

ARTYKUŁY

Natalia Fyderek

nfyderek@mnk.pl
Muzeum Narodowe w Krakowie
Al. 3 Maja 1
30-062 Kraków

Uczestnik mimo woli? Uwagi o muzeach na rynku sztuki

A chance player? Remarks on museums and the art market

Summary: There are a number of aspects concerning the presence of museums in the art market. A museum, while fulfilling its mission and acquiring works of art, becomes a direct player within art market interactions. Thus its actions directly influence the supply and demand of goods. However, there is also an indirect market influence created by museums – by setting the trends museums may shape the preferences of other art market participants and influence their perception of goods. This indirect influence is associated with museums' activities, those apparently not connected with the trade in works of art: accessioning objects of art for collections or organizing exhibitions. In the first part of the article both of these aspects are outlined. In the second part, the relation between the market and museums is presented from the perspective of museum management. Thus, the focus has been put on the organizational, cultural and financial circumstances of museum participation in the art market. Finally the legal and ethical contexts of buying objects by museums is discussed.

Keywords: museums, art market, purchase of objects by museum, acquisition for museum collection, collection strategy

Streszczenie: Obecność muzeów na rynku sztuki może być rozpatrywana w kilku aspektach. Muzea, realizując jeden z elementów swojej misji, jaką jest gromadzenie zbiorów, stają się bezpośrednimi uczestnikami interakcji rynkowych, wpływając na popyt i podaż oferowanych na tym rynku dóbr. Jednakże oddziaływanie muzeów na rynek przejawia się także we wpływie tych instytucji na kształtowanie gustów i preferencji innych uczestników rynku sztuki, a więc postrzeganie przez nich wartości dzieł sztuki, będących przedmiotem obrotu. Wpływ ten wiąże się z aktywnością muzeów pozornie niezwiązaną z handlem sztuką: przyjmowaniem obiektów do zbiorów czy organizowaniem wystaw. W pierwszej części artykułu zarysowane zostały oba te aspekty. W drugiej części obraz relacji muzea – rynek sztuki uzupełniony został o perspektywę samych instytucji poprzez wskazanie uwarunkowań wpływających na kształt uczestnictwa muzeów w obrocie dziełami sztuki. Wśród tych uwarunkowań wyróżnione zostały m.in. wątki związane ze strategią kolekcjonowania, kształtem struktury organizacyjnej instytucji i jej wpływem na proces nabywania obiektów do zbiorów, problemy wynikające z prawnych oraz etycznych wymogów odnoszących się do pozyskiwania obiektów przez muzea, jak również kwestie odnoszące się do dostępności środków materialnych przeznaczonych na zakupy i sposobów pozyskiwania na ten cel funduszy.

Słowa kluczowe: muzea, rynek sztuki, zakupy muzealiów, pozyskiwanie zbiorów, strategia kolekcjonowania

Wprowadzenie

Muzea, realizując jeden z zasadniczych elementów swojej misji, jakim jest gromadzenie zbiorów, włączają się w obieg dzieł sztuki, stając się uczestnikami ekonomicznego mechanizmu wymiany dóbr, określanego mianem rynku sztuki. Zasadnicza jednak aktywność muzeów lokuje się poza rynkiem sztuki i dotyczy ochrony i upowszechniania dóbr kultury, a sami muzealnicy postrzegają zazwyczaj rynek sztuki jako rzeczywistość odległą i zewnętrzną¹. Ponadto muzea, w odróżnieniu od

¹ Z uwagi na płynność pojęciową muzeów, związaną z tym, że status ten posiadają podmioty o różnorodnym charakterze, formie organizacyjnej i różnym przedmiocie działalności (muzea sztuki, historyczne, etnograficzne, muzea techniki, przyrodnicze, muzea opierające swoją działalność na zbiorach bądź muzea narracyjne, muzea, których organizatorami są podmioty publiczne lub osoby prywatne – z których część uznana może zostać za zorganizowaną formę kolekcjonerstwa prywatnego), konieczne jest – dla jasności wyводу – pewne zawężenie przedmiotu analizy. Z tego względu niniejsze rozważania odnoszą się będą w głównej mierze do muzeów publicznych, których przedmiotem działalności jest gromadzenie i udostępnianie dóbr kultury.

innych, profesjonalnych uczestników rynku sztuki nie są organizacjami powołanymi do osiągania zysków. Specjaliści zaangażowani w tworzenie kolekcji i wystaw muzealnych, mając świadomość swojej misji społecznej, często czują się niekomfortowo, gdy przejawy ich działalności opisywane są w kategoriach ekonomicznych, uznając, że deprecjonuje to rzeczywiste wartości reprezentowane przez sztukę. To sprawia, że aktywność rynkowa muzeów rzadko jest nagłaśniana i znajduje się w cieniu pełnionej przez nie publicznej i niekomercyjnej misji. Z tego też powodu jest ona dla innych uczestników rynku sztuki – artystów, kolekcjonerów, antykwariuszy, domów aukcyjnych i marszandów – w małym stopniu przejrzysta, a wiedza na jej temat warunkowana jest zazwyczaj indywidualnymi doświadczeniami. Uwarunkowania te wskazują na potrzebę opisu działań muzeów na rynku sztuki.

Muzeum na rynku sztuki – perspektywa rynku

Punktem wyjścia niniejszej analizy jest konstatacja, że obecność muzeów na rynku sztuki jest słabo rozpoznana, czego zasadnicze przyczyny leżą w warstwie idei i przekonań o odrębności oraz nieprzystawalności niekomercyjnej misji muzeów do ekonomicznego mechanizmu wymiany dóbr kultury na pieniądze. Nie sposób jednak zaprzeczyć, że aktywność podejmowana przez muzea w celu realizacji tej misji wpływa na ich otoczenie rynkowe. Odbywa się to na dwa sposoby: bezpośrednio, poprzez zgłaszanie popytu i wpływ na podaż dóbr kultury, oraz pośrednio, poprzez wpływ na postrzeganie wartości oferowanych na rynku dóbr przez innych jego uczestników. Muzea, będąc publicznymi instytucjami gromadzącymi i udostępniającymi wyselekcjonowane przez nie dobra kultury, wpływają zarówno na ekonomiczną dostępność tych dóbr, jak i na ich odbiór wśród potencjalnych konsumentów. Stawiając więc pytanie o rzeczywiste miejsce muzeów na rynku sztuki i wpływ, jaki mogą one mieć na przebieg związanych z nim zjawisk, warto oddzielnie przeanalizować obie te sfery.

Muzeum wpływa na popyt i podaż dzieł sztuki

Jak zostało powiedziane, gromadząc zbiory zgodnie z zakresem swojej statutowej działalności, muzea uczestniczą w rynku sztuki. Realizacja tego zadania przebiegać może w jednej z trzech form: dokonywania zakupów, przyjmowania darów (i przekazów z innych instytucji) oraz depozytów. Spośród tych trzech sposobów pozyskiwania obiektów tylko zakupy są interakcjami rynkowymi w sensie ścisłym – zakładającym wymianę dóbr na pieniądze (choć pozostałe dwa nie pozostają z dla tego rynku obojętne). Muzea, zgłaszając popyt na dzieła sztuki, konkurują z innymi konsumentami i w tym sensie współprzyczyniają się do funkcjonowania mechanizmu ustalania cen w klasycznym, rynkowym sensie. Działania muzeum jako nabywcy są z punktu widzenia rynku sztuki najważniejszą aktywnością, dlatego też ich omówieniem zajmę się w pierwszej kolejności.

Obserwując z zewnątrz aktywność muzeów jako nabywców dzieł sztuki², można odnieść wrażenie, że skala działań muzeów na tym polu jest niewielka i – w perspektywie całego sektora handlu sztuką – może zostać uznana za marginalną. Muzea stosunkowo rzadko uczestniczą w aukcjach, wokół których – jak się uważa – bije serce tego rynku i na których zazwyczaj oferowane są obiekty najwyższej klasy, których sprzedaż przyciąga uwagę mediów i komentatorów rynkowych. Cechą wyróżniającą aktywność muzeów na rynku sztuki jest bowiem to, iż w głównej mierze nabywają one dobra kultury przez zawieranie transakcji bezpośrednich, które często pozostają niewidoczne dla zewnętrznych obserwatorów. Informacje o dokonanych przez muzea nabytkach stosunkowo rzadko trafiają do opinii publicznej; jeżeli nagłaśniane są przypadki zakupów muzealnych, to odbywa się to przede wszystkim za pośrednictwem doniesień mediów lokalnych, skupiających się – zgodnie z logiką mediów – na przekazie o wyjątkowości zakupu, dokonanego nierzadko dzięki sporemu wysiłkowi organizacyjnemu i hojności ofiarodawców. Nie jest powszechnie przyjętą w Polsce praktyką organizowanie przez muzea pokazów nowych nabytków, a informacje na witrynach internetowych i raportach rocznych dotyczą zazwyczaj wybranych, najważniejszych pozyskań, zwykle jednak bez precyzowania, czy dokonane zostały w formie zakupu, czy daru, i bez odnośzenia się do wartości nabytych obiektów³. Stosunkowo słabo rozwinięta aktywność informacyjna muzeów w zakresie nowych nabytków pozostaje w głębokim cieniu ich aktywności w zakresie informowania o kreowanych przez muzea wydarzeniach: wystawach, działaniach artystycznych czy edukacyjnych⁴. Zjawisko to – jakkolwiek zrozumiałe w świetle misji muzeów i potencjału przyciągania uwagi odbiorców – utrudnia ocenę skali aktywności muzeów jako nabywców, zgłaszających popyt na rynku sztuki.

Najbardziej bezpośrednim (i – jak się wydaje – najbardziej wymiernym) sposobem określenia skali udziału muzeów w rynku sztuki byłoby wskazanie kwotowej wartości dokonywanych przez nie zakupów na tle ogólnej wartości transakcji dokonujących się na całym tym rynku. Zadanie to jest jednak niemożliwe do wykonania z dwóch powodów: po pierwsze – z racji braku wiarygodnych szacunków wielkości całego rynku sztuki w Polsce, a po drugie – w związku ze specyfiką organizacyjną

² Dla przejrzystości dalszego wywodu w artykule posługuję się pojęciem „rynek sztuki”, jednak większość zawartych w nim uwag odnosi się także do obrotu antykami, a więc przedmiotami zabytkowymi mogącymi nie mieć charakteru dzieł sztuki, będącymi jednak przedmiotami obrotu rynkowego i leżącymi w orbicie zainteresowań muzeów.

³ Muzea także niechętnie publikują bardziej precyzyjne sprawozdania z działalności w Biuletynie Informacji Publicznej.

⁴ Choć, jak zauważa D. Folga-Januszewska, „działalność kulturalna, kreacyjna, edukacyjna i naukowa [...] jest wartością dodaną do zgromadzonych i systematycznie powiększanych zbiorów” (D. Folga-Januszewska, *Muzea w Polsce 1989-2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów polskich*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2008, s. 59).

muzeów, która utrudnia oszacowanie wartości dokonywanych przez nie transakcji. Trudności z szacowaniem wielkości rynku sztuki nie są specyficzne jedynie dla Polski. Wynikają one z braku odpowiednich, wiarygodnych i dających się porównać danych, czego zasadnicze przyczyny tkwią we właściwościach tego rynku (takich jak m.in. jego niejednorodność – w znaczeniu wielości segmentów, jak i różnorodności form dokonywanych transakcji, wśród których wymienić można sprzedaż aukcyjną, transakcje zawierane między kolekcjonerami, kolekcjonerami i artystami oraz kolekcjonerami i pośrednikami). Natomiast problemy z oceną wielkości środków przeznaczanych na zakupy przez muzea wynikają głównie ze specyfiki sprawozdawczości muzealnej w Polsce, w której brakuje zagregowanych danych dotyczących wartości zakupów dokonywanych przez muzea⁵.

