

#ArchiwaPaństwowe2030

Strategia rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030



ARCHIWA
PAŃSTWOWE

#ArchiwaPaństwowe2030

Strategia rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030



ARCHIWA
PAŃSTWOWE

In unitate virtus

Spis treści

Słowo Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Charakterystyka działalności Archiwów Państwowych	12
Rozdział 2. Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju Archiwów Państwowych w Polsce	24
2.1. Cele rozwojowe kraju	24
2.2. Transformacja cyfrowa państwa i społeczeństwa	30
2.3. Znaczenie ochrony narodowego zasobu archiwalnego dla rozwoju kapitału społecznego i gospodarczego Polski	35
Rozdział 3. Diagnoza stanu Archiwów Państwowych	40
Rozdział 4. Silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia Archiwów Państwowych (analiza SWOT)	47
Rozdział 5. Misja, wizja, wartości i marka Archiwów Państwowych oraz obszary zmian	56
5.1. Misja Archiwów Państwowych	56
5.2. Wizja Archiwów Państwowych w 2030 r.	58
5.3. Wartości Archiwów Państwowych	61
5.4. Marka Archiwów Państwowych	62
5.5. Obszary zmian	65
Rozdział 6. Cele strategiczne i cele operacyjne	68
6.1. Obszary strategiczne	68
6.2. Struktura celów strategicznych i celów operacyjnych	71
Zakończenie	79
Aneksy	81
1. Lista ekspertów i uczestników prac nad Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030	81
2. Materiały wykorzystane w pracach nad Strategią	85

Słowo Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych

„Strategia rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030” to dokument, który wskazując najważniejsze kierunki działań dla sieci Archiwów Państwowych na najbliższe dziesięciolecie, jednocześnie uwzględnia wszystkie obszary jej działania, wynikające z podstawowych funkcji pełnionych na rzecz państwa i społeczeństwa przez tworzące ją Archiwa Państwowe. Już poprzednia Strategia (ogłoszona w 2010 r.) zakładała wsparcie procesu zarządzania Archiwami Państwowymi w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Była także odpowiedzią na obowiązek wprowadzenia w administracji, a więc także w archiwach, kontroli zarządczej. Jednocześnie była pierwszym, przygotowanym przez polskie władze archiwalne, tak szerokim opracowaniem przedstawiającym określoną wizję funkcjonowania Archiwów Państwowych. Jako plan działania w dłuższej, obejmującej dekadę perspektywie nie została jednak, z różnych względów, w pełni wykorzystana.

Tak się złożyło, że początek sprawowania przeze mnie funkcji Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych zbiegł się z upływem obowiązywania poprzedniej Strategii. Przypadło mi zatem w udziale zainicjować prace nad nowym dokumentem strategicznym, a tym samym nad wyznaczeniem dalszych, najważniejszych kierunków rozwoju Archiwów Państwowych w Polsce. Od samego początku postawiłem sobie i wszystkim zaangażowanym w ten proces współpracownikom zadanie takiego sformułowania celów na najbliższe dziesięciolecie, aby ich osiągnięcie nie tylko skutecznie i kompleksowo odpowiadało na szerokie potrzeby środowiska archiwalnego, ale także było – przy zaangażowaniu całej sieci archiwalnej – realne do wykonania. Zależy mi niezmiernie, aby wypracowany przez Komitet Sterujący do spraw Strategii Archiwów Państwowych dokument służył rozwojowi archiwów niezależnie od tego, kto do 2030 r. będzie stał na czele Archiwów Państwowych.

W moim najgłębszym przekonaniu w działalności archiwalnej niezwykle ważna jest stabilizacja oraz konsekwentna kontynuacja podjętych działań zbliżających do rzetelnie wytyczonych celów. Wszyscy, którzy brali udział w przygotowaniu niniejszego dokumentu, zgodnie podzielili opinię, iż misja Archiwów Państwo-

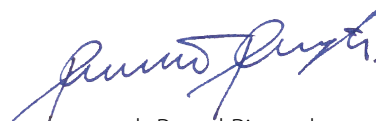
wych pozostaje niezmienna, a każdy kolejny naczelny dyrektor powinien dążyć do jej urzeczywistnienia z wykorzystaniem najlepszych dostępnych środków. Aby było to możliwe, niezbędna jest sprawnie funkcjonująca organizacja oparta na wiedzy i zaangażowaniu pracowników, klarowne i egzekwowalne przepisy prawne oraz możliwość efektywnego dostosowywania działalności do zmieniającej się rzeczywistości.

Wyodrębniono trzy główne cele strategiczne, bez osiągnięcia których dalszy rozwój Archiwów Państwowych będzie ograniczony albo wręcz niemożliwy. Są to: dziedzictwo archiwalne jako znacząca, szeroko rozpoznawalna i powszechnie dostępna część dóbr kultury, kompetentne kadry jako gwarant rozwoju i pozytywnego wizerunku instytucji oraz silna i nowoczesnie zarządzana organizacja – sieć Archiwów Państwowych.

W ramach tych trzech celów strategicznych w dokumencie zostały zdefiniowane konkretne cele operacyjne, będące „drogowskazami” w obszarach zdiagnozowanych jako najważniejsze do zabezpieczenia, a także została wskazana skuteczna metoda ich wdrażania oraz ewaluacji.

Jestem przekonany, że wdrożenie prezentowanej „Strategii rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030” stanowi realną szansę na pozytywną zmianę w obszarze funkcjonowania i społecznego postrzegania archiwów. Chciałbym, aby poprzez wspólny wysiłek ludzi tworzących i odpowiadających za sieć Archiwów Państwowych w Polsce oraz m.in. wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania, opartych na efektywnej komunikacji i rzetelnej informacji, istotnie poprawiły się warunki pracy oraz jakość i skuteczność naszych działań.

Realizacja niniejszej Strategii ma w nadchodzącej dekadzie zapewnić zrównoważony rozwój Archiwów Państwowych jako organizacji dbającej o przeszłość, obecnej w teraźniejszości, nastawionej na przyszłość. Organizacji silnej, działającej sprawnie oraz wyznaczającej standardy w zakresie zabezpieczania, przechowywania, opracowania i udostępniania dziedzictwa archiwalnego. Zachęcam i zapraszam wszystkich do aktywnego uczestnictwa i współdziałania, bo razem możemy więcej.



dr Paweł Pietrzyk

Wstęp

Prace nad prezentowaną „Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030” (dalej: Strategia) rozpoczęto od analizy stanu wyjściowego i określenia najważniejszych obszarów strategicznych. Punktem wyjścia do prac nad jej zakresem i kierunkami była analiza dorobku i doświadczeń wynikających z pierwszej „Strategii Archiwów Państwowych na lata 2010–2020”. Doświadczenia towarzyszące opracowaniu tego pierwszego dokumentu, a przede wszystkim wynikające z czasu jego obowiązywania, były cennymi wskazówkami dla kierunku prac i metody opracowania niniejszej Strategii.

Ważnym etapem było zebranie danych stanowiących podstawę oceny aktualnej kondycji Archiwów Państwowych we wszystkich możliwych jej przejawach. Dodatkowo, opierając się na sprawozdaniach rocznych Archiwów Państwowych, przeprowadzono wewnętrzny audyt stopnia realizacji celów strategicznych wyznaczonych na minioną dekadę. Dokonano także – z wykorzystaniem analizy SWOT – oceny mocnych i słabych stron całej sieci. Dwa niezależne zespoły eksperckie przeprowadziły badania komunikacyjne i wizerunkowe Archiwów Państwowych, które pozwoliły ocenić przepływ informacji oraz zasady budowania relacji wewnątrz sieci, a także sposób jej postrzegania w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Ponadto oparto się na kompleksowej analizie otoczenia, dostępnych planach i założeniach rozwoju państwa, prognozach w obszarze rozwoju nowoczesnych technologii oraz coraz silniej zaznaczających się oczekiwaniach i trendach społecznych.

Prezentowany dokument z pewnością stanowi kontynuację priorytetowych działań wynikających z poprzedniej Strategii. Nadal bowiem mowa o archiwach otwartych, przyjaznych, aktywnie współpracujących z instytucjami publicznymi, archiwach dobrze adaptujących się do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań i realizujących nowe wyzwania, także w obszarze nowoczesnych technologii, reagujących na potrzeby społeczne oraz wpływających na świadomość i postawy obywateli.

Silne, strategiczne akcenty tym razem postawiono na samą organizację – jako sieć Archiwów Państwowych, ludzi związanych z nią zawodowo i tworzących kadry archiwalne oraz narodowy zasób archiwalny, czyli historyczne, dokumentacyjne dziedzictwo archiwalne, stanowiące przecież znaczącą część dóbr kultury. Dźwigniami rozwoju Archiwów Państwowych we wszystkich tych obszarach są legislacja, pozycja marki Archiwa Państwowe oraz transformacja cyfrowa.

W obszarze zarządzania Archiwami Państwowymi, jako organizacją, również zdecydowano się na zmianę, polegającą na osiąganiu celów poprzez zarządzanie projektowe. Oznacza to, że zadania, które wymagają umiejętności w obszarze planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, mogą być zarządzane w określonej perspektywie, z określonym budżetem i mierzalnymi efektami. Pozwala to optymalnie wykorzystać potencjał zespołu, jasno określić zadania i odpowiedzialności, usprawnić komunikację i realnie wpłynąć na wyznaczony obszar działalności. W Strategii postawiono również na edukację kadr oraz poprawę komunikacji. Zaproponowane narzędzia podniosą kompetencje pracowników, zapewnią szansę na osobisty rozwój oraz pozwolą dzielić się wiedzą, a w dłuższej perspektywie wpłyną zarówno na atrakcyjność Archiwów Państwowych jako miejsca pracy, jak i wpłyną na procesy kształtowania etosu zawodu. Działania te, poszerzone o komunikację z otoczeniem zewnętrznym, powinny pozytywnie wpłynąć na społeczną opinię o Archiwach Państwowych, wzmocnić ich pozycję w otoczeniu i lokować jako lidera w obszarze działalności archiwalnej, w tym archiwizacji.

Wdrożenie Strategii rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030 z pewnością wymagać będzie wielu konkretnych, różnorodnych i skoordynowanych działań, wspólnego wysiłku, znaczących nakładów finansowych i determinacji. Strategia – jako długoterminowy dokument planistyczny – powstała właśnie po to, aby optymalizować te istotne i niepowtarzalne szanse rozwojowe, a także możliwie jak najskuteczniej ograniczać koszty i ryzyka.

Podkreślić należy, że niniejsza Strategia w założeniu jest dokumentem ewoluującym. Ogłoszony tekst prezentuje stan inicjatywny na dzień ogłoszenia Strategii rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030 i w zależności od otoczenia zewnętrznego będzie podlegać zmianom w wyniku monitorowania jej realizacji oraz zdiagnozowanych wniosków i wypracowanych rekomendacji. W obecnych, dynamicznych czasach każda długoterminowa strategia wymagać będzie wielokrotnych rewizji i zmian. Dotyczy to również prezentowanego dokumentu. Takie założenie umożliwi wdrożenie procesu rewizji Strategii oraz zapewni możliwość lepszej jego komunikacji interesariuszom Archiwów Państwowych.

Opracowana Strategia spełnia jednocześnie trzy podstawowe warunki, charakterystyczne dla tego typu dokumentów:

1. poprzez zamieszczoną diagnozę kompleksowo prezentuje aktualny stan Archiwów Państwowych, w tym uwzględnia uwarunkowania zewnętrzne dotyczące szeroko rozumianego otoczenia społecznego i prawno-administracyjnego czy też wpływ zjawisk powszechnych, jak choćby dynamiczny rozwój technologiczny;
2. podejmuje wyzwania związane z rozwojem i aktualnym stanem Archiwów Państwowych;
3. stanowi wkład Archiwów Państwowych w skuteczną realizację celów określonych w dokumentach strategicznych państwa.

Analiza potrzeb i możliwości ich realizacji wskazała następujące najważniejsze kierunki rozwoju Archiwów Państwowych:

1. realizacja inwestycji obejmujących infrastrukturę budowlaną i informatyczną Archiwów Państwowych w celu podniesienia standardów ochrony, zabezpieczenia i dostępności narodowego zasobu archiwalnego na nośnikach tradycyjnych oraz cyfrowych;
2. poprawa jakości i unowocześnienie świadczonych usług poprzez doskonalenie i rozwijanie już funkcjonujących systemów informatycznych, zamieszczanie w nich kolejnych profesjonalnie przygotowanych danych, rozszerzenie zastosowania technologii cyfrowej w nowych obszarach działalności oraz szerokie korzystanie z nowych technologii w działalności archiwalnej;
3. wprowadzenie programów systematycznie zwiększających kompetencje zawodowe kadry Archiwów Państwowych w celu podniesienia jakości pracy oraz prestiżu zawodu archiwisty i atrakcyjności archiwów jako miejsca zatrudnienia dla specjalistów;
4. wzmocnienie oddziaływania społecznego i ich funkcji kulturotwórczych, w tym poprawę działań z obszaru komunikacji społecznej oraz wzmacniania rozpoznawalności Archiwów Państwowych poprzez budowanie i pozycjonowanie marki.

Dokument Strategii składa się z dwóch zasadniczych części, ujętych w sześciu rozdziałach. W części pierwszej, obejmującej rozdziały 1–4, opisano czynniki, które kształtują możliwości i potrzeby wprowadzenia niezbędnych zmian w Archiwach Państwowych. Omówiono czynniki wewnętrzne (aktualny stan i problemy Archiwów Państwowych) oraz zewnętrzne, wśród których najważniejsze znaczenie mają uwarunkowania technologiczne, społeczne i infrastrukturalne. Analiza obecnej sytuacji wewnętrznej w Archiwach Państwowych i w ich otoczeniu stała się podstawą do określenia głównych celów i zadań proponowanej Strategii, a następnie posłużyła do weryfikacji możliwości przeprowadzenia konkretnych zmian służących realizacji zawartych w niej celów.

Część druga, w rozdziałach 5. i 6., obok misji, wizji, wartości i odniesienia do marki Archiwów Państwowych, zawiera przedstawienie obszarów strategicznych oraz strukturę celów strategicznych i operacyjnych z określeniem planowanych działań.

W zakończeniu przybliżono proces wypracowywania założeń Strategii oraz etapy prac nad dokumentem. Przedstawiono również plan kolejnych działań systemowych związanych z wdrożeniem Strategii w sieci Archiwów Państwowych.

Rozdział 1.

Charakterystyka działalności Archiwów Państwowych

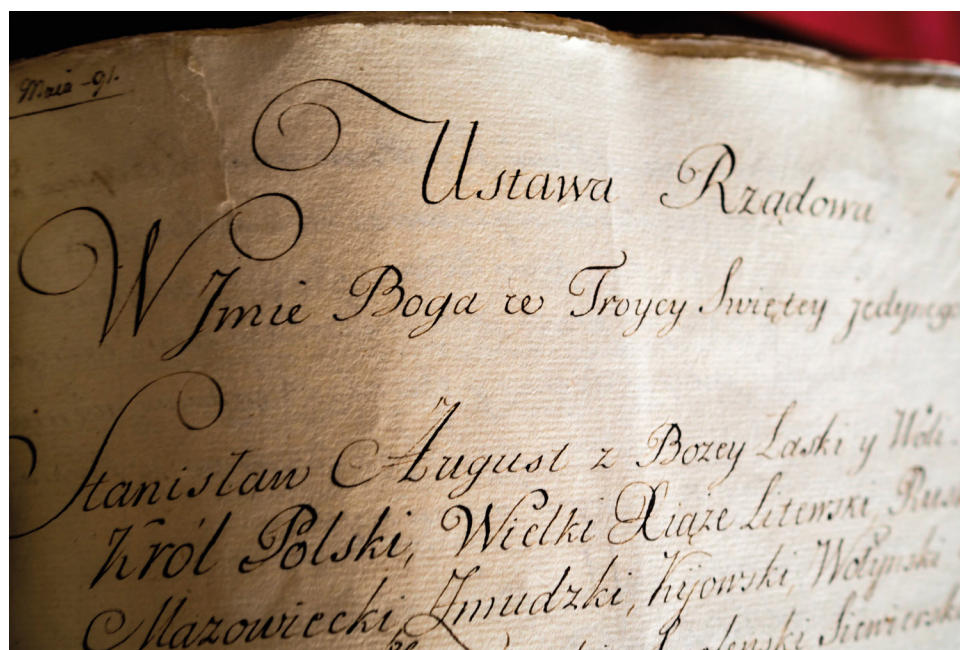
Zasób Archiwów Państwowych, jako dokumentacyjne dziedzictwo historyczne, jest najważniejszym i najcenniejszym źródłem wiedzy historycznej o praktycznie wszystkich dziedzinach i obszarach życia Polaków, o działalności państwa polskiego, jego organów i instytucji oraz stosunkach z innymi państwami. Materiały archiwalne są świadectwem dorobku kulturowego społeczeństwa polskiego, dorobku polskiej państwowości oraz ich dziejów i jako historyczne dziedzictwo archiwalne stanowią istotną część polskich dóbr kultury. Najstarsze zgromadzone dokumenty pochodzą z XII w., najnowsze – z połowy drugiej dekady XXI w. Stanowią one wielowymiarowy i globalnie nieodzowny zasób wiedzy i pamięci o przeszłości, którego odpowiednie gromadzenie, ochrona i udostępnianie mają istotne znaczenie dla efektywnego budowania kapitału społecznego, tożsamości i postaw obywatelskich, rozwoju kultury i gospodarki.

Sieć Archiwów Państwowych w Polsce tworzą obecnie trzy archiwa o charakterze centralnym, 30 archiwów o charakterze regionalnym oraz podległe im 39 oddziały i trzy ekspozytury. Wymienione jednostki wykonują zadania z zakresu kształtowania zasobu archiwalnego, gromadzenia, przechowywania, ewidencjonowania, opracowania, zabezpieczania i udostępniania materiałów archiwalnych. Współkształtują współczesną administrację publiczną w Polsce, m.in. poprzez sprawowany nadzór nad dokumentacją powstającą w urzędach administracji państwowej i strukturach samorządu terytorialnego, a także w sądach, prokuraturach, instytucjach edukacji, nauki, kultury i wielu innych.

Na obecny stan Archiwów Państwowych w Polsce decydujący wpływ wywarły cztery najważniejsze trendy i zjawiska:

1. Postęp w dziedzinie zastosowań technologii informatycznej w zarządzaniu dokumentami i archiwami. Szybki postęp w informatyzacji biurowości i coraz szersze, a współcześnie niemal powszechne zastosowanie systemów informatycznych w zarządzaniu dokumentacją i jej archiwizacją w regi-

Fragment oryginału Konstytucji 3 Maja
z 1791 r. przechowywanego w zasobie
archiwów państwowych



straturach i archiwach zakładowych twórców narodowego zasobu archiwalnego, powodują konieczność nieustannego dostosowywania i modernizowania przez Archiwa Państwowe narzędzi prawnych i technologicznych w zakresie kształtowania elektronicznej (cyfrowej) części zasobu archiwalnego, w tym instrumentów nadzoru nad narastającą dokumentacją o trwałej wartości historycznej, instrumentów wartościowania i selekcji dokumentacji, wytwarzanej i przechowywanej w postaci cyfrowej, przejmowania materiałów archiwalnych i brakowania dokumentacji niearchiwalnej itd.

Procesy rozwoju systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją (EZD) wymagają przygotowania przez Archiwa Państwowe nowych narzędzi nadzoru nad twórcami dokumentacji stosujących systemy EZD.

Informatyzacja biurowości wiąże się również z koniecznością specjalizacji i zróżnicowania, homogenicznej w przeszłości, kadry archiwalnej. Pojawiły się nowe specjalności zawodu archiwisty, związane z cyfryzacją zasobów kultury, informatyzacją działalności archiwalnej bądź digitalizacją materiałów archiwalnych, takie jak specjalista ds. digitalizacji dokumentów archiwalnych, operator systemów informatycznych, zarządca dokumentacji elektronicznej i wiele innych. Nowe potrzeby w zakresie wiedzy i umiejętności pracowników archiwów w sferze obsługi szeroko rozumianego zasobu cyfrowego oraz procesów informatyzacji pociągają za sobą konieczność dostosowywania modelu kształcenia i przygotowania zawodowego archivistów oraz zbudowania systemu systema-

tycznej weryfikacji i aktualizacji wiedzy oraz podnoszenia kwalifikacji. Równocześnie kluczowe, dla zachowania spójnego, kompleksowego rozwoju wiedzy oraz umiejętności współczesnego archiwisty i archiwisty przyszłości, jest zachowanie dziedziny archiwalnej w systemie kształcenia na gruncie nauk historycznych.

