

Rimvydas Laužikas

## LIETUVOS MUZIEJAI 1991–2011 METAIS: PAGRINDINIAI KIEKYBINIAI VEIKLOS RODIKLIAI, REZULTATAI IR PROBLEAMOS

### Įvadas

Pastaraisiais dešimtmečiais Lietuvos valstybė ir visuomenė patyrė kardinalių pokyčių. 1990 m. kovo 11 dieną tapusi nepriklausoma valstybė Lietuva išgyveno visas transformacijas nuo postsovietinės respublikos iki pilnateisės Europos Sąjungos narės. Kartu kito ir visuomenė. Be šių politiškai determinuotų pokyčių, Lietuvos visuomenė ir jos institucijos (kaip ir kitų šalių visuomenės ir institucijos) susidūrė su daugybe naujų iššūkių: globalizacija, informacinių ir komunikacinių technologijų plėtra, migracija, demografinė kaita, kurie, kai kurių sociologų nuomone, leidžia kalbėti apie naujos, globalios tinklaveikos visuomenės atsiradimą (Castells, 2006). Taigi, nagrinėdami pokyčius, turime atkreipti dėmesį ne tik į technologinį aspektą, t. y. naujas priemones muziejaus tikslams įgyvendinti, bet ir į socialinį aspektą – pasikeitusius visuomenės poreikius. Naujų technologinių galimybių ir poreikių derinimas yra ypač svarbus viešojo sektoriaus institucijoms (muziejams, bibliotekoms), kurių tiesioginė funkcija yra tarnauti visuomenei.

Šiame tekste pristatomo tyrimo objektas yra Lietuvos muziejų sistemos kaita per pastaruosius du dešimtmečius – 1991–2011 m. Tyrimo chronologines ribas apibrėžia turimi statistiniai duomenys. Lietuvos statistikos departamento duomenų bazėje rasime muziejus apibūdinančių 1991 m. duomenų, tačiau 2012 m. duomenys dar nėra įregistruoti. Kai kurioms tyrimo dalims išskiriamos dvi papildomos (tarpinės) datos – 2003 ir 2008 m. 2003 m. rodo laikotarpio, iš kurio gauta daugiau statistinių duomenų (1995–2011 m.), vidurį, kai 2008 m. (paskutiniai metai prieš ekonominę krizę) kalbant apie resursus buvo turbūt aukščiausias muziejų sistemos plėtros taškas. Tyrimo tikslas – pabandyti užfiksuoti kokybinius

sistemos pokyčius. Tyrimui panaudoti Lietuvos statistikos departamento<sup>1</sup> ir LR kultūros ministerijos kaupiami muziejų statistikos duomenys. Be to, naudotasi ir kitų šalių muziejų duomenimis, sukauptais Europos muziejų statistikos grupės (EGMUS) duomenų bazėje. Taip pat pasinaudota Kultūros ministerijos specialistų 1999 ir 2011 m. padarytu muziejų statistinių rodiklių apibendrinimu.

Vienas didžiausių tyrimo iššūkių buvo netikslūs ir prieštaringi muziejų statistiniai duomenys. Kai kuriais atvejais tuose pačiuose duomenų masyvuose skiriasi net pamatiniai duomenys (pavyzdžiui, muziejų skaičius). Tokiais atvejais atsižvelgta į pirminius (Kultūros ministerijos) duomenis. Lietuvos statistikos departamento duomenimis pasinaudota analizuojant 1991–1995 m. laikotarpį, nes šio laikotarpio duomenų iš Kultūros ministerijos nepavyko gauti. 1995 m. Kultūros ministerijos sukaupti duomenys yra gana prieštaringi, todėl, atliekant gilesnę analizę, remtasi ne šių, o kitų (1996) metų duomenimis. Apibendrinant duomenis buvo siekiama didžiausios jų vienovės ir palyginimo. Todėl stengtasi eliminuoti dėl administracinių sistemos pokyčių ir statistinių ataskaitų formų pokyčių atsiradusį duomenų neatitikimą. Dėl tos priežasties iš 1995–1996 m. statistinių duomenų buvo išskirti ir atskirai apskaičiuoti trijų būsimų nacionalinių muziejų rodikliai (tų metų statistikoje jie traktuojami kaip respublikiniai muziejai). 2002–2009 m. statistikoje minimi apskričių muziejai buvo priskirti prie respublikinių muziejų.

Kita tiriant iškilusi problema buvo pasirinkti muziejų sistemai tinkamą kokybės vertinimo modelį. Verslo organizacijų veiklos kokybės vertinime populiariausias yra ISO 9001 modelis, tačiau jo, kaip labiau orientuoto į verslo sektorių, šiame tyrime buvo atsisakyta. Dėl tos pačios priežasties atsisakyta ir kitų verslo modelių (Baldrige Criteria for Performance Excellence, EFQM Excellence Model ir kt.). Atsižvelgiant į tyrimo objektą, įdomus HERITY organizacijos taikomas paveldo institucijų vertinimo modelis (HERITY Global Evaluation System), tačiau apie jo metodologiją ir kriterijus pateikiama pernelyg mažai informacijos. Kaip metodologiniai

---

1 Lietuvos statistikos departamento tinklalapis. Statistika (teminės lentelės). Gyventojai ir socialinė statistika. Kultūra, spauda ir sportas. Muziejai. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: < <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2214> >.

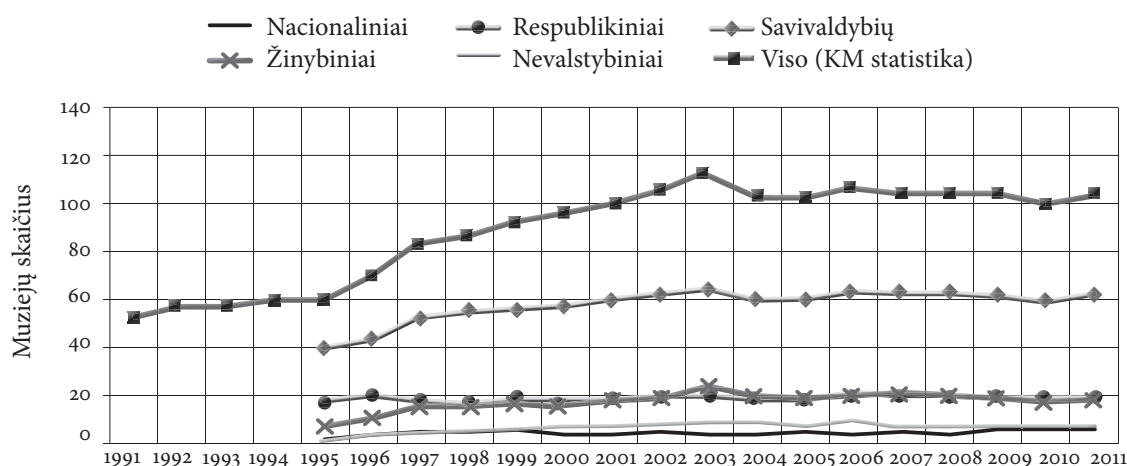
tyrimo atskaitos taškai buvo pasirinktos ICOM apibrėžtos muziejaus funkcijos (kaupiti ir saugoti, tyrinėti ir komunikuoti paveldą) ir turimi statistiniai duomenys. Todėl tolesniame tekste Lietuvos muziejų sistemos kaita analizuojama remiantis šiais kriterijais: muziejų skaičiaus kaita, muziejų rinkiniais (kaupimu ir saugojimu), muziejų finansavimu, darbuotojais ir plotų (resursais) bei lankytojų skaičiumi (muziejų komunikacija).

## Muziejų skaičius Lietuvoje

Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 1991 m. Lietuvoje buvo 53 muziejai (žr. 1 diagramą). 1992–1994 m. jų skaičius šiek tiek išaugo ir pasiekė 60 muziejų. 1995 m. muziejų situaciją atspindi Kultūros ministerijos duomenys. Tais metais respublikinių muziejų kategorijai priskirta 16 muziejų. Iš jų 14 (Lietuvos dailės muziejus, Nacionalinis Lietuvos valstybės ir kultūros istorijos muziejus, Lietuvos valstybinis žydų muziejus, M. K. Čiurlionio dailės muziejus, Vytauto Didžiojo karo muziejus, Kauno IX forto muziejus, Maironio lietuvių literatūros muziejus, Lietuvos technikos muziejus, Lietuvos liaudies buities muziejus, Šiaulių „Aušros“ muziejus, Trakų istorijos muziejus, Valstybinis Kernavės archeologijos ir istorijos muziejus rezervatas, Lietuvos teatro, muzikos ir kino muziejus ir Lietuvos genocido aukų muziejus) priklausė Kultūros ministerijai; Kauno T. Ivanausko zoologijos muziejus – Aplinkos apsaugos ministerijai, o Respublikinis pedagoginis muziejus – Švietimo ir mokslo ministerijai. 39 muziejų steigėjais įvardintos savivaldybės (savivaldybių muziejai), o 5 – įvairios žinybos (žinybiniai muziejai).

Nuo 1995 m. muziejų skaičius tolygiai augo ir maksimumą pasiekė 2003 m. Tais metais Kultūros ministerijos statistikoje randame 3 nacionalinius, 15 respublikinių, 2 apskričių, 65 savivaldybių, 23 žinybinius muziejus, 7 nevalstybinius muziejus ir viešąsias įstaigas (iš viso 115 muziejų). Statistinius duomenis Kultūros ministerijai pateikė 110 muziejų, o Statistikos departamento ataskaitoje teigiama, kad būta 111 muziejų. Vėlesniais metais labiausia keitėsi savivaldybių ir žinybinių muziejų skaičius. 2011 m. Kultūros ministerijos statistikoje turime 4 nacionalinius muziejus (Lietuvos nacionalinį muziejų, Lietuvos dailės muziejų ir

Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejų, kurių statusas 1997 metais iš respublikinių buvo pakeistas į nacionalinius, ir naują, 2009 m. įkurtą Nacionalinį muziejų Lietuvos Didžiosios Kunigaikštystės valdovų rūmus), 17 respublikinių muziejų, 62 savivaldybių muziejus, 16 žinybinių muziejų (statistinius duomenis pateikė 14 muziejų) ir 6 nevalstybinius muziejus bei VšĮ. Iš viso Kultūros ministerijos ir Statistikos departamento duomenų bazėse yra užfiksuoti 105 muziejai. Tačiau 2012-12-27 duomenimis, tokių organizacijų buvo kur kas daugiau. Juridinių asmenų registre rastos 139 įmonės, kurių pavadinime vartojamas žodis „muziejus“.



1 diagrama. Muziejų skaičiaus kaita Lietuvoje 1991–2011 m.

Žiūrint į muziejų skaičių matyti, kad 100 000 gyventojų visą 1991–2011 m. laikotarpį fiksuojamas stabilus augimas (žr. 1 lentelę). Laikotarpio pradžioje Lietuvoje 100 000 gyventojų teko 1,43 muziejaus, 1997 m. šis skaičius viršijo 2 (2,34 muziejaus 100 000 gyventojų), o 2002 m. – 3 (3,1 muziejaus 100 000 gyventojų). Nuo 2002 m. jis svyruoja tarp 2,3–2,4 (2011 m. – 3,43 muziejaus 100 000 gyventojų). Tačiau paskutinių metų (nuo 2003 m.) rodikliai (ypač 2011 m. maksimumas) labiau nulemti ne tiek augančio muziejų, kiek drastiškai mažėjančio gyventojų skaičiaus (1991–2011 m. sumažėjo beveik 700 000). Jei muziejų skaičiaus 100 000 gyventojų rodiklius palygintume su kitomis Europos šalimis, matytume, kad Lietuva yra greta Bulgarijos (2,7), Norvegijos (2,7), Ispanijos (3,2) ir Rumunijos (3,46). Kiek mažiau muziejų turi Italija, Makedonija, Baltarusija,

Slovakija, Slovėnija, Švedija, Lenkija, daugiau – Austrija, Šveicarija, Portugalija, Olandija, Kroatija, Suomija, Prancūzija, Vengrija ir Latvija.

Valstybės pavadinimas	Muziejų skaičiaus pateikimo data	Muziejų skaičius, tenkantis 100 000 gyventojų <sup>2</sup>	1 muziejui <sup>3</sup> tenkanti teritorija (tūkst. km <sup>2</sup> )	1 muziejui tenkantis BVP (mln. USD) <sup>4</sup>
Airija	2005	ND <sup>5</sup>	0,267016	857,4574
Austrija	2008	5,90	0,167229	848,7099
Baltarusija	2009	1,60	1,339355	355,7161
Belgija	2004	ND	0,186901	3176,5
Bulgarija	2011	2,70	0,561168	271,802
Čekija	2011	ND	0,162004	451,1111
Danija	2011	ND	0,150868	1181,562
Estija	2011	ND	0,174238	89,53629
Graikija	2007	ND	0,743182	1700,426
Ispanija	2010	3,20	0,337757	1000,379
Italija	2008	0,72	0,675908	5054,556
Jungtinė Karalystė	1999	ND	0,130589	1314,222
Kroatija	2009	5,00	0,255267	282,4796
Latvija	2011	6,80	0,450986	200,3688
Lenkija	2009	2,03	0,68113	1151,013
<b>Lietuva</b>	<b>2011</b>	<b>3,43</b>	<b>0,620952</b>	<b>406,8381</b>
Liuksemburgas	2011	ND	0,055021	1267,702

2 Europos muziejų statistikos grupės (EGMUS) duomenys (išskyrus Lietuvą) skaičiuojami remiantis valstybių pateiktu muziejų skaičiumi.

