

# MÚZEUMI KÖZLEMÉNYEK

2002/1



NEMZETI KULTURÁLIS ÖRÖKSÉG  
MINISZTERIUMA

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**BENCZE GÉZA** főigazgató-helyettes, vezető szakfelügyelő, Országos Műszaki Múzeum

**B. VARGA JUDIT** vezető tanácsos, NKÖM Múzeumi Osztálya

**CSERI MIKLÓS** főigazgató, vezető szakfelügyelő, Szabadtéri Néprajzi Múzeum

**FARKAS ATTILA** érseki tanácsos, igazgató, Országos Katolikus Gyűjteményi Központ

**FELFÖLDI ZITA** kulturális menedzser, múzeumpedagógus, Magyar Természettudományi Múzeum

**KÓCZIÁNNÉ SZENTPÉTERI ERZSÉBET** főosztályvezető, NKÖM Közgyűjteményi Főosztálya

**NAGY LÁSZLÓ G.** vezető főtanácsos, NKÖM Múzeumi Osztálya

**NYÁRÁDY GÁBORNÉ** tanszékvezető, szakvezető, Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Főiskolai Kara

**RÓNAI IVÁN** főosztályvezető-helyettes, NKÖM Kulturális Örökségi és Közművelődési Helyettes Államtitkár Titkársága

**SIKLÓS PÉTER** vezető főtanácsos, NKÖM Európai Ügyek és Nemzetközi Kapcsolatok Főosztálya

**SIMON LÁSZLÓ** megyei múzeumigazgató, Pest Megyei Múzeumok Igazgatósága

**VÁSÁRHELYI TAMÁS** főigazgató-helyettes, szakfelügyelő, Magyar Természettudományi Múzeum

**VÍGH ANNAMÁRIA** osztályvezető, NKÖM Múzeumi Osztálya

**WINKLER FERENC** megyei múzeumigazgató, Somogy Megyei Múzeumok Igazgatósága

**ZONGOR ATTILA** irodavezető, NKÖM KultúrPont Iroda

Szerkesztőbizottság

**BENCZE GÉZA, B. VARGA JUDIT, FEJŐS ZOLTÁN, HOLPORT ÁGNES, HORVÁTH GYÖRGY, KÓCZIÁNNÉ SZENTPÉTERI ERZSÉBET, NAGY LÁSZLÓ G., PINTÉR JÁNOS, REZI KATÓ GÁBOR, VAMOS-LOVAY ZSUZSANNA, VÁSÁRHELYI TAMÁS, VÍGH ANNAMÁRIA**

A szerkesztőbizottság

**VÍGH ANNAMÁRIA**

elnöke

Felelős szerkesztő

**B. VARGA JUDIT**

Olvasószerkesztő

**HORVÁTH GYÖRGY**

Lapterv

**PART STÚDIÓ – KARA ORSOLYA**

Korrektúra

**KRASZNAI KATALIN**

Tördelés

**CSIGA JÁNOS**

Fordítás

**GÖNCZI AMBRUS**

A szerkesztőség címe

**1077 BUDAPEST,  
WESSELÉNYI U. 20–22.**

Kiadja a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma (Múzeumi Osztály)  
1077 Budapest, Wesselényi u. 20–22. Telefon: 484-7100. Fax: 484-7126

Felelős kiadó: Vígh Annamária

Megjelenik félévente

A kiadvány kereskedelmi forgalomba nem kerül.

Készült a Magyar Nemzeti Múzeum Nyomdájában, 1000 példányban.

Nyomdavezető: Berkes Miklósné

HU-ISSN 1589-4959

<b>KÓCZIÁNNÉ</b>		
SZENTPÉTERI ERZSÉBET	Köszöntő	6
VÍGH ANNAMÁRIA	Ágazati irányítás és kommunikáció	9
NYÁRÁDY GÁBORNÉ	A belső kommunikáció szerepe a közintézményekben	15
B. VARGA JUDIT	A múzeumi belső kommunikáció lehetőségei. Helyzetkép, 2002	20
WINKLER FERENC	A kommunikáció szerepe a megyei múzeumi szervezetekben. Ahogy egy új igazgató látja a Somogy megyei múzeumi szervezet példáján	24
NAGY LÁSZLÓ G.	A szakfelügyelet eredményei és kapcsolata a múzeumi kommunikációval	28
BENCZE GÉZA	Beszámoló a műszaki muzeológiai és technikatörténeti szakfelügyelet 2001. évi tevékenységéről	33
SIMON LÁSZLÓ	A Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma szakmai ellenőrzése a Pest Megyei Múzeumok Igazgatóságán	36
FARKAS ATTILA	Kulturális örökségünk - közös feladataink	39
<b>KÖZÖNSÉG</b>		
CSERI MIKLÓS	Igények és lehetőségek. A Nemzeti Kulturális Alapprogram Múzeumi Kollégiuma és a kiadványok	41
VÁSÁRHELYI TAMÁS	Gondolatébresztő, vitaindító egyes múzeumok kommunikációjáról és kiadványairól	64
<b>VILÁG</b>		
SIKLÓS PÉTER	A német nyelvterület tartományi kiállításairól - Landesausstellungen	68
<b>AKTUÁLIS</b>		
RÓNAI IVÁN	A magyar EU-tagság és a múzeumok	73
ZONGOR ATTILA	A kulturális örökség támogatása az Európai Unióban	78
FELFÖLDI ZITA	Mesterkurzus Budapesten	82

ERZSÉBET KÓCZIÁNNÉ		
SZENTPÉTERI	Foreword	6
ANNAMÁRIA VÍGH	Sectoral Control and Communication	9
GÁBORNÉ NYÁRÁDY	The Role of Internal Communication in Public Institutions	15
JUDIT B. VARGA	The Opportunities of Communication within Museums. A General Survey, 2002	20
FERENC WINKLER	The Role of Communication in the County-Level Organisations. The Example of a Somogy County Museum Organisation as Seen by a New Director	24
LÁSZLÓ G. NAGY	The Achievement of Professional Museum Supervision and its Relations to Museum Communications	28
GÉZA BENCZE	A Report on the Activities of the Supervisory Board on Technological and Technical History and Museums in 2001	33
LÁSZLÓ SIMON	A Professional Supervision by the Ministry of Cultural Heritage at the Directorate of Museums in Pest County	36
ATTILA FARKAS	Our Cultural Heritage - Our Common Tasks	39
<b>PUBLIC</b>		
MIKLÓS CSERI	Needs and Potentials. The Findings and Conclusions of the Museum Board of the National Cultural Foundation Programme	41
TAMÁS VÁSÁRHELYI	A Point for Discussion and Food for Thought about the Communication and Publication in Certain Museums	64
<b>INTERNATIONAL RELATIONS</b>		
PÉTER SIKLÓS	Exhibitions in the German Lands - Landesausstellungen	68
<b>CURRENT ISSUES</b>		
IVÁN RÓNAI	Hungary's Accession to the EU and Museums	73
ATTILA ZONGOR	The Funding of Cultural Heritage in the European Union	78
ZITA FELFÖLDI	A Masterclass in Budapest	82

Volt egyszer egy Múzeumi Kabinet, amely 1962-ben egy közel harminc éven át létező folyóiratot indított el, *Múzeumi Közlemények* néven. A múzeumi terület tájékoztatóját. 400 példányban, hol zöld-fehér, hol piros-fehér külsőbe öltöztetve, ma már unalmasnak ítéltető grafikai megoldásokkal, ám a muzeológus szemüvegén keresztül még e kivitelezésben is forrásértékűnek tekinthető muzeológiatörténeti tartalommal. Az út, amelyet bejárt, a cél, amelyet kitűzött maga elé – a színvonalasabb múzeumi munka elősegítése – mindenképpen méltó újjáélesztéséhez a magyar múzeumok születését ünneplő esztendőben. Olyan neves személyiségek, MUZEOLÓGUSOK tartoztak szerkesztői közé, mint Korek József, Gerelyes Ede, Füzes Endre vagy Hetés Tibor. A jelen vállalkozás egyben tisztelgés is az ő munkájuk és szerkesztőtársaik, valamint a lap egykori szerzői előtt. Ők voltak azok, akik évtizedeken keresztül folyamatosan törekedtek a hazai múzeumügy egységének megteremtésére a jogszabályok és az azonos szempontú elméleti és módszertani elvárások közérthető megfogalmazásával, valamint a nemzetközi múzeumi fejlődés széles körű figyelemmel kísérésével. (Már az induló évfolyamban olaszországi tapasztalatokat tettek közzé, és megjelentettek egy, az ICOM 1962-es kongresszusán elhangzott amerikai előadást is, *A múzeumok hivatása* címmel.) Küldetésüket komolyan gondolták; olyannyira, hogy a kezdeti évi két szám helyett 1969-től már három alkalommal tájékoztatták a szakma képviselőit. Mindezt dupla példányszámban, megújult címlappal, kiegészült tematikával, a tartalomjegyzék német nyelvű közreadásával és nem utolsósorban a mai, utód folyóirat méretében. Tíz évvel később alakult ki az a rovatszerkezet, amely többek között múzeumpolitikával, módszertannal, kiállításokkal, közönséggel, külfölddel és aktuális hírekkel, eseményekkel foglalkozott.

A nevében a régi és küldetésének teljesítésében elődje nyomdokait követni szándékozó folyóirat szerkesztőbizottsága a szakma egészével kíván párbeszédet folytatni. A *Múzeumi Közlemények* szerzői gárdájába és remélhetőleg népes olvasótáborába vár mindenkit, akinek szívügye a hazai múzeumok, gyűjtemények és kiállítóhelyek megőrző, kutató, nevelő és szórakoztató funkciójának erősítése.

Az első, rendhagyó számot követően kiemelt feladatunknak tekintjük az íráskor kiváltotta vélemények közreadását, esetenként ütköztetést. Bízunk benne, hogy a 2003-as évfolyammal kezdődően a rovatokra tagolt tartalmi beosztás (lásd Köszöntő) elősegíti a szakma különböző területein dolgozó munkatársak tájékoztatását, és ösztönzi a tanulságos, közérdekű gondolatok kialakulását, egymásra találását.

A leírtak alapján joggal merülhet fel, van-e új a nap alatt. A szerkesztőbizottság nevében kívánom, hogy a megújult *Múzeumi Közlemények* kézbe vevők minél több hasznos információt találjanak az értük és nekik készült folyóiratban, s talán egy kis idő elteltével a feltett kérdés is megválaszolható lesz.

**B. VARGA JUDIT**

## Köszöntő

Ahogy haladunk előre az információs társadalom felé vezető úton, úgy igényeljük egyre jobban a tájékozódás modern eszközei révén a gyors, sokirányú, alapos, mindenre kiterjedő adatszolgáltatást, az összefüggések gombnyomással előhívható feltárását, a tudományos „chatelést” s mintegy kiegészítő szórakozásul a szörfözést a múzeumok világhálóján. Ha ez így igaz, akkor minnek indítjuk újra félvényként és ráadásul a „konzervatív” nyomtatott formában a *Múzeumi Közleményeket*? Nem hiszem, hogy csak a hazai múzeumi hálózat számítástechnikai infrastruktúrájának színvonalában keresendő a válasz. A nyomtatott irodalom jövőjét illető borulató jóslatokat az elmúlt évek kiadványdömpingje nem támasztotta alá. A hagyományokhoz való kötődés szakmánkból adódik, talán ezért ragaszkodunk annyira a kézbe fogható, fizikai valóságukban is érzékelhető könyvekhez. Akár ebben, akár egyéb okokban keressük a választ, az új *Múzeumi Közlemények* szerkesztése megkezdődött, és a tartalmi igények megfogalmazása mellett a szerkesztők nem csekély örömmel és kedvvel foglalkoztak a kiadvány külső megjelenésével is.

Visszatérve a *Múzeumi Közlemények* újraindításának indokaira, valószínűleg túlzás lenne azt leírni, hogy közfelkiáltással dőlt el az óhajként-sóhajként megfogalmazott javaslat sorsa azon a múzeumigazgatói konferencián, amely egyébként a kommunikációval foglalkozott.

A mindenkori múzeumi osztály szakmai felügyelete alatt kiadott periodikát felidézők nem az oly divatos nosztalgiának, hanem annak a hiányérzetüknek adtak hangot, ami a megjelenő különféle szaklapok széles választéka ellenére egyre erőteljesebben jelentkezik. Számos fontos téma nem kap publicitást annak ellenére, hogy az egész szakmát érinti és foglalkoztatja, és a rá vonatkozó tájékoztatás és megvitatás

sokunknak alapvető igénye. Szűkebb és tágabb múzeumi világunk folyamatos átalakuláson megy át, aminek megismeréséhez és megértéséhez nem mindig elegendő a magunk által megszerezhető információ, fórum kell, amely tájékozódásra és eszmecserére egyaránt lehetőséget biztosít. Ilyennek szánja az új *Múzeumi Közleményeket* az a csapat, amely az életre kelés izgalmas feladatát magára vállalta.

A tervezett rovatok csak kereteket jeleznek, amelyeknek kitöltése a szerzők feladata lesz. A *Múzeumpolitika* rovat célja megismertetni a minisztérium múzeumüggyel, a múzeumok működésével kapcsolatos stratégiai terveit, közölni a szakmai kérdésekkel összefüggő átfogó elképzeléseket, terveket, elemzéseket, de ugyanakkor választ kíván adni a felmerülő aktuális problémákra is.

A *Jog* cím alatt tervezett rovat célja a múzeumok jogi környezetével kapcsolatos anyagok közzététele. A kiindulópont az 1997. évi CXL. (majd a 2001. évi LXIV.) törvény, amelyek alapján tucatnyi kormány- és miniszteri rendelet látott napvilágot, illetve még előkészítés alatt van. Ezek megismertetése, elemzése, esetleges nemzetközi összehasonlítások elvégzése adná a rovat tartalmát azzal a nem titkolt céllal, hogy a muzeológusok „jogtudatosabb” és „jogkövetőbb” szakmai tevékenységet folytassanak.

Ezt követné az *Elmélet és módszertan* rovat, amely elsősorban a gyakorlati múzeumi munka elméleti hátterét és megalapozottságát kívánja megerősíteni. Elsőbbséget élveznének a magyar múzeumi problémákat taglaló olyan írások, melyek a nemzetközi muzeológiai gyakorlat, illetve a nemzetközi múzeumelmélet tanulságait, eredményeit figyelembe véve közelítenek az adott témához. A rovat a múzeumi tevékenység bármely fő területét vizsgáló tanulmányoknak és vitacikkeknek kíván helyet adni.

A *Közönség* rész a közművelődési területről a kiállításkészítés, a közművelődés, a pedagógia és andragógia legújabb eredményeiről és szintén az elméletekről és tapasztalatokról szóló cikkeket vár. Más szakterület, de a létező hagyományok miatt ez a rovat tartalmazza még a múzeumok közönségkapcsolatainak (PR, marketing) legtagabb értelmezése szerinti áttekintő, megalapozó, a múzeumok munkáját segítő közleményeket is.

Az *Informatika* rovat célkitűzése ugyancsak szerteágazó. A szakfelügyelet és a minisztérium informatikai főosztályának hatékony közreműködésével útmutatást kíván adni a múzeumi számítógép-használat előírt, illetve javasolt formáiról, az új hordozó nyújtotta lehetőségek kiaknázásáról a közgyűjteményi munka minden területén. Ezenkívül friss hazai és nemzetközi ismertetések, beszámolókat vár az általánosan vagy speciálisan felhasználható informatikai fejlesztésekről, rendszerekről, projektekről, pályázatokról és eredményükről.

Természetesen az újrainduló folyóirat is jelentős helyet szán a nemzetközi kapcsolatok ismertetésének. A *Világ* címet viselő rovat lényegében felöleli a muzeológia összes területére vonatkozó tanulmányok, módszertani cikkek, eseménytörténeti, kiállítási beszámolók, elemzések közreadását, a nemzetközi múzeumi törekvések, újítások, létesítmények bemutatását, a szakirodalmi tájékoztatást. S nem utolsósorban tervezi a külföldi muzeológiaoktatás és a muzeológiával foglalkozó kutató- és koordinálóintézetek tapasztalatainak közreadását is.

Az *Aktuális* rovat tartalma nyilvánvaló, aminek legfeljebb időkorlátai lehetnek, ha a publikálásra túl későn kerülne sor.

Az első kötetben még kevésbé érvényesül a fentiekben vázolt rovatszerkezet; gerincét azok a múzeumi kommunikációval foglalkozó tanulmányok adják, amelyek a 2002. évi múzeumigazgatói értekezleten hangzottak el. Az utóbbi évek hasonló rendezvényei és a *Múzeumi Közlemények* megjelentetése egyben kifejezi a NKÖM Múzeumi Osztálya azon törekvését is, amely a szakmai munka megújítására, korszerűsítésére, a múzeumok és a fenntartók közötti kapcsolat szervezettebbé, tartalmasabbá tételé-

re irányul. A *Múzeumi Közlemények* azonban ennél többet nyújt, az ismeretek és vélemények tárháza lesz, amelynek megújított és nyomtatott kiadása remélhetőleg akkor is fennmarad, ha az elektronika állásai már elérik a legkisebb tájházat is.

## Foreword

As we are proceeding toward the society of information, the quick, detailed, precise and versatile access to information via the modern means of communication, the instant discovery of connections retrieved at the pressing of a button, scientific “chatting” and browsing in the world wide web of museums as a way of entertainment are needed more and more acutely. If this is the case, why should we re-issue our “conservative” printed publications in every six months? I do not think the answer is solely the standard of IT infrastructure in Hungarian museums. The pessimistic predictions about the future of printed literature have not been justified by the recent dumping of publications. The adherence to traditions is deeply rooted in our profession, probably that is why we stick so much to tangible, physically perceptible books. The key to the answer is either this or some other reasons, but the new Museum Publications are being edited now and the editors have been eagerly dealing with creating an attractive layout before setting up the standards of their contents. As for the reasons why the publications are to be re-started, it would probably be an exaggeration to state that it was required unanimously by the professionals present at the Museum Directors’ Conference which was dealing with communications.

Those who cited the periodicals published under the supervision of the Museum Depart-

ment (of the Ministry of Cultural Heritage) as an example, were not speaking out of nostalgia but they had been missing a relevant variety and range of professional journals. Several important issues have not been discussed in depth although the whole museum world is interested and concerned in being informed or taking part in discussions. The whole profession is being transformed and in many cases the information gathered by ourselves is insufficient to learn more about and fully understand the changes – we need a forum to enable professionals to become more informed and take part in the discussions. The new Museum Publications are intended to fulfil this requirement by the team which have undertaken to revive the periodical. The planned sections are just a framework to be filled by the authors. The column *Museum Policy* is to provide information about the issues at the ministerial departments concerning strategic plans on how to operate museums, to outline the general plans, ideas, analyses on museum issues but at the same time it is intended to answer all the emerging, current problems as well.

A whole section is dedicated to the publication of relevant information concerning the legal environment of museums. The starting point is the 1997/CXL. Act (then 2001/LXIV.) which were followed by several other acts and regulations passed or being prepared by the government and the ministries. The column *Law* was set up to publish, analyse or compare them to make museum workers more “law-conscious” and apply the relevant legal regulations while doing their jobs.

The legal section is followed by the discussion of theoretical and practical questions of museum studies to give support to museums in carrying out their projects. In the column *Theory and Methodology* priority is given to articles dealing with the problems of Hungarian museum issues with a special focus on international practices, findings or conclusions. Any studies or debates in the various fields of museum activities are welcome.

The column *Public* is devoted to issues, results, experience or theoretical questions in setting

up exhibitions, public education, pedagogy or andragogy. Traditionally this is the forum for general, fundamental or supplementary PR and marketing issues.

The intentions of the column *Informatics* are far-reaching also. With the effective participation of the Supervision and the Department of Informatics it tries to give guidance concerning the required or advised forms of computer use, the exploitation of the opportunities offered by computers in all fields of public collection work. In addition, it is the forum of the latest accounts on Hungarian and international developments, systems, projects, tenders and results in informatics worth utilising generally or specifically.

*International relations* are an integral part of the periodical, giving publicity to studies, reviews, analyses and articles on methodology, events, exhibitions, new trends, innovations, new theories and establishments as well as literature reviews, and last but not least the findings of international museum pedagogy, research and other institutions are planned to be discussed.

Current news, events and information will be included with a natural time limit. The first issue focuses on communication inside and outside museums, publishing the studies presented at the Museum Directors’ Conference in 2002. The publications of the periodical and the organisation of similar events in the past few years reflect the intentions of the Museum Department to give a new impulse to professional work, to modernise it and to make the relations between museums, the ministry and the sponsors more organised and meaningful. The Museum Publications is even more – it is and will be a forum and a source of information and opinions, hopefully for a long time, even when electronic technology has reached the smallest and most remote places.



## Ágazati irányítás és kommunikáció

A kommunikáció fogalmi meghatározásának lényegi eleme, hogy a kommunikáló felek az információkat kölcsönösen közlik egymással, és ily módon szabályozzák egymás viselkedését. Ha ezt a tételt saját szakmánk nyelvére fordítjuk le, kissé leegyszerűsítve egy olyan több súlypontú rendszer elemeit vázolhatjuk fel, ahol számos egyéb elem mellett az ágazati irányítás és a múzeumok egymástól egyenlő távolságra helyezkednek el, mivel viszonyuk és együttműködésük lényege az aktív kommunikáció.

Az információs láncban az ágazati irányítás elsődleges feladata tehát az, hogy a lehető legtöbb eszközzel elősegítse a szakmai kompetenciák kiteljesedését. Az irányítás sajátos helyzetéből adódóan folyamatosan friss információkkal rendelkezik az intézményhálózat működéséről. Ezért rendkívül fontos, hogy az a meglévő ismeretek birtokában olyan *helyzetértékelést* tárjon a szakmai fórumok elé, amely alkalmas számukra a konkrét tennivalók meghatározására. Az irányítás így közvetítő szerepet vállal a kommunikációs láncban oly módon, hogy az össztársadalmi szinten megfogalmazott értékelést közvetíti a mikrotársadalom, jelen esetben a múzeumi szakma felé. Ezért fontosnak tartjuk, hogy a leglényegesebb jellemzőket kiemelve megfogalmazzuk azt a helyzetértékelést, mely szakmánk állapotát áttekintve a továbblépést segítheti.

Mára már szinte közhelyszerűek azok a megállapítások, amelyek a múzeumok szerepének megváltozásáról, új trendek megjelenéséről szólnak, kiemelve a muzeális értékek bemutatásának közvetett gazdaságfejlesztő hatását is. A reális következtetések levonásához feltétlenül szükséges a múzeumok kultúráközvetítésben elfoglalt helyének ismerete, mivel az ágazat

problémáinak feltárásához csak ily módon közelíthetünk.

A rendelkezésünkre álló elemzések és adatok ismeretében elmondható, hogy a szakterület infrastrukturális bázisa hiányos, és ez párosul a szakma gyenge érdekérvényesítési képességével. A stratégiai tervezés számára nagy nehézséget jelent, hogy a szakterületen bekövetkezett változásokat nem követik társadalmi és gazdasági hatásvizsgálatok, és hiányzik az európai folyamatokkal való rendszeres összehasonlítás. Mind a megfelelő érdekérvényesítést, mind az alapos összehasonlító elemzések megtételét nehezíti, hogy a szakterület nem rendelkezik jogszabályi formában megfogalmazott szakmai követelményrendszerrel.

Az ágazatra vonatkozó megállapítások az intézményi szinten gyűrűznek tovább.

Az intézményrendszer előtt új kihívások állnak. A megyei múzeumi hálózat lassú átalakulása megkezdődött, az ágazat civil szervezetei megerősödtek, a magánfenntartású intézmények száma erőteljesen nőtt. A fenntartói kör kibővülése egyre összetettebbé tette a szakmai irányítási és finanszírozási feladatokat.

A visszafordíthatatlan folyamatok megfelelő kezelésére többnyire eszköztelenek intézményeink, mivel a szakmai programok teljesítésének pénzügyi háttere bizonytalan, a korszerű szakemberképzés, valamint az elméleti és módszertani képzés hiányosságai szembetűnőek. A leromlott infrastrukturájú intézményhálózat jelenleg alkalmatlannak látszik a gyors adaptációra, és reagálásaiban számos esetben a partikuláris érdekek játszanak szerepet.

Ha számba vesszük a szakterület erősségeit és gyengeségeit, a számos nehézség ellenére komoly lehetőségekkel számolhatunk, és egyúttal megfogalmazhatjuk az ágazati stratégia legfontosabb rövid és középtávú céljait.

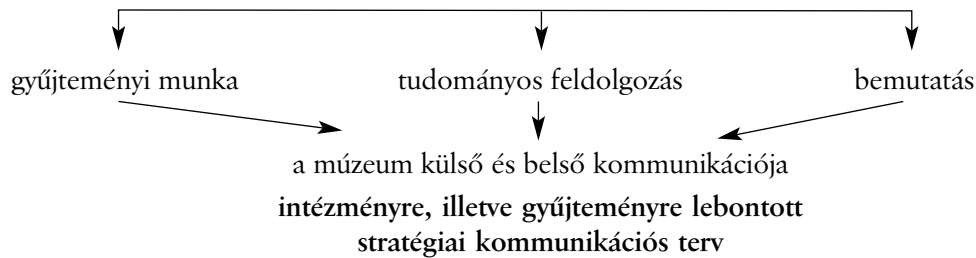
Erősségek	Gyengeségek
A 200 éves múlttal rendelkező intézményhálózat	A látogatószám stagnál és egyenetlen megoszlású az intézményhálózaton belül
13 millió egységesen nyilvántartott műtárgy a gyűjteményekben	A műtárgyállomány jelentős része nem hozzáférhető. A digitalizáltság alacsony fokú
Európai szintű jogi normarendszer	Szakmai normatívák alkalmazásának pénzügyi korlátai
A múzeumok kiemelkedő tudományos tevékenysége	A színvonalas ismeretterjesztő kiadványok hiánya
Magas színvonalú restaurátorképzés	A korszerű állományvédelem infrastrukturális feltételeinek hiánya
Kiépített intézményközi kapcsolatrendszer	Többnyire ortodox szemléletű kommunikáció és közösségkapcsolat
Nemzetközi kapcsolatrendszerek az intézmények között	A nemzetközi tapasztalatok felhasználása esetleges
Széles körű felsőfokú képzés	Korszerű továbbképzés hiánya
A szakma elhivatottsága	Erős civil szervezetek hiánya

Lehetőségek	Veszélyek
Az intézmények infrastrukturális fejlesztése	Az ingó kulturális örökség fejlesztési potenciálját nem segítik stabil pénzügyi források
Bekapcsolódás nemzetközi projektekbe. Többszintű továbbképzés beindítása	Egymással nem kompatibilis rendszerek működtetése
Nyilvántartási rendszerek fejlesztése, digitalizálás	
Nemzeti állományvédelmi program beindítása	A korszerű gyűjteményi raktárak hiányában pusztul a tárgyi örökség
A kulturális turizmus gazdaságiérdekeltség-növelő hatása	A turizmus érdeklődésének csökkenése, egyéni és szervezett látogatók elpártolása

Bár a fenti SWOT-analízis általános megállapításai a szakterület pozitív és negatív jellemzőit összesítik, az egyes intézményekre vonatkozó célok tekintetében csak iránymutatást adhatnak. Az ágazati irányítás – feladatából adódóan

– az átfogó stratégiai célok meghatározásáért felelős. Múzeumainknak saját erősségeik és gyengeségeik analíziséből kell megalkotniuk jövőképeket és meghatározniuk a fejlődés lehetséges irányait.

## A MÚZEUM KÜLDETÉSE



Az ágazat kiemelt stratégiai céljainak meghatározáskor a múzeumi tevékenység legfontosabb eleméből, a gyűjteményből kell kiindulnunk. Annak tágran értelmezett gondozása a teljes múzeumi munkát meghatározza. A múzeumi intézményhálózat állapotát áttekintve a fejlesztés egyik kitörési pontja a komplex módon értelmezett korszerű állományvédelmi munka. Alapvető stratégiai feladat, hogy az állományvédelem fogalmát és annak támogatását a múzeumfejlesztési elképzelések előterébe állítsuk. A *Nemzeti állományvédelmi program* bevezetését indokolják a jó külföldi (Delta-terv [Hollandia], angliai tapasztalatok) és hazai példák, valamint az, hogy annak végrehajtása tartósan új alapokra helyezi a múzeumok gyűjteményi munkáját, és tervszerűbbé, kiszámíthatóbbá, átláthatóbbá teszi a múzeumi tevékenység egyéb elemeit is. A program részeként és megvalósulásának előfeltételeként megoldandó a kulturális javak biztonságos elhelyezését szolgáló raktárak kérdése. A megfelelő gyűjteménytárak hiánya a hazai muzeális intézmények túlnyomó többségében veszélyezteti az általuk őrzött és gondozott műtárgyak állapotát. Az e célra használt helyiségek nem felelnek meg a korszerű műtárgyvédelmi előírásoknak, és zömükben túlszűfoltak. Különösen nagy a gond azoknál az intézményeknél, ahol a raktárak az épületen kívül barakkokban, volt laktanyákban és iskolákban, elhagyott üzemépületekben stb. helyezkednek el. A nemzeti gyűjteményeket érintő, évek óta folyó múzeumi rekonstrukciók folytatása, a munkálatok lehetőség szerinti felgyorsítása elsőrendű fontosságú. A jelenlegi programban részt vevő intézmények köre bővítendő, más, nehéz körülmények között lévő országos múzeumok rekonstrukciójának megkezdésével. A muzeális intézményeket áttekintve egyre nő annak a veszélye, hogy nemzeti kulturális örök-

ségünk kiemelkedő javai közül anyagi források híján egyre több nem kerül közgyűjteménybe. Az önkormányzati és egyéb fenntartású intézmények többsége költségvetésének túlnyomó részét a pusztán működés fedezésére kénytelen fordítani, műtárgyak vásárlására kevésbé van lehetősége. A gyűjteményfejlesztési program egyik célja, hogy megfelelő anyagi eszközöket biztosítson erre a feladatra. A kérdéskör azonban komplexebb megközelítést igényel, és szoros összefüggésben van az állományvédelmi programmal. A korszerű nyilvántartási rendszer nyomán lehetőség nyílik arra, hogy országos képet kapjunk a műtárgyállomány egészéről, nemcsak nagyságrendjét illetően, hanem tartalmában is. Ennek alapján kiszűrhetők a legfontosabb hiányok, de ugyanakkor elkerülhetők a kellően nem indokolt gyarapítások is. A *programban csak hosszú távú gyűjteményfejlesztési koncepcióval rendelkező intézmények, intézményhálózatok indulhatnak eséllyel*. A tárca által fenntartott intézmények 2001-ben elkészítették középtávú gyűjteményfejlesztési koncepciójukat, és az évente növekvő támogatási összeg lehetővé tette számukra a gyarapítási munka folytonosságát. Az intézményekben működő vásárlási bizottságok e dokumentumok figyelembevételével hozzák meg döntéseiket. A gyűjteményekben őrzött kulturális javak lehető legszélesebb körű nyilvánosság általi hozzáférési lehetőségének megteremtése általános európai normák alapján számon kérhető alapelv. A muzeális intézményekben őrzött műtárgyállomány korszerű nyilvántartási szabályait egy 2002-ben életbe lépett jogszabály rendezi. Ennek nyomán többéves munka veszi kezdetét, melynek eredményeképpen a muzeális intézményekben nyilvántartott javak hagyományos módon és elektronikus formában is rögzítésre

kerülnek. A korszerű muzeológiai elvekre épülő rendszer hosszú távon teljes körű (szöveges és képi) ismeretet biztosít az intézményekben őrzött műtárgyakról.

A magyarországi múzeumokban számos, egyedülálló műtárgyat felvonultató, hazánk kulturális örökségét szerteágazóan reprezentáló kiállítás látható. Vonatkozik ez az állandó kiállításokra éppúgy, mint az időszaki bemutatókra, amelyek látványos megoldásokkal, érdekes tematikákkal jelentkeznek. Ennek ellenére az intézmények látogatottsága nem kielégítő. Ezért indokolt, hogy a hazai és külföldi idegenforgalom figyelmét ráirányítsuk erre a területre, és az Európai Unióhoz történő csatlakozás folyamatában a kulturális turizmus, a *múzeumok és az idegenforgalom kapcsolatának* fejlesztési támogatását erősítsük. Nehéz úgy a múzeumok felé fordítani az idegenforgalmat, hogy amíg az akár két-három éves előtervezéssel dolgozik, a múzeumok zöme jó, ha egy évvel.