Postępująca cyfryzacja działalności archiwalnej obejmuje kolejne obszary i wymaga stałego modernizowania narzędzi informatycznych, w tym budowy systemów kompatybilnych ze zmieniającymi się rozwiązaniami z obszaru IT oraz z nowymi systemami, takimi jak Archiwum Dokumentu Elektronicznego (ADE). Dotychczasowy system zarządzania zasobem archiwalnym, budowany i modernizowany od końca lat 90. XX w., oparty na dostępnych technologiach i na miarę możliwości archiwów, jest obecnie niewystarczający i ogranicza pełną transformację cyfrową Archiwów Państwowych. Nowy system powinien integrować zarządzanie działalnością Archiwów Państwowych w sposób kompleksowy we wszystkich obszarach, w tym: kształtowania i ochrony narodo-



Konserwacja materiałów
archiwalnych w archiwach
państwowych

wego zasobu archiwalnego, dostarczania treści do cyfrowych zasobów kultury i rozwijania oferty powszechnego dostępu do niej oraz szerokiego i różnorodnego w formie udostępniania materiałów archiwalnych.

2. Współczesne wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem i budownictwem ekologicznym. Polityka państwa, dotycząca zrównoważonego rozwoju oraz budownictwa ekologicznego, postawiła przed Archiwami Państwowymi zadanie opracowania nowego modelu inwestycji archiwalnych, uwzględniającego energooszczędność i niskoemisyjność budynków. Infrastruktura archiwalna nadal jest niedoinwestowana i w większości obiektów niedostosowana do wymagań nowoczesnego przechowywania materiałów archiwalnych. Placówki archiwalne mieszczą się częstokroć w budynkach wymagających ciągłych remontów i modernizacji, zlokalizowanych w przypadkowych miejscach o utrudnionej dostępności. Nowe bądź modernizowane budynki powinny być w pełni wyposażone w najnowszą infrastrukturę informatyczną, spełniać nowoczesne i dotyczące magazynów





Nowoczesne i energooszczędne budynki archiwów państwowych

archiwalnych wymagania środowiskowe oraz z zakresu zabezpieczeń (z uwzględnieniem różnych nośników, na których utrwalone są dokumenty archiwalne), a także wymagania dotyczące automatyzacji zarządzania magazynami i obszarami użytkowanymi przez ludzi. Nowoczesny model inwestycji archiwalnych oznacza jednocześnie poprawę warunków pracy personelu archiwów, a tym samym może przyczynić się do zwiększenia atrakcyjności Archiwum Państwowego jako miejsca zatrudnienia, z warunkami pracy cechującymi się wysokimi standardami.

3. Rozwój funkcji społecznych archiwów, zdefiniowanie kontekstu kulturowego ich działalności, a także znaczenia i usytuowania Archiwów Państwowych w społecznym otoczeniu w ujęciu globalnym i regionalnym.

Ewolucja otoczenia społecznego Archiwów Państwowych, przejawiająca się m.in. poprzez powszechnie wzrastające zainteresowanie historią, w szczególności dziejami Polski, regionu czy własnych rodzin, spowodowała wzrost publicznego zainteresowania zarówno zasobem archiwalnym, jako dokumentacyjnym dziedzictwem historycznym, stanowiącym część dóbr kultury, jak i działalnością archiwów. Najważniejszy kierunek tych zmian związany jest z zainteresowaniem dziedzictwem historycznym jako istotnym elementem budującym i wzmacniającym tożsamość społeczną, regionalną czy środowiskową. Zjawisko to spowodowało wzmocnienie kulturotwórczego oddziaływania archiwów, w szczególności jako regionalnych centrów dziedzictwa kulturowego.

Upowszechnienie Internetu i szerszy dostęp: do informacji o działalności Archiwów Państwowych spowodowało poszerzenie grona użytkowników archiwów, szczególnie mocno przejawiające się w coraz powszechniejszym wykorzystaniu cyfrowych kopii materiałów archiwalnych czy też coraz liczniejszym udziale w wydarzeniach popularyzatorskich organizowanych przez Archiwa Państwowe. Pozytywny wpływ na zainteresowanie materiałami archiwalnymi ma także rozwój pozazawodowych, hobbistycznych zainteresowań przeszłością społeczeństwa – a co za tym idzie także samymi źródłami archiwalnymi – traktowany jako forma rozwoju osobistego czy atrakcyjny sposób spędzania wolnego czasu. Te społeczne i kulturowe tendencje oraz oczekiwania uwypuklają potrzebę profesjonalizowania działalności edukacyjnej Archiwów Państwowych. Dlatego w trosce o utrzymanie dotychczasowych i pozyskanie nowych użytkowników, idąc z duchem czasów i zmian w sposobach komunikacji, Archiwa Państwowe zaczęły popularyzować wiedzę o zasobie, tworzyć ofertę edukacyjną i kulturalną itd. z wykorzystaniem Internetu oraz promować ją poprzez własne media społecznościowe. Obecne działania nie mają jednak formy ustrukturyzowanej i systemowej, realizowane są w nierównym stopniu w poszczególnych jednostkach wchodzących w skład sieci Archiwów Państwowych. Wynika to zarówno z braku odpowiednich kompetencji kadr archiwalnych, jak i braku wypracowanego modelu edukacji archiwalnej, opartego na różnorodnych i nowoczesnych



Czytelnie w archiwach państwowych



Sala wystawowa w archiwum państwowym

formach komunikacji czy nowatorskich sposobach upowszechniania wiedzy o działalności i zasobie archiwalnym.

W ostatnich latach, jak już wspomniano, uległ rozszerzeniu krąg użytkowników korzystających z zasobu Archiwów Państwowych. Współcześnie są wśród nich nie tylko historycy i edukatorzy, ale także dziennikarze, twórcy (działalność kreatywna), przedsiębiorcy (ponowne wykorzystanie informacji publicznej), regionaliści, genealogicy czy osoby zainteresowane historią własnej rodziny. Odpowiedzią ze strony Archiwów Państwowych na to zjawisko jest sukcesywne powiększenie zakresu i dostępności online informacji o zasobie oraz digitalizacja i udostępnianie materiałów archiwalnych w formie cyfrowej, a także zróżnicowanie i rozwinięcie edukacji archiwalnej o przestrzeń internetową.

4. Rozwój nowoczesnych narzędzi i metod zarządzania administracją publiczną.

Nowoczesne i innowacyjne sposoby zarządzania administracją publiczną wymagają zmiany modelu zarządzania Archiwami Państwowymi: uporządkowania struktury sieci Archiwów Państwowych i dostosowania ich wewnętrznej organizacji do nowoczesnych metod zarządzania, w określonych obszarach działalności zarządzania projektowego, podniesienia jakości usług dla obywateli świad-

czonych przez Archiwa Państwowe, w tym usług związanych z wyszukiwaniem informacji i wydawaniem zaświadczeń koniecznych dla prawidłowego zabezpieczenia interesów prawnych obywateli, obsługi podmiotów publicznych w zakresie nadzoru nad narastającym zasobem archiwalnym i in.

Wymienione tendencje wywarły istotny wpływ na rozwój Archiwów Państwowych w poprzednich 10 latach. Mimo że Strategia Archiwów Państwowych na lata 2010–2020 w znaczącym zakresie prawidłowo rozpoznawała najważniejsze kierunki zmian, to te wyzwania rozwojowe, stojące przed archiwami w obecnej dekadzie 2021–2030, nadal pozostają aktualne i ważne dla Archiwów Państwowych jako organizacji funkcjonujących w sieci. Określona w Strategii Archiwów Państwowych na lata 2010–2020 misja, jaką jest trwałe zachowanie świadectw przeszłości i zapewnienie do nich powszechnego dostępu w celu wspierania rozwoju państwa i społeczeństwa obywatelskiego, nie traci również nic ze swojej aktualności. Nowego przeformułowania wymaga jednakże wizja Archiwów Państwowych w przyszłości, jaka rysuje się pod wpływem dynamicznych zmian dokonujących się w otoczeniu Archiwów Państwowych czy fundamentalnych uwarunkowaniach wpływających na ich funkcjonowanie (jak choćby gwałtowny postęp technologiczny), a w ślad za nową wizją na nowo muszą zostać sformułowane cele strategiczne i operacyjne oraz prowadzące do nich działania.

Analiza obecnego stanu Archiwów Państwowych wyraźnie wskazuje na najważniejsze słabości, bariery najmocniej ograniczające skuteczność ich działania – niewystarczająca infrastruktura sieci Archiwów Państwowych, która uniemożliwia bieżące i płynne przejmowania materiałów archiwalnych od twórców narodowego zasobu archiwalnego. Część budynków magazynowych wykorzystywanych przez Archiwa Państwowe jest rozproszona, spora liczba z nich dodatkowo umiejscowionych jest w trudno dostępnych lokalizacjach. Budynki, w których przechowywane jest dziedzictwo dokumentacyjne, nierzadko są niedostatecznie przystosowane czy wręcz niedostosowane do zapewnienia materiałom archiwalnym optymalnej ochrony. Niewystarczająca jest powierzchnia magazynowa, zbyt mała na przyjęcie całości dokumentacji, obecnie zakwalifikowanych do wieczystego przechowywania, a tym bardziej tych, które będą gotowe do przekazania w następnych latach (o czym szerzej mowa będzie w rozdziale dotyczącym znaczenia ochrony narodowego zasobu archiwalnego). Wymienione ograniczenia skutkują często ponadterminowym (a wynikającym wprost z obowiązujących przepisów prawa) pozostawianiem tych materiałów u ich wytwórców, co z kolei znacząco ogranicza możliwość ich udostępniania czy wykorzystania np. jako bazę dokumentalną tak ważną m.in. dla badań historycznych. Archiwa – pomimo znaczącego zaangażowania – często nie mogą zapewnić pożądanej ochrony i bezpieczeństwa tym materiałom, co w wypadku sytuacji nadzwyczajnych niewątpliwie potęguje ryzyko ich utraty bądź zniszczenia. Dlatego zapewnienie możliwie płynnego i sprawnego przejmowania materiałów archiwalnych do zasobu Archiwów Państwowych powinno stać się jednym z ważniejszych celów w najbliższym czasie.



Przykłady budynków archiwów państwowych wymagających modernizacji

Analizując przestrzenną, regionalną strukturę rozłożenia powierzchni magazynowej w sieci Archiwów Państwowych w różnych częściach Polski, szczególnie w długoletniej i uwzględniającej naturalny cykl życia dokumentów perspektywie, oznaczającej konieczność przejęcia kolejnych materiałów archiwalnych do zasobu, łatwo zauważyć, iż obecne rozmieszczenie państwowego zasobu archiwalnego jest nieoptymalne. Zjawisko to występuje zarówno w obszarze terytorialnego działania danego archiwum, jak i w skali całego kraju. Obecnie sytuacja co do zasady kształtuje się tak, że w nowo wybudowanych obiektach (np. ANK, AP Rzeszów, AP Białystok) występują spore zapasy wolnej powierzchni magazynowej, umożliwiające skuteczne przejęcie dokumentacji archiwalnej w perspektywie co najmniej 20 lat. Z drugiej zaś strony, w licznej grupie Archiwów Państwowych już od kilku lat brakuje wolnej powierzchni magazynowej, co w rezultacie powoduje ciągle pogłębianie zaległości w terminowym przejmowaniu materiałów archiwalnych. Ponadto w ramach sieci są też i takie archiwa, które zarządzają rozproszonym, a przez to stosunkowo niewielkim zasobem, przechowywanym w licznych oddziałach zamiejscowych, które obecnie – z uwagi na wieloletnie ograniczenia finansowe – mają minimalny potencjał do przyjmowania kolejnych dokumentów. Taki stan rzeczy wymaga dogłębnych analiz i zdecydowanych działań zmierzających zarówno do racjonalizacji rozmieszczenia zasobu, która przyczyni się nie tylko do poprawy warunków jego przechowywania, jak i racjonalnego obniżenia kosztów bieżącej działalności.



W magazynie archiwalnym
archiwum państwowego

Przestarzała w wielu wypadkach infrastruktura budowlana nie pozwala na wyposażenie budynków archiwalnych w odpowiednią do nowych potrzeb infrastrukturę techniczną oraz informatyczną, niezbędną do zapewnienia bezpieczeństwa i dostępności zbiorów archiwalnych. Jednocześnie niskiej jakości infrastruktura budowlana i technologiczna części Archiwów Państwowych uniemożliwia poprawę warunków pracy, oczekiwanego podniesienia jakości świadczonych usług (w tym rozwój usług online) oraz wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania przechowywaniem zasobu i jego użytkowaniem. Dodatkowym wyzwaniem jest także profil wykształcenia kadry odpowiedzialnej za podstawową działalność Archiwów Państwowych, w którym przeważają pracownicy posiadający w większości wykształcenie humanistyczne. Osoby te często nie mają specjalistycznej wiedzy i odpowiedniego przygotowania do wdrożenia i obsługi nowoczesnych technologii oraz nowych metod zarządzania, podnoszących efektywność bieżącej pracy archiwów.

Obszarami budzącymi zaniepokojenie, a wypływającymi z badań, analizy SWOT oraz obserwacji codzienności, są także: niska skuteczność modelu zarządzania Archiwami Państwowymi w skali sieci, związana z tym m.in. fluktuacja kadr, najczęściej wysoko wykwalifikowanych i w dużych ośrodkach miejskich, niedostateczny przepływ informacji wewnątrz organizacji wynikający ze słabej, niedostosowanej do współczesności komunikacji, mało rozpoznawalny obraz marki Archiwów Państwowych, a także niewykorzystywane w pełni możliwości wynikające z działania w synergii z otoczeniem społecznym Archiwów Państwowych.

Należy podkreślić, że wypracowując założenia niniejszej Strategii, obok dwóch kluczowych dla działalności Archiwów Państwowych obszarów, jakimi są narodowy zasób archiwalny oraz Archiwów Państwowych jako urzędy i organizacja działająca w sieci w określonej infrastrukturze, fundamentalną i kluczową jej siłą są ludzie. Stąd trzeci filar strategiczny opiera się na kadrach Archiwów Państwowych, kompetentnych i nastawionych na rozwój, w sposób jak najbardziej wieloaspektowy. To pracownicy Archiwów Państwowych, jako eksperci w swojej dziedzinie, często pasjonaci silnie identyfikujący się z miejscem pracy i misją instytucji, zasługują na szczególną uwagę i troskę o jak najlepsze warunki pracy i motywację do niej we wszystkich aspektach.

Ogólnie omówione obszary, przedstawione szerzej w diagnozie, będąc bez wątpienia istotnymi barierami i wyzwaniami, są też kluczowe dla zabezpieczenia i zapewnienia zrównoważonego rozwoju sieci Archiwów Państwowych w najbliższych latach i jako takie w dalszej części dokumentu będą jeszcze kilkakrotnie przywoływane i charakteryzowane z różnych perspektyw.

Rozdział 2.

Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju Archiwów Państwowych w Polsce

Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju Archiwów Państwowych to zestaw czynników, znajdujących się poza siecią Archiwów Państwowych, które w najbliższej przyszłości – co wysoce prawdopodobne – będą w istotny sposób oddziaływać na ich funkcjonowanie. Składają się na nie zarówno zjawiska wynikające z aktualnie wskazanych celów rozwojowych kraju, jak i różnorakie uwarunkowania społeczne, prawno-administracyjne czy technologiczne, wynikające m.in. z transformacji cyfrowej państwa i społeczeństwa oraz rozwoju kapitału społecznego i gospodarczego Polski.

2.1. Cele rozwojowe kraju

Archiwa Państwowe działają w dwóch podstawowych sferach życia społeczno-gospodarczego: są częścią sektora kultury jako ważne instytucje dziedzictwa narodowego, a jednocześnie pełnią istotną rolę w administracji publicznej. Uwzględniając tę specyfikę, długookresowa Strategia rozwoju Archiwów Państwowych powinna być zgodna z celami rozwojowymi Polski, zawartymi w podstawowych dokumentach strategicznych państwa.

Przegląd najważniejszych dokumentów strategicznych o zasięgu ogólnokrajowym, przedstawionych poniżej, pozwala wyodrębnić zestaw tych celów rozwojowych, które są odpowiednio spójne (a tym samym wzajemnie się wzmacniają) z celami Archiwów Państwowych:

„Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030” – przyjęta uchwałą nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030” (MP poz. 1060).

„Strategia Sprawne i Nowoczesne Państwo 2030” – projekt uchwały Rady Ministrów w sprawie przyjęcia „Strategii Sprawne i Nowoczesne Państwo 2030” z dnia 10 listopada 2020 r. (nr w wykazie prac Kancelarii Prezesa Rady Ministrów: ID63).

„Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)” – przyjęta uchwałą nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) (MP poz. 260).

„Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” – przyjęty uchwałą nr 1/2014 Rady Ministrów z dnia 8 stycznia 2014 r. w sprawie przyjęcia programu rozwoju „Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” (RM-111-241-13), zmieniony uchwałą nr 117/2016 Rady Ministrów z dnia 27 września 2016 r. zmieniającą uchwałę w sprawie przyjęcia programu rozwoju „Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” (RM-111-120-16) oraz uchwałą nr 109/2019 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r. zmieniającą uchwałę w sprawie przyjęcia programu rozwoju „Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” (RM-111-111-19).

„Program Otwierania Danych na lata 2021–2027” – przyjęty uchwałą nr 28 Rady Ministrów z dnia 18 lutego 2021 r. w sprawie Programu Otwierania Danych na lata 2021–2027 (MP poz. 2090).

„Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020” – program przyjęty uchwałą nr 196 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r. w sprawie ustanowienia „Polityki dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020” (MP z 2021 r., poz. 23).

„Program Rządowy Dostępność Plus 2018–2025” – ustanowiony na podstawie art. 12b ust. 1 ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. z 2020 r., poz. 1062).

Tabela 1. Powiązanie tematyczne Strategii rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030 z innymi dokumentami strategicznymi określającymi najważniejsze kierunki dla rozwoju kraju

Nazwa dokumentu strategicznego określającego najważniejsze kierunki dla rozwoju kraju	Powiązanie tematyczne dokumentów strategicznych ze Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030
Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego	Ochrona dziedzictwa kulturowego oraz gromadzenie i zachowywanie dóbr kultury: ■ poprawa infrastruktury Archiwów Państwowych oraz wzrost ich roli w procesie zarządzania dokumentacją elektroniczną w administracji publicznej;

Nazwa dokumentu strategicznego określającego najważniejsze kierunki dla rozwoju kraju	Powiązanie tematyczne dokumentów strategicznych ze Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030
	■ wzmocnienie roli Archiwów Państwowych jako podmiotów kluczowych w sferze tworzenia standardów zarządzania dokumentacją, w tym również dokumentacją elektroniczną, w administracji publicznej; ■ wzrost efektywności ochrony oraz upowszechniania wiedzy nt. spuścizny kulturowej znajdującej się poza granicami Polski zarówno dziedzictwa pozostałego na Wschodzie, jak i dorobku wytworzonego przez wiele generacji polskiego wychodźstwa. Digitalizacja, cyfrowa rekonstrukcja i udostępnianie dóbr kultury: ■ kontynuacja procesu digitalizacji wszystkich rodzajów zasobów dziedzictwa kulturowego, w tym zasobów archiwalnych; ■ wspieranie projektów udostępniania zasobów kultury w Internecie do celów edukacyjnych, naukowych, kreatywnych i innych oraz tworzenie narzędzi wspierających rozwój kompetencji użytkowników zasobów cyfrowych kultury; ■ systemowe udostępnianie cyfrowych zasobów dziedzictwa kulturowego przez budowę centralnych punktów dostępu do zasobów kultury, nauki i administracji; ■ inwentaryzacja cyfrowych zasobów kultury, obejmująca instytucje kultury, w tym archiwa; ■ archiwizacja domeny .gov.pl przez Archiwa Państwowe; ■ podnoszenie kompetencji cyfrowych użytkowników zasobów cyfrowych kultury.
Strategia Sprawne i Nowoczesne Państwo (projekt)	Lepsze prawo: ■ eliminacja niespójności i niejednoznaczności przepisów prawnych oraz istniejących luk prawnych, zwłaszcza w kontekście niejednoznacznych definicji stosowanych w różnych aktach prawnych; ■ eliminacja istniejących barier i luk, zniesienie biurokratycznych ograniczeń, wykorzystanie elektronicznych form komunikacji, możliwość elektronicznego załatwiania spraw, a także, w koniecznych przypadkach, zwiększenie etatyzacji na poziomie wojewódzkim i centralnym. Podniesienie sprawności funkcjonowania administracji rządowej: ■ opracowanie i wdrożenie nowoczesnego podejścia do zarządzania w administracji (struktury organizacyjne, procesy, kompetentny personel, wartości, prospołeczne nastawienie) z równoczesnym podnoszeniem profesjonalizmu.