Powyższe uwarunkowania uniemożliwiają precyzyjną odpowiedź na pytanie o wielkość popytu zgłaszanego przez muzea na rynku sztuki. Dla potrzeb analizy oprę się jednak na dostępnych danych cząstkowych, które pozwolą – choć w bardzo ogólny sposób – umiejscowić muzea wśród innych uczestników rynku i przybliżyć rozmiar ich siły nabywczej. Do tego celu posłużą dane z 2014 r., odnoszące się z jednej strony do wielkości sprzedaży aukcyjnej w Polsce, a z drugiej – do wartości zakupów dokonanych przez muzea w ramach programów ministerialnych oraz dotacji celowych przeznaczonych na zakupy dzieł sztuki. Choć dobór tych danych może się wydać przypadkowy (zwłaszcza w kontekście sporadycznego udziału muzeów w zakupach aukcyjnych, a także związanego z tym wyłączenia z handlu aukcyjnego pewnych segmentów rynku, leżących w orbicie zainteresowań muzeów⁶, oraz zmienności czynników wpływających na wartość zakupów w poszczególnych latach – jak choćby wysokości udzielanych dotacji), jest on bodaj jedynym możliwym i dającym się zobiektywizować sposobem przybliżenia wartości i proporcji udziału muzeów w rynku.

Zgodnie z raportem *Rynek sztuki 2014*, przygotowanym przez portal rynekisztuka.pl, łączna wartość obrotów na polskim rynku aukcyjnym w 2014 r. wyniosła **60,6 mln zł**, z czego wartość segmentu młodej sztuki oszacowana została na co najmniej 3,86 mln zł⁷. Pomimo braku szczegółowych informacji na temat metodologii zbierania danych dla potrzeb niniejszego raportu (poza informacją, że nie zostały w nim uwzględnione ceny warunkowe oraz prowizje domów aukcyjnych),

⁵ W statystykach sporządzanych przez muzea dla Głównego Urzędu Statystycznego oraz sprawozdaniach dla Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów ujmowana jest jedynie liczba obiektów zakupionych w danym roku, bez uwzględnienia ich wartości. Sprawia to, iż z perspektywy próby oszacowania udziału muzeów w rynku pozostają one niemiernodajne (traktują one bowiem na równi zakup pocztówek czy ceramiki z zakupem obrazu wysoko cenionego przez rynek twórcy).

⁶ Na przykład rynku zabytków techniki, kolekcji geologicznych czy etnograficznych.

⁷ M. Barcik, *Rynek sztuki w Polsce – podsumowanie 2014 r.*, w: *Raport rynek sztuki 2014*, Media&Work Agencja Komunikacji Medialnej, s. 56, <http://rynekisztuka.pl/wp-content/uploads/2015/02/raport-rynek-sztuki-2014.pdf> [dostęp: 5.03.2016].

z pewną ostrożnością przyjąć można wiarygodność tych wyliczeń jako szacunkowej wartości dzieł sztuki sprzedanych na rynku aukcyjnym w Polsce w 2014 r.⁸

Zakupy dokonane w tym roku przez muzea w ramach finansowanego przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego programu „Kolekcje” wyniosły natomiast min. **4 785 000 zł** (z uwzględnieniem wkładu własnego muzeów) – por. tabela.

Tabela. Wysokość środków przyznanych muzeom w ramach programu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Kolekcje” w 2014 roku

Priorytet	Wysokość dotacji
„Narodowe kolekcje sztuki współczesnej” (skierowany wyłącznie do muzeów sztuki nowoczesnej i współczesnej)	740 000 zł (zgodnie z regulaminem, kwota dotacji nie mogła przekroczyć 85% budżetu projektu – rzeczywista wartość dokonanych zakupów wyniosła zatem min. 850 000 zł)
„Regionalne kolekcje sztuki współczesnej” (skierowany do szerokiego grona instytucji oraz podmiotów spoza sektora finansów publicznych prowadzących aktywną działalność w zakresie tworzenia zbiorów z obszaru sztuk wizualnych, a więc także podmiotów nieposiadających statusu muzeów, takich jak regionalne Towarzystwa Zachęty Sztuk Pięknych, galerie sztuki...)	205 000 zł (dotacja przyznana podmiotom mającym status muzeów, zgodnie z regulaminem, kwota dotacji nie mogła przekroczyć 85% budżetu projektu – rzeczywista wartość dokonanych zakupów wyniosła zatem min. 235 000 zł)
„Kolekcje muzealne”	3 086 000 zł (zgodnie z regulaminem, kwota dotacji nie mogła przekroczyć 80% budżetu projektu – rzeczywista wartość dokonanych zakupów wyniosła zatem min. 3 700 000 zł)
Łącznie	4 031 000 zł (ze środków Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego) Min. 4 785 000 zł (przypuszczalna wartość zakupów przy uwzględnieniu wkładu własnego muzeów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na portalu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego: <http://mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finanse/programy-ministra/programy-z-lat-ubieglych/programy-mkidn-2014/kolekcje/informacje-ogolne.php> [dostęp: 12.03.2016].

⁸ Przemawia za tym publiczny charakter transakcji dokonywanych na aukcjach oraz ogólnodostępność notowań aukcyjnych – dane te poddają się więc łatwej weryfikacji. Z dużą ostrożnością odnieść się natomiast należy do szacunków odnoszących się do wartości całego rynku sztuki w Polsce, który – zgodnie z raportem przygotowanym przez Deloitte – miał wynosić w 2013 r. ok. 300-350 mln zł. Autorzy nie podali jednak ani źródeł informacji, ani metody zastosowanej do dokonania tego oszacowania. Por. *Rynek sztuki. Sztuka rynku*, Deloitte, kwiecień 2013, http://rynekisztuka.pl/wp-content/uploads/2013/04/pl_artbanking_pl.pdf [dostęp: 5.03.2016].

Oprócz dotacji przyznanych w ramach programów, ministerstwo przekazało – w odpowiedzi na bieżące zapotrzebowanie muzeów – ponad **1 800 000 zł** dotacji celowych z przeznaczeniem na zakup muzealiów⁹ (oraz dodatkowe kwoty przeznaczone na tworzenie wystaw stałych nowo utworzonych instytucji, przyznawane w ramach programów wieloletnich). Łącznie możliwe do określenia wydatki finansowane (w znacznej części) z dotacji ministerialnych w 2014 r. to minimum **6 585 000 zł**, z czego minimum **1 085 000 zł** przypadło na zakupy sztuki współczesnej.

Powyższe zestawienie pokazuje, że sumaryczna wartość zakupów muzealnych dokonywanych wyłącznie z dotacji przyznanych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego stanowiła w 2014 r. w przybliżeniu ok. 10% wartości sprzedanych na rynku aukcyjnym dzieł sztuki w Polsce. Podkreślić jednak ponownie należy, iż miarodajność ilościowych wskaźników wynikających z tego zestawienia jest ograniczona, gdyż nie uwzględnia ono z perspektywy rynku sztuki m.in. szerokiego segmentu sprzedaży antykwarycznej czy galeryjnej (w tym zakupów dokonywanych na targach sztuki i targach staroci), sprzedaży internetowej czy zakupów dokonywanych bezpośrednio od artystów bądź kolekcjonerów. Natomiast z perspektywy muzeów do kwot uzyskanych z dotacji na zakupy doliczyć należy także zakupy dokonywane w ramach środków własnych instytucji – wygospodarowanych z przyznawanych dotacji majątkowych bądź wypracowanych w ramach prowadzonej przez muzea działalności¹⁰, jak też pozyskanych od podmiotów zewnętrznych: darczyńców indywidualnych oraz instytucjonalnych (w tym także sponsorów) oraz podmiotów publicznych innych niż ministerstwo (np. władz lokalnych)¹¹. Zebranie pełnych danych, umożliwiających bardziej satysfakcjonujące oszacowanie udziału muzeów w rynku sztuki, byłoby jednak możliwe jedynie po zmianie istniejącego stanu prawnego dotyczącego z jednej strony sprawozdawczości muzeów, a z drugiej – rejestracji transakcji zawieranych na rynku sztuki poza aukcjami.

⁹ Informacja uzyskana w trybie dostępu do informacji publicznej w dniu 23.02.2016 r. w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

¹⁰ Według nielicznie publikowanych przez muzea w Biuletynie Informacji Publicznej sprawozdań rocznych, kwoty te mogą wahać się od kilku tysięcy zł (w mniejszych instytucjach) do kilkuset tysięcy zł (a nawet kwot przekraczających 1 mln zł – w przypadku pojedynczych instytucji notujących wysokie dochody).

¹¹ Warto jednak zauważyć, że sama liczba instytucji muzealnych w Polsce, niezależnie od ich rzeczywistej aktywności na rynku sztuki, pozwala przypuszczać, iż potencjalnie stanowią one dostrzegalny krąg nabywców, których obecność na rynku z pewnością nie może być pominięta (choć niekoniecznie wiązać się ona musi z zakupami dzieł sztuki z najwyższej półki cenowej, a z biciem rekordów aukcyjnych). Według informacji udostępnionych przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, w Polsce działa 519 muzeów o statucie lub regulaminie uzgodnionym z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego, z których 24 są muzeami państwowymi, 317 muzeami samorządowymi, 104 muzeami prywatnymi, których organizatorami są osoby prywatne, a 74 muzeami prywatnymi, utworzonymi przez osoby prawne. Por. *Wykaz muzeów w Polsce*, <http://nimosz.pl/pl/bazy-danych/wykaz-muzeow-w-polsce> [dostęp: 12.03.2016]. Szerzej na temat statystyk odnoszących się do klasyfikacji ilościowej muzeów: D. Folga-Januszewska, op. cit., s. 5 i n.; K. Zalańska, *Muzea publiczne. Studium administracyjnoprawne*, LexisNexis Polska, Warszawa 2013, s. 85-86.

Prócz dokonywania zakupów, oddziaływanie muzeów na rynek sztuki jako całość wynika także z faktu „bezpowrotnej konsumpcji” dóbr kultury przez muzea. Jest ona konsekwencją tego, że wchodząc do zbiorów, dzieło zostaje trwale wyjęte z obrotu rynkowego¹². Jest to szczególna cecha działania muzeów jako nabywców na rynku sztuki, odróżniająca je od innych jego uczestników. Dobra bowiem nabywane zarówno przez prywatnych kolekcjonerów, jak i podmioty profesjonalnie zajmujące się handlem sztuką czy inwestorów na rynku sztuki zazwyczaj w perspektywie kilku, czasem kilkunastu lat wracają na rynek, zasilając jego stronę podażową. W obliczu braku praktyki deakcesji zbiorów muzealnych bezpowrotna konsumpcja muzeów jest szczególnie istotna dla równowagi rynkowej w sektorze sztuki dawnej czy dzieł artystów niezujących i wpływa trwale na zmniejszenie oferty tych dóbr na rynku. Biorąc pod uwagę specyficzną dla muzeów bezpowrotną konsumpcję, należy postawić tezę, że rzeczywisty, bezpośredni wpływ muzeów na równowagę cenową na rynku sztuki jest większy, niż wynikałoby to z oszacowanej wartości zgłaszanego przez nie popytu.

Ta specyfika obecności muzeów na rynku sztuki obejmuje także dwie inne formy pozyskiwania przez nie obiektów do zbiorów – darowizny i depozyty. W przypadku darowizn również dochodzi do zmniejszenia w sposób trwały podaży dóbr na rynku, co długofalowo wpływa na równowagę rynkową. Natomiast depozyty muzealne, mając charakter tymczasowy, zasadniczo nie oddziałują (przy założeniu przyjęcia długiej perspektywy czasu) na liczbę obiektów dostępnych na rynku. Zaznaczyć jednak należy, że pozytywna ocena dzieła sztuki w zakresie jego przydatności dla kolekcji muzealnej, dokonywana przy jego przyjmowaniu do depozytu, nierzadko kończy się w przyszłości zakupem obiektu przez muzeum. W takim przypadku, faktycznie dysponując obiektem, muzeum znajduje się w dogodniejszej sytuacji – zarówno względem właściciela (mając lepszą możliwość negocjacji warunków umowy), jak i względem ewentualnych konkurentów (zgodnie z zasadą *beatus, qui tenet*).

Inny aspekt wpływania przez depozyty muzealne na rynek sztuki wiąże się z faktem, iż znaczna część popytu na tym rynku warunkowana jest efektami zewnętrzными (o czym szerzej będzie mowa w dalszej części artykułu). Efekt demonstracji, jaki wywołać może przyjęcie przez muzeum dzieła do depozytu, może mieć istotny, choć pośredni wpływ na równowagę rynkową – poprzez zmianę postrzegania wartości samego obiektu oraz obiektów podobnych (np. tego samego autorstwa) przez pozostałych uczestników rynku, a więc także warunkować jego wycenę. Te cechy depozytu sprawiają, że stać się on może narzędziem gier rynkowych.

