Muzea w dowolny sposób kształtują opłaty za udostępnianie do druku reprodukcje, choć żadne z nich nie przygotowuje publikacji promujących polską sztukę i dziedzictwo, wychodzących poza zbiory własne. Tę funkcję pełnią wydawnictwa komercyjne, przy czym pamiętać należy, że nie tylko popularyzują one sztukę jako taką, ale promują również same muzea (opisy dzieł zawierają zawsze ich afiliację). Mimo to trudno odnaleźć wśród muzealników zwolenników tezy, że wydawcy są ich sprzymierzeńcami. O wiele łatwiej usłyszeć opowieści o niebotycznych zyskach ze sprzedaży albumów „z naszymi” reprodukcjami. Jak kształtują się one w rzeczywistości? Jednym z największych polskich wydawnictw prywatnych, od lat konsekwentnie promujących polską sztukę (niekorzystającym z publicznych środków) jest krakowskie Wydawnictwo Kluszczyński². Firma, mająca w dorobku ponad pięćdziesiąt albumów poświęconych polskiej sztuce, wydała w ostatnim okresie kilka pozycji tematycznych o charakterze popularyzatorskim. *Akt w malarstwie polskim* został opublikowany w nakładzie 2000 egzemplarzy, z czego w obrocie księgarskim sprzedało się 300 (reszta, po cenie niższej

od kosztu produkcji, trafiła do sieci tanich księgarń). Spośród 1000 egzemplarzy albumu *Konie w malarstwie polskim* sprzedała się połowa. Okazała dwujęzyczna publikacja *Sztuka Krakowa*, ze wstępem znakomitego naukowca, profesora Jana K. Ostrowskiego (dyrektora Zamku Królewskiego na Wawelu), w której znalazło się około 500 fotografii ukazujących najświetniejsze przykłady krakowskiej architektury, rzemiosła, malarstwa i rzeźby osiągnęła, jak na razie, poziom sprzedaży równy dziesiątej części nakładu... Te wyniki nie mogą być zaskoczeniem dla zarządzających muzeami, gdyż doskonale znają oni wielkość sprzedaży choćby własnych katalogów (wydawanych z reguły dzięki wsparciu sponsorów)³.

Wobec powyższego konieczne wydaje się opracowanie klarownych zasad, na jakich digitalizowane zbiory polskich muzeów powinny być dostępne dla użytkowników zewnętrznych. Można byłoby pokusić się np. o zdefiniowanie grup użytkowników czy też rodzajów wykorzystania reprodukcji, np. wg klucza wprowadzającego trzy kategorie:

- 1) działalność naukowa oraz projekty edukacyjne (w tym również wykorzystanie w podręcznikach szkolnych),
- 2) działalność popularyzatorska, w tym komercyjne projekty wydawnicze prezentujące polskie dziedzictwo kulturowe,
- 3) inne obszary komercyjnego wykorzystania.

Dodać należy, że musi temu towarzyszyć profesjonalizacja muzeów w obszarze współpracy z odbiorcami, podniesienie sprawności organizacyjnej do poziomu prezentowanego przez działające w Polsce (i na świecie) liczne agencje i banki fotografii. Działy sprzedaży reprodukcji wymagają absurdalnych wręcz detali dotyczących zamówienia, życząc sobie podania nie tylko autora i tytułu publikacji (co zrozumiałe), ale niekiedy również numeru inwentarzewego dzieła. Kupno reprodukcji wg niestandardowego klucza (czyli innego niż wyszukanie wg schematu: autor, tytuł, epoka artystyczna), obrazujących np. wskazany krąg tematyczny, niekiedy graniczy z cudem; w przeciwieństwie do banków zdjęć, muzea żądają dodatkowych opłat za prowadzenie kwerendy, przy czym nie tylko wydłuża to realizację zlecenia (niekiedy proponowane są terminy kilkumiesięczne), ale w dodatku odbywa się na zasadzie dużej przypadkowości. W muzeach nie działają elektroniczne bazy inwentarzewe (o czym pisano wcześniej), zaś korzystanie z systemu słów-kluczy pozostaje czystą abstrakcją. Trzeba mieć sporo szczęścia, by trafić na pracownika merytorycznego mającego rozeznanie w interesującym nas akurat temacie, mającego czas na odnalezienie odpowiednich dzieł, przy czym osiągnięty rezultat zwykle trudno uznać za w pełni zadowalający. Sprawę komplikuje dodatkowo skrajnie zbiurokratyzowany rytm pracy, np. na stronie internetowej Muzeum Narodowego w Poznaniu możemy przeczytać, że: *Osoby zainteresowane przeprowadzeniem szczegółowej kwerendy lub pragnące przeprowadzić ją osobiście prosimy o złożenie pisemnego wniosku do Dyrektora Muzeum z zaznaczeniem tematu, celu i zakresu badań.* U użytkowników przyzwyczajonych do pracy z profesjonalnymi bankami fotografii (błyskawiczny kontakt mailowy, możliwość samodzielnego przeszukiwania podstawowych baz online itp.) może budzić jedynie zdziwienie, że dyrektor szacownej placówki ma czas na zajmowanie się sprawami tak błahymi... Należy do tego dodać, że w największych polskich bankach fotografii możliwe jest kupno zdjęć w cenie nieprzekraczającej niekiedy 100 zł (przy większych zamówieniach ceny negocjowane są indywidualnie), przy czym podejmują się one nie tylko przeprowadzenia kwerendy na zadany przez klienta temat bez żadnych dodatkowych opłat, ale również przesłanie drogą mailową wglądówek proponowanych zdjęć (w jakości wystarczającej do projektowania publikacji, co umożliwiła elastyczne gospodarowanie pozyskiwanym materiałem), absolutnie nie oczekując, że wszystkie te zdjęcia zostaną ostatecznie przez klienta zakupione.