Nazwa dokumentu strategicznego określającego najważniejsze kierunki dla rozwoju kraju	Powiązanie tematyczne dokumentów strategicznych ze Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030
	Podniesienie sprawności realizacji zadań państwa poprzez wykorzystanie technologii cyfrowych i zmianę sposobu działania stosownie do możliwości, jakie stwarza technologia: ■ udostępnienie szerokiego zakresu usług publicznych świadczonych drogą elektroniczną (tzw. e-usług); ■ wykorzystanie zestandaryzowanych, interoperacyjnych, dostępnych cyfrowo i horyzontalnych rozwiązań w ramach systemów teleinformatycznych podmiotów publicznych; ■ udostępnianie informacji; ■ otwieranie danych publicznych; ■ podnoszenie kompetencji cyfrowych pracowników administracji publicznych; ■ wykorzystanie nowych technologii, jak Internet rzeczy, sztuczna inteligencja bądź rejestry rozproszone (blockchain); ■ działania na rzecz dostępności cyfrowej, czyli pełnego udostępnienia wszelkich danych w postaci elektronicznej na rzecz osób ze szczególnymi potrzebami; ■ wdrożenie centralnego systemu umożliwiającego przejmowanie, przechowywanie i udostępnianie materiałów archiwalnych wytworzonych w postaci elektronicznej (Archiwum Dokumentów Elektronicznych), a także zarządzanie nimi przez Archiwa Państwowe; ■ udostępnienie obszaru infrastruktury informatycznej państwa w celu długotrwałego przechowywania zasobów kultury i nauki (repozytorium cyfrowych zasobów kultury i nauki); ■ świadczenie e-usług publicznych, projektowanie/przebudowa i wdrażanie publicznych usług cyfrowych użytecznych, przyjaznych, dostępnych cyfrowo i odpowiadających potrzebom obywateli; ■ wdrażanie dostępności cyfrowej od koncepcji do wykonania zgodne z obowiązującymi rozwiązaniami prawnymi; ■ zapewnienie wysokiej jakości danych publicznych w celu realizacji Programu Otwierania Danych Publicznych w trzech wymiarach: prawnym, technicznym (API) i bezpieczeństwa.

Nazwa dokumentu strategicznego określającego najważniejsze kierunki dla rozwoju kraju	Powiązanie tematyczne dokumentów strategicznych ze Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030
Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)	Wzmocnienie roli kultury dla rozwoju gospodarczego i spójności społecznej (działania do 2030 r.): ■ Kultura/Dziedzictwo/Wspólnota – wdrożenie instrumentów wsparcia finansowego i pozafinansowego dla Archiwów Państwowych w zakresie wspierania realizowanych przez nie projektów animacyjno-edukacyjnych, w ramach których wzmacniana będzie wiedza społeczności lokalnych o ich dziedzictwie historyczno-kulturowym, przy jednoczesnym uwzględnieniu rozwoju wspólnoty, opierając się na lokalnych zasobach i potencjałach oraz promocji regionów.
Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa	Reorientacja administracji publicznej na usługi skierowane na potrzeby obywatela: ■ budowa Portalu Edukacji Archiwalnej (PEAr); ■ budowa Systemu Informacji Archiwalnej (@SIA); ■ budowa systemu umożliwiającego archiwizację domeny .gov.pl. Implementacja narzędzi horyzontalnych, wspierających działania administracji publicznej: ■ utrzymanie i rozwój centralnego systemu przeznaczonego w szczególności dla jednostek administracji publicznej, umożliwiającego przejmowanie, przechowywanie i udostępnianie materiałów archiwalnych wytworzonych w postaci elektronicznej, a także zarządzanie nimi przez Archiwa Państwowe (system ADE); ■ współpraca podczas budowy i wdrażania jednolitego systemu służącego do elektronicznego zarządzania dokumentacją dla administracji publicznej (EZD RP); ■ integracja repozytorium cyfrowych zasobów kultury i nauki KRONIK@ z funkcjonującymi w sieci archiwalnej systemami udostępniającymi materiały archiwalne z zasobów Archiwów Państwowych (portal szukajwarchiwach.gov.pl).
Program Otwierania Danych na lata 2021–2027	Zwiększanie dostępności zasobów kultury w sposób otwarty poprzez podejmowanie działań mających na celu zwiększanie podaży i poprawy jakości zasobów kultury w portalu dane.gov.pl oraz możliwości ich ponownego wykorzystywania poprzez: ■ zapewnienie interoperacyjności z istniejącymi krajowymi i zagranicznymi systemami, będącymi repozytoriami zasobów kultury i nauki; ■ integracja wyszukiwarki repozytorium KRONIK@ z wyszukiwarką serwisu szukajwarchiwach.gov.pl;

Nazwa dokumentu strategicznego określającego najważniejsze kierunki dla rozwoju kraju	Powiązanie tematyczne dokumentów strategicznych ze Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030
	■ poprawa interoperacyjności systemów i jakości danych dotyczących materiałów archiwalnych zgromadzonych w Archiwach Państwowych; ■ wzrost wykorzystywania i wymiany danych w zakresie przechowywanych materiałów archiwalnych; ■ stymulowanie rynku ponownego wykorzystywania zasobu Archiwów Państwowych; ■ współpraca z krajowymi i międzynarodowymi interesariuszami danych w zakresie gromadzonych materiałów archiwalnych; ■ podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności kadry Archiwów Państwowych w zakresie otwierania i zarządzania danymi dotyczącymi zgromadzonych materiałów archiwalnych oraz zwiększanie świadomości społecznej nt. potencjału otwartych danych.
Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020	Udział w tworzeniu polskiego ekosystemu AI (artificial intelligence, czyli sztucznej inteligencji), w szczególności: Obszar 1. AI i społeczeństwo: ■ cele średniookresowe (do 2027 r.), narzędzie 2.1.: rozwój repozytoriów cyfrowych tworzonych w sektorze kultury. Obszar 2. AI i innowacyjne firmy: ■ cele krótkoterminowe (do 2023 r.), narzędzie 1.3.: tworzenie zachęt do udostępniania danych w zaufanych przestrzeniach danych.
Program Rządowy Dostępność Plus 2018–2025	Dostępność cyfrowa: ■ przyjazny urząd (publiczne serwisy internetowe spełniające wymogi dostępności, zasoby administracji publicznej, w tym zasób Archiwów Państwowych, dostępne dla wszystkich obywateli). Kultura bez barier: ■ modernizacja i rozbudowa infrastruktury kultury, w tym Archiwów Państwowych, opartej na standardach dostępności; ■ zapewnienie dostępności w działaniach kulturalnych finansowanych ze środków budżetu państwa;

Nazwa dokumentu strategicznego określającego najważniejsze kierunki dla rozwoju kraju	Powiązanie tematyczne dokumentów strategicznych ze Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030
	■ poprawa dostępności obiektów kultury (w tym Archiwów Państwowych), także zabytkowych, poprzez łączenie indywidualnych rozwiązań architektonicznych z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz standardów informacyjnych i odpowiednich procedur obsługi; ■ digitalizacja różnego typu zasobów kultury (w tym zasobu archiwalnego), z uwzględnieniem aspektu dostępności. Spółeczna świadomość dostępności: ■ podnoszenie poziomu świadomości i kompetencji urzędników w zakresie dostępności; ■ działalność koordynatorów dostępności w urzędach.

Wizja rozwoju sektora kultury i dziedzictwa narodowego w Polsce, wynikająca z przedstawionego zestawienia, stawia przed Archiwami Państwowymi wiele wyzwań. Aby im sprostać, konieczne będzie podjęcie licznych działań w zakresie poszczególnych obszarów działalności Archiwów Państwowych oraz koordynacji polityk obszarowych prowadzonych na różnych szczeblach zarządzania. Na podstawie analizy celów rozwojowych ujętych w wymienionych dokumentach strategicznych, określających najważniejsze kierunki dla rozwoju kraju, zestawiono listę kluczowych wyzwań i zadań dla Archiwów Państwowych, których dodatkowe, szczegółowe omówienie znajduje się w rozdziale 5.

2.2. Transformacja cyfrowa państwa i społeczeństwa

Najogólniej transformację cyfrową definiuje się jako zmianę, która powoduje, że technologia cyfrowa przenika wszystkie aspekty ludzkiego życia, proces zmian, których celem jest osiągnięcie pożądanego stopnia zaawansowania technologicznego albo bardziej ogólnie – jako trendy i skutki coraz bardziej intensywnego korzystania z technologii cyfrowych. Transformacją cyfrową jest taka przemiana organizacji, której efektem jest integracja technologii cyfrowych i procesów. Jej efektem jest powstanie nowego modelu funkcjonowania danej jednostki, którego rdzeniem są technologie cyfrowe. W innej definicji zwraca się uwagę na to, że transformacja ta oznacza wykorzystanie technologii cyfrowych we wszystkich płaszczyznach działalności organizacji w celu istotnej poprawy wydajności lub zasięgu działania organizacji. Transformacja

ta oznacza też zmianę kultury danej organizacji, ponieważ wymaga od niej ciągłego kwestionowania status quo, eksperymentowania i radzenia sobie z porażką. Może się z nią wiązać zmiana dotychczasowej filozofii działania na rzecz stosunkowo nowych sposobów zarządzania, produkowania, świadczenia usług, komunikacji z odbiorcami. Transformacja cyfrowa nie jest nową technologią samą w sobie. Nie można by o niej jednak mówić, gdyby nie wymyślono technologii, produktów i usług, które umożliwiają dokonywanie innowacyjnych zmian w organizacjach. Punktem wyjścia jest istnienie tzw. technologii ogólnego przeznaczenia: komputera, Internetu i smartfonu. Urządzenia te są wszechobecne w prawie wszystkich sektorach gospodarki i w życiu coraz większej liczby ludzi. Są one podstawą do rozwoju nowych urządzeń i innowacji, do których zaliczyć należy m.in.: sztuczną inteligencję, robotyzację, Internet rzeczy, technologię chmury i mgły obliczeniowej (cloud and fog computing), blockchain. Ich istnienie jest impulsem do przejścia z gospodarki „starej” do gospodarki cyfrowej (digital economy), nazywanej też gospodarką elektroniczną (e-economy), nową gospodarką (new economy) i gospodarką sieciową (network economy), a ostatnio, też gospodarką 4.0. Katalizatorem tej transformacji jest także popularyzacja mediów społecznościowych.

1. Postęp informatyzacji procesów dokumentowania działalności administracji publicznej.

Jednym z elementów ponad dwudziestoletniej informatyzacji biurowości w Polsce jest elektroniczne zarządzanie dokumentacją. Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej i przyjęcie unijnych dyrektyw przyczyniło się i znacząco wzmocniło przełom, jaki nastąpił w zakresie informatyzacji życia społecznego i gospodarczego, w tym w zakresie dokumentowania działalności i obiegu dokumentów. Najważniejsze kamienie milowe informatyzacji biurowości w Polsce to ustawa o informatyzacji podmiotów realizujących zadania publiczne z 2005 r. oraz przyjęte w związku z tą ustawą przepisy wykonawcze do ustawy o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach, w tym rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z 2006 r. w sprawie szczegółowego sposobu postępowania z dokumentami elektronicznymi.

Wraz z upowszechnieniem się systemów klasy EKD i informatyzacją biurowości na Archiwa Państwowe nałożono obowiązek przejmowania, zabezpieczenia, opracowania i udostępniania materiałów archiwalnych w postaci elektronicznej. W celu zapewnienia rzetelnego i efektywnego wypełniania tego obowiązku konieczne jest wytworzenie i rozwój odpowiednich narzędzi do realizacji tego zadania. Niezwykle istotne w tym procesie jest także – oprócz zabezpieczenia samego dokumentu elektronicznego – zachowanie kontekstu wytworzenia dokumentacji elektronicznej oraz zapewnienie dostępności i integralności informacyjnej, a także logicznej, w dłuższym czasie.

Dla zapewnienia tych potrzeb Archiwa Państwowe zbudowały i uruchomiły system teleinformatyczny Archiwum Dokumentów Elektronicznych (ADE), dzięki któremu jednostki organizacyjne (w szczególności te zobowiązane do tego przepisami prawa) przekazują do Archiwów Państwowych dokumentację w postaci

elektronicznej stanowiącą materiały archiwalne. Za pomocą systemu ADE – który dla zapewnienia właściwego funkcjonowania, stale musi być rozwijany – archiwa mogą przejąć dokumentację w postaci elektronicznej, właściwie ją zabezpieczyć oraz długoterminowo przechowywać, a w dalszej perspektywie także udostępniać szerokiej publiczności.

Podstawowym źródłem, z którego będą pochodzić (i już pochodzą) materiały archiwalne w postaci elektronicznej gromadzone w systemie ADE, będą systemy klasy EZD funkcjonujące w jednostkach organizacyjnych (urzędach, instytucjach), wytwarzających materiały archiwalne wchodzące do narodowego zasobu archiwalnego. Obecnie Archiwa Państwowe nadzorują, w zakresie prawidłowości postępowania z materiałami archiwalnymi i dokumentacją niearchiwalną, ponad 10 tys. podmiotów, które są twórcami materiałów archiwalnych przekazywanych do systemu ADE. W najbliższych latach kolejne jednostki, które wdrożyły u siebie system klasy EZD jako podstawowe systemy kancelaryjne, zostaną objęte obowiązkiem przekazywania materiałów archiwalnych w postaci elektronicznej do właściwego terytorialnie archiwum. Usługi dostarczane przez system ADE domykają zatem cykl życia tej części dokumentacji elektronicznej, która zalicza się do materiałów archiwalnych, powstających w sektorze publicznym lub poza nim, tzn. jest wytworzona przez twórców ewidencjonowanego niepaństwowego zasobu archiwalnego.

Dynamiczny rozwój technologii informatycznych, w tym systemów klasy EZD, wymaga zatem stałego rozwijania i modernizacji funkcjonujących obecnie rozwiązań informatycznych. Dotyczy to także systemu ADE, co obliuguje archiwa do jego ciągłej aktualizacji i rozwoju w zakresie programistycznym oraz ciągłych inwestycji w utrzymanie wysokich standardów w zakresie rozwiązań sprzętowych.

Archiwa Państwowe w dalszym ciągu uczestniczyć muszą ponadto w pracach projektowych oraz wdrożeniowych jednolitego systemu klasy EZD, przeznaczonego do powszechnego stosowania w jednostkach administracji publicznej. Finalizowany obecnie system EZD RP ma w najbliższych latach stać się jednolitym narzędziem do zarządzania dokumentacją w tych podmiotach, stanowiąc fundament sprawnej administracji rządowej. Pozwoli on na kompleksowe zarządzanie, klasyfikację i kwalifikację dokumentacji oraz kompletowanie akt spraw i ich archiwizację. System EZD RP umożliwi integrację z systemami zewnętrznymi oraz systemami dziedzinowymi używanymi w administracji publicznej, co oznaczać będzie istotny skok rozwojowy w funkcjonowaniu administracji publicznej. Ograniczenie kosztów bieżącego funkcjonowania urzędów, wzrost tempa załatwiania spraw czy przeobrażenia procesowe i ograniczenia kosztowe są spodziewanymi rezultatami wdrożenia EZD RP. Wdrożenie, które dla sieci Archiwów Państwowych – w dłuższej perspektywie czasu – dodatkowo wiązać będzie się z niespotykaną dotąd skalą napływu dokumentów elektronicznych wymagających wieczystego przechowywania i zabezpieczenia. W obliczu tej – czekającej państwową sieć archiwalną w trakcie trwania niniejszej Strategii – rewolucji przemysłowy i szeroki postęp informatyzacji działalności jest i będzie priorytetowy.

2. Wzrost kompetencji cyfrowych społeczeństwa.

Kompetencje cyfrowe stanowią obecnie czwarty zespół umiejętności bazowych, obok umiejętności czytania i pisania, matematycznych i językowych. Są one warunkiem pełnego uczestnictwa w życiu społecznym XXI w. oraz szansą na podniesienie jakości życia, jak również wypracowania aktywnej postawy wobec technologii cyfrowych, której ważnym elementem jest swobodny dostęp do cyfrowych zasobów kultury.

W wymiarze indywidualnym coraz powszechniejszy dostęp do Internetu, w szczególności wśród młodego pokolenia, oraz rozwój umiejętności cyfrowych różnych grup wiekowych użytkowników archiwów, skutkuje zwiększeniem zainteresowania i oczekiwań związanych z dostępem do dziedzictwa kulturowego w formie cyfrowej. Rozszerzenie dostępu do zasobu cyfrowego Archiwów Państwowych, coraz większa różnorodność i liczba udostępnianych cyfrowo materiałów archiwalnych ma pozytywny wpływ na zakres i jakość wykorzystania tego zasobu, m.in. do celów naukowych, edukacyjnych, praktycznych i hobbystycznych oraz wszystkich innych, jakie wynikają z możliwości wykorzystania zasobu archiwalnego udostępnianego online.



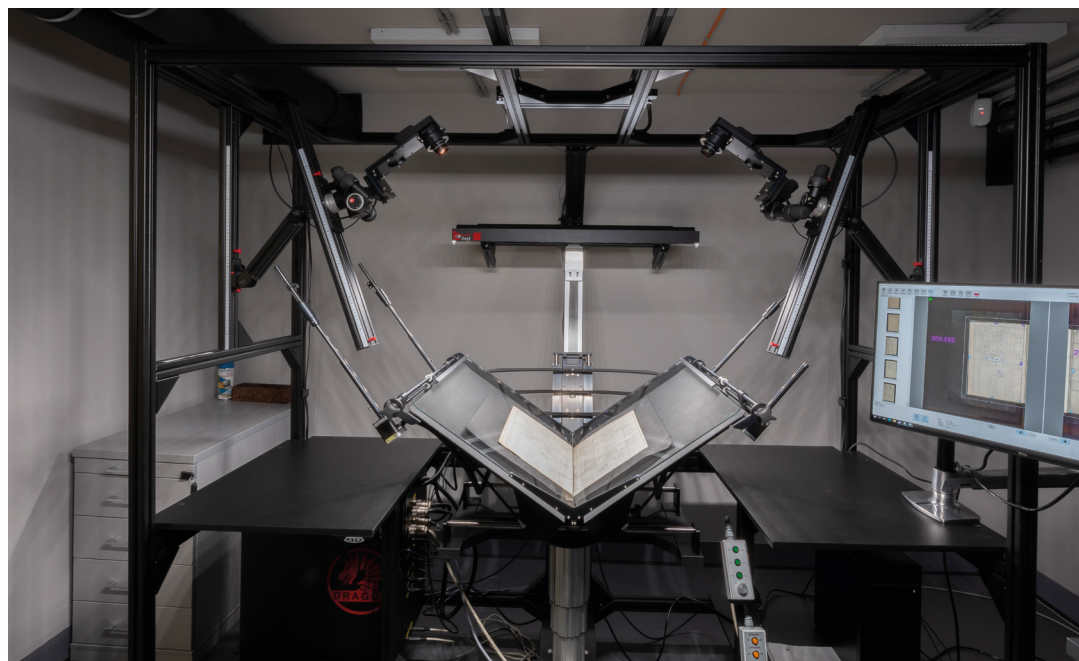
Zbiory archiwalne udostępniane są online, m.in. w serwisie Szukaj w Archiwach

<https://www.szukajwarchiwach.gov.pl/>

W wymiarze społecznym efektem upowszechnienia dostępu do cyfrowego zasobu Archiwów Państwowych będzie zwiększenie spójności społecznej dzięki lepszemu poznaniu historii i pełniejszemu rozumieniu procesów dziejowych w kontekście historii Polski, ale też w perspektywie tzw. małych ojczyzn. Przyczyni się do zwiększenia aktywności społecznej w duchu budowania szacunku dla dziejów regionalnych i losów społeczności lokalnych.

W odpowiedzi na zmieniający się poziom kompetencji cyfrowych użytkowników i wzrastające oczekiwania, jakie zgłaszają w zakresie dostępu do usług publicznych, Archiwa Państwowe powinny tak budować własne e-usługi, aby były one czytelne i proste dla osób mających różny stopień kompetencji cyfrowych oraz by swoją intuicyjnością zachęcały do korzystania z przygotowanej oferty. Propagując i podejmując takie działania, a także budując i rozwijając takie systemy, Archiwa Państwowe mogą realnie budować i wzmacniać umiejętności cyfrowe obywateli, jako swoich użytkowników, i przyczyniać się do zwiększania ich kompetencji cyfrowych.

Zgromadzone i przechowywane przez Archiwa Państwowe atrakcyjne dla wielu, różnego typu użytkowników, materiały cyfrowe są i coraz powszechniej będą ponownie wykorzystywane np. w sektorach kreatywnych, wydawniczych, sztuce oraz nauce, a co bez wątpienia będzie się przekładało na dodatkowe znaczenie również w wymiarze gospodarczym.