¹² Wynika to z przyjmowanego faktycznie przez zarządzających instytucjami, ale także ugruntowanego w świadomości społecznej założenia, iż zbiory publiczne są nienaruszalne – wbrew istniejącemu stanowi prawnemu, dopuszczającemu dysponowanie przez muzea obiektami pochodzącymi ze zbiorów (deakcesję). Por. N. Fyderek, W. Szafrąński, *Sprzedż muzealiów – niewykorzystana szansa czy brak konieczności*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafrąński (red.), *Kultura w praktyce. Zagadnienia prawne*, t. 3: *Muzea a rynek sztuki. Aspekty prawne*, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2014, s. 11-52.

Po omówieniu zagadnień związanych z szacunkową wielkością popytu zgłaszanego przez muzea oraz oddziaływaniem zakupów, darowizn i depozytów na podaż dóbr analizę bezpośredniego wpływu muzeów na rynek sztuki podsumować warto, wskazując cechy charakterystyczne zgłaszanego przez nie popytu. Muzea występując w roli kupujących, wyróżniają się spośród innych nabywców kilkoma właściwościami, takimi jak zatrudnianie profesjonalistów z dziedzin związanych z przedmiotem merytorycznej działalności muzeum i jego zainteresowań kolekcjonerskich (które powoduje, że instytucje te dysponują przewagą wiedzy nad innymi uczestnikami rynku) oraz specyficzne uwarunkowania procesu decyzyjnego. Kwestie te naświetlone zostaną pełniej w dalszej części artykułu. W tym miejscu warto wskazać, iż muzea wyróżnia także specyficzna motywacja dokonywania zakupów i w pewnym sensie również szczególny obszar zainteresowań.

Ujmując problem w kategoriach ekonomicznych, wskazać można, że popyt zgłaszany przez muzea ma charakter funkcjonalny i wynika przede wszystkim z cech jakościowych danego dobra¹³. Jest on w znacznym stopniu odporny na oddziaływanie tzw. efektów zewnętrznych: muzea z reguły nie kupują tego, co jest modne w danym momencie i co jest w najwyższym stopniu cenione przez rynek. Kryteria, którymi kierują się muzea, to przede wszystkim zgodność z profilem kolekcji (polityką kolekcjonerską instytucji) i posiadanie przez przedmiot „wartości muzealnej”¹⁴, a więc przydatność w realizacji postawionych przed muzeum zadań świadczenia o uniwersalnych wartościach. Wartość tę mogą posiadać nie tylko wybitne dzieła sztuki, ale także przedmioty o znikomej wartości ekonomicznej, leżące poza obszarem zainteresowań rynku sztuki¹⁵.

W odróżnieniu zatem od tych uczestników rynku, którzy traktują kolekcjonowanie sztuki jako atrybut stylu życia czy wyznacznik pozycji społecznej, muzea nie ulegają trendom rynkowym. Wyróżnia je także brak postrzegania uczestnictwa w rynku w kategoriach inwestycyjnych, a więc nie są one motywowane oczekiwaniami co do kształtowania się cen dobra w przyszłości (co jest cechą popytu zgłaszanego przez podmioty zajmujące się dla zysku handlem dziełami sztuki czy

¹³ Powszechnie przyjęty w ekonomii podział popytu na funkcjonalny i niefunkcjonalny zaproponował Harvey Leibenstein, por. A. Dolgin, *The Economics of Symbolic Exchange*, Springer-Verlag, Berlin - Heidelberg 2009, s. 181-182.

¹⁴ J. Pruszyński definiował wartość muzealną jako „rozumiałe i akceptowane znaczenie przedmiotów jako materialnych komponentów dziedzictwa kultury artystycznej, literackiej, naukowej czy technicznej” (J. Pruszyński, *Dziedzictwo kultury polskiej. Jego straty i ochrona prawna*, t. 1, Zakamycze, Kraków 2001, s. 119 za: K. Zalasńska, *Muzealia, zbiory, eksponaty, kolekcja muzealna oraz zasoby muzeum – pojęcia podstawowe w muzealnictwie*, w: P. Stec, P.P. Maniurka (red.), *Kolekcje i zbiory muzealne. Problematyka prawna*, Redakcja Wydawnictw Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2015, s. 8).

¹⁵ Ten rys łączy muzea z grupą kolekcjonerów w tradycyjnym rozumieniu – pasjonatów sztuki czy historii. Tym jednak, co muzea od nich odróżnia, są specyficzne uwarunkowania organizacyjne związane z procesem decyzyjnym dotyczącym nabywania obiektów.

inwestorów na rynku sztuki, a więc popytu spekulacyjnego¹⁶). O dokonywanych przez muzea zakupach nie decyduje zatem aktualna wartość prestiżowa dzieła sztuki czy potencjalna stopa zwrotu inwestycji. W tym zatem sensie decyzje dotyczące podejmowanych przez muzea zakupów są autonomiczne, nieuwarunkowane efektami zewnętrznymi, leżącymi poza samym dziełem sztuki. Czynniki te wpływają w pewnym sensie na ograniczenia interakcji między muzeami a innymi uczestnikami rynku (w szczególności inwestorami na rynku sztuki). Sprawia to również, że muzea nie wpisują się w profil przeciętnego adresata oferty podmiotów handlujących sztuką, a tym samym nie są adresatami ich strategii marketingowych. Jednak choć muzea mają pewien przywilej nietraktowania zakupów w kategoriach lokaty kapitału i niekierowania się w swoich wyborach ekonomicznym znaczeniem podejmowanych decyzji zakupowych w długiej perspektywie czasu, nieudany zakup skutkować może w ich przypadku stratami wizerunkowymi (jak w przypadku zakupu źle rozpoznanego obiektu, np. obiektu błędnie atrybuowanego czy falsyfikatu).

Muzeum wpływa na postrzeganą wartość ekonomiczną dzieł sztuki

Jak zostało zasygnalizowane wyżej, duża część popytu zgłaszanego przez uczestników rynku sztuki ma charakter niefunkcjonalny, co wynika ze specyfiki dobra, jakim jest dzieło sztuki. Dobro to ma bowiem dla większości nabywców charakter dobra luksusowego lub dobra inwestycyjnego. To sprawia, że dostrzegana przez nich wartość (użyteczność) nabywanych dóbr wynika w znacznym stopniu z zachowań innych nabywców¹⁷. Istnieje wszak pewna część rynku, w którym działają konsumenci zgłaszający popyt funkcjonalny: muzea i tradycyjni kolekcjonerzy (niebędący „poszukiwaczami statusu społecznego” ani inwestorami).

Dominacja popytu niefunkcjonalnego na rynku sztuki sprawia, że duża część nabywców jest podatna na efekty zewnętrzne¹⁸. Zachowania rynkowe podmiotów takich jak muzea mają pośredni wpływ na kształtowanie gustów i preferencji innych nabywców na rynku oraz uwiarygodnianie (bądź deprecjonowanie) dzieł

¹⁶ Popyt spekulacyjny może być traktowany jako trzeci rodzaj popytu, poza dychotomią popyt funkcjonalny – popyt niefunkcjonalny. Por. A. Jabłońska, *Podstawowe kategorie gospodarki rynkowej*, w: R. Milewski (red.), *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 117.

¹⁷ Powiedziawszy to, należy jednak poczynić zastrzeżenie, że kluczową, pozacenową zmienną wpływającą na popyt na dzieła sztuki (podobnie jak na inne dobra luksusowe i inwestycyjne) w skali całego rynku jest dochód rozporządzalny.

¹⁸ Najbardziej znanym z nich i najlepiej opisanym jest efekt Veblena, który dotyczy zależności między wzrostem ceny a wzrostem popytu na dobra luksusowe; odwraca on standardową zależność między ceną a popytem (zakładającą, że wzrost ceny powoduje spadek popytu); w przypadku dóbr luksusowych wzrost ceny powoduje zwiększenie popytu. W odniesieniu do dzieł sztuki i działalności muzeów obecność efektu Veblena oznaczać może, że zmniejszanie podaży dzieł sztuki artystów nieżyjących na rynku przez bezpowrotną ich akcesję do zbiorów muzealnych będzie powodowało spotęgowanie wzrostu cen dóbr pozostających jeszcze na rynku.

sztuki będących przedmiotem handlu. Jest to zjawisko specyficzne dla rynku dzieł sztuki, o którym Olav Velthuis pisze następująco:

O ile sprzedawcy, kolekcjonerzy i artyści są nadal głównymi stronami uczestniczącymi w ekonomicznej wymianie na rynku sztuki, wartość dóbr, które wymieniają, nie mogłyby się urzeczywistniać bez ekonomii politycznej gustu, konstytuowanej przez grę instytucji niekomercyjnych. Zapewne, w porównaniu do czasów przeszłych, dominującą rolę w tej ekonomii, wcześniej odgrywaną przez krytyka sztuki, współcześnie odgrywa kurator, który bądź pracuje w muzeum, bądź jest niezależnym autorem wysoce cenionych publicznych wystaw¹⁹.

W odniesieniu do działalności muzeów w literaturze występuje przekonanie²⁰, że ich aktywność w sferach pozornie niezwiązanych z handlem dziełami sztuki, takich jak przyjmowanie obiektów do swoich zbiorów czy działalność wystawieniicza, nie pozostaje neutralna z perspektywy rynku sztuki. Wydaje się, że występuje w tym przypadku rynkowy efekt demonstracji oraz uznania instytucjonalnego, które przyczyniają się do kształtowania przeświadczenia innych uczestników rynku o wysokiej wartości danej klasy dóbr (najczęściej dzieł sztuki określonego artysty). Muzea postrzegane są więc jako swoisty punkt odniesienia i wyznacznik wartości dóbr. Dla obserwatorów rynku jasne jest jednak, że owe formy aktywności muzeów – przyjmowanie dzieł do zbiorów oraz wystawianie dzieł – znacząco się różnią w zakresie pośredniego wpływu na uczestników rynku sztuki, przy czym przyjęcie do zbiorów oddziałuje słabiej niż wystawianie dzieł.

W literaturze prezentowany jest pogląd, że przyjęcie dzieła określonego artysty do zbiorów muzealnych jest pozytywnie skorelowane ze wzrostem cen rynkowych jego dzieł. Jest wysoce prawdopodobne, że na pozycję rynkową żyjącego artysty wpływ ma fakt przyjęcia jego dzieł do kolekcji muzealnej (w formie zakupu, darowizny bądź depozytu), który – w przypadku znaczących kolekcji – może być postrzegany jako swoisty akt włączenia artysty do kanonu historii sztuki i rodzaj nobilitacji. Skala oddziaływania efektu uznania artysty przez muzea na polskim rynku nie była jednak do tej pory przedmiotem badań. Literatura międzynarodowa omawiająca ten problem koncentruje się zazwyczaj na najważniejszych światowych instytucjach muzealnych o globalnej renomie, co może skłaniać do zadawania pytań, czy efekt ten występuje także na niewielkich rynkach sztuki, podobnych do polskiego. O tym, że efekt uznania muzealnego występuje też na małych i średnich rynkach sztuki, świadczą mogą badania rynku holenderskiego przeprowadzone przez cyto-

¹⁹ O. Velthuis, *Talking Prices: Symbolic Meanings of Prices on the Market for Contemporary Art*, Princeton University Press, Princeton 2013, s.12.

²⁰ Por. m.in. M. Golka, *Rynek sztuki*, Agencja Badawczo-Promocyjna „Artis”, Poznań 1991, s. 92 i n.; K. Zalasinska, *Muzea uwikłane w rynek sztuki*, <https://mocak.pl/muzea-uwiklane-w-rynek-sztuki-katarzyna-zalasinska> [dostęp: 5.03.2016]; J.A. Chrościcki, *Znaczenie wielkich wystaw kształtowaniu rynku sztuki*, w: K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s. 158 i n.

wanego już Olava Velthuisa, który odnotował, że przyjęcie dzieł danego artysty do zbiorów muzealnych było skorelowane ze wzrostem cen transakcyjnych dzieł jego autorstwa. Wzrost ten był jednak stosunkowo niewielki i wynosił średnio 87 euro²¹.