* * *

Przedstawiony powyżej zestaw zagadnień nie jest na pewno katalogiem zamkniętym. Pozwala jedynie zorientować się, jak wielowymiarowy charakter ma prowadzony w polskich muzeach proces. Pokazuje również, że dalsze cha-

otyczne działania w tym zakresie nie mogą zakończyć się sukcesem, a jedyną drogą do zmiany istniejącej sytuacji jest poddanie digitalizacji muzealiów w Polsce sprawnemu i skutecznemu zarządzaniu.

Przypisy

¹ A. Kuśmidrowicz-Król, *Standardy, procedury i inne wyzwania. Prace zespołu ekspertów ds. digitalizacji muzealiów NIMOZ*, „Muzealnictwo” 2011, nr 52, s. 29.

² Autor artykułu składa gorące podziękowania właścicielowi Wydawnictwa, p. Ryszardowi Kluszczyńskiemu, za udzielenie zgody na opublikowanie danych dotyczących sprzedaży tytułów znajdujących się w ofercie firmy (przez 10 lat autor zatrudniony był w tym wydawnictwie na stanowisku kierownika produkcji, zajmując się m.in. współpracą z muzeami w zakresie pozyskiwania reprodukcji).

³ Dopełnieniem tego wątku może być pozyskana w Wydawnictwie Kluszczyński informacja, że jedno z dużych muzeów domagało się od wydawcy ścisłego przestrzegania terminów płatności za przesłane reprodukcje, pomimo faktu, że przez ponad rok zalegało z płatnościami za albumy wydawnictwa sprzedane w działającym jeszcze wówczas sklepie muzealnym...

WITHOUT A COMPASS AND A MAP...

ON THE ADMINISTRATION OF THE DIGITALISATION OF MUSEUM COLLECTIONS IN POLAND

Łukasz Gawel

Owing to the impetus, range and size of financial means, digitalisation could have become one of the most important systemic processes in Polish museums. More, it could (and perhaps still can become?) be a *sui generis* revitalization, offering new perspectives of activity, provoking answers to questions about the place of the contemporary museum in public space, the significance of the amassed collections, documentation standards, etc. Observing the course of this process, however, one might arrive at an impression that the opportunities, which it created had been to a great extent squandered. Digitalisation in Polish museums remains scattered, deprived of any sort of coordination exceeding the framework of a single institution, and thus chaotic;

nor does it offer certainty that this is a purposeful process (conceived as concern for cultural heritage comprehended as a complementary entity, a sensitive and unique resource). This state of things is the outcome of the fact that the whole undertaking does not possess a patron in the form of a strong leader who would effectively administer digitalisation. Naturally, this role should be assumed by the Ministry of Culture and National Heritage. Referring the manner of the realisation of the task in question to the classical functions of administration (planning, organising, steering, controlling) it must be said that some (planning, organising) have been ignored totally while in the case of others attempts are made to realise them by applying on-the-spot solutions.

dr hab. Łukasz Gawel, dyrektor Instytutu Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej); w obszarze jego zainteresowań naukowych znajdują się przede wszystkim zagadnienia związane z zarządzaniem dziedzictwem kulturowym (zwłaszcza w ramach szlaków kulturowych) oraz funkcjonowaniem publicznych instytucji kultury.