

ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZÝKIEM

konferencja Międzynarodowego
Komitetu ds. Bezpieczeństwa Muzeów
Amsterdam, 22 – 26 września 2008 r.

Doroczne konferencje Międzynarodowego Komitetu ds. Bezpieczeństwa Muzeów (ICMS – International Committee on Museum Security) z każdym rokiem przyciągają coraz więcej uczestników. Tegoroczna konferencja w Amsterdamie zgromadziła rekordową liczbę zainteresowanych sprawami bezpieczeństwa przedstawicieli muzeów. Ponad 90 osób z całego świata spotkało się Sali Lustrzanej amsterdamskiego Concertgebouw. Obok gości z Europy i Stanów Zjednoczonych w spotkaniu wzięli udział również goście z Japonii, Chin, Nepalu i Bangladeszu.

Tematem przewodnim, wskazanym przez holenderskich gospodarzy, było *Zintegrowane zarządzanie ryzykiem*. Kompleksowe spojrzenie na sprawy bezpieczeństwa nie jest czymś nowym (zwłaszcza wśród ekspertów). Jednakże wśród osób zarządzających muzeami takie podejście do spraw ochrony i bezpieczeństwa dopiero powoli toruje sobie drogę. Sprawy bezpieczeństwa przez wiele osób postrzegane są tylko przez pryzmat ilości zainstalowanych systemów technicznego zabezpieczenia. Kwestie ochrony fizycznej są marginalizowane, a już właściwe zarządzanie ochroną pozostawia naprawdę bardzo wiele do życzenia. Można znaleźć oczywiście wiele pozytywnych przykładów, w których ochrona traktowana jest kompleksowo i jako równoprawna część zarządzanej instytucji. Są to jednak wyjątki od reguły. Holendrzy w ostatnich ośmiu latach poczynili znaczny postęp w dziedzinie kompleksowego podejścia do ochrony muzeów. Przyczyniła się do tego m.in. kradzież obrazów z Muzeum van Gogha

w Amsterdamie. Po tym zdarzeniu zdecydowano się na całkowite przebudowanie całego systemu bezpieczeństwa – ochrony fizycznej, zabezpieczeń mechanicznych i elektronicznych. Wielka przebudowa Rijksmuseum, w której również w sposób kompleksowy uwzględniono sprawy bezpieczeństwa, potwierdziła systemowe podejście Holendrów do spraw ochrony. O podobnym podejściu do problemu ochrony przez organy założycielskie polskich muzeów, niestety, nie można powiedzieć.

W 2006 r., w czasie konferencji ICMS w Polsce odbyły się praktyczne warsztaty w gdańskim Żurawiu. Uczestnicy spotkania, podzieleni na trzy grupy (zabezpieczenie techniczne przed przestępczością, ochrona przeciwpożarowa i ochrona fizyczna) ocenili stan zabezpieczenia muzeum i wskazali kierunki zmian. W ciągu minionych dwóch lat wiele wniosków sugerowanych przez ICMS zostało wprowadzonych do praktyki muzealnej. Pomysł zaproponowany w Polsce bardzo spodobał się gospodarzom amsterdamskiej konferencji. Podobne warsztaty

przeprowadzono w czterech muzeach holenderskich: Muzeum De Cruquius, Teylers Muzeum i Muzeum Fransa Halsa w Haarlemie oraz Muzeum Zuiderzee (skansen). Wspólne ćwiczenia są niezwykle efektywne. Każdy z uczestników konferencji jest wysokiej klasy specjalistą z wieloletnim doświadczeniem w ochronie muzeów i choć stosowane w poszczególnych krajach rozwiązania różnią się czasami diametralnie, to możliwość wymiany doświadczeń i wypracowanie wspólnego stanowiska jest nie do przecenienia. Największe znaczenie we wspólnych ćwiczeniach ma świeże spojrzenie zewnętrznych ekspertów na problemy nieznanego wcześniej muzeum. Są oni w stanie dostrzec rzeczy, które stały się już zupełnie niewidoczne dla personelu danej placówki.

Prezentacje przedstawione przez Bharat Raj Rawata z Muzeum Narodowego w Nepalu i Jahangir Hussaina z Muzeum Narodowego Bangladeszu uświadomiły wszystkim, że bez względu na położenie geograficzne kraju, zagrożenia i problemy związane z ochroną i bezpieczeństwem



Z dużym zainteresowaniem wysłuchano sprawozdania z efektów praktycznych ćwiczeń, jakie odbyły się podczas konferencji w Polsce w 2006 r.



Z USA przesłano historyczny proporzec ICMS, który przez wiele lat towarzyszył konferencjom (m.in w Polsce w 1996 r.)



W konferencji w Amsterdamie wzięła udział rekordowa liczba uczestników – ponad 90 osób

muzeów są bardzo podobne. Nie ma na świecie takiego kraju, którego dobra kultury byłyby wolne od zagrożeń. Popyt na zabytki jest wielki, a podaż ograniczona. Kradzieże, rabunki, niszczenie i nielegalne wykopaliska to zjawiska będące na porządku dziennym wszędzie. Ponieważ kolekcjonuje i zbiera się dosłownie wszystko, nie ma takiej kategorii dóbr kultury, które nie byłyby zagrożone. Nepal czy Bangladesz należą do krajów potocznie zwanych „eksporterami dóbr kultury”. Miejskowy czarny rynek sztuki nie jest w stanie wchłonąć wszystkich zrabowanych zabytków. Dobrze zarobić można tylko w przypadku przetrwania zrabowanych przedmiotów do Europy czy USA. Dobra kultury staną się bardziej bezpieczne, jeśli władze odpowiedzialne za bezpieczeństwo narodowych dóbr kultury uświadomią sobie skalę zagrożenia i podejmą zdecydowane kroki w kierunku poprawy warunków ochrony przede wszystkim instytucji gromadzących najcenniejsze kolekcje narodowe – muzeów.