3 Muziejų ir teritorijos bei muziejų ir BVP santykis (išskyrus Lietuvą) buvo skaičiuojamas remiantis muziejų skaičiumi, kuris pateikiamas Europos muziejų statistikos grupės (EGMUS) duomenų bazėje.

4 Skaičiavimui naudoti BVP duomenys pateikiami Tarptautinio valiutos fondo.

5 Duomenys nepateikiami.

Makedonija	2009	1,10	1,080696	462,7826
Norvegija	2011	2,70	2,294343	3622,418
Olandija	2009	4,90	0,041831	1034,706
Portugalija	2011	3,80	0,145954	377,5095
Prancūzija	2010	6,10	1,939555	8418,439
Rumunija	2007	3,46	0,307941	253,7112
Slovakija	2003	1,50	0,574118	1130,459
Slovėnija	2006	0,60	0,113847	284,3503
Suomija	2011	6,00	0,93684	810,7323
Švedija	2010	1,79	2,431562	3222,964
Šveicarija	2010	13,52	0,037378	621,016
Vengrija	2008	6,70	0,137615	209,0954
Vokietija	2010	ND	0,0556	574,3296
Vidutiniškai		3,98	0,568562	1354,43

1 lentelė. *Muziejų ir valstybės gyventojų skaičiaus, ploto ir BVP santykis*

Pagal muziejų tankį Lietuva (0,620952 tūkst. km<sup>2</sup>, tenkantys 1 muziejui) yra greta Slovakijos, Lenkijos, Bulgarijos, Italijos, o pagal maždaug 1 muziejui tenkantį BVP (galimas investicijas) – greta Baltarusijos, Makedonijos, Portugalijos ir Čekijos. Palyginę Lietuvos muziejų tinklą su vidurkiu Europoje, galime teigti, kad muziejų tankis pagal gyventojų skaičių ir valstybės plotą yra kiek mažesnis nei vidutinis (iš esmės optimalus), tačiau muziejų finansavimo potencialas 3,32 karto mažesnis. Esant tokiai situacijai ypač svarbus efektyvus muziejų sistemos valdymas ir skirtingų viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimas.

Esamos situacijos (išorinės ir vidinės) pažinimas yra klasikinis ir būtinas strateginio valdymo proceso veiksmas, tačiau Lietuvos muziejų sistemos situacijos analizės trūkumas yra tarsi raudona linija, kertanti visą Lietuvoje vykdomą muziejų veiklą ir sukurianti



pagrindą neefektyviai vadybai. Lietuvos muziejų sektoriuje vertinamos tik institucijos, o ne darbuotojai, todėl neskatinama individuali iniciatyva, asmeninių kompetencijų ir kvalifikacijos tobulinimas. Šiuo metu pagrindinis muziejų institucinės veiklos vertinimo įrankis yra Muziejų vertinimo nuostatai (Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymas Nr. ĮV-429 „Dėl Muziejų vertinimo nuostatų patvirtinimo“ (Žin., 2008, Nr. 100-3872) ir Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2010 m. liepos 7 d. įsakymas Nr. ĮV-380 „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008 m. rugpjūčio 27 d. įsakymo Nr. ĮV-429 „Dėl muziejų vertinimo nuostatų patvirtinimo“ pakeitimo“ (Žin., 2010, Nr. 84-4447). Dar muziejų veikla bent iš dalies vertinama teikiant kasmetę veiklos ataskaitą Kultūros ministerijai, vykdant Valstybės kontrolės, Kultūros ministerijos ar steigėjo auditą ar fragmentiniais moksliniais tyrimais (Starkevičiūtė, 2000; Mažeikis, 2005; Vaitkuvienė, 2006). Tačiau kiekvienas dabartinis muziejų vertinimas iš esmės remiasi formaliais, dažniausiai kiekybiniais veiklos kriterijais, dokumentų tvarkingumu ar finansiniais rezultatais (kartais net vartojami terminai *pajamos* ir *pelnas*), nevertinama kokybė, poveikis visuomenei, nematerialių kapitalo formų pridėtinė vertė. Taigi iš esmės vertinamas procesas, bet ne rezultatas, o muziejų sukuriama tikroji vertė ir reali situacija sektoriuje lieka nežinoma. Nėra abejonių, kad kiekybinius kriterijus reikėtų derinti su muziejų veiklos (parodų, edukacijos, renginių) recepcijos viešojoje erdvėje analize; veiklos kokybinį vertinimą sustiprintų struktūruoti giluminiai interviu su šios paslaugos vartotojais.

Sisteminė atminties institucijų veiklos problema yra sąlygota Lietuvoje įsigalėjusių tendencijų teikti prioritetus ekonominiam kapitalui. Ilgą laiką skatinta nuostata, kad iš visų kapitalo rūšių vertingiausias yra finansinis kapitalas, ypač gaunamas per trumpą laikotarpį. Šiame kontekste viešojo sektoriaus kultūros institucijos pristatomos kaip nekuriančios pridėdamosios vertės, o tai reiškia, kad yra „nuostolingos“ ir savivaldybėms, ir visai valstybei. Tai sąlygoja kiekybinio vertinimo sistemos įsigalėjimą ir tai, kad remiantis verslo modeliu buvo pradėtos vertinti net tos viešojo sektoriaus institucijos, kurių teisinėje bazėje įtvirtinta „ne pelno siekimo“ nuostata.

Kiekybinis vertinimas skatina institucijas didinti formalius, kiekybinius rodiklius, neatsižvelgiant į kokybę ir turimus resursus. Tai ypač išryškėjo per ekonominę krizę, kai, mažinant muziejams skiriamus resursus, vis tiek buvo siekiama, kad formalieji veiklos kriterijai rodytų augimo tendencijas. Atsižvelgiant į muziejų funkcijas, pavyzdžiui, daug svarbiau ne tiesioginiai rodikliai (t. y. kiek eksponatų jis saugo), o išvestiniai (kaip tai daroma: ar saugyklos atitinka reikalavimus, ar laiku atliekamas konservavimas, restauravimas).

Muziejaus kaip viešojo sektoriaus institucijos vertinimas iš esmės turi skirtis nuo verslo institucijos vertinimo. Kokybinio veiklos rezultatų vertinimo pagrindas turėtų būti įstatymais numatytos funkcijos vertinimas, nes viešojo sektoriaus institucijos tikslas yra tarnauti visuomenei, atliekant funkcijas, priskirtas jai bendruomenės ir valstybės, kurioms įgyvendinti ir skiriamas finansavimas iš biudžeto. Lietuvos Respublikos muziejų įstatyme teigiama, kad muziejaus „svarbiausia veikla yra kaupiti, saugoti, restauruoti, tirti, eksponuoti ir populiarinti materialines ir dvasines kultūros vertybes ir gamtos objektus“. Šis teiginys turėtų būti atraminis, kuriant naują Lietuvos muziejų veiklos rezultatų vertinimo sistemą.

Viešojo sektoriaus institucijų veiklos efektyvumą padidintų ir geresnis skirtingų institucijų bendradarbiavimas. Paradoksalu, bet Lietuvoje skirtingos to paties valstybės viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos identiškų tikslų, dirba atskirai, retai keičiasi patirtimi, retai konsoliduoja resursus. Kalbant apie muziejus galima išskirti dvi tokias erdves. Pirmoji – Kultūros ministerijos kuruojamų institucijų ir Švietimo ir mokslo ministerijos institucijų bendradarbiavimas formaliojo, neformaliojo bendrojo ugdymo ir suaugusiųjų (mokymosi visą gyvenimą) srityse. Šio bendradarbiavimo galimybes aptartos knygos skyriuje apie muziejų komunikacinę veiklą. Antra erdvė – muziejų ir Kultūros paveldo departamento bendradarbiavimas kilnojamojo kultūros paveldo išsaugojimo srityje. Kultūros ministerijos struktūroje muziejai yra traktuojami kaip informacinės visuomenės plėtros dalis. Toks nesusipratimas galėjo atsirasti netiksliai interpretavus „atminties institucijų“ idėją, pagal kurią bibliotekos, muziejai ir archyvai sudaro



vientisą visuomenės atminties išsaugojimo lauką. Kai archyvai Lietuvoje buvo visiškai atskira struktūra (buvęs archyvų departamentas prie Vidaus reikalų ministerijos), Kultūros ministerijoje į vieną darinį buvo sujungtas bibliotekų ir muziejų valdymas, nubraukus „visuomenės atminties“ vardiklį ir suteikus kitą, būdingą bibliotekoms (bet muziejams tik šalutinį) „informacinės visuomenės plėtros“ vardiklį. Taip muziejai buvo atskirti nuo kur kas jiems artimesnių paveldo išsaugojimo ir komunikacijos funkcijų, kurios sutelktos į Kultūros paveldo departamentą. Žvelgiant iš paveldosaugos taško atminties institucijose (taip pat ir muziejuose) saugomas paveldas (eksponatai) yra kilnojamoji kultūros vertybė, kuri nuo kitų panašių vertybių, įtrauktų į Kultūros vertybių registrą<sup>6</sup>, skiriasi tik savininku (saugoma valstybiniuose ir savivaldybių muziejuose). Todėl tikslinga, kad vadybiškai valstybei priklausantys paveldo sektoriai būtų susieti. Šios sąsajos ne mažiau svarbios ir virtualioje erdvėje. Dabar pagrindinė Lietuvos atminties institucijų skaitmeninio paveldo informacinė sistema *epaveldas.lt* yra nesusieta su turiniu jai labai artimu Kultūros vertybių registru. Kita panašaus pobūdžio problema – bendradarbiavimas su mokslo institucijomis. Lietuvoje mokslai, mokslo institucijos ir jų infrastruktūros kuruojamos Švietimo ir mokslo ministerijos, o atminties institucijos ir paveldo informacinės infrastruktūros – Kultūros ministerijos. Tokio bendradarbiavimo poreikį geriausia galime iliustruoti archeologijos pavyzdžiu. Dabar Lietuvoje galiojanti teisinė bazė sąlygoja archeologijos duomenų fragmentaciją skirtinguose

6 Lietuvos Respublikos kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatyme kilnojamaisiais kultūros objektais vadinama: archeologiniai radiniai; etninės kultūros medžiaginiai pavyzdžiai; kilnojamieji daiktai, susiję su svarbiausiais istoriniais įvykiais, visuomenės, kultūros, karo, sporto, religijos istorija, įžymių žmonių gyvenimu; šaunamieji ir nešaunamieji ginklai; vaizduojamosios ir taikomosios dailės kūriniai; muzikos instrumentai; inkunabulai ir rankraščiai, žemėlapiai ir natos, knygos ir kiti leidiniai; kilnojamieji daiktai, turintys numizmatinę, sfragistinę, heraldinę ar filatelinę vertę, faleristika, ordinai ir medaliai; mokslo, technikos ar technologijos istoriją apibūdinantys kilnojamieji daiktai; kolekcijos, rinkiniai, komplektai ar kitokie dariniai kaip visuma, nesvarbu, kokia atskirų dalių vertė ir rūšis; kolekcijos, reikšmingos paleontologijai, zoologijai, botanikai ar anatomijai; meninių, istorinių ar religinių objektų dalys; fotografijos ir kino juostos, jų negatyvai; dokumentai, sukurti ant bet kokio pagrindo; antikvariniai daiktai.

instituciniuose ir dalykiniuose sektoriuose. Archeologijos mokslo tyrimams ir archeologijos paveldo apsaugai svarbūs šaltiniai yra paskirstyti atskirose institucijose, kurios skyrium viena nuo kitos skaitmenina savo saugomus objektus:

- nekilnojamojo paveldo objektus kuruoja Kultūros vertybių departamentas, skaitmeniniai duomenys apie juos pateikiami Kultūros vertybių registro informacinėje sistemoje (<http://kvr.kpd.lt/heritage/>);

- archeologinių tyrimų ataskaitos saugomos Lietuvos istorijos instituto rankraštyne, dalis archeologijos tyrimų duomenų yra suskaitmeninti, jie pateikiami informacinėje sistemoje „Aruodai“ (<http://www.aruodai.lt>);

- radiniai, iškasti atliekant archeologinius tyrimus ir atiduodami saugoti į muziejus, turėtų būti skaitmeninami ir pateikiami Lietuvos muziejų integralioje informacinėje sistemoje LIMIS (<http://www.limis.lt>);

- didžioji dalis tiriant iškastos antropologinės medžiagos toliau tirti perduodama Vilniaus universiteto Medicinos fakultetui, o zoologinės medžiagos – Lietuvos Sveikatos mokslų universiteto *Veterinarijos akademijai*;

