

Filozofski fakultet

Sveučilišta u Zagrebu

Odsjek za informacijske i komunikacijske znanosti

Katedra za muzeologiju i upravljanje baštinom

## ISKUSTVA I POUKE NOVIH MUZEJA U KRAKOVU

Diplomski rad

Mentorica: prof. dr. Žarka Vujić

Student: Hrvoje Havaić

Zagreb, 2013.

# Sadržaj

1. Uvod.....	3
2. Kulturna politika Poljske u kontekstu Europske unije.....	4
2.1. Nacionalna strategija razvoja kulture 2004. – 2013.....	6
3. Stanje muzeja u Poljskoj .....	9
3.1. Gospodarska djelatnost u poljskim muzejima.....	11
4. Iskustva varšavskih muzeja.....	14
5. Kulturni razvoj Malopoljskog vojvodstva .....	17
6. Iskustva muzeja u Krakovu.....	20
6.1. Povijesni muzej grada Krakova.....	22
6.1.1. Muzej podzemlja Ryneka (Muzeum podziemia Rynku) .....	25
6.2. Muzej suvremene umjetnosti u Krakovu – MOCAK.....	26
6.3. Malopoljski vrt umjetnosti (Małopolski Ogród Sztuki) .....	29
6.4. Budući projekti u Krakovu .....	30
7. Stanje muzeja i kulturna politika u Hrvatskoj.....	33
8. Zaključak.....	38
9. Literatura .....	39

## 1. Uvod

Poljska država je u posljednjih desetak godina, od ulaska u Europsku Uniju, postala jedna od najboljih primjera koji pokazuje kako se uspješno mogu koristiti fondovi Europske Unije u svrhu kulturnog razvoja. Prvenstveno će u mom radu biti naglasak na muzejskom području koje je doživjelo najveći uzlet nakon 2004. godine.

Boraveći u Krakovu na ERASMUS studentskoj razmjeni, dobio sam detaljan uvid u funkcioniranje i strateške planove za razvoj muzejskih i drugih kulturnih institucija, a istovremeno bio u mogućnosti doći u direktni kontakt s realiziranim projektima u Krakovu, ali i drugim poljskim gradovima.

U prvom dijelu rada ću predstaviti trenutno stanje u muzejima u Poljskoj, s naglaskom na Varšavu, koja se u kulturnom kontekstu sve više razvija i prestaje biti samo meka za ekonomske stručnjake i bankare. Spomenut ću i neke od najvažnijih operativnih programa koji se provode u Poljskoj, a tiču se regionalnog razvoja koji sadrži i strategije razvoja kulture i turizma, koji postaju neizostavni u ekonomskom i gospodarskom razvoju pojedinih područja. Istaknut ću i nekoliko najvažnijih varšavskih muzeja koji su već otvoreni, ili će biti u bližoj budućnosti, te ukratko iznijeti financijske podatke o njihovoj izgradnji i uređenju.

U drugome dijelu rada detaljnije ću obraditi problematiku poljske kulturne politike koja se uvelike promijenila nakon 1989. godine i pada komunističkog režima, kada se uvidjela potreba za ponovnim promišljanjem poljskog nacionalnog identiteta i očuvanjem baštine, kao i njenim prezentiranjem. Dublje ću se osvrnuti na strateške planove krakovskih muzeja, malopoljske regije i obraditi najvažnije teme iz kulturne politike cijele države.

U središnjem dijelu rada, predstaviti ću nove krakovske muzeje: Muzej podzemlja, Muzej suvremene umjetnosti i Malopoljskog vrta umjetnosti, koji su primjeri kako dobro korištenje Europskih fondova može dovesti do bržeg razvoja muzeja i kulture općenito. Također, ukratko ću se osvrnuti i na buduće krakovske projekte koji bi trebali još više proširiti ponudu grada i privući ne samo turiste već i lokalno stanovništvo.

U posljednjem dijelu rada ću predstaviti stanje kulture i muzeja u Hrvatskoj, na temelju strateških planova za razvoj kulture i publikacija koje se tiču kulturnog turizma i uloge koju muzeji igraju u njemu. Ulaskom Hrvatske u Europsku Uniju, otvaraju nam se vrata europskih fondova, a to znači novi izvor financiranja kulture.

## 2. Kulturna politika Poljske u kontekstu Europske unije

Toby Miller i George Yúdicenavode kako se kulturna politika odnosi na institucionalne potpore koje usmjeravaju s jedne strane estetsku kreativnost, a sa druge sveukupni način života – kulturna politika je most između ova dva registra. Za njih kulturna politika je utjelovljena u sustavnim, regulatornim vodičima za djelovanje koje organizacije usvajaju kako bi postigle svoje ciljeve.<sup>1</sup>

O službenoj definiciji kulture u Poljskoj konstantno se raspravlja. Kultura je definirana kao područje društvenog života koje pomaže u razvoju vrijednosti i područje u umjetničkom stvaranju koje ima najvažniju ulogu.<sup>2</sup> Problem zapravo nije u samoj definiciji kulture već u opsegu državne odgovornosti u kulturi i interesima Ministarstva kulture i nacionalne baštine.

Prijelomna godina u društvenoj i poljskoj političkoj povijesti bila je 1989., kada je država prolazila kroz mnoge promjene koje su je trebale udaljiti od dotadašnjeg socijalističkog uređenja. Prije početka devedesetih, kulturne aktivnosti bile su okarakterizirane visokom razinom centralizacije, institucionalizacije i monopola državne moći. Kao što je bio slučaj i u većini današnjih postkomunističkih zemalja, vladala je politička cenzura (posebno u kulturi), a sve kulturne aktivnosti bile su pod jakim utjecajem političkih previranja u državi. Nadzor nad kulturnim razvojem i djelovanjem vršili su ministar kulture i umjetnosti te vladajuća komunistička partija.

Promjena koja dolazi nakon pada komunizma uvjetovala je političku i ekonomsku transformaciju koja je imala pozitivan utjecaj na poljsku kulturu, a očituju se i u poljskom Ustavu u kojem stoji da je svima zagwarantirana sloboda stvaranja i korištenje kulturnih dobara.<sup>3</sup>

Nova načela organiziranja i financiranja kulturnih aktivnosti, bila su donesena 1993. godine u dokumentu Načela državne kulturne politike, od kojih su kao najvažnija istaknuta:

---

<sup>1</sup> Primorac, J.: *kulturne politike*. URL: <http://www.culturenet.hr/default.aspx?ID=19> (14.5.2013.)

<sup>2</sup> Council of Europe/ERICarts, *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe, 13th edition, 2012*, str. 6.

<sup>3</sup> *Ustawa o muzeach*. URL: <http://www.polskainfo.pl/prawo/op,1/id,467/> (14.5.2013.)

- poticanje rasta demokracije i jačanje civilnog društva
- olakšati umjetnicima i institucijama prijelaz prema tržišnoj ekonomiji
- osigurati najvažnija kulturna dobra
- predstaviti i potaknuti legalne mogućnosti koje će pomoći u razvoju novih oblika kulturnih aktivnosti

Kulturna politika je na taj način trebala postići sljedeće ciljeve:

- decentralizaciju
- osigurati financijska sredstva za izabrane kulturne institucije i kulturne događaje
- osigurati potporu za razvoj privatnih kulturnih institucija i potporu mehanizmima koji će biti dodatak javnom financiranju kulture<sup>4</sup>

Takva kulturna politika olakšala je funkcioniranje kulturnih institucija i dala nove mogućnosti koje su olakšale kulturni razvoj Poljske u europskom kontekstu. Tijekom godina, kulturna strategija bila je podložna promjenama, a najveći problem predstavljalo je financiranje i održivost kulture. Europska Unija je donijela mnogo pozitivnih prevrata, te se poljska kulturna politika danas usklađuje s kulturnom politikom Europske Unije, koja upravo potiče regionalni razvoj svake države i ističe važnost decentralizacije u razvoju.

Europska Unija svojim država članicama ostavlja mogućnost kreiranja svojih vlastitih kulturnih politika i stvaranju odluka o financiranju tog područja. No, određene regulacije i propisi su na snazi u Ugovoru o financiranju Europske Unije i Ugovoru iz Maastrichta, a tiču se kulturne razmjene i suradnje<sup>5</sup> između država članica.

Poljska je dobila pristup Strukturalnim fondovima Europske Unije 2004. godine. Između sedam Operativnih programa za razdoblje između 2004. i 2006. godine, najvažniji je za poljsku kulturu Integrirani regionalni operativni program

---

<sup>4</sup>Council of Europe/ERICarts: *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, 13th edition, 2012, str. 2.

<sup>5</sup> Programi kao što su Kultura 2007-2013 i MEDIA 2007

IROP<sup>6</sup>, financiran iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Europskog socijalnog fonda. Najviše projekata od nacionalne važnosti realizirani su u okviru Prioriteta 1 – Razvoj i modernizacija infrastrukture za ojačanje kompetitivnosti regija, mjere za Razvoj turizma i kulture. Ministarstvo kulture i nacionalne baštine navelo je podatak kako je u okviru IROP – a u tom vremenskom rasponu potrošeno 837 milijuna złota na 81 projekt.

Potpora za razdoblje 2007. – 2013. je razvijenija i sastoji se od četiri nacionalna operativna programa, 16 regionalnih operativnih programa, Operativnog programa za razvoj istočne Europe i nekoliko transnacionalnih i transregionalnih kooperacijskih linija. U području kulture su najvažniji:

- Operativni program – Infrastruktura i Okolina koji se financira iz Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda, posebno prioritet broj 9 – Kultura i kulturna baština
- Operativni program – Ljudski kapital, kojeg financira Europski socijalni fond
- Regionalni programi koje financira Europski fond za regionalni razvoj; prioriteti ovih programa su regionalne potrebe i omogućavaju realizaciju kulturnih projekata<sup>7</sup>

## **2.1. Nacionalna strategija razvoja kulture 2004. – 2013.**

Ovaj dokument<sup>8</sup> koji je predstavljen javnosti 2001. godine imao je važnu ulogu u razvoju poljske kulture u godinama koje su slijedile. Njegova izrada nije bila samo prilika za analizu dotadašnjeg stanja kulture i rasprave o ciljevima i prioritetima, već je omogućila promišljanje o potrazi za novim načinima financiranja projekata s područja kulturne djelatnosti.