Większy wpływ na uczestników rynku sztuki wywierają zapewne przygotowywane przez muzea wystawy. Zorganizowanie przez znaczącą instytucję muzealną wystawy artysty wpływa nie tylko na umocnienie się jego pozycji artystycznej, ale pobudza także zainteresowanie jego twórczością uczestników rynku. Im większy oddźwięk znajdzie wystawa wśród publiczności (co wiąże się też z renomą samej wystawiającej instytucji oraz z rozgłosem, który został jej nadany w trakcie kampanii promującej wystawę), tym większa – jak się wydaje – szansa wzrostu cen rynkowych dzieł prezentowanego artysty. Zależność ta bywa wykorzystywana przez podmioty kreujące popyt spekulacyjny na rynku sztuki, które po ogłoszeniu przez muzeum rozpoczęcia przygotowań do otwarcia wystawy skupują z rynku dzieła artysty w nadziei na wzrost cen po otwarciu ekspozycji. Jeszcze silniej efekt demonstracji muzealnej oddziałuje w przypadku udziału w wystawie konkretnego dzieła sztuki, wypożyczonego od osoby prywatnej bądź znajdującego się w muzealnym depozycie. Wybór takiej pracy do udziału w ekspozycji (bądź choćby włączenie jej do zbiorów w formie depozytu) traktowany jest jako docenienie jej „klasy muzealnej” i stanowi istotny etap budowania historii obiektu, która będzie mogła zostać zdyskontowana przy ewentualnej jego odsprzedaży.

Poza omówionym wyżej wpływem na kształtowanie postrzegania określonych klas dóbr na rynku sztuki, przez efekt uznania oraz efekt demonstracji muzea mogą nieintencjonalnie wpływać na uwiarygodnianie poszczególnych dóbr (ich istotnych właściwości), z którymi wchodzi w kontakt poprzez aktywności z pozoru obojętne rynkowo. Jedną z nich jest dokonywanie przez muzea wycen, m.in. w związku z wypożyczaniem obiektu i związanym z tym ustalaniem progów konwojowych²² bądź też wartości do celów ubezpieczenia, zawieraniem umów depozytu lub darowizny czy też wydawania zaświadczeń dla potrzeb wywozu zabytku za granicę²³. Zdarza się, że przy dokonywaniu tych czynności muzea nieświadomie wciągane są w gry rynkowe związane z budowaniem cen obiektów (np. poprzez wymuszanie przez właścicieli obiektów zawyżonych wycen w umowach zawieranych z muzeami). Muzealnicy zaś – nie do końca czując się kompetentni w zakresie określania cen dzieł sztuki – czasem podchodzą do zaproponowanych przez właścicieli wycen z ograniczonym krytycyzmem, uznając, że skoro umowa ma charakter nieodpłatny, określona w niej wartość rynkowa pracy nie odgrywa dużej roli.

²¹ O. Velthuis, op. cit., s. 108.

²² Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 1 grudnia 2008 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów w muzeach przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym zniszczeniem lub utratą zbiorów oraz sposobów przygotowania zbiorów do ewakuacji w razie powstania zagrożenia, Dz. U. Nr 229, poz. 1528.

²³ Jest o nich mowa w art. 59 ust. 3 pkt 2 ustawy z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz. U. Nr 162, poz. 1568 ze zm.

Wątek ten wskazuje na istotny problem roli muzealników w uwiarygodnianiu dóbr oferowanych na rynku, co łączy się z postrzeganiem muzeów jako instytucji zaufania publicznego. Nie dotyczy to wyłącznie wycen dzieł sztuki, ale także ich istotnych właściwości, takich jak atrybucja, autentyczność czy proveniencja. Muzea w oczach części uczestników rynku pełnią funkcję autorytetu, który potwierdza bądź falsyfikuje właściwości obiektów, z którymi się styka. Stąd duża rola – choć zapewne nie do końca doceniana – każdego aktu wartościowania dokonywanego przez muzeum, także w postaci z pozoru nieistotnych odpowiedzi odmownych na oferty zakupów czy depozytów, dokonywania wycen bądź atrybucji. Z tego względu obiekt, który choćby czasowo znalazł się w muzeum lub w orbicie jego zainteresowań (niekupiony np. z uwagi na brak środków, ale też np. wątpliwości co do autentyczności, proveniencji – zazwyczaj niewyrażanych wprost przy odrzuceniu oferty z obawy przed konsekwencjami cywilnoprawnymi – co Wojciech Szafrąński nazwał „miękkim legalizowaniem obiektów”²⁴), może być określany przez sprzedawcę jako sprawdzony przez muzeum. Sprzedawcy stosujący tego rodzaju praktyki wykorzystują zaufanie, którym cieszy się muzeum, do maksymalizacji swojego zysku. Skala tego zjawiska jest jednak trudna do określenia.

Analizując aktywność muzeów jako nabywców dóbr na rynku sztuki, zasygnalizować należy także kontekst interwencji państwa w mechanizmy rynkowe. Nabywanie przez muzea dóbr na rynku sztuki i antyków postrzegać można bowiem jako formę interwencjonizmu państwowego²⁵. W szczególności programy zakupowe mające na celu budowanie kolekcji sztuki współczesnej (zwłaszcza sztuki młodej) oceniać można jako formę subwencji dla określonych artystów – producentów dóbr kultury. Kwestia wyboru pewnych artystów i pominięcia innych w zakupach muzealnych może mieć kluczowe znaczenie dla umocnienia ich pozycji. Problematyka interwencji państwa na rynku sztuki, dokonywana za pośrednictwem muzeów, wybiega jednak poza ramy niniejszego artykułu. W tym miejscu wspomnieć jedynie należy, że jedną z form wpływu państwa na interakcje rynkowe są również przyznane muzeom rejestrowanym na gruncie art. 20 ustawy o muzeach szczególne uprawnienia w zakresie nabywania zabytków: prawo pierwszeństwa zakupu od podmiotów prowadzących działalność polegającą na oferowaniu do sprzedaży zabytków oraz prawo pierwokupu zabytku sprzedawanego na aukcji. Instytucje te zostały szeroko omówione w literaturze prawniczej²⁶. Wywiady przeprowa-

²⁴ W. Szafrąński, *Mity i patologie obrotu dziełami sztuki*, „Santander Art and Culture Law Review” 2015, nr 1, s. 146.

²⁵ Por. I. Robertson, *Introduction: the economics of taste*, w: I. Robertson (red.), *Understanding International Art Markets and Management*, Routledge, New York 2005, s. 6.

²⁶ P. Stec, *Szczególne uprawnienia muzeów rejestrowanych w zakresie obrotu dziełami sztuki*, „Muzealnictwo” 2005, nr 46, s. 182-188; M. Stanulewicz, *Szczególne uprawnienia muzeów do nabywania zabytków w świetle art. 20 ustawy o muzeach*, w: W. Szafrąński (red.), *Wokół problematyki prawnej zabytków i dzieł sztuki*, t. 1, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2007, s. 109-123; B. Kaczorowska, M. Kaczorowska, *Nabywanie zabytków przez muzea rejestrowane w świetle obowiązującej od 1 stycznia 2012 r. nowelizacji art. 20 ustawy o muzeach*,

dzione na potrzeby tego artykułu z przedstawicielami 10 większych polskich muzeów wykazały jednak, że o ile prawo pierwokupu znajduje rzadkie zastosowanie w praktyce muzeów (co związane jest ze sporadycznym korzystaniem przez muzea z oferty domów aukcyjnych²⁷), o tyle prawo pierwszeństwa zakupu w praktyce nie funkcjonuje²⁸. Faktyczne znaczenie tych instrumentów dla interakcji rynkowych pozostaje zatem marginalne.

Reasumując wątek rozważań poświęcony pośredniemu wpływowi muzeów na rynek sztuki przez kształtowanie preferencji innych jego uczestników, podkreślić należy, że najistotniejsze z perspektywy rynku jako całości są mechanizmy uznania instytucjonalnego i demonstracji określonych klas dóbr przez muzea poprzez ich przyjmowanie do kolekcji oraz wystawianie. Oddziaływanie muzeów jest pojęowane przez zjawisko podatnego na wpływy zewnętrzne popytu zgłaszanego przez większość nabywców dzieł sztuki. Jest pewnym paradoksem, że nierynkowa, publiczna misja pełniona przez muzea jest jednym z czynników wpływających na decyzje alokacyjne uczestników rynku sztuki.

Muzeum na rynku sztuki – perspektywa organizacji

Po nakreśleniu wpływu, jaki aktywność muzeów wywiera na rynek sztuki, konieczne wydaje się dopełnienie obrazu relacji muzea – rynek przez przybliżenie perspektywy samych muzeów i wskazanie uwarunkowań, które wpływają na kształt ich uczestnictwa w obrocie handlowym dziełami sztuki. Szczególny charakter tego uczestnictwa wynika zarówno z istoty samych muzeów (instytucji powołanych do pełnienia misji publicznej, tj. zachowania i zabezpieczenia cennych elementów kultury dla przyszłych pokoleń i udostępnianie ich ogółowi społeczeństwa), jak i szczególnych uwarunkowań organizacyjnych oraz prawnych, warunkujących rodzaj partycypacji muzeów w obrocie rynkowym. Dla uporządkowania heterogenicznego zbioru tych uwarunkowań zostaną one opisane przez pryzmat czterech zasadniczych podsystemów, konstytuujących muzeum jako organizację: celów instytucji, struktury organizacyjnej, wchodzących w jej skład ludzi i komponentu materialnego.

„Muzealnictwo” 2012, nr 53, s. 191-195; I. Gredka, *Obrót zabytkami z perspektywy art. 20 ustawy o muzeach*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafranski (red.), op. cit., s. 91-109.

²⁷ Dająca się prześledzić prawidłowość wskazuje na to, że udział w obrocie aukcyjnym dotyczy przede wszystkim pojedynczych muzeów, które wypracowują na tyle wysoki dochód, że mogą pozwolić sobie na wyasygnowanie w momencie pojawienia się oferty potrzebnej kwoty na zakup. Wpływ na aktywność na rynku aukcyjnym ma także w pewnym stopniu czynnik bliskości i możliwość bezpośredniego zapoznania się z obiektem przed rozpoczęciem licytacji (choć muzea dokonują także zakupów na aukcjach zagranicznych). Jednakże udział muzeów w aukcjach wiąże się też często z dokonywaniem zakupów o niższej wartości: numizmatów, grafik czy książek.

²⁸ Prawdopodobnie instytucję tę znać należy za relikty poprzedniej epoki, z której się ona wprost wywodzi (por. art. 62 ustawy z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury i o muzeach, Dz. U. Nr 10, poz. 48), znajdując zastosowanie w realiach gospodarki centralnie planowanej (z monopolistyczną pozycją w zakresie handlu sztuką i antykami Przedsiębiorstwa Państwowego DESA).

Cele instytucji

Misją – celem najwyższego rzędu – muzeum jest gromadzenie i ochrona zbiorów oraz udostępnianie ich społeczeństwu. Realizacja tak nakreślonej misji warunkowana jest pozyskiwaniem dóbr kultury, co możliwe jest jedynie w interakcji z otoczeniem muzeum, którego elementem jest rynek sztuki. Jednocześnie dokumenty normatywne muzeów definiują publiczny charakter tych instytucji, który wyraża się w przypadku muzeów państwowych i samorządowych sprawowaniem funkcji właścicielskich przez organy władzy oraz korzystaniem z publicznych dotacji i subwencji dla prowadzenia działalności. Uwarunkowania te sprawiają, że gromadzenie zbiorów przebiega w specyficzny sposób, który wyróżnia fakt, że dobra nabywane przez muzea stają się w wyniku procesu akcesji do zbiorów dobrami publicznymi.

Na poziomie operacyjnym proces gromadzenia dóbr kultury przez muzeum jest pochodną jego misji i tym samym różni się od procesu pozyskiwania dzieł sztuki przez kolekcjonerów, inwestorów czy komercyjne galerie. Zazwyczaj uznaje się, że rodzaj gromadzonych dóbr kultury winien odzwierciedlać ponadjednostkowy wymiar, wykraczający ponad indywidualne gusty i preferencje (będące domeną kolekcjonerstwa prywatnego), oraz reprezentować procesy i zjawiska o charakterze ogólnym, istotne dla ukształtowania się kultury danej społeczności²⁹. Aby uniknąć pułapek subiektywnych, impulsywnych wyborów, gromadzenie zbiorów muzealnych cechuje specyficzny proces decyzyjny, którego podstawą jest przyjęta przez muzeum strategia kolekcjonerska, a cechą wyróżniającą – kolektywny charakter działań. O docenianiu wagi zależności między misją muzeum a jego strategią kolekcjonowania świadczy także jeden z wniosków Kongresu Muzealników Polskich: „właściwie dobrane zbiory są siłą muzeum i stanowią o jego wartości dla społeczeństwa”³⁰.