Burzliwą dyskusję wywołała informacja Michela Jona i Hansa Jürgena Harrasa na temat projektu GRASP (Global Risk Assessment Platform) wdrażanego przez firmę ubezpieczeniową AXA. Jako ubezpieczyciel, AXA należy do jednej z największych grup finansowych. Działa w 50 krajach, zatrudniając 175 000 pracowników. W Polsce AXA oferuje przede wszystkim ubezpieczenia komunikacyjne. Jedną z gałęzi firmy jest AXA ART, która oferuje produkty ubezpieczeniowe specjalnie przygotowane pod kątem ubezpieczenia dzieł sztuki. Skierowane są one nie tylko do prywatnych kolekcjonerów, ale również i do instytucji kultury, wśród których poważnym odbiorcą są muzea. AXA blisko dwa lata pracowała nad projektem GRASP, który umożliwiłby dokonanie precyzyjnego audytu obejmującego stopień zabezpieczenia przewidzianych do ubezpieczenia kolekcji. GRASP jest specjalnym formularzem (trochę podobnym do Facility Report, opracowanym wiele lat temu przez Związek Muzeów Amerykańskich). Kwestionariusz składa się z ponad 100 szczegółowych pytań, na



Wyjazd poza Amsterdam i wizyta w restaurowanym zamku i parku w Amerongen pozwoliła ocenić podejście Holendrów do ochrony zabytków



Organizatorzy zaplanowali liczne wizyty w amsterdamskich muzeach, m.in. uczestnicy mieli okazję zobaczyć wystawę czasową w Nieuwe Kerk – *Czarne jest piękne*



Uczestnicy konferencji analizowali system ochrony między innymi w skansenie w Zuidersee

które trzeba udzielić odpowiedzi. Pytania są tak sformułowane, by można było na nie dać tylko jedną z dwóch odpowiedzi – TAK lub NIE. Specjalny system punktowania pozwala na dokonanie oceny zagrożenia i zabezpieczenia poddawanej audytowi bezpieczeństwa instytucji. Niestety, prezenrzy nie przedstawili formularza i systemu punktowania. Można tylko wierzyć na słowo, że opracowany przez AXA sposób dokonywania oceny stanu bezpieczeństwa jest rzeczywiście skuteczny i przedstawia obiektywnie stan bezpieczeństwa instytucji poddanej audytowi bezpieczeństwa. Dotychczas stosowany przez wiele muzeów europejskich amerykański Facility Report dawał tylko ogólne pojęcie o tym, w co wyposażona jest dana placówka. Nie sposób było na podstawie tych informacji obiektywnie

stwierdzić czy i jaki właściwie przedstawia ona poziom ochrony i bezpieczeństwa. Projekt GRASP wywołał dyskusję na temat zasadności udostępniania szczegółowych danych dotyczących bezpieczeństwa instytucji. Pojawiły się obawy (poniekąd uzasadnione), że takie dane w przypadku ich utraty mogłyby poważnie zaszkodzić muzeum. Praktyka wskazuje, że system bezpieczeństwa jest tym skuteczniejszy, im mniej osób wie o jego szczegółach. Prezenrzy uspokoili wszystkich, przedstawiając zasady posługiwania się kwestionariuszem. Po pierwsze, audyt na podstawie opisanego kwestionariusza wykonuje się w stosunku do ubezpieczanych instytucji. Jeśli ktoś nie chce się ubezpieczyć w AXA ART, nie musi wypełniać żadnego formularza. Jeśli ktoś jest zainteresowany dokonaniem analizy bez-

pieczeństwa na własne potrzeby, to nawet po wypełnieniu kwestionariusza nie musi go nikomu ujawniać. Wyniki są tylko i wyłącznie do wewnętrznego użytku i do własnego wykorzystania. Kto wie, być może projekt GRASP udałoby się szerzej wykorzystać, jeśli tylko AXA wyraziłaby zgodę na jego szersze udostępnienie.

Za podsumowanie konferencji niech posłuży kilka elementarnych zasad związanych z ochroną i bezpieczeństwem muzeów, wskazanych przez Dicka Drenta z Muzeum van Gogha w Amsterdamie:

- Ochrona jest częścią organizacyjną muzeum, nigdy nie działa oddzielnie;
- Skuteczna ochrona jest wtedy, gdy pomiędzy jej poszczególnymi elementami zachodzi równowaga (zabezpieczenia mechaniczne – zabezpieczenia elektroniczne – ochrona fizyczna).

PAMIĘTAJ! NIGDY NIE MA OCHRONY DOSKONAŁEJ

W podejmowanych działaniach i dążeniu do poprawy jakości systemu bezpieczeństwa staraj się postępować zgodnie z zasadami Koła Deminga – *Planuj, Wykonuj* (to co zaplanowałeś), *Sprawdzaj* (czy to co wykonujesz zgodnie z planem jest efektywne), *Działaj* (analizuj i wytyczaj nowe cele, które będą podstawą do nowych planów). ■