Ennek jegyében, figyelemmel a múzeumokban rejlő azon képességre, hogy aktív részt vállalhatnak az elmaradottabb térségek felzárkóztatására kidolgozott komplex programokban, olyan, nem a klasszikus értelemben vett muzeális intézményi kör kialakítását tartjuk megvalósíthatónak, amely a jelenlegi és egyre szigorodó követelményrendszerből kihullik, ám megőrzésre érdemes, és a látogatók számára hasznosíthatóvá tehető gyűjteményekkel rendelkezik. Elsősorban a rossz kulturális infrastruktúrával rendelkező térségekben fontos, hogy a meglévő, korábban tájházként, kiállítóhelyként, esetleg szakgyűjteményként működő egységeket életképessé változtassuk, bekapcsolva a helyi civil közösségek szellemi segítségét. A nemzetközi példák hasznosításával olyan hálózat megteremtését célozzuk meg, mely közösségi feladatokat is felvállal, turisztikai célként is megjelenik, és munkahelyet teremt. Emellett a kulturális örökség jelenleg nem hozzáférhető ingó javainak közzétételét is elősegíti.

Az irányítás vázolt feladataihoz kapcsolódik annak az eszközrendszernek a biztosítása, mely az intézményhálózat megfelelő működésének egyik pillére.

Az eszközök legfontosabbika a megfelelő finanszírozás. Ezért az állami és önkormányzati fenn-

tartású muzeális intézmények szakmai és finanszírozási alapelveinek meghatározása kiemelt ágazati feladat. Mivel feladatfinanszírozási elvekre építve kell meghatározni a pénzügyi feltételrendszert, így különös fontossággal bír a szakmai követelményrendszer betartásának folyamatos ellenőrzése.

A finanszírozáson és az ellenőrzésen túl fontos eszköz az irányítás számára a megfelelő jogi normarendszer kialakítása, valamint a korszerű módszertani ismeretek átadása, a továbbképzés lehetőségének biztosítása.

Az irányítás legfontosabb feladatainak felsorolásakor említettük a modellértékű megoldások megismertetésnek szükségességét. Mivel témánk szempontjából elsődleges a múzeum külső és belső kommunikációját összefoglaló stratégiai kommunikációs terv megléte, a következőkben néhány, e tárgyban született példaértékű elméleti és gyakorlati megoldást ismertetünk.

A múzeumok egy része ma már hosszú és rövid távú *marketingstratégiával* rendelkezik a teljes külső kommunikációjára kiterjedően, és a különféle látogatói körökre célzott programokat készít.

A korszerű marketingterv átfogó kommunikációs tervnek minősül. Elfogadja azt a felfogást, hogy a múzeum küldetésében megfogalmazott valamennyi feladat a bemutatáshoz köthető, és összességében kifejezi a múzeum külső és belső kommunikációját. A múzeum külső kommunikációja az intézmény interpretációja, azaz az adott környezetre alkalmazott bemutatása. Ilyen felfogást tükröz a Szabadtéri Néprajzi Múzeum (amely elsőként alkalmazta a gyakorlatban a fenti elveket), a Szépművészeti Múzeum, a Magyar Nemzeti Galéria, a Magyar Természettudományi Múzeum (amely szintén élenjár a gyakorlat terén), a Néprajzi Múzeum és a Ludwig Múzeum szakanyaga. A nem NKÖM fenntartásban működő megyei önkormányzati múzeumok közül, részben a tárca támogatásával, hasonló szinten készült el a Borsod megyei anyag, valamint igen magas színvonalon a Duna Múzeum - Magyar Környezetvédelmi és Vízügyi Múzeum stratégiai kommunikációs terve.

*„A marketing és a kommunikáció nem additív módon kapcsolódik a múzeum tevékenységéhez, hanem komplex módon, feladatrendszer*

alkotva, annak szerves részeként. Minden arra készíti a Múzeumot, hogy új stratégiát dolgozzon ki, újra átgondolja szervezeti struktúráját, a feladatok megosztását. A komplexitás az informatika, a külső és a belső kommunikáció területének egységes tervezését és irányítását igényli. [...] A marketing és kommunikációs eszközök szélesebb körű alkalmazásának célját nem elsősorban a látogatók számának növelésében látjuk, hanem, mint alapvető elemét egy korszerűbb múzeumi struktúra és szemlélet kialakításának. Ennek az új struktúrának és szemléletnek a haszna, a bevételeket is érintve, olykor nem olyan könnyen mérhető, mint a látogatók számának alakulása, sokszor a nemzetgazdaság vagy a kultúra más területein jelentkezik. Éppen ezért a múzeum marketing és kommunikációs tevékenységét hosszú távú befektetésnek kell tekintenünk, amelynek haszna is hosszabb távon mutatkozik, azonban tartós marad. [...] A finanszírozás is egyre inkább úgy alakul, hogy a támogatás az információs iparban betöltött szerep függvénye. [...] A múzeumok társadalmi hasznosulása, így rangja, finanszírozása nem tisztán szakmai körben történik, illetve minősítetik, hanem az információ feldolgozása, az információ hitelességének megteremtése, az érték információvá való fordításának képessége a piaci hasznosság szintjén lesz mérhető. Mindebből nem következik, hogy a muzeológiai munka alapmoduljai lényegében megváltoznának. Sőt! A kihívás lényege: meg kell formálni, rendszerbe kell állítani és elérhetővé kell tenni a rólunk - gyűjteményünkéről, a gyűjteményhez kapcsolódó tudásunkról és a mindennapi szakmai munkánkról szóló információkat” - fogalmazza meg a Magyar Nemzeti Galéria kommunikációs terve.

A helyes kommunikációs stratégia megválasztásához megfelelő helyzetelemzés szükséges. Ennek érdekében a Szépművészeti Múzeum komplex vizsgálatot végzett, és kínálatát tekintve elemezte azokat a külső kommunikációs csatornákat, amelyek a nagyközönség és/vagy a szakmai közönség igényeit elégítik ki. A 18 tevékenységet átfogó elemzésből kitűnt, hogy 16 kielégíti a szakmai közönség elvárásait, míg a nagyközönséget csak tíz szolgálja ki megfele-

lően. „A rendelkezésre álló tárgyi és szakmai feltételek tehát a nagyközönség szempontjából alacsony hatékonyságú kihasználtságot mutatnak” - fogalmaz az elemzés.

Ha vázlatosan áttekintjük mindazokat a területeket, melyek a múzeumok külső kommunikációjának eszköztárát jelentik, gyakorlatilag az intézményekben folyó szakmai munka valamennyi elemével találkozhatunk. A gyűjtemények gyarapítása, adatszolgáltatása, védelme, kölcsönzése mind olyan tevékenységek, melyek szerves részét képezik az intézmény külső kommunikációjának.

Bár az intézmények többsége hangsúlyozza, hogy a kommunikációs stratégia egyik kulcseleme a gyűjteményekre lebontott marketingterv, ezt az alapos muzeológusi munkát igénylő feladatot intézményeink többségében még nem végezték el. Ezért is tartjuk igen fontosnak a gyűjteményfejlesztési tervek elkészítését, melyek a megfelelő gyűjteménypolitika, vagyis az interpretáció szempontjait figyelembe vevő gyűjteményi struktúrát határozzák meg. Nemcsak az elvek szintjén, hiszen a jól megfogalmazott gyűjteményterv a múzeum névjegye a pénzügyi támogatók, szponzorok, adományozók és a fenntartók felé. Ebből a szempontból jó kezdeményezés a múzeum új szerzeményeit bemutató kommunikációs forma, mely a Nemzeti Múzeumban kiállítás és kiadvány formájában jelenik meg, illetve ugyancsak követhető ötlet a Közlekedési Múzeumban évente megrendezésre kerülő kiállítás, mely az adójóváírásból származó szerzeményeket tárja a támogatók elé. A gyűjtemények kommunikáció-szempontú vizsgálata további támpontokat adhat a követhető kiállításpolitikához is.

A gyűjtemények bemutatásának eszközrendszerében különös fontosságúak a tudományos és népszerűsítő kiadványok, illetve a múzeum arculati elemei, a logó, a levélpapír, a belépőjegy, a különféle ajándéktárgyak.

A kiállítások hagyományosan a legjelentősebb kommunikációs eszköznek tekinthetők. A magyar múzeumok évente igen nagyszámú kiállítást rendeznek, és a szakmai kiadásaik legjelentősebb hányadát is kiállításra, döntően időszaki kiállítások megrendezésére fordítják. Az igen

nagy szellemi és anyagi erőforrásokat igénylő tevékenység hatékonyságát azonban a múzeumok nem ítélik megfelelőnek. Jogosan hiányolják az átfogó látogatói vizsgálatok meglétét, ezért a tárca stratégiai tervei között szerepel ilyen irányú vizsgálat megrendelése.

A hatékonyság érdekében a látogatói felméréseken túl fontos a legkorszerűbb kiállítási trendek ismerete. Ezek közül érdemesnek tartjuk kiemelni az autentikusság jelentőségének felértékelődését, a magas minőség igényét, valamint a környezet megóvásának, védelmének szükségességét. A látogatók elsősorban a valódi és autentikus vonzerőket keresik, amelyek egyszerre tanítják és szórakoztatják őket.

A kiállítások mellett egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a különféle *múzeumi rendezvények*. Sajnos tervezési hiányosságok és pénzügyi nehézségek miatt jelenleg intézményeinknek csak kisebb része rendelkezik egész éves programszorozattal, ami nagymértékben megnehezíti a kulturális turizmusba való aktív bekapcsolódás lehetőségét is.

Az intézmények külső kommunikációjában egyre nagyobb szerepet játszik az *informatika*, mely többek között meghatározó az adatszolgáltatásban, a potenciális látogatókkal történő kapcsolattartásban (levelezés), a kiállítások tén (virtuális kiállítások, elektronikus katalógus), valamint a *honlap* tekintetében.

Ez utóbbi áttekintésére, illetve a pénzfelhasználás célszerűségére tekintettel 2001-ben monitoring vizsgálatot végeztünk 13 budapesti múzeum vonatkozásában. A következtetések közül sokatmondó, hogy a honlapok főleg egyoldalú kommunikációt tesznek lehetővé, a fő cél a sokrétű és terjedelmes információközlés, amelyet magas szinten teljesítenek. A legtöbb esetben nincs eszköz az oldal látogatottságának mérésére, a látogatók típusának figyelemmel kísérésére. A külső kommunikáció fontos szempontjai tehát nem vagy csak részben teljesülnek.

A honlap mellett továbbra is fontos kommunikációs eszközök a különféle tematikájú *hírlevelek*, *intézményi újságok*, *a múzeumi baráti körök*, *a szponzori körök*, *a nemzetközi és hazai tudományos kapcsolatok*.

Említést érdemel a ma még újszerű kezdeményezésnek számító múzeumi tagság intézménye, amely kedvezményes akcióival a múzeum és a látogatók szorosabb kapcsolatát teremti meg.

A kommunikációs eszközök vázlatos felsorolása is érzékelteti, hogy a hiteles és hatékony kultúrák közvetítés rendkívül gazdag eszköztárral rendelkezik. Az adott intézményre alkalmas megoldások kimunkálása csak helyben, a gyűjtemény ismeretére alapozott bemutatás-interpretáció révén valósulhat meg.

A modern múzeum kommunikációjában a legfontosabb cél a gyűjtemény autentikus és élménygazdag bemutatása, mely a hagyományos és a korszerű módszerek egymás mellett élésében valósulhat meg a legtökéletesebben.

A múzeum ezáltal teljesítheti azokat az elvárásokat, amelyek a magyar múzeumügy 200 éves történetének eredményeit Európa kulturális palettáján is meg kívánják őrizni.

---

## SECTORAL CONTROL AND COMMUNICATION

ANNAMÁRIA VÍGH

The article gives an outlined picture of how communication works between the museum sector's highest-level organisations and museum professionals all over Hungary. The main task of the sectoral management is to provide professionals with all the relevant information which helps them complete their professional tasks. They should reveal the state of affairs and any information related to the institutional network to enable museums to work out their long and short-term strategies and objectives. While defining the goals the starting point is always the collections. To manage them, a well-prepared collection policy is essential. Public relations are an integral part of a museum's tasks and all the publications, exhibitions, museum events websites, social groups etc. are the fundamental means of communications which help museums realise their priorities, that is, to collect, research and interpret the common heritage in an authentic and enjoyable way using all the traditional and more up-to-date methods.

## A belső kommunikáció szerepe a közintézményekben

„Két olyan dolog van, amely minden körülmények között szükséges a sikerhez: az egyik az, hogy pontosan meg tudjuk határozni tevékenységünk célját és értelmét, a másik pedig, hogy megtaláljuk az adott cél felé vivő célszerű tevékenységeket.”

(ARISZTOTELÉSZ)

„A kommunikációban legfontosabb az ember, a többi csak technológia.”

(ERICSON MAGYARORSZÁG KFT.)

Nem véletlenül választottam két mottót az előadásomhoz: egy ókori görög bölcselő mondatát és egy kommunikációs cég szlogenjét. Az egyik a stratégia, a másik a kommunikáció fontosságát hangsúlyozza. A szervezeti kommunikáció lényege pedig a kommunikáció stratégiai tervezése.

A témaként megjelölt belső kommunikáció nem értelmezhető a szervezeti kommunikáció egésze nélkül, annak egyik részterülete. Célja olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat létrehozása és fenntartása a szervezet menedzsmentje és alkalmazottjai között, amelytől a szervezet léte és sikeres működése függ. Amint a meghatározás jelzi, a belső kommunikáció tervezéséért, koordinálásáért felelős munkatárs nem csupán interpretálja a vezetés szerint fontos közlendőket, hanem kommunikál, azaz figyel a visszajelzésekre, és értékeli azokat. A kommunikációs munkatárs tanácsadóként információkat és a szervezet kapcsolatait menedzseli, kellő kompetencia birtokában részt vesz az intézmény stratégiájának megalkotásában és a döntés-előkészítési folyamatokban.

A kommunikációs munkatárs navigátorként működik a felső vezetés közvetlen környezetében. „Mi a navigátor feladata? Sem a parancs-

nok, sem a kormányos tisztét nem tölti be. Arra való, arra kell törekednie, hogy mindenkor megbízható választ tudjon adni a felmerült kérdésekre: Mi a hajó helyzete? Hol jár? Merre halad? Milyen veszélyekkel kell számolni? Milyen útvonalon juthat el leghamarabb és legbiztonságosabban úti céljához?”

S mi a navigátor feladata? Válaszolni a kapitány – a döntési joggal rendelkező vezető – minden fontos szakmai kérdésére: Merre megy a hajó; milyen útvonalat célszerű követni; hol tart, mikor ér a kikötőbe; milyen veszélyek fenyegetik? Ezekre a kérdésekre viszont csak akkor tud érdemi választ adni, ha ismeri vagy képes elemezni a környezeti hatásokat és felmérni a szervezet alkalmazkodási készségét, amihez viszont pontosan ismernie kell annak struktúráját, külső és belső kommunikációs csatornáit, célközönségének értékrendjét és információs igényeit, s az iránta megnyilvánuló attitűdöket. A fenti komplex feladatok ellátása stratégiai gondolkodást, retorikai készséget és konszenzusteremtő személyiséget, szinte „modern polihisztort” igényel, aki a kommunikációt nem célként, hanem eszközként kezeli.

A fenti tevékenységet összefoglaló néven a nemzetközi gyakorlatban a *public relations*-nek nevezik. A szakma majd százéves múltja során jelentős változáson ment keresztül. Eleinte a profitorientált szervezetek érdekérvényesítő és közvéleményt befolyásoló propagandaeszközként alkalmazták, majd hasonló céllal hasznosította a kormányzati és politikai szektor.

A 20. század közepétől megnövekedett a civil társadalom információ iránti igénye, a közügyekben való részvételi szándéka és az üzleti világgal szembeni érdekérvényesítési törekvése, és ez a vállalatokat a közvetlen befolyásolás he-

lyett a meggyőzésen alapuló kommunikációra, konszenzust kereső diskurzusra kényszerítette külső és belső közönségükkel egyaránt.

A nonprofit területeken is alkalmazni kezdték a fenti kapcsolatmenedzselési technikákat. A kommunikáció tudatos tervezése és koordinálása azt eredményezte, hogy a közintézmények tájékoztatási kötelezettségeiket és ilyen jellegű szolgáltatásaikat az ügyfelek jobb megelégedésével végezték, a nem kormányzati szervezetek (NGO-k) pedig tevékenységükhöz több pénzügyi támogatást nyertek.

Napjainkban a *public relations* olyan vezetői szemléletet igényel, amely túllép a szűk intézményi és csoportérdekeken, és a kommunikációt a környezettel való harmonikus együttműködés elengedhetetlen eszközének tekinti.

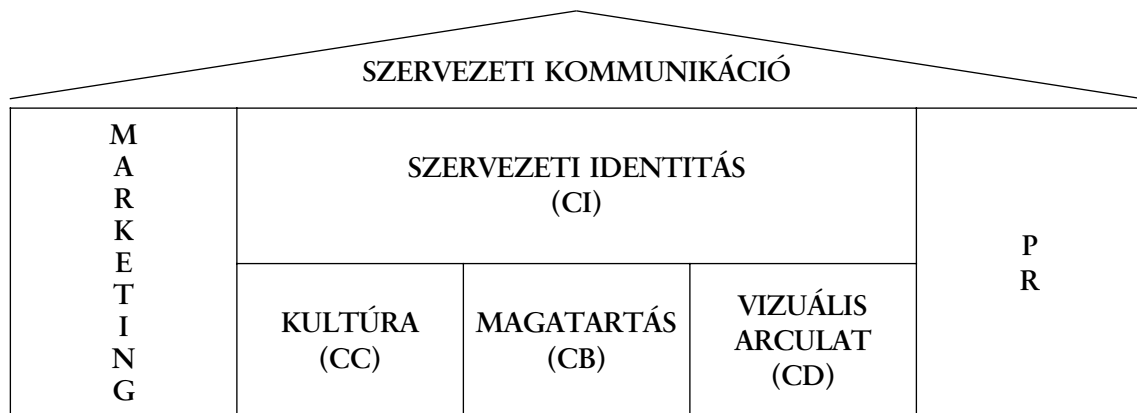
A szervezeti kommunikáció új trendjének, így a belső *public relations*-nek is kulcsszavai: bizalom, alkalmazkodás, környezeti integráció. E célok elérésének módja:

- Információval ismeretek közvetítése
- ismeretekkel véleményformálás
- véleményekből meggyőződésformálás
- meggyőződéssel bizalom keltése
- bizalommal egyetértés kialakítása

Ezt a logikai láncot egy amerikai kommunikációs szakember a következőképpen fogalmazta meg: „Hogy hihetőek legyünk, hitelt érdemlőnek kell lennünk, hogy hitelt érdemlőek legyünk, hitelesnek kell lennünk, hogy hitelesek legyünk, igazat kell mondanunk.”

Napjaink politikai kommunikációja még megtoldotta ezt egy további szentenciával: nem elég igazat mondanunk, igazmondónak is kell látszanunk. Természetesen ez az etikai elvárás a belső kommunikációra is érvényes.

A nonprofit szervezetek – köztük a költségvetési intézmények – is gazdálkodó szervezetek, így a kommunikációtervezés módszertanának és gyakorlatának elemeit adaptálhatják. Egy múzeum esetében a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai környezet vizsgálata (PEST-analízis) és a szervezetnek a környezeti kihívásokhoz való alkalmazkodását feltáró (SWOT-)analízis ugyanúgy alkalmazható, mint bármely szolgáltatás iránti igény felmérésekor. Az ennek alapján készített problématerkép alkalmas a stratégiai és taktikai tervek kidolgozására. A marketing- és *public relations* tervek egymásra építhetők, megjelölve a célok hierarchiáját.



1. ábra. A szervezeti kommunikációs célok hierarchiája

A nyereségorientált és a nonprofit szervezetek közötti lényegi különbség nem kommunikációs természetű, hanem a tevékenység/szolgáltatás során keletkező bevétel felhasználásában rejlik. A profitorientált és a nonprofit szerveze-

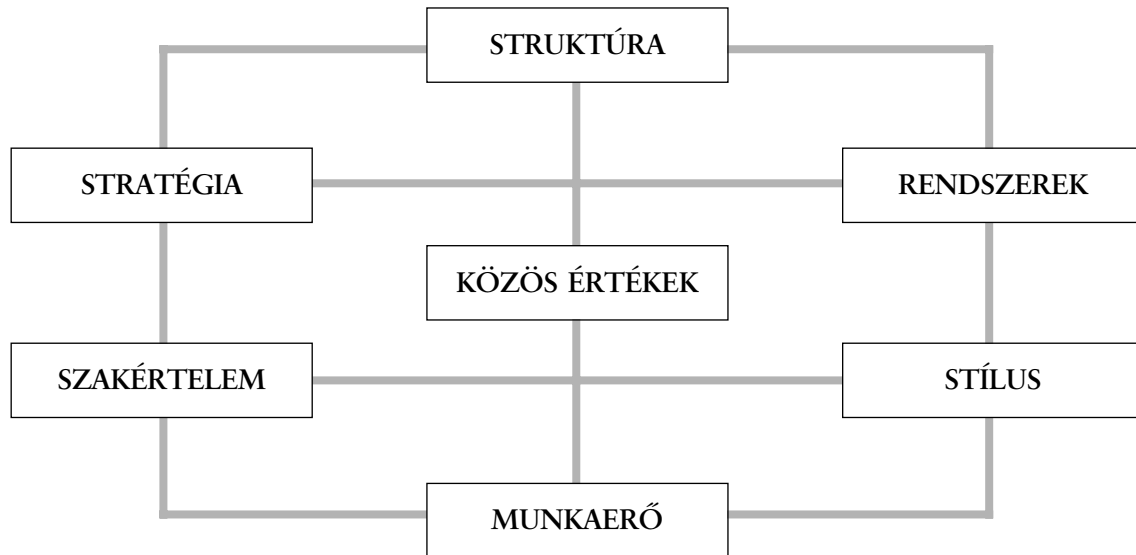
tek célközönségének szegmentálása hasonlóan történik a közvélemény- és piackutatás módszereinek alkalmazásával. A kommunikációs mix tervezése az eszközválasztás során a rész-közvéleménycsoportok ismeretében történik.



Az akcióprogramok, rendezvények ellenőrző listái (*check-list*) is hasonló lépéssorokból állnak.

Így egy múzeum kiállítás-, rendezvény- és közönségszervezési munkájában kreatívan adaptálhatja a szolgáltatások területén tevékenyke-

dő vállalatok marketingtervezési és promóciós gyakorlatát. Ennek megfelelően az alábbiakban használt „szervezet”, „cég” stb. megnevezések minden további nélkül behelyettesíthetők a „múzeum” vagy a „kulturális intézmény” kifejezésekkel.

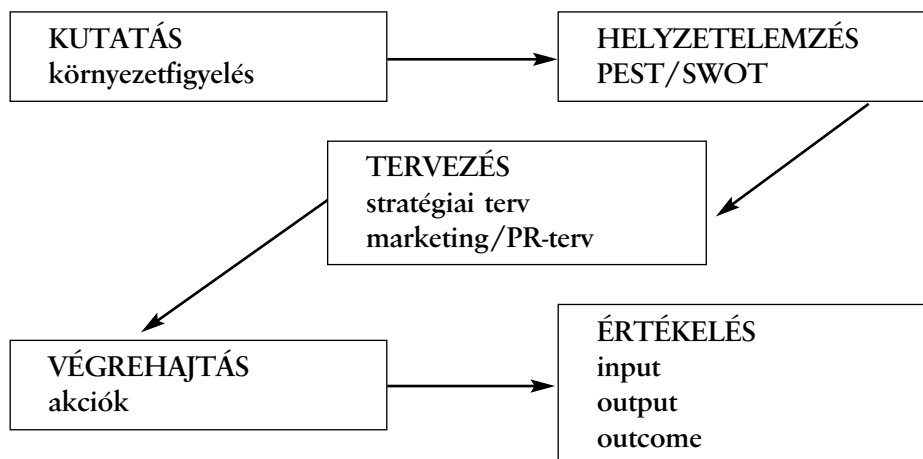


2. ábra. A kommunikációs folyamat tervezése

Egy intézmény információs mezője, kommunikációs kapcsolatrendszere rendkívül szerteágazó. A *public relations* a szervezet totális kommunikációját átfogja. A szervezeti struktúra ha-

tározza meg a *public relations* helyét és jogkörét.

A nyereségorientált szervezetekben a kommunikáció funkcionális területeit a 3. ábra mutatja.



3. ábra. A szervezeti kommunikáció modellje

A piaci szereplőkkel a marketing kommunikál a termékről, az árról, az értékesítési hálózatról, a promóció különböző formáit (személyes eladás, reklám stb.), eszközeit felhasználva, s a gondosan összegyűjtött és rendszerezett piaci információs rendszerre építve. Ennek alapján készül el az üzleti terv. A szervezet közkapcsolataiért, nyilvánossági politikájáért viszont a *public relations* felelős. Azonban a kettő együttműködése képes elérni azt a szinergiahatást, amely segítségével pozitív hírnév alakítható ki egy szervezetről céljainak, érdekeinek, társadalmi elkötelezettségének korrekt megismertetésével

azon közönség körében is, akik nem tartoznak az ügyfélkörbe, de megítélik a szervezet tevékenységét, és véleményük befolyásolja a róluk kialakult képet.

A szervezeti identitás (*corporate identity/CI*) egységes tartalmi és formai keretbe foglalja a stratégiai irányítást és cselekvési tervet, a szervezeti kultúrát, a vizuális megjelenést és a kommunikációt. A belső kommunikáció kompetenciája, cél- és eszközrendszere alapvetően attól függ, hogy a vállalati vezetési, irányítási rendszerben a szervezeti kultúra milyen helyet foglal el. Optimális esetben a következő modellt követi:



4. ábra. A szervezeti kultúra modellje

A szervezeti kultúra történetileg kialakult és a szervezeten belül általánosan elfogadott, illetve közösen alkalmazott és gyakorolt hagyományok együttese, amelyek meghatározzák az alkalmazottak mint társadalmi csoport

- gondolkodásmódját, értékeléseit,
- adottságainak tudatosodási fokát,
- a kapcsolatrendszer, a kapcsolattartás módját,
- a konfliktuskezelés stílusát.

Minden kommunikáció szituáció- és kultúrafüggő, ezért a belső kommunikáció célközönségét is célszerű szegmentálni a problémákban való érintettségük, információigényük, motivá-

ciójuk, aktivitásuk, lojalitásuk és egyéb jellemzők alapján. A szervezeti hierarchia felső szintjén általában problémaorientáltabb, motiváltabb, alsó szintjein kevésbé érdeklődő és aktív közönség található.

Mit segíthet a jól működő belső *public relations*?

A belső kapcsolatok minősége közvetlenül befolyásolja a külső kapcsolatokat, magán a kapcsolat hatékonyságán keresztül. Növeli a munka hatékonyságát, értékorientációs funkciót is szolgál.

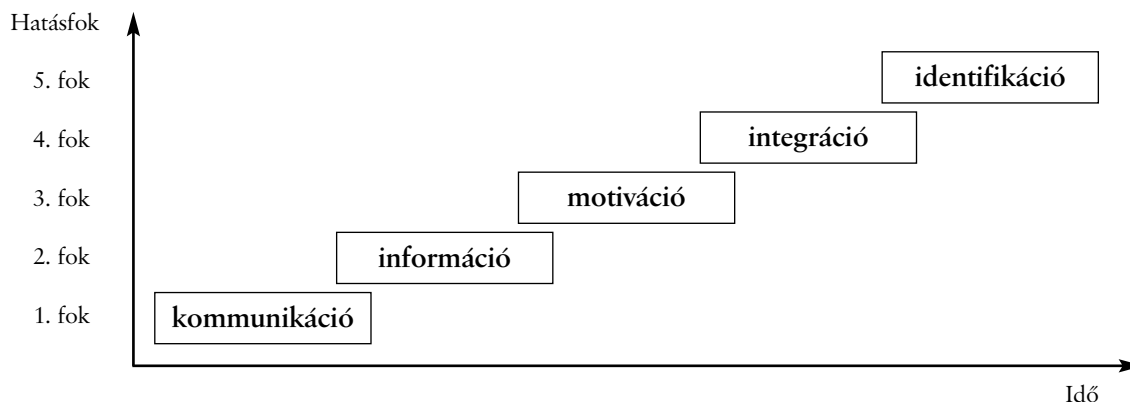
A belső kommunikáció egyik lényeges feladata a szervezethez tartozás érzésének (*company*

*feeling*) kialakítása, a múzeum arculatának tudatos fejlesztése és ápolása, kommunikációs magatartásának irányítása. A belső *public relations* emancipálja a munkatársakat, mert érdekeltté teszi őket a feladatok elvégzésében az együttgondolkodás, együttműködés serkentésével. Csak az intézményi célokat ismerő, a saját munkájában azokat értelmezni tudó, a céllal azonosuló munkaerő számára nem je-

lent problémát az elvárt teljesítmény nyújtása, csak ő képes lojalításra a konfliktus- és válsághelyzetekben. Így a belső kapcsolatok lehetőséget nyújtanak a szervezetnek arra, hogy céljait gyorsan, közvetlenül, hatékonyan, rövidebb idő alatt, kisebb költség mellett érhesse el.

Az 5. ábra az idő és a hatás dimenziójában ábrázolja a belső kapcsolatok menedzselésének eredményességét.

## PR-HATÁSMODELL



5. ábra. A belső kapcsolatok menedzselésének eredményessége

A *public relations* folyamat tervezése és megvalósítása során a cél- és eszközrendszer szorosan összefügg, és mindkettő a befogadói szituációtól és habitustól is függ. Az információcsere célját szolgáló marketing- és PR-eszközök – nyomtatványok, mediatisztált elektronikus üzenetek, speciális események, személyes beszélgetések stb. – megválasztásakor szükségletorientáltan kell eljárni. A környezet turbulenciája, az információterhelés egyre szelektívebbé teszi az észlelést, és egyre magasabbra emeli az ingerküszöböt. Mindkettő a kommunikáció hatékonysága ellenében hat.

A jól felépített belső kommunikációs rendszer az informatív, innovatív és integratív csatornák összekapcsolásával hozzájárul az alkalmazotti identitás kialakításához, ami értékteremtő és -hordozó: a szervezet pszichológiai alaptökéjeként is felfogható, s mint ilyen a hatékonyság szoftverjeként kezelendő.

A belső *public relations* hatása olyan, mint a sziklát vajúó vízcseppeké: egy-egy akció szemmel

látható változást nem eredményez, de folyamatos és tudatos tervező- és koordinációs munkával a mennyiség minőségé alakítható.

## THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION IN PUBLIC INSTITUTIONS

MRS. G. NYÁRÁDY

The successful operation of an institution largely depends on the success of communication between its management and the employees. The people in charge of it gave to plan and co-ordinate the exchange of information and collect, analyse and interpret feedback. They take part in policy-making and preparing important decisions. Public relations have changed a lot from being a way of propaganda to an interactive and essential channel of information between the public and the institution which has the primary function to be of public benefit. The article gives an analysis of the structure and functions of public relations in terms of internal communication.

# A múzeumi belső kommunikáció lehetőségei

## Helyzetkép, 2002

Amikor 2002 nyarán megfogalmaztuk a soron következő múzeumigazgatói konferencia fő témáját – a kommunikáció munkahelyi és közönségkapcsolatokat befolyásoló hatása –, rögtön tudtuk, hogy megkésve cselekszünk. A tematikát boncolgatva nem volt nehéz rájönni, hogy a kommunikáció tartalmát jelentő információ, ahogy más szakmák esetében is, a múzeumi területen úgyszintén a munka minden apró szegmensét meghatározza, aktív hatást gyakorol a belső együttműködés és a külső megjelenés lehetséges formáira, észrevétlenül befurakodik az összeteljesítmény mutatói közé, azonnali következtetésekre sarkallva vezetőt, fenntartót, elemzőt vagy egyéb véleményalkotót egyaránt. Jelentőségét tehát szükségtelen bizonygatni, és ártalmas lebecsülni.

De milyen szerepet töltünk be mi, muzeológusok akár közalkalmazottként, akár köztisztviselőként vagy más minőségben (gondolok itt az alapítványi, egyházi, magán- stb. intézmények dolgozóira) az egymás közti kommunikáció evidensnek tűnő folyamatában? Miért gondoltuk és gondoljuk úgy, hogy a kommunikáció kérdésének felvetésével elmaradásban vagyunk? A választ az alábbiakban közölt helyzetelemzéssel kívánjuk megadni.