W praktyce powiązanie między misją muzeum a jego strategią kolekcjonowania nie zawsze jest jednak uchwytne. W tym miejscu zaznaczyć należy, że muzea różnią się, jeżeli chodzi o stopień sformalizowania strategii kolekcjonowania (o czym można przekonać się, śledząc chociażby treści zawarte na stronach internetowych muzeów – które powinny być pierwszym etapem selekcji ofert składanych muzeom przez potencjalnych sprzedających). W świetle Kodeksu Etyki ICOM podstawową cechą strategii gromadzenia zbiorów – normatywnego dokumentu planistycznego

²⁹ Choć jak zauważa A. Tołysz, w przypadku muzeów sztuki nowoczesnej, określonych przez autorkę mianem autorskich, istnieje pole do połączenia publicznego wymiaru zbiorów muzealnych, tworzonego na potrzeby społeczne o charakterze naukowym i edukacyjnym, ze swobodą twórczą i indywidualnym podejściem w zakresie kształtowania kolekcji, typowymi dla kolekcjonerstwa prywatnego, odzwierciedlającymi osobowość kuratora kolekcji (A. Tołysz, *Nowoczesna kolekcja? „Muzeum autorskie” jako przykład strategii gromadzenia sztuki*, „Muzealnictwo” 2013, nr 54, s. 137).

³⁰ Uchwała nr 4 I Kongresu Muzealników Polskich o potrzebie przyjęcia spójnej polityki gromadzenia zbiorów, <http://kongresmuzealnikow.pl/ikmp/konsultacje> [dostęp: 15.03.2016].

– jest określenie zasad pozyskiwania obiektów³¹ oraz przedmiotu zainteresowań kolekcjonerskich. O ile jednak w muzeach o wąskim profilu (np. muzeach biograficznych czy związanych z określonym wydarzeniem bądź skoncentrowanych na jasno zdefiniowanym typie eksponatów) sprecyzowanie tych zainteresowań nie powinno stanowić problemu, w przypadku większych instytucji o niejednorodnym profilu próba zakreślenia granic działalności kolekcjonerskiej stanowić może nie lada wyzwanie. Trudność tę opisał Stanisław Waltoś w następujących słowach:

Muzea narodowe, regionalne, okręgowe, mające zaspokoić potrzebę posiadania miejsca, w którym zebrane byłyby przedmioty świadczące o kulturze lub historii, siłą rzeczy są muzeami heterogenicznymi. Różnorodność pozyskiwanych muzealiów „skazuje” je na powiększanie różnorodności, na jakby rozpełzanie się zbiorów w wielu kierunkach. Takie gromadzenie zbiorów często przypomina bezładne zbieractwo początkujących kolekcjonerów. Pozyskuje się do zbiorów niejednokrotnie to, co wpada w ręce, co oferują sprzedający lub darczyńcy, bez względu na powiązanie przedmiotów z profilem muzeum, bez liczenia się z ich przydatnością ekspozycyjną, edukacyjną lub badawczą. Praktyka ta wywodzi się z przekonania, że przedmiot lub okaz może się zawsze przydać i nie może być mowy o nadmiarze muzealiów. Ma ono swoje korzenie po części w jeszcze XIX-wiecznym przeświadczeniu, że każdy ślad przeszłości zasługuje na przechowanie. W dzisiejszym muzealnictwie jest to już czysty anachronizm [...]. Z kolekcjonerstwem nie ma to wiele wspólnego³².

Kwestia przypadkowości przy tworzeniu kolekcji spowodowana jest także sygnalizowaną już wcześniej stosunkowo niską pozycją nowych nabytków na liście priorytetów większości muzeów (poza młodymi muzeami będącymi na etapie tworzenia kolekcji i definiowania swojej tożsamości).

Zestawiając więc muzeum z innymi podmiotami działającymi na rynku sztuki, można zauważyć, że w odróżnieniu od komercyjnych galerii i marszandów, dla których nabywanie i sprzedaż dzieł sztuki stanowią zasadniczy cel ich działalności, w przypadku muzeów nabywanie nowych obiektów do zbiorów jest jednym z kilku zadań, niekoniecznie o priorytetowym znaczeniu (w szczególności w sytuacji ograniczonych środków). Wpływa to na nie zawsze koherentną strategię kolekcjonowania. Zarządzający muzeami przed podjęciem decyzji o zakupie określonego dzieła sztuki często stają bowiem przed koniecznością rozważenia alternatywnych sposobów wydatkowania środków – zasadniczą alternatywą będzie organizacja wystaw. Ten dylemat decyzyjny wynika wprost z dwuelementowej misji muzeów, powołanych zarówno do upowszechniania, jak i gromadzenia dóbr kultury.

³¹ Pkt 2.1 Kodeksu Etyki ICOM dla Muzeów stanowi, że „Organ zarządzający każdego muzeum powinien sporządzić i ogłosić pisemną deklarację o zasadach gromadzenia, ochrony i sposobu użytkowania zbiorów”. I dalej w pkt 2.9: „Odstępowanie od ustalonej przez muzeum polityki gromadzenia przedmiotów lub okazów dopuszczalne jest tylko w wypadkach wyjątkowych” (Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów, tłum. S. Waltoś, http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/poland.pdf [dostęp: 15.03.2016]).

³² S. Waltoś, *Kolekcjonerstwo muzealne i muzealników w świetle Kodeksu Etyki ICOM*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafranski (red.), op. cit., s. 106.

Struktura organizacyjna

Chcąc przeanalizować proces nabywania obiektów przez muzea, konieczne jest zwrócenie uwagi na pewne cechy struktury organizacyjnej wpływające na ten proces. W przypadku muzeów publicznych należy mieć na uwadze, że kierownictwo tych organizacji powoływane jest przez przedstawicieli władzy (rządowej lub samorządowej), pełniące funkcje właścicielskie. Oznacza to, że osoby zarządzające muzeami, choć wyłaniane są na drodze merytokratycznych konkursów i deklaratorywnie mają zapewnioną niezależność, w niektórych przypadkach mogą czuć się związane politycznym mandatem przedstawicieli władz, którzy dokonali ich nominacji. Będące cechą wszystkich instytucji publicznych uwikłanie w proces polityczny może (choć nie musi) wpływać na decyzje z zakresu zarządzania muzeum, w tym także te dotyczące pozyskiwania dzieł do kolekcji³³. Ponadto publiczny charakter muzeów oznacza, że obowiązują w nich zasady gospodarowania finansowego typowe dla jednostek publicznych. Wydatkowanie środków odbywa się w ramach procedur związanych z planowaniem budżetowym, wydatkowaniem, a następnie rozliczaniem środków³⁴. Z punktu widzenia zakupów muzealnych oznacza to przede wszystkim, że proces dokonywania zakupów jest bardziej długotrwały niż w przypadku innych jednostek, niezwiązanych regułami wydatków publicznych.

Decyzja o nabyciu określonego obiektu podejmowana jest przez dyrektora muzeum. Nim jednak do tego dojdzie, trwa kolektywny proces wypracowywania decyzji, w który zaangażowani są zazwyczaj pracownicy różnych działów muzeum. Długotrwałość tego procesu jest cechą specyficzną muzeów, odróżniającą je od innych podmiotów rynku sztuki.

Zazwyczaj proces decyzyjny dotyczący zakupu dzieł zinstytucjonalizowany jest w ramach wieloosobowego gremium (np. komisji zakupów muzealiów, komisji nabytków, rady programowej). Pełni ono funkcje doradcze względem dyrektora instytucji w zakresie decydowania o zasadności zakupów do zbiorów i ich wyceny (w pewnych sytuacjach także o przyjmowaniu przez muzeum darów bądź depozytów), działając na podstawie przygotowanego uprzednio materiału merytorycznego, tj. wstępnej opinii opiekuna kolekcji, do której zabytek jest przeznaczony. W skład komisji wchodzić mogą – w zależności od praktyk przyjętych w konkretnych instytucjach – oprócz członków dyrekcji także pracownicy merytoryczni muzeum (reprezentujący poszczególne specjalności, np. kierownicy różnych działów zbiorów), konserwatorzy (oceniający oferty pod względem stanu zachowania obiektu i ewentualnych możliwości oraz kosztów konserwacji) oraz inwentaryzatorzy (odpowiedzialni za formalnoprawny przebieg akcesji). W nie-

³³ Zagadnienia te porusza P.M. Jackson, *Performance indicators: promises and pitfalls*, w: K. Moore (red.), *Museum Management*, Routledge, London – New York 1994, s. 162.

³⁴ Jednym z jego elementów jest procedura zamówień publicznych, która jednak – po nowelizacji ustawy o zamówieniach publicznych z dnia 1 kwietnia 2014 r., Dz. U. poz. 423 – została w odniesieniu do zamówień odnoszących się do dostaw muzealiów w znacznym stopniu uproszczona.

których muzeach w komisjach zakupów uczestniczą także – jako członkowie stali bądź powoływani doraźnie – zewnętrzni eksperci, specjaliści w zakresie dziedzin objętych przedmiotem zainteresowań kolekcjonerskich muzeum (np. pracownicy naukowcy uczelni wyższych). W pewnych przypadkach regulaminy ustalające skład i zasady funkcjonowania komisji zakupów przewidują także możliwość desygnowania jako członków komisji interesariuszy związanych z organem władzy publicznej, np. przedstawicieli organizatora muzeum³⁵. Liczba stałych członków komisji zależna jest od wielkości muzeum, w przypadku dużych instytucji wynosi zazwyczaj ok. 7-10 członków.

Cechą komisyjnego trybu pozyskiwania nowych nabytków jest w pewnym sensie odpersonalizowanie decyzji zakupowej. Pomimo że inicjatorem zakupu jest zazwyczaj kurator konkretnej kolekcji (działu zbiorów), znający jej mocne i słabe strony oraz dysponujący zazwyczaj wizją jej dalszego rozwoju, jego opinia konfrontowana jest, z jednej strony, z indywidualnymi preferencjami członków komisji zakupów, a z drugiej – z konkurencją ze strony przedstawicieli innych działów muzeum, rywalizujących o ograniczone środki na zakupy. Powoduje to, że ostateczna decyzja w kwestii zakupu nosi niejednokrotnie cechy kompromisu³⁶; w pewnym sensie ogranicza to także możliwość planowania przez kuratorów rozwoju kolekcji.

Długotrwałość procesu decyzyjnego, związana z proceduralnymi uwarunkowaniami procesu akcesji, jak również z koniecznością poszukiwania środków na zakupy, powoduje, że w porównaniu z innymi podmiotami rynku sztuki pozycja konkurencyjna muzeów jest stosunkowo słaba. Muzea nie są często w stanie reagować na bieżącą ofertę rynku (w szczególności ofertę aukcyjną), co powoduje w efekcie ograniczenie motywacji opiekunów kolekcji do śledzenia tej oferty i penetrowania rynku.

Abstrahując od problemów związanych z długotrwałością procedur zakupowych muzeów, zwrócić także należy uwagę, że ewentualny udział muzeów w aukcjach niesie ze sobą również pewne ryzyko. Po pierwsze, z uwagi na ograniczony dostęp do obiektu i informacji o nim nie zawsze możliwe jest przeprowadzenie kompleksowych badań, które cechować powinny zakupy muzealne zarówno z uwagi na zasady rzetelności wydatkowania środków publicznych, normy Kodeksu Etyki ICOM dla Muzeów³⁷, jak i konieczności zapewnienia bezpieczeństwa praw-

³⁵ Por. regulamin Komisji Zakupów Muzealiów przy Muzeum Narodowym we Wrocławiu, <http://www.mnwr.art.pl/HeroGraf/BIP/regulamin-organizacyjny/Zalacznik-nr2-Regulamin-Komisji-Zakupu-Muzealiow.pdf> [dostęp: 12.03.2016].

³⁶ A. Tołysz, op. cit., s. 137.