Po prvi puta se moglo uvidjeti kakav utjecaj ima kulturna industrija u stvaranju gospodarskih vrijednosti zemlje, te njen utjecaj na ekonomske i društvene subjekte u kontekstu vremena. Prvenstveno se orijentirala na analizu situacije u pojedinim regijama i donijela kritiku loše decentralizacije države. Također, analizom se došlo do zaključka da su pojedine regije u prednosti što se tiče financiranja

---

<sup>6</sup> engl. „IntegratedRegionalOperationalProgramme“

<sup>7</sup>Councilof Europe/ERICarts, *CompendiumofCulturalPoliciesandTrends in Europe, 13th edition, 2012*, str. 13.

<sup>8</sup>pol. „NarodowaStrategiaRozwojuKultury na lata 2004-2013“

njihovih planova i programa, dok su druge osuđene na traženje alternativnih oblika financiranja koji uvelike sprječavaju kvalitetni razvoj kulturnih programa. Istaknuo se i problem nepostojanja zajedničkog registra kulturnih institucija što onemogućava jednostavni pristup informacijama.

Stvaranje ovog dokumenta dovelo je i do definiranja nove misije, koju bi institucije trebale slijediti: „Ujednačen razvoj kulture kao najviše vrijednosti koja se prenosi generacijama, određuje cjelokupnost povijesnog i civilizacijskog dostignuća Poljske, vrijednosti koja čuva nacionalni identitet i koja osigurava kontinuitet tradicije i razvoj regija.”<sup>9</sup>

Dijagnoza trenutnog stanja kulture u Poljskoj provela se u dvije etape; u prvoj se istraživala sfera kulture u Poljskoj i drugim europskim zemljama, kompletirala se dokumentacija pravnih aktova vezanih uz kulturu, prevedeni su dokumenti na poljski jezik iz drugih zemalja (kulturne strategije i politike), dok se u drugoj etapi klasificirali i sistematizirali podaci prikupljeni iz prve etape. Prvi podaci proizašli iz toga bili su pretvoreni u radni dokument, koji se kasnije analizirao i interpretirao, što je bio temelj za stvaranje temeljnih strateških ciljeva iznesenih u konačnom radu.

Kao glavni strateški cilj navedeno je ujednačavanje razvoja poljskih regija, koji se kasnije proširuje na sljedeće:

1. Porast efektivnosti upravljanja kulturom
2. Provođenje inovativnih rješenja u sustavu organizacije kulturne djelatnosti i sustavu širenja kulture
3. Smanjenje regionalne nejednakosti u razvoju kulture
4. Porast participiranja i izjednačavanja mogućnosti u pristupu umjetničkom školovanju, dobrima i kulturnim uslugama
5. Poboljšanje uvjeta umjetničkog djelovanja
6. Efektivna promocija stvaralaštva
7. Očuvanje kulturne baštine i aktivna briga za spomenike
8. Smanjenje razlike između modernizacije i razvoja kulturne infrastrukture<sup>10</sup>

Izrada takvog dokumenta bio je vrlo unikatan posao. Po prvi puta je u Poljskoj izrađena SWOT analiza, koja se odnosila na razvoj kulture i upravljanja

---

<sup>9</sup> *Narodowastrategiarozwojukultury na lata 2004-2013*, Ministerstwokultury, 2001, str. 6.

<sup>10</sup> *ibid.*, str. 6.

kulturom. Zadaća ovog dokumenta bila je i otkrivanje svih mogućnosti da se povećaju izdaci za kulturne projekte, s naglaskom na Fondove Europske Unije ili neke druge zajedničke programe usmjeren na razvoj kulture.

Kako bi se navedeni strateški ciljevi realizirali u tom razdoblju, autori dokumenta istaknuli su dva načina<sup>11</sup>.

Prvi je povezan s učinkovitošću i kvalitetom poljske politike. Radi se ovdje o ulozi i zadaći Ministra kulture i nacionalne baštine u planiranju razvojnih strategija kulture, stvaranju novih propisnih okvira za projekte, organizirane brige za kulturne institucije, spremnost na komunikaciju s najvažnijim partnerima za ostvarivanje strategija. Pod tim se podrazumijevaju jedinice teritorijalne samouprave na svim razinama, prvenstveno maršali vojvodstava i vodstva vojvodstava u sustavu lokalne samouprave, kao i gradonačelnici gradova, najvažniji u kontekstu razvoja kulture.

Ključni partneri su i umjetnički krugovi te kulturni djelatnici. Važno je da se s idejom koju sadrži strategija na kulturu gleda kao na stvarnost vrijednosti (važnih u simboličkom smislu), ali i značajnu stvarnost u materijalnom smislu, odnosno, da se uvidi kako je kultura važan čimbenik u ekonomskom razvoju Poljske.<sup>12</sup>

Strategija informira javnost o ekonomskoj važnosti kulture te ugrađuje u svijest kako kultura nije samo primatelj javnih ili privatnih sredstava, već je prezentira kao sferu koja je bitna za gospodarski razvoj. U tom smislu dokument vidi financiranje kulture u drugačijem svjetlu.

Vrijedan dodatak dokumentu je i popis institucionalnih i praktičnih ideja, koje treba implementirati kako bi se u poljskim uvjetima mogli realizirati strateški ciljevi. Njihova provedba je ovisna i o kompliciranom funkcioniranju cijele države, posebno o brizi da se olakša komunikacija i rad između svih ministarstava.

Drugi način za realizaciju ciljeva je uz pomoć Europske Unije, o čijim fondovima je već bilo riječi u ovome radu.

Evidentno je da je glavni cilj jednakomjerni razvoj svih poljskih regija u kontekstu kulture i to će biti jedan od ključnih izazova države u narednim godinama. Takav proces će pridonijeti većoj društvenoj koheziji.

Oba načina će olakšati organizaciju kulturnih manifestacija i drugih aktivnosti. Kao prioriteti su odabrani: razvoj suvremene umjetnosti, razvoj čitalaštva i jačanje značenja knjige, potpora umjetničkih škola koje će iznjedriti suvremene

---

<sup>11</sup>ibid, str. 149.

<sup>12</sup>ibid, str. 132.



kadrove, razvoj kulturnih institucija koje vrše važnu ulogu u prijenosu kulture i briga o nacionalnoj kulturnoj baštini, a oni su najvažniji za održavanje kvalitete i razvoja poljske kulture u budućnosti.

### **3. Stanje muzeja u Poljskoj**

Na širokom području Poljske provodi se vrlo dinamična i progresivna kulturna politika. Društvo je prepoznalo potrebu otvaranja muzeja i ponude kulturnih programa svojim građanima, kao i međunarodnoj publici koja u sve većem broju turistički posjećuje Poljsku, prvenstveno gradove Krakov i Varšavu.

Bogata povijest i kultura zasigurno idu u korist takvom kulturnom razvitku, konstantno se istražuju nove mogućnosti izlaganja u muzejima uz pomoć suvremene tehnologije i pomagala, kao i obrazovanje postojećih zaposlenika i budućih kadrova. Međutim, najveći naglasak stavljen je na područje financiranja izgradnje novih muzeja i daljnje financijske održivosti novootvorenih institucija.

Ulaskom u Europsku Uniju 1. svibnja 2004. godine, Poljskoj se omogućilo korištenje Europskih fondova za članice Europske Unije, a između ostalog i Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF)<sup>13</sup>, koji se nalazi unutar strukturalnih i kohezijskih fondova. Projekti i dokumentacija koji su godinama stajali nedovršeni i nerealizirani, napokon su postali aktualni i pojavila se želja za njihovim ostvarivanjem. Značajna je također bila i gospodarska situacija Poljske koja je jedna od rijetkih svjetskih država koja nije osjetila svjetsku krizu.<sup>14</sup> Međutim, ulaskom u društvo drugih europskih država, osjetila se potreba očuvanja i prezentiranja onog što je poljsko; počevši od povijesti (arheoloških nalazišta, povijesnih objekata i događaja te nematerijalne baštine) pa sve do umjetnosti i drugih srodnih područja. Regionalni razvoj omogućio je decentralizaciju<sup>15</sup> i dao priliku vojvodstvima i gradovima da svoje vlastite projekte i ostvare.

Svako vojvodstvo izradilo je regionalni operativni program kojeg bi trebalo provesti u razdoblju od 2007. do 2020. godine. Fokus tih programa bio je usmjeren

---

<sup>13</sup> engl. EuropeanRegionalDevelopmentFund

<sup>14</sup> zahvaljujući korištenju predpristupnih fondova Europske Unije, kojima se pokrenulo gospodarstvo, privukle strane investicije i smanjila nezaposlenost, a samim time se dala prilika drugim društvenim područjima za brži i kvalitetniji razvitak.

<sup>15</sup> iako centralizacija u Poljskoj nije bila u toj mjeri naglašena kao što je slučaj s Hrvatskom.

na razvojne strategije na društvenoj, ekonomskoj i teritorijalnoj razini. Primjeri takvih programa su „Regionalni operativni program mazovječkog vojvodstva“<sup>16</sup> i „Regionalni operativni program malopoljskog vojvodstva“<sup>17</sup>.

Na kraju 2010. godine u Poljskoj je bilo točno 1038 muzeja, a danas ih ima oko 1200. Najviše ih je novootvorenih i onih koji već duže vrijeme djeluju na tom području u Malopoljskoj i Mazoviji (posebno u Varšavi i u krugu 100 kilometara oko grada), a na trećem mjestu je Velikopoljsko vojvodstvo. Iako se zbog financijskih razloga neki muzeji zatvaraju, konstantno se otvaraju novi, a vrste muzeja koji postoje na tom području su različite; od državnih, nezavisnih, privatnih i crkvenih.

Muzeologinja Dorota Folga Januszewska u jednom intervjuu navodi kako je u posljednja dva desetljeća u Poljskoj otvoreno najviše tehničkih muzeja i muzeja industrije i smješteni su u starim tvornicama, plinarama i rudnicima.<sup>18</sup> Primjeri takvih muzeja su muzeji rudarstva u mjestima Złoty Stok, Dąbrowa Górnicza i Zabrze, gdje su otvorena čak dva. Takvi muzeji su svojevrsna atrakcija koja privlači posjetitelje i nudi im jedinstven doživljaj. Organizirani su izleti pod zemlju gdje posjetitelji mogu doći do autentičnog mjesta i doći u doticaj s poviješću u sadašnjem vremenu te se diviti podzemnim vodopadima ili uživati u vožnji na splavi podzemnim jezerima. Nadalje, proširen je Otvoreni tehnički muzej u Wrocławu, institut u Dzierżoniowu i moderniziran je Muzej proizvodnje šibica u Częstochowoj. Nažalost, o takvim muzejima se vrlo malo govori jer se smatra da nisu zanimljivi široj javnosti, a njihova kvaliteta upravo leži u tome da su otvoreni in situ, što je vrlo atraktivno za djecu i mladež te da imaju vrlo zanimljiv edukacijske i istraživačke programe koji bi mogli privući ne samo turiste već i lokalno stanovništvo, a ujedno očuvati i tradiciju tog kraja.