Pracownia digitalizacji w archiwum państwowym – skaner do książek

Wzrost kompetencji cyfrowych społeczeństwa, dodatkowo stymulowany i wzmacniany przez opisane aktywności, spowoduje, że jeszcze istotniejszym wyzwaniem dla Archiwów Państwowych, wyzwaniem wzmacniającym lub hamującym zrównoważony i dynamiczny rozwój, będzie wdrażanie skutecznych działań zmierzających do ich rozwoju i wzmacniania w formule archiwów otwartych, zorientowanych na potrzeby różnorodnych grup użytkowników zasobu archiwalnego. Wpisując się w ten kierunek przeobrażeń, Archiwa Państwowe będą umacniać swoją rolę edukacyjną, będą zwracać się do odbiorców z różnych grup wiekowych i zawodowych, dzięki systemowemu działaniu, podnoszeniu kompetencji kadr archiwalnych oraz wykorzystując modele nowoczesnej edukacji, także z wykorzystaniem form online. Archiwa Państwowe, m.in. poprzez zróżnicowaną ofertę edukacyjną (w tym cyfrową), dostosowaną także do starszego pokolenia, którego reprezentanci stanowią, obok dzieci i młodzieży oraz środowisk naukowych, ważną grupę wśród użytkowników Archiwów Państwowych, stwarzać mogą możliwości aktywnego włączenia się w działania rozwojowe i misję edukacji trzeciego wieku, przez co pozytywnie wpłyną na poprawę jakości życia osób starszych.

2.3. Znaczenie ochrony narodowego zasobu archiwalnego dla rozwoju kapitału społecznego i gospodarczego Polski

Narodowy zasób archiwalny jest ważnym i trwałym elementem konstytuującym dziedzictwo kulturowe Polski. Jego ochrona i trwałe zabezpieczenie w sposób istotny przyczyniają się do wzrostu kapitału społecznego i osiągnięcia oczekiwanej spójności społecznej. Materiały archiwalne, zawierające niezastąpione – często jedyne – źródło nie tylko różnorodnej wiedzy, ale także niepodważalne świadectwa działalności instytucji państwowych, wiecześnie przechowywane w sieci Archiwów Państwowych, są dla zorganizowanego społeczeństwa istotnymi fundamentami niezbędnymi dla budowania nie tylko wzajemnych relacji, ale przede wszystkim zaufania koniecznego dla sprawnego funkcjonowania. Wiarygodność i ciągłość państwa, sprawne zapewnienie realizacji podstawowych funkcji i usług publicznych (jak np. tych z zakresu prawa własności czy świadczeń emerytalnych) nie jest i nie będzie możliwe bez należytej i profesjonalnej ochrony narodowego zasobu archiwalnego. A zatem, wzmacniając ten istotny obszar funkcjonowania sieci Archiwów Państwowych, naturalnie i pozytywnie będzie to oddziaływało na wzrost skutecznych dążeń rozwojowych społeczeństwa.

Podstawowym warunkiem zapewnienia ochrony zasobu na właściwym poziomie jest wzrost efektywności funkcjonowania Archiwów Państwowych poprzez rozwój i modernizację infrastruktury, w sposób gwarantujący wysoką jakość przechowywania oraz bezpieczeństwa i sprawnej obsługi zasobu.

bu archiwalnego zarówno tradycyjnego (papierowego), jak i dokumentacji elektronicznej oraz materiałów cyfrowych.

Jak wspomniano w rozdziale 1., dostępne powierzchnie magazynowe archiwów są od lat niewystarczające względem tempa, z jakim narastają wymagające wieczystego przechowywania materiały archiwalne, a infrastruktura jest przestarzała. Mimo widocznego i istotnego progresu w zakresie rozwoju infrastruktury archiwów, dalsze, znaczące inwestycje w tym obszarze są niezbędne. Niewybudowanie dostatecznej liczby obiektów archiwalnych, wyposażonych w nowoczesne magazyny, będzie skutkować w przyszłości ograniczeniami w realizowaniu przez Archiwa Państwowe jednego z podstawowych ich zadań, tj. gromadzenia i przechowywania materiałów archiwalnych.

Obecnie w sieci Archiwów Państwowych przechowywanych jest 361 km, z czego tylko w ostatnich 20 latach przejęto tutaj ok. 130 km bieżących, materiałów archiwalnych (głównie papierowych). Napływ tak dużej ilości dokumentacji ostatecznie wyczerpał rezerwy powierzchni magazynowych znacznej części placówek. Tymczasem w archiwach zakładowych twórców materiałów wchodzących do państwowego zasobu archiwalnego znajduje się ponad 608 km bieżących (wg stanu na 2020 r.) dokumentacji, głównie aktowej, wytworzonej przede wszystkim przez instytucje państwowe i samorządowe. Stanowią one niemal 170% materiałów archiwalnych aktualnie przechowywanych w Archiwach Państwowych i powinny być przejęte do ich zasobu w najbliższych 20 latach.

Obiektywnie duża ilość dokumentacji (głównie aktowej) przeznaczonej do wieczystego przechowywania (ponad 56 km bieżących), zgodnie z okresami przechowywania, wynikających z obowiązującego prawa, powinna zostać już przejęta do zasobu Archiwów Państwowych. Z powodu braku wolnych powierzchni magazynowych w większości Archiwów Państwowych nadal znajduje się jednak u ich twórców, co stwarza wiele realnych (a ostatecznie w skutkach nieodwracalnych) zagrożeń dla bezpieczeństwa, kompletności i stanu fizycznego tych materiałów archiwalnych.

Przedstawiona sytuacja jest nie tylko nieakceptowalna dla każdego, kto rozumie i ceni, pozamaterialną wagę dziedzictwa dokumentacyjnego, ale także wymiennie niekorzystna z punktu widzenia gospodarczego, gdyż generuje dodatkowe (obecnie w żadnym stopniu kompleksowo nierachowane), odczuwalne koszty dla jednostek organizacyjnych (w tym administracji publicznej), postawionych przed koniecznością przechowania znacznej ilości materiałów archiwalnych przez okres dłuższy niż – wynikające z zapisów ustawowych – 25 lat. To z kolei pociąga za sobą konieczność zapewnienia przez podmioty publiczne finansowane z budżetu państwa: dodatkowej powierzchni magazynowej (często wynajmowanej na komercyjnym rynku nieruchomości) i jej utrzymania (często poprzez zakup komercyjnych usług) oraz dodatkowego personelu, koniecznego do jej obsługi. Skutki finansowe omawianego zjawiska, nawet w wąskim ujęciu sektora finansów publicznych, nie są dziś szacowane. Jed-



Prace konserwatorskie w archiwach państwowych



Magazyn archiwalny w archiwum państwowym

nakże, śledząc stosunkowo istotny i dynamiczny rozwój firm działających w szeroko rozumianym segmencie przechowywania i zabezpieczenia dokumentacji, można domniemywać, iż są one – tym bardziej w ujęciu długookresowym – niebagatelne. Zachowanie prawidłowych terminów i płynności przejmowania materiałów do Archiwów Państwowych pozwoliłoby – w wymagającym dziś profesjonalnego oszacowania stopniu – zredukować obecnie wydatki w tym obszarze.

Dodatkowo, jak już wspomniano, istniejąca, niejednorodna infrastruktura wymusza w wypadku wielu Archiwów Państwowych nieefektywne zarządzanie powierzchnią magazynową. Z punktu widzenia racjonalnego rozmieszczenia zasobu archiwalnego – a w konsekwencji również optymalizowania kosztów działalności – najważniejsze jest inwestowanie w rozwój dużych i średnich archiwów, gdyż tam dopływ materiałów archiwalnych będzie w najbliższych latach największy i najbardziej intensywny. Nie bez znaczenia jest również fakt, wynikający z dotychczasowych obserwacji, iż to właśnie w tego typu archiwach najczęściej swe, różnorodne potrzeby (naukowe, prawne, hobbystyczne) realizuje najliczniejsze grono potencjalnych użytkowników dziedzictwa dokumentacyjnego.

Podkreślenia – również w kontekstach kosztotwórczych, a także wzmacniających zrównoważony rozwój regionu czy kraju – wymaga fakt, iż repozytoria zapasowe dla dokumentów elektronicznych oraz częściowo magazyny na dokumentację tradycyjną (inaczej niż w większości przypadków obecnie) powinny znajdować się w miejscach oddalonych od głównych centrów administracyjnych, gdyż takie usytuowanie zapewni im nie tylko większe bezpieczeństwo, ale także wymiennie wpłynie na koszt inwestycji i bieżącego funkcjonowania.

Obecnie w jednostkach administracji publicznej funkcjonują lub są wdrażane systemy teleinformatyczne umożliwiające realizowanie wielu usług dedykowanych dla obywateli drogą elektroniczną oraz takie, których głównym celem jest wsparcie tych jednostek podczas realizacji określonych zadań. W wielu użytkowanych systemach przetwarzane dane mogą mieć (i bez wątpienia w jakiejś części mają) znaczenie jako źródło informacji o wartości historycznej, a jako takie będą stanowić materiały archiwalne wchodzące do narodowego zasobu archiwalnego. Dlatego tak ważne znaczenie ma technologia zastosowana w systemach informatycznych z uwagi na to, iż zbiory danych i rejestry publiczne, po ich przejęciu do zasobu Archiwów Państwowych, mogą być wykorzystane m.in. jako tzw. Big Data.

Konieczne jest zatem zwiększenie roli Archiwów Państwowych w procesach projektowania systemów informatycznych użytkowanych w administracji publicznej, przeznaczonych do zarządzania i archiwizacji dokumentacji elektronicznej (w tym rejestrów publicznych), zwłaszcza w kontekście wagi i obowiązku zachowania dziedzictwa narodowego w postaci elektronicznej.

Informatyzacja państwa zakłada prowadzenie otwartej polityki informacyjnej rządu w domenie .gov.pl. Dokumenty i informacje publikowane w tej domenie mogą często nie mieć swoich odpowiedników w postaci odrębnych dokumentów papierowych bądź cyfrowych. Archiwizacja domeny .gov.pl umożliwi udokumentowanie i trwałe zachowanie danych, np. dotyczących komunikacji rządu z obywatelami.



W magazynie archiwalnym archiwum państwowego

Rozdział 3.

Diagnoza stanu Archiwów Państwowych

Diagnoza stanu Archiwów Państwowych koncentruje się na problemach występujących obecnie i utrudniających realizację ich podstawowych zadań. Została opracowana na podstawie dokumentacji analitycznej, zarządczej i sprawozdawczej Archiwów Państwowych i porządkuje oraz uzupełnia informacje, zasygnalizowane w poprzednich rozdziałach.

System archiwalny w Polsce tworzą:

- państwowa sieć archiwalna, w skład której wchodzi sieć Archiwów Państwowych, archiwa zakładowe twórców państwowego zasobu archiwalnego, w tym archiwa z zasobem powierzonym oraz archiwa wyodrębnione, a także biblioteki, muzea i szkoły wyższe;
- archiwa przechowujące niepaństwowy zasób archiwalny ewidencjonowany i nieewidencjonowany, do których należą m.in. archiwa partii politycznych, kościołów i związków wyznaniowych, stowarzyszeń, fundacji, w tym także archiwa osób fizycznych (archiwa prywatne).

Sieć Archiwów Państwowych tworzą obecnie 33 archiwa, w tym trzy archiwa o charakterze centralnym, 30 archiwów o charakterze regionalnym oraz podległe im 39 oddziałów i trzy ekspozytury.

Zasób Archiwów Państwowych wyniósł pod koniec 2020 r. ponad 361 km bieżących materiałów archiwalnych w postaci tradycyjnej oraz ok. 42 terabajtów (TB) dokumentacji elektronicznej.

Według danych za 2020 r. Archiwa Państwowe nadzorują 10 294 twórców państwowego zasobu archiwalnego. W archiwach zakładowych znajduje się ponad 608 km bieżących materiałów archiwalnych, dla których nie upłynął jeszcze 25-letni okres przekazania do archiwum oraz 2891 TB dokumentacji w postaci elektronicznej (przed upływem 10 lat od wytworzenia). Na przejęcie przez Archiwa Państwowe oczekuje także ponad 56 km bieżących dokumentacji zakwalifikowanej do trwałego przechowywania, dla której upłynął 25-letni okres przekazania. Ze względu na brak lub niewystarczającą powierzchnię magazynową nie może być ona obecnie przejęta przez właściwe terenowo Archiwa Państwowe do

Sieć Archiwów Państwowych



Lokalizacja Archiwów Państwowych

Lokalizacja oddziałów Archiwów Państwowych

Lokalizacja ekspozytur Archiwów Państwowych



ARCHIWA
PAŃSTWOWE

czasu powiększenia tej powierzchni poprzez modernizację istniejących magazynów archiwalnych bądź budowę nowych.

Archiwa Państwowe prowadzą działalność w 101 budynkach. Status prawny większości z nich (69 lokalizacji) to trwałe zarząd; trzy lokalizacje są w wieczystym użytkowaniu archiwów, natomiast pozostałe budynki (29 lokalizacji) użytkowane są przez archiwa na podstawie umów najmu, dzierżawy bądź użyczenia.

Obecnie 15 archiwów ma siedziby rozmieszczone w wielu miejscach, co w sposób znaczący utrudnia ich pracę ze względu na rozproszenie miejsc przechowywania materiałów archiwalnych, konieczność obsługi kilku budynków oraz przemieszczania materiałów w celu udostępniania użytkownikom. Rozproszone lokalizacje powodują w tych archiwach konieczność dublowania personelu, który zajmuje się obsługą zasobu archiwalnego (związaną z udostępnianiem, akcesją i opracowaniem materiałów archiwalnych, nadzorem i zabiegami konserwatorskimi, digitalizacją itp.), a także z obsługą systemów informatycznych funkcjonujących w archiwach.

Ogólna powierzchnia magazynowa Archiwów Państwowych wynosi wg danych na koniec 2020 r. 93,5 tys. m², a całkowity metraż półek wyniósł ponad 537 km bieżących. Istniejąca rezerwa magazynowa (metraż wolnych półek w magazynach archiwalnych) może wydawać się nierównomiernie rozmieszczona, ale związana jest z generalną sytuacją sieci Archiwów Państwowych i przesłankami wynikającymi z przepisów prawa (bieżące przejmowanie dokumentacji o wartości archiwalnej od aktotwórców oraz zasadami archiwalnymi pertynencji terytorialnej i proveniencji). Obecna rezerwa magazynowa jest efektem realizacji w ostatnich latach inwestycji, dzięki którym kolejnym Archiwom Państwowym zapewniono powierzchnię magazynową umożliwiającą przejęcie zaległych materiałów archiwalnych. Dzięki tym inwestycjom stworzono rezerwę magazynową dla tych archiwów, by mogły płynnie przejmować materiały archiwalne w perspektywie co najmniej 20-letniej. Perspektywa ta wynika zarówno z przepisów prawa, jak i z faktu, iż do przejęcia przez Archiwa Państwowe pozostaje głównie dokumentacja papierowa. Obecnie 10 placówek (archiwów bądź ich terenowych oddziałów) utraciło możliwość przejmowania materiałów archiwalnych ze względu na brak wolnej powierzchni magazynowej. Do archiwów, które nie mają wolnej powierzchni magazynowej lub jej rezerwa jest minimalna, należą placówki i ich oddziały w Koszalinie, Poznaniu, Szczecinie, Toruniu, Warszawie, Katowicach. Do 2024 r. w następnych 22 placówkach rezerwa magazynowa zostanie wyczerpana. W latach 2025–2027 w kolejnych 11 obiektach nie będzie można gromadzić akt, a w latach 2028–2030 zdolność gromadzenia utraci następnych 14 obiektów.

Omówienia wymaga też infrastruktura IT Archiwów Państwowych.

Dostęp do sieci telekomunikacyjnej szerokopasmowej (100 lub więcej Mbps) ma 31 lokalizacji Archiwów Państwowych (budynki, w których mieszczą się archiwa bądź ich oddziały) na ogólną liczbę 80 zin-

Archiwa Państwowe 2020 w liczbach



formatyzowanych, natomiast w 41 lokalizacjach dostęp do sieci wynosi mniej niż 100 Mbps lub brak jest aktualnie dostępu.

Wewnętrzna instalację IT ma ok. 87% obiektów, jednakże znaczna część to okablowanie sprzed ok. 10–20 lat, wymagające modernizacji i unowocześnienia. Współczesne instalacje IT są niezbędne w szczególności w tych lokalach, w których wymagane jest wdrożenie automatycznych systemów zarządzania przechowywaniem zasobu (środowiskiem magazynów archiwalnych, pobieraniem i zwrotem materiałów do magazynów, systemów przeciwpożarowych, systemów podtrzymania zasilania, infrastruktury fizycznej – szafy, serwerownie, okablowanie – systemów alarmowych na wypadek sytuacji nadzwyczajnych). Część budynków (35 lokalizacji), użytkowanych przez Archiwa Państwowe, ma status zabytków architektury, w związku z czym wszelkie wewnętrzne prace modernizacyjne wymagają długotrwałych procedur uzyskania zgód konserwatorskich; niekiedy takie modernizacje nie są możliwe.

Warunkiem niezbędnym do dalszego rozwoju infrastruktury i systemów teleinformatycznych Archiwów Państwowych, zarówno w kontekście rozwoju cyfrowych zasobów kultury, jak i gromadzenia i przechowywania dokumentacji elektronicznej oraz wdrożenia zaawansowanych systemów IT do zarządzania działalnością archiwów, jest budowa chmury prywatnej o odpowiedniej pojemności. Ze względu na bezpieczeństwo zasobów, przyjęto, iż wymagana sumaryczna pojemność chmury prywatnej (wszystkich jej lokalizacji), niezbędna do archiwizacji i zabezpieczenia materiałów archiwalnych w postaci elektronicznej, znajdujących się w zasobach twórców dokumentacji, powinna w najbliższych kilku latach wynieść kilkanaście PB, a w perspektywie 10 lat osiągnąć wielkość kilku EB, biorąc pod uwagę najważniejsze czynniki: szybko zwiększającą się liczbę instytucji wdrażających systemy EZD, postęp w zakresie digitalizacji zasobu Archiwów Państwowych oraz zadania związane z archiwizacją domeny .gov.pl. Szczególnie ważne jest też zapewnienie efektywnej szerokopasmowej komunikacji elektronicznej pomiędzy archiwami oraz podniesienie poziomu cyberbezpieczeństwa archiwów.

Zgodnie z danymi za 2020 r., kadry IT Archiwów Państwowych to średnio 63 pracowników zatrudnionych na umowę o pracę obsługi informatycznej, przy czym 35 osób posiada wyższe wykształcenie kierunkowe (magisterskie bądź inżynierskie), a 13 osób studia podyplomowe w dziedzinie IT. Należy zaznaczyć, że rozwój informatyzacji archiwów spowoduje w najbliższych latach wzrost zapotrzebowania Archiwów Państwowych na wysoko wykwalifikowaną kadrę IT, nie tylko w zakresie obsługi sieci i użytkowanych systemów informatycznych, lecz także w takich specjalnościach, jak utrzymanie systemów IT, zarządzanie sieciami, cyberbezpieczeństwo, programowanie, wsparcie użytkowników.

W 2020 r. w sieci Archiwów Państwowych i w Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych (NDAP) stan zatrudnienia wynosił 1563 osoby, w tym 986 na stanowiskach związanych z działalnością archiwalną,

siedem na stanowiskach naukowych, 106 w działalności konserwatorskiej oraz 530 w działalności administracyjnej i pomocniczej.

73% pracowników Archiwów Państwowych i NDAP posiada wykształcenie wyższe (1186 osób), w tym większość (639 osób) to absolwenci kierunku historia (w tym 320 o specjalności archiwistycznej bądź zarządzania dokumentacją). Pozostałe kierunki kształcenia to: konserwacja i restauracja (29 osób), informatyka (38 osób), inne kierunki (480 osób). Dyplom studiów podyplomowych kierunkowych (archiwistycznych, historycznych bądź konserwatorskich) posiada 179 pracowników, studiów podyplomowych informatycznych 14 pracowników oraz innych kierunków kształcenia podyplomowego – 157 pracowników. W Archiwach Państwowych i NDAP zatrudnionych jest 106 osób ze stopniem naukowym doktora i doktora habilitowanego, trzy osoby posiadają tytuł naukowy profesora.

Kadra Archiwów Państwowych wchodzi w skład służby cywilnej. Na koniec 2020 r. było to 1235 członków korpusu służby cywilnej (w przeliczeniu na pełne etaty), w tym 34 urzędników mianowanych (zaszeregowania od I do V). Wśród pracowników służby cywilnej, zatrudnionych w Archiwach Państwowych, 70% to osoby do 50. roku życia. Grupa zawodowa pracowników Archiwów Państwowych jest znacząco sfeminizowana: 62% osób (1235 wszystkich zatrudnionych, w tym 762 kobiety), zatrudnionych na stanowiskach służby cywilnej, stanowią kobiety, to także większość pracowników zatrudnionych na stanowiskach poza służbą cywilną. Te proporcje wśród kadry kierowniczej Archiwów Państwowych (kierownictwo NDAP oraz dyrektorzy archiwów) kształtują się odwrotnie: 62% to mężczyźni, 38% kobiety.