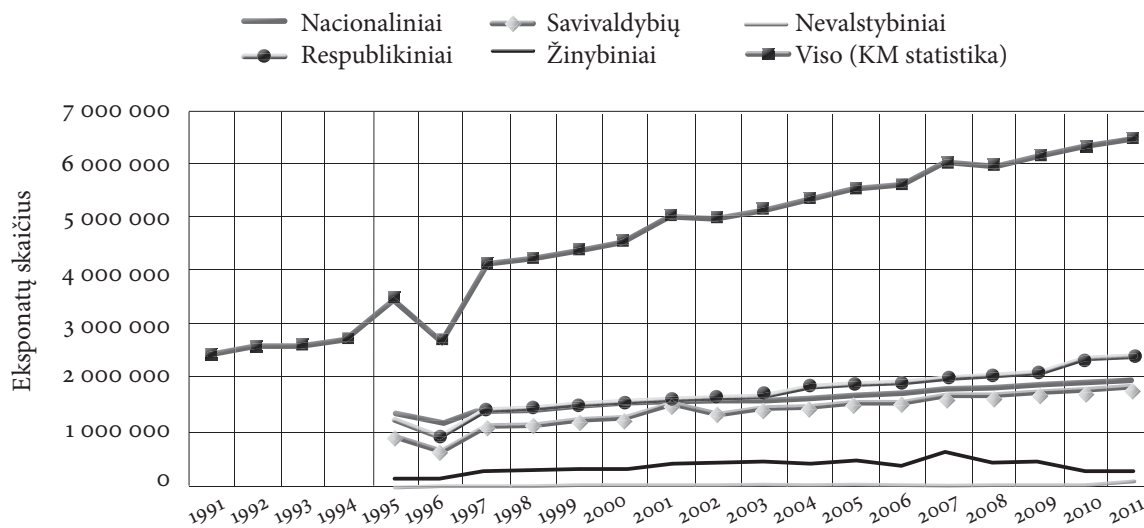
- bibliografiniai archeologijos tyrimų, archeologinio paveldo duomenys, mokslinės publikacijos saugomos Lietuvos integralioje bibliotekų informacinėje sistemoje LIBIS (<http://www.libis.lt>) ir Lietuvos akademinių bibliotekų tinklo informacinėje sistemoje (<http://www.labt.lt/>);

- istorinių laikų archeologijai aktualūs rankraštiniai dokumentai kataloguojami ir saugomi Lietuvos archyvų fondų sąvade (<http://www.archyvai.lt/archyvai/content/archivesSearch.jsp;jsessionid=DFFo35C6BE94EE07EDDDE6EA05AE0D8E>) ir Virtualioje elektroninio paveldo sistemoje VEPS (<http://www.epaveldas.lt>).

Duomenų ieškantis vartotojas turi naudotis visomis išvardintomis institucijomis bei sistemomis ir gauna duomenis skirtingu formatu, o bendras tinklas leistų naudotis viena užklausa visose sistemose ir gauti duomenis bendru, standartiniu formatu.

## Muziejų rinkiniai

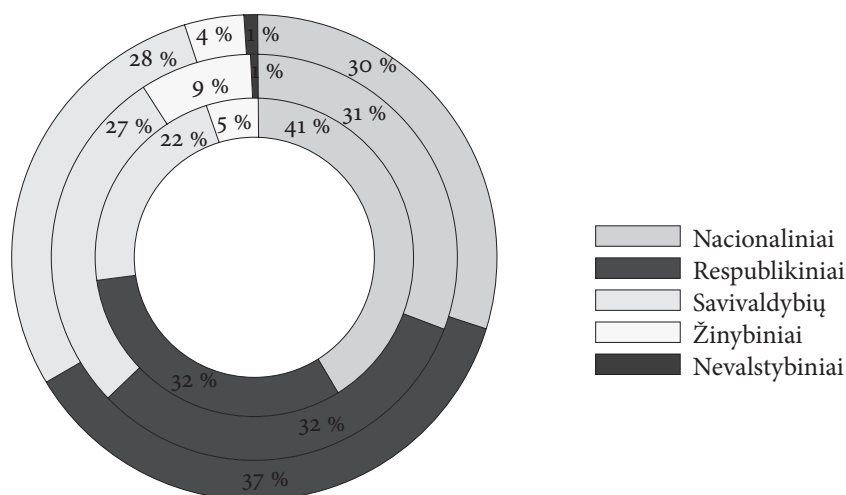
Muziejų rinkinių dydis Lietuvoje visu tiriamuoju laikotarpiu tolygiai augo (žr. 2 diagramą).



2 diagrama. Muziejų rinkinių kaita 1991–2011 m.

Netolygus šuolis ir kritimas fiksuojamas 1995–1997 m., tačiau tai tikriausia susiję su nelabai tiksliais Kultūros ministerijos statistiniais duomenimis, kai bene pirmasis išsamus statistinių duomenų pateikimo metais (1995 m.) suskaičiuoti 3 519 634 eksponatai, o kitais (1996 m.) maždaug 800 000 mažiau (2 717 154), dar po metų (1997 m.) – beveik 1,5 mln. daugiau (4 137 058). Tokiems skaičiams rasti įtaką galėjo padaryti ir tai, kad 1996 m. Kultūros ministerija suskaičiavo suinventorintus eksponatus, kurių skaičius muziejuje paprastai būna mažesnis nei bendras eksponatų skaičius. Iš statistikos departamento pateikiamų duomenų tokių šuolių nematyti, čia 1995 m. suskaičiuota 2 837 200, 1996 m. – 2 951 800, o 1997 m. – 3 262 400 eksponatų. Svarbu tai, kad Kultūros ministerijos ir Statistikos departamento eksponatų skaičiaus duomenys Lietuvos muziejuose 1995–2004 m. labai skiriasi (nuo 234 646 iki 1 208 968 eksponatų).

Lietuvos muziejuose saugomų rinkinių pasiskirstymas pagal muziejų statusą pateikiamas 3 diagramoje.



3 diagrama. Lietuvos muziejuose saugomų rinkinių pasiskirstymas pagal muziejų statusą 1996 m. (vidinis žiedas), 2003 m. (vidurinis žiedas) ir 2011 m. (išorinis žiedas)

Visą tyrimo laikotarpį nacionaliniuose muziejuose saugomų eksponatų procentas nuolat mažėjo, o respublikiniuose ir savivaldybių muziejuose tolygiai augo. Laikydami LR muziejų įstatyme išdėstyto požiūrio, kad „nacionaliniai muziejai kaupia, saugo, tiria, restauruoja, konservuoja ir eksponuoja svarbiausius valstybės istorijos, meno, technikos, gamtos ir kitokių vertybių rinkinius“, galėtume teigti, kad aptariamam laikotarpiu vertingiausių rinkinių dalis bendrame Lietuvos muziejų fonde mažėjo. Tačiau tokios tendencijos nerodo pagrindinio eksponatų rinkinio procentinės dalies kaitos. 1997 m. pagrindinio rinkinio eksponatai sudarė 78,86 proc. viso Lietuvos muziejų fondo, o 2011 m. – 77,99 proc. Lietuvos muziejų fondo.

Remiantis bendrais skaičiavimais, 1991–2011 m. eksponatų skaičius Lietuvos muziejuose išaugo 2,66 karto, rinkinių saugyklų plotas 1996–2011 m. – 1,78 karto. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, skirtingais metais nuo 1991 m. iki 2011 m., palyginti su visų saugomų eksponatų skaičiumi, eksponuota nuo 5 iki 13 proc. rinkinių. Paveldo išsaugojimo (archyvavimo) funkcija yra viena pamatinių muziejaus funkcijų. Tačiau esamos situacijos Lietuvoje vadybiškai negalėtume pavadinti efektyvia. Tai buvo pastebėta ir 2008 m. LR Vyriausybės programoje (Valstybės žinios, 2008-12-20, Nr. 146-5870). Žinoma, pasiūlytas problemos sprendimas buvo visiškai netinkamas: „660. Atliksime muziejų

fondų reviziją, remdamiesi jos rezultatais parengsime menkaverčių objektų panaudojimo planą“. Jis sukėlė daug diskusijų muziejininkų bendruomenėje ir liko neįgyvendintas. Tačiau augantis eksponatų skaičius ir palyginti didelė archyvuojamų eksponatų dalis turėtų skatinti ieškoti kur kas efektyvesnio išsaugojimo sprendimo. Pavyzdžiui, tai galėtų būti vadinamosios automatizuotos depozitinės saugyklos – užmiestyje įkurti modernūs saugojimo terminalai, kuriuose būtų saugomi mokslinę vertę turintys, bet ekspozicijose nenaudojami rinkiniai: masinė archeologinė medžiaga, antropologinė, zoologinė medžiaga, vienodi eksponatai ir pan.

Kita tiriant išryškėjusi rinkinių saugojimo sistemos problema yra restauruotųjų ir restauruotų eksponatų skaičiaus neatitikimas. Per 1995 m. restauruota 3,49 proc. restauruotųjų eksponatų; 2003 m. restauruota 1,84 proc. tokių eksponatų ir konservuota 2,66 proc. konservuotųjų eksponatų; atitinkamai 2008 m. – 2,07 proc. ir 4,68 proc.; 2011 – 1,57 proc. ir 11,73 proc. Akivaizdu, kad didėjant muziejų rinkinių apimčiai restauravimo ir konservavimo laukiančių eksponatų skaičius auga, o lėšų šioms reikmėms neužtenka. Remiantis dabar galiojančia tvarka eksponatai skirstomi į pagrindinį ir pagalbinį rinkinius. Pagrindiniam (vertingiausiajam) priklauso „nuolat saugoti priimtus archeologinę, istorinę, meninę, etnografinę, religinę, mokslinę, memorialinę ar kitokią kultūrinę vertę turinčius autentiškus eksponatus ir gamtos raidą atspindinčius eksponatus“. Visi pagrindinio rinkinio eksponatai „a priori“ laikomi vienodos vertės, jiems taikomi vienodi saugojimo, konservavimo, restauravimo reikalavimai. Tai lemia situaciją, kai valstybės sau nustatyti įsipareigojimai viršija realias galimybes, todėl daugumos net ir valstybinių muziejų steigėjai neužtikrina (ir ateityje negalės užtikrinti) teisės aktų dėl muziejų eksponatų konservavimo ir restauravimo laiku. Vienas iš galimų problemos sprendimo būdų galėtų būti pagrindinio rinkinio eksponatų vertybinės gradacijos sistema, kuri pagal kultūrinę ir mokslinę vertę juos visus suskirstytų į kelias grupes. Pavyzdžiui, į vieną grupę galima būtų skirti tarptautinės, nacionalinės, regioninės ir vietinės reikšmės eksponatus, kartu nustatant skirtingus valstybės, savivaldybių, institucijų (muziejų) įsipareigojimus saugant tokius eksponatus bei skirtingus kvalifikacijos reikalavimus specialistams, atliekantiems jų restauravimą ir konservavimą.

Kartu turėtų rasti sistemiška, nacionalinio lygmens prioritetinių muziejų objektų išskyrimo, saugojimo ir komunikavimo tvarka<sup>7</sup>.

Tačiau būtina pabrėžti ir tai, kad eksponatų vertybinis gradavimas pagal kultūrinę ir mokslinę vertę nesietinas su buhalterine jų apskaita, o dabar galiojančią eksponatų vertinimo tvarką (12-ąją viešojo sektoriaus apskaitos ir finansinės atskaitomybės standartą „Ilgalaikis materialusis turtas“ (Valstybės žinios, 2008-05-15, Nr. 55-2085) ir su juo susijusias Muziejinių vertybių (eksponatų) vertinimo metodines rekomendacijas (Valstybės žinios, 2010-08-26, Nr. 101-5228)) turime laikyti visišku nesusi-pratimu. LR muziejų įstatyme apibrėžta, kad: „Muziejinė vertybė – archeologiniu, istoriniu, meniniu, etniniu, religiniu, mokslo, memorialiniu arba kitokiu kultūros požiūriu vertingas daiktas, muziejų kaupimo, saugojimo, tyrimo ir eksponavimo objektas“. Panašiai kultūrinė vertė apibrėžta ir LR kilnojamųjų kultūros vertybių apsaugos įstatyme: „Kilnojamojo daikto ar jo dalies savybė, vertinga etniniu, archeologiniu, istoriniu, meniniu, moksliniu, techniniu, religiniu, estetiniu, memorialiniu ar kitu požiūriu“. Pamatiniuose Lietuvos ir tarptautiniuose kilnojamųjų kultūros vertybių (šiai kategorijai priskiriami ir muziejų eksponatai) išsaugojimo ir vertinimo dokumentuose nekalbama apie materialinę jų vertę. Suprantama, kad eksponatus galima įvertinti pinigais. Tačiau taip daroma tik suvokiant, kad tai yra ne daugiau kaip labai simbolinė, tik šios dienos ar net šios minutės eksponato kaina ir tik tada, kai eksponatai muziejui perkami arba kai reikia apdrausti pervežamus eksponatus. Kitais atvejais finansinis vertinimas yra tik nereikalingas resursų švaistymas, nes vadinamoji „tikroji vertė“ nuolat kinta. Ji gali būti nustatyta tik labai brangiu (laikui ir lėšoms imliu) ekspertinio vertinimo būdu, be to, nuolat turi būti perskaičiuojama tuo pačiu resursų reikalaujančiu būdu<sup>8</sup>.