A NKÖM Múzeumi Osztálya az elmúlt két évben hat országos múzeum és egy megye átfogó szakmai ellenőrzését végezte el. (A jelenleg zajló, illetve a lezárás-elfogadás stádiumában lévő intézményi vizsgálatok – két országos múzeum és két megye – tapasztalatai értelemszerűen, valamint etikai okokból a jelen írásban nem kerülnek beépítésre.) A vizsgálatokat a központi fenntartású intézményeknél az államháztartási

törvény (1992. évi XXXVIII. törvény) felhatalmazása alapján, a 15/1999. (II. 5.) kormányrendelet értelmében végeztük. A szakmai ellenőrzést felkért könyvvizsgáló cég által folytatott pénzügyi vizsgálat is kiegészíti. A megyei szervezeteknél a fenntartó önkormányzat vagy a múzeumigazgatóság kérésére történt helyszíni ellenőrzés. A minisztérium szakmai osztálya a hatályos jogszabályokat, azok végrehajtási utasításait, az ágazat kulturális stratégiáját és a saját középtávú koncepcióját figyelembe vevő szempontrendszert dolgozott ki, a mindenkori nemzetközi múzeumi trendek szem előtt tartásával (lásd 1. számú melléklet). A szempontrendszerben előkelő helyet foglal el a kommunikációs tevékenység értékelése, a belső szakmai, vezetői és érdek-képviselői fórumok működőképessége.

A múzeumi kommunikáció lehetséges csatornáira vonatkozóan az 1984-ben kiadott miniszteri utasítás, a *Muzeális közgyűjtemények ügyrendi szabályzata* (117/1984. M. M. ut.) fogalmazza meg elsőként az egységes irányítással, szakmai felügyelettel és az intézményközi együttműködéssel kapcsolatos elvárásokat. Értelmezésünkben a szabályzat nagyon helyesen kivetíti a belső kommunikáció fogalmát a szakma egészére, az adott intézmények szervezeti működését meghatározó előírásokon túl a teljes múzeumi hálózat munkájának összehangolását segítő szervek és testületek megjelölésével. Témánk szempontjából a legtöbb figyelem közülük napjainkban a 2001. január 1-jétől újra és kibővülve működő 13 szakági szakfelügyeletre hárul. A szakfelügyeletet létrehozó jogszabály (20/1999. [XII. 26.] NKÖM-rendelet) a funk-

ció ellátóitól többek között elvárja a muzeális intézmények és fenntartóik együttműködésének értékelését és fejlesztését, a terület egészét érintő szakmai irányelvek, jogszabályok, illetve szakmapolitikai elképzelések alakítását s nem utolsósorban az egyes szakágakra vonatkozó hazai és nemzetközi tudományos és módszertani eredmények közvetítését továbbképzések, konferenciák, találkozók és a kommunikáció egyéb eszközeinek bevonásával. A múzeumi közművelődés területén dolgozók 2001. november végi országos összejövetelén örömkönnel a szakma képviselői megerősítették a felülről jövő jogszabályi előírásokat, amikor saját szakfelügyeletükkel szemben a szakmai információáramlást, a folyamatos tájékoztatást és tanácsadást fogalmazták meg elsődleges elvárásaként. A szakfelügyelet jelentőségét amiatt is indokolt kiemelni, mert a hivatkozott átfogó vizsgálatok az ő aktív közreműködésükkel folytak, illetve folynak.

Az országos múzeumok és megyei múzeumok ügyrendben megfogalmazott szakmát integráló szerepe sajnálatos módon az utóbbi időben lecsökkent, a központi múzeumi intézmények hiánya – a Központi Múzeumi Igazgatóság megszűnése – pedig kifejezetten hátráltatja az együtt gondolkodás és közös cselekvés kibontakozását, állandó és hatékony jelenlétét. Mindennek pótlását a szakmai felügyeletet és felelősséget gyakorló kulturális tárca múzeumi osztálya és szakfelügyelete a jelenlegi létszám- és szervezeti keretek között vagy nem, vagy csak túlzott pluszmunka árán képes ellátni, bár tény, hogy törekszik rá, bízva a jelen állapot átmenetiségében. A múzeumok egymás közötti és intézményen belüli kommunikációját, valamint a fenntartójukkal való párbeszédet nagymértékben meghatározzák a szóban forgó ellenőrzések, a szakma jövőjét remélhetőleg pozitív irányba befolyásoló felmérések és háttér tanulmányok elkészítésére adott megbízások (aktuálisaként például állományvédelmi, közönségkapcsolati, külön múzeumpedagógiai, statisztikai) és a folyamatosan kért középtávú (marketing-, gyűjteményfejlesztési, tudományos) tervekre alapozott múzeumpolitikai munka. A szakmai egyesületek és szakági kon-

ferenciák, illetve konferenciakötetek kiadásának támogatása szintén a kommunikációs folyamatot segíti. Mindez természetesen már túlmutat a szakmán belüli tájékoztatáson, hiszen az ezekre épülő külső megítélés és külső kapcsolatok nélkülük nehezen képzelhetők el. A múzeumok belső szervezetére vonatkozóan az ügyrend ugyancsak tartalmaz előírásokat. Közülük mind a vertikális, mind a horizontális kommunikáció szempontjából legfontosabb a vezetői elképzelések befogadásán alapuló egyéni munkatervek s az azokból kinövő és a végtermék tekintetében összmunkatársi értekezlettel megerősített intézményi munkatervek létezése. *A nem intézményi önérdékből, nem csapatmunkával készített, hanem felsőbb elvárásra született látszattervek gyakorlati megvalósulása alacsony hatásfokú, ami szembeűnően megmutatkozik az összteljesítmény mérésénél, és aláássa a mellérendelt és alárendelt kapcsolatokat.*

A különböző részterületekre lebontott tervek – gyűjtési, kiállítási, tudományos – megfelelő együttműködéssel történő összeállítása a hatékony kommunikáció és a példaértékű eredmények tükörképe, motorja lehet. Érdemes hangsúlyozni, hogy az előírt tervek nemcsak az adott szervezeten belüli kommunikáció megnyilvánulásai, hanem egyben a társintézmények közötti egyeztetett munkavégzés mutatói is kell hogy legyenek. Egymás gyűjtőkörének tiszteletben tartása vagy figyelmen kívül hagyása, a még sok helyen élő „mindent begyűjteni” elv alkalmazása a tudományosan megalapozott, a gyűjtemények fehér foltjainak felszámolására törekvő, amennyiben szükséges, profiltisztítással járó aktív gyűjtési tevékenység folytatása helyett, a hasonló tematikájú kiállítások és más rendezvények időbeni összehangolása, adott esetben közös megszervezése stb. mind-mind szakmánk kommunikációs hiányosságainak lenyomatai. Az ellenőrzések során több helyen tapasztaltuk, hogy a felsorolt tervek testületi háttérrel adó bizottságok – például szerzeményezési, ásatási, közművelődési, számítástechnikai, tudományos tanács – vagy hiányoznak, vagy házon belüli szerepük gyenge, működésük esetleges, következőképp véleményformáló, közös-

ségteremtő erejük kevésbé látványos. A dolgozók felé történő információkövetítés szempontjából meghatározó középvezetői értekezletek összehívása sok esetben az előbbiekhöz hasonlóan formális és rendszertelen, emiatt az információk elvárható dekódolására nem alkalmasak.

A belső ügymenetet, munkarendet, feladat- és felelősségi köröket magukban foglaló intézményi szervezeti és működési szabályzatok általában tartalmazzák az ügyrend fentiekben vázolt kívánalmait, így betartásuk, illetve betartatásuk fokozottan indokolt lehetne.

Az ellenőrzési jelentések olyan visszatérő megállapításai, hogy a múzeum egységei egymástól élesen elkülönülten működnek, a döntéshozatal testületi formái hiányoznak, az információáramlás nem megfelelő, vagy az értekezletek elmaradása az irányítás demokratizmusát veszélyezteti, mind arra kell hogy sarkalljanak bennünket, hogy az egymással és az egymásért történő kommunikáció szükségességét felismerjük, és presztízsét szakterületünkön is helyreállítsuk. Másképpen kifejezve, a múzeum és munkatársai céljainak közösnek kell lenniük; a vezetőknek tudniuk kell, hogy támogatandó koncepciójukat nem elég meghirdetni, meg is kell győzni annak helyességéről a munkatársakat, hogy sikereik közössé válhassanak. A besztottaknak pedig túl kell lépniük közvetlen feladatkörük látóhatárán, a múzeum egészének, sőt a szakma egészének eredményes munkáját, pozitív megítélését kell szem előtt tartaniuk.

A rendelkezésünkre álló, felsorolt kommunikációs eszközök egymással összefüggésben fejtik ki hatásukat, ezért igénybevitelük alapos átgondoláson és tervezésen kell hogy alapuljon. A 18-19. század fordulóján élt és három különféle rendszert kiszolgált francia politikus, Talleyrand szállóigévé vált megjegyzése – „A beszéd arra való, hogy elleplezzük gondolatainkat” – cinikus példája a kommunikáció tökélyre fejlesztésének. A szakmai etika és a kulturális örökségünk iránti felelősségérzet megkívánja, hogy mi, muzeológusok, közművelők és restaurátorok értsük egymás nyelvét, és világos, őszinte beszédünkkel ne elleplezzük, hanem felfed-

jük – esetenként kritikus, de mindenképpen jó szándékú és remélhetőleg előrevívő – gondolatainkat. Bízom benne, hogy ez a rövid írás is a figyelemfelkeltés mellett az építő vita megindulását szolgálja.

## I. SZÁMÚ MELLÉKLET

### Az átfogó minisztériumi szakmai vizsgálat szempontjai

#### *Alapvető vizsgálati szempontok:*

- a kulturális örökség javainak védelme – a kezelés jogszabályi előírásainak érvényesülése;
- a kulturális örökséghez való, különböző szintű hozzáférés lehetőségei;
- hangsúlyos kitekintés a műtárgyanyag, illetve az ezzel foglalkozó szakemberek és intézményrészek helyzetére.

#### *Részletes vizsgálati szempontok:*

- I. A múzeumi szervezet általános helyzete és struktúrája; országos viszonyítás (a struktúrára szempontjából is).
- II. A hatáskörök és a feladatmegosztás szabályozottsága szervezeti egységenként, felelősségi viszonyok meghatározottsága (SZMSZ, munkaköri leírások, egyéb szabályzatok megléte).
- III. 1. Az egyes szakágak, szervezeti egységek együttműködése; a szakemberek létszáma és a belső arányok; a szakalkalmazottak képzettsége.  
2. A szakmai vezetés, irányítás, ellenőrzés helyzete, formái; a munkahelyi fórumok és szerepük.  
3. Anyagi ellátottság. NKÖM-támogatás, átvett pénzeszközök, saját bevétel arányai. Az alapfeladatokon kívüli (vállalkozási) tevékenység, intézményi menedzselés.  
4. Védettséggel kapcsolatos szakértői munka.
- IV. 1. A gyűjtemények helyzete  
a) gyarapodás (gyűjtőköri elhatárolások, vétel, ajándékozás; mennyiség és minőség viszonya; a szerzeményezés menete a hosszú távú gyűjteménygyarapítási koncepció függvényében);

- b) nyilvántartás (leltározás, leírókarton, fotózottság, szakmai minőség és mennyiség; kölcsönzés - mozgatás - letét; a számítógépes nyilvántartás helyzete; az adattár és az adattározás; revíziók);
- c) megőrzés (műtárgyraktárak, állag- és vagyonyvédelem, rendezettség - kutathatóság).
2. Műtárgyvédelem (a restaurálás tárgyi és anyagi feltételei, tervszerűsége, teljesítmények, arányok; a műtárgyak helyzete a kiállításokon).
  3. A múzeumi biztonság kérdései az épület(ek) egészében, a raktárakban, a kiállításokon. Személyi, technikai, anyagi feltételek.
- V. 1. Kiállítások. (Az időszakos kiállítások száma, színvonala, szakmai arányai, anyagi fedezetük. Jegyárak, nyitvatartási idők.)
2. Közművelődési tevékenység és az intézményi marketingterv viszonya; a múzeum küldetése (mennyire épül a kiállításokra, formái, adatai; látogatószám és összetétele; a tárlatvezetések adatai; múzeumpedagógia, kulturális, ismeretterjesztő programok; kapcsolat a médiával, PR-munka).
  3. Tudományos-publikációs tevékenység (kiadványok, konferenciák, tudományos fokozatok, továbbképzés).
  4. A kutatószolgálat adatai (kutatási idő, kutatók száma stb.).
  5. Részvétel a szakmai-társadalmi szervezetekben a (felső)oktatásban, szakértői tevékenység.
  6. Nemzetközi kapcsolatok és azok szerepe, hatása a szakmai munkában.

*A vizsgálathoz szükséges dokumentumok:*

- szervezeti és működési szabályzat,
- a vizsgálati idő alatt készült munkajelentések,
- gyűjteménygyarapítási terv,
- a Vásárlási Bizottság jegyzőkönyvei,
- marketingterv,
- munkaköri leírások,
- kutatási szabályzat,
- összefoglaló az intézmény történetéről.

## THE OPPORTUNITIES OF COMMUNICATION WITHIN MUSEUMS

A GENERAL SURVEY, 2002

JUDIT B. VARGA

The main topic of the Museum Directors' Conference - communication between museums and museum workers - was analysed and discussed more deeply than ever before. The Ministry's Museum Department conducted a general survey to get an insight into the professional standards of certain large national museums. The survey revealed that the channels of information exchange are not always efficient enough to maintain a continuous high standard within the museum profession. Although there are existing laws and regulations, more co-operation and careful planning would be needed from all parts. Teamwork could be more efficient and productive and the structure of museum organisations and managing bodies should be revised or given a genuine function.

# A kommunikáció szerepe a megyei múzeumi szervezetekben

## Ahogy egy új igazgató látja a Somogy megyei múzeumi szervezet példáján

Elöljáróban egy személyes megjegyzés. 1978–1983 között a zalaegerszegi, 1983–1990 között a kaposvári múzeum néprajzos muzeológusa voltam, a somogyi megyeszékhelyen a néprajzi osztályt is vezettem. 2002 májusától olyan megyei múzeumi szervezetben dolgozom tehát, amelyet – még ha a maitól alapvetően eltérő működési feltételrendszerből is – elég alaposan ismerek.

A gondolatok többsége, amelyeket a továbbiakban meg szeretnék osztani Önökkel, idestova egy évtizede foglalkoztat.

Mindannyiunk által közismert okoknál fogva a megyei múzeumi szervezetek gyökeresen eltérő helyzetben vannak az egyetlen szakmai arculattal, irányultsággal rendelkező országos közgyűjteményekhez képest. A kialakult, megcsontosodott helyzeten az sem képes érdemben változtatni, hogy „a nemzet múzeuma” valójában messze túlmutat a Magyar Nemzeti Múzeumon – az kizárólag a hazai múzeumi szervezet egészében ölt testet, melynek a megyei szervezetek egyenrangú részei. S éppen az országos közgyűjteményekkel összehasonlítva – legalábbis a megyei múzeumok – rendelkeznek manapság egy sajátos helyzetenergia-többlettel, amely abból adódik, hogy számos, többé-kevésbé egyenrangúan művelt tudományterület működik bennük egymás mellett. Alapvetően ez bizony jelentős mértékű, elsősorban *minőségi* kommunikációs többlethez juttatja a megyei múzeumi szervezeteket.

(Mielőtt ezen a vágányon továbbmennénk, megkockáztatok egy teljes egészében személyes benyomást. Idestova 15 esztendeje annak,

hogy a fiatalabb muzeológusgeneráció – melyhez magamat is számítom – már feszegette az akkoriban „mezei módon” csak közművelődésnek nevezett szakterület alapvető kérdéseit a múzeumi szervezetekkel összefüggésben, és itt-ott bizonyos, mai szemmel gyermekded – elsősorban helyi-regionális – eredményeket föl is mutathatott. Ezeknek ugyan egyike sem mérhető sem tartalomban, sem formai értelemben napjaink felfogásához, illetve helyelközzel bevezetett és példamutató módon működő gyakorlatához, ám akkor mégiscsak megindult valami. Főképpen a szakmák, a képviselt tudományágak váll váll melletti ellenállása buktatta meg e mozgalmak, kezdeményezések java részét. Ahol nem, ott tulajdon kiforratlanságuk és az alkalmazott-alkalmazható módszerek szinte teljes körű hiánya. És persze akkoriban szó se volt kommunikációról...)

Nem árt előrebozsátanom továbbá, mit is értek múzeumi kommunikáción. Röviden sumázva olyan, *célcsoportokra* bontott és *hangolt, legalább kétoldalú, folyamatos visszacsatoláson alapuló információcserét*, amely olyan sajátos *fizikai és szellemi infrastruktúrából építkezik*, amely kizárólag a múzeumok sajátja, ugyanakkor az információcsere mindkét „végpontján” található partnerek viselkedését közvetett és közvetlen módon egyaránt befolyásolja.

Tisztességgel, következetesen, a folyamatos építkezés szándékával csak olyan intézmény-(rendszer) képes „kommunikálni”, amely megtalálta vagy biztosította tulajdon *identitását*. Aligha szükséges hangsúlyozni, hogy ebben a



tekintetben bizony éppen a megyei múzeumok, múzeumi szervezetek azok, amelyek rendkívüli mértékű bizonytalansággal kénytelenek küszködni. Jóllehet, kivétel nélkül valamely régió, földrajzi-szociológiai egység, táj legteljesebb értelmű „hagyománytökéjét” őrzik, ez szinte alig ölt(het) testet mindennapi működésükben. Ennek pedig nem kizárólag anyagi okai vannak. Elsősorban persze azok, bár a 21. század eleji társadalmi-jogi környezet, élettér az ilyen típusú hiányosságok csökkentésére számtalan módszert, lehetőséget, eszközt is kínál, amelyekkel egy kicsit bátrabban is élhetnénk, mint ahogy tesszük.

A jelenlegi somogyi helyzetkép az alábbiakat mutatja. Ha a hajdani Történelmi és Régészeti Társulatot is ideszámítjuk, Kaposvárott a múzeumügy idestova 125 esztendőről adhat számot. Amennyiben a két világháború közötti – Gönczi Ferenc által rendkívüli részletességgel bemutatott – múzeumi viszonyainkat vetjük össze a maiakkal, bizony egyetlenegy jelentős különbséget rögzíthetünk. Ma már legalább vannak gyűjteményeink... A Kultúrpalotát – ahogyan az 1920–1940 közötti időszakban a múzeumot Kaposvárott nevezték – ráadásul éppenséggel a Klebelsberg-féle minisztérium támogatása híján nem sikerült soha megépíteni a somogyi megyeszékhelyen. Valamennyi városi gyűjteményt magában foglaló múzeum (Siófok, Marcali, Nagyatád, Csurgó, Barcs) az adott helyi önkormányzat kezelésében és fenntartásában üzemel, pedig korábban a megyei szervezet része volt, amely napjainkra összesen 13 múzeumra, kiállítóhelyre, illetve tájházra olvadt. A megyei fenntartásról közismert, hogy még a szakmai alaptervekenyiséget – gyűjteménygyarapítás, -feldolgozás, szakszerű őrzés – sem finanszírozza; ehhez források sem állnak rendelkezésére. Személyfüggő módon kisebb-nagyobb akciók résztámogatására akad példa Kaposvárott is, ám ezek következtelenek, lényegében kiszámíthatatlanok. Azt is mondhatjuk némi józansággal, hogy a megyei közgyűlés mindenkori hangulatának függvényei, vagy a bizottságokban folytatható esetleges kimenetelű lobbizás következményei. 1997-ben hozott megyei önkormányzati

állásfoglalás szerint ráadásul – végrehajtási utasítás nélkül – az önkormányzat visszaköltözik a jelenlegi, Fő utcai múzeumépületbe, amely valaha megyeháznak épült, miközben a Rippl-Rónai Múzeum, a jelenlegi ottani „albérlő” sorsáról még elvi szinten sem foglalt állást soha senki.

E rendkívül dióhéjban vázolt helyzetképből egyértelműen következik, hogy a megyei múzeumnak, múzeumügynek szinte semmiféle közéleti elfogadottsága, szerepe, jelentősége nincs. Gönczi halálával Kaposvárott s a megyében még a korábbi ázsió is egyre csak fogyatkozik. Ebből az is következik, hogy szinte semmiféle társadalmi bázissal sem rendelkezik a Somogy megyei múzeumi hálózat – édesmindegy, hogy a Róma-hegyi Rippl-Rónai-villára, a szennai falumúzeumra, a zalai Zichy-gyűjteményre vagy éppen a lakócsai tájházra gondolunk. A hosszabb ideje csak vegetáló múzeumbaráti kör egy igen szűk érdekkörű társulat, amelyről mindaz elmondható, amit a múzeumokkal kapcsolatban vázoltunk. Egyetlenegy félállású közművelő dolgozik az egész szervezetben, siralmas munkakörülmények között. Ezzel lényegében el is érkeztünk minden jelenlegi kommunikációs zavar vagy inkább hiányosság alapvető forrásvidékéhez, a társadalmi megmértetés teljes hiányához. Nem véletlen, hogy a Rippl-Rónai Múzeum előtt, a kaposvári Fő utcán elvonuló tíz emberből nyolc azt sem tudja, hol található a múzeum. Az, hogy ott miféle munka folyik, már alig érdekkel valakit. Ebből pedig egyenesen következik, hogy ha a fenntartó megyei önkormányzatnál a múzeum bármit el akar érni, azt szinte bizonyosan lesöpri a közgyűlés az asztalról, hiszen joggal mérlegelnek úgy a képviselők, hogy: „Kinek fontos a múzeum?” Nem áll mögötte szinte senki. Akkor pedig inkább kikötőt, járdát, csárdát kell építeni...

Érdemes, ugyancsak summásan, az írott kommunikációt is górcső alá venni. A múzeumi évkönyv – a *Somogy Megyei Múzeumok Közleményei* – ugyan rendkívül elegáns formában, mégis kamarai szigorral kizárólag a szakmai közvélemény számára fogalmazott formában jelenik meg. A nagyközönség számára eladha-

tatlan, olvashatatlan. Aligha más a helyzet a havi periodikával, a *Múzeumi Tájékoztatóval*, amely szakmai kiadványnak túl híg, míg az átlagembernek rendkívül tudományoskodó fogalmazású – valójában semmiféle réteget megcélzó irányultsággal nem rendelkezik. Egyetlen haszna, hogy hónapról hónapra megjelenik benne a somogyi múzeumok és kiállítóhelyek „aktuális” nyitva tartása. Tegyük hozzá, hogy azoké, amelyeket Kaposvárott számon tartanak, hisz például olyan kiállítóhelyek hiányoznak belőle, mint a balatonszemesi Reich Károly-emlékház...

Aki végigutazik a Balaton déli partján, Kilititől Szentgyörgyig, azt egyetlenegy tábla sem állítja meg sehol, amely a megye múzeumi gyűjteményeire, kiállítóhelyeire hívná föl a figyelmet. Pedig a zalai Zichy Emlékmúzeum alig 25 kilométerre van Földvártól. Esős napon Kaposvár a Rippl-Rónai Múzeum mellett a Róma-hegyi villával, Szenna a falumúzeummal minden tóparti üdülőnek tartalmaz, egész napos programcsomagot kínálhatna. Főként az autós turistákról van szó, hisz a távolsági tömegközlekedés nem igazán eszményi a megyeszékhely irányában. Egyetlenegy benzinkútnál, szállodában, egyéb vendéglátóhelyen sincs jelen a megyei múzeumi szervezet semmilyen népszerű, még magyar nyelven írott-nyomtatott kiadvány formájában sem, nemhogy valamelyik európai, netán szomszéd országban beszélt idegen nyelven...

A helyi sajtó viszonylag bezárult kör. A legnagyobb példányszámú napilap – a *Somogyi Hírlap* – még kulturális melléklettel se rendelkezik. Amikor bármi megjelenik benne a múzeumról, szakterületekről, szinte biztosra vehető, hogy hozzá nem értésből fakadó tévedésekkel lesz tele. Kivéve azt az esetet, ha az újságíró valamilyen személyes respektus okán el nem küldi a nyersanyagot beszélgetőpartnerének, interjúja alanyának, még a megjelenés előtt. A helyi televízió csak akkor fanyalodik a múzeumra, amikor a híradóban már végképp nincs miről beszélni, azaz teljességgel esetleges. Egyetlen kulturális műsora – heti öt percben – olyan színvonalú, hogy azt szinte senki nem nézi meg Kaposvárott és vonzáskörzeté-

ben. A helyi rádiók pedig még akkor se fanyalodnak a múzeumra, ha az éppen országos konferenciát, kiállítást, eseményt szervez. Még egy jellemző állapot a múzeum és a múzeumügy kaposvári megítélésére. Amikor országúton megérkezik az utas a megyeszékhelyre, a városhatárt jelző közúti tábla előtt egy-egy drága, mutatós felirat fogadja, mely szerint „Isten hozta a lehetőségek városában!” (Ugye, Székesfehérvárról ismerős e szlogen?) Ahelyett, hogy példának okáért azt olvashatná a vándor, hogy „Isten hozta Rippl-Rónai József szülővárosában!”...

Az eddigiekben rendkívül summásan bemutatott jelenlegi helyzet, valamint egynémely biztatónak indult és egyetlen kivételesen példás (Szentendre) hazai minta – hogy a külföldi múzeumi kommunikációról ne is beszéljünk – lényegében egyértelmű utat szab a somogyi múzeumügy következő esztendeinek alapvető kommunikációs feladatai elé.

A Somogy megyei múzeumi szervezet mai maradványának legelőször is identitását szükséges megfogalmaznia. Infrastruktúrát kell teremtenie szakmai működéséhez, ezzel párhuzamosan pedig létre kell hoznia azt a – jobb híján – „kirakatot” mindennapos tevékenységeiben, amellyel a nagyközönség célrétegekre bontott tömegét igyekszik rendszeresen megszólítani. Célszerű az elindulást valamiféle állapotfelméréshez kötni, amelyet külső szakemberrel végeztetünk el.

Infrastruktúrát kell teremtenie továbbá – humán erőforrás- és tárgyasult értelemben egyaránt – a kommunikáció legkülönbözőbb formáiban. Meg kell fogalmaznia a 21. századnak készülő logóját, egységes formai-alaki megjelenést kell következetesen érvényesítenie. Az alapvetően megváltozott világban létre kell hoznia saját közszolgálatát – PR, közművelés, marketing –, és professzionális menedzsmentet kell az intézményhálózat élére állítani. Ebben jogász, közigazdász, menedzser szakember, valamint a tudományágak képviselője kell hogy helyet kapjon.

Társadalmi bázist szükséges teremtenie az intézményrendszer köré, méghozzá külső és belső alapot. A külső bázisba soroljuk a nyilvá-

nosságot annak minden rétegével, elemével egyetemben, míg a belsőhöz a sajtót, melynek rendszeres gondozása, tájékoztatása, fölkészítése létfontosságú számunkra. Meglévő, kritizált kiadványainkat hozzá kell igazítani a kor és a piac(ok) követelményrendszeréhez – mindezt a szakmai alapelvek csorbítatlan föladata nélkül.

Kommunikációnkban meg kell jelennie a múzeumpedagógiának és a közművelés egyéb formáinak, s ezeket a megmaradt megyei rendszer szolgálatába kell állítani. A nyilvánosság elérése, rendszeres mindennapi ügyeinkről, nehézségeinkről és tevékenységünk részleteiről szóló tájékoztatása alapvető fontosságú. Ezért át kell gondolni és meg kell változtatni jelenlegi kiadványstratégiánkat. A többnyelvűség manapság alapkövetelmény minden kulturális intézményben, mi sem kerülhetjük meg. A szakmai munkát is megújuló stratégiák mentén szükséges folytatni, amelyben a nyilvánosság előtt való rendszeres megjelenés perdöntő jelentőségű. Ehhez erre alkalmas stratégiákat szükséges kidolgozni, még hozzá alternatívákban.

Végezetül, de nem utolsósorban a lehető legmesszebbmenőkig elébe kell menni annak, hogy a megyei múzeumi szervezetek romjai ne olvadozzanak tovább, hanem mára átvedlett formájukban a jövő múzeumi munkájának regionális alapját szolgáltatassák. Ezzel együtt pedig el kell érni, hogy a regionális és az országos politika egyaránt belássa, elfogadjon, hogy a megyei múzeumi szervezetek mai rendszerükben a vidékfejlesztésnek az autópályákkal és egyéb „nagyberuházásokkal” legalább azonos rangú, értékű és lehetőségrendszert kínáló eszközei, amelyek számítható közgazdasági értékteremtésre képesek. Ehhez mindössze szakmai működésük átlagos feltételeit kell biztosítani. Ám kezdetben ide is be kell ruházni, ahogy a gazdaság minden más ágazatába...

## THE ROLE OF COMMUNICATION IN THE COUNTY-LEVEL MUSEUM ORGANISATIONS THE EXAMPLE OF A SOMOGY COUNTY MUSEUM ORGANISATION AS SEEN BY A NEW DIRECTOR

FERENC WINKLER

The museum organisations and all the institutions within them are in a difficult position. It is especially the case in Somogy, where a lack of interest and professional management, problems with self-definition, and the efficient use of resources all have led to an unsustainable situation. The very first task should be to define identity, to find the right channels of communication in order to reach public, to establish a proper infrastructure in terms of human and material resources, to create a coherent, representative appearance, to establish its own management involving PR, educational, marketing and other professionals and we should not forget the social background which gives a purpose to the whole range of activities, but to achieve all these goals it is essential to renew and restructure the county-level organisations.

## A szakfelügyelet eredményei és kapcsolata a múzeumi kommunikációval

Hosszú előkészítő munka után, 2000. december 1-jén kezdte meg tevékenységét az újjászervezett múzeumi szakfelügyelet; nagyjából felénél vagyunk tehát hároméves megbízási periódusunknak. A tapasztalatok átfogó, mindenoldalú elemzésére az eltelt idő természetesen még nem elegendő; arra azonban igen, hogy – az első lezárt év jelentéseit is feldolgozva – megállapíthassuk: a szakfelügyelet újjáalakítása beváltotta a hozzá fűzött reményeket.

Sikere ez maguknak a szakfelügyelőknél éppúgy, mint a kulturális kormányzatnak, benne a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériumának Múzeumi Osztályának, ahol az ágazati irányítás egyik legfontosabb eszközeként tekintenek a testületre. Nem véletlenül nevesítette a törvényalkotó is a jogrendszer lehető legmagasabb szintjén, a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1977. évi CXL., majd az örökségvédelemről szóló 2001. évi LXIV. törvényben: „A kulturális örökség védelmének összehangolását, irányítását, ágazati szakmai felügyeletét a nemzeti kulturális örökség minisztere látja el. E feladatkörében [...] szakfelügyelői [...] testületet működtet.”

És talán az sem meglepő, ha ezúttal a múzeumi kommunikációval kapcsolatban beszélünk a szakfelügyeletről, hiszen kezdettől fogva valljuk: a testület alánya, egyben jelentős eszköze, része is az információáramlásnak, egyfelől a szakmai elvárások közvetítésével, a jog- és szakszerűség erősítésével, másfelől a korszerű módszerek terjesztésével, a gondok és problémák feltárásával és továbbításával.

Míndez persze nem újdonság, nem friss felfedezés a magyar muzeológia történetében; ezt – úgy

érzem – elődeink, saját múltunk iránti erkölcsi kötelességünk leszögezni már a bevezetőben. Szakágunk európai színvonalát jelzi ugyanis, hogy hazánkban az elsők között, már több mint száz éve, a 19. század végén létrejött egy ilyen jellegű testület: a Múzeumok és Könyvtárak Országos Főfelügyelősége, amelynek gyakorlatilag azóta is folyamatosan működik valamilyen utóda, valamilyen szervezeti formája. Tartalmazta ezt az 1929. évi XI. törvény, majd az 1949/13. és az 1963/9. törvényerejű rendeletek, akárcsak a jelenleg hatályos jogszabályok alapjául szolgáló, fent említett 1997. és 2001. évi törvények. Való igaz, hogy a „rendszerváltás”, a tulajdoni, jogi és államigazgatási változások a szakfelügyeletet, sőt a minisztériumi irányítást is elbizonytalanították, több szakterületen abba is maradt e munka; de voltak, akik mindvégig, megszakítás nélkül dolgoztak (tisztelet illeti ezért például a természettudományi, a műszaki vagy az irodalomtörténeti szakfelügyeletet); és a múzeumi osztályon belül is többen hangoztatták az újraalakítás fontosságát. Nemcsak a kontinuitás miatt érdekes mindez, hanem azért is, mert a jelenlegi jogszabály előkészítésében, majd a testület megszervezésében támaszkodni tudtunk az ő tapasztalataikra, a korábbi időszakokból leszűrhető tanulságokra. Rátérve a hatályos, 20/1999. (XII. 26.) NKÖM-rendeletben meghatározott szakfelügyelethez, első eredményként magának a megalakításnak a körülményeit könyvelhetjük el. Arra ugyanis a korábbiaktól eltérő módon, széles körű muzeológiai-szakmai viták, egyeztetések alapján, a muzeológustársadalom elképzeléseit és javaslatait messzemenően figyelembe véve került sor. A múzeumi osztályon kidolgozott koncepció

először az 1999-es országos múzeumigazgatói értekezlet napirendjén szerepelt, majd véleményezték az országos és megyei múzeumok, illetve a szakmai társadalmi-érdekvédelmi szervezetek is.