W ramach służby cywilnej Archiwa Państwowe zatrudniają 73 osoby ze szczególnymi potrzebami.

W 2019 r. (przed ograniczeniami związanymi z pandemią Covid-19) w czytelnich Archiwów Państwowych badania archiwalne prowadziło ponad 26 tys. użytkowników (ponad 71 tys. odwiedzin), którym udostępniono ok. 728 tys. jednostek materiałów archiwalnych. W 2020 r. liczby te były znacznie zmniejszone i wynosiły odpowiednio: 11 tys. użytkowników (ponad 27 tys. odwiedzin) i ok. 290 tys. udostępnionych jednostek archiwalnych.

W 2019 r. wprowadzono do użytkowania unowocześniony serwis dostępu do zasobu cyfrowego Archiwów Państwowych www.szukajwarchiwach.gov.pl jako zintegrowany punkt dostępowy do zasobów informacyjnych i materiałów cyfrowych. W 2020 r. liczba użytkowników serwisu wynosiła ok. 790 tys., a liczba odsłon ok. 16,5 mln. Obecnie w serwisie dostępnych jest 44,6 mln obiektów cyfrowych (skanów dokumentów bądź fotografii i nagrań cyfrowych) oraz 13,8 mln rekordów danych (opisów materiałów archiwalnych na poziomie jednostki archiwalnej). Cyfrowe kopie zasobu archiwalnego Archiwów Państwowych przechowywane są w Centralnym Repozytorium Cyfrowym (CRC)

w jednej lokalizacji; na koniec 2020 r. zabezpieczono tam 1213 TB danych. Ze względów technicznych poza CRC dostępne są dodatkowe zbiory cyfrowe obejmujące ok. 16,5 mln obiektów cyfrowych. Są one udostępniane z poziomu serwisów internetowych poszczególnych Archiwów Państwowych. Postęp digitalizacji zasobu archiwalnego i związany z tym przyrost cyfrowych kopii zasobu archiwalnego Archiwów Państwowych wymagać będzie zapewnienia sprawnego i nowoczesnego zarządzania nimi, co wymagać będzie wielu inwestycji w rozwój infrastruktury informatycznej.

Rozdział 4.

Silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia Archiwów Państwowych (analiza SWOT)

Analiza mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń, przed jakimi stoją Archiwa Państwowe, została opracowana m.in. na podstawie podsumowania Strategii Archiwów Państwowych na lata 2010–2020, Strategii popularyzacji wiedzy o materiałach archiwalnych poprzez social media, przeprowadzonych badań wizerunkowych, komunikacyjnych, analizy dokumentacji sprawozdawczej i opracowanych raportów, oraz wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z pracownikami Archiwów Państwowych, a także ekspertami spoza sieci Archiwów Państwowych. Wnioski z analizy SWOT ujęto w czterech aspektach: sieci Archiwów Państwowych, zasobu archiwalnego, kadry oraz infrastruktury.

Tabela 2. Analiza SWOT

Sieć Archiwów Państwowych	
Mocne strony	Słabe strony
■ Źródło eksperckiej wiedzy i pozycja lidera wśród archiwów w Polsce wynikająca z dedykowanej ustawy. ■ Szerokie spektrum działania obejmujące: – gromadzenie, przechowywanie, zabezpieczenie, opracowywanie i udostępnianie materiałów archiwalnych,	■ Brak precyzyjnego określenia pozycji i funkcji Archiwów Państwowych we współczesnej administracji publicznej i społeczeństwie informacyjnym. ■ Archiwa Państwowe funkcjonują na pograniczu urzędu, instytucji kultury, placówki edukacyjno-naukowej i badawczej, co prowadzi do swoistego kryzysu tożsamości.

- nadzór nad dokumentacją powstającą w państwowych i samorządowych organizacjach,
- tworzenie standardów: opracowania zasobu archiwalnego, archiwizacji cyfrowej, konserwacji zasobu, warunków przechowywania zasobu i budownictwa archiwalnego,
- realizacja wystaw, konferencji, wycieczek, lekcji archiwalnych, konkursów, przygotowywanie publikacji.
- Działalność w ramach sieci, umożliwiającą wdrażanie spójnych rozwiązań organizacyjnych i komunikacyjnych wewnątrz organizacji.
- Ukształtowana, czytelna i trwała sieć 33 Archiwów Państwowych wraz z ich oddziałami w 72 miejscowościach, ulokowanych w przestrzeniach miast i regionów, umożliwiającą dotarcie do liczego grona odbiorców.
- Stabilne finansowanie Archiwów Państwowych z budżetu państwa.
- Duża niezależność operacyjna jednostek, przekładająca się na nierównomierny poziom ich aktywności, zaangażowania oraz jakości świadczonych usług.
- Zróżnicowana pozycja poszczególnych Archiwów Państwowych – silna w mniejszych ośrodkach, słaba w dużych miastach z poważną konkurencją instytucji kultury i nauki.
- Brak poczucia współodpowiedzialności, integracji i współpracy w obrębie sieci Archiwów Państwowych, niska identyfikacja z siecią.
- Niedostateczna współpraca z ośrodkami naukowymi i instytucjami kultury o charakterze ponadregionalnym.
- Nieproporcjonalna struktura środków na działalność Archiwów Państwowych (podział na środki bieżące i inwestycyjne).
- Mało rozpoznawalna marka Archiwa Państwowe; niska spójność i zakres przekazu tworzonej komunikacji oraz zbyt niski poziom zaangażowania odbiorców.
- Niedostateczne zaangażowanie w pozyskiwanie środków UE na realizację dużych projektów.

Szanse	Zagrożenia
■ Wypracowanie dobrego klimatu dla przygotowania i uchwalenia nowego prawa archiwalnego, które jasno określi pozycję i funkcję Archiwów Państwowych. ■ Presja konkurencyjnego otoczenia przebijającego się do szerokiego odbiorcy z własną ofertą sprzyjającą budowaniu organizacji od wewnątrz. ■ Archiwa Państwowe jako przestrzeń dla ludzi i spotkań w co najmniej trzech wymiarach: realnym, wirtualnym, emocjonalnym. ■ Społeczne zaufanie do Archiwów Państwowych i postrzeganie archiwistów jako profesjonalistów przez instytucje oraz osoby mające kontakt z archiwami i doświadczające współpracy.	■ Utrzymanie w zakresie prawa archiwalnego status quo – brak aktywnych działań lobbujących ze strony Archiwów Państwowych. ■ Silna konkurencja w sektorze – Archiwa Państwowe stopniowo mogą tracić monopol na realizację zadań ustawowych; dalszy wzrost aktywności marketingowej podmiotów konkurencyjnych spełniających podobne zadania. ■ „Urzędowa” kultura organizacji, silnie sformalizowana struktura i słaba komunikacja wewnątrz instytucji. ■ Toczący się dyskurs nt. koncepcji działania Archiwów Państwowych – między archiwami elitarnymi a otwartymi.

- Zorientowanie Archiwów Państwowych na potrzeby i trendy społeczne jako punkt wyjścia przy realizowanych projektach edukacyjnych i komunikacyjnych.
 - Wzmocnienie pozycji Archiwów Państwowych w związku z rosnącą integracją sektora archiwów, bibliotek i muzeów (GLAM) wokół jednolitej przestrzeni informacyjnej cyfrowych zasobów dziedzictwa kulturowego.
 - Sięgnięcie po nowe rozwiązania związane z finansowaniem Archiwów Państwowych poprzez środki na inwestycje budowlane z programu PPP.
 - Środki z UE na projekty teleinformatyczne stanowiące uzupełnienie środków z budżetu państwa.
- Brak korzystnej dla środowiska naukowego oferty (modelu) współpracy ze strony Archiwów Państwowych.
 - Wysokie ryzyko w dłuższej perspektywie czasowej (do 2051 r.) przy wprowadzaniu modelu wsparcia inwestycji budowlanych z programów PPP.

Zasób archiwalny	
Mocne strony	Słabe strony
■ Unikatowe w skali kraju, powszechnie dostępne w granicach prawa w czytelniach oraz poprzez serwis szukajwarchiwach.gov.pl źródła historyczne jako materiały archiwalne zgromadzone w zasobie archiwalnym i przechowywane w Archiwach Państwowych. ■ Autentyczność i wiarygodność materiałów archiwalnych przechowywanych w Archiwach Państwowych dla odbiorców. Status zarówno urzędu wiary publicznej w aspekcie dowodowym, jak i wiarygodnego źródła informacji w aspekcie informacyjnym. ■ Potencjał wynikający z bogactwa zasobu archiwalnego jako źródła do badań historycznych od czasów najdawniejszych do najnowszych, badań regionalistycznych oraz badań interdyscyplinarnych, w szczególności w naukach humanistycznych, społecznych i o sztuce.	■ Brak narzędzi do wyegzekwowania regularnego przejmowania materiałów archiwalnych od twórców państwowego zasobu archiwalnego. ■ Brak silnej marki Archiwów Państwowych pomimo szerokiej i aktywnej działalności publicznej archiwów oraz niska skuteczność w komunikacji społecznej i dotarciu do powszechnej świadomości z przekazem o znaczeniu posiadanego unikatowego zasobu, a zarazem historycznego dziedzictwa archiwalnego, jako części dóbr kultury. ■ Niezabieganie o budowę silnej i rozpoznawalnej marki powoduje, że twórcy z obszaru niepaństwowego nieewidencjonowanego zasobu archiwalnego nie traktują Archiwów Państwowych jako instytucji pierwszego wyboru przy przekazywaniu materiałów archiwalnych.

- Wykorzystywanie zasobu archiwalnego poprzez jego popularyzację w różnych formach, np. jako licznych wystaw tradycyjnych i online, a także w edukacji historycznej – realizacja różnych form edukacyjnych, m.in. lekcji archiwalnych.
- Zbudowanie i uruchomienie systemu do przejmowania materiałów archiwalnych w postaci elektronicznej (ADE).

Szanse	Zagrożenia
■ Umiejętne wykorzystywanie unikatowego zasobu archiwalnego, wpisującego się w dobra kultury i dziedzictwo kulturowe Polski i Europy, poprzez kontynuowanie, poszerzanie, rozwój i profesjonalizację działań popularyzatorskich, edukacyjnych, wydawniczych i naukowych. ■ Wzrost zainteresowania społecznego historią oraz pozytywny klimat dla promowania pamięci o przeszłości i tożsamości historycznej w wymiarze ogólnopolskim, regionalnym i rodzinnym (genealogia), a także wsparcie wielu inicjatyw poprzez politykę historyczną państwa. ■ Potencjał tkwiący we wszechstronnym i zróżnicowanym zasobie archiwalnym wraz z dotychczasowymi doświadczeniami w działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej archiwów sposobem na dotarcie do użytkowników reprezentujących wszystkie grupy wiekowe i wzmocnienie rozpoznawalności archiwów jako ważnych instytucji państwa i życia społecznego. ■ Wzrost zainteresowania sektora prywatnego (głównie podmioty zainteresowane poszukiwaniami genealogicznymi) współpracą z archiwami w zakresie ponownego wykorzystania informacji publicznej. ■ Otwartość na poszukiwanie nowych źródeł zasobów historyczno-kulturalnych do archiwizacji. ■ Przejęcie dyskursu społecznego nt. archiwizacji Internetu i źródeł cyfrowych.	■ Silna, lepiej rozpoznawalna i budująca własną markę konkurencja, skuteczniej docierając do twórców niepaństwowego nieewidencjonowanego zasobu archiwalnego zdobywa ważną część dziedzictwa archiwalnego. ■ Zbyt wolny proces opracowania materiałów archiwalnych i ich włączenia do udostępniania. ■ Masowe przekazywanie, począwszy od 2022 r., materiałów archiwalnych w postaci dokumentów elektronicznych wobec braku dopracowanych procedur i zarządzania procesem opracowania i udostępniania może spowolnić włączenie tej części materiałów archiwalnych do ponownego wykorzystania. ■ Bagatelizowanie przez jednostki administracji publicznej kwestii archiwizacji, w szczególności źródeł cyfrowych (nie tylko w postaci dokumentów elektronicznych).

- Edukacja partnerów, społeczeństwa w kwestii standardów archiwizacji zasobów cyfrowych.
- Stworzenie standardu archiwizacji i zabezpieczenia źródeł cyfrowych.
- Wdrożenie i sprawne zarządzanie procesem opracowania i udostępniania materiałów archiwalnych w postaci dokumentów elektronicznych za pośrednictwem ADE – stworzenie nowoczesnego e-Archiwum (części polskiej e-administracji).
- Łatwość dotarcia z przekazem, wykorzystując szerokie spectrum mediów (tradycyjnych i elektronicznych).

Kadry	
Mocne strony	Słabe strony
■ Kierunkowe wykształcenie wyższe kadr jako gwarancja profesjonalnej realizacji zadań w obszarach gromadzenia, przechowywania, ewidencji, opracowania, udostępniania i popularyzacji zasobu archiwalnego. ■ Zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów z zakresu konserwacji, digitalizacji i cyfryzacji. ■ Służby konserwatorskie przygotowane do sprawnej reakcji na wszelkie zagrożenia związane z ochroną materiałów archiwalnych (dla potrzeb sieci Archiwów Państwowych oraz innych archiwów i instytucji kultury). ■ Archiwiści w korpusie służby cywilnej – możliwość rozwoju zawodowego w administracji publicznej.	■ Brak systematycznego i planowego przepływu wiedzy, umiejętności i dzielenia się doświadczeniem zawodowym z różnych obszarów, w różnorodnych formach i między archiwami. ■ Niedostępność wysokiej klasy specjalistów z obszaru IT niezbędnych do rozwijania i utrzymywania systemów teleinformatycznych w Archiwach Państwowych ze względu na system wynagradzania w jednostkach administracji publicznej. ■ Słaby system motywacji i zachęt do rozwijania wiedzy, umiejętności oraz rozwoju zawodowego, zwłaszcza w zakresie postępowania z inną niż aktowa dokumentacją współczesną (np. techniczną, dokumentem elektronicznym). ■ Brak pracowników z doświadczeniem w obszarach wykraczających poza doświadczenie kierunkowe (np. w obszarze zarządzania projektami, pracy zespołowej, w komunikacji społecznej, PR, działalności edukacyjnej, z obszaru nowych technologii).

Szanse	Zagrożenia
■ Doświadczenie i potencjał rozwojowy kadr Archiwów Państwowych w zakresie projektowania i wdrażania dedykowanych rozwiązań informatycznych. ■ Pandemia i zastosowane w jej trakcie narzędzia w komunikacji zdalnej oraz formy podnoszenia kompetencji przy użyciu technik na odległość (np. spotkań, szkoleń, webinarów). ■ Wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania w administracji państwowej, w tym zarządzania projektowego. ■ Rozwinięcie komunikacji wewnątrz organizacji, a w efekcie wysokiej kultury organizacji. ■ Stworzenie systemu podnoszenia i rozwijania kwalifikacji, wykorzystanie już istniejących narzędzi i form do zbudowania systemu mentoring wewnątrz organizacji (pomiędzy pracownikami różnych Archiwów Państwowych). ■ Opracowanie i wdrożenie atrakcyjnego systemu motywacyjnego. ■ Wypracowanie systemu zarządzania zmianą.	■ Brak zaangażowania ze strony znacznej części pracowników sieci Archiwów Państwowych w rozwijanie organizacji. ■ Fluktuacja i drenaż doświadczonych kadr Archiwów Państwowych do innych instytucji archiwalnych i instytucji sektora dziedzictwa kulturowego z powodu niskiej konkurencyjność finansowej Archiwów Państwowych, lepszych warunków pracy i większych możliwości rozwoju zawodowego. ■ Powstawanie luk pokoleniowych (po odejściu doświadczonych pracowników). ■ Postawy konserwatywne u części środowiska, okazywana bierność (pasywność), a nawet jawna niechęć wobec zmian. ■ Różne modele i treści kształcenia archiwistów i zarządców dokumentacji na poziomie uniwersyteckim i niższym. Brak wyważenia pomiędzy systemem tradycyjnym, opartym na naukach historycznych, bazowych z uwagi na kontekst i znaczenie źródeł, a nowoczesnym, osadzonym w naukach zarządczych i informatycznych, uwzględniających istotne dla archiwów obszary: zarządzania dokumentacją i archiwami cyfrowymi, wartościowania i archiwizacji dokumentacji elektronicznej, nowoczesnych archiwalnych baz danych i systemów teleinformatycznych. ■ Brak zrozumienia idei kształcenia archiwistów i zarządców dokumentacji oraz prowadzenia badań w obszarze archiwistyki z uwzględnieniem nowych pól aktywności i przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi, wydzielanie z archiwistyki i zarządzania dokumentacją zagadnień związanych z cyfryzacją, informatyzacją i zarządzaniem, co skutkuje fragmentarycznością przygotowania do wykonywanego zawodu.

Infrastruktura Archiwów Państwowych	
Mocne strony	Słabe strony
■ Wypracowanie i wdrożenie dobrych praktyk wewnętrznych oraz standardów dotyczących wymagań środowiskowych, konstrukcyjnych oraz wyposażenia dla nowo budowanych lub modernizowanych budynków archiwalnych. ■ Zbudowanie kilku nowoczesnych gmachów dla Archiwów Państwowych mających zapas powierzchni magazynowej na kilkadziesiąt lat i przygotowanie dokumentacji projektowej dla kolejnych inwestycji. ■ Inwestowanie przez lata w budowę profesjonalnie wyposażonych pracowni specjalistycznych (konserwacji, digitalizacji, czytelni akt). ■ Umiejętność przygotowania i poprowadzenia procesu budowy nowoczesnych systemów informatycznych (ADE).	■ Brak wolnych powierzchni magazynowych w wielu Archiwach Państwowych uniemożliwiający przejęcie części zasobu najnowszego, w efekcie czego materiały archiwalne przechowywane w niektórych archiwach zakładowych nie są odpowiednio ochraniane i mogą być narażone na uszkodzenia bądź zniszczenia w sytuacjach nadzwyczajnych. ■ Brak infrastruktury do przejęcia dokumentacji audiowizualnej (odpowiednie magazyny, sprzęt do konserwacji i udostępniania). ■ Niedostosowanie większości budynków Archiwów Państwowych do działalności edukacyjnej. ■ Część starszych systemów teleinformatycznych wymaga zastąpienia nowszymi, opartymi na aktualnych rozwiązaniach informatycznych, współpracującymi sprawnie z najnowszymi narzędziami (z ADE). ■ Brak nowoczesnych narzędzi informatycznych do obsługi i wsparcia części obszarów działalności Archiwów Państwowych (np. zarządzania magazynami).
Szanse	Zagrożenia
■ Transformacja cyfrowa jako priorytet rozwoju państwa połączony ze wzrostem na ten cel nakładów finansowych. ■ Trend w otoczeniu Archiwów Państwowych – kierunek zmian państwa (w tym administracji w kierunku e-administracja) i oczekiwań społecznych na dostęp cyfrowy do różnych usług (wzmocniony w wyniku pandemii). ■ Wypracowanie modelu kooperacji z firmami technologicznymi.	■ Uzależnienie inwestycji w infrastrukturę Archiwów Państwowych od bieżącej polityki i potrzeb państwa w innych sektorach.

Analiza zarysowała obraz Archiwów Państwowych jako silnego urzędu, ale słabej organizacji, zmagającej się z wyzwaniami wewnętrznymi z obszaru zarządzania i komunikacji. Priorytetem dla nowej Strategii będzie wzmocnienie instytucji na kluczowych polach, zdefiniowanych jako obszary strategiczne rozwoju.

Archiwa Państwowe powinny silnie zorientować się na wyzwania przyszłości (nastawienie na przyszłość), wzmacniając pozycję lidera na polu wszystkich zagadnień związanych z działalnością archiwalną zarówno w kontekście dokumentacji papierowej i elektronicznej, jak i w obszarze państwowego i niepaństwowego zasobu archiwalnego. Wypracowanie zapisów i przyjęcie nowej „Ustawy o narodowym zasobie archiwalnym i archiwach” powinny stać się fundamentem budowy silnej marki centralnej, wynikającej ze zdefiniowanej tożsamości Archiwów Państwowych oraz wypracowania nowego modelu zarządzania i realizacji projektów. Silna marka instytucji stanowi narzędzie do wzmacniania społecznej świadomości nt. roli Archiwów Państwowych, a tym samym wzrostu znaczenia wagi głosu instytucji w sprawach dotyczących wprowadzania nowych regulacji. Głównym czynnikiem sprzyjającym, który obok legislacji i marki stanowi dźwignię do realizacji nowej strategii, jest transformacja cyfrowa. Rozwój technologii należy wykorzystać jako czynnik wspierający w kreowaniu dyskursu, kształtowaniu standardów archiwizacji, rozwoju kadr, sprawniejszym zarządzaniu organizacją oraz w forsowaniu zmian legislacyjnych.