Iako tehnički muzeji vode, slijede ih povijesni i umjetnički muzeji. U posljednjih petnaestak godina u Varšavi je otvoreno desetak novih muzeja, od kojih su najvažniji Muzej povijesti poljskih Židova u Varšavi, Muzej varšavske Prage, Muzej varšavskog ustanka, Muzej suvremene umjetnosti u Varšavi i Muzej

---

<sup>16</sup> pol. „Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego 2007. – 2013.“

<sup>17</sup> pol. „Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego 2007. – 2013. „

<sup>18</sup> Sarzyński, P.: *Czypolskiemu muzeumogzachwycić turystów*. URL: <http://www.polityka.pl/kultura/aktualnoscikulturalne/1531263,1,czy-polskie-muzea-moga-zachwycic-turystow.read> (17.6.2013.)

Fryderyka Chopina. S obzirom na tradicionalno turistički karakter grada, s novim muzejima prednjači Krakov koji se u kontekstu muzeja najbrže razvija od svih gradova u Poljskoj, a obogatio je ponudu muzejima kao što su: Muzej suvremene umjetnosti, Muzej Podzemlja Ryneka, Schindlerova tvornica, Muzej Narodne Armije, Muzej PRL-a u Nowoj Huti, Muzej japanske umjetnosti i tehnike „Manggha“, Ljekarna „Pod Orłem“ i Malopoljski vrt umjetnosti, o kojima će nešto više riječi biti kasnije u radu.

### **3.1. Gospodarska djelatnost u poljskim muzejima**

Muzeji su temelj društvenog i gospodarskog razvoja i njihova uloga u tom kontekstu u Poljskoj sve se više prepoznaje i postaje predmet rasprave. Članak autorice Elżbiete Hibner bavi s upravo tom problematikom te razrađuje mogućnosti boljeg upravljanja muzejima. Dosadašnje muzejske prakse i obvezujući zakoni i statuti muzeja navode kako je djelatnost muzeja usmjerena na:

- prikupljanje i arhiviranje zbirki
- vođenje brige o spomenicima
- provođenje znanstveno-istraživačke djelatnosti
- edukaciju i širenje znanja

Osim svoje osnovne djelatnosti, neki muzeji provode u ograničenom opsegu i gospodarsku djelatnost, koja se uglavnom temelji na iznajmljivanju i zakupu dijelova nekretnine.

Muzej, kao mjesto koje podiže turističku atraktivnost, je prihvaćen kao važan element turizma od turističkih organizacija i samoupravne vlasti. Suradnja muzeja s lokalnom vlašću može biti od dodatne koristi za muzej, kao i za lokalnu zajednicu. Perspektiva suradnje muzeja s okruženjem može utjecati na provođenje novih oblika

aktivnosti, prvenstveno onih koji pomažu promociji muzeja. Najčešće se ističe sljedeće<sup>19</sup>:

- informacije o muzejskoj ponudi se uvrštavaju u informativne letke za turiste
- iskorištavanje smještaja muzeja oko popularnih kulturno-povijesnih ruta
- edukacija u muzeju kao proizvod turističke edukacije

Veći angažman u turističkoj ponudi i uža suradnja s lokalnim vlastima može uroditi osnivanjem novih organizacijskih formi, kao što su<sup>20</sup>:

- arheološki rezervati i muzeji na otvorenom
- muzeji u prostoru
- prirodna baština – povijesni i suvremeni oblici čuvanja i oblikovanja krajolika
- sudjelovanje u organizaciji cikličnih masovnih zabava, kao što su viteški turniri, povijesne rekonstrukcije i umjetnički festivali

Novi izazovi uvjetuju istovremeno i komercijalizaciju muzejskog prostora, ali i opasnosti u obliku šteta za djelatnost određenu statutom. Postoji mogućnost da se takva situacija izbjegne na način da se odredi granična linija između djelatnosti određene statutom i gospodarske djelatnosti. Na gospodarsku djelatnost u području

---

<sup>19</sup>Hibner, E.: *Muzea jako podmiotyrozwojuspołecznego. Promocjanowychmetodzarządania. Adaptacjasystemuprawa*, [http://www.nimoz.pl/upload/czas\\_muzeow/HIBNER\\_Muzea\\_jako\\_podmioty\\_rozwoju.pdf](http://www.nimoz.pl/upload/czas_muzeow/HIBNER_Muzea_jako_podmioty_rozwoju.pdf) (25.6.2013.)

<sup>20</sup>Hibner, E.: *Muzea jako podmiotyrozwojuspołecznego. Promocjanowychmetodzarządania. Adaptacjasystemuprawa*, [http://www.nimoz.pl/upload/czas\\_muzeow/HIBNER\\_Muzea\\_jako\\_podmioty\\_rozwoju.pdf](http://www.nimoz.pl/upload/czas_muzeow/HIBNER_Muzea_jako_podmioty_rozwoju.pdf) (25.6.2013.)

muzeja možemo gledati kao na transfer znanja iz sfere umjetnosti i kulture u sferu biznisa. U takvu djelatnost ubrajamo:

- izdavačku djelatnost
- gastronomiju
- izradu i prodaju suvenira
- radionice

Sigurno i efektivno provođenje gospodarske djelatnosti zahtijeva promjene u radu muzeja, kao i obrazovanju ravnatelja i muzejskog osoblja<sup>21</sup>. Pod tim se prvenstveno misli na stalno promišljanje na koji način doći do dodatne zarade i naučiti poduzetnički razmišljati na temelju promatranja tržišta i dobrih praksi u Europi i svijetu. I gospodarska i stručna muzejska trebale bi zajedno supostojati za razvoj muzeja i u korist svih zaposlenika. Autorica Elżbieta Hibner navodi<sup>22</sup> kako utvrđivanje kompetencija koje su potrebne za efektivno upravljanje resursima u cilju kreiranja novih tržišnih proizvoda mogu biti predmet djelatnosti Akademije upravljanja muzejima i mogu obuhvaćati sljedeće aktivnosti:

- edukaciju muzejskog osoblja o pokretanju i vođenju gospodarske djelatnosti
- popularizaciju dobrih praksi (međunarodna razmjena)
- organizaciju pojedinih dijelova gospodarske djelatnosti
- promociju i marketing proizvoda gospodarske djelatnosti muzeja

---

<sup>21</sup> ibid.

<sup>22</sup> ibid.

No, svi planovi vezani uz gospodarsku djelatnost muzeja mogli bi naići na probleme ukoliko se ne promijene propisi, a to se može izbjeći tako da se prošire ovlasti u području znanstveno-istraživačkog rada i brige o autorskim pravima te, najvažnije, da se olakša provođenje gospodarske djelatnosti regulacijom poreza.

Gospodarska djelatnost sve je prisutnija u muzejima diljem Poljske, posebno na primjernima novootvorenih muzeja koji na taj način ne samo da dobivaju mogućnost za nove oblike financiranja, već i za kreiranje prepoznatljivog potpisa institucije. Na taj način se u muzeje privlači i više posjetitelja, koji unutar muzejskog prostora provode sve više vremena i nerijetko se uključuju u daljnje projekte koji se u njemu provode. Istina je da gospodarska djelatnost može narušiti osnovnu djelatnost muzeja, ali rješenje leži u pronalasku ravnoteže i opreznog pristupanja prilikom kreiranja plana gospodarske djelatnosti. U 20. stoljeću mediji su postali iznimno važni i stvorili su se novi odnosi između ekonomije i kulture, koji su stvorili moćnu kulturnu industriju.<sup>23</sup> Na subjektima odgovornima za upravljanje muzejom u tom kontekstu leži velika odgovornost, ali i potencijal za koji je potrebno znanje kako bi se znao kvalitetno iskoristiti.

## **4. Iskustva varšavskih muzeja**

Varšava polako, ali sigurno prestaje biti samo političko i financijsko središte i glavni grad Poljske, već se etablira i kao grad kulture i povijesti. Njena zanimljivost (ako je možemo nazvati tako) proizlazi iz njene burne povijesti kada je bila jedno od mjesta najvećih zločina koji su bili počinjeni u ljudskoj povijesti u Drugom svjetskom ratu. Bogata židovska kultura je bila gotovo u potpunosti izbrisana s njenih ulica, a zgrade i palače srušene sa zemljom. Ipak, grad se oporavio i

---

<sup>23</sup>Pomian, K.: *Muzeum: kryteriasukcesu*, Muzealnictwo No.50, NarodowyInstytutMuzealnictwa i ObronnyZbiorów, Varšava, 2008, str. 64.

početkom 21. stoljeća dolazi do pojačane potrebe za predstavljanjem povijesti i kulture javnosti te očuvanjem poljskog nacionalnog identiteta.

Od 2010. godine pa do danas, Varšava se promijenila u grad muzeja. Tendencija je graditi muzeje koji će svojom suvremenosti izlaganja i uporabom novih tehnologija te arhitekturom plijeniti pozornost promatrača i posjetitelja, a istovremeno dati jedan moderan pečat samome gradu. To je trend koji se pojavljuje diljem svijeta, a Poljska ga je objeručke prihvatila.

Prvi muzej koji je označio svojevrsnu prekretnicu u dotadašnjem načinu izlaganja i organizacije muzeja bio je Muzej varšavskog ustanka, otvoren 2004. godine, a smješten u prostor stare tramvajske elektrane. Danas je to živi centar kulture, u kojem mladi i stariji razgovaraju ne samo o povijesti, već također i o filmu, umjetnosti i arhitekturi. Paweł Kowal<sup>24</sup> piše kako je cilj od samog početka bio napraviti muzej koji će biti usmjeren na unuke i njihove djedove, sve u svrhu razmjene iskustva i međugeneracijskog dijaloga, kao i održavanja autentičnog sjećanja na događaje iz povijesti.<sup>25</sup> Brojka od 500 000 posjetitelja<sup>26</sup> koju je Muzej iznio u javnost 2009. godine, govori dovoljno o tome kako takav koncept muzeja može biti uspješan.

Drugi muzeji postali su svjesni činjenice da ukoliko žele stati uz bok Muzeju varšavskog ustanka, moraju razviti jednu zdravu konkurenciju koja će unaprijediti njihov prostor, ali i ponudu, koja ne bi trebala prestati na modernim izložbama s dodirnim ekranima, već i razviti komercijalnu ponudu, a pod tim se misli na kino dvorane, knjižare, kafiće i restorane. Također, vrlo je bitno muzeje približiti obiteljima, prvenstveno preko vikenda kada djeca i njihovi roditelji mogu zajednički iskoristiti slobodno vrijeme, a to se postiže prilagođavanjem ponude upravo toj ciljanoj publici, što znači više edukacijskih i zabavnih programa.