Az e fórumokon lezajlott viták következtében került ki a rendelet szövegéből például a szakági csoportok (akkor 3-5 főben meghatározott) létszáma, és bővíthetett végül hét főre a régészeti vagy a néprajzi és agrártörténeti, illetve hat főre a képző- és iparművészeti, a történeti muzeológiai, valamint a műtárgyvédelmi csoport. Ugyancsak a múzeumok kérésére kerültek be egyes új szakterületek (például a műszaki és technikatörténetnél a közlekedéstörténet). Hasonló javaslat alapján választottuk ketté a néprajzi és - az így önállóvá vált - szabadtéri néprajzi szakfelügyeletet, az előbbit aztán kibővítvé az agrártörténettel, bevonva a Mezőgazdasági Múzeum egy munkatársát is. (A módosítások természetesen létszámbővítést, többletköltségeket igényeltek, de a tárca végül azt is biztosítani tudta.) Országos, írásos véleménykérés előzte meg a személyek kijelölését is, a múzeumi osztály akkori vezetőjének kezdeményezésére.

2000 decemberében végül összesen 13 szakmai csoport kereken hatvan tagja vehette át három évre szóló miniszteri megbízólevelét.

A csoportok - régészeti muzeológia, képző- és iparművészeti muzeológia, új- és legújabb kori történeti muzeológia, néprajzi és agrártörténeti muzeológia, szabadtéri néprajzi muzeológia, természettudományi muzeológia, műszaki és technikatörténeti muzeológia, színház-, zene- és irodalomtörténeti muzeológia, múzeumi műtárgyvédelem, múzeumi közművelődés, múzeumi informatika, múzeumi könyvtárak, könyvgyűjtemények, egyházi gyűjtemények - általában vagy szakágak, vagy múzeumi alapfeladatok, tevékenységi körök szerint létesültek; közöttük két korábban nem létezővel: az informatikai és a múzeumi könyvtári szakfelügyelettel.

A csoporton belül igyekeztünk figyelni a további, tudományos szempontú megoszlásra is: a történeti muzeológiánál például a hadtörténet, az orvos- és gyógyszerészet-történet, a fotótörténet, a régészetnél a különböző korszakok vagy a numizmatika önálló képviselőjére.

A magas szakmai színvonal biztosítása érdekében valamennyi szakfelügyelő kinevezésének előfeltételévé tettük a szakirányú egyetemi végzettséget és legalább öt éves múzeumi gyakorlatot (amely a valóságban aztán általában jóval hosszabbnak bizonyult).

Sikerült elérnünk, hogy a hatvan fő szinte kivétel nélkül a múzeumok munkatársaiból kerüljön ki; mindössze négyük munkahelye más (egyikük az ELTE tanszékén, hárman pedig az MTA különböző intézeteiben dolgoznak).

Fontos eredmény, egyben változás a korábbiakhoz képest: a szakfelügyelők nem egy-egy országos múzeum képviselőjeként, munkahelyük jogán, hanem egyéni szakmai múltjuk alapján, a minisztertől kapták megbízatásukat. Az országos múzeumoktól ily módon függetlenített szakfelügyelettel aztán ezekre az intézményekre is kiterjeszthettük az ellenőrzéseket, feloldva azt a több évtizedes ellentmondást, hogy éppen a legnagyobb, a kulturális tárgyi örökség legértékesebb részét őrző közgyűjtemények maradtak ki a vizsgálatokból. Most már a vidéki múzeumok kiváló szakemberei is bekerültek a testületbe Miskolcra és Békéscsabára, Gyöngyösről és Tatabányáról, Veszprémből, Zalaegerszegről és más intézményekből.

Pénzügyileg szintén függetlenítettük a szakfelügyeletet az ellenőrzött múzeumi területtől: a finanszírozást a tárca vállalta magára. Erre pillanatnyilag évi 15-16 millió forintot tudunk elkülöníteni, ami a tiszteletdíjakat, ezek járadékait, valamint a felmerülő dologi kiadásokat (utazási, szállás- és postaköltségeket) fedezi.

A fentiekből is látszik (amit egyébként szintén az eredmények közé sorolhatunk): a szakfelügyelet mint a múzeumpolitika fontos formálója a szakemberek számára magától értetődően a NKÖM Múzeumi Osztályának irányításával működik.

Szakmán belül vita folyt arról is: egyszintű (csak szakági-szakmai) vagy kétszintű (azaz az előbbit kiegészítő területi, megyei) szerkezetű legyen-e a szakfelügyelet? Bár mindkét álláspont mellett lehetett érveket sorakoztatni, a többség az átláthatóbb, egyszerűbb változatot támogatta; így a korábbi második szint elhagyása mellett döntöttünk. A területi (megyei) önkormányzatokkal - mint a 815 muzeális intézményből körülbelül

550-nek, tehát kétharmaduknak a fenntartóival – természetesen továbbra is fontos a kapcsolattartás, de ezt a feladatot a múzeumi osztály vállalta magára (irányítva az átfogó megyei vizsgálatokat is).

Az eddigiekből egyértelműen leszűrhető: nemcsak az ágazati irányítás, a minisztérium és a múzeumok közötti kommunikáció fontos eszköznek gondoljuk a szakfelügyeletet, hanem már létrehozását (a jogszabályi, szervezeti, személyi, pénzügyi keretek kialakítását) is állandó konzultációk útján, egyeztetésekkel végeztük; magát a megalakítás folyamatát szintén a kommunikáció alanyának tekintettük, állandó szakmai kontrollnak alávetve. Meggyőződésünk, hogy ez a kölcsönösen hasznos együttműködés nagyban hozzájárult a pozitív végeredményhez; talán a siker egyik legfontosabb záloga volt.

A kommunikáció szerepe azonban a továbbiakban sem csökkent: a következő feladat ugyanis a szakfelügyelet megismertetése volt az érintettekkel. Ennek érdekében levéllel kerestünk meg valamennyi, múzeumokat működtető társmisztériumot, minden megye és a muzeális intézményeket fenntartó egyházak vezetőit, ismertetve velük az új rendelet céljait, a szakfelügyelet szervezetét és a tagok névsorát. Egyben segítségüket kértük az eredményes munka érdekében. Hasonló levelet kaptak a testületbe szakfelügyelőket adó múzeumok igazgatói, tőlük ugyanakkor (minimális) munkaidő-kedvezményt is kérve a kollégák közérdekű külső munkájához.

Végül az 1500 példányban megjelenő és remélhetőleg valamennyi muzeális intézménybe eljutó Múzeumi Hírlevélben is közzétettük a megalakulás tényét és a névsort, hogy lehetőleg minden munkatársat informáljunk az eseményekről. A jelen folyóiratban szintén állandó teret szándékozunk nyújtani a szakfelügyeleti munka közzétételének.

Ilyen előzmények után – a miniszteri rendeletnek megfelelően, a tervszerű munka érdekében – valamennyi szakfelügyelői csoport munkaterve összeállításával kezdte a 2001. évet. Ezekben egyrészt személyekre bontották le a feladatokat (hol területi elv szerint, azaz 3-4 megyét rendelve 1-1 taghoz, hol tematikus felosztással, például: 19. századi művészet, kortárs művészet

stb.), másrészt az első esztendő főbb céljait tűzték ki – leginkább a helyzet pontos felmérését (kérdőívekkel, helyszíni látogatások segítségével, esetleg egész szempontrendszerrel kidolgozva annak érdekében, hogy könnyebben összehasonlítható elemzéseket végezhessenek).

E ponton lépett be és működik azóta is folyamatosan a kommunikáció azon csatornája, amelyik a múzeumi osztály és a már „felállt” szakfelügyelet közötti, „lefelé ható” kapcsolatot jelentette/jelenti. A terveket ugyanis az osztály a tárca által elhatározott vizsgálatokkal egészítette ki, és így fogadta el; egyúttal a nem tervezhető igényeket (például működési engedélyek miatt szükségessé váló helyszíni ellenőrzéseket) is jelezve a vezető szakfelügyelőknek. Így, egyeztetve véglegesítettük a munkaterveket, az összeállított szempontrendszereket, és azonnal hozzájuk rendeltük a szükséges dologi kiadások kereteit is.

Az aktuális ügyekben azután év közben is ez az állandó kapcsolattartás jellemezte a munkát, egészen 2002 elejéig, a már beérkezett első éves munkajelentések értékeléséig, illetve a következő munkatervek és pénzügyi keretek meghatározásáig, ami ismét az elsőhöz hasonló, újabb vezetői értekezlet keretében történt.

Az éves munka során derült ki, hogy bizonyos kérdésekben a szakfelügyelők jogi és szakmai ismeretei igencsak eltérőek. Ezért – az egységes fellépést segítő – a kommunikáció újabb formájaként úgynevezett „szakmai napok” szervezését határoztuk el. Az elsőre idén áprilisban került sor; témái a működési engedélyek különböző kategóriái, megadásuk feltételei voltak. A következőn a nyilvántartási szabályzat részleteit, a gyakorlati alkalmazásánál felmerülő esetleges vitás kérdéseket és a rájuk adandó válaszokat kívánjuk megbeszélni a szakfelügyelőkkel.

Az állandó, kölcsönös kommunikáció azonban természetesen kétirányú információáramlást jelent, és mi bőségesen éltünk a „felfelé”, azaz a múzeumi osztály felé áramló jelzésekkel is.

Jól kamatoztathattuk a szakfelügyelők ismereteit, például a pályázatok elbírálásában. Részt vesznek a Technikatörténeti Múrtárgyvédelmi Szakbizottság munkájában, ahol a műszaki múzeumok pályázatait értékelik (a szakbizottság titkára a mindenkori vezető műszaki szakfelügye-

lő); tagjai a magán-, alapítványi és egyházi múzeumok támogatására kiírt pályázat bírálóbizottságának, valamint a Nemzeti Kulturális Alapprogram Múzeumi Kollégiumának – amelyik pillanatnyilag a terület legnagyobb összeggel sáfárkodó zsűrije.

A szakfelügyelet – ha nem is ilyen közvetlen módon, de közvetve, jelzései által, amelyek alapján a múzeumi osztály tudott intézkedni – számos más kérdésben is hathatósan segítette a múzeumok színvonalasabb tevékenységét. Ezekből idézek néhány kiragadott példát az alábbiakban.

A régészeti szakfelügyelet vetette fel, hogy komoly gond a jelentőségükben és mennyiségük miatt egyaránt felértékelődött, nagy léptékű megelőző feltárások anyagának jövője. A leletek veszélyeztetettek, mert sem raktári elhelyezésük, sem feldolgozásuk nem megoldott. Többek között emiatt is építettünk be a 2003. évi költségvetésbe egy új alcímet, a megelőző műtárgyvédelmet és a raktárépítést segítő programot, amely a tárca felsőbb vezetésének támogatását is élvezi.

A történeti, a néprajzi, a képző- és iparművészeti, illetve más szakfelügyelet is jelezték: igen kevés az intézmények gyűjteménygyarapításra fordítható kerete. Nem mintha a múzeumi osztály ezt nem tudta volna, de a konkrét adatok mégis lökést adtak ahhoz, hogy 2001 őszén egy rendkívüli, ötvenmillió forintos, gyűjteményvásárlást támogató pályázatot hirdessünk meg a Múzeumi Hírlevélben. Az összegek odaítélése a közgyűjteményi főosztály vezetőjének és a közgyűjteményi és közművelődési területért felelős helyettes államtitkárnak a bevonásával történt.

A jelentések arra is rávilágítottak, hogy mennyire fontosak a tudományosan megalapozott, a múzeumok vezetése által elfogadott gyűjteménygyarapítási tervek, valamint a felelősségteljesen működő szerzeményezési bizottságok. A pénzhiány hatására ugyanis mindenütt megnőtt az ajándékozások szerepe; ám a fentiek híján sok kevésbé értékes, nem is igazán az adott múzeum gyűjtőkörébe tartozó műtárgy kerülhet a gyűjteményekbe, értelmetlenül lefoglalva raktárteret, nyilvántartási és restaurálási kapacitást, illetve az ezekre fordított, amúgy is szűkös forrásokat. Amikor pedig olyan váratlan alkalom kínálkozik, mint az említett ötvenmilliós akció,

akkor az (egyébként joggal panaszkodó) múzeumok nem mind tudtak jól előkészített, alaposan megindokolt vásárlási tervekkel előállni, nem is indultak a pályázaton.

A műszaki és technikatörténeti szakfelügyelet hívta fel a figyelmet arra: sok kisebb – alapítványok, cégek által fenntartott – gyűjteményben még a kötelező alapnyilvántartás is hiányos, alacsony színvonalú, és nincs is olyan szakemberük, aki ezt korrigálni tudná. A 2002. évi pályázatok során ezért támogatási lehetőséget teremtettünk arra, hogy ezt a munkát „külsős megbízottakkal” (persze muzeológus szakemberekkel) végeztessék el.

Az egyházi szakfelügyelet jelezte, hogy a hozzánk tartozó intézmények döntő többsége nem rendelkezik megfelelő végzettségű szakemberekkel, ezért is uralkodnak náluk a nyilvántartás és az állagmegóvás területén az országos átlagnál sokkal rosszabb viszonyok. Javaslatunkra ez év júniusában megbeszélésre került sor a katolikus gyűjteményekért felelős érsek, a Katolikus Gyűjteményi Központ vezetője, az érintett gyűjtemények muzeológusai, a szakfelügyelet, valamint a múzeumi osztály munkatársai között, hogy hogyan, milyen konkrét lépésekkel lehetne javítani ezen az áldatlan helyzeten. A jövőben hasonló megbeszéléseket tervezünk a többi egyház illetékeseivel is.

A közművelődési csoport írta le, hogy sok a 15–20 éves állandó kiállítás, ahol semmilyen idegen nyelvű felirat, kísérőkiadvány nem segíti a tájékoztatásban a külföldi látogatókat. Bár egész kiállítások megújítására elegendő támogatásokat sajnos nem tudunk ígérni, döntés született: 2003 során pályázatot írunk ki az idegen nyelvű feliratok, kiadványok pótlására – előnyben részesítve a nagy világnyelvek (angol, német, orosz, francia) mellett a szomszédos országok nyelveit (román, szlovák, szerb, horvát) is.

A múzeumi könyvtárak „köztes” helyzetének javítására – a szakfelügyelet javaslata alapján – kezdeményeztünk szorosabb együttműködést a minisztérium könyvtári osztályával; egy-egy pályázatukba már sikerült is múzeumi könyvtárakat bekapcsolnunk.

Számos hasonló példát említhetnék még (a Babis-ház ügye, a Mecseki Ércbányászati Múzeum

tulajdonviszonyai, a működési engedélyek hiányosságai stb.), hiszen valamennyi szakági csoporttól érkeztek fontos észrevételek, kitűnő, hasznos javaslatok; a teljes felsorolás azonban szétfeszítené a jelen írás kereteit. Ugyanakkor feltétlenül szeretnék szólni a szakfelügyelettel összefüggő kommunikáció egy másik, szintén eredményes relációjáról: a fenntartókkal kialakított újszerű kapcsolatokról.

Elsősorban az önkormányzatokat kell említenem, amelyekkel – mint korábban írtam – a jelenlegi rendszerben a múzeumi osztály tartja a kapcsolatot. A visszajelzések egyértelműen azt mutatják: várták és szívesen fogadták a szakfelügyelet adta új lehetőségeket. Ezt bizonyítják konkrét felkérések is, hiszen ezek alapján került sor a Pest megyei múzeumi szervezet komplex vizsgálatára (ami jó „alapanyagul” szolgált az új igazgató választásához), a Vas megyei átfogó ellenőrzésre, a Komárom-Esztergom megyében elkezdett „átvilágításra” (amellyel a múzeumi központ kijelölését segítjük), a Nógrád megyei vizsgálatra, valamint a folyamatos konzultációkra Békés megyével, Gyula városával stb. Legutóbb Barcs vezetői keresték meg az osztályt egy esetleges múzeumi átszervezést segítő vizsgálat ügyében.

Az egyházakkal mint fenntartókkal tervezett kapcsolatépítésről már ugyancsak volt szó; de külön kell említenünk saját tárcánkat, a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériumát is, mint tucatnyi nagy közgyűjtemény fenntartóját. Ellenőrzési tervünk alapján vizsgálta a szakfelügyelet az Iparművészeti Múzeum, a Magyar Természettudományi Múzeum, az Országos Műszaki Múzeum és a Néprajzi Múzeum szakmai tevékenységét; most indult ellenőrzés a Petőfi Irodalmi Múzeumban és a Magyar Nemzeti Múzeumban. A szakfelügyelet ezek során számos tanulságos, néha meglepő tény feltárásával és javaslataival is segítette mind a tárca vezetését, mind az érintett intézmények további, színvonalasabb munkáját.

Míndezeket figyelembe véve talán nem tűnik túlzásnak a bevezetőben már megfogalmazott értékelés: az újjáalakított szakfelügyelet munkájához fűzött várakozások beaváltak; ha különböző szervezeti fokozatokon és eltérő intenzitással is, de valamennyi csoport tevékenysége eredményes

volt. Nagy szerepet kapott ebben a folyamatos, többoldalú kommunikáció, ami végig jellemezte mind a testület felállítását, mind az azóta eltelt időszakot. Így válhat – a szakfelügyelők közreműködésével – reményeink szerint egységesebbé, szabálykövetőbbé, végső soron korszerűbbé és hatékonyabbá az intézmények munkája; de nagyban segíti ez a múzeumi osztály tájékozottságát is a területen zajló tendenciákról, konkrét jelenségekről, problémákról. Közvetve ez utóbbi is a múzeumok helyzetét javítja, hiszen a tárca érdeklődésben használja fel, „forgatja vissza” a kapott információkat. Végül nem tartjuk elhanyagolhatónak azt a hatást sem, amit a szakfelügyeleti kommunikációs tevékenység a fenntartók felé közvetít: tisztább képet nyerhetnek intézményeikről; a reális helyzet, az igazi értékek ismeretében tudatosabban, felelősségteljesebben járhatnak el ügyeikben.

---

## THE ACHIEVEMENT OF PROFESSIONAL MUSEUM SUPERVISION AND ITS RELATIONS TO MUSEUM COMMUNICATIONS

LÁSZLÓ G. NAGY

The professional supervisory board of 60 museum professionals from the several fields of the sector was set up in December 2001 after a long and careful planning stage. The first year of the 3-year long project was very successful, partly due to an effective and efficient communication between the partners, that is, the ministry, the museum department, local authorities, churches and the museums themselves. The ideas and suggestions from the museums and staff were taken into consideration while setting up the scheme. Communication plays an important role in the relationship between the governing bodies, owners, other ministries involved, as well as the museum workers. The activities and the constitution of the supervisory board have been published in newsletters, meetings etc. Owing to successful communication at every level several questions and problems could have been addressed so far.



## Beszámoló a műszaki muzeológiai és technikatörténeti szakfelügyelet 2001. évi tevékenységéről

A műszaki és technikatörténeti csoport jelenleg 77 muzeális intézmény szakfelügyeletét látja el négy szakfelügyelővel (vezető: dr. Bencze Géza [Országos Műszaki Múzeum]; tagok: dr. Kovácsné Bircher Erzsébet [Központi Bányászati Múzeum], dr. Katona András [Közlekedési Múzeum], Tóth János [Magyar Olajipari Múzeum]), Somogy megye kivételével az egész országra kiterjedően. Az intézmények közül kettő országos múzeum, 14 országos gyűjtőkörű szakmúzeum, a többi 61 az ezeknél alacsonyabb szintű besoroláshoz tartozik.

Ez az intézményi kör a Kulturális Örökségvédelmi Hivatalnál vezetett múzeumi törzskönyv adatainak a többi szakfelügyelettel, valamint a hálózattal rendelkező szakmúzeumokkal (közlekedési, posta, vízügyi) történt egyeztetéseket és bizonyos kisebb (határesetnek is tekinthető) intézmények átadás-átvételét követően alakult ki.

A szakfelügyelőnkénti átlag 19 intézményt igyekeztünk „szakmaink” szerint elosztani, mivel a területi felosztás esetünkben nem jöhetett szóba (a szakfelügyelők nyugat-dunántúliak, illetve fővárosiak). Egyedül a vezető szakfelügyelőnél érvényesült az, hogy a keleti országrész jórészt rá maradt, hogy a többieknek kevesebbet kelljen utazni. Úgy véljük, hogy a többi szakfelügyelettel összevetve talán itt a legnagyobb az egy-egy látogatásra eső utazás hosszúsága.

A 2001-2003-ra összeállított munkatervünk figyelembevételével szerveztük meg az első évi munkát, de számos, előre nem sejthető vagy előzetesen rosszul megítélt körülmény miatt az elképzelt látogatószámotól (a hároméves egyhar-

mada) elmaradtunk. A tervezett 24 látogatásból csak 13 valósult meg, azaz ennyi zárult le vizsgálati jelentéssel. Ennek okai: az első félév jórészt az egyeztetésekkel, címek és adatok beszerzésével, az intézmények és a fenntartók kiértékelésével, a kapcsolatok felvételével telt el. A szakfelügyelők (a vezető szakfelügyelő kivételével) korábbi szakfelügyelői gyakorlattal nem rendelkeztek, továbbá adminisztratív okok miatt jelentősen késett a negyedik szakfelügyelőnk konkrét megbízatása. Jelentős időt vett igénybe több, szinte maga mögött nyomot sem hagyott, az elmúlt évtized alatti tulajdonosi változásokat megszenvedett gyári, ipari gyűjtemény felkutatása is.

A 13 befejezett vizsgálat során többenél kiderült, hogy oda még vissza kell térni, mivel nem elég egyetlen napnyi idő a sokszor ezerféle problémával küszködő intézmény meglátogatására, netán érdemi vizsgálatára. Világossá vált, hogy az előzetesen tervezett vizsgálati idő csekélynek bizonyul az alapos munkához.

A meglátogatott intézményekből egy közepes, hét kisebb és öt (nem pejoratívan értelmezve) jelentéktelen. Közöttük egyetlen országos gyűjtőterületű sem volt, ami talán nem olyan nagy baj, mivel az első évet (érdemben csak egy fél-évet) a tapasztalatszerzésre szántuk. A már előzetesen problémásnak ítélt intézményeket vetjük előre, ezek jelentős hányadát sikerült is felkeresnünk. Így kerültek sorra a pécsi-mecseki bányászati múzeumok, a gyulai húsipari, a bodrogkeresztúri motorkerékpár-gyűjtemény, a sütőipari emléktár. A felkeresett intézmények zöme vállalati és alapítványi, de önkormányzati és magántulajdonú is volt köztük.

A vizsgálatok típusa a hároméves célkitűzésünknek megfelelően *általános célvizsgálat* volt, de megkezdődött (és 2002-re áthúzódott) a NKÖM részéről az Országos Műszaki Múzeumot és intézményeit átfogó intézményi vizsgálat is, illetve a jelzettel szemben elmaradt és 2002-re tevődött át a Nógrádi Múzeumot érintő hasonló vizsgálat.

A szakfelügyelői vizsgálatok, látogatások tárgya a műszaki és technikatörténeti intézményen belüli szakmai helyzet felmérése volt. Témái: a működési engedély, alapítási okirat; a személyi ellátottság helyzete; a szervezeti és működési szabályzatok, munkaköri leírások megléte; a múzeumi nyilvántartások; a gyűjteménygyarapítás; a statisztikai adatszolgáltatás; a restaurálás általános kérdései; a raktározás rendje és helyzete; az őrzés és biztonság helyzete.

A szakmai normatívák esetleges alkalmazásának lehetősége (mint vizsgálati téma) nem vagy aligha merülhet fel ebben az intézményi körben, mivel a hagyományos múzeumi tevékenységi körrel vagy annak nagyobbik hányadával a 77 intézményből mindössze alig tucatnyi rendelkezik, s egy esetleges normatívakövetelménynek 5-6 múzeum talán – részlegesen – megfelelhette.

Működési engedéllyel eredetileg valamennyi intézmény rendelkezett (tulajdonképpen ez jelöli ki a szakfelügyelet határait), ezeket mindannyian be is tudták mutatni. Néhány intézmény frissebb keletű, valamilyen okból megújított – elsősorban szervezeti, fenntartói változást tükröző – működési engedéllyel is rendelkezik. A legrégibb 1974-es, a legutóbbi megújítás viszont 1997-es, azaz meglehetősen nagy a szórás.

*A továbbiakban igen fontos lenne, ha ebben az intézményi körben a minisztérium a megújításokat a műszaki muzeológia és technikatörténeti szakfelügyelet bevonásával, egyetértő véleményével tenné meg, mivel véleményünk szerint a helyszíni ellenőrzés minden esetben elkerülhetetlenül fontos lenne.*

A vizsgálatokból az is kiderült, hogy működési engedéllyel nem rendelkező intézmények is vannak a területen, nevezetesen a Mecseki Bányászati Múzeumból „önkéntesen” kivált, a tulajdonosi jogokat meglehetősen szabadon

értelmező egykori kiállítások (illetve mai tulajdonosaik); a kővágószőlősi Uránbányászati Gyűjtemény, a szászvári Bányászati Múzeum. Itt a névhasználaton kívül első lépésben egyértelműen fontosabb a még meglévő múzeumi gyűjteményanyag tulajdonjogának a tisztázása, s aztán a múzeumi anyag felmérése, az alapnyilvántartások elkészítése. Ezen múzeumok viszonyainak kérdése, illetve azok tisztázása a szakfelügyeletnek évenként visszatérő feladatot fog jelenteni.

A megvizsgált intézmények személyi ellátottsága az alapfeladatok ellátására is elégtelen. Muzeológust, egyéb múzeumi szakembert csak az a néhány, nagyvállalat által fenntartott muzeális intézmény foglalkoztat (mindenkor a megvizsgáltakról van csupán szó), ahol a múzeum és főleg annak kiállítása jelentős marketingfeladatokat is ellát: például a herendi Porcelánművészeti Múzeum, a Kner Nyomdaipari Múzeum. Nincsenek a múzeumi alapfeladatok ellátásához elegendő számban, esetenként akár a minimális alapismertekkel rendelkező munkatársak; több helyen a múzeumi intézmények vezetését kapcsolt vállalati munkakörben vagy nyugdíjasokkal, esetleg csak eseti megbízottakkal – sőt egy esetben önkéntessel – látják el.

A minisztériumi és önkormányzati fenntartású intézményekkel szemben így alig van jelentősége a szervezeti és működési szabályzatok, netán munkaköri leírások meglétének. A vállalati szervezethez tartozó intézmények munkatársai az adott vállalati körben ezekkel természetesen rendelkeznek.

*A legnagyobb gond a múzeumi alapnyilvántartásokkal van.* A megvizsgált 13 intézményből az előírt alapnyilvántartásokkal mindössze a herendi Porcelánmúzeum és a gyomaendrődi Nyomdaipari Múzeum rendelkezik (itt részben már számítógéppel történik). Nem múzeumi, ám valamiféle állomány-nyilvántartó leltárral, lajstrommal rendelkezik a körmenyi Cipőtörténeti Gyűjtemény, a budapesti Söripari Emléktár, a kővágószőlősi Uránbányászati Gyűjtemény, a Mecseki Bányászati Múzeum Földalatti kiállítása és a 13-ból *semmiféle múzeumi vagy egyéb nyilvántartással nem rendelkezik*: a szászvári Bányászati Múzeum, a pécsi Mecseki Bá-

nyászati Múzeum, a gyulai Húsipari Üzemtörténeti Gyűjtemény, a mezőberényi Bodoky Károly Vízügyi Múzeum és Bodrogkeresztúron Zahuczky László magán-motormúzeuma.

*A szakfelügyelet részéről felvetődik, hogy vajon a minisztériumnak a veszélyeztetett helyzetű műszaki múzeumok anyagainak megőrzésére kiírt pályázati összegből nem kellene-e elkülöníteni egy hányadot azon múzeumok, gyűjtemények alapnyilvántartásainak az elkészítésére (elkészíttetésére), amelyek ehhez szakemberekkel nem rendelkeznek, és ezt ebből a keretből más múzeumok szakembereivel megoldhatnák.*

A statisztikai adatszolgáltatásnak – igaz, többnyire ez csak a megbecsült látogatószámra vonatkozik – valamennyi intézmény eleget tesz.

A restaurálás kérdése eléggé sokszínű, de összességében meglehetősen nagy gond a vizsgált körben. Mindössze egyetlen restaurátor dolgozik a vizsgált 13 intézményben, Herenden. Elsősorban a vállalati gyűjtemények fém-tárgyai vannak a legjobb helyzetben, a még meglévő üzemi karbantartási szervezet általában elvégzi azok állagmegóvását, műszaki restaurálását kevésbé. Van, ahol ennek ellenkezője igaz, mint például a gyulai húsipari gyűjtemény esetében, ahol talán soha nem tették rendbe az erre váró, leromlott állagú tárgyakat. A NKÖM szakmúzeumi pályázatát néhányan már többször is felhasználták e célra (például a gyulai Kövizig intézményei), s nyilvánvaló, hogy ez a kör a későbbiekben e területen fokozottabban fog bekapcsolódni a pályázatokba.

A raktározás alig-alig jelent gondot, a meglátogatott múzeumi intézmények többségének a kiállításában szerepel szinte az összes birtokában lévő tárgy. Nagyobb raktári anyaggal – zömmel könyvészetivel – a Kner Nyomdaipari Múzeum rendelkezik. Az őrzés-védelem így szinte kizárólag a kiállítások, a múzeumi helyiségek védelmét jelenti. A vállalati keretek között működőké általában rendben megoldott, esetenként az átlagos múzeumi kiépítettséget és fegyelmet is meghaladó.

A 13 muzeális intézmény terv szerinti látogatásán, befejezett vizsgálatán túl a szakfelügyelet részt vett 2002-re áthúzódó vizsgálatokban: Országos Műszaki Múzeum és fiálái, Ózdi

Városi Múzeum. A szakfelügyelet egésze részt vett az Oroszlányi Bányászati Múzeum új múzeumának a megnyitásán. A vezető szakfelügyelő a Tatabányai Múzeum harmincéves jubileumi ünnepségén, ezenfelül az Ózdi Városi Múzeum jövőjéről szóló polgármesteri hivatali megbeszélésen, a Paksi Atomerőmű Üzemtörténeti Gyűjteménye részére történt raktárkiválasztásban, a Tűzoltó Múzeum gépkocsi-tárolási javaslattételében vett részt.

A szakfelügyelet tevékenyen vesz részt (titkárát és egy tagját adja) a műszaki múzeumok sajátos érdekérvényesítő szervezetének, a Technikatörténeti- és Műtárgyvédelmi Szakbizottságnak a munkájában.

Az alig félévnyi munka a valós képnek csak egy töredékét láttathatja, ugyanis a méreteiben is jelentősebb múzeumok vizsgálata 2002-ben történik (Közlekedési Múzeum, Központi Bányászati Múzeum, Postamúzeum). Ezek nyilvánvalóan jelentősen átrajzolják majd az eddigi képet.

---

#### A REPORT ON THE ACTIVITIES OF THE SUPERVISORY BOARD OF TECHNOLOGICAL AND TECHNICAL HISTORY AND MUSEUMS IN 2001

GÉZA BENCZE

The supervisory board was established in 2001 so it was almost impossible to do an overall and detailed survey of all the 77 institutions under their supervision. The first stage was the time to get sufficient experience in order to continue with the larger and more significant museums: Several problems have been identified while the supervisors were travelling throughout the country and visiting some minor collections. The most urgent issues are staffing problems, lack of professionals, keeping appropriate records and conservation. During the remaining three years of the supervisory project the large Hungarian museums with a technical theme (mining, transportation, postal services etc.) will be surveyed to get a clearer, more detailed picture in order to address existing problems properly.