³⁷ Zgodnie z pkt 2.3 Kodeksu Etyki ICOM dla Muzeów: „Przed pozyskaniem przedmiotu lub okazu do zbiorów proponowanego w drodze umowy sprzedaży, darowizny, zamiany, wypożyczenia albo spadku należy uczynić wszystko, aby uzyskać pewność, że nie został on sprzecznie z prawem pozyskany w kraju jego pochodzenia (lub z nielegalnie z niego wywieziony) albo z jakiegokolwiek kraju tranzytu, w którym mógł korzystać z prawnego tytułu własności (włącznie z krajem, w którym znajduje się muzeum). Z tego względu

nego transakcji³⁸. Po drugie, problem ten nasuwać może także pytania o cywilnoprawną pozycję muzeów jako profesjonalistów na rynku sztuki, rozpatrywaną m.in. w kontekście zagadnień związanych z rękojmią za wady obiektów³⁹ czy nabycia własności rzeczy od nieuprawnionego⁴⁰, które to kwestie mogą odgrywać istotną rolę z punktu widzenia bezpieczeństwa dokonywanych przez nie zakupów⁴¹.

Rozbudowany proces decyzyjny odnoszący się do zakupów muzealnych ma jednak także swoje dobre strony. W związku z nakreślonymi wyżej uwarunkowaniami znaczna część zakupów dokonywanych przez muzea opiera się na transakcjach przeprowadzanych bezpośrednio bądź to z artystami (czy też reprezentującymi ich galeriami), bądź osobami prywatnymi (kolekcjonerami) czy podmiotami zajmującymi się handlem sztuką, dla których czas sfinalizowania umowy nie gra istotnej roli. Transakcje takie dają możliwość dokładnego zapoznania się z obiektem (zarówno w aspekcie jego wartości artystycznych, jak i stanu zachowania). Zakup bezpośrednio od właściciela daje także szansę lepszego poznania proveniencji dzieła i zbadania tytułu prawnego zbywcy, a w przypadku zakupu dokonywanego od artysty – uregulowania kwestii praw autorskich do utworu. Umożliwia zazwyczaj też zakup po niższej cenie – po pierwsze, z uwagi na nieponoszenie dodatkowych kosztów prowizji na rzecz pośrednika (czy opłaty z tytułu *droit de suite*), a po drugie, w związku z możliwością wynegocjowania preferencyjnych warunków umowy. Zakupy bezpośrednie umożliwiają także zgromadzenie od-

obowiązkowe jest ustalanie pełnej historii przedmiotu lub okazu od chwili jego odkrycia lub wytworzenia". Por. także: O. Jakubowski, *Nabywanie dóbr kultury przez muzea*, „Muzealnictwo” 2012, nr 53; I. Gredka, *Bezpieczeństwo nabycia obiektów do muzeów*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafranski (red.), op. cit.

³⁸ W tym aspekcie warto zasygnalizować, że prawny wymóg dotożenia należytej staranności przy nabywaniu dóbr kultury zyskał nowy wymiar po wejściu w życie dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/60/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie zwrotu dóbr kultury wyprowadzonych niezgodnie z prawem z terytorium państwa członkowskiego, zmieniającej rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (wersja przekształcona), Dz. Urz. UE L 159 z 28.05.2014, s. 1. Dyrektywa ta w art. 10 stanowi, że możliwość uzyskania odszkodowania przez posiadacza dobra kultury (podlegającego zgodnie z nową regulacją zwrotowi do państwa członkowskiego, z którego zostało wywiezione niezgodnie z prawem) uwarunkowana jest dowiedzeniem przez niego wykazania należytej ostrożności i staranności przy jego nabyciu.

³⁹ Por. J. Kozirńska, P. Stec, *Odpowiedzialność za wady dzieła sztuki po nowelizacji Kodeksu cywilnego*, „Santander Art and Culture Law Review” 2015, nr 1, s. 173-200.

⁴⁰ W. Kowalski, *Nabycie własności dzieła sztuki od nieuprawnionego*, Zakamycze, Kraków 2004, s. 100 i 254.

⁴¹ Na marginesie warto dodać, że niekiedy przez muzealników prezentowany jest pogląd, iż zakupy dokonywane za pośrednictwem domów aukcyjnych obciążone są mniejszym ryzykiem dla kupujących, gdyż za weryfikację ofert odpowiada profesjonalny pośrednik. W związku z tym muzea, opierając się na informacjach zawartych w katalogu aukcyjnym bądź informacjach dodatkowych uzyskanych od sprzedawcy, dochowują tym samym prawnych wymogów staranności. W odmienny sposób odnosi się do tego zagadnienia W. Paczuski: „Domy aukcyjne argumentują, że otrzymują tak dużą liczbę obiektów, że nie są w stanie śledzić pochodzenia każdego przedmiotu. Dalej twierdzą, że nie są właścicielami rzeczy sprzedawanych, a jedynie dzierżycielami. Kontrakty są zawierane zazwyczaj korespondencyjnie. Praktyki domów aukcyjnych i dealerów odzwierciedlają stanowisko, że im mniej wiedzą o przeszłości obiektu, tym lepiej, tym mniejsza bowiem możliwość, że mogą popełnić przestępstwo” (W. Paczuski, *Handel dziełami sztuki w Unii Europejskiej*, Zakamycze, Kraków 2005, s. 248).

powiednich funduszy na zakup, co jest istotne szczególnie w przypadku bardziej wartościowych ofert.

Niewielki udział w aukcjach kompensowany jest również dzięki posiadanej przez muzea sieci kontaktów, która umożliwia nierzadko dostęp do ofert niedostępnych dla innych nabywców na rynku. Wielostronne relacje z artystami i kolekcjonerami, wchodzącymi w kontakty z muzeum nierzadko także w roli deponentów, umożliwiają muzeum bogatszy wybór interesujących je obiektów (dzięki m.in. wizytom kuratorów w pracowniach artystów czy domach kolekcjonerów) oraz – w przypadku muzeów sztuki współczesnej – zamawianie przeznaczonych dla muzeum dzieł.

Pracownicy muzeum

Nakreślone wyżej uwarunkowania dotyczące celów organizacji sprawiają, że muzea są w mniejszym stopniu zainteresowane rynkiem sztuki niż inni jego uczestnicy. Natomiast kwestie związane ze strukturą organizacyjną powodują z jednej strony, że muzea nie są często w stanie nadążyć za ofertą rynku, a z drugiej – że są one nierzadko lepiej poinformowane od innych podmiotów działających na tym rynku. Podobnie jak struktura organizacyjna, także i charakterystyka zasobów ludzkich muzeów niesie dwojakie konsekwencje dla działalności muzeum na rynku sztuki i jego pozycji w odniesieniu do innych nabywców oraz dostawców nabywanych dóbr.

Muzea zazwyczaj dysponują przewagą wiedzy nad wieloma innymi uczestnikami rynku z uwagi na zatrudnianie ekspertów z dziedzin związanych z obszarem działalności muzeum⁴². Sprawia to, że w mniejszym stopniu są one narażone na negatywne strony braku przejrzystości rynku oraz na związane z tym ryzyko. Wieloaspektowa ocena nabywanego dobra przez zazwyczaj wysoko wykwalifikowanych pracowników muzeum znacząco ułatwia podejmowanie dyrekcji trafnych decyzji zakupowych.

Zauważyć jednak należy, że prócz wartości istotnych z punktu widzenia merytorycznej działalności muzeum, nabywane dzieło sztuki ma jeszcze jedną cechę: jest ono przedmiotem obrotu i czynności prawnej (w aspekcie ekonomicznym i prawnym). O ile nadzorem nad poprawnością zagadnień formalnoprawnych zawieranych transakcji zajmują się specjaliści usytuowani zazwyczaj w dziale prawnym

⁴² Aspekt ten dostrzegany jest przez uczestników rynku, którzy od wielu lat postulują umożliwienie dokonywania przez muzea bądź muzealników ekspertyz na rzecz podmiotów uczestniczących w handlu. Por. m.in. S. Waltoś, *Muzealnik jako ekspert na rynku sztuki*, w: R. Pasieczny (red.), *Problematyka autentyczności dzieł sztuki na polskim rynku. Teoria, praktyka, prawo. Materiały seminariów zorganizowanych w 2010 roku przez Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2012*; P. Gwoździewicz-Matan, *Ekspert muzealnik? Aspekty prawne*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafranski (red.), op. cit., s. 147-158.

lub inwentarzy, o tyle kwestia poprawności wycen stanowi słaby punkt procesu nabywania dóbr kultury przez muzea. Muzealnicy, będąc okazjonalnymi uczestnikami rynku (w związku z powiększaniem muzealnych zbiorów w specyficznych dla danego muzeum obszarach), nie dysponują w tym zakresie odpowiednim doświadczeniem ani znajomością mechanizmów rynkowych wpływających na ceny określonych dóbr. W związku z tym niechętnie podejmują się wyceniania ofert, podchodząc także często z rezerwą do kwestii współpracy z podmiotami zajmującymi się handlem. Uczestnictwo muzealników w rynku sztuki – zwłaszcza w rozumieniu handlu profesjonalnego – postrzegane bywa jako działalność obciążona ryzykiem wizerunkowym z uwagi na cienką granicę, jaka dzieli nieraz decyzje czy zachowania podejmowane przez muzealników w ramach wykonywania statutowych zadań od działań mogących wywołać deprecjonujący zarzut „uwikłania w rynek”. Obawy te nie są nieuzasadnione, gdyż znajdują odbicie w zapisach Kodeksu Etyki ICOM dla Muzeów:

5.2. Badanie autentyczności i wycena (ekspertyza).

Muzeum może wyceniać zbiory w celu ich ubezpieczenia. Opinie o pieniężnej wartości innych przedmiotów wolno wydawać tylko na oficjalne żądania – innych muzeów lub właściwych władz sądowych, rządowych lub innych publicznych. Gdyby jednak okazało się, że muzeum mogłoby odnieść korzyść z takiej wyceny przedmiotu lub okazu, należy zwrócić się o przeprowadzenie jej do ekspertów niezależnych [...].

8.14. Udział w obrocie handlowym, którego przedmiotem jest dziedzictwo natury lub kultury.

Osoby uprawiające zawód muzealnika nie powinny uczestniczyć bezpośrednio lub nawet pośrednio w obrocie handlowym (kupno lub sprzedaż), którego przedmiotem jest dziedzictwo naturalne lub kulturalne.

Przytoczone zapisy kodeksu etycznego muzealników czytelnie kreślą granicę, której nie powinni przekraczać członkowie tej grupy zawodowej w swoich działaniach. Analiza tych norm pozwala stwierdzić, że mogą one być interpretowane jako piętnujące jakąkolwiek działalność związaną z udziałem w handlu lub wyceną dóbr. Problematyczny wydaje się w szczególności zapis mówiący o niemożności dokonywania wycen w sytuacji, gdy zachodzi możliwość odniesienia korzyści z takiej wyceny przez muzeum. Istotą nabywania dobra na wolnym rynku jest wszakże zgłaszanie gotowości do zapłacenia określonej ceny przez kupującego, którego motywuje do dokonania zakupu postrzegana przezeń użyteczność (korzyść płynąca z) danego dobra. Dylemat, przed którym stoją muzealnicy, opisać można więc jako konflikt norm, gdzie z jednej strony znajduje się sankcjonowana przez kodeks zawodowy niedopuszczalność odnoszenia korzyści z dokonywania wycen, a z drugiej – konieczność zachowania wymogów gospodarności, nakładana na muzea i ich pracowników przez ustawę o finansach publicznych, która zobowiązuje do wydatkowania środków publicznych w sposób „celowy i oszczędny” oraz „z zachowaniem

zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów⁴³. Dla pracowników muzeów, niezależnie od ich (zazwyczaj wysokich) kompetencji, konflikt normatywny dotyczący wyceny dzieł sztuki stanowi znaczące utrudnienie w pozyskiwaniu obiektów. Z perspektywy muzeów jako uczestników rynku sztuki oznacza to, że mimo zatrudniania kompetentnej kadry problematyka określania wartości ekonomicznej nabywanych obiektów stanowi słabość muzeów w stosunku do innych podmiotów na rynku sztuki.