No, postavlja se pitanje kako zabava u muzeju utječe na budućnost muzeja. Odgovor pokušava pronaći Victoria Newhouse, navodeći kako zabava može predstavljati poželjnu alternativu za muzej, ali se brzo može preobraziti u obični

---

<sup>24</sup> koautor koncepta Muzeja varšavskog ustanka; od 2003. godine radio kao stručnjak u osmišljavanju Muzeja.

<sup>25</sup> *Jak budowaliśmymuzeum,*

URL: [http://www.1944.pl/o\\_muzeum/o\\_nas/historia\\_muzeum/jak\\_budowalismsy\\_muzeum/](http://www.1944.pl/o_muzeum/o_nas/historia_muzeum/jak_budowalismsy_muzeum/)

(21.6.2013.)

<sup>26</sup> *ibid.*

komercijalizam koji degradira umjetnost.<sup>27</sup> Konačni odgovor na to pitanje pojavit će se u bližoj budućnosti kada će se objektivno moći sagledati pozitivne i negativne strane takvih trendova u muzejima.

Varšava je od 2010. godine do danas predstavila šest novih muzeja, čija je izgradnja bila sufinancirana iz fondova Europske Unije, a financiranju se priključila država kao i sam grad. U dijelu rada koji slijedi predstavit ću neke od njih.

Muzej Fryderyka Chopina otvoren je početkom 2010. godine, na 200. godišnjicu rođenja skladatelja i smješten je u baroknom dvorcu Ostrogskih. Prostor je ispunjen multimedijalnim izlošcima, a posjetitelji mogu izabrati jednu od četiri trase razgledavanja ispunjene različitim multimedijalnim sadržajem. Unutar Muzeja nalazi se pult s informacijama za posjetitelje, restoran, kafić, knjižnica, knjižara, fonoteka i uredi. Izgradnja je koštala 81,5 milijuna zlota, od čega je 50 milijuna podmirila država, a ostatak sufinancirala Europska Unija.

Muzej povijesti poljskih Židova otvoren je 2013. godine i jedan je od najiscrpnijih muzeja koji interpretira židovsku problematiku prije, tijekom i nakon Drugog svjetskog rata. Arhitektonski projekt tog suvremenog zdanja izradila je tvrtka „Lahdelm&Mahlmäki“ iz Finske te je smješten na području bivšeg geta u Muranovu. U Muzeju se nalazi edukacijski centar, klub mladih, restoran, centar za dokumentaciju, i sala koja može primiti oko 450 osoba, u kojoj se održavaju koncerti i prikazuju filmovi. Investicija je „teška“ 252 milijuna zlota, s time da je najveći udio podmirila država i grad, a ostatak darovatelji iz Poljske i svijeta.

Muzej poljske povijesti će biti otvoren 2013. godine, a projekt za izgradnju Muzeja nastao je u radionici „Paczowski et Fritz“ u Luksemburgu. Karakterizirat će ga neutralnost, laganost i antisimbolizam. Zgrada bi trebala imati oko 20 tisuća metara kvadratnih, polovicu će zauzeti postav koji će koristiti najmodernije audio i multimedijalne instalacije. Trošak investicije je oko 350 milijuna zlota, a 300 milijuna će sufinancirati Europska unija.

Muzej suvremene umjetnosti otvorit će se 2014. godine, a projektirao ga je Christian Kerez iz Švicarske. Najbolji je primjer suvremene arhitekture koji bi trebao biti kontrast socrealističkoj Palači kulture u centru Varšave. Muzej neće izlagati

---

<sup>27</sup>Newhouse, V.: *Towards New Museum*, TheMonacelliPress, 2007, str. 65.



samo poljske umjetnike već autore s područja cijele središnje Europe. Troškove izgradnje bi trebala preuzeti država i Europska Unija, kao što je slučaj i s drugim novootvorenim muzejima.

Posljednji muzej je znanstveni centar „Kopernik“ koji je otvoren krajem 2010. godine i godišnje kroz njegov postav prođe oko 500 000 posjetitelja. Financirali su ga Grad Varšava, Ministarstvo znanosti i visokog školstva te Ministarstvo nacionalnog obrazovanja. Projekt je sufinancirala Europska Unija s 207 milijuna złota, a cijela investicija koštala je 364,8 milijuna złota.

## **5. Kulturni razvoj Malopoljskog vojvodstva**

Malopoljska je tradicionalno oduvijek bila turističko vojvodstvo, a turizam ključni sektor Malopoljske regionalne ekonomije. Atraktivnost regije proizlazi iz

materijalne i nematerijalne kulturne i prirodne baštine koja je temelj razvoja turizma. Godišnje tu regiju posjeti oko 10 milijuna turista iz Poljske i svijeta, od kojih su većina turisti koji traže kulturnu ponudu. Regija je vodeća u Poljskoj po broju povijesnih građevina i nepokretnih objekata, a 3000 njih je u Regionalnom registru povijesnih spomenika. Zanimljivo je također spomenuti kako je 8 (od 16 u cijeloj državi) građevina i mjesta upisano na popis Svjetske kulturne i prirodne baštine UNESCO-a. Procjenjuje se da zbirke malopoljskih muzeja sadrže oko 4 milijuna predmeta baštine, koji su smješteni u oko 105 različitih muzeja, od kojih je očekivano najveći broj u Krakovu.

Regionalni operativni program malopoljskog vojvodstva, između ostalog, razrađuje i strategiju razvoja turizma i kulturne industrije regije. S obzirom na to da mnoge kulturne atrakcije nisu iskorištene u svom punom potencijalu i da postoje problemi vezani uz održavanje, očuvanje i prezentiranje zbog limitiranih financijskih mogućnosti te izvora financiranja, osjetila se potreba za korištenjem fondova Unije usmjerenih na regionalni razvoj država.

Prioriteti navedeni u tom programu<sup>28</sup> su:

1. razvoj turističke infrastrukture
2. razvoj proizvoda kulturne baštine
3. potpora kulturnim institucijama

Poseban naglasak je na razvoju proizvoda kulturne baštine i investicije su usmjerene na zaštitu i očuvanje povijesnih i kulturnih objekata, s težištem na vraćanju njihovog originalnog izgleda i spašavanju od daljnjeg propadanja te osiguravaju njihovedostupnosti turistima. Drugi dio programa odnosi se na investiranje na zaštitu, kako bi se osigurala sigurnost i turistima se prezentirala prirodna baština, prvenstveno područja koja su zaštićena programom „Nature 2000“, kao važni element koji doprinosi atraktivnosti regije.

Projekt koji se trenutno provodi u Malopoljskoj i koji je vezan uz muzeje je projekt „Virtualni muzeji Malopoljske“. To je inovativni projekt čiji je cilj digitalizacija muzejskih zbirki i osnivanje Regionalne radionice digitalizacije, ali i

---

<sup>28</sup>Małopolska Region Management Board, *2007-2013 Małopolska Regional Operational Programme*, Krakov, 2007, str. 81.

portala na kojem bi izabrani predmeti bili prezentirani, a izabrali bi ih stručnjaci iz kolekcija 35 muzeja s područja Malopoljske. Sedamstotinjak izložaka, kojima su prirodnim okruženjem do sada bile muzejske i galerijske vitrine, sada će biti izložene u virtualnom prostoru. Posjetitelji portala moći će se upoznati s njihovom povijesti, promatrati ih sa svih strana bez opasnosti da se unište. Zahvaljujući interaktivnoj i atraktivnoj vizualnoj formi izlaganja, muzejski predmeti će imati priliku doprijeti do velikog broja ljudi. Prepoznatljivi pečat tog portala bit će zanimljive poveznice s drugim sadržajima i inspirativni konteksti, kao i bogati edukativni materijali namijenjeni prvenstveno mlađoj publici itd. Očekuje se da će realizacija tog projekta biti dovršena potkraj 2013. godine te da će imati veliki utjecaj na formiranje sličnih projekata i u drugim dijelovima Poljske.

## 6. Iskustva muzeja u Krakovu

Krakov je najdinamičniji grad malopoljskog vojvodstva što se tiče očuvanja, interpretacije i prezentiranja kulturne baštine, ali i otvaranja novih kulturnih institucija i muzeja. Grad i Vojvodstvo su prepoznali ekonomski potencijal kulturnog razvoja grada i do danas vode vrlo progresivnu (čak i agresivnu) kulturnu politiku koja bi trebala grad staviti uz bok drugim europskim prijestolnicama kulture, kao što su Beč, Berlin Pariz i London.

U trenutku nastajanja ovog rada, Krakov se može pohvaliti mnogim realiziranim projektima za koje su ideje nastale još u devedesetim godinama 20. stoljeća, ali nije bilo financijskih sredstava za njihovo ostvarivanje. Grad se konstantno obnavlja, od pročelja zgrada u centru Krakova, pa sve do modernizacije kulturnih institucija. U posljednjih deset godina u Krakovu se otvorilo šest novih muzeja<sup>29</sup> koji svojim postavima i aktivnostima svake godine privlače sve više domaćih i stranih posjetitelja, a u planu je do kraja 2015. osnovati još tri muzeja.

Osnivanje muzeja u Krakovu, kao i u cijeloj Poljskoj, funkcionira na gotovo identičan način kao i u Hrvatskoj. Prema Zakonu o muzejima<sup>30</sup>, osnivač muzeja mogu biti upravna i centralna tijela vladine administracije, vojvodstva, gmine<sup>31</sup>, mjesne zajednice, fizičke osobe, pravne osobe ili organizacijske jedinice koje nemaju status pravne osobe. Državne muzeje mogu osnovati upravna i centralna administrativna tijela vlade ili vojvodstva, a gradske muzeje gmine ili mjesne zajednice.

Subjekti koji su osnivači muzeja obvezuju se osigurati financijska sredstva potrebna za održavanje i razvoj muzeja, osigurati sigurnost zbirki i obavljati nadzor nad muzejom. Svaki osnovani muzej djeluje na temelju statuta kojeg donosi osnivač, uz suglasnost Ministra kulture i umjetnosti. Prema Zakonu, statut određuje:

1. naziv, područje djelovanja i sjedište muzeja
2. raspon djelovanja
3. vrstu i obujam prikupljenih zbirki

---

<sup>29</sup> Muzej podzemlja Ryneka, Schindlerova tvornica, Ljekarna Pankiewiczza, Muzej jantara te Muzej japanske umjetnosti i tehnike „Manggha“.

<sup>30</sup> *Ustawa o muzeach*,

URL: <http://www.polskainfo.pl/prawo/op,1/id,467/>(14.5.2013.)