## A Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma szakmai ellenőrzése a Pest Megyei Múzeumok Igazgatóságán

A szakmai kérdésekben három évre (1997–1999), egyes szervezeti és tulajdoni kérdésekben az 1990-es évek egészére kiterjedő ellenőrző vizsgálatot – szakmai átvilágítást – a fenntartó Pest Megyei Önkormányzat kezdeményezte. A Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma Múzeumi Osztálya által külső szakértők közreműködésével végzett munka helyszíni felmérései előtt a vizsgálatban részt vevők (vezetőjük: dr. Nagy László G., NKÖM Múzeumi Osztálya – történeti muzeológia; dr. Bakó Zsuzsanna és Dévényi István, Magyar Nemzeti Galéria – képzőművészet és kortárs képzőművészet; dr. Bodó Sándor, Budapest Történeti Múzeum – néprajz; dr. Ecsedy István, Baranya Megyei Múzeumok Igazgatósága – régészet; dr. Járó Márta, Magyar Nemzeti Múzeum – műtárgyvédelem; Káldy Mária, Szabadtéri Néprajzi Múzeum – közművelődés) először vezetői értekezleten ismertették a vizsgálat módszerét. A szakmai ellenőrzés munkaterveket és munkajelentéseket, statisztikai adatokat és más, működéssel kapcsolatos iratokat vizsgált és értékelt, s ennek eredményeit összevetették a három hónapig tartó helyszíni vizsgálatok (intézményvezetőkkel és munkatársakkal való beszélgetések, raktárak, kiállítások, könyvtárak, munkaszobák, műhelyek, nyilvántartási leltárkönyvek megtekintéséből leszürrhető tapasztalatok, ismeretek) eredményeivel. Valamennyi szakág és intézményi egység görcső alá került.

A 28 oldalas vizsgálati jegyzőkönyv legfontosabb megállapításai úgy az intézmény, mint fenntartója számára rendkívül tanulságosak.

A szakmai mutatók szerénysége alapvetően az elvárások és igények, illetve a fenntartó önkor-

mányzat gazdasági lehetőségei közötti különbségekkel magyarázható. A 32 önálló működési engedéllyel rendelkező intézményi egységből álló megyei múzeumigazgatóság a legnagyobb és legtagoltabb ilyen jellegű szervezet Magyarországon. Az igazgatósági központ (Ferenczy Múzeum, Szentendre) mellett öt tájmúzeum: a Tragor Ignác Múzeum, Vác (alapítva: 1896), Kossuth Múzeum, Cegléd (1917), az Arany János Múzeum, Nagykőrös (1928), a Petőfi Múzeum, Aszód (1958), az Árpád Múzeum, Ráckeve (1962) alkotja az intézményhálózat gerincét. Szentendrén, Nagykőrösön és Vácott több kiállítóhely is tartozik a múzeumhoz. Az intézményhálózat hármastagolását különböző gyűjtemények, kiállítóhelyek teszik teljesé: a Cserháttáj Múzeum Pencen (1952), a Blaskovich Múzeum Tápiószelén (1952), az Abonyi Lajos Múzeum Abonyban (1959), a Börzsöny Múzeum Szobon (1960), a Szőnyi István Emlékmúzeum Zebegényben (1967), a Gorka Kerámiamúzeum Verőcén (1972), valamint Falumúzeum Nagytarcsán (1960) és Isaszegen (1967).

Az egyedileg nyilvántartott műtárgyak száma tekintetében a PMMI a hazai sorrend 8–9. helyén áll a múzeumigazgatósághoz tartozó gyűjtemények nagysága (382 000 darab) alapján. A 247 000 egyedileg leltározott és 55 000 becsült (leltározatlan) lelettel a legnagyobb szakági gyűjtemény a régészeti: a 2001–2002. évi megelőző feltárások, különösképpen az M0-s autópálya nyomvonala leletekben bővelkedő lelőhelyeinek eddig feltárt több mint 500 000 négyzetmétere alighanem jelentős előremozdulást jelent e tekintetben az országos 9. helyről. A ré-

gészeti kollekciók néhány különösen értékes, nemzetközileg is számon tartott leletet, leletgyűjtést tartalmaznak. (Aszódról újkőkori telep és temető, Budakalásról rézkori és avar kori temető, Vácraól középkori leletek, Nagykőrösön avar fejedelmi lelet és középkori körmeneti kereszt, Jászkarajenőről szarmata csontlelet említhető e tekintetben.) A képzőművészeti gyűjtemény nagysága (11 000 darab) alapján ugyancsak a 9. helyen található az országos listán, de a szentendrei kollekció (9000 műtárgy) szerepe és a magyar képzőművészet történetében betöltött jelentősége kapcsán minden bizonnyal a virtuális toplista élmezőnyébe sorolható. A néprajzi gyűjtemény országosan a 4. legnagyobb megyei anyag (43 000 tárgy), a történeti gyűjtemény pedig a 6. (40 000 tárgy). Az elkülönített megyei numizmatikai gyűjtemény (a Kossuth Múzeumban) 30 000 darabot számlál. A múzeumi könyvtárak kötetszáma alapján az előkelő 2. helyen áll a Pest Megyei Múzeumok Igazgatósága, nem kis mértékben a jelentős kiadványsorozatoknak köszönhető cserepéldányok révén. Az adattári dokumentációs egységek tételszáma alapján is az országos élmezőny 2-3. helyén áll intézményünk.

Fontos megállapításai a vizsgálatnak, hogy a gyűjteménygyarapodás - a régészetit nem számítva - esetleges. Költségvetési okok miatt szinte csak ajándékozás útján, olykor pályázati pénzből, minisztériumi támogatásból lehetséges. A nyilvántartási munkák hiányosságai részben a pénzügyi források szűkösségével magyarázhatók, de nem tagadható, hogy bizonyos tartalmi és formai hibák szakmai lazaságok miatt történtek. Ezek felszámolása a közeli időszak feladata, e tekintetben mindenképpen - különösképpen a nemrégiben kinevezett megyei múzeumigazgató számára - iránymutató a minisztériumi jelentés.

A hibákra, elmaradásokra való figyelemfelhívás mellett örvendetesek számunkra a dicséretes részek: „Aszód, Cegléd, Vác történeti gyűjteménye [...] minden tekintetben szabályos, és szakmai színvonala is példamutató.”

A műtárgyak megőrzésével, raktározásával, állagvédelmi feladatokkal kapcsolatos égető problémáinkra is felhívja a figyelmet a jelentés.

Legkritikusabb a helyzet Szentendrén: a Castrumban lévő régészeti-történeti-néprajzi raktárak műszakilag alkalmatlanok erre a funkcióra, beáznak, fűtetlenek és zsúfoltak. Az utóbbi minősítés érvényes a képzőművészeti raktárakra is. Optimálisához közelítő helyzet alakult ki 2002-ben a Tragor Ignác Múzeumban: a vizsgálat által is kifogásolt úgynevezett szérűskerti külső raktár használatát a tulajdonos városi önkormányzat nem sokkal a vizsgálat lezárása után felmondta, s Pest Megye Önkormányzata beruházása révén 1400 négyzetméteres hasznos alapterületű, jó állapotú ingatlanhoz jutott a múzeum, amelynek funkcionális átalakítása hamarosan befejeződik. Hasonló beruházás történt megelőző régészeti ásatások anyagának elhelyezésére Cegléden (az M0-s autópálya-ásatás kapcsán), s előkészületben van egy hasonló Nagykőrösön és Ráckeven is.

Általános probléma a gyűjteményi raktárak biztonsági helyzete és tűzbiztonsága. A vizsgálat lezárása óta ez ügyben minimális javulás történt.

A raktárak helyzete, a klimatikus viszonyok elégtelensége miatt sziszifuszi munka a műtárgyvédelem, a restaurálás. A vizsgálat lezárása után e tekintetben kismértékű épületfelújításra került sor Szentendrén, amelynek köszönhetően ma már nem ázik be a Castrum restaurátorműhelye. Ugyancsak költségvetési okok miatt egyébként ma is lassan halad a restaurálás, s a kifogásolt korszerű műhely hiánya továbbra is megyeszerte aktuális probléma. Aszódon, Nagykőrösön, Vácra s több szentendrei kiállítóhelyen műtárgyvédelmi hiányosságokról is beszámolt a minisztériumi jelentés. Mindenképpen említeni kell, hogy e problémák megszüntetésére anyagi támogatást is kaptunk a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériumától (fényvédő fóliák Szentendrére, páramentesítő készülék Vácra).

A kiállítások tekintetében az állandó tárlatok korszerűsítésére, felújítására, illetve új szerzemények és koncepciók szerinti kiállítások készítésének szükségességére, a szakágak közötti aránytalanságára hívja fel a figyelmet a jelentés. Mindez általános szakmai igény a munkatársak részéről is, kivitelezése viszont a jelenleginél jobb költségvetési támogatást igényel.

A közművelődéssel, múzeumpedagógiával, közönségszolgálattal foglalkozó munkatársak számának elégtelensége és az intézményi egységek közötti egyenetlensége miatt e tekintetben szintén anomáliákra hívta fel a múzeumvezetés és a fenntartó figyelmét a vizsgálati jelentés. Szentendrén és az úgynevezett kismúzeumokban meglévő, elfogadható „állapotok” mellett a tájmúzeumokban szinte alig történt érdemleges munka a vizsgált időszakban. Ezzel szemben a tudományos kutató- és publikációs tevékenységnél fordított a helyzet: a megyei múzeumi kiadványok mellett a tájmúzeumok is jelentős kiadványokkal büszkélkedhetnek, munkatársaink publikációs tevékenysége mennyiségében és minőségében pedig országos viszonylatban is elismerésre méltó. Feltétlenül meg kell azonban jegyezni, hogy az elismerő szavak mellett az összehangoltság hiányára is rámutat a jelentés.

A Pest Megyei Múzeumok Igazgatósága személyi helyzetének elemzése során a vizsgálat kiemeli: az objektumai számát tekintve legnagyobb megyei múzeumi hálózat összlétszámát tekintve csak 5. az országos összehasonlításban. Ez a helyzet veszélyezteti az alapfeladatok megfelelő ellátását, nemcsak a tényleges munkavégzést, hanem a gyűjtemények, kiállítások biztonságát is.

Az ingatlanok helyzetével a raktárak kapcsán részben már foglalkoztunk: Szentendrén az igazgatóság központi épületét egyházi kárpótlás miatt a görögkeleti szerb egyháznak 2011-ig vissza kell adni. Az új múzeum koncepciójának kidolgozását a közelmúltban megkezdtük. Vácut az új raktárépület szerzésével egyidejűleg is érvényesnek tartjuk az új múzeum építésének tervét, a megyei önkormányzat idén is beadta címzett támogatásra a pályázatot ennek érdekében.

Nagyon fontos megállapítása a vizsgálati jelentésnek a szakmai munka pénzügyi hátterének elemzése. Ebből kiderül, hogy az ország legnagyobb múzeumi hálózatát fenntartó megyei szervezet költségvetése – összehasonlításban más megyei múzeumok költségvetési helyzetével – a vizsgált időszakban romlott, a második helyről a negyedikre esett vissza. A megyei önkormányzati támogatás a vizsgált időszakban a

teljes összeg 50–55%-át tette ki, az országos átlagnál (60–65%) kevesebb. Mindez a fenntartó forráshiányával magyarázható. „Ilyen körülmények között nehéz lenne szakmailag megalapozott, tervszerű gazdálkodásról beszélni, a cél minden évben az adott esztendő „átvészelése” volt, ami végső soron a muzeológiai és közművelődési munka egészének színvonalcsúszásához vezetett.

A szakminisztérium vizsgálati jelentése a szakfelügyeleti munka összegzésével és problémamegoldási javaslataival zárul. A vizsgált időszak szervezési, irányítási és működési gondjainak elemzése a 2002-ben megújult múzeumvezetés számára mindenképpen tanulságos, mondhatni feladatmeghatározó. Bízom abban, hogy a mélyen gyökerező problémák megoldására tett eddigi erőfeszítéseink jó irányba mutatnak, s a 2002 őszen ugyancsak megújult megyei önkormányzat, továbbá a szakminisztérium eddig is élvezett támogatásával nem lesznek eredménytelenek.

---

#### A PROFESSIONAL SUPERVISION BY THE MINISTRY OF CULTURAL HERITAGE AT THE DIRECTORATE OF MUSEUMS IN PEST COUNTY

LÁSZLÓ SIMON

The directorate of 32 collections and museums is the largest such organisation in Hungary: In the past few years a general supervision was carried out to examine and analyse the current state of affairs at museums belonging to the institution. Although it is the largest, its collections lag behind in the number of items, purchases are occasional and maintenance and conservation are underfinanced. Since the report on the survey was published some of the problems have been settled but the most serious issues, that is conservation and security, need financial support from the Ministry on the suggestion of the general supervision and the survey.

---

## Kulturális örökségünk - közös feladataink

Az egyházi muzeális intézmények valójában kettős kontroll alatt állnak. Az egyház mint tulajdonos a törvény szerinti fenntartó és üzemeltető, elsősorban az egyházi felügyeletet tartja szem előtt. A II. vatikáni zsinat egyháza 1988-ban, II. János Pál pápa *Pastor bonus* című apostoli konstitúciójával létrehozta az Apostoli Szentszék egyik új hivatalát: az Egyházi Kulturális Javak Pápai Bizottságát. Az új vatikáni dikasztérium elnevezése jelzi, hogy a Szentszék különös figyelemmel kívánja őrizni, védeni és az egyetemes kultúra számára kamatoztatni az évezredek óta – mind a kultusz, mind intézményei számára – megteremtett értékeit. Nyilvánvaló, hogy ezek az értékek parciális vonatkozásban az egyes nemzetek kulturális örökségét is képezik, ezért igen szerencsés, hogy néhány esztendő óta az egykori magyar „kultuszminisztériumot” Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériumának nevezik. Az egyház kulturális öröksége tehát a nemzet kulturális öröksége is. A Magyar Katolikus Püspöki Kar erre a jelentős „értékmentő” átfedésre ismert rá, amikor a római dikasztérium megalakulása előtt mintegy két évtizeddel, már 1969-ben létrehozta az Országos Katolikus Gyűjteményi Központot. Központunk tevékenységét az új vatikáni intézmény azóta megjelent irányelvei minden vonatkozásban megerősítik. Az alapító konstitúció általánosságban „kincsek”, vagyis olyan értékek védelméről szól, amelyeket a lehető legnagyobb igyekezettel kell megőrizni, bármely művészeti ághoz tartozzanak is. Idézem a vatikáni konstitúció szavait:

Különös figyelmet kell szentelni azoknak az alkotásoknak, „amelyeknek sajátos használata már megszűnt”, vagyis amelyeket már nem használnak liturgikus, istentiszteleti célra: eb-

ben az esetben e tárgyakat „megfelelően ki kell helyezni közszemlére az egyház múzeumaiban vagy más helyeken”. A művészeti kincseken túl a szóban forgó meghatározás magában foglalja a történelmi értékeket is, amelyeken a konstitúció a „dokumentumokat és segédeszközöket” érti, jelezve hogy ezeket levéltárakban és könyvtárakban a „hozzaértő személyzetre” kell bízni, hogy azok történelmi értéket őrizve, „el ne vesszenek”. Fel kell figyelniük a latin kifejezésre: „ne pereant”. Ugyancsak figyelemre méltó, hogy a vatikáni bizottság segítséget kíván nyújtani a helyi egyházaknak múzeumok, levéltárak és könyvtárak alapítására „fennhatósági területük művészeti és történelmi jellegű kincseinek méltó és megfelelő összegyűjtése és őrzése” érdekében.

Ennek célja nyilvánvaló: ezeket az értékeket „mindazok számára hozzáférhetővé kell tenni, akik érdeklődnek irántuk”.

Ennek a vatikáni, legfelsőbb szintű szándéknak megfelelően látja el feladatát az Országos Katolikus Gyűjteményi Központ, és egyházi, szakmai felügyeletet lát el a hazai katolikus egyházi gyűjtemények felett.

2001 augusztusában látott napvilágot a nevezett vatikáni bizottság új kiadványa, *Az egyházi múzeumok pasztorális tevékenysége* címen. Ez az instrukció részletes irányelveket foglal magában az egyházi gyűjtemények szervezésére és működésére vonatkozóan. Egyértelmű tehát, hogy a katolikus egyház legfelsőbb vezetése külön hangsúlyt kíván helyezni az egyház ezen kulturális, egyben pasztorális tevékenységére.

Magától értetődő viszont, hogy egyházi kulturális értékeink – mint már arra céloztunk – a nemzeti örökség elidegeníthetetlen részét képezik. Ezért kulturális értékeink őrzésére, be-

mutatására és közszolgálatot teljesítő intézményeink üzemeltetésére vonatkozóan a magyar Országgyűlés által megszavazott és törvényerőre emelt rendelkezések ugyancsak vonatkoznak. Méltányosnak tartjuk tehát, hogy az állami hatóságok, amelyek évről évre kulturális támogatást nyújtanak ezen intézmények üzemeltetésére, felügyeletet gyakoroljanak ezen intézmények működése felett. Így nemcsak tudomásul vettük, de készséggel fogadtuk az állami szakfelügyelet újjálesztését és a miniszteriális szakfelügyelők kinevezését. Jónak tartjuk a kialakult gyakorlatot is, hogy a szakfelügyelők intézményeink felé előre jelzik látogatásukat, és észrevételeikről írásos jelentést adnak mind a minisztérium főosztálya, mind az illetékes egyházi hivatalok felé. Észrevételeiket és tanácsaikat alkalmazni kívánjuk minden konkrét esetben.

Jelezni kívánom sajátos gondjainkat is. Az állami szakfelügyelők kifogásolhatják, hogy egyházi gyűjteményeink közvetlen vezetéséből esetenként hiányoznak a szakképzett személyek, kevés a teremőr és a kiállításokat bemutató alkalmazott, esetleg még nem teljes a nyilvántartás, a leltárkönyv vezetése. Nincs mód a biztonsági berendezések korszerűsítésére, valamint a légkondicionálás bevezetésére. Mindez kifogásolható, de tudnunk kell, hogy amíg az elmúlt évtizedekben kulturális intézményeink a hazai művelődés peremére szorultak, és az állami támogatás minimális volt, addig az utóbbi időben kialakult támogatási forma, az állami költségvetésben évenként biztosított és a pályázatok által elnyerhető összeg sem elegendő kulturális intézményeink korszerűsítésére és a nevezett hiányok kifogástalan korrigálására. Az egyházmegyei központok tetemesen járulnak hozzá gyűjteményeink zavartalan működésének biztosításához, de nem szabad elfelejtenünk, hogy az egyház elsődleges feladata a lelki gondozás és pedagógiai, szociális intézményeinek fenntartása. Kritikusaink nem számolnak azzal, hogy a társadalmi formák az elmúlt évszázad alatt – szerencsésen, de nem problémamentesen – megváltoztak. Az egyház már nem rendelkezik azokkal az anyagi bázisokkal, amelyekkel annak idején. Hiányoznak a kulturális értékek fenntartását egykor szolgáló egyházi birtokok,

a jómódú kegyurak és a nagylelkű mecénások. Mind az egyháznak, mind az állami hatóságoknak tudatosítaniuk kell, hogy az egyház kulturális öröksége egyben hazánk kulturális örökségének elidegeníthetetlen része. Ezért fenntartásuk, gondozásuk és üzemeltetésük közös kultúrpolitikai felelősség: mind az egyház, mind az állam gondja és feladata.

---

## OUR CULTURAL HERITAGE – OUR COMMON TASKS

ATTILA FARKAS

The church-owned museums or collections in Hungary are under a double control: that of the church as the owner and manager, with the primary focus on ecclesiastical and spiritual supervision, and as part of the national cultural heritage the collections are operated in accordance with all the relevant legal and financial regulations, that is, state control cannot be avoided. The National Centre for Catholic Collections was established in 1969 to preserve the cultural and spiritual heritage of the church and in these days the idea is supported by the new Vatican guidelines as well. Not only works of art, but also treasures of historical importance and everyday religious objects and documents must be collected, preserved and presented to the public – anyone interested. The new supervisory system also includes church collections so the problems – lack of staff, security, appropriate documentation etc. – can be discovered and tackled by the ministry's departments as the preservation of common heritage is the responsibility of the state and the church together.

---



# Igények és lehetőségek

## A Nemzeti Kulturális Alapprogram Múzeumi Kollégiuma és a kiadványok

Az országos múzeumigazgatói értekezlet központi témájához - *A múzeumok külső kommunikációja* - a Nemzeti Kulturális Alapprogram Múzeumi Kollégiumának három kiírása csatlakozik:

1. periodikapályázatok;
2. a múzeumokban őrzött tárgyi és szellemi örökség publikációkban történő közreadása (forráskiadványok, dokumentumgyűjtemények, tanulmánykötetek, tematikus monográfiák, tárgykatalógusok stb.);
3. a kiállításokhoz kapcsolódó katalógusok kiadása.

Az NKA múzeumi kuratóriuma jelenleg hat főből áll: Cseri Miklós elnök, Gerelyes Ibolya, Szacsavay Éva, Kubassek János, Bencze Géza és Kratochwill Mimi tagok. Az NKA szervezeti és működési szabályzatának megfelelően állandó meghívott, de csak tanácskozási joggal rendelkező külső tagja bizottsági ülésünknek a NKÖM Múzeumi Osztályának képviselője. A kuratórium mandátuma 2001 januárjától kezdődött, melynek értelmében négy főnek 2004. december 31-ig, két főnek pedig 2006. december 31-ig tart a megbízatása. Az elnöki mandátum 2002. december 31-ig szól (a kézirat leadásának idején már - 2003. január 1-jétől - Bencze Géza, az Országos Műszaki Múzeum főigazgató-helyettese a kollégium elnöke). Mindezeket csak azért kívántam megjegyezni, mert személyes tapasztalataimat csak a 2001-2002-es évről mondhatnám el, de - köszönet az NKA igazgatóságának és ezen belül Hajas Gizella kollégiumi titkárnak - már 1998-tól rendelkezésemre álltak adatok, melyek nagyobb távlatokba helyezik megfigyeléseinket, tapasztalatainkat. Még a bevezetőben szeretném jelezni, hogy az adatsorban bizonyos torzítások figyelhetők meg, mert 2000-ben változott az NKA működése, akkor zá-

rultak le átmeneti időre a nemzeti közgyűjtemények pályázati lehetőségei az adott szakkollégiumokhoz.

Jelen tájékoztató két részből áll: a) statisztikai adatok és összehasonlítások; b) általános tanulságok és tapasztalatok.

### STATISZTIKAI ADATOK ÉS ÖSSZEHASONLÍTÁSOK

#### 1. Periodikák

A periodikára vonatkozó felhívás és pályázati kiírás így szól: „Múzeumi szakmai periodika megjelenítése, mely az előző évvel azonos címmel és tárgykörrel kerüljön kiadásra, évfolyamszámmal, sorszámmal és keltezéssel legyen ellátva. Előnyben részesülnek a nagyobb múlttal rendelkező kiadványok. Csak nyomdai költségre lehet pályázni, a részletes színopszissal vagy kézirattal, OSZK köteles-példány igazolással és részletes költségvetéssel.”

1998-ban 33 pályázat érkezett, melyek közül 26 nyert (78%). A pénzügyi igény 29,9 M Ft volt, ehhez képest 20,085 M Ft-ot (69%) ítéltünk meg.

1999-ben 45 pályázatból 38 nyert (84%), s az igényelt 51,394 M Ft-ból 31,915 M Ft-ot (62%) ítélt meg a kollégium.

2000-ben 28 pályázatból 26 nyert (93%), de a 32,135 M Ft-os igényből csak 17,9 M Ft-ot (55,7%) ítéltünk meg. 2001-ben 56 pályázatból 41 nyert (73%), az 54,640 M Ft-os igényhez képest 25,5 M Ft (46,6%) az elnyert támogatás.

2002-ben 57 pályázatból 45 nyert (78,9%), az 58,033 M Ft-os igényhez képest 26,05 M Ft (44,8%) az elnyert összeg. Táblázatba foglalva ez így néz ki:

## PERIODIKÁK

Év	Megítelt pályázatok aránya		Megítelt összegek aránya	
	(db)	(%)	(M Ft)	(%)
1998	26	78,0	20,085	69,0
1999	38	84,0	31,915	62,0
2000	26	92,0	17,900	55,7
2001	41	73,7	25,500	46,6
2002	45	78,9	26,050	44,8

A táblázatok adatsorainak összegzéseképpen elmondható, hogy a nyertes pályázatok darabszáma tekintetében magas számarány figyelhető meg annak ellenére, hogy fokozatosan növekszik az igénylők/pályázók száma is. De amíg az elbírált pályázatok darabszáma dicséretes növekedést mutat, addig a megítelt összegek százalékos arányszáma fokozatosan csökken,

bár a felhasznált összegek abszolút értéke stagnál. Újfént meg kell jegyeznem, hogy a 2000. év szembevető eltérése az új NKA-törvényből fakad, a nemzeti intézmények már nem pályázhattak.

A következő adatsorok megyei és területi bontásban adnak számunkra betekintést a pénzügyi támogatások földrajzi eloszlását illetően:

## 1998

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	33	Igény	28 908 770
Támogatott	26	Támogatás	20 085 000

## Megyei bontás

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	-	-	-	-
Bács-Kiskun	2	871,17	1	500
Békés	-	-	-	-
Borsod-Abaúj-Zemplén	-	-	-	-
Csongrád	3	2 925,00	3	1 800
Fejér	1	1 440,00	1	1 000
Győr-Moson-Sopron	1	600,00	1	600
Hajdú-Bihar	-	-	-	-
Heves	2	1 300,00	2	1 300

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Jász-Nagykun-Szolnok	1	300,00	1	300
Komárom-Esztergom	2	390,00	-	-
Nógrád	1	800,00	1	600
Pest	1	600,00	1	600
Somogy	1	630,00	-	-
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	600,00	1	500
Tolna	-	-	-	-
Vas	1	200,00	1	200
Veszprém	-	-	-	-
Zala	-	-	-	-
Budapest	16	18 252,60	13	12 685
Határon túli	-	-	-	-
Összesen	33	28 908,77	26	20 085

1999

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	45	Igény	51 394 770
Támogatott	38	Támogatás	31 915 000

*Megyei bontás*

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	1	844	1	800
Bács-Kiskun	1	800	1	800
Békés	-	-	-	-
Borsod-Abaúj-Zemplén	1	1 200	1	1 200
Csongrád	4	3 840	3	1 640
Fejér	1	1 375	1	800
Győr-Moson-Sopron	1	900	1	900
Hajdú-Bihar	1	1 100	1	800
Heves	2	1 500	2	1 500

(A 43. oldalon lévő táblázat folytatása)

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Jász-Nagykun-Szolnok	2	1 512	1	800
Komárom-Esztergom	1	2 400	1	1 500
Nógrád	1	600	1	600
Pest	2	2 000	2	1 800
Somogy	-	-	-	-
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	850	1	800
Tolna	1	920	1	800
Vas	1	1 604	1	800
Veszprém	2	2 950	2	1 700
Zala	1	1 006	1	800
Budapest	20	24 608	15	12 500
Határon túli	1	1 375	1	1 375
Összesen	45	51 394	38	31 915

2000

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	28	Igény	32 135 000
Támogatott	26	Támogatás	17 900 000

Megyei bontás

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	-	-	-	-
Bács-Kiskun	-	-	-	-
Békés	1	1 364,0	1	800
Borsod-Abaúj-Zemplén	1	1 200,0	1	800
Csongrád	4	3 914,0	4	2 000
Fejér	1	2 425,0	1	800
Győr-Moson-Sopron	1	1 200,0	1	800

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Hajdú-Bihar	3	1 644,0	3	1 300
Heves	2	1 700,0	2	1 600
Jász-Nagykun-Szolnok	1	930,0	1	800
Komárom-Esztergom	1	2 400,0	1	800
Nógrád	1	982,0	1	800
Pest	-	-	-	-
Somogy	-	-	-	-
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	850,0	1	800
Tolna	-	-	-	-
Vas	-	-	-	-
Veszprém	4	1 663,5	4	1 100
Zala	-	-	-	-
Budapest	6	10 232,5	4	4 700
Határon túli	1	1 630,0	1	800
Összesen	28	32 135,0	26	17 900

## 2001

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	56	Igény	54 640 400
Támogatott	41	Támogatás	25 500 000

## Megyei bontás

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	2	1 881,0	2	1 300
Bács-Kiskun	1	1 000,0	1	600
Békés	5	2 845,4	2	600
Borsod-Abaúj-Zemplén	2	2 150,0	1	800
Csongrád	7	7 269,0	2	1 200
Fejér	1	1 000,0	1	700
Győr-Moson-Sopron	1	1 500,0	1	700

(A 45. oldalon lévő táblázat folytatása)

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Hajdú-Bihar	1	1 100,0	1	800
Heves	3	3 027,0	3	1 700
Jász-Nagykun-Szolnok	5	2 643,0	4	1 500
Komárom-Esztergom	2	2 050,0	2	1 050
Nógrád	1	1 803,0	1	800
Pest	1	907,0	1	500
Somogy	1	800,0	-	-
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	950,0	1	750
Tolna	2	1 450,0	1	600
Vas	3	2 000,0	2	800
Veszprém	6	4 074,0	4	1 500
Zala	1	1 155,0	1	700
Budapest	8	12 806,0	8	7 900
Határon túli	2	2 200,0	2	1 000
Összesen	56	54 640,4	41	25 500

2002

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	57	Igény	58 033 100
Támogatott	45	Támogatás	26 050 000

Megyei bontás

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	1	1 123,0	1	800
Bács-Kiskun	1	900,0	1	600
Békés	1	1 085,0	1	700
Borsod-Abaúj-Zemplén	1	1 200,0	1	800
Csongrád	7	6 332,8	6	2 250
Fejér	1	1 010,0	1	650
Győr-Moson-Sopron	1	1 000,0	1	700

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Hajdú-Bihar	3	2 227,0	2	1 100
Heves	2	2 026,0	2	1 300
Jász-Nagykun-Szolnok	1	700,0	1	400
Komárom-Esztergom	3	3 250,0	2	1 100
Nógrád	1	1 035,0	1	800
Pest	3	1 862,0	2	800
Somogy	2	1 955,0	2	1 100
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	1 100,0	1	800
Tolna	1	1 200,0	1	800
Vas	3	2 290,0	2	1 000
Veszprém	6	3 850,0	4	1 700
Zala	2	1 972,0	2	1 200
Budapest	12	18 305,3	9	6 750
Határon túli	4	3 610,0	2	700
Összesen	57	58 033,1	45	26 050

## 2. Kiadványok

A múzeumokban őrzött társadalmi és szellemi örökség megjelenítésére szóló pályázat statisztikai arányszámait a következőképpen alakultak: 1998-ban 34 pályázatból 18 nyert (52,9%), melynek összecsereje megfelelője: 28,875 M Ft, melyhez képest 8,08 M Ft (27,9%) teljesült. 1999-ben a hetven pályázatból 23 nyert (32,8%), míg a 93,33 M Ft igényhez képest 22,55 M Ft-ot (24,16%) tudtunk biztosítani.

2000-ben 101 pályázatból 39 nyert (38,6%) és az igényelt 108,355 M Ft-hoz képest 22,515 M Ft-ot (20,77%) oszthattunk szét.

2001-ben 47 pályázatból 27 nyert (57,4%), de 60,686 M Ft-os igényhez képest csak 11,893 M Ft-ot (19,59%) sikerült biztosítani.

2002-ben fellendülés következett, 36 pályázatból 29 pályázat nyert (80,5%), és a 32,803 M Ft igényhez képest 14,946 M Ft-ot (45,56%) ítelt meg a kuratórium.