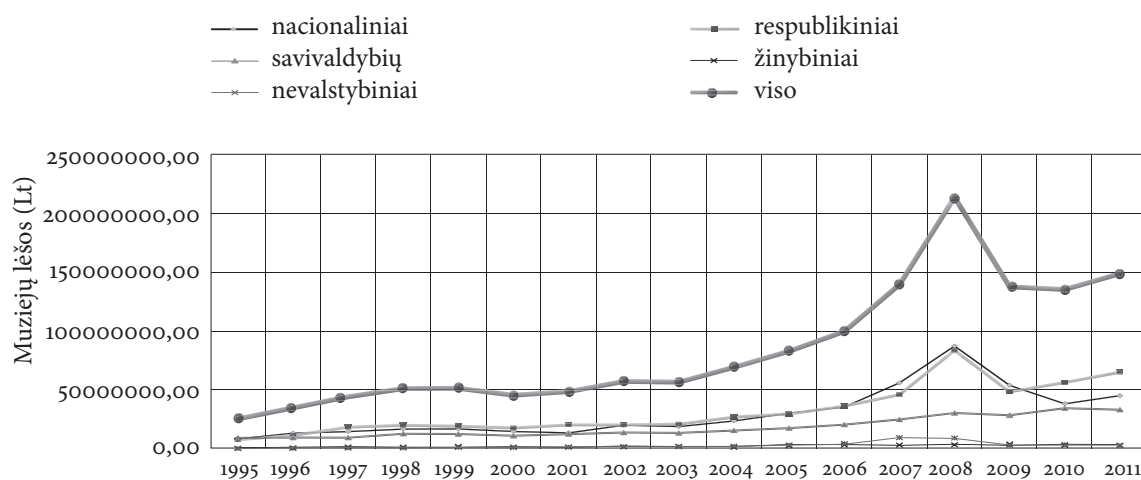
7 Kultūros paveldo objektų vertinimas yra gerai išanalizuotas 2000 m. *The Getty Conservation Institute* Los Andžele tyrimų ataskaitoje „Assessing the Values of Cultural Heritage“ (prieiga per internetą: < [http://www.getty.edu/conservation/publications\\_resources/pdf\\_publications/assessing.pdf](http://www.getty.edu/conservation/publications_resources/pdf_publications/assessing.pdf) >).

8 Lietuvoje neturime mokslinių tyrimų apie muziejų objektų kainos nustatymo metodiką, sąnaudas, mechanizmus. Tokių tyrimų galime rasti užsienio šalyse: Benhamou-Huet, Judith. *The Worth of Art. Pricing the Priceless*. Assouline, 2001; Velthuis Olav. *Symbolic meanings of prices: Constructing the value of contemporary art in Amsterdam and New York galleries*. Iš



## Muziejų finansavimas

Lietuvos muziejų finansavimas tiriamuoju laikotarpiu (jį atspindi 4 diagrama) 1997–2003 m. iš esmės buvo stabilus ir pradėjo augti tik 2004 m., Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, kai pradėta naudoti ES struktūrinio finansavimo lėšas. Pabrėžtina, kad, tiriant muziejų finansavimą, nėra galimybės objektyviai įvertinti muziejų būtinų finansinių poreikių segmentą. Taigi operuojama duomenimis apie išlaidų galimybes, sąlygotas esamos finansinės padėties, bet ne realių institucijų poreikių išraiškos<sup>9</sup>.



4 diagrama. Lietuvos muziejų finansavimo kaita 1995–2011 m.

Tačiau šios lėšų didėjimo tendencijos skiriasi skirtingų steigėjų muziejuose. 2004–2008 m. laikotarpiu didžiausias finansavimo šuolis pastebimas nacionaliniuose ir respublikiniuose muziejuose, kurie, nors Kultūros ministerija ir nebuvo Struktūrinių fondų asignavimų valdytoja,

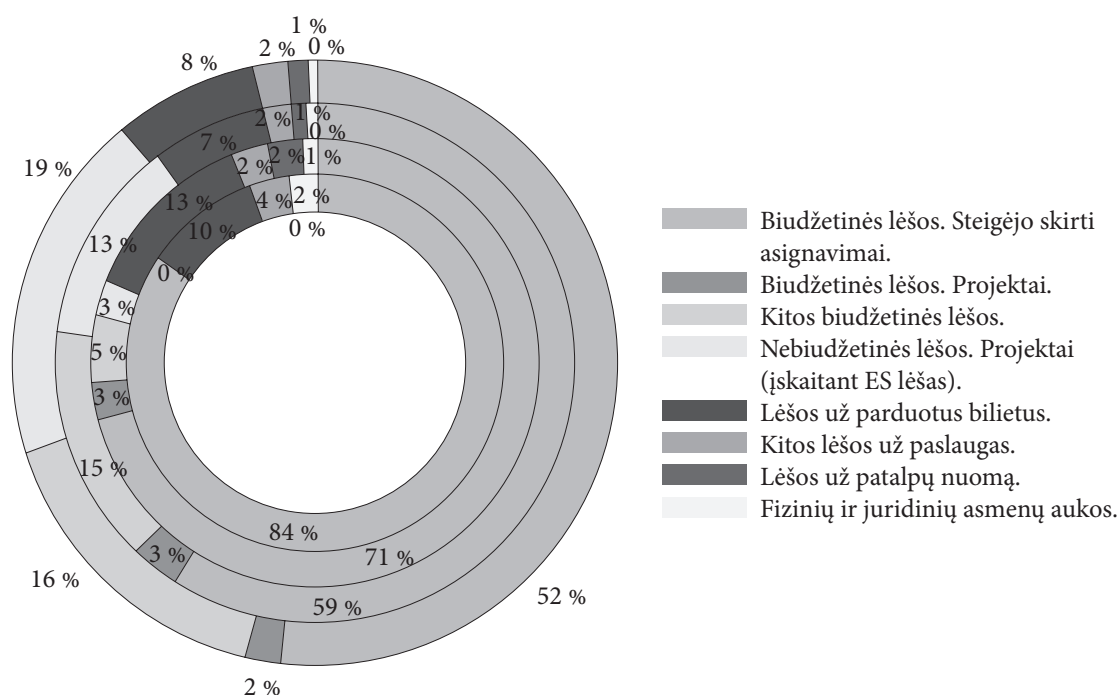
Theory and Society, Volume 32, Issue 2, pp 181–215; Velthuis Olav. An Interpretive Approach to Meanings of Prices. Iš The Review of Austrian Economics, December 2004, Volume 17, Issue 4, pp 371–386; Taylor, Dominic, Coleman, Les. Price determinants of Aboriginal art, and its role as an alternative asset class. Iš Journal of Banking & Finance, Volume 35, Issue 6, June 2011, Pages 1519–1529; Lazrak, Faroek, Nijkamp, Peter, Rietveld, Piet, Rouwendal, Jan. Cultural heritage: hedonic prices for non-market values [interaktyvus]. Prieiga per internetą: < ftp://zappa.ubvu.vu.nl/20090049.pdf >.

9 Už mokslinius pastebėjimus muziejų finansų tema noriu padėkoti straipsnių rinkinio recenzentui Vytautui Balčiūnui.

sugebėjo laimėti keletą ES finansuojamų projektų ir gauti nemažą papildomą finansavimą (įskaitant bendrąjį finansavimą iš Lietuvos valstybės biudžeto). Tačiau savivaldybių, žinybiniuose ir nevalstybiniuose muziejuose šis skaičius augo ne tiek. Aptariant finansavimą reikėtų išsiskirti savivaldybių muziejus, kuriuose bendras lėšų skaičius augo visą laikotarpį ir nepatyrė nuosmukio prasidėjus ekonominei krizei 2008 m. pab. Tokį rezultatą galima paaiškinti vėlesniu savivaldybių įsitraukimu į ES struktūrinių lėšų panaudojimą. Nors 2008–2011 m. laikotarpiu savivaldybių muziejuose steigėjų finansavimas bendrai sumažėjo beveik 10 proc., tačiau nebiudžetinis finansavimas išaugo 5,5 karto.

Keitėsi ir lėšų struktūra (žr. 5 diagramą). Bendrame muziejų finansavime tolygiai, o nuo 2004 m. labai sumažėjo steigėjo skirtų asignavimų dalis. 1996 m. šie asignavimai sudarė 85 proc. Lietuvos muziejų biudžeto, o iki 2011 m. steigėjo skirtų lėšų dalis sumažėjo iki 51 proc. Tai atsitiko dėl nebiudžetinių ir su jomis glaudžiai susijusių (kitų biudžetinių lėšų, įskaitant investicines lėšas ir ES projektų kofinansavimą) lėšų. 2003 m., prieš Lietuvai įstojant į ES, tokių lėšų dalis sudarė tik 8 proc. bendro biudžeto, o 2011 m. jos jau sudarė 36 proc. biudžeto. Nežiūrint į smarkiai išaugusį rinkinių dydį ir padidėjusią veiklos apimtį, muziejams skirta steigėjo lėšų dalis keitėsi menkai. 1996 m. steigėjai visiems 62 Lietuvos valstybiniam ir savivaldybių muziejams skyrė 28 518 401 Lt. (vidutiniškai 1 muziejui – 459 974,21 Lt), o 2011 m. visiems 83 Lietuvos valstybiniam ir savivaldybių muziejams 74 898 835,36 Lt (vidutiniškai 1 muziejui – 902 395,61 Lt). Taigi, per 1996–2011 m. laikotarpį vienam valstybiniam muziejui vidutiniškai tenkanti steigėjo asignavimų suma išaugo 1,96 karto. Tačiau jei lyginsime mėnesio vartotojų kainų indeksų kaitą su baziniu laikotarpiu (2010 m. = 100), tai, pavyzdžiui, kainos indeksas už komunalines paslaugas (būstą, vandenį, elektrą, dujas ir kitą kurą) pasikeitė nuo 35,4959 (1996 m. gruodžio mėn.) iki 112,5553 (2011 m. gruodžio mėn.). Tai reiškia, kad tos pačios paslaugos, kurios 1996 m. dar kainavo 35,5 Lt., dabar jau kainuoja 112,55 Lt. (skiriasi 3,17 karto). Per tą patį laikotarpį minimali mėnesio alga išaugo nuo 300 iki 800 Lt (2,67 karto). Būtent šios išlaidos (komunalinės paslaugos ir darbo užmokestis) ir sudaro didžiąją dalį muziejų išlaidų. Pavyzdžiui, 2011 m. darbo užmokestis ir komunalinės paslaugos valstybiniuose ir savivaldybių muziejuose sudarė

75 025 401 Lt, nors bendros šių muziejų pajamos (įskaitant ES lėšas) buvo 143 100 727,76 Lt, o steigėjų skirti asignavimai – 74 898 835,36 Lt. Taigi, kaip matyti, darbo užmokesčiui ir komunaliniams poreikiams reikalingos išlaidos viršijo steigėjų skirtus asignavimus ir buvo apmokėtos tik kitomis lėšomis, tačiau, net ir vertinant visas muziejų pajamas, šios išlaidos sudarė 52,43 proc. Apžvelgta situacija leidžia teigti, kad steigėjų asignavimai 1996–2011 m. ne tik neaugo, bet ir sumažėjo. Pats muziejų finansavimo modelis (skirtingai nuo gretimų, švietimo ir aukštojo mokslo sektorių) nesikeitė ir nėra skaidrus. Muziejų veiklos kokybiniai rezultatai nėra susieti su faktiškai skiriamu finansavimu, skiriant lėšų neatsižvelgiama į muziejaus pažangą. Kaip teigia V. Balčiūnas, „<...> muziejų misijos vykdymo sąmoningumo trajektorijos ir valstybinis muziejų finansavimo modelis tebėra du skirtingi ir tiesiogiai nesusiję konceptai, nors Muziejų įstatymas ir mūsų muziejų veiklai labai svarbūs valstybės strateginio planavimo teisiniai pagrindai ypač akcentuoja pažangos rodiklių ir kaitos rezultatų principą <...>“.



5 diagrama. Muziejų lėšų struktūra 1996 m. (vidinis žiedas), 2003 m. (antras žiedas), 2008 m. (trečias žiedas) ir 2011 m. (išorinis žiedas)

Kaip matyti, kitos eilutės, atspindinčios muziejų biudžeto duomenis, rodo didėjimą, tačiau lėšų dalis bendrame biudžete išliko stabili.