<sup>31</sup> hrvatski ekvivalent „gmini“ su općine.

4. upravljačka tijela i njihov nadzor te način njihovog izabiranja
5. osiguravanje financijskih sredstava
6. temelje provedbe promjena u statutu
7. temelje provođenja gospodarske djelatnosti<sup>32</sup>

Ministar kulture i nacionalne baštine<sup>33</sup> vodi Državni registar muzeja te omogućava upis u Registar, a registrirani muzej ima pravo na financijsku pomoć države i posebno osiguranje. Pri Ministarstvu kulture i nacionalne baštine djeluje Savjet za muzeje kao tijelo koje iznosi mišljenje i savjete u pitanjima vezanima za upravljanje, financiranje i kulturnu politiku muzejskog djelovanja.

No, da se vratim na temu krakovskih muzeja, svi oni jednom tjedno nude besplatni ulaz na stalne i povremene izložbe, što je također uređeno Zakonom o muzejima i pridonosi posjećenosti kulturnih ustanova. Kao i u Hrvatskoj, jednom godišnje odvija se Noć muzeja, kada uz besplatnu ulaznicu za izložbe muzeji nude i raznolike dodatne sadržaje, sve u cilju promocije baštine i pokušaja stvaranja navike posjećivanja muzeja.

Ivo Maroević navodi nekoliko klasifikacija muzeja koje preuzima od Petera Van Menscha. U onoj nastaloj prema osnivaču podijeljeni su na:

1. privatne i nezavisne muzeje
2. državne muzeje
3. muzeje kulturnih ili obrazovnih ustanova
4. muzeje institucija koje nemaju predznak kulturni<sup>34</sup>

Krakov obiluje svim vrstama muzeja koje autor navodi i zapravo je izvanredna njihova raznolikost na tako malom gradskom području koje broji nešto više od 700 000 stanovnika. Važno je spomenuti kako u Krakovu muzeja nikad nije nedostajalo i da grad ima bogatu muzejsku povijest. Međutim, kao što je i za očekivati, najviše je državnih muzeja koje je Peter Van Mensch podijelio na:

1. nacionalne muzeje

---

<sup>32</sup>Ustawa o muzeach,

URL: <http://www.polskainfo.pl/prawo/op,1/id,467/> (14.5.2013.)

<sup>33</sup> nekadašnje Ministarstvo kulture i umjetnosti.

<sup>34</sup>Maroević, I.: *Uvod u muzeologiju*, Zavod za informacijske studije, Zagreb, 1993, str. 79.

2. regionalne muzeje
3. gradske muzeje
4. zavičajne muzeje (i sve niže razine lokalnih muzeja)<sup>35</sup>

Najveći nacionalni muzej u Krakovu je Nacionalni muzej grada Krakova. Pod regionalnim muzejom možemo navesti Regionalni muzej Mlade Poljske. Povijesni muzej grada Krakova je primjer gradskog muzeja, a Etnografski muzej zavičajnog muzeja.

Muzeji o kojima će biti nešto više riječi u nastavku, državni su muzeji koje financira Ministarstvo kulture i nacionalne baštine, Grad Krakov i Malopoljsko vojvodstvo.

## **6.1. Povijesni muzej grada Krakova**

Povijesni muzej grada Krakova je gradska institucija, odvojena u pravnom i ekonomsko-financijskom pogledu, čiji je osnivač Grad Krakov. Muzej je otvoren 1899. godine, a od 1945. godine djeluje kao odvojena jedinica.

Danas se Muzej sastoji od 14 odjela (Palača Krzysztofony, Schindlerova tvornica, Stara sinagoga, Ljekarna ispod orla, Pomorska ulica, Zgrada Hipolita, Toranj stare vijećnice, Barbakan, Obrambeni bedemi, Celestat, Zwierzynecka kuća, Kuća ispod križa i Podzemlje Ryneka), koji su pod njegovim upravljačkim vodstvom i jedna je od najvažnijih krakovskih muzejskih institucija uz Nacionalni muzej grada Krakova.

Misija Muzeja navedena je na njegovoj internetskoj stranici kao i u dokumentu u kojem se razrađuje strategija budućeg razvoja Muzeja:

„Postojimo zato da bismo prepoznavali, čuvali i približili budućim naraštajima neponovljivu povijesnu baštinu Krakova. Naš posao je oblikovanje čovjeka koji će biti svjestan svog identiteta<sup>36</sup>“.

---

<sup>35</sup>ibid, str. 80.

<sup>36</sup>MuzeumHistorczneMiasta Krakowa: *Misja i historia*, URL: <http://www.mhk.pl/misja-i-historia> (21.8.2013.)

Strateško upravljanje je proces upravljanja koji obuhvaća razradu strateških planova, a nakon toga djelovanje na temelju tih planova. Sve više institucija pribjegava izradi dugoročnih strateških planova. Tu praksu sve češće provode i muzeji, koji u njima vide mogućnost za pronalazak novih i kvalitetnijih izvora financiranja, ali i za bolje upravljanje cijelom institucijom.

Dokument „Strategija Povijesnog muzeja grada Krakova na razdoblje 2006-2014“, objavljen je 2006. godine i donosi niz analiza i strategija kako unaprijediti Muzej i upravljanje njime te iznosi smjernice za njegovu modernizaciju u kontekstu današnjeg vremena. U njegovu izradu bili su uključeni razni stručnjaci s područja muzeologije; ravnatelj Muzeja, voditelji zbirki, marketinški stručnjaci, dokumentaristi, ali i gradonačelnik Krakova, članovi Upravnog vijeća i drugi kulturni djelatnici i dionici općenito.

Nakon provedenih radionica i međusobnog savjetovanja, obrađene su sljedeće analize:

- predstavljena je SWOT analiza Muzeja
- definirani su smjerovi strateškog razvoja
- definirana je vizija strategije i poslanje Muzeja
- određeni su konačni ciljevi razvoja<sup>37</sup>

Na sljedećoj razini organizirala se serija predavanja s djelatnicima Muzeja prema unaprijed određenom harmonogramu, a rezultat tih predavanja bila je detaljna analiza problema i definiranje strateških ciljeva. Radna verzija dokumenta se tada predstavila Upravnom vijeću Muzeja, koja je strateške ciljeve verificiralo i obvezalo ih provesti u unaprijed određenom razdoblju.

Ono što je vrlo zanimljivo za ovaj dokument jest to da su stručnjaci predstavili i neke pozitivne strategije muzeja iz inozemstva i Poljske, prvenstveno s naglaskom na financiranje tih institucija (Povijesni muzej Budimpešte, Povijesni muzej Londona, Muzej Guggenheima, Muzej povijesti Amsterdama, Gradski muzej Milana).

---

<sup>37</sup> *Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006-2014*, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Krakov, 2006, str. 15.

Na temelju provedenih analiza i rasprava, donesena su četiri strateška cilja<sup>38</sup> koja se trebaju provesti u razdoblju između 2006. i 2014. godine, i unutar kojih su razrađeni operativni ciljevi, prikazani su u tablici<sup>39</sup>:

<b>Strateški ciljevi</b>	<b>Operativni ciljevi unutar glavnih strateških ciljeva</b>
I. Institucionalni razvoj Muzeja: suvremeni muzej u srcu povijesnog grada	1.1. Poboljšanje organizacijske strukture Muzeja 1.2. Poboljšanje efikasnosti organizacije Muzeja 1.3. Poboljšanje kvalitete lokalnih baza podataka 1.4. Porast stupnja tehničke opremljenosti Muzeja 1.5. Unapređenje marketinške djelatnosti Muzeja
II. Stalni razvoj ponude Muzeja s osloncem na kulturnu i povijesnu baštinu grada	2.1. Razvoj izložbene djelatnosti Muzeja 2.2. Razvoj znanstvene djelatnosti Muzeja 2.3. Razvoj edukativne djelatnosti i populariziranje Muzeja 2.4. Diverzifikacija osnovne ponude Muzeja
III. Razvoj ljudskih resursa Muzeja: djelatnici su bogatstvo Muzeja	3.1. Znanstveni razvoj djelatnika Muzeja 3.2. Provođenje edukativnih programa za djelatnike 3.3. Porast stupnja integracije djelatnika Muzeja 3.4. Stalno poboljšanje sustava motiviranja djelatnika
IV. Porast stupnja samofinanciranja: prema samodovoljnosti	4.1. Racionalizacija financijskog upravljanja 4.2. Diverzifikacija izvora financiranja djelatnosti Muzeja

<sup>38</sup>Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006-2014, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Krakov, 2006., str. 50.

<sup>39</sup>ibid, str. 55.



Kao najvažniji strateški ciljevi ističu se samofinanciranje Muzeja i njegov institucionalni razvoj. U nastavku dokumenta je svaki od tih ciljeva detaljno razrađen te se obrađuju mogućnosti njihovog postizanja. Međutim, čak i kada se krene s radom i strategije se počnu provoditi, posao za Muzej nije gotov. Posljednja razina usmjerena je na konstantno praćenje provođenja plana, stanja i efekata strategije.

Praćenje i vrednovanje su stupanj realizacije strategije koji omogućava procjenu do koje mjere su zadaće i ciljevi strategije provedeni. Razlikujemo dinamičku i statičnu kontrolu. Dinamična kontrola je procjena napredaka i rezultata tijekom vremena, a statična kontrola procjena realizacije i rezultata koji se događa u određenim trenucima (najčešće na polovici i završetku projekta)<sup>40</sup>.

Praćenje, kao i vrednovanje, mogu provoditi unutrašnji i vanjski subjekti organizacije. Svaka dobra evaluacija trebala bi biti provedena svake dvije godine za vrijeme realizacije strateških ciljeva, kako bi se mogao izvršiti eventualno modificiranje strateških planova u svrhu što kvalitetnijeg napretka.

### **6.1.1. Muzej podzemlja Ryneka (Muzeum podziemia Ryneku)**

Muzej podzemlja je jedan od, gledajući s tehnološke strane, najmodernijih krakovskih muzeja. Otvoren je 2010. godine, ispod glavnog gradskog trga i Sukiennica<sup>41</sup>, a izgradnja Muzeja je trajala nešto više od godinu dana. Zauzima površinu od oko 6 tisuća metara kvadratnih i u potpunosti se nalazi pod zemljom. Povijesni muzej grada Krakova brine o organizaciji i upravljanju Muzejom te provodi strateški plan za daljnji razvoj.