## KIADVÁNYOK

Év	Megítelt			
	pályázatok		összegek	
	darab	%	M Ft	%
1998	18	52,9	8,080	27,90
1999	23	32,8	22,550	24,16
2000	39	38,6	22,515	20,77
2001	27	57,4	11,893	19,59
2002	29	80,5	14,946	45,56

Ha az adatsorokat egymás mellé tesszük, akkor látható (lásd fenti táblázat), hogy a megítélt pályázatok számszerűségét tekintve egyfajta növekedés figyelhető meg, de a megítélt összegek

tekintetében igazából semmi logikus következtetést nem vonhatunk le, nincs egyértelmű tendencia. A támogatások földrajzi eloszlását szintén táblázattal illusztrálhatjuk:

1998

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett (darab)	34	Igény (forint)	28 875 926
Támogatott	18	Támogatás	8 080 000

### Megyei bontás

	Igény		Megítélt
	pályázat (db)	összeg (Ft)	összeg (E Ft)
Baranya	1	886 000	-
Bács-Kiskun	3	1 889 216	880
Békés	2	378 000	-
Borsod-Abaúj-Zemplén	-	-	-
Csongrád	2	751 000	250
Fejér	1	1 004 000	500
Győr-Moson-Sopron	2	501 200	280
Hajdú-Bihar	2	493 850	300
Heves	2	2 267 400	1000
Jász-Nagykun-Szolnok	-	-	-
Komárom-Esztergom	-	-	-
Nógrád	1	929 000	-
Pest	3	2 632 500	2410
Somogy	-	-	-
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	400 000	400
Tolna	1	506 000	250
Vas	1	800 000	-
Veszprém	2	310 000	310
Zala	1	955 760	700
Budapest	9	13 672 000	800
Határon túli	-	-	-
Összesen	34	28 875 926	8080



	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	70	Igény	93 330 075
Támogatott	23	Támogatás	22 550 000

*Megyei bontás*

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	4	8 513 000	2	1 900
Bács-Kiskun	3	3 293 000	1	500
Békés	2	2 194 000	1	900
Borsod-Abaúj-Zemplén	2	1 050 000	-	-
Csongrád	4	3 800 000	1	1 900
Fejér	-	-	-	-
Győr-Moson-Sopron	1	1 336 000	-	-
Hajdú-Bihar	2	1 696 000	1	2 000
Heves	1	4 000 000	-	-
Jász-Nagykun-Szolnok	1	513 000	-	-
Komárom-Esztergom	6	5 088 000	2	1 000
Nógrád	-	-	-	-
Pest	7	7 094 000	1	1 400
Somogy	1	1 150 000	1	800
Szabolcs-Szatmár-Bereg	2	1 004 000	1	450
Tolna	2	1 700 000	-	-
Vas	1	454 000	1	400
Veszprém	2	3 200 000	-	-
Zala	-	-	-	-
Budapest	29	50 245 075	11	13 100
Határon túli	-	-	-	-
Összesen	70	93 330 075	23	22 550

2000

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	101	Igény	108 355 175
Támogatott	39	Támogatás	22 515 000

*Megyei bontás*

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	7	6 801 000	2	2 100
Bács-Kiskun	4	5 678 600	1	900
Békés	4	9 208 000	-	-
Borsod-Abaúj-Zemplén	2	1 200 000	-	-
Csongrád	8	8 507 000	2	1 600
Fejér	3	2 754 000	2	500
Győr-Moson-Sopron	2	2 492 000	1	400
Hajdú-Bihar	6	5 405 000	3	1 660
Heves	1	600 000	-	-
Jász-Nagykun-Szolnok	8	4 386 000	3	1 133
Komárom-Esztergom	7	5 150 000	2	1 200
Nógrád	2	4 060 000	2	2 000
Pest	10	6 430 200	2	368
Somogy	6	4 482 000	2	1 100
Szabolcs-Szatmár-Bereg	4	2 525 000	4	1 925
Tolna	2	2 000 000	2	1 000
Vas	4	1 929 000	3	890
Veszprém	5	3 148 000	3	989
Zala	2	3 500 000	1	250
Budapest	14	28 099 375	1	4 500
Határon túli	-	-	-	-
Összesen	101	108 355 175	39	22 515

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	47	Igény	60 686 520
Támogatott	27	Támogatás	11 893 000

*Megyei bontás*

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	3	4 055 000	2	750
Bács-Kiskun	4	7 850 000	1	500
Békés	1	400 000	1	300
Borsod-Abaúj-Zemplén	4	3 332 000	4	1 600
Csongrád	6	8 336 000	2	723
Fejér	1	900 000	1	600
Győr-Moson-Sopron	2	1 150 000	1	300
Hajdú-Bihar	2	1 873 000	1	600
Heves	1	500 000	1	400
Jász-Nagykun-Szolnok	3	1 414 000	2	520
Komárom-Esztergom	1	920 000	1	800
Nógrád	-	-	-	-
Pest	2	1 824 000	1	600
Somogy	3	1 038 500	2	600
Szabolcs-Szatmár-Bereg	3	2 691 520	3	1 200
Tolna	-	-	-	-
Vas	-	-	-	-
Veszprém	2	2 116 000	1	1 000
Zala	-	-	-	-
Budapest	7	20 796 500	1	500
Határon túli	2	1 490 000	2	900
Összesen	47	60 686 520	27	11 893

2002

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	36	Igény	32 803 600
Támogatott	29	Támogatás	14 946 000

*Megyei bontás*

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	2	4 100 000	1	800
Bács-Kiskun	2	1 259 120	1	200
Békés	3	986 000	2	386
Borsod-Abaúj-Zemplén	2	1 800 000	2	900
Csongrád	3	1 910 000	3	1 160
Fejér	-	-	-	-
Győr-Moson-Sopron	2	2 100 000	2	1 100
Hajdú-Bihar	2	1 025 000	2	925
Heves	-	-	-	-
Jász-Nagykun-Szolnok	-	-	-	-
Komárom-Esztergom	-	-	-	-
Nógrád	2	2 899 200	2	1 500
Pest	3	5 128 000	2	2 400
Somogy	1	700 000	1	700
Szabolcs-Szatmár-Bereg	2	1 638 000	2	1 000
Tolna	1	390 000	1	300
Vas	1	890 000	1	885
Veszprém	4	1 939 280	3	930
Zala	2	1 485 000	2	960
Budapest	3	3 954 000	1	300
Határon túli	1	600 000	1	500
Összesen	36	32 803 600	29	14 946

### 3. Kiállítási katalógusok

A kiállítási katalógusok tekintetében nagyon nehéz volt korrekt adatsorokat felállítani, mert nagyon sok esetben a pályázatokból szinte lehetetlen volt kiszűrni, hogy az egyes múzeumok mennyi támogatást kértek a kiállításra, s mennyit a katalógusra. Mindezek után az sem derült ki teljes mértékben, hogy az általunk 40–50 százalékos arányban megítélt összegkeretekből mennyit is költöttek valójában katalógusra. Igyekeztünk racionális összevonásokat végezni, de ebben az esetben adataink inkább csak tájékoztató jellegűnek tekintendők.

1998-ban 46 pályázatból 22 volt sikeres (47,8%), összességében: az 58,289 M Ft igény-

hez képest 21,29 M Ft-ot (36,5%) tudtunk megítélni.

1999-ben 37 pályázatból 17 nyert (45,9%), az igényelt 69,812 M Ft-ból csak 20,09 M Ft-ot (28,7%) tudott a kuratórium megítélni.

2000-ben 44 pályázatból 23 nyert (52,2%), az igényelt 60,832 M Ft-hoz képest sajnos csak 8386 M Ft (13,7%) támogatás jutott.

2001-ben 43 pályázatból 28 volt a nyertes (63,6%), de az igényelt 67,851 M Ft-hoz képest csak 18,375 M Ft-ot oszthattunk szét (27%).

2002-ben 48 pályázatból 37 volt sikeres (77%), ehhez képest a 71,881 M Ft-os igénnyel szemben csak 23,934 M Ft (33,2%) megítélésére volt lehetősége a kuratóriumnak.

### KIÁLLÍTÁSI KATALÓGUSOK

Év	Nyertes pályázatok		Elnyert támogatások	
	darab	%	M Ft	%
1998	22	47,8	21,290	36,5
1999	17	45,9	20,090	28,7
2000	23	52,2	8,386	13,7
2001	28	63,6	18,375	27,0
2002	37	77,0	23,934	33,2

Az összesített adasorokból az derül ki, hogy a pályázatok számát tekintve az ötéves időszakban egyértelműen, az elnyert összegek arányát tekintve csak az utóbbi két évben tükröződnek az NKA bizottságának és kollégiumának fő célkitűzései: a NKÖM és az NKA közösen határozta el, hogy a tárgyi és szellemi örökség múzeumban őrzött kincsei tekintetében hatványo-

zottabban támogatja ezek katalógus formában történő közreadását. Tehát direkt módon kapcsolódtunk bizonyos múzeumpolitikai célok megvalósításához, közvetlenül segítettük a múzeumok külső kommunikációját.

Tájékoztatásul közreadjuk a támogatások földrajzi és területi eloszlását bemutató táblázatokat:

#### 1998

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	78	Igény	96 229 160
Támogatott	43	Támogatás	39 555 000

## Megyei bontás

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	2	5 252 000	1	3 000
Bács-Kiskun	3	1 126 160	1	5 000
Békés	2	1 050 000	-	-
Borsod-Abaúj-Zemplén	1	2 500 000	1	2 000
Csongrád	1	100 000	-	-
Fejér	-	-	-	-
Győr-Moson-Sopron	-	-	-	-
Hajdú-Bihar	1	550 000	-	-
Heves	-	-	-	-
Jász-Nagykun-Szolnok	3	1 403 000	2	1 000
Komárom-Esztergom	6	3 262 000	3	1 070
Nógrád	1	2 400 000	-	-
Pest	4	4 316 000	2	1 200
Somogy	1	800 000	-	-
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	600 000	1	600
Tolna	2	530 000	1	350
Vas	2	1 540 000	2	1 000
Veszprém	2	1 474 000	1	2 700
Zala	-	-	-	-
Budapest	14	31 386 000	7	10 300
Határon túli	-	-	-	-
Összesen	46	58 289 160	22	21 290

## 1999

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	123	Igény	317 018 250
Támogatott	63	Támogatás	79 630 000

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	4	7 870	3	2 160
Bács-Kiskun	4	2 965	2	1 230
Békés	3	2 954	2	2 500
Borsod-Abaúj-Zemplén	3	3 000	1	300
Csongrád	1	2 000	-	-
Fejér	1	878	-	-
Győr-Moson-Sopron	-	-	-	-
Hajdú-Bihar	-	-	-	-
Heves	1	700	-	-
Jász-Nagykun-Szolnok	1	2 313	-	-
Komárom-Esztergom	-	-	-	--
Nógrád	1	829	1	600
Pest	1	1 085	1	530
Somogy	-	-	-	-
Szabolcs-Szatmár-Bereg	-	-	-	-
Tolna	-	-	-	-
Vas	3	3 840	1	1 000
Veszprém	4	5 014	-	-
Zala	-	-	-	-
Budapest	9	35 594	5	11 000
Határon túli	1	800	1	800
Összesen	37	69 812	17	20 090

2000

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	111	Igény	188 389 224
Támogatott	61	Támogatás	29 880 000

## Megyei bontás

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	5	6 170 000	2	1800
Bács-Kiskun	4	2 406 134	3	1000
Békés	1	640 000	-	-
Borsod-Abaúj-Zemplén	-	-	-	-
Csongrád	3	3 643 000	1	400
Fejér	4	6 183 000	2	600
Győr-Moson-Sopron	2	4 500 000	1	500
Hajdú-Bihar	-	-	-	-
Heves	1	176 000	1	176
Jász-Nagykun-Szolnok	5	6 662 000	2	600
Komárom-Esztergom	1	394 000	1	200
Nógrád	2	1 975 000	2	1000
Pest	1	12 000 000	-	-
Somogy	3	1 183 000	2	500
Szabolcs-Szatmár-Bereg	-	-	-	-
Tolna	2	980 000	1	150
Vas	1	2 200 000	-	-
Veszprém	4	3 082 000	1	600
Zala	-	-	-	-
Budapest	5	8 738 000	4	1400
Határon túli	-	-	-	-
Összesen	44	60 932 134	23	8386

2001

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	100	Igény	207 483 000
Támogatott	60	Támogatás	46 823 000



	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (E Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	-	-	-	-
Bács-Kiskun	2	2 505,5	1	500
Békés	4	2 905,0	2	1 050
Borsod-Abaúj-Zemplén	-	--	-	-
Csongrád	2	1 000,0	1	500
Fejér	6	7 915,0	1	800
Győr-Moson-Sopron	1	3 500,0	1	2 500
Hajdú-Bihar	3	2 744,0	3	1 544
Heves	2	696,1	2	496
Jász-Nagykun-Szolnok	1	1 674,0	1	900
Komárom-Esztergom	3	2 106,0	2	950
Nógrád	1	737,5	-	--
Pest	4	2 933,0	3	683
Somogy	-	-	-	-
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	835,0	1	700
Tolna	1	1 133,0	1	700
Vas	4	3 676,0	4	1 900
Veszprém	1	2 180,0	1	1 500
Zala	1	4 832,0	1	1 800
Budapest	6	26 129,0	2	1 500
Határon túli	1	350,0	1	350
Összesen	44	67 851,1	28	18 373

2002

	Pályázat (db)		Összeg (Ft)
Beérkezett	99	Igény	151 250 710
Támogatott	70	Támogatás	50 534 000

## Megyei bontás

	Igény		Megítelt	
	pályázat (db)	összeg (Ft)	pályázat (db)	összeg (E Ft)
Baranya	-	-	-	-
Bács-Kiskun	3	1 140 400	2	750
Békés	2	1 450 000	2	500
Borsod-Abaúj-Zemplén	1	600 000	-	-
Csongrád	1	333 000	-	-
Fejér	3	5 796 700	1	800
Győr-Moson-Sopron	2	2 766 150	2	1 600
Hajdú-Bihar	1	280 000	-	-
Heves	2	540 000	1	200
Jász-Nagykun-Szolnok	5	5 859 851	5	2 600
Komárom-Esztergom	3	3 101 120	3	1 100
Nógrád	-	-	-	-
Pest	4	3 899 200	4	1 254
Somogy	1	1 120 000	1	900
Szabolcs-Szatmár-Bereg	1	500 000	1	400
Tolna	1	150 000	1	150
Vas	3	4 121 700	2	1 200
Veszprém	1	7 850 000	-	-
Zala	2	5 800 000	2	3 900
Budapest	8	19 258 030	7	7 000
Határon túli	4	7 315 550	3	1 580
Összesen	48	71 881 701	37	23 934

Az adatok lezárásaként, a kollégium egész éves keretét figyelembe véve, az alábbi kimutatás jelzi a kiadványokra összesen igényelt, illetve megítelt támogatások nagyságát és százalékos megoszlását:

## Kiadványok részesedése

Év	Teljes éves keret (M Ft)	Kiadványra igényelt támogatás		Kiadványra megítelt támogatás	
		(Ft)	(%)	(Ft)	(%)
1998	130,0	116 073 856	89,0	49 455 000	38,0
1999	170,0	214 536 575	165,0	74 555 000	43,9
2000	107,7	201 422 309	187,0	48 801 000	45,3
2001	140,0	183 178 020	130,8	55 766 000	39,8
2002	164,0	162 718 401	99,0	64 930 000	39,6

Ez az összehasonlítás azt mutatja, hogy a múzeumi kollégium egyáltalán nem elhanyagolható, sőt kifejezetten jelentős összegeket, jelentős arányban áldoz a múzeumok kiadványok útján történő kommunikációjának támogatására. S itt kell átlépnünk e beszámoló második részébe, a tanulságok, tapasztalatok területére.

### Tanulságok, tapasztalatok

1. Egyértelmű, hogy az NKA Múzeumi Kollégiuma támogatása nélkül – az esetek túlnyomó többségében – gyakorlatilag nincs ma Magyarországon múzeumi kiadványkészítési tevékenység. Hasonló megállapításra jutott az Állami Számvevőszék eseti és általános vizsgálódásai során, mely leszögezi, hogy a magyar közgyűjtemények tudományos-szakmai tevékenysége ezen belül a kiadványkészítés az NKA támogatásán nyugszik, hasonlóan a múzeumi műtárgybeszerzéshez s a restaurálás-konzerválás alaptevékenységéhez. Megítélésünk szerint ez nagyon fontos, mélyreható problémákat vet fel.

Noha az NKA alapszabálya deklarálja, hogy az NKA nem támogathat fenntartásra, karbantartásra irányuló pályázatokat, de hallgatólagosan vagy éppen rutinszerűen a múzeumi alapfeladatok közül néhány bizony átcsúszott erre a térfélre. Már régen nem a klasszikus értelemben vett feladatfinanszírozásról beszélhetünk tehát, hanem az NKA-pályázatok átvállalnak a múzeum fenntartásához nélkülözhetetlen alapfeladatokat. Továbbgondolva ezt, oly mértékűvé vált közgyűjteményeink elszegényedése, a fenntartók és tulajdonosok (állam, önkormányzatok stb.) olyannyira szigorú restriktív politikát folytatnak, hogy az éves költségvetésben a béreken és bizonyos fizikális fenntartási költségeken kívül (villany, gáz, telefon stb.) nem állnak rendelkezésre egyéb alapfeladatok ellátására szolgáló pénzek. Gyakorlatilag a múzeumok múzeumi funkciói (kiállítás, kutatás, tárggyűjtés, restaurálás, nyilvántartás stb.) fenntartói pénzügyi fedezet nélkül maradnak. Szerencsétlen közgyűjteményeink tehát csak pályázatokból s ezen belül is elsősorban az NKA-pályázatokból elnyert összegek segítségével élhetnek „valós múzeumi életet”.

2. A vidéki gyűjtemények, megyei, városi, falusi muzeális intézmények számára szinte az NKA az egyetlen lehetőség a külvilággal folytatott kommunikáció finanszírozására, de még inkább az előbb már említett úgynevezett „valós múzeumi élet” folytatására. Jelzésértékű a kisebb helyi önkormányzatok fenntartásában lévő intézmények kiszolgáltatottsága. Ezt a kiszolgáltatottságot bizonyítja, hogy 2000-ben, amikor az országos múzeumokat az új rendelet kizárta a pályázók köréből (kivételem a Mezőgazdasági, Közlekedési Múzeum, BTM, Orvostörténeti és Pedagógiai Múzeum), a pályázók száma mégis növekedett, sőt duplájára nőtt. S ebben a folyamatban a főváros aránya elenyészően kicsi maradt, noha az 1998 előtti időszakban a nemzeti közgyűjtemények és a fővárosi intézmények az ötven százalékot messze meghaladó aránnyal részesedtek, mind a megítélt pályázatok száma, mind pedig a megítélt összegek tekintetében.

3. A periodikapályázatok jellegükénél fogva három alcsoportra oszthatók. Egyrészt vannak a nagy hagyományú, rendszeresen megjelenő múzeumi évkönyvek, másrészt a többéves kimaradással, esetenként megjelenő vagy éppen most induló kiadványok, harmadrészt pedig a kisebb közlemények, füzet formájú kiadványok, melyek közül rendkívül ritka az évtizedesnél nagyobb múltú visszatekintő periodika. Míg az első kategória vonatkozásában egyértelmű a képlet, a másik két csoport esetében sokszor kusza képpel találkozunk. Múzeumaink nagyon sok esetben egyszerre akarják az évkönyv = tudományos publikáció, múzeumi vezető és információs, leporelló funkciókat ellátni ugyanazon kiadványon belül. Maga a kiírás szelleme és a tízéves hagyomány viszont egyértelműen a nagy múltú évkönyvek támogatására irányul.

Hasonló sajátossága múzeumi életünknek – s ezzel mindig megszenved a kuratórium –, hogy bizonyos kiírásbeli pontatlanságokat kihasználva, vagy éppen a kurátorok és a szakma érintettségére apellálva az egyes tudományos-szakmai-társadalmi szervezetek is e pályázati kiírás keretén belül szeretnék megszerezni tevékenységüket bemutató kötetek pénzügyi fedezetét. Nem ritka, hogy ezeket a kiadványokat sorozat-

ként szerepeltetik, hogy eleget tegyenek a kuratórium pályázati kiírása formai követelményeinek. Ennek kiküszöbölésére és a mind direk-  
tebb és célzottabb támogatás eljuttatása érdekében 2002-től a kiírás szigorúan veszi a „csak működési engedéllyel rendelkező muzeális intézmények pályázhatnak” kitétel.

4. A kis múzeumokat, szakmúzeumokat számtalan esetben alapítványok vagy baráti körök úgy segítik, hogy ők végzik a múzeum helyett a kiadványok megjelenítését. Bizonyos esetekben ez ésszerű és indokolt, s a kollégium minden tagja ismeri is ezeket a legtöbbször jól működő és nívós kiadványokat megjelenítő szervezeteket; ugyanakkor sajnos visszaéléseket is tapasztalunk. Nagyságrendekkel, tucatszámra nőtt a múzeumi szakmától távol levő intézmények és szervezetek által beadott pályázatok száma, amelyek ilyen-olyan ráerőszakolt szakmai koncepció alapján pályáznak a szakterület amúgy is szűkös forrásaira. Ezeket kizárandó, követelményként állítjuk továbbra is a működési engedély meglétét, mely bizony az előbb említett pozitív megítélésű alapítványokat, baráti köröket negatívan sújtja. A kis múzeumok kénytelenek lesznek a saját nevükben pályázni.

5. A megoldandó problémák közé tartozik az a tény is, hogy az NKA-kiírás értelmében csak jogi személyiséggel rendelkező intézmények pályázhatnak, mely bizonyos esetekben hátrányosan érintheti a megyei szervezetek tagmúzeumait. A probléma ugyanis az, hogy – noha egy-egy kis múzeum jelentős hagyományokkal rendelkezik egy-egy kiadvány tekintetében (például évtizedes megjelenés), de alá kell vetnie magát a Megyei Múzeumi Szervezet egésze érdekeinek, s az elnyert pályázat sok esetben késve vagy egyáltalán nem érkezik meg a pályázat nyerteséhez. A megoldás egyrészt az, hogy a megyéknek ki kell alakítaniuk saját, konzekvens kiadványpolitikájukat és múzeumfejlesztési koncepciójukat. Másrészt az NKA igazgatósága fokozottabban törekszik arra, hogy a pénzek felhasználását a jogszerűség szempontjából is hatékonyan ellenőrizze.

6. Főleg a periodika-pályázatok tekintetében már korábban is megállapítottuk, hogy relatíve sok az úgynevezett periodika-kiadványok szá-

ma. Túltelített kínálatot tapasztalunk. Minden magára valamit adó intézmény presztízssokokból is önálló kiadvány vagy sorozat megjelenítését tűzi ki célul maga elé. Nagyon sokszor egy-egy megyén belül a nagy múltra visszatekintő központi évkönyv mellett akár 6–10 periodika jellegű kiadvány megjelenítését szorgalmazzák. Pénzügyi fedezet nincs rá, tehát marad az NKA-pályázati forrás, melynek adatsorai bizonyították is ezt a „túlburjánzást”. Ugyanakkor a mennyiség növekedése mellett enyhén szólva is változó minőséget, színvonalat tapasztalhatunk.

Engedjék meg, hogy mint gyakorló múzeumvezető és kiadványszerkesztő tapasztalatomat megosszam Önökkel. A *Ház és Ember*, a Szabadtéri Néprajzi Múzeum évkönyve a szakma megítélése szerint is nagy múltú, rendszeresen megjelenő, tartalmát és külalakját tekintve is igen kiváló színvonalú periodika. Mindezek ellenére saját tapasztalatból tudom, hogy mily nehéz évről évre valóban színvonalas és tartalmas írásokkal megtölteni. Nem véletlen, hogy ha nem jön össze elegendő tanulmány, akkor 2-3 évente közbeiktatunk egy monografikus kötetet annak érdekében, hogy a szakág kutatói kiértelt dolgozatokkal jelenhessenek meg. Tehát ha nálunk ez probléma, elképzelhető, hogy milyen színvonalbeli váltakozás tapasztalható azon megyék esetében, ahol az említett központi évkönyv(ek) mellett a tagmúzeumok periodikái is évről évre meg kívánnak jelenni.

Nagy divat mostanában a regionalitásra hivatkozni, de már megfogalmazódott kuratóriumunkban, miszerint lehet, hogy regionális-szakmai kiadványokra lenne szükség. Egy-egy intézményre mint bázisra alapozva az egyes szaktudományágak nagyobb intézményi kört magukban foglaló kiadványokat hozhatnának létre, melyek valóban magas színvonalú, értékes beltartalommal bírnának. Az NKA pénze ugyanis évről évre igen kis arányban nő, az igények viszont megsokszorozódva jelentkeznek. S ebben a negatív tendenciájú folyamatban azután a kollégium egyes tagjai elkövethetnek olyan hibákat, melyek a nagy hagyományú, jó minőségű kiadványokat érinthetik hátrányosan.

7. Számtalan kérés érkezik hozzánk, sőt nem-

csak kérés, hanem szemrehányás is, hogy most induló, egy-két évet még meg nem ért kiadványt sohasem támogatunk. Noha szempontjainkat a bennünket támadók elfogadják, de 22-es csapdját emlegetnek, hiszen más fórum nem nagyon áll rendelkezésükre a források megteremtésére. Ha nincs pénz, nem indul el a kiadvány, ha nem indul el a kiadvány, nem tudnak pályázni az NKA-hoz. Noha mi ezt megértjük, mégis az az álláspontunk, hogy egy kiadvány bizonyítsa először életképességét, s utána próbálunk segíteni fennmaradásában. Kénytelenek vagyunk a természetes kiválasztódás folyamatának teret engedni.

8. Azt tapasztaljuk, hogy csak a nagyobb megyei évkönyvek, periodikák képesek idegen nyelvű rezümékkel kommunikációt folytatni a külföldi szakmai és laikus olvasóközönséggel. A többi kiadvány, a többség túlnyomórészt provinciális helyi kiadvány, melyek eredményeiről nemhogy a külföldi, de még a hazai közvélemény is igen ritkán értesül.

9. Állandó, visszatérő szemrehányás a kollégium felé, hogy csak nyomdaköltségeket finanszírozunk, személyi kifizetéseket nem. Mielőttünk is ismeretes a szakma szégyenteljes alulfinanszírozása, de egy periodikapályázaton belül jó néhány esetben bántóan túlméretezett személyi költségek elszámolására nincs lehetőség. Szinte minden évben előfordulnak olyan pályázatok (elutasítjuk őket), amelyeknél az egyszemélyi intézményvezető, szerkesztő, szerző, tördelő stb. által készített kiadvány kevesebbe kerül, mint az adott személy által igényelt személyi javadalmazás. Az ebben való közreműködést a kollégium nem vállalja fel!

10. Ha a belső tartalom tekintetében viszonylag enyhe kritikát fogalmaztunk is meg, sajnos a nyomdai kivitelezés tekintetében - minden technikai fejlesztés ellenére - sok esetben igen gyenge minőséget tapasztaltunk az ellenőrzéskor. Ha a szövegek még meg is érik a száz évet, az illusztrációk, főleg a fekete-fehér képek nyomdai megjelenítése oly silány, hogy már néhány év után is kifakulást, befeketedést tapasztalhatunk. Tehát megint erősödik a gyanú: nagyon sok kiadvány célja személyes ambíciók kiélése és nem az értékes, úgynevezett

örökkévalóságnak szóló üzenet, kommunikáció.

11. Sajátos és nem teljesen megfelelő a kollégium kiírási gyakorlata, hiszen a pályázatokat minden év elején írjuk ki, az elbírálás is megtörténik az első negyedévben. Ugyanakkor viszont a kéziratok vagy szinopszisok csak az év közepére vagy második felére készülnek el, és maga a kiadvány is legtöbbször az év végi hajrá munkák terméke. Nem tudni, hogy az ÁSZ és az NKA igazgatósága meddig adja meg nekünk ezt a viszonylagos szabadságot. A múzeumok, mert kiadványt akarnak csinálni, év elején pályáznak, sok esetben nem valós tényeken alapulva megadnak témákat, tanulmánycímeket vagy kötet-szinopszisokat, de aztán valamilyen oknál fogva - elsősorban a szerzők késése vagy hanyagsága miatt - csúszik a határidő teljesítése, s máris jönnek a levelek az NKA-ba vagy a kollégium elnökéhez, határidő-módosítás miatt. Noha azt, ha indokolt, meg szoktuk adni, de számszerűségében és értékszerűségét is tekintve a módosítási kérelmek túlnyomó többsége pont e területen jelentkezik, és ez egy idő után szemet szúrhat.

### Egyéb kiadványok

A kiállítási katalógusok esetében még mindig szegényesnek mondható a kép, több okból is: egyrészt, mert a kiállítás megrendezéséhez benyújtott pályázat részeként szerepeltetik a katalógus megjelentetését az egyes múzeumok, s ha nem sikerül elég pénzt összeszedni a kiállítás megrendezéséhez, akkor legkézenfekvőbb módon a katalógust hagyják el. Kérdésem: A múzeumok külvilággal folytatott kommunikációja szempontjából jó-e ez a gyakorlat? Szerintünk nem.

Az sem egyértelmű, hogy ki, melyik múzeum mit ért katalóguson. Van, akinél ez kiállítási leporellót, másoknál kiállítási vezetőt jelent, s csak néhány, szakmailag is magas nívón lévő múzeum készít igazi katalógust tanulmányokkal, képekkel, idegen nyelven is. Ehhez kapcsolódik a következő meglátásunk, hogy a kiállítási katalógusainknál a többnyelvűség hiánya még ma is akut probléma. Leginkább a kis

múzeumoknál, de néhány nagyobb intézménynél is tapasztalhattuk ezt a problémát. Sajátos módon a legtöbb határidő-módosítási vagy pályázat-visszautalási ügy is a kiállítási katalógusok tekintetében regisztrálható, talán éppen a korábban említett okok miatt.

A tárgyi és szellemi örökség közreadása témakörben beadott pályázatokra talán a legdinamikusabb jelző illik, már ami a növekvő mennyiséget illeti. De igen nagy az egyoldalúság is. A korszerű, a raktárakban őrzött kincseket bemutató tárgykatalógus tragikusan kevés. Ez egész szakmánk igen nagy szegénységi bizonyítványa. Pozitívabb a kép a hazai és nemzetközi konferenciák anyagait bemutató kiadványok tekintetében, amelyeket ide soroltak, ha nem tudták őket beszuszakolni évkönyvekbe, periodikákba a pályázók. A hazai rendezésű konferenciák eredményeinek közzétételénél az idegen nyelven történő kommunikáció (rezümék, fordítások) nagyon sok esetben változatlanul hiányként szerepelnek.

Sajátos, akár magyar jellegzetességként is értelmezhetjük az e pályázati témába került úgynevezett „emlékkötetek” számának elszaporodását. Vélt vagy valós érdemek, személyi ambíciók, kerek és kevésbé kerek évfordulók, esetenként egyéni emlékművek megalkotása jellemző erre a pályázócsoportra. Nagyon sokszor csak a presztízs által vezérelve, saját elfekvő kéziratok vagy már eddig megjelent tanulmányok egy kötetbe történő szerkesztésére használják ezeket a kiadványokat a pályázók. Igazából az idő dönti majd el ezen kiadványok értékállóságát; nem vitatjuk, hogy számos jó kiadvány is születik, de véleményünk szerint ez a túlzott szám, ez a túlburjánzás nem szerencsés, és a szakma provinciális jellegét erősítheti. Az NKA csak korlátozott mértékben tudja e törekvéseket támogatni.

Újdonságként számolhatok be arról, hogy az NKA Múzeumi Kollégiumát profitorientált könyvkiadó cégek is megtalálták, és kezdenek pályázni exkluzív, igen nagy bekerülési költségű kiadványaikkal, amelyekben az egyes közgyűjtemények anyagát akarják közzétenni. A kiadványok minősége, nyomdai kivitele minden igényt kielégít, de mégis elutasítjuk ezen pályázatokat, hiszen védenünk kell a kis gyűjtemé-

nyeket, s egyébként is az általuk kért összegek mértéke oly nagy, hogy fél tucat nyertes pályázó elvinné egész éves keretünket.

A NKÖM és az NKA célkitűzéseivel, a kommunikáció szélesítésével összhangban megjelentek – és mi támogatjuk is – az újabb keletű oktatási, múzeumpedagógiai kiadványok, melyek a múzeumi ismeretátadás lehetőségét szélesítik.

A megjelenés minősége, kivitele, példányszáma meglehetősen pazarlást mutat. Itt is jelentkeznek a korábban már említett negatív jellemzők, megítélésünk szerint nem ártana egyfajta selekció.

Anélkül, hogy vindikálnám magamnak a jogot intézmények, kiadványok vagy személyek megítélésére, szeretném elmondani a következőket: El kellene gondolkozni azon, hogy egy kis vidéki múzeum mikor tesz hasznosabbat és jobbat önmaga és a köz számára: akkor, ha kiadja X. Y. helyi tanító vagy amatőr gyűjtő meglehetősen alacsony tudományos színvonalú írását – mondjuk például félmillió forintért, vagy ugyanennyiért a néhány ezres vagy tízezres nagyságrendű gyűjteményeket teszi közzé korszerű katalógus formájában. Azt gondolom, a válasz egyértelmű, de itt még mindig a személyes érdekek, presztízsharcok, a sajátos értékrend és persze a gyűjtemény feldolgozottságának hiánya érvényesülnek. Csak halkán jegyzem meg, félő, hogy az NKA nem sokáig tudja ezen szándékokat részben vagy egészében finanszírozni.