Wizja i cele strategiczne Archiwów Państwowych na podstawie analizy SWOT zostały osadzone w trzech perspektywach:

- **KADRY** – perspektywa pracowników i interesariuszy Archiwów Państwowych;
- **ZASÓB ARCHIWALNY** – przedmiot pracy Archiwów Państwowych dziś i w przyszłości, tj. dokumentacyjne dziedzictwo archiwalne, część dziedzictwa historycznego i dóbr kultury;
- **ORGANIZACJA** – Archiwa Państwowe jako instytucje, urzędy administracji publicznej, funkcjonujące w sieci na podstawie przepisów i regulacji prawnych, realizujących działalność opartą na konkretnej infrastrukturze budowlanej, technicznej i teleinformatycznej.

W każdej z tych trzech perspektyw istotną rolę odgrywają dźwignie realizacji Strategii: legislacja, marka i transformacja cyfrowa.

Dźwignie realizacji Strategii rozwoju Archiwów Państwowych



Rozdział 5.

Misja, wizja, wartości i marka Archiwa Państwowe oraz obszary zmian

5.1. Misja Archiwów Państwowych

Rozwój społeczeństwa informacyjnego, który nastąpił w pierwszych dwóch dekadach XXI w., spowodował rozszerzenie tradycyjnej misji Archiwów Państwowych o nowe zadania. Misją Archiwów Państwowych w XXI w. jest wkład w umacnianie spójności społecznej poprzez otwarty i powszechny dostęp do dziedzictwa historycznego Polski i Europy znajdującego się w polskich Archiwach Państwowych, wspieranie rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy poprzez poszerzanie i upowszechnianie znajomości historii i kształtowanie umiejętności wykorzystania tych zasobów informacyjnych ku pożytkowi indywidualnemu i ogólnemu oraz wkład Archiwów Państwowych w podnoszenie jakości usług publicznych. Podstawowa misja Archiwów Państwowych na następną dekadę 2021–2030 została zachowana w brzmieniu przyjętym na lata 2010–2020:

**Misją Archiwów Państwowych
jest trwale zachowanie świadectw przeszłości
i zapewnienie do nich powszechnego dostępu
w celu wspierania rozwoju państwa i społeczeństwa.**

Zmieniło się i nadal się zmienia otoczenie oraz uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i technologiczne, w których funkcjonują Archiwa Państwowe. Powoduje to konieczność ciągłych zmian form działalności archiwów i realizacji ich misji. Rozwiązania, sprawdzające się w pierwszych dwóch deka-

Wartości



ODPOWIEDZIALNOŚĆ



PROFESJONALIZM



OTWARTOŚĆ

Misja



Trwałe zachowanie świadectw przeszłości i zapewnienia do nich powszechnego dostępu w celu wspierania rozwoju państwa i społeczeństwa obywatelskiego.

Wizja



Archiwa Państwowe to organizacja o strukturze sieci, dążąca do zrównoważonego rozwoju. Instytucja dbająca o przeszłość, osadzona w teraźniejszości, nastawiona na przyszłość.

Cele strategiczne



DZIEDZICTWO
ARCHIWALNE



KOMPETENTNE
KADRY



NOWOCZESNY
URZĄD



ARCHIWA
PAŃSTWOWE

dach XXI w., nie w pełni sprostały nowym wyzwaniom. Strategia realizacji misji Archiwów Państwowych w trzeciej dekadzie XXI w. powinna odpowiadać na potrzeby i wyzwania zmieniającego się otoczenia, w jakim działają.

5.2. Wizja Archiwów Państwowych w 2030 r.

Wizja zorientowana jest na zrównoważony rozwój Archiwów Państwowych jako organizacji o strukturze sieci, dbającej o przeszłość, osadzonej w teraźniejszości, nastawionej na przyszłość.

**Archiwa Państwowe to organizacja o strukturze sieci,
dążąca do zrównoważonego rozwoju,
jako instytucja dbająca o przeszłość,
osadzona w teraźniejszości, nastawiona na przyszłość.**

Przedstawioną wizję Archiwów Państwowych w 2030 r. opisano z punktu widzenia całokształtu działalności i organizacji Archiwów Państwowych, z podkreśleniem najważniejszych obszarów:

1. Ochrona i trwałe zabezpieczenie materiałów archiwalnych.

Archiwa Państwowe to organizacja o złożonej strukturze, tworząca sieć placówek w całym kraju, dysponująca nowoczesną, dostosowaną do potrzeb aktualnych oraz w przyszłości, powierzchnią magazynową w nowych bądź modernizowanych budynkach, wyposażonych w najnowocześniejsze systemy zarządzania środowiskiem przechowywania różnych nośników materiałów archiwalnych oraz w systemy bezpieczeństwa (w tym zapobiegania i reakcji na sytuacje nadzwyczajne).

Archiwa Państwowe jako sieć działają w zintegrowanym systemie zarządzania powierzchnią magazynową, który umożliwia optymalne wykorzystanie magazynów przy ograniczonym ryzyku związanym z przemieszczaniem i użytkowaniem zasobu archiwalnego.

Siedziby Archiwów Państwowych mieszczą się w nowych lub zmodernizowanych budynkach, spełniających wymagania budownictwa ekologicznego (w tym wymagania dotyczące niskoemisyjności i energooszczędności), spełniających wymagania określone dla systemu ich oceny, zaprojektowanych i wyposażonych w sposób umożliwiający prowadzenie polityki otwartości i pozytywnego śladu kulturowego. Infrastruktura budowlana Archiwów Państwowych umożliwia optymalne wykorzystanie magazynów przy ograniczonym ryzyku związanym z przemieszczaniem i użytkowaniem zasobu archiwalnego.

Wizja Archiwów Państwowych

Archiwa Państwowe to organizacja o strukturze sieci, dążąca do zrównoważonego rozwoju. Instytucja dbająca o przeszłość, osadzona w teraźniejszości, nastawiona na przyszłość.



Archiwa Państwowe mają w swojej strukturze wyspecjalizowane, nowoczesnie wyposażone centra kompetencji, m.in. w zakresie ratownictwa archiwalnego i konserwacji dokumentów na różnych nośnikach oraz digitalizacji i zarządzania dokumentacją.

2. Kształtowanie i gromadzenie narodowego zasobu archiwalnego.

Archiwa Państwowe sprawują nadzór nad narastającym zasobem papierowym i cyfrowym za pomocą narzędzi informatycznych, spełniających wymagania interoperacyjności z systemami EZD twórców narodowego zasobu archiwalnego (w tym EZD RP), w zakresie wytwarzania i zarządzania dokumentacją u twórcy, wartościowania i selekcji dokumentacji, brakowania dokumentacji niearchiwalnej i przygotowania do przekazania materiałów o trwałej wartości.

Archiwa Państwowe zarządzają archiwizacją materiałów, zakwalifikowanych do długotrwałego przechowywania, za pomocą systemu teleinformatycznego uwzględniającego przejmowanie zarówno materiałów papierowych, jak i cyfrowych.

Archiwa Państwowe zarządzają historycznym dziedzictwem archiwalnym w formie dokumentacji papierowej i elektronicznej, zakwalifikowanym do długotrwałego przechowywania, zarządzanym za pomocą współpracujących ze sobą systemów teleinformatycznych.

3. Ewidencja i opracowanie zasobu archiwalnego.

Ewidencjonowanie i opracowanie zasobu archiwalnego odbywa się z wykorzystaniem optymalnych narzędzi informatycznych opartych na przyjętej standaryzacji sporządzanych środków ewidencyjno-informacyjnych, zwiększających ich głębię informacyjną z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań i narzędzi, jak np. sztuczna inteligencja.

W obszarze ewidencjonowania i opracowania zasobu archiwalnego pożądana jest dalsza standaryzacja opisów materiałów archiwalnych oraz utworzenie kartoteki twórców, powiązanej z systemem informacji bibliotek i muzeów.

4. Udostępnianie zasobu Archiwów Państwowych, działalność edukacyjna, popularyzatorska i informacyjna.

Archiwa Państwowe zapewniają otwarty, powszechny i nieograniczony w ramach obowiązującego prawa dostęp do historycznego dziedzictwa archiwalnego.

Archiwa Państwowe są nowoczesnymi i otwartymi instytucjami, prowadzącymi działalność edukacyjną i popularyzacyjną, które stawiają sobie cele o wartości kulturotwórczej. Swoje działania rozpatrują, opierając się na możliwości Archiwów Państwowych jako organizacji działającej w sieci, angażując się kulturowo dzięki swojej specyfice i potencjałowi zasobu archiwalnego i eksperckich kadr. Dzięki profesjonalizacji działań wnoszą realny i korzystny wpływ na procesy integracyjne w wymiarze społecznym zarówno na szczeblu ogólnokrajowym, jak i regionalnym.

Archiwa Państwowe, jako placówki łączące tradycyjny i nowoczesny odbiór dokumentalnego dziedzictwa historycznego, profesjonalnie i z dostosowaniem form do konkretnych grup odbiorców upowszechniają tę część dóbr kultury m.in. poprzez bezpośredni kontakt ze źródłem dokumentalnym, pośredni zaś poprzez korzystanie z nowoczesnej technologii cyfrowej i sukcesywne zwiększanie udostępnianych w Internecie kopii cyfrowych materiałów tradycyjnych oraz naturalnych dokumentów elektronicznych, poprzez najwyższej jakości publikacje źródłowe, opracowania naukowe i popularnonaukowe.

Archiwa Państwowe, jako ważny element jednolitej przestrzeni informacyjnej narodowego dziedzictwa kulturowego, są wyspecjalizowane w zakresie ochrony i udostępniania dziedzictwa archiwalnego, bez względu na jego miejsce przechowywania, nośniki i kontekst powstania.

5. Wysoka jakość usług publicznych świadczonych przez Archiwa Państwowe.

Wysoko wykwalifikowana i wszechstronnie wykształcona kadra Archiwów Państwowych, atrakcyjnego i konkurencyjnego pracodawcy, ma wiedzę i doświadczenie w zakresie ochrony materiałów archiwalnych od dokumentów na nośnikach najdawniejszych do najnowszych dokumentów w postaci elektronicznej.

Archiwa Państwowe to instytucje o wysokiej kulturze organizacji opartej na wspólnych wartościach, o silnej, pozytywnej i rozpoznawalnej marce, skutecznie komunikujące się ze swoimi interesariuszami. Są nowoczesnie zorganizowane i zarządzane z wykorzystaniem metod zarządzania projektowego oraz technik dostosowanych do specyfiki poszczególnych obszarów funkcjonowania i prowadzonej działalności archiwalnej.

5.3. Wartości Archiwów Państwowych

Wyzwania stojące przed Archiwami Państwowymi w okresie objętym Strategią, wynikające z misji Archiwów Państwowych oraz przyjętej wizji ich działalności w 2030 r., wymagają określonego, wspólnego systemu postaw i sposobów działania w zakresie realizacji codziennych zadań, z którymi mogą identyfikować się wszyscy pracownicy Archiwów Państwowych, a które są jednocześnie czytelne dla ich użytkowników. Określają je trzy nadrzędne wartości, zdefiniowane w niniejszej Strategii: odpowiedzialność, profesjonalizm, otwartość. Mają one znaczenie dla kultury organizacyjnej Archiwów Państwowych oraz będą wzmacniane, komunikowane i przywoływane w każdym działaniu Archiwów Państwowych jako organizacji.

Kierunki oddziaływania wartości Archiwów Państwowych:

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

- narodowy zasób archiwalny, jako historyczne dziedzictwo archiwalne, ważną częścią dóbr kultury i wspólnym dobrem społecznym;
- wysokie standardy pracy archiwalnej związanej z gromadzeniem, zabezpieczaniem, opracowaniem, udostępnianiem narodowego zasobu archiwalnego; upowszechnianie pozytywnych wzorców pracy archiwalnej jako kanonów postępowania z historycznym dziedzictwem archiwalnym;
- archiwiści, pracownicy zatrudnieni w Archiwach Państwowych jako ekspercka kadra, nastawiona na rozwój zawodowy i podnoszenie kompetencji, świadoma znaczenia własnego wpływu na kształtowanie wizerunku Archiwów Państwowych – urzędu i organizacji działającej w sieci.

PROFESJONALIZM

- wysokie kwalifikacje kadr archiwalnych, systematycznie podnoszących kompetencje i dbających o rozwój zawodowy;
- rozwijanie technologii i wdrażanie innowacji w zarządzaniu narodowym zasobem archiwalnym;
- dzielenie się wiedzą i praktyką w zarządzaniu dokumentacją zarówno papierową, jak i elektroniczną;
- efektywne procesy zarządzania, zapewniające wysoką jakość, sprawność i racjonalne koszty podejmowanych działań.

OTWARTOŚĆ

- transparentne procedury zarządzania Archiwami Państwowymi jako urzędami i organizacją o strukturze sieci;
- synergia z otoczeniem zewnętrznym Archiwów Państwowych w realizacji inicjatyw;
- wrażliwość społeczna na potrzeby interesariuszy Archiwów Państwowych, w tym użytkowników;
- skuteczne komunikowanie działań zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz sieci Archiwów Państwowych.

Na system wartości Archiwów Państwowych, wyznaczających standardy pracy i postaw w realizacji zadań, w wypadku pracowników zaliczanych do korpusu służby cywilnej, wpływają także zasady służby cywilnej i zasady etyki służby cywilnej. Źródłem zasad etycznych zawodu archiwisty jest również Kodeks Etyczny Archiwisty, przyjęty w 1996 r. przez Międzynarodową Radę Archiwów.

5.4. Marka Archiwa Państwowe

Silne organizacje opierają się na kluczowych dla nich wartościach, a wokół nich buduje się tożsamość organizacji. Wartości stanowią odzwierciedlenie marki, z którą identyfikują się pracownicy, a która jest jednocześnie czytelna dla odbiorców. Archiwa Państwowe powinny komunikować swoją markę w sposób jasny i zrozumiały.

Marka Archiwa Państwowe



1. Obraz marki Archiwa Państwowe

Dla społeczeństwa

Archiwa Państwowe to ponadczasowa instytucja, zwracająca uwagę na zachodzące zmiany, obserwująca otoczenie, obecna w trzech wymiarach: realnym, wirtualnym i emocjonalnym. Dzięki zgromadzonym materiałom archiwalnym, autentycznym i wiarygodnym źródłami historycznymi oraz zaangażowanym archiwistom-ekspertom można poznać i zrozumieć przeszłość. To tutaj dzięki niej o historii można nie tylko usłyszeć czy przeczytać, ale też realnie jej dotknąć i poczuć za sprawą środków wyrazu wykorzystywanych do prezentowania historycznego dziedzictwa archiwalnego, unikatowych źródeł historycznych i wartości, które niosą. To jedyne takie miejsce, gdzie w sposób komplementarny można tak bardzo doświadczyć tego, co było – i wiarygodnie, i emocjonalnie. Jednocześnie Archiwa Państwowe są instytucją realnie zorientowaną na przyszłość i rozwijającą gotowość do zmian wynikających z transformacji cyfrowej w wymiarze instytucjonalnym, administracyjnym, technologicznym i społecznym. Są powszechnie rozpoznawalne w społeczeństwie i budzą pozytywne skojarzenia jako eksperckie instytucje profesjonalnie zajmujące się historią (jako archiwa historyczne) oraz dokumentowaniem teraźniejszości i przyszłości (jako archiwa cyfrowe).

Dla interesariuszy zewnętrznych

Archiwa Państwowe to lider zarządzania zasobem archiwalnym w postaci papierowej i elektronicznej, który nie tylko wyznacza kierunek i standardy polityki archiwalnej, ale także jest wiarygodnym i otwartym na współpracę partnerem. Archiwa Państwowe są jednocześnie źródłem eksperckiej wiedzy, doświadczenia i centrum kompetencji oraz liderem zmian w działalności archiwalnej i zarządzania dokumentacją, wynikających ze zmian zachodzących w ich otoczeniu.

Dla interesariuszy wewnętrznych (pracowników)

Archiwa Państwowe to konkurencyjny i atrakcyjny pracodawca oraz silna organizacja, z potencjałem rozwoju, nastawiona na ciągłe podnoszenie kompetencji pracowników we wszystkich obszarach działalności archiwalnej, także obszarach transformacji cyfrowej i wykorzystywania nowoczesnych technologii. To miejsce, w którym spotykają się najlepsi – eksperci w swoich dziedzinach, chętni i pomocni w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem z innymi podmiotami zajmującymi się dziedzictwem dokumentacyjnym.

2. Grupy odbiorców komunikacji Archiwów Państwowych

Archiwa Państwowe powinny prowadzić z otoczeniem – grupami odbiorców swoich działań – spójną, opartą na dialogu komunikację. Komunikacja powinna stawiać na działania angażujące i budujące relacje z interesariuszami, którzy stają się naturalnymi ambasadorami marki Archiwa Państwowe. Tym

samym umacniają pozytywny wizerunek Archiwów Państwowych jako nowoczesnej instytucji oraz wspierają ją w budowaniu mody na archiwa oraz prestiżu zawodu archiwistki/archiwisty.

Archiwa Państwowe dążą w kontaktach z grupami odbiorców do wdrażania skutecznych metod komunikacji, takich jak:

- stabilnej realizacji strategii komunikacji, monitorowanie jej i dążenie do osiągnięcia jak najlepszych efektów;
- podejmowanie działań inicjujących i angażujących poprzez wykorzystywanie wszystkich dostępnych kanałów kontaktów i nośników przekazu;
- realizowanie kampanii promocyjnych, edukacyjnych i społecznych;
- realizowanie niestandardowych projektów własnych i w partnerstwach;
- wychodzenie w przyszłość poprzez monitorowanie i przewidywanie trendów oraz potrzeb grup odbiorców działań Archiwów Państwowych.

5.5. Obszary zmian

Okres ostatniej dekady XX w. i pierwszych lat XXI w. był w sferze kultury i dziedzictwa narodowego czasem istotnej transformacji organizacyjnej, związanej z przemianami ustrojowymi i gospodarczymi Polski oraz transformacją technologiczną, wynikającą z informatyzacji państwa, informatyzacji usług publicznych dla obywateli i podmiotów, oraz informatyzacją dziedzin, istotnych dla działalności archiwalnej: rozwojem dokumentu elektronicznego, szerokim upowszechnieniem się systemów klasy EZD do dokumentowania działalności, postępów kultury cyfrowej. Dla Archiwów Państwowych był to jednakże okres względnej stagnacji i zbyt powolnego wzrostu, wynikający z wielu różnych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Spowodowało to konieczność przyspieszonego rozwoju archiwów, w szczególności w dziedzinie informatyzacji i cyfryzacji oraz nowoczesnego zarządzania, tak aby sprostać wyzwaniom informatyzacji państwa, a zwłaszcza sektora instytucji pamięci.

Po okresie stabilizacji funkcjonowania Archiwów Państwowych w latach 2010–2020 nadrzędnym celem strategicznym w perspektywie 2030 r., a zarazem efektem realizacji Strategii, powinno być znaczące podniesienie jakości w czterech najważniejszych obszarach działania (obszarach interwencji):

1. Ochrony i zabezpieczenia materiałów archiwalnych.
2. Kształtowania i gromadzenia narodowego zasobu archiwalnego.

3. Opracowania i udostępniania narodowego zasobu archiwalnego oraz budowy trwałych relacji z otoczeniem społecznym i instytucjami sektora dziedzictwa kulturowego.
4. Świadczenia usług publicznych i realizacja zadań publicznych jako urzędów administracji rządowej.

Jakość w działalności archiwalnej oznacza przede wszystkim zachowanie i ochronę w dłuższym czasie najcenniejszych i najwartościowszych źródeł dokumentalnych do dziejów Polski i jej obywateli, bez względu na nośnik bądź formę ich utrwalenia oraz ich jak najszerze udostępnianie dla nauki, edukacji i kultury. Te tradycyjne zasady podlegają ciągłej reinterpretacji wobec zmian otoczenia Archiwów Państwowych. Działania projakościowe powinny być w sposób naturalny wspierane przez umiejętność archiwistów do spoglądania na współczesność z perspektywy przyszłości (źródeł dokumentalnych do badań historycznych w przyszłości). Jest to umiejętność w pewnym sensie odwrotna do umiejętności najważniejszych odbiorców działalności archiwalnej – historyków, którzy z perspektywy współczesnej spoglądają w przeszłość.