Środki materialne

Główną bolączką większości muzeów (choć istnieją od tego wyjątki) jest brak wystarczających środków na powiększanie kolekcji o dzieła znaczące oraz reagowania na pojawiające się okazje kolekcjonerskie. Jak to określiła jedna z respondentek: „kupujemy obiekty, na jakie nas stać. Bardzo rzadko takie, które zaliczylibyśmy do pierwszej ligi”. Skutkuje to często tłumieniem ambicji w zakresie pozyskiwania dzieł wybitnych i wydawaniem ograniczonych środków będących do dyspozycji instytucji na obiekty co prawda wpisujące się w profil muzeum, ale dobierane w sposób po części przypadkowy, w zależności od bieżących możliwości finansowych i ofert dostępnych w danym momencie. Należy przy tym zaznaczyć, że problem niewystarczających funduszy na powiększanie muzealnych kolekcji, zgodnie z ambicjami ich twórców i założonymi w statucie celami, jest poniekąd problemem uniwersalnym, o czym można przekonać się, sięgając zarówno do źródeł dotyczących historii powstawania zbiorów muzeów w Polsce⁴⁴, jak i śledząc debaty odnoszące się do finansowania zakupów muzealnych, toczące się w krajach o znacznie większym potencjale gospodarczym i równocześnie bogatszych zbiorach.

Muzea wydatkując środki publiczne, mają do dyspozycji różne ich źródła. Dokonując zakupów, mogą przede wszystkim korzystać z ogólnych dotacji na działalność statutową oraz wypracowanych w toku swojej działalności środków własnych. Poza tymi źródłami najpoważniejszym źródłem finansowania zakupów jest niewątpliwie w ostatnich latach system dotacji celowych udzielanych w ramach programów Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Umożliwiają one dokonywanie zakupów ważnych dzieł, których wartość niejednokrotnie przekracza możliwości finansowe wnioskujących jednostek. Dotacje te jednak dotyczyć mogą tylko ofert, które w założeniu możliwe są do realizacji w dłuższym horyzoncie czasowym

⁴³ Artykuł 44 ust. 3 pkt 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. Nr 157, poz. 1240.

⁴⁴ Por. przykładowo *Sprawozdanie Dyrekcji Muzeum Narodowego w Krakowie za rok 1913*, Muzeum Narodowe, Kraków 1915: „Wymienione poniżej nabytki muzealne wykazują cyfrę większą w dziale darów, aniżeli w dziale kupna. Jest to zresztą zwykły objaw, powtarzający się corocznie. Ofiarność publiczna, tak zawsze wydatna, gdy chodzi o powiększanie zbiorów Muzeum Narodowego i dzięki której Muzeum do takich rozmiarów się powiększyło, zaznaczyła się również ubiegłego roku szeregiem większych i mniejszych darów. W ten sposób wzrastające zbiory nie mogą jednak nosić cechy planowego gromadzenia zabytków; powstają w poszczególnych działach luki, które można by uzupełniać, rozporządzając odpowiednimi funduszami”.

z uwagi na rozbudowaną procedurę wnioskowania o środki i wyłaniania projektów wartych finansowania. Oznacza to, że środki ministerialne nie umożliwiają szybkich zakupów interwencyjnych, mających na celu „wychwytywanie” cennych obiektów z bieżącej oferty rynkowej⁴⁵. Warto wspomnieć, że regulaminy konkursów, zawierające szczegółowe wytyczne dotyczące dokumentowania procesu decyzyjnego w ramach zakupów finansowanych z tego rodzaju dotacji, przyczynić się mogą do usprawnienia wewnętrznych strategii kolekcjonowania w obrębie muzeów.

Jednakże uprzywilejowanie muzeów wśród innych podmiotów gromadzących dobra kultury wiąże się z tym, że nie są one zdane wyłącznie na dokonywanie zakupów w ramach zawsze niewystarczających środków własnych. Szczególna pozycja muzeów jako instytucji publicznych, instytucji dobra wspólnego wiąże się z możliwością korzystania ze wsparcia podmiotów znajdujących się w ich otoczeniu. Jak zauważył Krzysztof Pomian, muzea funkcjonują bowiem w „gospodarce daru”⁴⁶ – utrzymują się ze szczodroblewości społeczności połączonej z muzeum wspólnotą celów⁴⁷. Głównie dzięki hojności darczyńców muzea stale mają możliwość powiększania zbiorów o nowe, darowane im obiekty, których liczba i wartość nierzadko przekraczają wartość dokonywanych przez muzea zakupów. Szczególna pozycja muzeów w obszarze działań na polu kolekcjonerskim wiąże się także z możliwością dokonywania transakcji na specjalnych warunkach, które nie zawsze podporządkowują się prawom rynku. Jak już wspomniano wyżej, muzea niejednokrotnie korzystają z możliwości nabywania obiektów po preferencyjnych cenach, co może być skalkulowanym przez sprzedającego narzędziem budowania jego pozycji rynkowej⁴⁸. Motywacje związane z preferencyjnym traktowaniem muzeów mogą mieć

⁴⁵ Konieczność stworzenia funduszu przeznaczonego na tego rodzaju zakupy sygnalizowana była wielokrotnie: „Od 1996 r. środowiska muzealne zgłaszają Ministrowi Kultury propozycje i inicjatywy powołania osobnego funduszu oraz centralnej komisji zakupów (pracującej wraz z zespołem ekspertów), której zadaniem byłoby «wychwytywanie» z rynku lub pozyskiwanie od prywatnych oferentów dzieł szczególnie ważnych dla kultury narodowej, ich ocena i nabycie do kolekcji państwowych. Komisje takie działają w wielu krajach europejskich (np. we Francji – Réunion des musées nationaux) i pozwalają na szybkie «interwencje» w momencie pojawienia się na rynku ważnych ofert” (D. Folga-Januszewska, op. cit., s. 63).

⁴⁶ K. Pomian, *Muzeum: kryterium sukcesu*, „Muzealnictwo” 2009, nr 50, s. 61.

⁴⁷ W uchwale nr 6 I Kongresu Muzealników Polskich o potrzebie wypracowania zasad wspierania zadań muzeum przez działające w ich otoczeniu organizacje społeczne i osoby prywatne czytamy, że „Muzeum jest instytucją dobra wspólnego. U jego genezy znajduje się gest daru i ofiarności społecznej” (<http://kongresmuzealnikow.pl/projekty-uchwal> [dostęp: 15.03.2016]).

⁴⁸ „Muzeum kupując dzieło, wzbogaca artystę i galerię, równocześnie windując cenę danego artysty. Ten mechanizm promocyjny bywa najczęściej przez rynek nagradzany w postaci specjalnych względów dla muzeów, które przy zakupach mogą się targować bez wstydu [...]. Dzieła sprzedawane drogo przepadają w czeluściach milionerskich sejfów. Dzieła kupowane tanio przez muzea są publicznie dostępne miesiącami. Bardzo istotnym argumentem obniżenia ceny muzeom jest również fakt, że muzea nie odsprzedają swoich zbiorów i tym samym dzieło nie pojawia się na rynku wtórnym z ceną niższą, niż ustaliła galeria. Ta wieloaspektowa relacja pomiędzy muzeum a rynkiem wydaje się ekonomicznie perfekcyjnie zbalansowana” (M.A. Potocka, *Ekonomia – muzeum – kolekcja – rynek – misja. Tajemnice i ambicje*, w: D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum. Materiały polsko-brytyjskiej konferencji naukowej*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Warszawa 2010, s. 163).

jednak także wymiar pozaekonomiczny, związany np. z chęcią z jednej strony zapewnienia trwałości pamięci o artyście czy własnych dokonaniach na polu kolekcjonerstwa, a z drugiej – wsparcia instytucji służącej dobru wspólnemu.

W mniejszym natomiast stopniu zakupy muzealne opierają się obecnie na systemie prywatnego wsparcia realizowanego przez podmioty instytucjonalne bądź osoby prywatne. Powodem tego jest zmniejszenie zainteresowania sponsorów wspieraniem tego rodzaju działalności muzeów, ale też niewielka obecność mecenatu na rzecz tworzenia kolekcji muzealnych. Sponsorowanie nowych nabytków muzealnych przestało w ostatnich latach być atrakcyjną opcją dla przedstawicieli świata biznesu. Bardziej wymierne efekty z punktu widzenia promocji instytucji sponsorskiej przynieść może zaangażowanie się we wsparcie organizacji wystaw, silnie promowanych przez muzea i przyciągających w nieporównywalnie większym stopniu uwagę opinii publicznej. Ponadto instytucje, które jeszcze do niedawna sponsorowały zakupy muzealiów, często tworzą własne kolekcje, traktując tę działalność nie tylko w kategoriach wizerunkowych, ale także inwestycyjnych.

Niewielka obecność mecenatu na rzecz tworzenia kolekcji muzealnych wydaje się być niewykorzystaną szansą, co pokazują doświadczenia muzeów zachodnich, ale także przykłady jednostkowych inicjatyw podejmowanych przez muzea w Polsce, mających na celu pozyskanie społecznego wsparcia dla działań na rzecz rozwijania muzealnych kolekcji. Warto bowiem zauważyć, że zjawisko mecenatu, będącego przez wieki domeną elit, uległo demokratyzacji, dzięki czemu, przy stworzeniu odpowiednich narzędzi, angażować ono może obecnie wszystkie warstwy społeczne. Formami tego wsparcia mogą być m.in. indywidualne donacje na sfinansowanie konkretnych zakupów, zbiórki publiczne⁴⁹, *crowdfunding* za pośrednictwem stworzonych dla tego celu platform internetowych, jak również pomoc w zakresie pozyskiwania środków finansowych lub realizowania konkretnych zakupów, udzielana przez tworzone przy muzeach fundacje bądź stowarzyszenia⁵⁰. Organizacje non profit działające na rzecz powiększania zbiorów muzealnych mają możliwość gromadzenia środków m.in. z wpłat członkowskich, z prowadzenia działalności gospodarczej, darowizn czy przekazywanego na ich rzecz 1% podatku dochodowego, jeśli uzyskają status organizacji pożytku publicznego⁵¹. Niestety, wbrew powtarza-

⁴⁹ Jako przykłady takich inicjatyw wskazać można: *Żona dla Alfreda*, <http://www.wieruszkowski.artekst.pl/#sthash.y38RFJis.dpuf> [dostęp: 12.03.2016]; *Wieczór z Balladyną*, <http://kultura.wp.pl/title,Wieczor-z-Balladyna,wid,11705852,wiadomosc.html> [dostęp: 12.03.2016]; *Portugalia: ruszył program narodowych zbiorów na zakup dzieł sztuki*, <http://wiadomosci.onet.pl/swiat/portugalia-ruszy-program-narodowych-zbiorek-na-zakup-dziel-sztuki/3glrf5> [dostęp: 12.03.2016]; [rik], *Luwr zebrał pieniądze na „Trzy Gracie” Cranacha*, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,8835110,Luwr_zebral_pieniadze_na__Trzy_Gracje__Cranacha.html [dostęp: 12.03.2016].

⁵⁰ Na przykład działające od 1908 r. Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Narodowego w Krakowie, Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Sztuki Nowoczesnej; www.wspieraj.artmuseum.pl; Fundacja Gessel dla Muzeum Narodowego w Warszawie.

⁵¹ Zgodnie z art. 4 ust. 1 pkt 16 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873 ze zm.), sfera działań publicznych, do których odnosi się działalność pożytk-

nym od lat postulatom⁵², ustawodawca polski nie stworzył regulacji, które stanowiłyby także ekonomiczną zachętę do dokonywania darowizn – czy to pieniężnych, czy rzeczowych – bezpośrednio na rzecz muzeów⁵³.

Wnioski

Obraz muzeum na rynku sztuki postrzeganym z perspektywy samej organizacji umożliwia wyodrębnienie jego cech specyficznych, będących pochodną celów, struktur, zasobów ludzkich i materialnych. W porównaniu zatem z innymi nabywcami dóbr kultury (kolekcjonerami, inwestorami i komercyjnymi galeriami) muzea wyróżnia stosunkowo niska motywacja do dokonywania zakupów na rynku sztuki, wynikająca z dualnej struktury celów muzeum (upowszechnianie i gromadzenie) oraz możliwości pozyskiwania dzieł na drodze nierynkowej (przez darowizny i depozyty). Muzea cechują się też relatywnie długim procesem decyzyjnym, w trakcie którego mogą jednak mieć dostęp do informacji i kontaktów umożliwiających nabywanie dóbr po konkurencyjnych cenach. Wiedza i umiejętności zatrudnionych przez muzea profesjonalistów umożliwiają zmniejszenie ryzyka związanego z proveniencją i atrybucją kupowanych dzieł, ale ograniczenia nakładane na muzealników przez kodeks zawodowy utrudniają kluczowy element negocjacji związanych z zakupem – wycenę dzieła. Wreszcie wielkość zasobów finansowych, powszechnie oceniana jako niewystarczająca, stanowi w powszechnym odczuciu samych muzealników główną przeszkodę w systematycznym rozbudowywaniu kolekcji.