U Muzeju se nalazi stalna izložba „Tragovima europskog identiteta Krakova“, koja godišnje privuče više od pola milijuna posjetitelja, prvenstveno turista, a postoji i prostor u kojem se održavaju povremene izložbe. Stalna izložba je zamišljena kao putovanje kroz srednjovjekovni Krakov, a cjelokupni doživljaj omogućen je najsuvremenijom tehnologijom (hologrami, 3D prikazi, 37 dodirnih ekrana, ekran od vodene pare i projektori). Osiguran je prostor unutar samog Muzeja i za edukacijske sadržaje namijenjene mlađim uzrastima, koji se svakodnevno održavaju u isti sat i to ne samo na poljskom već i na engleskom jeziku. Muzej je

---

<sup>40</sup>*Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006-2014*, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Krakov, 2006., str. 88.

<sup>41</sup> renesansna zgrada u centru Krakova koja je u prošlosti služila kao mjesto trgovanja.

prilagođen i osobama s invaliditetom, za koje je osigurano dizalo, a izložbeni prostor lišen je stepenica, što im omogućava neometano kretanje kroz prostorije.



Slika br.1 – Muzej Podzemlja Ryneka

(Izvor: [www.museo.pl](http://www.museo.pl))

Muzej podzemlja je vrlo brzo postao atrakcija, što prvenstveno duguje svojoj poziciji u Krakovu. Naime, nalazi se na najfrekventnijem mjestu kroz koje svakodnevno prođu stotine turista, no inovativnost u prikazu sadržaja također privlači najveći broj turista.

Projekt je sufinancirala Europska Unija iz sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj u okviru Operativnog programa „Inovativno gospodarstvo“ s 16 milijuna zlota, a cijena cijelog projekta iznosila je 37 milijuna zlota. Ostatak troškova je podmirio Grad Krakov i Ministarstvo kulture i nacionalne baštine.

## **6.2. Muzej suvremene umjetnosti u Krakovu – MOC AK**

Projekt osnivanja Muzeja suvremene umjetnosti u Krakovu započeo je krajem 2004. godine, kada je Grad Krakov preuzeo i otkupio zgrade i zemljište na prostoru bivše Schindlerove tvornice u ulici Lipowa 4 te predodredio to mjesto kao sjedište buduće muzejske institucije.

Suvremena umjetnost danas sve češće pronalazi svoj dom u industrijskim prostorima koji svojom arhitekturom vrlo dobro prihvaća suvremene umjetničke

konceptije. Revitalizacija tvorničkih objekata u kulturne ciljeve, a posebno prenamjena u muzeje suvremene umjetnosti, jedan je od prioriteta europske kulturne politike, između ostalog i zato što se na taj način smanjuje cijena izgradnje takvih objekata.



Slika br. 2 – MOCAK

(Izvor: [www.mocak.pl](http://www.mocak.pl))

Natječaj za provedbu projekta objavljen je 2007. godine i odlučeno je da će se realizirati plan kojeg su osmislili Claudio Nardi i Leonardo Maria Proli. Projekt je sadržavao plan adaptacije šest postojećih zgrada na području bivše tvornice i gradnju jedne nove zgrade u kojoj bi se smjestili uredi Muzeja i kafić. Cjelokupna površina Muzeja je 10 tisuća metara kvadratnih, a gradnja je započela početkom 2009. godine, a završen godinu dana kasnije. Trošak cijele investicije iznosio je 70 tisuća zlota, a izgradnju je sufinancirala i Europska Unija s 35 tisuća zlota.<sup>42</sup>

Muzejski kompleks sastoji se od tri dijela koji su podijeljeni po svrsi za koju će služiti, a između nove i adaptirane zgrade osiguran je prostor za programe koji se odvijaju na otvorenom. Osim kafića unutar Muzeja smještena je i knjižnica.

MOCAK nije samo institucija koja je zatvorena u svijet umjetnosti, njihova glavna misija je uvjeriti one koji se umjetnošću ne bave profesionalno, da je

---

<sup>42</sup> MOCAK: *Historia*,  
URL: <http://mocak.pl/historia/> (25.8.2013.)

umjetnost neophodno oruđe za razumijevanje i interpretaciju svijeta te da je upravo zahvaljujući njoj sve intrigantno i zanimljivo.<sup>43</sup>

Odjel zbirki Muzeja nastao je 2010. godine, kako bi vodio brigu o njima i arhivu. Iste godine su utvrđeni i dokumentacijski standardi te područje djelovanja. Odjel je zadužen za stvaranje znanstvene dokumentacije i vodi popis predmeta (inventarne knjige), koordinira proces prikupljanja umjetničkih djela te omogućava pristup MOCAK-ovim zbirkama drugim institucijama. Briga za umjetnička djela i arhiv zbirki je interdisciplinarni projekt. Odjel usko surađuje s drugim odjelima Muzeja na području edukacije, digitalizacije, promocije kao i za vrijeme aktualnih izložbenih i izdavačkih projekata.

Suvremena umjetnička djela su specifična i ona mijenjaju naš način razmišljanja o umjetničkim djelima u cjelini. Međutim, potreban im je i poseban tretman u kontekstu konzervatorske brige, koju u Muzeju provodi diplomirani konzervator umjetničkih djela, čija je specijalizacija usmjerena upravo na suvremenu umjetnost. Od početka Muzeja do danas, konzervatorski je obrađeno 60 umjetničkih djela, organiziraju se edukativne radionice na temu zaštite<sup>44</sup>, a prilikom intervencije na djelima traži se i mišljenje njihovih autora, kao i prilikom postavljanja djela u izložbenom prostoru.

MOCAK njeguje i dinamičnu izdavačku djelatnost<sup>45</sup> i ona je uglavnom usmjerena na publikacije koje dokumentiraju i nadopunjavaju njihovu izlagačku djelatnost te edukacijske priručnike. Svaki katalog izložbe sadrži reprodukcije umjetničkih djela u visokoj kvaliteti, koja su popraćena stručnim tekstovima na engleskom i poljskom jeziku, a katalogi su dostupni i na CD-ima.

Muzejska knjižnica je otvorena 2011. godine i specijalizirana je za suvremenu umjetnost te suvremenu humanističku misao. U knjižnici se nalaze katalogi, umjetničke monografije, publikacije o suvremenoj umjetnosti te knjige iz područja kao što su: povijest umjetnosti, filozofija, antropologija, filmologija i teatrologija.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup>MOCAK 2010-2012: *Raport z działalności Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie*, MOCAK, Krakov, 2013, str. 10.

<sup>44</sup> edukativne radionice usmjerene su na djecu i mladež, te studente čija je specijalizacija usko vezana uz muzeje i konzervaciju. Cilj takvih radionica je osvijestiti posjetitelje o radu koji se odvija iza kulisa i izvan konteksta izložbene djelatnosti, ali i potaknuti interes za sudjelovanjem u konzervatorskoj praksi.

<sup>45</sup> do kraja 2012. objavljeno je 29 publikacija (21 katalog).

<sup>46</sup> u knjižnici je dostupno trenutno oko 4000 različitih naslova.

Knjižnica MOCAK-a je inicijator umjetničkih, edukacijskih i znanstvenih projekata te surađuje s drugim odjelima pri njihovoj realizaciji.

### **6.3. Malopoljski vrt umjetnosti (Małopolski Ogród Sztuki)**

Posljednji primjer koji se tiče novih muzeja u Krakovu je institucija čije djelovanje nije isključivo usmjereno na izlaganje, već pokriva više kulturnih praksi u cilju stvaranja što kvalitetnije kulturne ponude grada. Cijela investicija je koštala 39,3 milijuna zlota, od kojih je 31,7 milijuna osigurala Europska Unija u okviru Regionalnog operativnog programa Malopoljske.

Malopoljski vrt umjetnosti je jedina takva institucija u regiji, koja svojom suvremenom arhitekturom i unutrašnjošću omogućava prezentiranje raznovrsnih umjetničkih projekata. Na jednome mjestu nude se usluge u području kulture, umjetnosti i edukacije, čiji je cilj razviti kulturne kompetencije društva Krakova i cijele regije. Usluge su posebno pripremljene za djecu, mladež, osobe s invaliditetom, starije osobe, ali i za zainteresirane profesionalce, umjetnike i stvaratelje.

Glavne ideje ove institucije su sljedeće<sup>47</sup>:

- „Za mlade, o mladima, uz pomoć mladih“ – podupire se stvaralaštvo mladih i omogućava im se sudjelovanje u kreiranju kulturnih programa.
- „Bez granica“ – cilj je olakšati pristup umjetnosti osobama s invaliditetom, siromašnima, starijima i strancima.

Osim kulturnog stvaralaštva, institucija će se orijentirati i na odgajanje kroz umjetnost, a u slučaju osoba s invaliditetom, na terapiju kroz umjetnost. Malopoljski vrt umjetnosti na vrlo jedinstven način povezuje mjesto, na kojem se nalazi i prezentira umjetnost, s didaktičko-teoretskom nadogradnjom, a koju omogućava suvremena medijska knjižnica.

---

<sup>47</sup> *Małopolski Ogród Sztuki: Galeria Inwestycji*,  
URL: [http://www.slowacki.krakow.pl/pl/aktualnosci/malopolski\\_ogrod\\_sztuki/](http://www.slowacki.krakow.pl/pl/aktualnosci/malopolski_ogrod_sztuki/) (25.8.2013.)



Slika br. 3 – Malopolski vrt umjetnosti

(Izvor: [www.mos.art.pl](http://www.mos.art.pl))

Do izgradnje Malopolskog vrta umjetnosti, Krakov nije imao instituciju koja bi povezivala na jednome mjestu sve vrste umjetnosti, uz pomoć suvremenih tehnologija. Ideja autora projekta bila je prilagoditi neiskorišteni potencijal industrijske arhitekture novim umjetničkim svjetskim trendovima, koji sve češće traže odgovarajući prostor za izlaganje i prezentiranje. Multimedijalna dvorana u Malopolskom vrtu umjetnosti otvara vrata upravo takvim tendencijama, ali je prvenstveno mjesto razmjene ideja; tamo se održavaju kongresi, rasprave na temu umjetnosti i slična događanja, koja Krakov stavljaju u centralno mjesto na kulturnoj karti današnje Europe.

#### **6.4. Budući muzejski projekti u Krakovu**

Grad Krakov u narednih nekoliko godina ima u planu osnovati šest novih muzeja, od kojih će se jedan dio graditi uz već postojeće institucije, koje će biti adaptirane i modernizirane u tu svrhu. Projekti izgradnje Muzeja kazališta, Muzeja gradske obrane i Krakovske riznice već su dovršeni i od njihove realizacije dijeli ih samo određivanje datuma početka izgradnje.