W perspektywie lat 2021–2030 wyróżnić można następujące główne kierunki zmian, wymagające interwencji poprzez strategiczne działania w tym czasie:

1. W obszarze ochrony i zabezpieczenia materiałów archiwalnych niezbędne są takie zmiany, które zapewnią trwałe zachowanie i ochronę narodowego historycznego dziedzictwa archiwalnego, w jego oryginalnej (autentycznej) postaci, niezależnie od nośnika utrwalenia i kontekstu powstania.
2. W obszarze kształtowania i gromadzenia narodowego zasobu archiwalnego niezbędne są takie zmiany, które zapewnią wysoką wartość informacyjną i kompletność materiałów przeznaczonych do trwałego zachowania.
3. W obszarze opracowania i udostępniania zasobu archiwalnego oraz budowy trwałych relacji z otoczeniem społecznym i instytucjami sektora dziedzictwa kulturowego niezbędne są takie zmiany, które zapewnią powszechny, dostosowany do potrzeb, możliwości i umiejętności użytkowników dostęp do zasobu Archiwów Państwowych, zgodnie z obowiązującym prawem i etyką zawodu archiwisty, oraz wykorzystanie zasobu w interesie społeczeństwa, państwa i obywateli.
4. W obszarze świadczenia usług publicznych i realizacji zadań publicznych, jako urzędów administracji rządowej, niezbędne są takie zmiany, które zapewnią, iż Archiwa Państwowe staną się instytucjami nowoczesnymi i sprawnie zarządzanymi. Rozwój Archiwów Państwowych, jako silnych urzędów i silnej organizacji sprawnie działającej w sieci, oprzeć ma się na wdrożeniu modelu zarządzania projektowego, realizowanego poprzez wyszkolone, kompetentne kadry archiwalne i przy wsparciu ekspertów doświadczonych w zarządzaniu projektowym w administracji publicznej.

5. Archiwa Państwowe to instytucje realizujące interesy społeczeństwa i państwa. Odpowiedzialne i nastawione na oczekiwania obywateli, zaspokajają potrzeby informacyjne społeczeństwa, opierając się na czynnikach racjonalnych, emocjonalnych i społecznych. Z grupami odbiorców swoich działań (interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi) prowadzą spójną, czytelną komunikację. Stawiają w tych relacjach na działania angażujące i budujące relacje z interesariuszami jako ambasadorami marki Archiwa Państwowe. Tym samym umacniają pozytywny wizerunek Archiwów Państwowych jako nowoczesnych instytucji i ekspertów w dziedzinie archiwalnej (jako Archiwum Archiwów).

Rozdział 6.

Cele strategiczne i cele operacyjne

6.1. Obszary strategiczne

Z przeprowadzonej diagnozy stanu Archiwów Państwowych w ich wszelkich aspektach i przejawach, z uwzględnieniem możliwych obszarów i kierunków rozwoju jako organizacji oraz z przyjętej misji i wizji, wypływa nadrzędny cel Archiwów Państwowych do osiągnięcia w dłuższej perspektywie, jakim jest **zrównoważony rozwój Archiwów Państwowych, instytucji dbających o przeszłość, osadzonych w teraźniejszości, nastawionych na przyszłość**. Osiągnięcie w najbliższej dekadzie przemian związanych ze zrównoważonym rozwojem wymaga wprowadzenia istotnych zmian funkcjonowania całej sieci archiwalnej. Analiza opisanych w rozdziale 4. silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń, a także sformułowanej w rozdziale 5. misji i wizji Archiwów Państwowych, pozwoliła na wskazanie strategicznych obszarów ich rozwoju w latach 2021–2030, zorientowanych na zasób archiwalny, kadry i organizację.

Cele strategiczne:

- **DZIEDZICTWO ARCHIWALNE** Narodowy zasób archiwalny jako szeroko rozpoznawalna, powszechnie dostępna i ważna część dziedzictwa kulturowego i dóbr kultury.
- **KOMPETENTNE KADRY** fundamentem funkcjonowania i rozwoju Archiwów Państwowych oraz ich pozytywnego wizerunku.
- **NOWOCZESNY URZĄD** Archiwa Państwowe sprawnym, nowoczesnym urzędem i silną organizacją działającą w sieci (Power-Of-One. W jedności siła).

Osiągnięcie tak zdefiniowanych celów strategicznych przez Archiwa Państwowe wymagać będzie skutecznego przeprowadzenia procesu zmian wewnątrz organizacji oraz ciągłego podnoszenia efek-

Cele strategiczne



ZASÓB

DZIEDZICTWO ARCHIWALNE

Narodowy zasób archiwalny jako szeroko rozpoznawalna, powszechnie dostępna i ważna część dziedzictwa kulturowego oraz dóbr kultury



LUDZIE

KOMPETENTNE KADRY

fundamentem funkcjonowania i rozwoju Archiwów Państwowych oraz ich pozytywnego wizerunku



ORGANIZACJA

NOWOCZESNY URZĄD

Archiwa Państwowe sprawnym, nowoczesnym urzędem i silną organizacją działającą w sieci

Cel strategii rozwoju Archiwów Państwowych

Zrównoważony rozwój Archiwów Państwowych, instytucji dbających o przeszłość, osadzonych w teraźniejszości, nastawionych na przyszłość.



tywności realizowanych zadań. Te działania wymagać będą stałego podnoszenia wiedzy i umiejętności przez pracowników Archiwów Państwowych, zwłaszcza w obszarach kluczowych dla realizacji Strategii. Kadry Archiwów Państwowych muszą zostać odpowiednio przygotowane zarówno do realizacji dotychczasowych zadań, jak i na nowe wyzwania związane z niezwykle szybko postępującą cyfryzacją społeczeństwa, rozwojem nowoczesnych technologii, również tych służących archiwizacji oraz znaczeniem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej dla rozwoju Archiwów Państwowych jako organizacji. Kadry muszą wiedzieć, jak działać w momencie zmian i wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych oraz komunikacyjnych, na co duży wpływ ma rozwój poszczególnych kompetencji, a także powinny być zaangażowane we wszystkie procesy, które tych zmian dotyczą. Pracownicy powinni również otrzymywać jasne informacje dotyczące ich drogi rozwoju i ścieżki kariery oraz w pełni rozumieć te procesy.

Realizując cele strategiczne, Archiwa Państwowe będą sukcesywnie i konsekwentnie:

- wzmacniać swoją pozycję lidera działalności archiwalnej i archiwizacji w Polsce opartej na silnej kulturze organizacyjnej sieci archiwów, wspartej kluczowymi wartościami: odpowiedzialnością, profesjonalizmem, otwartością;
- dążyć do poprawy prawnych warunków funkcjonowania Archiwów Państwowych poprzez opracowanie założeń i przygotowanie projektu nowoczesnej ustawy archiwalnej, porządkującej i systematyzującej rozproszone w wielu aktach prawnych przepisy dotyczące archiwów i działalności archiwalnej oraz odpowiadającej na współczesne wyzwania i potrzeby;
- ugruntowywać i rozwijać wzorce pracy archiwalnej w obszarze gromadzenia, przechowywania, zabezpieczania, opracowywania i udostępniania zasobu archiwalnego oraz popularyzacji narodowego zasobu archiwalnego jako dziedzictwa archiwalnego stanowiącego istotną część dóbr kultury;
- wprowadzać nowe narzędzia i mechanizmy wraz z rozwojem technologii oraz transformacji cyfrowej;
- wzmacniać pozycję i prestiż pracowników Archiwów Państwowych, dbając o ich rozwój i podnoszenie kompetencji jako kadry archiwalnej;
- dbać o spójny wizerunek instytucji poprzez pozycjonowanie marki centralnej Archiwa Państwowe, opartej na wypracowanych i usystematyzowanych wzorcach pracy archiwalnej oraz wartościach Archiwów Państwowych (jako Archiwum Archiwów).

6.2. Struktura celów strategicznych i celów operacyjnych

Cel strategiczny 1

**Dziedzictwo archiwalne.
Narodowy zasób archiwalny jako szeroko rozpoznawalna, powszechnie dostępna
i ważna część dziedzictwa kulturowego oraz dóbr kultury**

W ramach celu strategicznego 1. będzie realizowanych sześć celów operacyjnych:

Cel operacyjny 1.1.

Archiwum Archiwów. Opracowanie i wdrożenie kanonów działalności archiwalnej

Działania:

- opracowanie i wdrożenie zestawu nowoczesnych polityk zarządzania i integracji narodowego zasobu archiwalnego w zakresie gromadzenia, ochrony, opracowania i udostępniania materiałów archiwalnych, obejmujących wzorcowe procedury, standardy, dobre praktyki, metodologie i techniki postępowania, przeznaczonych do wykorzystania przez wszystkie instytucje przechowujące materiały archiwalne, w tym instytucje polonijne.

Cel operacyjny 1.2.

Nowoczesna polityka wydawnicza Archiwów Państwowych

Działania:

- opracowanie i wdrożenie jednolitej polityki wydawniczej Archiwów Państwowych w zakresie edycji źródełowych, pomocy archiwalnych, prac naukowych, podręczników z zakresu archiwistyki oraz wydawnictw popularyzujących działalność archiwalną;
- opracowanie i wdrożenie standardu edytorskiego oraz standardu e-czasopisma dla periodyków wydawanych przez Archiwa Państwowe.

Cel operacyjny 1.3.

Archiwa w edukacji. Edukacja w Archiwach.

Nowoczesny model edukacji archiwalnej

Działania:

- opracowanie we współpracy z ministerstwem właściwym do spraw oświaty i wychowania i kuratorami oświaty programu edukacji archiwalnej w systemie nauczania dzieci i młodzieży, wprowadzanie

do obiegu edukacyjnego elementów wiedzy o archiwach, opracowanie katalogu form edukacyjnych w ujęciu stacjonarnym i poza archiwum;

- wdrożenie w sieci Archiwów Państwowych stref edukacyjnych dla uczniów i nauczycieli, studentów i wykładowców, miłośników i pasjonatów historii, dorosłych, także seniorów; edukacja z uwzględnieniem dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami;
- opracowanie i wdrożenie systemu edukacji archiwalnej, realizowanej przez Archiwa Państwowe w sieci w współpracy ze szkołami, dla różnych grup wiekowych i profili nauczania;
- opracowanie założeń i form rozwoju kompetencji dla archiwistów realizujących zadania edukacyjne w Archiwach Państwowych.

Cel operacyjny 1.4.

Archiwa Państwowe w synergii z otoczeniem społecznym.

Rozwijanie współpracy z instytucjami z obszaru nauki i kształcenia, kultury oraz instytucjami społecznymi

Działania:

- określenie modelu i form współpracy Archiwów Państwowych z otoczeniem społecznym w wymiarze instytucjonalnym i indywidualnym, na poziomie ogólnokrajowym oraz regionalnym;
- inicjowanie i wdrażanie programów współpracy z jednostkami naukowymi, instytucjami kultury oraz instytucjami społecznymi w zakresie realizacji projektów związanych z działalnością archiwalną, historią, dziedzinami nauki i wiedzy z różnych obszarów związanych z działalnością instytucji i aktywnością społeczną w obszarze gromadzenia i zachowania źródeł archiwalnych oraz uwrażliwiania na myślenie historyczne i rozwijanie świadomości archiwalnej;
- realizacja programu współpracy z instytucjami badawczymi i wdrożeniowymi w zakresie rozwoju badań nad informatyzacją i cyfryzacją działalności archiwalnej, w tym zarządzania archiwami cyfrowymi i dokumentacją elektroniczną;
- przygotowanie i wdrożenie programów współpracy z jednostkami naukowymi w zakresie kształcenia archiwistów na poziomie wyższym.

Cel operacyjny 1.5.

#PopArch. Popularyzacja w Archiwach Państwowych i działania związane z pozycjonowaniem marki Archiwa Państwowe

Działania:

- opracowanie polityki i standardów działalności popularyzatorskiej Archiwów Państwowych;

- przygotowanie i realizacja stałych oraz dedykowanych kampanii promocyjno-informacyjnych sieci Archiwów Państwowych, wydarzeń i działań o charakterze informacyjnym i popularyzacyjnym;
- opracowanie i uruchomienie nowoczesnego wirtualnego portalu wystawienniczego dla Archiwów Państwowych;
- organizacja cyklicznych i tematycznych konkursów archiwalnych;
- opracowanie i wdrożenie programów wolontariatu w Archiwach Państwowych;
- pozycjonowanie marki Archiwa Państwowe, m.in. poprzez spójną identyfikację wizualną, rozpoznawalną w mediach, prowadzenie planowej i konsekwentnej polityki informacyjnej, w tym kampanii komunikacyjnych dla prowadzonych działań i realizowanych projektów, stała współpraca z mediami.

Cel operacyjny 1.6.

Archiwa Państwowe worldwide.

Rozwój współpracy międzynarodowej Archiwów Państwowych i współpracy archiwalnej z Polonią

Działania:

- opracowanie i wdrożenie kierunków współpracy międzynarodowej Archiwów Państwowych, obejmującej udział w pracach Międzynarodowej Rady Archiwów, współpracę z archiwami narodowymi poszczególnych krajów na szczeblu ogólnokrajowym i regionalnym, w tym organizację cyklicznych konferencji międzynarodowych w Polsce (Europejskie Colloquia Archiwalne), programy staży i wymiany naukowej, międzynarodowe edycje źródłowe, wymianę doświadczeń i wiedzy itp.;
- kontynuacja polityki współpracy z instytucjami polonijnymi oraz Wieloletniego Programu Rejestracji Poloników;
- kontynuacja realizacji programu UNESCO Pamięć Świata, w tym listy krajowej Pamięć Polski – Pamięć Świata.

Cel strategiczny 2

Kompetentne kadry fundamentem funkcjonowania i rozwoju Archiwów Państwowych oraz ich pozytywnego wizerunku

W ramach celu strategicznego 2. będą realizowane trzy cele operacyjne:

Cel operacyjny 2.1.

Sieć Archiwów Państwowych konkurencyjnym i atrakcyjnym pracodawcą

Działania:

- wzmocnienie procesu rekrutacji i pozytywnej selekcji w sieci Archiwów Państwowych, m.in. poprzez ustandaryzowanie i upowszechnianie nowoczesnych metod i technik rekrutacji; stosowanie naborów wewnętrznych umożliwiających zmianę pracownikom rodzaju i zakresu wykonywanych zadań wewnątrz sieci i uwzględniających potrzeby pracodawcy; aktywną i dostosowaną do potrzeb działalność na rynku pracy, w tym współpracę ze szkołami, uczelniami i innymi ośrodkami edukacyjno-naukowymi;
- wystandaryzowanie i zapewnienie optymalnych warunków zatrudnienia w sieci Archiwów Państwowych, m.in. poprzez zapewnienie nowoczesnego miejsca pracy; stworzenie atrakcyjnego systemu wynagrodzeń i motywacji; wdrażanie elastycznych systemów czasu pracy; podejmowanie działań mających na celu godzenie życia zawodowego z prywatnym (work life balance); podejmowanie inicjatyw na rzecz osób ze szczególnymi potrzebami;
- opracowanie i wdrożenie systemu programów praktyk, staży, wolontariatu i mentoringu dla młodych pracowników Archiwów Państwowych oraz studentów i absolwentów specjalizacji archiwalnych;
- stosowanie nowoczesnych metod i technik derekrutacji, m.in. poprzez opracowanie i upowszechnianie zasad derekrutacji w sieci Archiwów Państwowych.

Cel operacyjny 2.2.

Rozwój kompetencji zawodowych pracowników sieci Archiwów Państwowych

Działania:

- opracowanie modelu kompetencji, służącego m.in. do ustandaryzowania ścieżek kariery zawodowej;
- powołanie przy Naczelnym Dyrektorsze Archiwów Państwowych centrum specjalistycznego kształcenia archiwistów i zarządców dokumentacji (CSK);
- stworzenie wewnętrznych programów szkoleniowych w sieci Archiwów Państwowych, m.in. poprzez opracowanie programów szkoleń dedykowanych pracownikom sieci Archiwów Państwowych; opracowanie i wdrożenie programu „Trenerzy wewnętrzni w sieci”; opracowanie i wdrożenie e-learningu;

umożliwianie wykorzystywania nowoczesnych metod uczenia się i poznawania zadań na danym stanowisku, tzw. job shadowing;

- współpraca z podmiotami prowadzącymi działalność szkoleniową, edukacyjną i naukową (m.in. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, uczelnie wyższe, centra szkoleniowe);
- przygotowanie modułu edukacyjnego dla pracowników instytucji polonijnych.
-

Cel operacyjny 2.3.

Kształtowanie etosu pracowników sieci Archiwów Państwowych

Działania:

- upowszechnienie i propagowanie zasad etyki w sieci Archiwów Państwowych;
- stworzenie zespołu doradców etycznych w sieci Archiwów Państwowych;
- przygotowanie i wdrożenie systemu nagradzania osób reprezentujących nienaganne postawy, m.in. poprzez przyznawanie odznaki pracownikom sieci Archiwów Państwowych, organizowanie konkursów pod patronatem Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych;
- współpraca ze stowarzyszeniami zawodowymi archiwistów i zarządców dokumentacji w zakresie kształtowania kryteriów wykonywania i etosu zawodu archiwisty.

Cel strategiczny 3

Archiwa Państwowe sprawnym, nowoczesnym urzędem i silną organizacją działającą w sieci

W ramach celu strategicznego 3. będą realizowane cztery cele operacyjne:

Cel operacyjny 3.1.

Archiwa w przestrzeni. Przestrzeń w Archiwach.

Poprawa i rozwój infrastruktury Archiwów Państwowych

Działania:

- realizacja inwestycji budowy nowych i/lub modernizacji istniejących siedzib dla wybranych Archiwów Państwowych, z uwzględnieniem wymagań budownictwa ekologicznego i pasywnego;
- budowa i/lub rozbudowa oraz utrzymanie powierzchni magazynowych wybranych Archiwów Państwowych wraz z wyposażeniem ich w nowoczesne systemy kontroli środowiska przechowywania, systemy przeciwpożarowe oraz bezpieczeństwa, w tym także w formule partnerstwa publiczno-prywatnego;
- realizacja działań modernizacyjnych bądź organizacyjnych zapewniających dostęp do archiwów i ich zbiorów użytkownikom ze szczególnymi potrzebami;
- utworzenie sieci nowoczesnych archiwalnych centrów kompetencji (ACK) jako ośrodków profesjonalnego doradztwa, rozwoju wiedzy i podnoszenia kwalifikacji dla Archiwów Państwowych oraz wszelkich instytucji przechowujących zbiory archiwalne w zakresie konserwacji i ratownictwa archiwalnego, digitalizacji materiałów archiwalnych, postępowania z dokumentami elektronicznymi i ich archiwizacją, zarządzania dokumentacją, wyposażonych w odpowiednią do zakresu kompetencyjnego infrastrukturę oraz kadrę najwyższej klasy specjalistów;
- modernizacja i/lub wyposażenie stref edukacyjnych Archiwów Państwowych, zgodnie z wymaganiami otwartości i pozytywnego śladu kulturowego.

Cel operacyjny 3.2.

Transformacja cyfrowa sieci Archiwów Państwowych gwarancją jej efektywności i rozwoju

Działania:

- budowa i wdrożenie zintegrowanego Systemu Informacji Archiwalnej @SIA, wyposażonego w funkcjonalności obejmujące zarządzanie obszarami działalności archiwalnej archiwów, w tym także w powiązaniu z e-usługami;

- budowa systemu archiwizacji domeny .gov.pl;
- rozwój i modernizacja sieci WAN w lokalizacjach Archiwów Państwowych;
- uruchomienie zintegrowanego systemu zarządzania siecią Archiwów Państwowych, obejmującego m.in. działalność planistyczną i sprawozdawczą, e-usługi, gospodarkę finansową, zamówienia publiczne, zarządzanie kadrami itp.;
- opracowanie i wdrożenie w sieci archiwalnej jednolitych standardów i procedur, dotyczących bezpieczeństwa w sieci, podpisu elektronicznego, zarządzania tożsamością i uwierzytelnianiem itp.;
- uruchomienie intranetu dla sieci Archiwów Państwowych;
- uruchomienie Portalu Edukacji Archiwalnej (PEAr) jako platformy działalności edukacyjnej Archiwów Państwowych;
- rozwój i modernizacja zintegrowanego systemu bibliotecznego Archiwów Państwowych;
- budowa chmury prywatnej Archiwów Państwowych;
- wdrożenie systemu EZD RP w Archiwach Państwowych i jego integracja z systemem ADE.

Cel operacyjny 3.3.

Wypracowanie nowoczesnych warunków prawnych funkcjonowania Archiwów Państwowych

Działania:

- przygotowanie założeń, opracowanie projektu nowej ustawy archiwalnej i uchwalenie nowego prawa archiwalnego;
- przygotowanie założeń i opracowanie projektów aktów wykonawczych do ustawy.

Cel operacyjny 3.4.