Atkreiptinas dėmesys tik į mažesnę lėšų už parduotus bilietus dalį nuo 10–12 procentų 1996–2003 m. iki 7–8 proc. 2008–2012 m. Jei lygintume 2003 ir 2011 metus, matytume, kad už bilietus gautos lėšos išaugo 1,52 karto, tačiau mažesni jų procentą sąlygojo bendrame muziejų biudžete auganti nebiudžetinių lėšų dalis. Ši tendencija kiek neramina – muziejai, būdami viešojo sektoriaus institucijos, patiria netiesioginį steigėjo spaudimą užsidirbti iš lankytojų. Taip iškreipiama viešojo sektoriaus samprata, pažeidžiamas muziejaus kaip ne pelno siekiančios institucijos veiklos modelis, įtvirtintas LR muziejų įstatyme. Žvelgiant iš strateginio valdymo pozicijų viešojo ir verslo sektorių modelių painiojimas (kuris labai ryškus Lietuvos viešajame administravime) kelia daug sumaišties ir viešajam sektoriui yra tiesiog žalingas. Ypač aiškiai ši situacija matyti palyginus muziejų biudžeto ir lankytojų bei eksponatų skaičiaus kaitą (tai matyti iš 2 lentelės), taip pat muziejų biudžeto su gyventojų skaičiumi santykį skirtingose Europos šalyse (žr. 3 lentelę).

Metai	Biudžeto lėšų 1 lankytojui (Lt)	Steigėjo lėšų 1 lankytojui (Lt)	Muziejaus uždirbtų lėšų 1 lankytojui (Lt)	Biudžeto lėšų 1 eksponatui (Lt)	Steigėjo lėšų 1 eksponatui (Lt)
1996	13,07	10,97	1,77	12,76	10,71
2003	23,52	16,94	4,30	10,94	7,88
2008	68,06	40,12	6,68	35,59	20,98
2011	55,95	29,13	5,89	22,78	11,86

2 lentelė. *Muziejų lėšų, lankytojų ir eksponatų skaičiaus santykis*

Lentelėje matome stabilų lėšų santykio su lankytojų ir eksponatų skaičiumi padidėjimą 1996–2008 m. ir didelį sumažėjimą 2008–2011 m. (steigėjo lėšų ir eksponatų skaičiaus santykis sumažėjo beveik 2 kartus). Lygiai taip pat auga ir mažėja muziejaus uždirbtų lėšų ir lankytojų skaičiaus santykis, tačiau jo mažėjimas ne toks ryškus (2008–2011 m. sumažėjo tik kiek mažiau nei 12 proc.). Tai rodo, kad dalis muziejams reikalingų lėšų vis dėlto „užkraunama“ ant lankytojų (visuomenės) pečių, nekreipiant dėmesio į tai, kad visuomenė, mokėdama mokesčius į valstybės biudžetą,

jau yra sumokėjusi už viešąsias paslaugas, ir valstybės pareiga yra užtikrinti kokybišką viešųjų paslaugų finansavimą.

Valstybės pavadinimas	Tyrimo atlikimo data	Bendras finansavimas 1 gyventojui <sup>10</sup>
Austrija	2008	31,80
Bulgarija	2011	2,30
Čekija	2011	14,30
Estija	2011	23,30
Latvija	2011	11,84
<b>Lietuva</b>	<b>2008</b>	<b>19,31</b>
<b>Lietuva</b>	<b>2011</b>	<b>14,10</b>
Liuksemburgas	2011	1824,80
Norvegija	2011	100,40
Olandija	2009	41,18
Prancūzija	2010	37,10
Slovakija	2003	2,82
Suomija	2011	38,60
Švedija	2010	40,87
Vengrija	2008	22,30

3 lentelė. *Muziejų finansavimas 1 valstybės gyventojui (EUR/m.).*

Net ir be gilesnės analizės palyginę Lietuvos ir kitų Europos šalių muziejų finansavimo situaciją galime ją įvertinti teigiamai: Lietuvoje muziejų sektoriui skiriamos lėšos atitinka Čekijos lygį, lenkiame Latviją, tiesa, labai atsilikame nuo Estijos, kuri 1990 m. startavo iš tos pačios pozicijos kaip Lietuva. Tačiau gilesnė muziejų finansavimo Lietuvoje analizė iškelia kelias pagrindines problemas, susijusias su sektoriui skiriamų lėšų struktūra ir finansavimo modeliais. Kaip buvo pastebėta anksčiau, finansuojant muziejų sektorių tolygiai mažėja steigėjo skiriamų asignavimų dalis ir auga

<sup>10</sup> Europos muziejų statistikos grupės (EGMUS) duomenys (išskyrus Lietuvą).

kitų biudžetinių ir nebiudžetinių lėšų dalis, kurios „liūto dalį“ sudaro ES projektų lėšos, skirtos muziejų infrastruktūrai. Kuriama muziejų infrastruktūra (statomi nauji pastatai, remontuojami seni, įsigyjama naujos įrangos) pati savaime yra teigiamas dalykas. Problemų atsirado todėl, kad Lietuvoje skirstant ES struktūrinį finansavimą Kultūros ministerija nebuvo asignavimų valdytoja<sup>11</sup> ir didžiausios lėšos muziejų infrastruktūrai buvo gautos iš priemonių ir programų, kurios tik netiesiogiai susijusios su muziejų veikla (pavyzdžiui, „Viešųjų nekilnojamųjų kultūros paveldo objektų kompleksiškas pritaikymas turizmo reikmėms“, „Viešosios turizmo infrastruktūros ir paslaugų plėtra regionuose“, „Viešosios paskirties pastatų renovavimas regioniniu lygiu“, „Prielaidų spartesnei ūkinės veiklos diversifikacijai kaimo vietovėse sudarymas“, „Ekologinio (pažintinio) turizmo, aktyvaus poilsio ir sveikatos gerinimo infrastruktūros kūrimas ir plėtra“). Šioms priemonėms ir programoms lėšų paprastai skiriama atsižvelgiant į verslo modelius (vienas iš kriterijų – kaip rezultatas turėtų būti sukurta naujų darbo vietų) ir dėl to tokio pobūdžio finansinės programos sunkiai įgyvendinamos viešojo sektoriaus institucijose.<sup>12</sup> Kita vertus, už šiuos pinigus kurti infrastruktūras, paslaugas ar produktus, tiesiogiai susijusius su muziejų veikla (pavyzdžiui, rengti ekspozicijas), dažniausiai galimybių būna nedaug. Tokia vienakryptė muziejų lėšų struktūra labai aiškiai matyti analizuojant muziejų išlaidas. Pavyzdžiui, 2008 m. išlaidos atlikti vieną iš tiesioginių muziejų funkcijų („Muziejinėms vertybėms (eksponatams) įsigyti“) sudarė tik 4,48 proc. visų išlaidų, 2011 m. – 1,35 proc. visų išlaidų. Ankstesnių, pavyzdžiui, 2001 metų, statistikoje išskirtos dvi eilutės: „Eksponatams įsigyti“ ir „Eksponatams restauruoti“, tais metais jose įrašytos sumos sudarė 2,35 proc. išlaidų.

Išanalizavus 2007–2012 m. investicijas į muziejų infrastruktūrą, galima teigti, kad atsižvelgiant į dabartinę muziejų situaciją kitose šalyse ir

---

11 Švietimo ir mokslo ministerija buvo ES lėšų valdytoja ir tai suvaidino svarbų vaidmenį gerinant švietimo institucijų infrastruktūrą ir stiprinant žmogiškąsias kompetencijas.

12 Kita vertus, faktas, kad nemaža dalis muziejų vis dėlto sugebėjo gauti ES lėšų, netiesiogiai liudija du dalykus: aukštą dalies muziejų personalo kompetenciją (muziejų darbuotojai sugebėjo sukurti daugybę idėjų ir įgyvendinti nemažą projektų) ir muziejų sektoriaus verslo (industrijos) patrauklumą (muziejai sugebėjo gauti lėšų pagal jiems nebūdingus verslo kriterijus).



tinklaveikos visuomenės poreikius, strategiškai planuojant muziejų veiklą didžiausia grėsmė yra neadekvačiai suvokiamos muziejaus kaip institucijos funkcijos ir veikla. Nors muziejų sistema nacionaliniu lygmeniu yra valdoma Lietuvos kultūros ministerijos Informacinės visuomenės plėtros skyriaus, tačiau muziejai nesuvokiami kaip inovacijų skatintojai. Valstybė ir dauguma steigėjų muziejaus nelaiko inovatyvia institucija (arba muziejaus inovatyvumo siekis yra tik deklaratyvus, nepagrįstas realiais sprendimais), nekeliama muziejaus kaip inovatyvios institucijos ambicijos, nėra muziejų sektoriaus inovacijų strategijos, neužtikrinamas inovacijoms adekvatus finansavimas. Daugiausia investuojama į statybas, technologinių ir informacinių infrastruktūrų kūrimą, tačiau menkai skatinamos žmogiškosios kompetencijos ir šių infrastruktūrų naudojimas visuomenėje. Nors infrastruktūrų plėtrai ir skiriama nemažai lėšų, jas įprasta traktuoti kaip labdarą, o ne kaip investiciją<sup>13</sup>. Dėl šios priežasties dalis projektų, nors formaliai ir užbaigti, nekuria pridėtinės vertės, nes iš tikrųjų lieka neužbaigti (pavyzdžiui, investavus beveik 30 mln. litų į Lietuvos etnokosmologijos muziejaus pastatų ir įrangos atnaujinimą, nebuvo skirta lėšų ekspozicijai įrengti. Dar vienas pavyzdys – investavus daug lėšų ir beveik baigus atstatyti Valdovų rūmus, 2009 m. finansavimas sustabdytas ir nesukurta sąlygų pilnaavertei nacionalinio muziejaus veiklai. Verslo investicijų aspektu tai visiškai nepateisinama). Neretai investavus daug lėšų, bet pasibaigus projektui neužtikrinamas steigėjo palaikymas (išaugus darbo apimtims nekuriama naujų etatų, didesnėms patalpoms neskiriama papildomai lėšų šildymui), sukurtos infrastruktūros negauna nematerialioms kapitalo formoms (inovaciniam, socialiniam) kurti reikiamo finansavimo, todėl daug lėšų pareikalavusios infrastruktūros neveikia taip, kaip turėtų, o investuotos lėšos nesukuria norimos pridėtosios vertės. Šiuo požiūriu kiek geresnė situacija didžiuosiuose (nacionaliniuose) muziejuose, kurie turi daugiau vidinių resursų „užpildyti“ „baltas dėmes“, likusias jau įgyvendinus infrastruktūros projektą.

---

<sup>13</sup> Kaip pastebi V. Balčiūnas, „<...> Lietuvos muziejai didžiausią finansavimą pastatams ir įrenginiams atnaujinti gauna <...> įgyvendindami investicinius projektus, todėl šie projektai, kuriems skiriamos nepaprastos lėšos (t. y. specialios, susijusios tik su projekto atlikimo laikotarpiu), yra investiciniai, tačiau jų apskaitos pobūdis yra įvardinamas išlaidų sąvoka, nes galiausiai visos lėšos, kurias gauna muziejus, metų gale tampa bendra išlaidų suma <...>“.

Kalbant apie steigėjo skiriamus asignavimus (tai pagrindinės lėšos, kuriomis finansuojama tiesioginė Muziejų įstatyme apibrėžtų muziejaus funkcijų įgyvendinimo veikla), būtina pabrėžti, kad muziejų finansavimas iki šiol yra traktuojamas kaip išlaidos, o ne kaip investicija. Svarbu ir tai, kad steigėjo skiriamos lėšos sunaudojamos be išimties (apie 90 proc.) pastatams išlaikyti ir darbuotojų atlyginimams išmokėti, o muziejaus pagrindinės funkcijos yra finansuojamos tik iš nacionalinių programų ir projektų lėšų. Dėl valstybėje įsigalėjusios kultūros požiūriu neigiamos nuostatos ir ekonominės situacijos šis finansavimas yra nedidelis ir jo dažniausia neužtenka įvairiai tiesioginei muziejų veiklai (parodoms, edukacijai, komunikacijai, leidybai ir kt.). Dėl tų pačių priežasčių (neigiamo požiūrio į kultūrą ir nesuvokimo, kad paveldo sektorius yra investicijos) steigėjo finansavimas muziejų veiklai yra mažinamas, nedidinami ir muziejų darbuotojų atlyginimai, o muziejai skatinami verstis išnaudodami vidinius resursus. Taip sukuriama dar vienas „uždaras ratas“, kai visuomenė, mokėdama valstybei mokesčius, reikalauja, kad viešojo sektoriaus institucijos teiktų kokybiškas paslaugas, tačiau muziejai, negaudami pagrindinei veiklai būtino finansavimo, negali samdyti itin aukštos kvalifikacijos darbuotojų, kurti daugiau modernių ekspozicijų, ekspozicijose taikyti informacinių ir komunikacinių technologijų. Taip visuomenės lūkesčiai neatitinka muziejų galimybių, ir nors tai iš dalies kompensuoja mokamos muziejų paslaugos ir vidiniai resursai, tačiau neišvengiamai turi įtaką muziejų veiklos kokybei ir muziejų įvaizdžiui visuomenėje. Dėl to kalti tarsi lieka patys muziejai, o visuomenės nepasitenkinimas steigėjams tampa pretekstu nedidinti finansavimo ar dar labiau jį sumažinti. Galime manyti, kad kultūros sektorius, nesuvoktas kaip erdvė investicijoms, buvo viena iš priežasčių, kodėl jau per du ES struktūrinio finansavimo etapus šios institucijos tiesiogiai negalėjo gauti struktūrinės paramos.<sup>14</sup>