Trenutno najnoviji otvoreni muzej je Ljekarna „Pod orlem, u kojoj je Tadeusz Pankiewicz pomagao Židovima za vrijeme okupacije. U originalnoj ljekarni iz prve polovice 20. stoljeća površine oko 100 metara kvadratnih, posjetitelji mogu

pregledavati ladice, vitrine, laboratorij i upoznati se s tragičnim sudbinama stanovnika geta, ali i životom samog Pankiewicza. Interaktivnost je upravo ono što u posljednje desetljeće sve više privlači posjetitelje. Modernizacija Ljekarne koštala je oko 1,2 milijuna zlota, a njome će upravljati Povijesni muzej grada Krakova.

Vrlo netipičan muzej otvara se izvan središta samog grada, a to je Krakovska riznica. Prostor će biti tako opremljen da može primiti 100 tisuća izložaka, a kao i kod Ljekarne, naglasak će biti na interakciji i pojedinačnom istraživanju svakog posjetitelja. Također, unutar Riznice bit će otvorena i knjižnica sa starim knjigama i trgovina s tkaninom. Zgrada u kojoj se Riznica otvara za javnost bit će adaptirana i otvorena 2014. godine uz cijenu od oko 15 milijuna zlota.

Muzej kazališta bi trebao biti otvoren za javnost 2015. godine i cijena njegove izgradnje bi se kretala oko 15 milijuna zlota, a trenutno se pokušava dio troškova pokriti iz fondova Europske Unije. Staklena konstrukcija zgrade će privlačiti posjetitelje svojom otvorenošću, a glavna atrakcija Muzeja trebale bi biti garderobe poznatih poljskih glumaca i sudjelovanje posjetitelja u pripremanju predstava.

Osmišljavanje rute na kojoj bi se prezentirala obrana grada Krakova traje već nekoliko godina i u planu je povezati što više institucija i bivših obrambenim utvrda koje bi se svojim sadržajima uključile u taj projekt. Krakov je kroz stoljeća preživio mnoge bitke, koje su imale svoj utjecaj na tijek poljske povijesti i cilj je (prvenstveno turistima) predstaviti povijest Krakova kroz obrambene povijesne događaje.

Povijesni muzej grada Krakova ima mnogo planova i projekata koje želi ostvariti u godinama koje slijede, svjestan potencijala grada u kojem djeluje, i naglašava kako upravo korištenjem suvremene tehnologije žele posjetiteljima što više približiti povijest Krakova. Trenutno se radi na atrakciji vezanoj uz Barbakan, obrambenu utvrdu, koja se nalazi gotovo u samom središtu grada. Uz pomoć hologramskih sadržaja oživjela bi se povijesna jezgra Krakova čije bi se promjene pratile kroz minula stoljeća. Cijena cijelog projekta i njegove realizacije kretala bi se oko 10 milijuna zlota.

Židovska povijest Krakova također predstavlja određeni potencijal koji bi se trebao iskoristiti u narednim godinama. Projekti koji se tiču takvog sadržaja rade se uz potporu židovske zajednice, a razrada plana o izgradnji novog muzeja u blizini Stare sinagoge je upravo u tijeku.

Turistički karakter grada je trenutno jedan od najvećih pokretača novih muzeja u Krakovu. Nije upitno kako će se u narednim godinama sve više tema

interpretirati i prezentirati javnosti kako bi se obogatili identiteti grada za njegovegrađane, ali i s druge strane postali dio bogate kulturne industrije koja se razvija i djeluje na prostoru cijele Poljske. Moja je pretpostavka kako će Krakov ubrzo postati grad muzeja (iako je „muzej“ i sam po sebi obzirom na povijest, urbanitet i nepokretnu baštinu), koji će svojim primjerom i iskustvom poučavati druga gradska središta, pa i izvan Poljske, kako uspješno gospodariti kulturnom baštinom i kvalitetno upravljati kulturnim institucijama.



## 7. Stanje muzeja i kulturna politika u Hrvatskoj

Hrvatska se polako, ali sigurno, približava popularnim kulturno orijentiranim turističkim destinacijama Europe. Muzeji na ovome području imaju dugu i bogatu tradiciju i sve češće se stavljaju u fokus kada govorimo o kulturnom turizmu s obzirom na turistički potencijal koji imaju. Ako proučimo stanje muzeja u Zagrebu, uvidjet ćemo da postoji potreba za uvođenjem suvremenih praksi u često zastarjele prostore te da se novim tehnologijama i kreativnim idejama postav učini što zanimljivijim kako bi se na kraju privuklo što više posjetitelja, a i zadržala visoka razina sigurnosti.

Problem s kojim se hrvatske institucije (i hrvatska kultura općenito) suočavaju već godinama je konstantni manjak sredstava za provođenje planiranih projekata. Oslanjanje na Ministarstvo kulture se pokazalo kao vrlo nezahvalan potez jer se događa da mnogi planovi ostanu nerealizirani. Muzeji su prisiljeni tražiti nove izvore financiranja, ali trenutna kriza sprječava ih u daljnjem napretku. Izlaz iz takve situacije zasigurno nude fondovi Europske Unije kojima će Hrvatska u bliže vrijeme dobiti pristup i pomoću kojih će se svi već postojeći i budući projekti moći financirati. No, u trenutku kada pristup fondovima postane moguć, Hrvatska će se suočiti sa sljedećim problemom, a to je nedostatak strateških planova za razvoj postojećih i izgradnju novih muzeja. Poljska je već 2001. godine, dakle tri godine prije ulaska u Europsku Uniju, krenula s izradom takvih projekata i procjenom trenutne situacije u kulturi koja je, kao što sam već spomenuo u radu, bila podvrgnuta detaljnoj i dubinskoj analizi, kako bi se na kraju stvorili temelji za budući razvoj i pripremio se teren za konkretne projekte koji bi pokrenuli poljsku kulturu.

Ured za strategiju Republike Hrvatske je 2001. godine izdao dokument pod nazivom „Hrvatska u 21. stoljeću. Kultura“, koji je prihvatila i Vlada Republike Hrvatske godinu dana kasnije. Izrada dokumenta okupila je stručnjake koji su iznijeli svoje mišljenje o trenutnom stanju kulture i na temelju njih donijeli strateški plan razvoja kulture u Hrvatskoj. Dokument obrađuje teme kao što su legislativa, financiranje, decentralizacija, participacija, umjetničko obrazovanje, zapošljavanje i privatizacija.

Razradom pojedinih tema došlo se do ciljeva koji bi se trebali provesti kako bi se izgradili novi temelji za razvoj kulture u državi, s naglaskom na povećavanje

utjecaja struke na izradu zakona i pronalaženje novih izvora financiranja<sup>48</sup> i povećanje izdataka za kulturu, kao i neizostavnu decentralizaciju<sup>49</sup> koja bi olakšala planiranje kulture na podnacionalnoj razini, što je jedan od preduvjeta za korištenje fondova Europske Unije.

Dio koji se odnosi na muzeje predstavlja situaciju u kojoj se oni danas nalaze. Navodi se kako je Zakonom o muzejima iz 1998. godine uspostavljen jedinstven zakonodavni sustav i omogućeno je osamostaljivanje muzeja kao ustanove. Također, pomak je načinjen i u području registracije muzeja, obvezom upisa u Očevidnik muzeja i galerija. Time se postigla jasna definicija subjekta koji se bave muzejskom djelatnošću ili čuvanjem pokretne kulturne baštine. Muzejske zbirke su konačno bile podvrgnute reviziji, te se na taj način utvrdilo stanje i broj predmeta. Pravilnici nadopunjuju Zakon te potiču umreženost muzeja, vrše kontrolu i donose kriterije, definiraju stručne i tehničke standarde u radu muzeja i stjecanje stručnog zvanja.<sup>50</sup>

Prema aktualnom stanju, stručnjaci su zaključili sljedeće:

1. Većina zbirki nije računalno obrađena i trebat će još mnogo rada na tom području
2. Postoji velika potreba za otvaranjem novih radnih mjesta
3. Županije su u najmanjoj mjeri osnivači muzeja
4. Postoji tendencija većeg razvitka specijaliziranih muzeja u odnosu na opće i druge tipove muzeja

Cilj, koji se navodi na kraju analizirane situacije, kazuje kako treba izvući muzejsku djelatnost iz akutne recesije i muzej afirmirati kao sastavni dio zajednice i nastavka života baštine u novim oblicima suvremenosti.<sup>51</sup>

Zadaci koji su pred strukom nisu nimalo jednostavni i trebat će više godina kako bi se oni ostvarili. Smjer, u kojem se muzejska djelatnost trenutno kreće, zasigurno će olakšati njihovo provođenje, no ništa od toga neće biti moguće ukoliko se struka i nadležna ministarstva zajedničkim snagama ne uključe u stvaranje novih

---

<sup>48</sup>*Strategija kulturnog razvitka: dokument*, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb, 2003, str. 47.

<sup>49</sup>*ibid*, str. 52.

<sup>50</sup>*ibid*, str. 101.

<sup>51</sup>*ibid*, str. 102.

temelja. Strategije prenosim u cijelosti<sup>52</sup>, kao što je navedeno na stranicama publikacije:

1. Uspostaviti i financirati sustav mreže muzeja i matičnosti muzeja kako bi se strukaprofesionalizirala a djelatnost normirala i standardizirala; tako bi se, među ostalim, osigurala autonomija i profesionalna zaštita muzejske djelatnosti od utjecaja promjenjivih političkih struktura.
2. Financirati i stimulirati zapošljavanje informatičara, muzejskih pedagoga i marketinških stručnjaka u muzejima; informatizaciju muzejskog rada i suradnju s drugim informacijskim sustavima: knjižnicama, arhivima, ustanovama za zaštitu spomeničke baštine, turizmom, medijima.
3. Analizirati i valorizirati korpus građe hrvatskih muzeja i izraditi bazu muzejskih predmeta najviše kategorije.
4. Pospješiti otkup muzejske građe i šire se otvoriti prema donatorima.
5. Poduzeti odlučne mjere za preventivnu zaštitu muzejske građe, za podizanje tehničke razine zaštite i čuvanje muzejskih predmeta na izložbi i u čuvaonicama.
6. Prostorno, kadrovski i tehnički ojačati restauratorske radionice u muzejima – regionalnim i matičnim, i osnovati restauratorske centre uz sustav zajedničkih čuvaonica.
7. Poduprijeti projekte: Muzej suvremene umjetnosti, Vučedol-arheološki park, Muzej Naron, Muzej suvremenog kiparstva Labin, Muzej Krapinskog pračovjeka. To su projekti koji promoviraju baštinu svjetskog značenja, integriraju baštinu i suvremeno stvaralaštvo, prezentiraju nove znanstvene rezultate, imaju snažan obrazovni potencijal, atraktivni su kao kulturno turističko odredište, pružaju mogućnost zapošljavanja lokalnog stanovništva.
8. Podržati i razvijati muzejske forme koje muzeološki valoriziraju vezu ambijenta i autentičnog predmeta (Krljezin Gvozd, AtelierTošeDabca, Kuća Vlahe Bukovca, Zbirka Anke Gvozdanić i dr.)
9. Podržati i razvijati nove, posebne, inventivne muzejske forme : Muzej kravata, Muzej ženskog slikarstva, Dječji muzej, Antimuzej Vladimira Dodiga Trokuta i sl.