Végezetül, általánosságban, a következőt szeretném elmondani:

Az NKA korábbi és jelenlegi Múzeumi Kollégiuma is tisztában van azzal, hogy a hazai múzeumi kiadási tevékenységnek egyik legalapvetőbb forrása. Ezt a felelősséget átérezzük, és tudjuk, hogy szakágunk szakmaiságát a közvélemény még mindig inkább tanulmányokon, kiadványokon, konferenciákon és főleg ezek mennyiségén méri le, mely szemlélet egyik percről a másikra nehezen változtatható meg. De intézményeinknek, a pályázóknak is tudomásul kell venni bizonyos trendeket, lehetőségeket, feltételeket. Ma már háromszorosa a pénzügyi igények a rendelkezésre álló támogatási keretekhez képest, s ezek csak nőnek, és a szakadék

egyre inkább mélyül a kért és megítélt támogatások között. A támogatások sokkal kevésbé dinamikusnak nőnek, mint az igények. A pályázati kiírások és bírálati szempontok egyre szigorodnak, egyre keményednek, egyre jobban érvényesítenek bizonyos szakmapolitikai prioritásokat. A kommunikáció szempontjából egyre hatékonyabban jelentkeznek minőségi követelmények mind a szakmai teljesítés, mind a kivitelezés oldalán. Tudomásul kell venni azt is a pályázóknak, hogy az NKA nem önálló, nem tud és nem is akar szakmapolitikát folytatni. Végrehajtja a NKÖM és az NKA-bizottság előírásait és elvárásait. Meg egyszer szeretném nyomatékosan leszögezni, nem kívánunk diktálni szakmapolitikai elveket, noha saját értékrendünk egységes és kialakult. A minőség által megfogalmazott prioritások és a szigorodó feltételek következtében egyre erőteljesebb lesz az NKA által beépített ellenőrzés mind a tervezés, mind a kivitelezés és az elszámoltatás oldalán. (Megjegyzem, hogy a kollégium tagjai végzik a szakmai beszámolójelentések ellenőrzését is, és néha már tragikomikus az a tapasztalat, hogy a pályázathoz beadott költségvetés és a valós végrehajtás között esetenként ötvenszázalékos eltérés is mutatkozik. Ezért nem ítélnék meg sohasem teljes összeget.)

Az NKA bizottsága részéről a kollégium tagjai is érzik a szigorítás igényét és presszióját. Például az eddig megítélt pályázataink vonatkozásában az elnyert összeg a kértnek körülbelül 40-50 százalékát teszi ki. A bizottság viszont 70-80 vagy 100 százalékos támogatottságot kér a megítélt pályázatok tekintetében. Magyarul ez azt jelenti, hogy kevesebb megítélt pályázat, több rendelkezésre álló forrással és összeggel. Ha ezt érvényesítenénk, akkor egyértelműen aláírnánk a magyar muzeológiai intézményrendszer túlnyomó hányadát képező kis múzeumok szakmai halálós ítéletét. De a tendencia ez, s a sikeres pályázat függvényében mindenkinek meg kell gondolnia, mit, mire kér, és hogyan tudja azt megvalósítani.

Végezetül még annyit, hogy a testület működésében a 2003-tól bekövetkező változások (a nemzeti gyűjtemények visszakerülése a pályázók körébe, a miniszteri keret ötvenről húsz

százalékra való csökkenése, az előírások és a prioritások erősödése, a pályázás formai és tartalmi követelményeinek szigorodása) jó esélyt adhatnak arra, hogy az NKA visszakerüljön tényleges állami feladatfinanszírozó státusába, a fenntartók pedig a valóságban is biztosítsák a múzeumi alaptevékenységekhez szükséges fedezetet.

#### NEEDS AND POTENTIALS. THE FINDINGS AND CONCLUSIONS OF THE MUSEUM BOARD OF THE NATIONAL CULTURAL FOUNDATION PROGRAMME

MIKLÓS CSERI

The Museum Board of the National Cultural Foundation Programme (NKA) was set up to subsidise the printing costs of periodicals, exhibition catalogues and any publications relevant to museum activities. Here are the most significant statistics and analyses on the publications in terms of the number of applications, the sums applied for and eventually granted. The conclusions of the analyses show that practically museum publications could not exist without the NKA funding and unfortunately some other fundamental maintenance activities have been subsidised by NKA grants, which reflects the miserable financial conditions in which Hungarian collections, especially minor, local, provincial ones have had to operate. Some major changes are due in 2003 in order to sustain the main function of the NKA to grant money for the implementation of the main tasks in a museum.

## Gondolatébresztő, vitaindító egy- es múzeumok kommunikációjáról és kiadványairól

A 2002-es múzeumigazgatói értekezleten elhangzott előadás a nagyobb múzeumoknak küldött, statisztikailag értékelt kérdőív (Rezi Kató Gábor, 2002) eredményeinek háttérét kívánta megvilágítani. Nem széles körű felmérés alapján, hanem több múzeumi vezetővel történt beszélgetés, interjú nyomán készült, ahogy ez az írás is, a jellemzőnek talált válaszok bemutatásával. A következő kollégák segítettek véleményükkel, javaslataikkal, azaz az alábbi intézményekről kaptam adatokat: Simon Károly, Vámos-Lovay Zsuzsa (Iparművészeti Múzeum); G. Merva Mária (Városi Múzeum, Gödöllő); Szakál Aurél (Torma János Múzeum, Kiskunhalas); Magyar Természettudományi Múzeum (itt saját ismereteimre támaszkodtam); Fejős Zoltán, Selmeczi Kovács Attila, Wilhelm Gábor (a Néprajzi Múzeum sajtótájékoztatóján); Vámos Éva (Országos Műszaki Múzeum); Takács András (Pest-megyei Múzeumi Igazgatóság); továbbá Rezi Kató Gábor, Huszár Zoltán és több kolléga általános észrevételeit, hasznos információit köszönöm!

Legtöbbjüknek eljuttattam egy kérdéssort, és annak alapján beszélgettünk a kiadványokról mint a múzeum kommunikációjának egészét alkotó lehetőségek egyikéről (a kérdéseket Viga Gyula kolléga előzetesen véleményezte).

Az alábbiakban először röviden áttekintjük a kiadványok helyzetét a múzeumi kommunikáció egészében, majd a kérdésekre adott válaszok összefoglalása következik. (Vizsgálódásunkban csak a saját kiadványokról van szó, a más gondozásban megjelent anyagokról, amelyek egyébként szintén az intézmény kommunikációjához tartoznak, nem. Nem foglalkoztunk a

„nyomtatványokkal”, pedig azoknak is van általános kommunikációs tartalmuk.)

### A kiadvány egy a sok csatorna közül

A kommunikáció általános sémája lehet a következő:

„Üzenet” – üzenő – csatorna –  
az üzenet fogadója – megértett üzenet.

Egy múzeum kommunikációja sok csatornán keresztül folyhat: például személyesen (beszélgetések, levelek, telefonok), kiállítások, egyes tudományos vagy egyéb publikációk, kiadványok, reklámeszközök, maga az épület stb. formájában. Úgy mondják, akinek nincs szándékában, az is kommunikál, tehát nem lehet nem kommunikálni.

A múzeumi kiadványok között kiemelt helyük van a kiállításokat kísérő kiadványoknak. Ezek nagyon sokfélék lehetnek, és különböznek aszerint is, hogy magában a kiállításban használja-e őket a közönség, vagy azon kívül, bárhol, otthon is. A látogatást megelőzően vagy az épületben kapjuk a szórólapot, a kiállításban használjuk a feladatlapot, munkafüzetet, könnyű kiállításvezetőt. Esetleg a nagyalakú, nehezebb, drága katalógust is a helyszínen vesszük meg, és forgatjuk a kiállítás nézegetése közben. A komoly kiadványokat azonban sokszor már csak a szűkebb szakma, a mélyebben érdeklődő vásárolja meg, és igen sokszor az otthoni olvasgatás tárgya vagy a tudományos munka segéd-eszköze lesz. Ilyen értelemben a katalógus átvezet minket a tudományos publikációkhoz, ame-



lyek ezentúl az intézmény folyóirataiban, önálló tanulmánykötetekben is napvilágot láthatnak.

Számos múzeum publikált egy-egy kiállításához kapcsolódóan többféle, hierarchikusan komolyodó, vastagodó és persze növekvő árú kiadványt, az ingyenes szórólaptól a helyben eligazító tájékoztatótól a könnyedebb, „ismeretterjesztő” kiállításvezetőn át a szép, ám igényes, méregdrága katalógusig. Van olyan jó példa is, amikor mindezek formátumban, arculatban, stílusban is harmonizálnak egymással.

### Mi a múzeum célja a kiadványokkal?

A kérdésemre lefelől, leggyakrabban említett válaszok a következők voltak:

- a gyűjtemények bemutatása katalógus formájában;
- a végzett munka (esetleg egyáltalán: a munkavégzés) bemutatása a szakma felé;
- a kiállítások „körítése”;
- kiadványcsere (ez nagyon hangsúlyos cél, mert a múzeumoknak nincs elég pénzük kiadványvásárlásra);
- a kiállítást előbb-utóbb elbontják, és nem marad belőle más, mint egy forgatókönyv, egy soha többé meg nem nézett videofelvétel a megnyitóról, néhány emlék. A kiadvány megmarad örökre.

Ehhez egy kommentár kívánczik: Egy múzeum sem jelezte, hogy kíváncsi volna arra, milyen kiadványt, milyen eredményt keresne a kolléga vagy a szakma, vagy a múzeumi terület, vagy a látogató. Tehát a kiadványt fogadó, forgató fél igényeinek kielégítése nem szerepel a szempontok között olyan súllyal, hogy partnereimnek eszükbe jutott volna.

### Mi a munkatársak célja a kiadványokkal?

A munkatársak saját céljaik eléréséért publikálnak – mondták legtöbben. Általában az derült ki, hogy laza a kapcsolat a múzeumok és a munkatársak céljai között, nincs a múzeumoknak olyan hosszú vagy középtávú célja, koncepciója, amelynek a múzeum vagy a kollégák maguk alárendelnék a publikációkat.

A publikálás a legtöbb helyen közvetlen anyagi vagy más módon előnyös jár: jutalommal azonnal (honorárium formájában) vagy az év során. Többen a kutatónap, -szabadság ellenében elvárásaként említették a felgyülemlett tudás írott formában történő közzétételét, nemegyszer – jogos – vezetői előírásként.

### Kinek szól?

#### Kik az olvasói (felhasználói) csoportok?

A kollégák válasza sorrendileg szinte egyöntetű volt az első helyen megnevezett „célcsoport” tekintetében. A többiekkel váltakozó gyakorisággal említették, a helyi közösséget pedig egyetlen, kisebb városban dolgozó kolléga említette meg.

- szakma/muzeológusok/kutatók,
- diákok,
- cserepartnerek,
- igényes, művelt közönség/látogatók,
- a helyi közösség tagjai.

Egyikük sem említette a gyerekeket, családokat, pedig helyük volna ebben a sorban. A diákok persze lehetnének gyerekek, de ha így nevezük meg őket, akkor az iskolai keretben a múzeumba hozott, netán érdeklődő tanulóifjúságot érthetjük a diák fogalmán. A családi kötelekben, esetleg barátaikkal vagy egyedül érkező gyermekek számára színes ismertető, feladatlap vagy munkafüzet, „rejtvényűjság” nagyon jól jöhet.

### Mit szólnak az elektronikus kiadványokhoz?

Többen fejezték ki azt a véleményüket, hogy ezek kellenek, csináljuk meg, mert igény van rájuk, ezek jelentik a jövő fontos kommunikációs csatornáját, és általános a vélemény, hogy az internetes vagy CD-n nyújtott anyagok, virtuális kiállítások nem jelentenek konkurenciát a kiállításoknak. Ugyanakkor többen fogalmaztak meg olyasfajta véleményt is, hogy: „Nincs időm az interneten böngészni...” Érdekes ezzel a kérdéssel egyre többet foglalkozni, mert egyre inkább úgy tűnik, lejárt a gyűjtemények csöndjébe tengernyi szakkönyvvel visszavonult tudósok ideje, akik többé, elmélyült

búvárkodás után egyéni kvalitásukat tükröző nagymonográfiákkal rukkolnak ki. Ma egyre több a mozgékony kutató, aki az internet bőségesen ontott információtömegéből, az egész világra kiterjedő levelezőpartnerek írásaiból jó érzékkel vagy ismeretekkel szűri ki a jó, releváns, új információt, és így alkot naprakészet. Egyre több múzeum működtet honlapot, egyre többen keresik a kínálatunkat a világhálón. Kényszer is az előnyök mellett, hogy adaptálódjunk, ugyanakkor sose felejtkezzünk el arról, hogy a múzeum legfontosabb része a valódi tárgy (és az életünk legfontosabb közege a valóságos világ).

### Néhány szó a példányszámokról

A szakmai kiadványokkal kapcsolatban gyakran megnevezett példányszám a „bűvös ezer” volt. Ezt a bekerülési költségek *növekedésének* és az egy példányra eső költségek *csökkenésének* harapófogójában vergődő megrendelők gyakran lélektani okból választják. Három nagy tekintélyű vezető mondta ki egymástól függetlenül azt a szintén bűvösnek tetsző ötvenes számot, amennyire az ezer példányban megjelenő drága művészeti katalógusok olvasóinak számát takálják. A többinek egy része cserepéldányként hasznosul (nagyon jól, mondták többen), illetve reprezentáció keretében cserél gazdát.

Az ismeretterjesztő szintű kiadványok ezer-pár ezer példányban jelennek meg, s a jobbak el is fogynak, sőt egy esetben utánnyomásról is beszélt partnerem. Az ismeretterjesztő szint olvasóinak körét többen akár ötvenezresre is becsülték. Ha az előző esetben túlkínálatról, ebben az esetben alulkínálatról beszélhetünk. Senki sem tett említést a több mint százezer pedagógusról, akik a múzeumi kiadványok potenciális célcsoportjai, vásárlói, használói lehetnének.

### Mi befolyásolja az eladhatóságot, a csereértéket?

Többek szerint legfontosabb a külalak, az illusztráltság. Ha a kiadvány nem magyar, akkor a nyelve is fontos az eladhatóság szempontjából.

(Munkahelyemen, a Magyar Természettudományi Múzeumban inkább a magyar nyelvű kiadvány az érdekesség.) Több múzeum deklarálta az utóbbi időben, hogy a könyvesboltban árusítható kivitel elérésére törekszik, sőt kimerészkedett a piacra is. Miskolcon könyvvásáron, Budapesten az Írók könyvesboltjában jelentek meg múzeumok kiadványai. Érdekesnek találtam, hogy senki sem beszélt a tartalomról, ez tehát nyilván magától értetődően nívós. Vagy mégsem? Általános helyzet, hogy „munkatárs szerkeszt, grafikus tervez”, azaz a tartalom nem megy át a közönség (a széles olvasóközönség) ízlését, ismereteit, nyelvezetét jobban ismerő kiadói szerkesztő szűrőjén, viszont a külső tekintetében már elfogadjuk a könyvészeti szakma értékítéletét vagy a vásárlók néma (bukaszanyitással történő) szavazatait.

### Mi lesz a maradékkal, a remittendával?

„Az elavult példányokat diákoknak adjuk versenyek díjaként, vendégeknek, testvérvárosi küldöttségnek...” – mondta egyik beszélgetőpartnerem, aki a legmarkánsabban fogalmazta meg a többiek által hangoztatott tényeket. Képzeljük el, mekkora versenykedvet támasztanak egy diákban az olvashatatlan, használhatatlan kötetek, mennyire táplálja a testvérbarátságot a repülőn cipelt, irdatlan megsárgult papírtömeg (ha ugyan nem a szállodai szemétként végzi még korábban). Ugyanennek a jelenségnek a másik oldalról való megközelítése szintén markáns véleményt tükrözött: „... az eladhatatlan, régi évkönyvükkel szúrták ki a szememet...”.

Volt több múzeum, amelyben a régi (esetleg évszázados), eladhatatlan folyóiratszámokat a munkatársak fillérekért vagy ingyen vihették haza. Az ilyen akcióknak nagy volt a népszerűsége, többen így jutottak hozzá saját intézményük folyóiratának csak a könyvtárban hozzáférhető számaihoz, amelyek azonnal elérhető közelségben vannak azóta is a dolgozószobájukban. Ugyancsak több múzeumi vezető vallotta, hogy „a nagy katalógus európai színvonal”, azaz nincs értelme remittendáról beszélni, mert az igazi értékek előbb-utóbb úgymint gazdára találnak.

## Mi a véleménye a múzeumi terület kiadványairól?

Általános vélemény szerint jók, szépek a kiadványaink, jól szétválik a szakma és a közművelődés (nem kérdeztem rá, hogy lényegében ugyanezt miért fogalmazták meg ketten is), jókat írnak a kollégák. Az az igazság az, hogy jobban esik ezeknek a véleményeknek nyilvánosságot adni, mint azoknak, amelyek szerint előregedett stílusban, csak a tudományos partnereknek íródna a drága katalógusok és könyvek, illetve hogy csak arra jók, hogy „körbeajándékozzuk” egymást, de olvasni senki sem olvassa őket. Azért úgy tűnik, mintha az utóbbi fajtából egyre kevesebb, vonzó kiadványból pedig egyre több lenne közkezen...

### Ajánlások

Mit ajánlottak partnereim a múzeumi szakmának? Több közös fórumot, ahol bemutathatjuk kiadványainkat (például múzeumi majális és könyvvásárok). Költségkímélő és ismertésnövelő hatású lehet az, ha a szakosodott múzeumok közösen jelennek meg kiadványokkal. Botrányosnak tartotta valaki, hogy a *Magyarország múzeumai* című könyv még angolul sem jelent meg, miközben még Szlovéniának is van országos múzeumi CD-je. Többben gondolják úgy, hogy több pénz kell kiadványra, a múzeumoknak nagyobb áldozatokat kellene hozniuk a kiadványok érdekében, és a kormánynak nagyobb mértékben kellene támogatnia a múzeumi kiadványokat, amelyek a nemzeti kulturális örökséget mutatják be, tehát hasznos, értékes összetevői a pozitív országgépnek.

### Egy másik visszacsatolás...

Elöljáró beszéd lehetett volna az, amit több beszélgetőpartnerem fogalmazott meg ilyen-olyan formában. Arra a kérdésre válaszoltak, hogy figyelik-e kiadványaik fogadtatását, a kritikát, és az befolyásolja-e a következő kiadványt vagy kiadási tevékenységüket.

Többek véleménye volt az, hogy a kiadványokról megjelent vagy elhangzott szakmai kritika,

recenzió – a visszacsatolás – érdekes, de lényegében nem befolyásolja a múzeum kiadási tevékenységét.

Ennek fényében nagyon is kérdéses, hogy érdekes volt-e ilyen formában leírni ezt a vitaindító előadást (mely ott a helyszínen vitát, ebédszüneti, sőt délutáni eszmecsereket váltott ki). De reménykedem, hogy lesz rá reakció – akár verbális, akár valamelyik múzeum kiadványpolitikájában megjelenő változás –, és akkor nem volt hiábavaló. Ez az esemény a legújabb, közös szakmai kiadvány, a *Múzeumi Közlemények* létét is más fényben világítaná meg.

## A POINT FOR DISCUSSION AND FOOD FOR THOUGHT ABOUT THE COMMUNICATION AND PUBLICATION IN CERTAIN MUSEUMS

TAMÁS VÁSÁRHELYI

The presentation at the Museum Directors' Conference and also this article have summed up the findings of a recent study on the publishing activities of some Hungarian museums including several formal and informal comments, ideas and suggestions made by renowned museum professionals. Museum publications, from the simple leaflets, catalogues to the most expensive and representative albums are all a channel of communication between the public and the museum the success of which is influenced by numerous factors: clearly stated aims, the target readers, access to digital publications, the number of copies, the layout and marketing issues as well. Unfortunately publishers do not really expect feedback so this fact has a negative effect on the standard and the marketability of the publications and the most important of all, on the successful communication of the original message.

## A német nyelvterület tartományi kiállításairól – Landesausstellungen

Az Ausztriában és Németországban autózók nyaranta gyakran találkoznak az utak mentén sűrűn elhelyezett plakátokkal, óriásplakátokkal és feliratokkal, amelyek általában „trendi” címekkel és szép, színes grafikával az adott év úgynevezett tartományi kiállítását, a *Landesausstellung* hirdetnek (a továbbiakban: LA), oda invitálnak. A szállodákban, az utazási irodákban és valamennyi múzeumban, kiállítóhelyen, éttermekben és üzletekben, de az adott tartomány szinte minden turisták látogatta helyén megtalálhatók e kiállítás szórólapjai, ismertetőfüzetkéi, plakátjai.

A helyi és országos lapok és kiadványok, a rádió és televízió híradásai is rendszeresen közölnek beszámolókat, hirdetéseket e kulturális kínálatról. A kiállítások helyszínén pedig az embernek az az érzése, hogy az egész környék erre az eseményre figyel. Turistabuszok tucatjai, idősek és diákok szervezett csoportjai, hazai és külföldi családok százai a parkolóban, zsúfolt előadó és kiállítási terek és termek... kisebbfajta népvándorlás nap mint nap.

Egy-egy ilyen tartományi kiállításnak aztán – mi magyarok inkább országos kiállításnak kellene hogy nevezzük, hiszen egy-egy tartomány inkább Magyarországnyi, mint megyei méretű – sokszor igen komoly tudományos előzménye és visszhangja van. Az erre az alkalomra megjelent katalógusnak és sokszor nagyszámú monográfiának hosszú évekre meghatározó szerep jut a kutatás továbbvitele, de az oktatás és a népszerűsítés szempontjából is. Az utóbbi években, nem utolsósorban a svájci *Expo02* Landesausstellung kapcsán néhány kutató számára maga a kiállítások intézménye is érdekessé vált.

Az alábbiakban a német nyelvterület legújabb kori országos kiállításainak rövid, korántsem

kimerítő bemutatásával egyrészt egy sikeresen működő komplex, múzeumi bázisú társadalmi kommunikációs rendszert szeretnék a figyelmükbe ajánlani, másrészt e rendszer átvételének gondolat kísérletén keresztül a hazai megrendezés előfeltételeit szeretném számba venni.

### I.

1. A II. világháború utáni Ausztriában 1960-ban először Alsó-Ausztria rendezett tartományi kiállítást. 1964-től Stájerország, 1965-től Felső-Ausztria, 1974-től Burgenland, 1980 óta Salzburg és 1991-től Vorarlberg is csatlakozott ehhez a „legújabb kori osztrák muzeológiai know-how-nak” nevezhető mozgalomhoz. Míg az ország nyugati tartományai általában csak ritkábban, 3-5 évenként, addig a keleti, dunai tartományok évente rendeznek ilyen kiállításokat.

2. Több németországi tartomány is szervez ilyen, döntően történeti és művészeti jellegű bemutatókat. Bajorország 1985 óta körülbelül húszat, de Baden-Württemberg is kisebb-nagyobb rendszerességgel, és az új tartományok közül Szászország 1999-ben nyitotta meg az első és 2003-ra tervezi a második tartományi kiállítását. Tübingia 2007-ben kíván Hessennel közösen tartományi kiállítást rendezni.

3. Svájc, bár használja a Landesausstellung kifejezést, de ott inkább a 19. századi világ- és országos kiállítások rendszerét leképező, általános országos vagy tartományi kiállítások sorát folytatták az eredetileg 2001-re tervezett, de több nekifutásra végül is éppen az idén látható *Expo02*-vel. Ennek a kiállításnak viszont igen fontos szerep jut a svájci „választott nemzet”

önmeghatározása, a nemzettudat erősítése, a digitalizált és totálisan automatizált műszaki kultúra elfogadtatása és humanizálása terén.

## II.

Az osztrák és német tartományi kiállítások sokfélék, talán leggyakrabban hat alaptípusba sorolhatók (a típusok megjelenésének hozzávetőleges sorrendjében):

1. Egy-egy művész életét, oeuvre-jét és körét, iskoláját bemutatók; például az 1. alsó-ausztriai LA (Melk): *Jakob Prandtauer és művészeti köre*; az 1. burgenlandi LA (Halbturn/Féltorony): *Franz Anton Maulbertsch*; vagy az idei második bajor LA (Aschaffenburg) *A grünwald rejtély* címmel (ami 2002. november 30-án nyílik, és 2003 tavaszáig látható).

2. Egy-egy uralkodót (uralkodóházat) vagy szentet és korát a középpontba állítók; például az 1966-os alsó-ausztriai LA (Wiener Neustadt/Bécsújhely): *III. Frigyes*; az 1980-as burgenlandi LA (Halbturn/Féltorony): *Mária Terézia mint Magyarország királynője*; az 1982-es alsó-ausztriai LA (Krems): *A 800 éves Assisi Ferenc*; valamint a bajor LA (Bamberg) *II. Henrik császár (1002–1024)* címmel, amely 2002. július 20-tól októberig volt látható.

3. Egy-egy történelmi vagy művészettörténeti korszakot vagy alakulatot bemutató kiállítások; például alsó-ausztriai LA (1974, Schallaburg): *A renaissance Ausztriában*; felső-ausztriai LA (1980, Steyr): *A hallstadti kultúra, az európai egység korai formája*; valamint a 2. szászországi LA (Torgau): *Hít és hatalom, Szászország a reformáció korának Európájában*, 2003. június 17.-október 19.

4. Gazdaság- és társadalomtörténeti, általában komplex vagy egy-egy intézményt, jelenséget hosszabb időszakon át bemutató kiállítások; például az 1978-as alsó-ausztriai LA (Marchegg): *A vadászat régen és ma*; az 1987-es felső-ausztriai LA (Steyr): *Munka, ember, gép – Út az ipari társadalomba*; az 1998-as három párhuzamos bajor LA: *A pénz és a hit – Élet az evangélikus birodalmi városokban* (Memmingen), *A polgári szorgalom és a hercegi pompa* (Kempten), *A nők története Bajorországban a*

*népvándorlástól máig* (Ingolstadt); valamint a 2003-as baden-württembergi LA (Stuttgart) *Régi kolostorok – új urak. A szekularizáció a német délnyugaton (1803)* címmel (április 12.-október 5.). Érdekes, hogy ugyanezt a témát Bajorország is feldolgozta LA keretében, 1991-ben *Kolostori szekularizáció* címmel Straubingban. Általában is megfigyelhető egyes slágertémák felbukkanása, például a vadászat, de a nők helyzete is több LA témája volt már.

5. Egy-egy ország vagy tartomány történetét vagy annak egy hosszabb szakaszát, vagy egy másik országhoz, tartományhoz fűződő kapcsolatát feldolgozó kiállítások; például az 1996-os st.-pölteni és Neuhofer a. der Ybbs-i *Ostarrichi – Österreich 996–1996, Emberek, mítoszok, mérföldkövek* vagy az 1993-as tiroli LA (Kufstein): *Bajor és tiroli történetek... egy szomszédság*; vagy az 1999-es bajor LA (Kulmbach) *Bajorország és Poroszország* címmel.

A 2000-es bajor LA Regensburgban *Bavaria Germania Europa – A történelem bajorul (Geschichte auf Bayerisch)* címmel és a 2001-es, bajor LA (Passau), amelyet Budapesten, a Nemzeti Múzeumban is bemutattunk, *Bajorok és magyarok, egy ezeréves kapcsolat* címmel.

Természetesen ez a tipizálás tovább finomítható, és az egyes kiállítások tartalmi elemzéséből és időzítéséből messzemenő következtetéseket vonhatunk le. Egy igen aktuálisat engedjenek meg például. Az utóbb említett bajor tartományi kiállítások igen következetesen járnak körbe Bajorországnak a német világban, Európában és Közép-Európában játszott szerepét. Ha ehhez hozzátesszük, hogy valamennyi bajor tartományi kiállítás védnöke a Bajor Szabadállam miniszterelnöke, akkor a tartomány politikai szerepvállalása és a 2002. évi német választások fényében megállapíthatjuk, hogy talán a téma-választás nem véletlen.

## III.

Ha meg szeretnénk határozni a tartományi kiállítások lényegét, célját, tartalmát, nem elégedhetünk meg az 1997-es karintiai LA kiállítási koncepciójában megfogalmazott mondattal: „minden LA lényegében egy felfedezőútra

szóló meghívást jelent”, hiszen, ha jól belegondolunk, egyrészt minden turistaút, másrészt minden valamirevaló kiállítás is ezt ígéri.

Talán nem tévedünk nagyot, ha a LA-k lényegét azok kommunikációs céljában próbáljuk megragadni. Ehhez azonban tudni kell, hogy mind Ausztriában, mind Németországban a föderális rendszer miatt a kulturális, így a közgyűjteményi igazgatás is tartományi kompetencia. Az intézmények nagyrészt tehát tartományonként szervezett és finanszírozott, tartományi struktúrák. A tartományi kiállítások témaválasztásukkal és a megvalósítás módjával az egyes tartományok kohézióját, összetartását, együvé tartozásuk tudatát kívánják erősíteni, és erősítik is, méghozzá igen komplex módon. Ez a megállapítás vonatkozik mind az adott tartomány teljes lakosságára, mind a múzeumi, közgyűjteményi, történelmi, társadalomtudományi szakmai elitjére, egész intelligenciájára.

Annyiban különböznek egy-egy jelentős kiállítástól, hogy az adott tartomány (művelődési) kormányzata a kiállításoknak juttatott jelentős anyagi támogatás révén el tudja érni, hogy az adott kiállítás nagyon sok embernek szóljon, és az egész országban tudomást szerezzenek róla, egyben hogy egy külön rendezvénytípusként tudatosodjék. A szakmai elitek a legtöbb esetben jól kidolgozott rendszer szerint megvalósul, igen magas fokú kooperációja révén a közvéleményt formáló, de egyszersmind a közvélemény által teljes mértékben akceptált és legitímált rendezvény jön így létre, amely korszerű társadalomtudományi ismereteket és felfogásokat közvetít. Természetesen nem jelenti ez azt, hogy ugyanez a közvélemény minden ilyen kiállítást rögtön el is fogad, hogy nincs vita annak koncepciójáról.

#### IV.

A fentebbi célokat szolgálja a kiállítások szervezése és marketingje.

a) A szervezési háttér nagyon különböző. Bajorországban a tartományi kulturális minisztérium szervezetébe tagolt osztály (a Haus der Bayerischen Geschichte, Augsburg), Ausztriában általában a tartományi kormányzatok egy-egy

köztisztviselő, egyben szakember felelőse irányítja és koordinálja a munkát (például Alsó-Ausztriában korábban az LA-k kezdeményezője, prof. Rupert Feuchtmüller, most dr. Gottfried Stangler).

Baden-Württemberg tartományban a nagy kiállítások megrendezése a kormányprogram kultúrpolitikai fejezetébe foglalt feladat. A tartomány minisztertanácsa a közelmúltban tárgyalta meg és fogadta el a felelős Tudomány-kutatásügyi és Művészeti Minisztérium előterjesztésében a tartományi kiállítások 2007-ig terjedő részletes és 2011-ig szóló általános tervét. A 2003–2007-ig tartó öt év hét tartományi kiállítását egy tárcaközi munkabizottság választotta ki, ugyanez a kormányrendelet formáját öltő terv tartalmazza a kiállításoknak a Pénzügyminisztériummal egyeztetett költségvetését is.

Szerepet kapnak a tartományi központi múzeumok. Ugyanakkor az egyes kiállításokat más-más csoportra bízák, ezek többször a rendező múzeum bázisán jönnek létre. Sohasem elég-szenek meg viszont ilyen szűk szakmai körrel. A cél az, hogy a tartomány, de ha lehet, az egész ország és a szakterület külföldi specialistái is vegyenek részt a kiállítás előkészítésében, megtervezésében és megrendezésében. A kiállítás kivitelezését, marketingjét, PR-ját sokszor a versenyszféra bevonásával, a helyi cégeket megbízva, de a szakmai igényességet megkövetelve végeztetik. Fontos cél a kiállítás helyéül szolgáló város vagy kistérség kulturális életének a felélénkítése, a kulturális turizmus állandó kínálatának bővítése is. Egy-egy kiállításon nemritkán több tucat muzeológus, belsőépítész, szervező, kivitelező, grafikus, designer, zenei, filmes és videós szakember, szerkesztő, sajtómenedzser, pedagógus dolgozik. A katalógus szinte kötelezően mindig nemzetközi szerzői kollektívájában általában szintén sok tucat szakember dolgozik. Az elmúlt évtizedekben igen sok magyar szakember is részese volt e kiállításoknak, vagy mint katalógusszerző, vagy mint a kölcsönző közgyűjtemény képviselője.

b) Az egyes tartományi kiállítások helyszínének kiválasztása: általában különböző és a célnak a legalkalmasabb helyszínt keresik úgy, hogy az

figyelmet irányítson az adott kiállítóhelyre, és fellendítse arra a szezonra, de ha lehet, huzamosabb időre is a térség idegenforgalmát. Ennek megfelelően általában változik a helyszín, és ezzel együtt a régió is. A rendezők területi ki-egyensúlyozottságra törekcsenek.