Esant tokiam požiūriui ir nesulaukiant investicijų, pamažu ne tik prarandama galimybė konkuruoti globalioje ar regiono paveldo komunikacijos rinkoje, mažėja galimybių kurti socialinį ir intelektualinį kapitalą, bet ir sukuriama savotiškas „uždaro rato“ efektas. Per mažos (vienakryptės, arba

<sup>14</sup> Už mokslinius pastebėjimus muziejų išteklių tema noriu padėkoti straipsnių rinkinio recenzentei doc. dr. Lolitai Jablonskienei.

neįsisąmonintos) investicijos, nors į formalius skaičius žiūrint ir atrodo įspūdingai, neleidžia muziejams sukurti didesnės pridėdamosios vertės, o tai sukelia visuomenės nepasitenkinimą muziejų sektoriumi ir dar labiau pablogina inovacijų sklaidą muziejuose. Čia labai svarbus steigėjų apsisprendimas, koks turi būti muziejus pagal ilgalaikę strategiją: kokio kapitalo (finansinio ar socialinio) pridėdamoji vertė turi būti kuriama muziejuje? Inovacijų paplitimą taip pat ap sunkina ir industrinei visuomenei būdinga šiuolaikinės tinklaveikos ir pasikeitusių muziejų poreikių neatitinkanti teisinė sistema. Pagrindinis muziejų veiklą reglamentuojantis teisės aktas – Lietuvos Respublikos muziejų įstatymas – buvo priimtas 1995 m. ir taisytas tik nežymiai, kitas muziejų veiklą reglamentuojantis dokumentas – Muziejuose esančių rinkinių apskaitos, apsaugos ir saugojimo instrukcija (patvirtinta 1998 m.) – savo turiniu ir idėja yra aiškiai pasenusi. Be šių teisės aktų, probleminiai yra teisiniai reglamentai, susieti su intelektinės nuosavybės išsaugojimu ir žmogaus veido rodymu internete (vadinamieji „kūriniai našlaičiai“<sup>15</sup> ir „veidai našlaičiai“<sup>16</sup>). Plečiant muziejų veiklą virtualioje erdvėje, įgyvendinant nacionalinius skaitmeninimo projektus ir teikiant duomenis Europos tinklams tokia teisinė reglamentacija gali būti rimta kliūtis investicijoms. Be to, nesprenžiami šie teisiniai klausimai komplikuoja viešojo sektoriaus atminties institucijų situaciją kintančioje visuomenėje. Atminties institucijos, kurių tikslas tarnauti visuomenei, dėl susiklosčiusios į inovacijas krypstančios padėties ir praeities (industrinei) visuomenei būdingos teisinės reglamentacijos, nevisiškai išnaudoja informacinių ir komunikacinių technologijų teikiamas galimybes ir savo

---

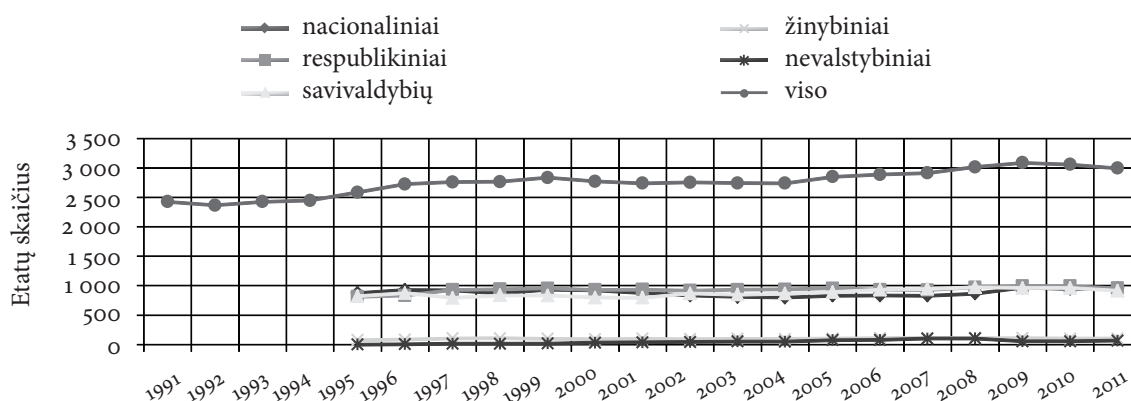
15 „Kūriniais našlaičiais“ vadinami kūriniai, kurių autorių neįmanoma rasti. Dabar formaliai egzistuojanti teisinė bazė neleidžia tokių kūrinių publikuoti internete. Ši problema bent jau iš dalies būtų išspręsta (turint galvoje anksčiau jau publikuotus kūrinius), jei Europos parlamente būtų patvirtinta Direktyva „Directive of the European Parliament and of the Council on certain permitted uses of orphan works“. Anglišką direktyvos tekstą galima rasti internete adresu <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/copyright/docs/orphan-works/proposal\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/copyright/docs/orphan-works/proposal_en.pdf)>.

16 „Veidais našlaičiais“ galime vadinti fotografijose užfiksuotus žmonių, kurių neįmanoma rasti, veidus (pavyzdžiui, darbininkų ar vaikų, užfiksuotų 1956 m. fotografijose iš archeologinių kasinėjimų). Pagal Lietuvos Civilinį kodeksą, draudžiama internete publikuoti žmogaus atvaizdą be jo sutikimo. Išimtis gali būti teikiama atvaizdams, užfiksuotiems viešose vietose, tačiau „viešosios vietos“ sąvoka Lietuvoje taip pat teisiškai neapibrėžta.

teikiamomis paslaugomis negali patenkinti formuojamos tinklaveikos visuomenės poreikių ir prisidėti prie socialinio, intelektualio ir finansinio kapitalo pridedamosios vertės kūrimo. Tam, kad būtų užtikrinta pusiausvyra tarp tinklaveikos visuomenės poreikių ir autorių galimybės užsidirbti bei išlaikyti asmens privatumą, būtina liberalizuoti intelektualinės nuosavybės ir asmens atvaizdo viešinimo teisinę reglamentaciją.

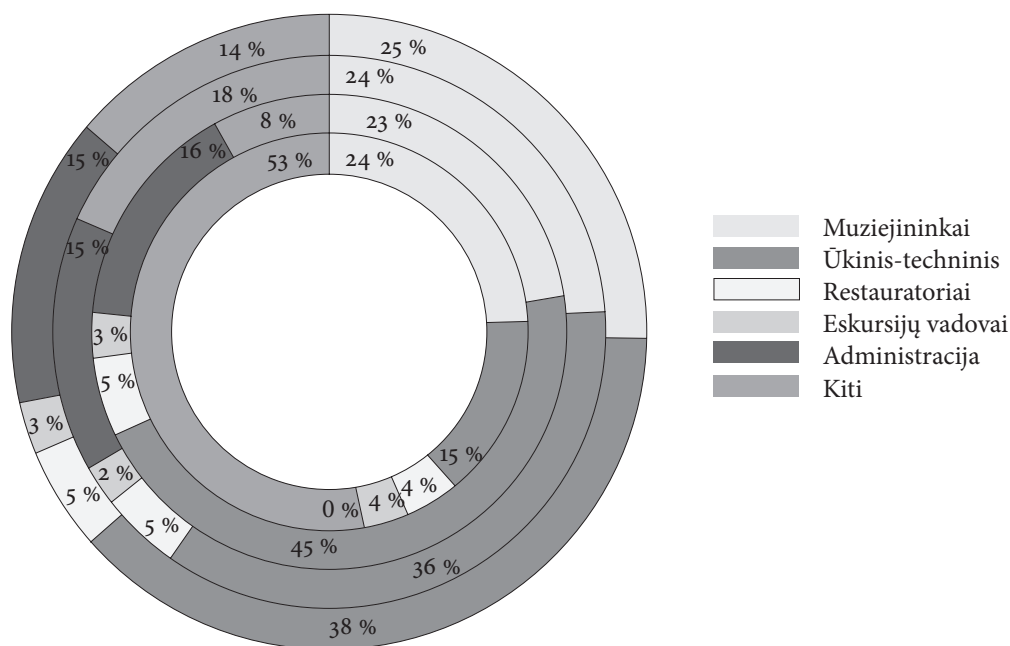
## Muziejų darbuotojai

Nežiūrint į 1991–2011 m. smarkiai išaugusį muziejų lankytojų skaičių, ekspozicijų plotą, rinkinių dydį ir projektų finansavimo apimtį, muziejų darbuotojų skaičius augo lėčiau (žr. 6 diagramą). 1991–2011 m. muziejų skaičius padidėjo beveik 2 kartus, muziejų lankytojų skaičius išaugo 1,6 karto, ekspozicijų ir parodų salių plotas – 1,74 karto; eksponatų skaičius – 2,65 karto, o projektinis finansavimas 2003–2011 m. išaugo 19,5 karto. 1991–2011 m. muziejų darbuotojų skaičius padidėjo 1,23 karto. Tai rodo, kad muziejai sunaudoja vis daugiau vidinių rezervų, ir todėl didėja atotrūkis tarp muziejaus organizuojamos veiklos ir turimų žmogiškųjų resursų. Darbuotojų skaičiaus maksimumas buvo užfiksuotas 2008–2009 m., ir tai susiję su išaugusiu muziejų finansavimu iš projektų ir lankytojų srauto. Prasidėjus ekonominei krizei daugiausia darbuotojų buvo atleista iš nevalstybinių muziejų (beveik 50 proc. personalo).



6 diagrama. Lietuvos muziejų darbuotojų skaičiaus kaita 1995–2011 m.

Tiriamuoju laikotarpiu muziejų personalo struktūra keitėsi nedaug (žr. 7 diagramą). Visą šį laikotarpį muziejų administracijos, muziejininkų ir restauratorių dalis, vertinant bendrą personalo skaičių, liko stabili: apie  $\frac{1}{4}$  personalo yra muziejininkai,  $\frac{1}{20}$  restauratoriai ir  $\frac{1}{6}$  – administracija. 1996 m. duomenimis, administracija ir restauratoriai neišskirti (jie patenka į kategoriją „Kiti“), prie šios kategorijos tais metais priskiriama ir dalis ūkinio ir techninio personalo. Kiek labiau (7–9 proc.) kito kitų ūkinio ir techninio personalo darbuotojų (6–10 proc.) dalis.



7 diagrama. *Etatų muziejuose struktūra 1996 m. (vidinis žiedas), 2003 m. (antras žiedas), 2008 m. (trečias žiedas) ir 2011 m. (išorinis žiedas).*

Lygindami Lietuvos muziejų personalo skaičių su kitomis Europos šalimis (tai matyti 4 lentelėje) galime pastebėti, kad pagal šį rodiklį Lietuva yra viena iš lyderių. Tačiau, nekreipiant dėmesio į šį teigiamą formalų rodiklį, gilesnė analizė atskleidžia kylančią grėsmę. Muziejams prisitaikant prie naujų tinklaveikos visuomenės poreikių aktuali problema darosi muziejų personalo kvalifikacija.

Valstybės pavadinimas	Tyrimo atlikimo data	Muziejų darbuotojų skaičius, tenkantis 100 000 gyventojų <sup>17</sup>
Austrija	2008	60,30
Baltarusija	2009	48,00
Belgija	2004	23,10
Bulgarija	2011	36,40
Čekija	2011	51,30
Estija	2011	130,10
Ispanija	2010	32,10
Kroatija	2009	23
Latvija	2011	87,70
<b>Lietuva</b>	<b>2011</b>	<b>98,14</b>
Liuksemburgas	2011	65,10
Makedonija	2009	22,45
Norvegija	2011	81,00
Olandija	2009	38,00
Portugalija	2011	40,50
Prancūzija	2010	49,10
Rumunija	2007	22,59
Slovakija	2003	35,90
Slovėnija	2006	117,00
Suomija	2011	50,60
Švedija	2010	43,00
Vengrija	2008	55,50

4 lentelė. *Muziejų personalas Europos šalyse*

Žmogiškųjų išteklių aspektu muziejinkystė Lietuvoje, ko gero, yra vienintelis sektorius, kuriame dauguma darbuotojų yra neprofesionalai, t. y. nebaigę jokio lygmens muziejinkystės ar muziejų vadybos studijų (Valstybinio audito ataskaitos „Ar muziejų modernizavimo 2007–2015 metų programa vykdoma rezultatyviai“ (2012 m. Sausio

<sup>17</sup> Europos muziejų statistikos grupės (EGMUS) duomenys (išskyrus Lietuvą).