---

<sup>52</sup>*Strategija kulturnog razvitka: dokument*, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb, 2003, str. 102 – 103.

10. Podržati snažniji razvoj Hrvatskoga športskog muzeja u afirmaciji ideje sporta kao tjelesne kulture.
11. Posebno mjesto dati razvoju Tehničkog muzeja s naglaskom na industrijsku arheologiju i inventivnu baštinu, te njegovo širenje u znanstveno-tehnički centar.
12. Razvijati prirodoslovne muzeje stvaranjem cjelovitih banaka podataka s ciljem valorizacije prirodnih vrijednosti hrvatskoga prostora, njihovim očuvanjem i održavanjem.
13. Razvijati eko-muzeje kao najadekvatnije modele muzeja u kojem se prirodna i kulturna baština čuvaju i održavaju, a baština lokalne zajednice muzealizirain situ; taj model izražava prirodnu raznolikost prostora Hrvatske i karakter raskrižja i razmeđa kultura.
14. Integrirati muzejske projekte u ukupnu ponudu znanja i informacija o baštini na određenom teritoriju i na taj se način povezivati s turizmom.
15. Podržavati međudržavnu i međusektorsku suradnju muzejskih ustanova i djelatnosti; aktivnije se uključiti u partnerske europske projekte koji problematiziraju pojam europskog naslijeđa.

U posljednjih desetak godina u Hrvatskoj se otvorilo nekoliko muzeja: Muzej krapinskih neandertalaca, Muzej antičkog stakla u Zadru, Muzej suvremene umjetnosti u Zagrebu, Arheološki muzej Naronu u Vidu i Arheološki muzej u Osijeku. Taj razvoj je pratilo i povećanje broja zaposlenih u muzejima, uvođenje novih tehnologija, realizacija kompleksnih postava, izložbenih projekata i drugih programa, kao što je Noć muzeja.<sup>53</sup> Također, evidentan je i porast proja privatnih galerija i muzeja; Muzej Marton, Muzej prekinutih veza i Lauba.

Neupitno je kako će u godinama koje slijede razvoj muzeja u Hrvatskoj imati sve važniju ulogu u kulturnom, ali i gospodarskom kontekstu. U trenutku kada se prepozna njihov potencijal, neće biti potrebno mnogo napora da se iskoriste što kvalitetnije u različite svrhe. No, takav pristup će zahtijevati određenu dozu opreza, kako muzej ne bi izgubio svoju temeljnu funkciju, a to je „čuvanje, tumačenje i promicanje kulturnog naslijeđa čovječanstva.”<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup>Gajski, A., Klarić V.: *Muzeji i turizam: djelovanje muzeja kao dionika kulturnog turizma*, Muzej suvremene umjetnosti, Zagreb, 2011, str. 5.

<sup>54</sup>*Etički kodeks za muzeje*, ICOM, Sarajevo – Zagreb, 2007, str. 11.

Hrvatsko Ministarstvo kulture krenulo je s poticanjem izrade strateških planova kulturnih ustanova i institucija tako da će ubrzo i u Hrvatskoj doći do određenih pomaka nabolje.

Pozitivna situacija u kakvoj se danas nalaze muzeji u Poljskoj, može biti nit vodilja hrvatskim muzejima. Ovim radom sam pokušao predstaviti poljske strateške planove i načine financiranja izgradnje muzejske arhitekture, kao i kulturnu politiku koja ima najvažniju ulogu u suvremenom društvu kojemože stvoriti kvalitetne i važne kulturne projekte. Muzeji u Hrvatskoj bi trebali krenuti u dubinsku analizu situacije u kojoj se nalaze, i kreirati strateške planove koji bi iznijeli zadatke za duže vremensko razdoblje. Također, od iznimne je važnosti prepoznati fondove Europske Unije i iskoristiti sredstva koja oni nude. Na taj način se država, gradovi i županije financijski rasterećuju, a muzejska djelatnost profitira. Mislim pri tom na dio nezaposlenih stručnjaka koji bi u takvim pozitivnim uvjetima pronašli posao i svojim radom doprinijeli daljnjem razvoju struke.

## 8. Zaključak

U svome radu sam predstavio situaciju u kakvoj se nalaze muzeji i kultura u Poljskoj danas. Pozitivna iskustva koja proizlaze iz inteligentnog upravljanja institucijama i pronalaska alternativnih oblika financiranja dovela su poljsku muzejsku djelatnost na vrlo visoku razinu i omogućila, ne samo muzejskim stručnjacima već i umjetnicima i kulturnim djelatnicima općenito, veće slobode i otvorila vrata novim kreativnostima.

Primjer novih muzeja u Krakovu vrlo bi lako bilo preslikati na hrvatsko područje, iz njihovog iskustva možemo mnogo naučiti. Europski fondovi su budućnost poljskih, ali i hrvatskih muzeja. Kako bi se uspješno iskoristili, potrebno je angažirati struku i stručnjake za izradu projekata za fondove jer bi se njihovom suradnjom otvorila vrata Hrvatskoj za brži i kvalitetniji razvoj kulture. Muzeji postaju sve više atrakcije koje privlače sve veći broj posjetitelja, a programi koje nude čine njihovu misiju potpunom. Suvremena tehnologija uvelike olakšava interpretaciju i na zanimljiviji način približava posjetiteljima baštinu, a krakovski muzeji su to područje iskoristili do krajnjih granica i nastavljaju istraživati nove mogućnosti koje suvremeni svijet nudi.

Također, trebalo bi se poraditi na većoj umreženosti muzeja, jačoj međunarodnoj suradnji, decentralizaciji i prilagodbi zakona koji se tiču muzeja i kulture. S obzirom na turizam na koji se Hrvatska oslanja i u kojem vidi najveći potencijal za gospodarski razvoj, važno je i poraditi na kulturnim projektima koji privlače kulturne turiste.

Ministarstvo kulture trenutno radi na poticanju izrada strateških planova u kulturnim ustanovama i institucijama, a neki od muzeja i galerija već su krenuli s izradom tih planova, kao i zapošljavanjem stručnjaka za fondove Europske Unije.

Pred Hrvatskom je veliki posao koji će zahtijevati angažman širokog kruga stručnjaka. O uspjehu tog rada svjedočit, između ostalog, će novi muzeji koji će biti otvoreni, a na struci je da ta iskustva podijeli s drugim zemljama u regiji, kao što sam ja učinio s onim poljskim.

## 9. Literatura

1. *Czy polskiemu muzeomogą zachwycić turystów:*  
<http://www.polityka.pl/kultura/aktualnoscikulturalne/1531263,1,czy-polskie-muzea-moga-zachwycic-turystow.read>
2. *Etički kodeks za muzeje*, ICOM, Sarajevo – Zagreb, 2007.
3. Folga-Januszewska, D.: *Muzea w Polsce 1989-2008*, Muzealnictwo No.50, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa, 2008, 18-41
4. Gajski, A., Klarić V.: *Muzeji i turizam: djelovanje muzeja kao dionika kulturnog turizma*, Muzej suvremene umjetnosti, Zagreb, 2011.
5. Hibner, E.: *Muzea jako podmioty rozwoju społecznego. Promocjanowych metod zarządzania. Adaptacja systemu uprawa*,
6. Ilczuk, D., Nowak, M.: *Culture and the Structural Funds in Poland*, EENC Paper, 2012.
7. Ilczuk, D.: Nowak, M.: *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, Council of Europe/ERICarts, 13th edition, 2012.
8. Małopolska Region Management Board, 2007-2013  
*Małopolska Regional Operational Programme*, Kraków, 2007.
9. *Małopolski Ogród Sztuki:*  
[http://www.slowacki.krakow.pl/pl/aktualnosci/malopolski\\_ogrod\\_sztuki/](http://www.slowacki.krakow.pl/pl/aktualnosci/malopolski_ogrod_sztuki/)
10. Maroević, I.: *Uvod u muzeologiju*, Zavod za informacijske studije, Zagreb, 1993.
11. *MOCAK 2010-2012: Raport z działalności Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie*, MOCAK, Kraków, 2013.
12. *Muzea jako podmioty rozwoju:*  
[http://www.nimoz.pl/upload/czas\\_muzeow/HIBNER\\_Muzea\\_jako\\_podmioty\\_rozwoju.pdf](http://www.nimoz.pl/upload/czas_muzeow/HIBNER_Muzea_jako_podmioty_rozwoju.pdf)
13. *Muzeum Historyczne Miasta Krakowa - Misja i historia:*  
<http://www.mhk.pl/misja-i-historia>
14. *Muzeum sztuki współczesnej w Krakowie:*  
<http://mocak.pl/>
15. „*Muzeum w środowisku lokalnym – dziedzictwo a rozwój*” – kolejna debata z cyklu „*Czas muzeów*” organizowanej przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów:

<http://muzeoblog.org/2011/11/14/%E2%80%9Emuzeum-w-srodowisku-lokalnym-%E2%80%93-dziedzictwo-a-rozwoj%E2%80%9D-%E2%80%93-kolejna-debata-z-cyklu-%E2%80%9Eczas-muzeow%E2%80%9D-organizowanego-przez-narodowy-instytut-muzealnictwa-i-ochro/>

16. *Narodowa strategia rozwoju kultury na lata 2004-2013*, Ministerstwo Kultury, 2001.
17. Pomian, K.: *Muzeum: kryteria sukcesu*, Muzealnictwo No.50, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa, 2008, 57-64
18. Potocka, M., Mazur, A.: *Muzeum bez kuratorów*:  
<http://www.obieg.pl/wydarzenie/19609>
19. *Raport: Strategia Rozwoju Muzealnictwa*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa, 2012.
20. *Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006-2014*, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków, 2006.
21. *Strategija kulturnog razvitka: dokument*, Ministarstvo kulture Republike Hrvatske, Zagreb, 2003.
22. *Ustawa o muzeach*:  
<http://www.polskainfo.pl/prawo/op,1/id,467/>
23. Żuber, P., Calak, R. i drugi: *National Strategy of Regional Development 2010-2020: Regions, Cities, Rural Areas*, Ministry of Regional Development, Warszawa, 2010.