Optymalizacja modelu zarządzania i komunikacji gwarancją rozwoju Archiwów Państwowych jako urzędów i organizacji o strukturze sieci

Działania:

- wdrożenie zarządzania projektowego w Archiwach Państwowych;
- podniesienie efektywności działania archiwów jako urzędów administracji publicznej, w zakresie wewnętrznej struktury organizacyjnej, rozwój usług publicznych, dążenie do wysokich standardów udostępniania i obsługi klientów itp.;
- optymalizacja struktury sieci Archiwów Państwowych;
- wzmocnienie procesów komunikacji społecznej (wewnętrznej i zewnętrznej) sieci Archiwów Państwowych poprzez powołanie odpowiednich struktur, wypracowanie skutecznych zasad i metod, wdrożenie narzędzi i technik sprawnej i czytelnej komunikacji.

Cele strategiczne i operacyjne



DZIEDZICTWO ARCHIWALNE

Narodowy zasób archiwalny jako szeroko rozpoznawalna, powszechnie dostępna i ważna część dziedzictwa kulturowego i dóbr kultury

- 1.1.** Archiwum Archiwów. Opracowanie i wdrożenie kanonów działalności archiwalnej.
- 1.2.** Nowoczesna polityka wydawnicza Archiwów Państwowych.
- 1.3.** Archiwa w edukacji. Edukacja w Archiwach. Nowoczesny model edukacji archiwalnej.
- 1.4.** Archiwa Państwowe w synergii z otoczeniem społecznym. Rozwijanie współpracy z instytucjami z obszaru nauki i kształcenia, kultury oraz instytucjami społecznymi.
- 1.5.** #PopArch. Popularyzacja w Archiwach Państwowych i działania związane z pozycjonowaniem marki Archiwa Państwowe.
- 1.6.** Archiwa Państwowe worldwide. Rozwój współpracy międzynarodowej Archiwów Państwowych i współpracy archiwalnej z Polską.



KOMPETENTNE KADRY

Kompetentne kadry fundamentem funkcjonowania i rozwoju Archiwów Państwowych oraz ich pozytywnego wizerunku

- 2.1.** Sieć Archiwów Państwowych konkurencyjnym i atrakcyjnym pracodawcą.
- 2.2.** Rozwój kompetencji zawodowych pracowników sieci Archiwów Państwowych.
- 2.3.** Kształtowanie etosu pracowników sieci Archiwów Państwowych.



NOWOCZESNY URZĄD

Archiwa Państwowe sprawnym, nowoczesnym urzędem i silną organizacją działającą w sieci

- 3.1.** Archiwa w przestrzeni. Przestrzeń w archiwach. Poprawa i rozwój infrastruktury Archiwów Państwowych.
- 3.2.** Transformacja cyfrowa sieci Archiwów Państwowych gwarancją jej efektywności i rozwoju.
- 3.3.** Wypracowanie nowoczesnych warunków prawnych funkcjonowania Archiwów Państwowych.
- 3.4.** Optymalizacja modelu zarządzania i komunikacji gwarancją rozwoju Archiwów Państwowych jako urzędów i organizacji o strukturze sieci.



Zakończenie

„Strategia rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030” powstała w wyniku szeroko zakrojonych działań koordynowanych przez Komitet Sterujący powołany zarządzeniem Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych nr 14 z dnia 9 lipca 2020 r. W jego gronie znalazła się reprezentacja przedstawicieli Archiwów Państwowych – dyrektorzy wybranych AP oraz kierownictwo NDAP. Opracowany dokument poddawano wewnętrznym konsultacjom, a jego ostateczne brzmienie i zakres został zaakceptowany przez Radę Archiwalną oraz przedłożony w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Strategia została ogłoszona przez Naczelnego Dyrektora na naradzie dyrektorów Archiwów Państwowych w Augustowie, komunikatem z 21 października 2021 r. Jej wdrażanie będzie następować poprzez realizację przyjętych celów strategicznych, operacyjnych oraz działań, które zostaną wprowadzone poprzez projekty i programy strategiczne. Założenia procesu wdrażania Strategii zostały zawarte w Systemie Zarządzania Realizacją „Strategii rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030”. Określone w nim zostały również szczegółowe działania związane z jej realizacją od wdrożenia, przez monitorowanie, aż do ewaluacji i aktualizacji. Wskazane zostały także podmioty (zespoły) uczestniczące w realizacji, tworzące strukturę tego Systemu, a także zagadnienia dotyczące organizacji planowania, realizacji, monitorowania i raportowania projektów oraz programów. Kluczowym elementem jest lista projektów i programów strategicznych. Lista ta ma charakter otwarty i podobnie jak sama Strategia podlegać będzie stałemu monitorowaniu, ocenie i analizie zawartych w niej celów oraz projektów na podstawie informacji o stopniu ich wykonania. Rekomendacje prowadzić będą do podjęcia nowych bądź rezygnacji z zaplanowanych działań lub do zmiany w przyjętym modelu ich realizacji. Proces aktualizacji Strategii obejmować będzie zadania związane z zapewnieniem ciągłości zarządzania strategicznego, a System Zarządzania Realizacją „Strategii rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030” zwiększy efektywność w osiągnięciu zawartych w niej celów, zapewni odpowiedni przepływ informacji, poprawi organizację pracy Archiwów Państwowych, w szczególności umożliwi bieżące reagowanie na wyzwania i elastyczne zarządzanie procesem jej realizacji.



Uczestnicy narady dyrektorów archiwów państwowych w Augustowie, podczas której Naczelny Dyrektor Archiwów Państwowych komunikatem z dnia 21 października 2021 r. ogłosił Strategię rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030

1. Lista ekspertów i uczestników prac nad Strategią rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030

Agata Bednarczyk, dyrektor Departamentu Rozwoju Archiwów NDAP, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Maja Biernacka, bee Different

dr hab. Sławomir Cenckiewicz, dyrektor Wojskowego Biura Historycznego, wiceprzewodniczący Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Joanna Chojcka, dyrektor Departamentu Popularyzacji Działalności Archiwalnej NDAP, przewodnicząca Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Anna Czajka, kierownik Centralnego Laboratorium Konserwacji w Archiwum Głównym Akt Dawnych

Eliza Dąbrowska, główny specjalista w Departamencie Organizacji Archiwów NDAP, sekretarz Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

dr Adam Eberhardt, dyrektor Ośrodka Studiów Wschodnich im. Marka Karpia, członek Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Anna Gołębicka, Agencja DSK Sp. z o.o.

dr hab. Lucyna Harc, zastępca Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych

Beata Herdzin, dyrektor Archiwum Państwowego w Toruniu, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

dr hab. Marlena Jabłońska, prof. UMK, prodziekan do spraw kształcenia i spraw studenckich Wydziału Nauk Historycznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, członkini Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Kazimierz Jaroszek, prezes Stowarzyszenia Archiwistów Polskich, dyrektor Archiwum Państwowego w Radomiu, członek Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Anna Jastrzębska-Pawlak, dyrektor Departamentu Kształtowania Narodowego Zasobu Archiwalnego NDAP, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Monika Jurgo, dyrektor Archiwum Państwowego w Warszawie, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Katarzyna Kiliszek, główny specjalista w Departamencie Popularyzacji Działalności Archiwalnej NDAP, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Piotr Kławsień, firma Danae sp. z o.o.

prof. dr hab. Mirosław Klusek, Uniwersytet Łódzki, członek Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Marlena Koter, Stowarzyszenie Archiwistów Polskich, członkini Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

dr hab. Krzysztof Kowalczyk, dyrektor Archiwum Państwowego w Szczecinie, członek Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

dr hab. Wojciech Krawczuk, prof. UJ, dyrektor Archiwum Narodowego w Krakowie, członek Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Karol Krawczyk, dyrektor Departamentu Informatyzacji Archiwów NDAP, członek Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Agnieszka Krecho, naczelnik Wydziału Kadr i Rozwoju Zawodowego NDAP, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

dr hab. Anna Krochmal, główny specjalista w Departamencie Popularyzacji Działalności Archiwalnej NDAP, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

dr Janusz Kuligowski, dyrektor Archiwum Prezydenta RP, członek Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

dr Anna Laszuk, koordynator Departamentu Archiwistyki NDAP, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

prof. dr hab. Mirosław Lenart, dyrektor Archiwum Państwowego w Opolu, członek Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Dariusz Makowski, główny specjalista w Departamencie Kształtowania Narodowego Zasobu Archiwalnego NDAP

prof. dr hab. Krzysztof Mikulski, dyrektor Instytutu Historii i Archiwistyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, prezes Polskiego Towarzystwa Historycznego, przewodniczący Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Marta Muszyńska, dyrektor generalny NDAP

Piotr Ogonowski, IRITO – Instytut Rozwoju i Transformacji Organizacji Sp. z o.o.

Mariusz Olczak, dyrektor Archiwum Akt Nowych, członek Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

dr Katarzyna Peplowska, Wydział Nauk Historycznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

dr Paweł Pietrzyk, naczelny dyrektor archiwów państwowych

prof. dr hab. Jan Pomorski, kierownik Katedry Humanistyki Cyfrowej Uniwersytetu Curie-Skłodowskiej w Lublinie, członek Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

dr Agnieszka Rosa, Wydział Nauk Historycznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

dr Ewa Rosowska-Jakubczyk, główny specjalista w Departamencie Archiwistyki NDAP

Malwina Rozwadowska, dyrektor Narodowego Archiwum Cyfrowego, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

Wiesława Rutkowska, dyrektor Archiwum Państwowego w Kielcach, członkini Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

ks. dr hab. Grzegorz Ryś, arcybiskup Metropolita Łódzki, członek Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Magdalena Sadza, dyrektor Departamentu Organizacji Archiwów NDAP, członkini Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

dr Marcin Smoczyński, Wydział Nauk Historycznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu

dr Jan Tarczyński, dyrektor Centralnej Biblioteki Wojskowej im. Marszałka Józefa Piłsudskiego, członek Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Jacek Urbański, Top Group Jacek Urbański

dr Hubert Wajs, dyrektor Archiwum Głównego Akt Dawnych, członek Komitetu Sterującego do spraw Strategii Archiwów Państwowych

#ArchiwaPaństwowe2030

Ryszard Wojtkowski, zastępca naczelnego dyrektora archiwów państwowych

dr hab. Katarzyna Zalasieńska, dyrektor Departamentu Ochrony Zabytków w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, członkini Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Marcin Zieliński, Agencja DSK Sp. z o.o.

Katarzyna Ziętał, dyrektor Centrum Archiwistyki Społecznej, członkini Rady Archiwalnej kadencji 2020–2023

Katarzyna Życińska, Agencja DSK Sp. z o.o.

2. Materiały wykorzystane w pracach nad Strategią

W opracowaniu Strategii rozwoju Archiwów Państwowych na lata 2021–2030 wykorzystano m.in.:

1. Strategie i programy krajowe:

- „Program Otwierania Danych na lata 2021–2027” – przyjęty uchwałą nr 28 Rady Ministrów z dnia 18 lutego 2021 r. w sprawie Programu Otwierania Danych na lata 2021–2027 (MP poz. 2090).
- „Polityka dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020” – program przyjęty uchwałą nr 196 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r. w sprawie ustanowienia „Polityki dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020” (MP z 2021 r., poz. 23).
- „Program Rządowy Dostępność Plus 2018–2025” – ustanowiony na podstawie art. 12b ust. 1 ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. z 2020 r., poz. 1062).
- „Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” – przyjęty uchwałą nr 1/2014 Rady Ministrów z dnia 8 stycznia 2014 r. w sprawie przyjęcia programu rozwoju „Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” (RM-111-241-13), zmieniony uchwałą nr 117/2016 Rady Ministrów z dnia 27 września 2016 r. zmieniającą uchwałę w sprawie przyjęcia programu rozwoju „Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” (RM-111-120-16) oraz uchwałą nr 109/2019 Rady Ministrów z dnia 24 września 2019 r. zmieniającą uchwałę w sprawie przyjęcia programu rozwoju „Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa” (RM-111-111-19).
- „Strategia Sprawne i Nowoczesne Państwo 2030” – projekt uchwały Rady Ministrów w sprawie przyjęcia „Strategii Sprawne i Nowoczesne Państwo 2030” z dnia 10 listopada 2020 r. (nr w wykazie prac Kancelarii Prezesa Rady Ministrów: ID63).
- „Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020” (z perspektywą do 2030 r.) – przyjęta uchwałą nr 8 Rady Ministrów z dnia 14 lutego 2017 r. w sprawie przyjęcia Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) (MP poz. 260).
- „Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030” – przyjęta uchwałą nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) 2030” (MP poz. 1060).

2. Raporty, sprawozdania i analizy dotyczące działalności Archiwów Państwowych:

Badanie wizerunku archiwów państwowych etap I i etap II, Registratura NDAP, znak DOA.034.1.2020.

Pietrzyk P., Koncepcja działania na stanowisku Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych oraz metody jej realizacji, https://www.archiwa.gov.pl/files/KONCEPCJA_DZIAANIA_NA_STANOWISKU_NACZELNEGO_DYREKTORA_ARCHIWOW_PASTWOWYCH_ORAZ_METODY_JEJ_REALIZACJI.pdf [dostęp: 31.08.2021].

Projekt organizacji centrów ratownictwa w Archiwach Państwowych (notatka A. Czajki), Registratura NDAP, znak DOA.032.1.2021.

Raport z diagnozy komunikacji wewnętrznej w Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych, pomiędzy Naczelną Dyrekcją Archiwów Państwowych a archiwami państwowymi oraz pomiędzy samymi archiwami państwowymi, Registratura NDAP, znak DOA.032.1.2021.

Sprawozdanie z działalności Archiwów Państwowych w 2020 roku, <https://www.archiwa.gov.pl/pl/o-nas/naczelnna-dyrekcja-archiw%C3%B3w-pa%C5%84stwowych> [dostęp: 31.08.2021].

Strategia archiwów państwowych na lata 2010–2020, Warszawa 2011, https://www.archiwa.gov.pl/images/docs/Strategia_archiw_w_pastwowych_na_lata_2010_2020.pdf [dostęp: 31.08.2021].

Strategia digitalizacji zasobu archiwów państwowych na lata 2018–2023. Załącznik do Zarządzenia nr 79 Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych z dnia 25 października 2017 r. w sprawie wprowadzenia Strategii digitalizacji zasobu archiwów państwowych na lata 2018–2023, https://www.archiwa.gov.pl/files/Strategia_digitalizacji_zasobu_archiw_w_pastwowych.pdf [dostęp: 31.08.2021].

Strategia popularyzacji wiedzy o materiałach archiwalnych i archiwach poprzez działania socialmedia, Registratura NDAP, znak DOA.032.1.2021.

3. Opracowania i literatura (wybór):

Chojecka J., *Archiwa otwarte. O obecności archiwów państwowych w przestrzeni publicznej w kontekście założeń, realizacji i efektów Strategii Archiwów Państwowych na lata 2010–2020*, „Archeion”, 2019, t. 120, s. 123–135; <https://doi.org/10.4467/26581264ARC.19.005.11814> [dostęp: 17.09.2021].

Chorążyczewski W., Gut P., *Historia w archiwach i archiwa w historii. Udział archiwów państwowych w rozwoju historiografii polskiej*, „Archeion”, 2019, t. 120, s. 50–88; <https://doi.org/10.4467/26581264ARC.19.002.11811> [dostęp: 17.09.2021].

Jabłońska M., *Archiwa w przestrzeni. Ludzie, miejsca, działania. Wprowadzenie do problematyki obecności archiwów w przestrzeni publicznej*, „Archeion”, 2019, t. 120, s. 136–148; <https://doi.org/10.4467/26581264ARC.19.006.11815> [dostęp: 17.09.2021].

Jabłońska M., *Nowe wyzwania archiwów. Komunikacja społeczna i public relations*, Toruń 2016.

Kaczyńska A., Kańduła S., Przybylska J., *Transformacja cyfrowa z punktu widzenia samorządu terytorialnego – wybrane zagadnienia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 65 (1/2021), s. 27–46; <https://doi.org/10.15584/nsawg.2021.1.2> [dostęp: 17.09.2021].

Kobyliński Z., *Czym jest, komu jest potrzebne i do kogo należy dziedzictwo kulturowe*, „Mazowsze. Studia regionalne” 2011, nr 7, s. 21–47; https://www.mazowszestudiaregionalne.pl/images/pdf/07/msr_7_kobylin-ski.pdf [dostęp: 21.09.2021].

- Krajewska-Nieckarz M., *Rola wartości w zarządzaniu organizacją*; http://www.pim.wzr.ug.edu.pl/pim/2013_1_3_15.pdf [dostęp: 17.09.2021].
- Pietrzyk P., *Współczesne uwarunkowania i perspektywy działalności naukowej archiwów – próba diagnozy*, „Archeion”, 2019, t. 120, s. 19–49; <https://doi.org/10.4467/26581264ARC.19.001.11810> [dostęp: 17.09.2021].
- Podkowińska M., Ogonowski P., *Organizacja biura portfela (PMO). Rekomendacje dla administracji publicznej*, wersja 1/202 <https://www.gov.pl/attachment/c4e8d9d0-8562-43dd-91b7-e475250c1e76> [dostęp: 21.09.2021].
- Raport „Strategia Rozwoju Muzealnictwa. Założenia programowe”, Warszawa 2012; https://nimos.pl/files/articles/133/Raport_Strategia_Rozwoju_Muzealnictwa_-_zalozenia_programowe001.pdf [dostęp: 10.10.2021]
- Rosa A., *Funkcja edukacyjna archiwów*, Warszawa 2012; https://www.archiwa.gov.pl/images/docs/Funkcja_educacyjna_archiwow.pdf [dostęp: 21.09.2021].
- Rosa A., *O społecznych rolach archiwów we współczesnym dyskursie archiwalnym w Polsce na marginesie dyskusji panelowej „Archiwa w przestrzeni publicznej”*, „Archeion”, 2019, t. 120, s. 149–167; <https://doi.org/10.4467/26581264ARC.19.007.11816> [dostęp: 17.09.2021].
- Sobczak A., *Między tradycyjnym a wirtualnym archiwum. Narodziny cyfrowej tożsamości archiwów w Niemczech*, Szczecin–Warszawa 2014; https://www.nac.gov.pl/wp-content/uploads/2015/05/miedzy_tradycyjnym_a_wirtualnym_archiwum.pdf [dostęp: 21.09.2021].
- Strategia Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe na lata 2014–2030; <http://zlpwpr.pl/wp-content/uploads/2014/08/strategia-LP.pdf> [dostęp: 21.09.2021].
- Zarządzanie programami strategicznymi. Rekomendacje, 2020; <https://www.gov.pl/attachment/155fc883-bcaa-4015-a9b2-c2f53aedf993> [dostęp: 21.09.2021].
- Zarządzanie projektami strategicznymi. Rekomendacje, 2020; <https://www.gov.pl/attachment/22f1acef-defa-4802-9ede-f69be720cd15> [dostęp: 21.09.2021].
- Żmigrodzki M., *Przewodnik po zarządzaniu. Praktyczne wskazówki dla zarządzających programami i projektami opracowane przez Rządowe Biuro Monitorowania Projektów w ramach przygotowywania polskiej metodyki zarządzania projektami*, Warszawa 2020; <https://www.gov.pl/attachment/41bc5647-670b-42a1-a8e4-74e3f77b4637> [dostęp: 21.09.2021].

CIP - Biblioteka Narodowa

Strategia rozwoju Archiwów Państwowych na lata
2021-2030 / [zespół redakcyjny: Joanna Chojecka,
Marta Muszyńska, Paweł Pietrzyk, Ewa Rosowska-
Jakubczyk, Magdalena Sadza]. - Warszawa :
Archiwa Państwowe, 2021

Zespół redakcyjny:

Joanna Chojecka, Marta Muszyńska, Paweł Pietrzyk,
Ewa Rosowska-Jakubczyk, Magdalena Sadza

Autorzy i źródła fotografii:

Anna Czajka, Dominika Pruszczyńska, Małgorzata Multarzyńska-Janikowska, Wojciech Staszekiewicz,
Archiwum Państwowe w Warszawie, Archiwum Państwowe w Białymstoku, Narodowe Archiwum Cyfrowe,
Archiwum Państwowe w Toruniu, Centralne Laboratorium Konserwacji Archiwaliów w Archiwum Głównym Akt Dawnych,
Agnieszka Wysocka Photography

Redakcja i korekta:

Aleksandra Belerska

Infografiki:

Studio Graficzne Papercut.pl

Skład, łamanie i opracowanie graficzne:

AMALKER sp. z o.o.

© Copyright by Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych, Warszawa 2021

ISBN 978-83-66739-35-2 (książka papierowa)

ISBN 978-83-66739-38-3 (EBUP)

ISBN 978-83-66739-36-9 (PDF)

ISBN 978-83-66739-37-6 (MOBI)



**ARCHIWA
PAŃSTWOWE**

Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych
ul. Rakowiecka 2D
02-517 Warszawa
www.archiwa.gov.pl

Warszawa 2021



archiwa.gov.pl