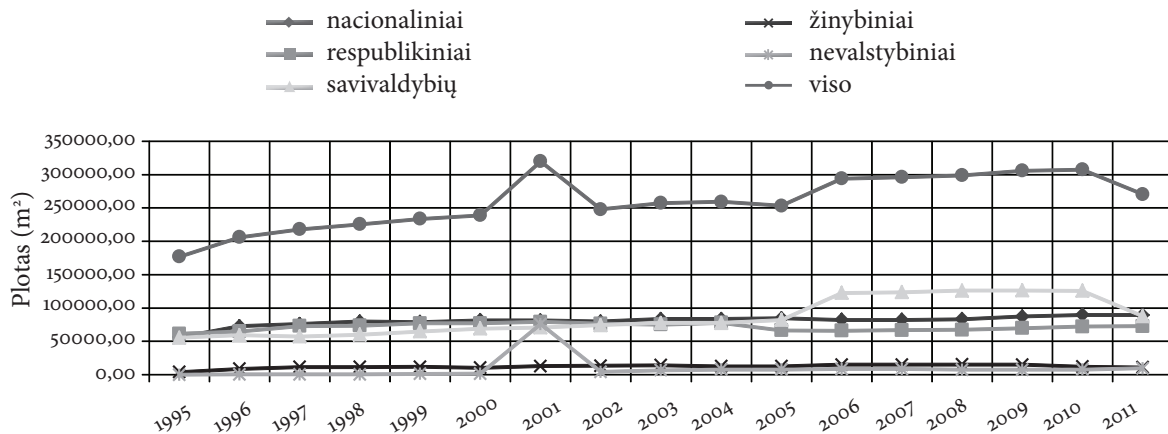
16 d. Nr. Va-p-50-1-1) duomenimis, „tik apie 25 proc. visų muziejų darbuotojų turi muziejininko specialybę“ (šios specialybės bakalauro studijų Lietuvoje nėra, todėl dirba istorikai, filologai, biologai ir pan.)). Ilgalaikio muziejininkų kvalifikacijos tobulinimo nuostatuose (patvirtintuose Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2008 m. spalio 29 d. įsakymu Nr. ĮV-508) teigiama, kad muziejuose ima stigti kvalifikuoto personalo. Siekiant palyginti, galima pateikti panašaus bibliotekų sektoriaus rezultatus. Remiantis LST ISO 2789:2007 standartu „Informacija ir dokumentavimas. Tarptautinė bibliotekų statistika“ (tapatus ISO 2789:2006), „profesionalus bibliotekininkas“ apibrėžiamas kaip „bibliotekoje įdarbintas asmuo, turintis bibliotekininkystės ir (arba) informacijos mokslų išsilavinimą, kurio pareigoms yra būtinas profesinis išsilavinimas“. Remiantis Lietuvos bibliotekų statistikos 2011 m. duomenimis, 81,7 proc. darbuotojų bibliotekose priskiriami profesionalų kategorijai. Pagal profesinio išsilavinimo pobūdį 45,77 proc. bibliotekų darbuotojų yra „turintys bibliotekininkystės, informacijos mokslų išsilavinimą“ ir 39,94 proc. – „įgiję profesijos įgūdžių ilgą laiką dirbdami bibliotekoje“. Įdomu, kad idėja organizuoti bibliotekininkystės ir muziejininkystės studijas kilo beveik tuo pačiu metu (1940–1950 m.), tačiau buvo įgyvendinta skirtingai. Lietuvoje bibliotekininkystės ir informacijos specialistai sistemingai rengiami nuo 1949 m., kai Vilniaus universitete buvo atidarytas Bibliotekininkystės skyrius. Muziejininkystės studijos Vilniaus universiteto Istorijos fakultete vyko tik 1947–1950 m., tik nuo 2000 m. atnaujintos Šiaulių universitete ir Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultete. Vėliau Šiaulių universitete muziejininkystės studijos buvo nutrauktos, o Vilniaus universitete integruotos į platesnės apimties Paveldo informacijos ir komunikacijos studijas. 2012 m. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultete buvo atkurta Muzeologijos katedra ir pradėta vykdyti bakalauro studijų programa, turinti muziejinės pakraipos gilinamąsias studijas (specializaciją). Muziejininkystės studijos ir reikalavimai muziejininko profesijai yra grindžiami ICOM apibrėžtomis muziejininkų profesinėmis kompetencijomis (ICOM Curricula..., 2009) ir kitų šalių (Prancūzijos, Jungtinės Karalystės, JAV, Olandijos) panašių studijų programų patirtimi. Tačiau muziejininkystės

studijoms Lietuvoje (kaip ir specialistų rengimui į kitas viešojo sektoriaus institucijas) situacija nepalanki, nes dėl mažų atlyginimų ir menkų karjeros galimybių sektoriuje tik labai nedidelė dalis abiturientų renkasi šios krypties studijas. Dėl studijų daug tikėtasi iš Valstybės tikslinio finansavimo studijų programoms įgyvendinti skyrimo tvarkos, tačiau jos apraše užfiksuota viešojo sektoriaus institucijoms nepalanki nuostata, skelbianti, kad, siekiant tikslinio finansavimo, „jei darbdavys yra viešojo sektoriaus atstovas, protokole turi būti numatytas ketinimas įdarbinti ne trumpiau kaip 3 metams pagal įgyjamą aukštojo mokslo kvalifikaciją prisidėti prie studijų finansavimo (10 proc. visos mokėtinų studijų kainos)“. Taip vėl atsiranda neigiamas „uždaras ratas“, kai valstybė, būdama atsakinga už situaciją viešajame sektoriuje, neskiria jam reikiamo finansavimo, dėl to smunka profesijų viešajame sektoriuje prestižas, o siekiant ši sektorių aprūpinti specialistais, reikalaujama įsipareigojimų iš institucijų, kurių steigėjai (taip pat ir etatų steigėjai) dažniausiai yra valstybė ir savivaldybės.

Bendroje ES darbo rinkoje muziejų sektoriaus atlyginimai darosi nekonkurencingi. Todėl muziejams vis sunkiau pritraukti jaunų ir kvalifikuotų darbuotojų. Remiantis kultūros ministro 2012 m. spalio 9 d. įsakymu Nr. ĮV-677, patvirtinta muziejų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarka (Valstybės žinios, 2012-10-11, Nr. 118-5965), nustatyti ne tik gana maži atlyginimai, bet ir didelės vadinamosios atlyginimo „žirkklės“ (dviejų tos pačios kvalifikacijos darbuotojų, dirbančių tą patį darbą dvejose to paties lygmens institucijose, atlyginimai gali skirtis beveik 4 kartus), nenuovokiam steigėjui suteikiančios galimybę „sutaupyti“ lėšų iš atlyginimo fondo ir dar labiau apsunkinti muziejaus situaciją. Dėl minėtos tvarkos pirmos kategorijos muziejaus vadovo atlyginimo koeficientas yra 9,0–21,4 (bruto atlyginimas 1098–2610,8 Lt); struktūrinio padalinio vadovo – MMA–18,9 (bruto atlyginimas 850–2305,8 Lt); specialistams, turintiems aukštąjį universitetinį išsilavinimą – MMA – 18,8 (bruto atlyginimas 850–2293,6 Lt). Siekiant palyginti, galima paminėti, kad „Sodros“ duomenimis, vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje 2012 m. I ketv. (bruto) buvo 2138 Lt.

## Muziejų plotas

1995–2011 m. bendras muziejų patalpų plotas stabiliai augo (žr. 8 diagramą). 2001 m. „šuolių“ sąlygojo netikslumas statistikoje, kai VŠĮ Europos parkas įrašė bendrą ekspozicijų plotą kartu su lauko ekspozicijomis. Dėl tos pačios priežasties 2006–2010 m. laikotarpiu smarkiai padidėjo, o paskui sumažėjo savivaldybių muziejų patalpų plotai – Kuršių Nerijos nacionalinio parko Gamtos muziejus tikriausia buvo įtraukęs ir lauko ekspozicijos plotą.



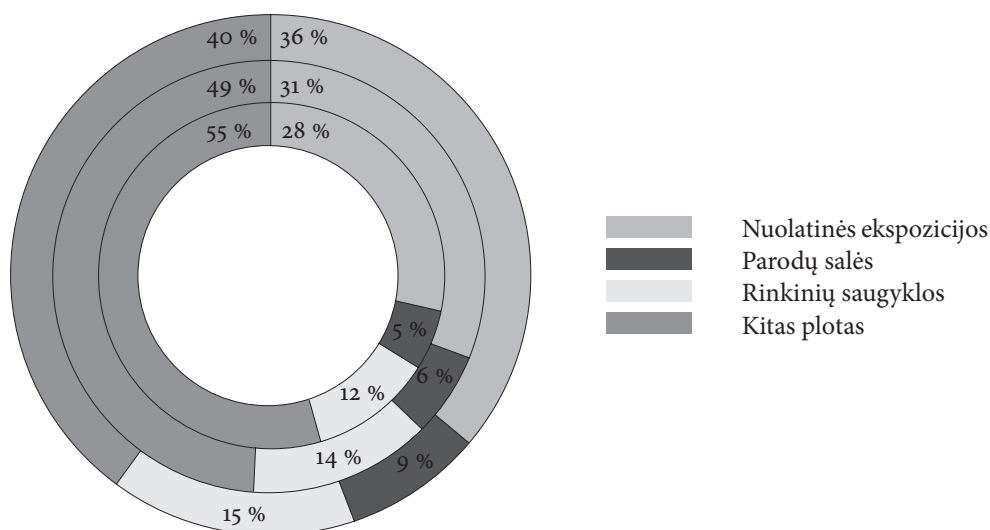
8 diagrama. Lietuvos muziejų bendro patalpų ploto kaita 1995–2011 m.

Tačiau skirtingos paskirties plotas didėjo netolygiai. Bendras muziejų plotas 1995–2011 m. išaugo 1,53 karto, nuolatinių ekspozicijų plotas – 1,68 karto, parodų salių plotas – 2,1 karto, rinkinių saugyklų – 1,77 karto.

Tiriamuoju laikotarpiu kito ir ploto paskirstymo struktūra (tai rodo 9 diagrama).

Kaip teigiamą rezultatą galime traktuoti faktą, kad tolygiai didėjo tiesioginei muziejaus veiklai priklausančio nuolatinių ekspozicijų (8 proc.), parodų salių (4 proc.) ir rinkinių saugyklų (5 proc.) ploto dalis. Tiesa, tai buvo padaryta pasinaudojus kitu plotu. Nevienodos paskirties plotas skirtinguose muziejuose augo nelygiai. Nacionaliniuose ir respublikiniuose muziejuose nuolatinių ekspozicijų plotas

1995–2011 m. padidėjo 1,42–1,43 karto, nors savivaldybių muziejuose liko beveik nepakitęs. Parodų salių ir saugyklų plotas daugiausia augo nacionaliniuose muziejuose (2,3–2,5 karto). Respublikiniuose muziejuose didėjo saugyklų plotas (1,9 karto), o parodų salių – tik 1,3 karto. Savivaldybių muziejai 1,85 karto padidino parodų salių ir tik 1,4 karto – saugyklų plotą. Toks skirtumas sietinas su skirtingu muziejaus steigėjų požiūriu į muziejaus veiklą. Kultūros ministerijai pavaldžiuose respublikiniuose ir nacionaliniuose muziejuose įprasta muziejaus sąvoką suvokti kompleksiskai, apimant visą aukščiau jau minėtą muziejaus veiklą. Tačiau dalis savivaldybių muziejų supranta tik kaip ekspoziciją ar parodų organizatorių, todėl daug mažiau dėmesio skiria rinkinių saugojimui ar tyrimams.

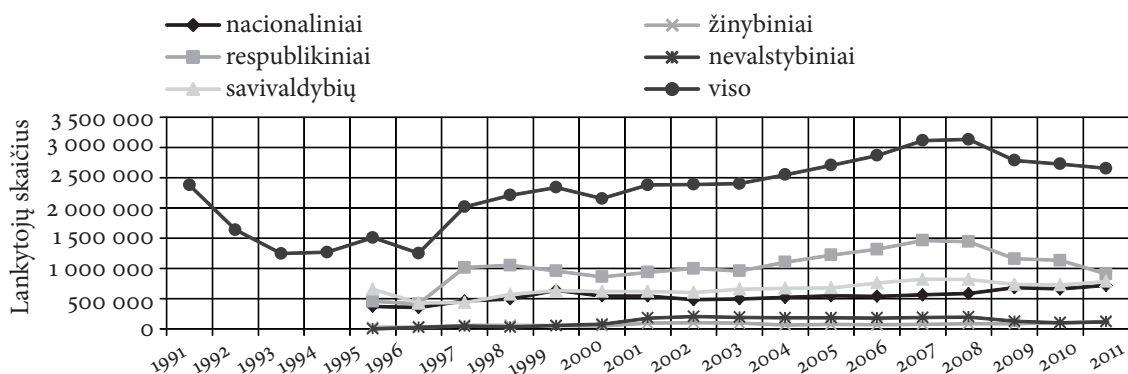


9 diagrama. *Muziejų patalpų panaudojimo struktūra 1996 m. (vidinis žiedas), 2003 m. (vidurinis žiedas) ir 2011 m. (išorinis žiedas).*

## Muziejų lankytojai

Lietuvos muziejų lankytojų skaičiaus kaita yra tiesiogiai susijusi su Lietuvos valstybės ekonomine situacija. Tik atgavus nepriklausomybę gana didelis muziejų lankomumas (1991 m. 2 379 000 lankytojų) smarkiai (1,9 karto) krito 1992–1993 m. laikotarpiu. Nuo 1994 m. lankytojų skaičius pastebimai didėjo ir maksimumą pasiekė 2008 m. (3 134 711 lankytojų). Dėl

ekonominės krizės sumažėjęs lankytojų skaičius nebuvo toks gąsdinantis kaip dešimtame dešimtmetyje (2008–2011 m. lankytojų sumažėjo 1,18 karto). Atsigauvant Lietuvos ekonomikai didesnio lankytojų skaičiaus galime tikėtis jau 2012 m. muziejų statistikoje.