Ponadto muzea oddziałują na rynek sztuki bezpośrednio – przede wszystkim poprzez zgłaszanie popytu oraz pośrednio – kształtując dzięki swoim działaniom postrzeganie wartości dóbr przez innych uczestników rynku. Te złożone, wielopoziomowe oddziaływania wymykają się łatwym ocenom, a ich skala jest trudna do oszacowania. Muzea i rynek sztuki powiązane są wieloma zależnościami, których

ku publicznego, obejmuje także zadania w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego. Możliwość odliczenia od podatku darowizny przekazanej na rzecz organizacji pożytku publicznego przewiduje art. 26 ust. 1 pkt 9 lit. a ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 361 ze zm.) oraz art. 18 ust. 1 pkt 1 lit a ustawy z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U. Nr 21, poz. 86). Natomiast podstawę przekazania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych na rzecz organizacji pożytku publicznego stanowi art. 27 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873 ze zm.) w zw. z art. 45 c ustawy z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2012 r., poz. 361 ze zm.).

⁵² Por. m.in. S. Waltoś, J. Serwacki, *Zachęty prawne i skarbowe do przekazywania darów i spadków na rzecz muzeów*, w: J. Lipińska (red.), *Zbiory publiczne a kolekcjonerstwo prywatne. Problematyka ochrony dziedzictwa kulturowego w przeszłości i dzisiaj*, Muzeum Narodowe, Warszawa 2000, s. 51 i n.; D. Folga-Januszewska, op. cit., s. 63.

⁵³ Przykłady z innych krajów pokazują, że wachlarz narzędzi pośredniego wsparcia przez państwo rozwoju kolekcji muzealnych może być szeroki, poczynając od ulg i odpisów podatkowych, poprzez możliwość uiszczenia zobowiązań podatkowych w postaci dzieł sztuki, na obniżeniu wartości podatku odpowiednio do wartości negocjowanej ceny dzieła sztuki kończąc. Tymczasem w Polsce brakuje rozwiązań fiskalnych, które stanowiłyby rzeczywistą zachętę dla potencjalnych darczyńców.

badanie stanowi szerokie i ciągle słabo poznane pole badawcze. Zawarte w tym artykule obserwacje, uogólnienia i hipotezy stanowią zaledwie niewielki krok w drodze do zbadania wzajemnych wpływów muzeów i rynku sztuki.

Bibliografia

- Barcik M., *Rynek sztuki w Polsce – podsumowanie 2014 r.*, w: *Raport rynek sztuki 2014*, Media&Work Agencja Komunikacji Medialnej, <http://rynekisztuka.pl/wp-content/uploads/2015/02/raport-rynek-sztuki-2014.pdf> [dostęp: 5.03.2016].
- Chrościcki J.A., *Znaczenie wielkich wystaw kształtowaniu rynku sztuki*, w: K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1997.
- Dolgin A., *The Economics of Symbolic Exchange*, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg 2009.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/60/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie zwrotu dóbr kultury wyprowadzonych niezgodnie z prawem z terytorium państwa członkowskiego, zmieniająca rozporządzenie (UE) nr 1024/2012 (wersja przekształcona), Dz. Urz. UE L 159 z 28.05.2014, s. 1.
- Folga-Januszewska D., *Muzea w Polsce 1989-2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów polskich*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2008.
- Fyderek N., Szafrąński W., *Sprzedaż muzealiów – niewykorzystana szansa czy brak konieczności*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafrąński (red.), *Kultura w praktyce. Zagadnienia prawne*, t. 3: *Muzea a rynek sztuki. Aspekty prawne*, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2014.
- Golka M., *Rynek sztuki*, Agencja Badawczo-Promocyjna „Artis”, Poznań 1991.
- Gredka I., *Bezpieczeństwo nabycia obiektów do muzeów*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafrąński (red.), *Kultura w praktyce. Zagadnienia prawne*, t. 3: *Muzea a rynek sztuki. Aspekty prawne*, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2014.
- Gredka I., *Obrót zabytkami z perspektywy art. 20 ustawy o muzeach*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafrąński (red.), *Kultura w praktyce. Zagadnienia prawne*, t. 3: *Muzea a rynek sztuki. Aspekty prawne*, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2014.
- Gwoździewicz-Matan P., *Ekspert muzealniki? Aspekty prawne*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafrąński (red.), *Kultura w praktyce. Zagadnienia prawne*, t. 3: *Muzea a rynek sztuki. Aspekty prawne*, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2014.
- <http://mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finanse/programy-ministra/programy-z-lat-ubieglych/programy-mkidn-2014/kolekcje/informacje-ogolne.php> [dostęp: 12.03.2016].
- Jabłońska A., *Podstawowe kategorie gospodarki rynkowej*, w: Milewski R. (red.), *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Jackson P.M., *Performance indicators: promises and pitfalls*, w: K. Moore (red.), *Museum Management*, Routledge, London – New York 1994.
- Jakubowski O., *Nabywanie dóbr kultury przez muzea*, „Muzealnictwo” 2012, nr 53.
- Kaczorowska B., Kaczorowska M., *Nabywanie zabytków przez muzea rejestrowane w świetle obowiązującej od 1 stycznia 2012 r. nowelizacji art. 20 ustawy o muzeach*, „Muzealnictwo” 2012, nr 53.

- Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów, tłum. S. Waltoś, http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/poland.pdf [dostęp z dnia 15.03.2016].
- Kozińska J., Stec P., *Odpowiedzialność za wady dzieła sztuki po nowelizacji Kodeksu cywilnego*, „Santander Art and Culture Law Review” 2015, nr 1.
- Kowalski W., *Nabywanie własności dzieła sztuki od nieuprawnionego*, Zakamycze, Kraków 2004.
- Paczuski W., *Handel dziełami sztuki w Unii Europejskiej*, Zakamycze, Kraków 2005.
- Pomian K., *Muzeum: kryterium sukcesu*, „Muzealnictwo” 2009, nr 50.
- Portugalia: ruszył program narodowych zbiorów na zakup dzieł sztuki*, <http://wiadomosci.onet.pl/swiat/portugalia-ruszy-program-narodowych-zbiorek-na-zakup-dziel-sztuki/3glrf5> [dostęp: 12.03.2016].
- Potocka M.A., *Ekonomia – muzeum – kolekcja – rynek – misja. Tajemnice i ambicje*, w: D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum. Materiały polsko-brytyjskiej konferencji naukowej*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Warszawa 2010.
- Pruszyński J., *Dziedzictwo kultury polskiej. Jego straty i ochrona prawna*, t. 1, Zakamycze, Kraków 2001.
- Regulamin Komisji Zakupów Muzealiów przy Muzeum Narodowym we Wrocławiu, <http://www.mnwr.art.pl/HeroGraf/BIP/regulamin-organizacyjny/Zalacznik-nr2-Regulamin-Komisji-Zakupu-Muzealiow.pdf> [dostęp: 12.03.2016].
- [rik], *Luwr zebrał pieniądze na „Trzy Gracie” Cranacha*, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114873,8835110,Luwr_zebral_pieniadze_na__Trzy_Gracie__Cranacha.html [dostęp: 12.03.2016].
- Robertson I., *Introduction: the economics of taste*, w: I. Robertson (red.), *Understanding International Art Markets and Management*, Routledge, New York 2005.
- Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 1 grudnia 2008 r. w sprawie zabezpieczania zbiorów w muzeach przed pożarem, kradzieżą i innym niebezpieczeństwem grożącym zniszczeniem lub utratą zbiorów oraz sposobów przygotowania zbiorów do ewakuacji w razie powstania zagrożenia, Dz. U. Nr 229, poz. 1528.
- Rynek sztuki. Sztuka rynku*, Deloitte, kwiecień 2013, http://rynekisztuka.pl/wp-content/uploads/2013/04/pl_artbanking_pl.pdf [dostęp: 5.03.2016].
- Sprawozdanie Dyrekcji Muzeum Narodowego w Krakowie za rok 1913*, Muzeum Narodowe, Kraków 1915.
- Stanulewicz M., *Szczególne uprawnienia muzeów do nabywania zabytków w świetle art. 20 ustawy o muzeach*, w: W. Szafrąński (red.), *Wokół problematyki prawnej zabytków i dzieł sztuki*, t. 1, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2007.
- Stec P., *Szczególne uprawnienia muzeów rejestrowanych w zakresie obrotu dziełami sztuki*, „Muzealnictwo” 2005, nr 46.
- Szafrąński W., *Mity i patologie obrotu dziełami sztuki*, „Santander Art and Culture Law Review” 2015, nr 1.
- Tołysz A., *Nowoczesna kolekcja? „Muzeum autorskie” jako przykład strategii gromadzenia sztuki*, „Muzealnictwo” 2013, nr 54.
- Velthuis O., *Talking Prices: Symbolic Meanings of Prices on the Market for Contemporary Art*, Princeton University Press, Princeton 2013.

- Uchwała nr 4 I Kongresu Muzealników Polskich o potrzebie przyjęcia spójnej polityki gromadzenia zbiorów, <http://kongresmuzealnikow.pl/lkmp/konsultacje> [dostęp: 15.03.2016].
- Uchwała nr 6 I Kongresu Muzealników Polskich o potrzebie wypracowania zasad wspierania zadań muzeum przez działające w ich otoczeniu organizacje społeczne i osoby prywatne, <http://kongresmuzealnikow.pl/projekty-uchwal> [dostęp: 15.03.2016].
- Ustawa z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury i o muzeach, Dz. U. Nr 10, poz. 48.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, Dz. U. z 2012 r., poz. 361 ze zm.
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. Nr 21, poz. 86.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz. U. Nr 96, poz. 873 ze zm.
- Ustawa z dnia 23 lipca 2003 r. o ochronie zabytków i opiece nad zabytkami, Dz. U. Nr 162, poz. 1568 ze zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. Nr 157, poz. 1240.
- Ustawa o zamówieniach publicznych z dnia 1 kwietnia 2014 r., Dz. U. poz. 423.
- Waltoś S., *Kolekcjonerstwo muzealne i muzealników w świetle Kodeksu Etyki ICOM*, w: A. Jagielska-Burduk, W. Szafrński (red.), *Kultura w praktyce. Zagadnienia prawne*, t. 3: *Muzea a rynek sztuki. Aspekty prawne*, Wydawnictwo Poznańskiego Towarzystwa Przyjaciół Nauk, Poznań 2014.
- Waltoś S., *Muzealnik jako ekspert na rynku sztuki*, w: R. Pasieczny (red.), *Problematyka autentyczności dzieł sztuki na polskim rynku. Teoria, praktyka, prawo. Materiały seminariów zorganizowanych w 2010 roku przez Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2012.
- Waltoś S., Serwacki J., *Zachęty prawne i skarbowe do przekazywania darów i spadków na rzecz muzeów*, w: J. Lipińska (red.), *Zbiory publiczne a kolekcjonerstwo prywatne. Problematyka ochrony dziedzictwa kulturowego w przeszłości i dzisiaj*, Muzeum Narodowe, Warszawa 2000.
- Wieczór z Balladyną*, <http://kultura.wp.pl/title,Wieczor-z-Balladyna,wid,11705852,wiadomosc.html> [dostęp: 12.03.2016].
- Wykaz muzeów w Polsce*, <http://nimoz.pl/pl/bazy-danych/wykaz-muzeow-w-polsce> [dostęp: 12.03.2016].
- Zalasińska K., *Muzea publiczne. Studium administracyjnoprawne*, LexisNexis Polska, Warszawa 2013.
- Zalasińska K., *Muzea uwikłane w rynek sztuki*, <https://mocak.pl/muzea-uwiklane-w-rynek-sztuki-katarzyna-zalasincka> [dostęp: 5.03.2016].
- Zalasińska K., *Muzealia, zbiory, eksponaty, kolekcja muzealna oraz zasoby muzeum – pojęcia podstawowe w muzealnictwie*, w: P. Stec, P.P. Maniurka (red.), *Kolekcje i zbiory muzealne. Problematyka prawna*, Redakcja Wydawnictw Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2015.
- Żona dla Alfreda*, <http://www.wieruszkowalski.artekst.pl/#sthash.y38RFJis.dpuf> [dostęp: 12.03.2016].