10 diagrama. Lietuvos muziejų lankytojų skaičiaus kaita 1991–2011 m.

Išanalizavus muziejų skaičių matyti, kad didžiausių pokyčių (pakilimų ir nuosmukių) įvyko lankant respublikinius muziejus. Nacionalinių ir savivaldybių muziejų lankomumas kur kas stabilesnis (lankomiausių muziejų Lietuvoje ir kaimyninėse šalyse duomenys pateikiami 5 lentelėje). Galime tik pasidžiaugti, kad 2007 m. regiono lankomiausių muziejų dešimtuose turime net 3 Lietuvos muziejus.

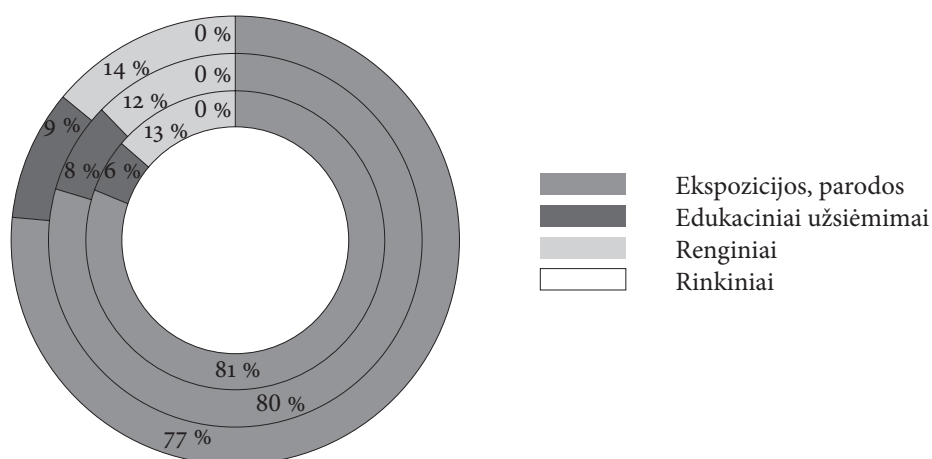
Lankytojų skaičius	Tyrimo metai	Valstybė	Muziejus
1380851	2007	Švedija	Skansen (open-air museum)
1067397	2007	Švedija	Vasamuseet
566711	2007	Lietuva	Lietuvos jūrų muziejus
556000	2007	Švedija	Naturhistoriska riksmuseet (Swedish Museum of Natural History)
370849	2007	Švedija	Nationalmuseum
354871	2007	Lietuva	Trakų istorijos muziejus
305746	2007	Švedija	Tekniska museet
304915	2011	Lietuva	Trakų istorijos muziejus
267011	2011	Lietuva	Lietuvos dailės muziejus
247144	2007	Lietuva	Lietuvos nacionalinis muziejus

244982	2007	Latvija	Turaida Museumreserve
<b>243113</b>	<b>2011</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Lietuvos nacionalinis muziejus</b>
238294	2007	Baltarusija	National Art Museum of Belarus
224945	2007	Baltarusija	Belarusian State Museum of the Great Patriotic War
198873	2007	Baltarusija	Memorial Museum Complex „Brest Fortress-Hero“
182600	2007	Suomija	Museum of Contemporary Art Kiasma, Helsinki
<b>178335</b>	<b>2007</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Lietuvos dailės muziejus</b>
173988	2007	Latvija	Rundale Palace Museum
160000	2007	Suomija	EMMA Espoo Museum of Modern Art
147098	2007	Suomija	Ateneum Art Museum, Helsinki
140557	2007	Suomija	The Helsinki City Art Museum, Helsinki
<b>137266</b>	<b>2007</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus</b>
136017	2007	Latvija	Latvian Ethnographic Open Air Museum, Riga
134535	2007	Latvija	Latvian National Museum of Art, Riga
132263	2007	Suomija	Turku Castle and Historical Museum
<b>131371</b>	<b>2011</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Nacionalinis M. K. Čiurlionio dailės muziejus</b>
127236	2007	Latvija	Museum of the History of Riga and Navigation, Riga
124621	2007	Estija	Estonian Open Air Museum
<b>120777</b>	<b>2011</b>	<b>Lietuva</b>	<b>Lietuvos jūrų muziejus</b>
111578	2007	Estija	KUMU Art Museum
99562	2007	Baltarusija	National Museum of History and Culture of Belarus
94712	2007	Estija	Estonian Agricultural Museum
83369	2007	Estija	Saaremaa Museum
82973	2007	Baltarusija	National History and Culture Museum-Reserve „Nyasvizh“
66342	2007	Estija	Kadriorg Art Museum

5 lentelė. *Lankomiausi Lietuvos ir kaimyninių šalių muziejai*<sup>18</sup><sup>18</sup> Europos muziejų statistikos grupės (EGMUS) duomenys (išskyrus Lietuvą).



Tiriamuoju laikotarpiu lankytojų struktūra keitėsi nedaug (tai rodo 11 diagrama). Tačiau žemiau pateiktus procentus turime vertinti tik labai sąlygiškai, nes muziejų statistikoje sudėję lankytojų skaičių pagal grupes gausime skaičių, kuris viršija bendrą muziejų lankytojų skaičių.



11 diagrama. Muziejų lankytojų struktūra 2003 m. (vidinis žiedas), 2008 m. (vidurinis žiedas) ir 2011 m. (išorinis žiedas)

Lankytojų skaičius 100 000 gyventojų pateikiamas 6 lentelėje. Šiuo rodikliu Lietuva 2008 m. viršijo Europos šalių vidurkį, o 2011 m. kiek atsiliko.

Valstybės pavadinimas	Tyrimo atlikimo data	Muziejų lankytojų skaičius, tenkantis 100 000 gyventojų <sup>19</sup>
Austrija	2008	145 427,30
Baltarusija	2009	48 447,00
Bulgarija	2011	57 300,00
Čekija	2011	95 375,00
Estija	2011	198 946,00
Graikija	2007	42 567,00
Ispanija	2010	125 012,00
Italija	2008	55 130,00

19 Europos muziejų statistikos grupės (EGMUS) duomenys (išskyrus Lietuvą).

Kroatija	2009	54 801,00
Latvija	2011	122 234,00
Lenkija	2009	54 161,00
<b>Lietuva</b>	<b>2008</b>	<b>97 880,19</b>
<b>Lietuva</b>	<b>2011</b>	<b>86 964,59</b>
Liuksemburgas	2011	87 200,00
Makedonija	2009	47 859,00
Norvegija	2011	214 899,00
Olandija	2009	132 867,00
Portugalija	2011	96 404,00
Prancūzija	2010	90 502,00
Rumunija	2007	16 803,94
Slovakija	2003	72 247,02
Slovėnija	2006	116 602,00
Suomija	2011	92 322,00
Švedija	2010	178 305,00
Šveicarija	2010	159,24
Vidutiniškai	-	93 216,61

6 lentelė. *Muziejų lankytojų skaičius, tenkantis 100 000 gyventojų skirtingose Europos šalyse*

Galima teigti, kad pagal kiekybinius muziejų lankymo rodiklius Lietuvoje turime gerą situaciją. Problemiškesnis dalykas – kokybinio lankymo rezultatai (muziejų lankymo poveikis visuomenei). 2012 m. balandžio–gegužės mėnesiais Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų centro „Vilmorus“ atlikto Lietuvos muziejų edukacinės veiklos įvertinimo ir mokinių ir mokytojų poreikių tyrimo duomenimis, visuomenės požiūris į muziejų veiklą yra iš esmės teigiamas, o muziejų edukacinių programų kokybės rezultatai geri. Kompleksiškesnis poveikio vertinimas – tai jau būsimo atskiro didesnės apimties tyrimo objektas.

## Išvados

1. Lietuvos muziejų tinklas yra kiek retesnis nei visos Europos vidurkis, bet vertintinas palankiai. Tačiau Lietuvoje turimas muziejų finansavimo potencialas (apytiksliai 1 muziejui tenkanti BVP dalis) yra 3,32 karto mažesnis už Europos šalių vidurkį. Todėl tokioje situacijoje ypač svarbu efektyvus muziejų sistemos valdymas ir skirtingų viešojo sektoriaus institucijų bendradarbiavimas. Paradoksalu, bet Lietuvoje skirtingos to paties valstybės viešojo sektoriaus institucijos, siekdamos identiškų tikslų, dirba atskirai, retai keičiasi patirtimi, nelinkę konsoliduoti resursų.
2. Analizuojant muziejų rinkinių raidą nustatyta, kad 1991–2011 m. eksponatų skaičius Lietuvos muziejuose išaugo 2,66 karto, rinkinių saugyklų plotas 1996–2011 m. padidėjo 1,78 karto. Didėjant eksponatų skaičiui, Lietuvoje strategiškai (valstybės lygmeniu) turėtų būti sprendžiamas deponitinės saugyklos, kuri padėtų atlikti muziejams priskirtą archyvavimo funkciją (joje būtų saugoma dalis muziejų eksponatų, galbūt ir privalomi knygų egzemplioriai), kūrimo klausimas.
3. Muziejų finansavimo analizė Lietuvoje išskėlė dvi pagrindines problemas, kurios siejasi su sektoriui skiriamų lėšų struktūra ir finansavimo modeliu. Problemų atsirado todėl, kad Lietuvoje skirstant ES struktūrinį finansavimą Kultūros ministerija nebuvo asignavimų valdytoja ir daugiausia lėšų muziejų infrastruktūra gavo iš priemonių ir programų, kurios tik netiesiogiai susijusios su muziejų veikla. Lėšų šioms priemonėms ir programoms paprastai skiriama pagal verslo modelius (pavyzdžiui, kaip tam tikras rezultato kriterijus turi būti sukurta naujų darbo vietų) ir dėl to sunkiai įgyvendinamos viešojo sektoriaus institucijose.
4. Nors infrastruktūrų plėtrai ir skiriama daug lėšų, tačiau jos traktuojamos kaip labdara, o ne kaip investicija (skiriant lėšų nesiekama kurti pridėamosios vertės arba siekiama ją kurti pagal muziejams nebūdingus verslo modelius).
5. 1991–2011 m. muziejų skaičius padidėjo beveik 2 kartus, muziejų lankytojų skaičius išaugo 1,6 karto, ekspozicijų ir parodų salių plotas – 1,74 karto; eksponatų skaičius – 2,66 karto, o projektinis finansavimas 2003–2011 m.

išaugo 19,5 karto. 1991–2011 m. laikotarpiu muziejų darbuotojų skaičius padidėjo tik 1,23 karto. Tai rodytų, kad muziejai sunaudoja vis daugiau vidinių rezervų ir didėja atotrūkis tarp muziejaus organizuojamos veiklos ir turimų žmogiškųjų išteklių. Žmogiškųjų išteklių padėtį ypač apsunkina tai, kad muziejų sektoriaus atlyginimai yra nekonkurencingi ne tik visai ES darbo rinkai bet ir Lietuvos darbo rinkai. Todėl muziejams vis sunkiau darosi pritraukti jaunų ir kvalifikuotų darbuotojų.

## Literatūros sąrašas

1. CASTELLS, Manuel. *Tinklaveikos visuomenės raida*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, 528 p. ISBN 9986850525.
2. MAŽEIKIS, Gintautas, ČERNEVIČIŪTĖ, Jūratė, ŠČIGLINSKIENĖ, Algimanta, TATARŪNĖ, Ingrida. *Alytaus ir Utenos apskričių kūrybinių industrijų žemėlapis* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <[http://koperator.lt/failai/Tyrimas\\_Alytaus%20ir%20Utenos%20apskriciu%20kurybiniu%20industriju%20zemelapis\\_LT.pdf](http://koperator.lt/failai/Tyrimas_Alytaus%20ir%20Utenos%20apskriciu%20kurybiniu%20industriju%20zemelapis_LT.pdf)>.
3. STARKEVIČIŪTĖ, Margarita. *Išlaidų kultūrai apžvalga*. Vilnius, 2000 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <<http://www.osf.lt>>, taip pat „Kultūros barai“, 2001, Nr. 1; „Muziejininkystės biuletenis“, 2001, Nr. 1.
4. VAITKUVIENĖ, AGNĖ. Paveldo industrija Lietuvoje. Iš *Lietuvos istorijos studijos*. 2006, t. 17. ISSN 1392-0448 p. 87–96.