Helyszínek lehetnek központi és regionális, helyi múzeumok, kastélyok és kolostorok, sokszor egy-egy helység több kiállítóhelye egyszerre. (Az egyetlen kivétel talán Burgenland, ahol Halbtorn/Féltorn sokszor volt helyszín; igaz, itt is megfigyelhető a változtatás igénye.)

c) A célközönség a tartomány teljes lakossága. Ezért a kiállítások ideje általában tavasztól őszig tart, 3-6 hónapig vannak nyitva. A nyitvatartási időket is a ehhez a célhoz igazítják. Utazási kedvezményekkel teszik vonzóvá a látogatást. Csáládi hétvégéket és az időben is differenciált kísérőprogramokat szerveznek. Egy-egy tartományi kiállítás külön eseménysorozattá válik.

Tavasszal és az iskolakezdés után a tanulmányi kiránduláson lévő diákcsoportok, ugyanekkor, tehát a főszezonon kívül a szeniorcsoportok veszik célba a kiállítást. A nyár és a hétvégék a családoké. A terület nemzetközi turizmusához igazodóan kisebb-nagyobb számban külföldiek is ellátogatnak a kiállításra. A német nyelvterületen igen erős a szervezett kulturális turizmus és a belső, más tartományokba irányuló turizmus is. A több évre előre meghirdetett LA-k kedvelt célpontjai a buszos kirándulócsoporthoz.

E csoportok látogatását a kedvezményes belépők rendszere szolgálja: családai, szenior- és diákjegyek, több helyszíntre érvényes kombinált belépők és kedvezményes vezetések.

A kiállítások általában 150-300 ezer látogatót vonzanak. Alsó-Ausztriában az 1960-tól 2000-ig eltelt negyven évben összesen több mint hétmillió látogató fordult meg rajtuk. *Az elveszett Paradicsom keresése. Az európai kultúra a kolostorok tükrében* című, 2000-ben, Melkben rendezett kiállításnak közel félmillió látogatója volt.

d) A tartományi kiállítások jellemzője - igaz, e téren Németország és Ausztria múzeumai igen fejlettek amúgy is - a pontos, differenciált és sokoldalú tájékoztatás. Egy-egy kiállítás részletes programját már sokszor egy-két évre előre megismerhetjük az interneten. Az országos kul-

turális és múzeumi előzetesek egy évre előre színes és pontos tájékoztatást adnak az eseményről. Valamennyi média informatív és bő tájékoztatást nyújt a kiállításról, a megnyitóhoz közeledve egyre gyakrabban és bővebb terjedelemben. A megnyitó egyben médiaesemény is. A kiállítás kritikai visszhangja a helyi és az országos sajtóban nagy, és több hónapig tart. Mind ezt természetesen összehangolt és jól megtervezett sajtómunka előzi meg.

e) A kiállítások saját kiadványai szintén átgondolt rendszert alkotnak. Az előzetes ismertető leporollótól a minden kiállítás esetében szinte kötelező több száz oldalas katalógusig a többnyelvű ismertetőket és szórólaponkat, plakátokat is magában foglalja, természetesen a kiállítás arculatához igazított egységes grafikai megjelenítéssel.

A tartományi kiállítások bemutatását még hosszan folytathatnánk, de talán már az eddigiek is meghaladták a szükséges mértéket ahhoz, hogy a bevezetőben említett kérdéshez visszatérve elégséges alapot biztosítsanak a rendszer magyarországi bevezetését, annak következményeit felvetni kívánó gondolatkísérlethez.

Azt hiszem, elégséges néhány kérdést megfogalmaznom.

1. Tekinhető-e Magyarország olyan egységnek, ahol egy országos kiállításnak funkciója lehet? Elképzelhető-e, hogy idővel az egyes magyarországi régiók rendezzenek ilyen kiállításokat, erősítve ezekkel a régiós tudatot?

2. Magyarországon hogyan és ki dönthetné el, hogy hol és milyen programmal jöjjön létre országos kiállítás? Kellene-e minden esetben alkalmazkodni az éppen aktuális ünnepi év tematikájához, vagy más „ügyeletes üdvöskéhez”?

3. Képes lenne-e a magyarországi kormányzat, így a kulturális kormányzat, az NKÖM a nyugodt döntés feltételeit és a több évre előre tervező és folyamatos munka zavartalanságát ciklusokon átívelő módon garantálni? Hangsúlyozottan a szükséges összegeket a több évre előre kiválasztott kurátornak és csapatának.

4. Hajlandó-e meggyőzni a muzeológusszakma önmagát e gondolat, mármint az LA-k érdekes voltáról, és képes-e ugyanez a szakma a meg-

valósításért kiállni? Meg tudja-e győzni a központi és helyi politikai eliteket, a kormányzat és a környezet (például a műemlékvédelem vagy a turizmus) szereplőit?

5. Képesek és hajlandóak-e a különböző múzeumok munkatársai, tanszékek tanárai, múzeumpedagógusok és más gyakorlati szakemberek például egy távoli vidéki helyszínen megrendezendő, nem kizárólag saját intézményük egyedüli dicsőségét hirdető összefogásra?

A kérdések hosszan sorolhatók. Azt hiszem, sikerült bizonyítanom, hogy a tartományi kiállítások ügye csak részben kommunikációs kérdés, de mint ilyen is elég összetett.

#### EXHIBITIONS IN THE GERMAN LANDS - LANDESAUSSTELLUNGEN

PÉTER SIKLÓS

The series of “Landesaustsellungen” have been a long established tradition in Austria and Germany: Usually large publicity is given to these very popular events which are preceded by a serious research and debates. The main theme of these exhibitions is either a person, a dynasty, a historical period a country or region, or a comprehensive project. The aim is to increase the coherence, the cooperations and the connections between the German lands. The events are very informative and they are colourfully interpreted to the whole population. The question is whether a similar series of exhibitions could be introduced in Hungary – for example, representing different regions, with all the professional, financial and organisational aspects taken into consideration.



# A magyar EU-tagság és a múzeumok

Megváltozik-e a múzeumok helyzete Magyarországon európai uniós csatlakozásunk követően? A kérdést egyre gyakrabban teszik föl, ahogy közeledünk a csatlakozás időpontjához. A válasz egyértelműen igen, de a változás nem közvetlenül és nem egyik napról a másikra fog végbemenni.

A közösség alapító szerződése a kultúra kérdésével kevésbé foglalkoznak. A kulturális politika csak a maastrichti szerződéssel jelent meg közösségi szinten. A konkrét célokat az alapító szerződés 151. cikke (korábban 128. cikk) az alábbiak szerint fejt ki:

(1) A Közösség hozzájárul a tagállamok kultúráinak kibontakoztatásához, tiszteletben tartva azok nemzeti és regionális különbözőségét, ugyanakkor előtérbe helyezve a közös kulturális örökséget.

(2) A Közösség tevékenysége a tagállamok közötti együttműködés bátorítása, és ha szükséges, azok tevékenységének támogatására és kiegészítésére irányul a következő területeken:

- az európai népek kultúrája és történelme ismeretének és terjesztésének javítása;
- az európai jelentőségű kulturális örökség megőrzése és védelme;
- a nem kereskedelmi jellegű kulturális csere;
- a művészeti és irodalmi alkotótevékenység, beleértve az audiovizuális szektort.

Ugyanezen cikk (4) bekezdése kimondja, hogy a Közösség a szerződés rendelkezéseinek végrehajtása során figyelembe veszi a kulturális szempontokat, különösen abból a célból, hogy kulturális sokszínűségét tiszteletben tartsa és támogassa.

## Kulturális jogharmonizáció

A 151. cikkben megfogalmazott célok érdekében tehát az Unió olyan ösztönző intézkedése-

ket hoz, amelyek nem érintik a tagállamok jogrendszerének harmonizálását.

Ezt tapasztaltuk uniós csatlakozásunk kapcsán jogrendszerünk átvilágítása, valamint Magyarország jogharmonizációs programjának – az úgynevezett ANP-nek – megvalósítása során. A 20. fejezet tartalmazza azokat a harmonizációs feladatokat, amelyeket a kultúra és az audiovizuális politika területén végre kell hajtánunk. A kulturális jogharmonizáció gyakorlatilag azt jelenti, hogy Magyarország elfogadja a közösségi kulturális programokban való részvételt, továbbá társult tagállamként a csatlakozást megelőzően is él a programokban való részvétel lehetőségével. Mint ismeretes, a magyar kulturális élet szereplői sikerrel vettek részt a korábbi *Raphael* (kulturális örökségvédelem), *Kaleidoscope* (művészeti tevékenység) és *Ariane* (irodalmi alkotás) programokban, valamint a nemrég indított *Kultúra 2000* keretprogram pályázataiban. Addig, amíg nem válunk teljes jogú EU-tagga, a kulturális közösségi programokban való részvételünkhöz úgynevezett belépőjegyet kell váltanunk. A belépőjegy majdnem 50%-át PHARE-forrásból fedezzük, a fennmaradó részt pedig a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma fejezeti forrásából. A *Kultúra 2000* keretprogramról, a pályázati lehetőségekről a KultúrPont Iroda ([www.kulturpont.hu](http://www.kulturpont.hu)) – a NKÖM és a EU Bizottsága által közösen fenntartott kulturális kontaktpont – tud felvilágosítást adni. A 2003 első felében megjelenő 2004. évi pályázati kiírások fő prioritása a kulturális örökség védelme lesz.

Az audiovizuális politika terén már létezik uniós jogszabály, „Irányelv a határok nélküli televíziózásról”, amelynek a jogharmonizációját a médiatörvény módosításával kell biztosítanunk.

## A négy szabadság

A csatlakozást követően megszűnnek az uniós országokkal ma még meglévő határok, létrejön a vámunió, érvényesülni fog a négy szabadság elve: az áruk, a szolgáltatások, a tőke és a személyek szabad áramlása. Mindezek hatással lesznek a kultúrára is, és érintik a múzeumokat is.

### Hogyan védjük meg kulturális örökségünket?

Az áruk szabad áramlása talán a legegyszerűbb összetevője az egységes európai piacnak, így az egész EU működésének. Az áruk szabad áramlását a vámunió felállítása és a tagországok közötti mennyiségi korlátozások eltörlése biztosítja. Mégis az EK-szerződés 30. (korábban 36.) cikke lehetővé teszi, hogy nemzeti rendelkezésekkel korlátozzák bizonyos áruk szabad mozgását. A művészeti, történelmi és régészeti értékkel bíró nemzeti kincsek ezen kivételezett áruk közé tartoznak, így Magyarország tagországi szinten is fenntarthatja a kulturális öröksége védelmében hozott szigorú műtárgykiviteli szabályait. A kulturális örökség védelméről szóló törvény (2001. évi LXIV.), valamint a kulturális javak kivételére vonatkozó miniszteri rendelet meghatározza azon javak körét, amelyek engedély nélkül vagy engedéllyel vihetők ki az országból, illetve amelyek végleges kivitele nem engedélyezett. Az uniós belső határokon is lehet érvényesíteni ezeket a korlátozásokat. A kérdés csupán az, hogy hogyan. Bár határellenőrzések nem lesznek, de vámellenőrzések igen. Még hozzá az Unió egész területén. Tehát elképzelhető, hogy Bécs előtt megállít bennünket egy magyar vámos, hogy kérje az autónk csomagtartójába rejtett műtárgy kiviteli papírjait. A tagországok területéről jogellenesen kivitt műtárgyak tekintetében létezik egy uniós irányelv: 93/7/EGK-irányelv a tagállamok területéről jogellenesen kivitt kulturális tárgyak visszaadásáról. Míg az uniós rendelet számunkra a csatlakozástól kezdve kötelező és közvetlenül alkalmazandó, az irányelvek előírásait a tagországokhoz hasonlóan nemzeti jogalkotás út-

ján illesztjük be saját jogrendszerünkbe. Az említett 93/7/EGK-irányelvet a jogellenesen kivitt kulturális javak visszaadásáról szóló 2001. évi LXXX. törvény ültette át a magyar jogrendbe. A törvény meghatározza a kulturális javak körét, amelyre a tagországok visszaadási kötelezettsége kiterjed:

#### *kulturális javak:*

a) azok a javak, melyeket a tagállam területéről történő jogellenes kivitel előtt vagy azt követően nemzeti jogszabály vagy államigazgatási eljárás keretében hozott hatósági határozat az Európai Közösséget létrehozó szerződés 30. (ex. 36.) cikke szerinti „művészi, történelmi vagy régészeti értéket képviselő nemzeti kincsek” közé sorol, és

b) amelyek a *melléklet* szerinti kategóriák valamelyikébe tartoznak, vagy egyik ilyen kategóriába sem tartoznak, de szerves részét képezik:

- muzeális intézmények, levéltárak, valamint könyvtárak megőrzendő állományi leltárában szereplő közgyűjtemények,
- egyházi intézmények leltárának.

Az a) pont alá tartozó kulturális javak megfelelnek a magyar jogszabályok szerint védetté nyilvánított kulturális javaknak; a b) pontban felsoroltak pedig a közgyűjteményekben őrzött, illetve egyházi intézmények leltárában szereplő értékek, valamint az irányelv mellékletében felsorolt kategóriák valamelyikébe tartoznak. A kategóriák kiegészülnek értékhatárokkal is, még hozzá igen magas értékhatárokkal. Így például a bármilyen alapra, teljesen kézzel készített vízfestmények, gouache-ok és pasztellképek közül a 30 000 euró (7,5 M Ft), az előző kategóriába nem tartozó, teljesen kézzel készített képek és festmények közül a 150 000 euró (37,5 M Ft) értékhatárt elérő műtárgyak értendők ezen. Ez azt jelenti, hogy a visszaadási kötelezettség, amennyiben a műtárgy nem védett, nem közgyűjteményi vagy egyházi leltárban szereplő, csak az adott értékhatárokat elérő, illetve meghaladó műtárgyakra vonatkozik.

Ha tehát egy védett műtárgy vagy az említett kategóriák valamelyikébe tartozó műtárgy engedély nélkül hagyja el az ország területét, és felbukkan egy másik tagország területén, Ma-

gyarország sikerrel követelheti azt vissza. A visszaadással kapcsolatos feladatok ellátására minden tagország úgynevezett kompetens hatóságot jelöl ki. Nálunk ezt a szerepet a Kulturális Örökségvédelmi Hivatal (korábban a KÖI) hivatott betölteni. Az irányelv szerint a hatóság feladatai igen sokrétűek, kezdve a másik tagország területéről jogellenesen Magyarországra behozott kulturális tárgyak felkutatásától a többi tagország kompetens hatóságával való együttműködésen át a visszaszolgáltatás jogi eljárásainak megindításáig.

### Az európai kulturális örökség védelme

A vámunió létrejöttével minden tagországnak biztosítania kell az EU külső vámhatárainak ellenőrzését. Azaz Magyarországról harmadik (EU-n kívüli) országba történő kivitelkor is biztosítani kell, hogy a többi tagország területéről származó kulturális javak is jogszerűen hagyassák el az Unió területét. E célból hozták a 92/3911/EGK-rendeletet és annak végrehajtási rendeletét. Ez a rendelet a csatlakozáskor lép hatályba Magyarország számára, azaz ettől az időponttól biztosítani kell, hogy az Unió bármely tagországából a magyar határon kivinni szándékozott kulturális javak rendelkezzenek az előírt kiviteli engedélyekkel. A rendelet célja az európai kulturális javak védelme, éppen ezért az engedélyezési eljárás alá vont tárgyak köre meglehetősen szűk. Az irányelvnél említett melléklet tartalmazza azokat a kategóriákat és értékhatárokat, amelyek esetén a műtárgy kivitelét engedély meglétéhez kell kötni. A lista kompromisszum eredménye: néhány tagország liberálisabb kivitel szeretett volna, mások viszont szigorúbb és nagyobb műtárgykört érintő szabályozást.

A kiviteli engedélyt annak a tagországnak a kompetens hatósága (nálunk a KÖH) adja ki, amelyből a műtárgyat kivinni szándékozzák, függetlenül attól, hogy honnan ered a műtárgy (természetesen csak akkor, ha a műtárgy jogszerűen került az ország területére). Ez az engedély maximum 12 hónapig érvényes az egész Unió területén. Az engedély kiadására a végrehajtási rendeletben meghatározott formanyom-

tatvány szerinti kérelem benyújtását követően kerülhet sor. Vannak tagországok (Franciaország és Olaszország), amelyek kétoldalú megállapodás keretében a kiviteli engedély előfeltételeként kölcsönösen megkövetelik egy kísérő dokumentum meglétét arról, hogy a kérdéses műtárgy jogszerűen van az ország területén, és szabadon forgalmazható.

Az Európai Bizottságnak a rendelet és az irányelv alkalmazásának gyakorlatáról szóló jelentése megállapítja, hogy e jogszabályok hozzájárultak a tagországok örökségének védelméhez, de egyes tagországok részéről felmerültek módosítási javaslatok is a hatékonyabb védelem érdekében.

### Egyéb, a kultúrát is érintő változások és hatásuk a múzeumokra

A személyek szabad áramlása és a diszkrimináció tilalma a munkavállalás során azt eredményezheti, hogy a múzeumi állások betöltésénél nagyobb versenyre számíthatunk. Elképzelhető tehát, hogy egy-egy múzeumi vezető nem magyar állampolgárságú személy lesz, ami akár jó tékony hatást is kiválthat.

A múzeumi tevékenység az uniós jogharmonizáció jegyében már 2003-tól forgalmiadó-köteles, méghozzá a kedvezményes adókulcs alá tartozó tevékenység. Ennek megfelelően jövő évtől kezdve a belépőjegy fel kell tüntetni az áfatartalmat. Az áfa nem feltétlenül kell hogy megdrágítsa a múzeumi belépőket, hiszen az áfakörbe tartozás azt jelenti, hogy a tevékenységet végző, esetünkben a múzeum élhet adólevonási lehetőségével, azaz a fizetendő forgalmi adóból levonja azt az adóösszeget, amelyet a részére teljesített termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás során egy másik adóalany rá hárított.

A rokkantak és mozgáskorlátozottak esélyegyenlőségének biztosítása, az akadálymentes Európa az EU fontos célkitűzései közé tartozik. Jelenleg nincs olyan átfogó uniós szintű szabályozás, amely a mozgáskorlátozottak hozzáférést gátló építészeti akadályok megszüntetését írná elő, de a kérdés napirenden van. Elképzelhető, hogy a Rokkantak Európai Évévé nyilvánított 2003-ban a Bizottság javaslatot fog előterjeszteni az uniós jogalkotásra.

Az uniós versenyszabályok szigorúan tiltják a gazdasági szereplők állami támogatását, mivel ez jogosulatlan előnyöket nyújtana egyes vállalkozásoknak, és ezzel a tagállamok közti kereskedelmet befolyásolná. A kulturális és örökségvédelmi állami támogatások összeegyeztethetők a belső piaccal, amennyiben a közös érdeknek nem ellentmondó mértékben vannak hatással a tagállamok közti kereskedelemre [maastrichti szerződés 87. (3) (d) cikk]. A kulturális szereplők állami támogatásra jogosultak, különösen a hátrányos helyzetű régiókban és városrészekben, kis- és középvállalkozások esetében. Ezek az állami támogatások kiegészíthetők a strukturális alapokból kapott uniós támogatásokkal.

### Strukturális alapok és a kultúra

Magyarország 2004-ben csatlakozik az Európai Unióhoz, és ezt követően jogosulttá válik az EU Strukturális és Kohéziós Alapjainak támogatására. Ezeknek az alapoknak az elsődleges célja, hogy segítsék a tagállamok, valamint régiók közötti fejlettség különbségek csökkentését.

A strukturális alapok általános szabályozásáról szóló 1260/1999/EK számú tanácsi rendelet értelmében az alapok igénybevételéhez az 1. célkitűzés hatálya alá tartozó, kevésbé fejlett régiókkal rendelkező tagállamoknak nemzeti fejlesztési terv (NFT) keretében ki kell dolgozniuk fejlesztési célkitűzéseiket és prioritásaikat. A magyar NFT a 2004–2006. évekre készült el.

A Bizottság állásfoglalása szerint az NFT-ben a kultúra nem lehet önálló fejezet. Ennek ellenére a kulturális terület számos fejlesztési cél között, illetve prioritási tengelyen szerepel.

A gazdaság versenyképességének növelése átfogó cél II. keretében a turisztikai szektor versenyképességének növelése, többek között a kulturális turizmus fejlesztésével.

Specifikus cél 1. A népesség kulturális, képzettségi és tudásszintjének emelése, így az egész életen át tartó tanulás (amelyben a közművelődési hálózat is részt vesz), valamint a térségi kulturális hálózatok helyreállítása.

Specifikus cél 18. a tudásalapú társadalomhoz szükséges tudásbázis és innovációs képességek

fejlesztése, amely során a közgyűjteményeknek, különösen a könyvtáraknak és a teleházaknak is szerepet szán a stratégia.

### A gazdasági versenyképesség prioritási tengely mentén

A turizmusfejlesztés területén a kulturális értékek hasznosítása említendő: „Magyarországot kulturális és történelmi értékei, műemlékei, világörökségi helyszínei, valamint természeti adottságai, változatos tájai, folyó- és állóvízpartjai természetvédelmi területei és gazdag termálvízkészlete tehetik vonzó turisztikai célponttá.” Az információs társadalom fejlesztése terén az internethez való közösségi hozzáférés és a digitális tartalom készítése az, amely a kulturális területet érinti.

A strukturális alapok forrásaihoz az operatív programokon (OP) keresztül jutunk hozzá.

Az öt OP közül a *Gazdasági versenyképesség OP* (GVOP) két kiemelt területe (turizmusfejlesztés, illetve információs társadalom) mellett fontos prioritásként szerepel a kulturális fejlesztés, míg az *Agrár- és vidékfejlesztési OP*, illetve a *Regionális OP* alprioritásai között érintőlegesen foglal helyet a kulturális örökség védelme és hasznosítása.

Bár a kulturális fejlesztések önállóan nem jelennek meg a nemzeti fejlesztési tervben, a kultúra mégis jelentős forrásokban részesülhet a strukturális alapokból és az azt kiegészítő hazai támogatásokból. A bevonható forrásnövekedés több milliárd forintot tehet ki annak függvényében, hogy a kulturális fejlesztésekkel milyen mértékben és milyen készségi fokkal tudunk eleget tenni a strukturális alapokról szóló uniós jogszabályokban megfogalmazott célkitűzéseknek és prioritásoknak.

Magyarország uniós csatlakozása várhatóan jó tékony hatással lesz a múzeumokra és a múzeológia területén tevékenykedőkre. Az új tagállamok iránt megnyilvánuló kíváncsiság megsokszorozhatja az ide látogató és a múzeumokat is felkereső turisták számát. Az uniós pályázati források bővülése elősegíti, hogy ezek a turisták emlékezetes kiállításokat láthassanak. A határok megszűnése pedig biztosítja, hogy a

múzeumok elmélyítsék együttműködésüket európai társintézményekkel, továbbá hogy a muzeológusok gond nélkül bővítsék szakmai kapcsolataikat.

---

## HUNGARY'S ACCESSION TO THE EU AND THE HUNGARIAN MUSEUMS

IVÁN RÓNAI

As Hungary is joining the EU in 2004 it means that a lot of gradual and time-consuming changes are going to take place in culture and education as well. Cultural policy in the EU is outlined and defined in its constitution and the Maastricht Treaty, stating the main objectives being the promotion of European values, the protection of cultural heritage, dissemination of all the relevant information in culture and history and the encouragement of creative activities in arts and literature. Hungary has been successfully taking part in several EU cultural programmes but she has yet to accept the relevant legal regulations and concepts. The changes will probably affect the workforce, hopefully in a positive way, within the museum world. The National Development Plan required by the EU has stated a number of priorities to be developed to meet the EU standards, e.g. the importance of lifelong learning, an easy and efficient access to information, establishing and maintaining cultural networks and tourism as a profit-gaining area, with destinations at the historically, artistically or culturally important sites.

## A kulturális örökség támogatása az Európai Unióban

Napjainkban, amikor küszöbön áll Magyarország csatlakozása az Európai Unióhoz, sokat hallani arról, hogy nem lesz szükség útlevelekre egy bécsi kiránduláshoz, hogyan fog alakulni a termőföldek, ingatlanok adásvétele, vagy hogy milyen támogatásokhoz juthatnak az agrártermelők. Egyre több kulturális szakember fejében merül fel a kérdés: és vajon a kulturális szektort a csatlakozás mennyiben fogja érinteni? Lesz-e közös kulturális politika, amit át kell vennünk, aminek meg kell felelnünk? Illetve melyek azok a lehetőségek, támogatási források, amelyek megnyílnak számunkra a csatlakozással? Az alábbiakban ezekre a kérdésekre igyekszünk választ adni annak apropóján, hogy 2004-ben az EU elsődlegesen a kulturális örökség területét kívánja támogatni, s az elmúlt évek tapasztalatai alapján a pályázat iránt komolyan érdeklődőknek tanácsos a felkészülést már a lehető leg hamarabb elkezdniük.

2004-ben az Európai Unió Bizottsága a *Kultúra 2000* elnevezésű pályázatban kiemelten kívánja támogatni a kulturális örökség területét. A siker záloga, hogy a pályázók megfelelő időben kezdjék el a beadványok elkészítését, amely akár 100–150 ezer euró (körülbelül 50–75 millió forint) támogatáshoz is hozzásegíthet egy-egy projektet.

### Kultúrpolitika az EU-ban

Az Európai Unió kultúrpolitikájáról beszélve nem lehet a szokásos „már 1957-ben, a római szerződésben is...” frázissal kezdeni a terület bemutatását. Kérdés csupán a kulturális integráció mikéntje volt. Európa történelmi heterogenitása másfajta megközelítést kívánt, mint a beolvasztást. Céljuk egy érzés, az európai pol-

gárság tudatának megteremtése volt, amin korántsem egységesítést vagy a kultúrák háttérbe szorítását, hanem a megosztott kulturális identitásra épülő „Európai Unió és kultúrák közössége” megteremtését értették. Ez inkább régiókat, országokat, kultúrákat közelít egymáshoz, mintsem közös kultúrát alakít ki.

A kultúrával mint politikai tényezővel legkorábban a nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején találkoztunk. 1992-ben fektette le az Európai Unió kulturális tevékenységének jogi alapját a maastrichti szerződés (az EU „alkotmánya”) 128. cikke, amelyet azóta (1997-ben) átszámoltak, és az amszterdami szerződés 151. cikkelyeként ismert. Korábban alapokmányi szinten nem foglalkoztak a kultúrával, 1992 után viszont kifejezésre juttatták a közösségi kompetencia igényét a kultúra területén, és jogi alapot biztosítottak az EU kulturális tevékenységének.

A mindössze öt rövid bekezdésből álló cikkely három szempontból is nagy előrelépést jelent. Egyrészt kimondja, hogy az *EU nem „csinál” kulturális politikát, azaz nem kívánja a kultúra tartalmi oldalát befolyásolni, hanem kulturális tevékenysége során a közös vonások kihangsúlyozása a cél.* Ezáltal az értékalkotó kultúra feltételeit szolgálja, és segíti annak pozitív irányú fejlődését.

Mindemellett a Közösség kulturális tevékenységét a *szubszidiaritás* jegyében kell megvalósítani, másként fogalmazva: az EU csak akkor nyújt támogatást, és csak olyan kulturális akciót támogat, ha az egy-egy nemzet szintjén nem valósulhat meg. Így a nemzeti szabályozást az Unió nem kötelezi harmonizációra sem.

A cikkely jelentősége továbbá, hogy *elismeri a kulturális kohézió integrációban játszott szere-*

pét, valamint a kultúrát összefüggésbe hozza más szektorokkal.

A csatlakozás előtt álló országok számára a cikkely eloszlatja azok aggodalmait is, akik féltik a csatlakozástól hazánk kulturális autonómiáját. Mivel az EU-nak nem célja és nem is feladata a nemzeti kulturális politikák átfogó felügyelete vagy irányítása, így a szubszidiaritás elve alapján a kultúráirányítás teljes mértékben a tagállamok hatáskörében marad.

### A kultúra támogatása

Az EU Bizottsága az amszterdami szerződés fent említett cikkelye alapján fogalmazta meg a kulturális terület támogatására hivatott programot. A *Kultúra 2000* névre keresztelt keretprogram az egyetlen, amely tartalmi szempontból nyújt támogatást a kulturális intézményeknek. A keretprogram célja az intézmények közötti nemzetközi együttműködés támogatásával egy közös európai kulturális térség kialakítása, amely elősegíti az európai népek egymás iránti toleranciáját, kölcsönös megismerését. Hazánk pályázói 2001 óta az EU-tagállamok pályázóival azonos jogokkal vehetnek részt a pályázatban.

A *Kultúra 2000* csalóka nevével ellentétben jelenleg is érvényben van, az EU a 2000–2004 közötti időszakra hozta létre. Az öt évre elfogadott koncepció szellemében a Bizottság évről évre pályázatot ír ki, amelyben meghatározza az elkövetkezendő év konkrét prioritásait, támogatandó területeit. A 2003. évre szóló kiírás határideje 2002 októberében lejárt, a 2004. évre szóló kiírás előreláthatólag 2003 második negyedében jelenik meg, októberi beadási határidővel.

A támogatott területek: művészetek, épített és kulturális örökség, könyvek (csak a fordítás költségei). 2000-ben és 2001-ben különösebb kategóriabeli kötöttségek nélkül lehetett pályázni. 2002-ben a vizuális művészetek kerültek az érdeklődés homlokterébe, 2003 az előadó-művészeteké, 2004 pedig az épített örökségé lesz. Ez azt jelenti, hogy minden évben a kiemelt témákból körülbelül száz, a többi területről témánként 10-15 projektet támogatnak majd.

A 2004-es pályázati felhívásban a kulturális örökség fogalma magában foglalja az ingó, az épített és az immateriális örökséget, a történelmi archívumokat és könyvtárakat, a régészeti örökséget, a víz alatti örökséget, a kulturális helyszíneket és kultúrtájakat.

A pályázatban kultúrával foglalkozó állami vagy magánszervezetek vehetnek részt az Európai Unió tagállamaiból, az EFTA tagországaiból vagy a csatlakozásra váró tizenkét kelet-közép-európai országból. A programban részt vevő országok tehát: Ausztria, Belgium, Bulgária, Ciprus, Cseh Köztársaság, Dánia, Egyesült Királyság, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Írország, Izland, Lengyelország, Lettország, Liechtenstein, Litvánia, Luxemburg, Magyarország, Málta, Németország, Norvégia, Olaszország, Portugália, Románia, Spanyolország, Svédország, Szlovákia és Szlovénia.

Pályázni rövid vagy hosszú távra (1, illetve 3–5 év) lehet, legalább három (rövid távú programok), illetve öt ország (hosszú távú programok) szervezeteinek bevonásával. Az elbírálás során előnyt élveznek azok a pályázatok, melyekhez több társszervezőt sikerült megnyerni.

A *Kultúra 2000* keretprogram öt évre összesen 167 millió euró megpályázható támogatás fellett rendelkezik. Ez évente nagyjából 32-33 millió elnyerhető eurót jelent. Fontos elv, hogy a teljes tervezett költségvetés 40–50%-át a pályázóknak kell állniuk, egy-egy szervezőnek legalább az összköltségvetés 5%-ával kell hozzájárulnia a projekthez. A közösségi hozzájárulás összege az egyéves pályázatok esetében projektenként 50 000 és 150 000 euró között mozoghat, de a többéveseknél sem haladhatja meg a 300 000 eurót.

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján a pályázóknak a rövid határidő mellett a legnagyobb nehézséget a megfelelő számú külföldi partnerintézmény megtalálása, a pályázati űrlapok kitöltése és a saját forrás előteremtése okozta.

A partnerintézmények megtalálására az Európa harminc országában működő KultúrPont Irodák közös internetes adatbázist hoztak létre, kimondottan a *Kultúra 2000* iránt érdeklődők számára. Az internetes honlapon

(<http://agora.mcu.es/pcc/ingles/busqueda.asp>) több száz partnerkeresés olvasható. A pályázati űrlap kitöltésében a KultúrPont Iroda nyújt segítséget, a saját forrás előteremtésének megkönnyítésére pedig a Nemzeti Kulturális Alap-program tervezi külön keret elkülönítését. A nemzetközi együttműködést feltételező pályázatokhoz mérten viszonylag rövid beadási határidő (négy hónap) áthidalható, ha az érdeklődők a lehető legkorábban megkezdik a felkészülést a beadásra. A *Kultúra 2000* keretprogramról bővebb információval a KultúrPont Iroda tud szolgálni.

A *Kultúra 2000* keretprogram végrehajtásának megkönnyítésére az Európai Unió Bizottsága kulturális információs tanácsadó irodák létrehozásáról határozott. Ilyen iroda jelenleg Európa harminc országában működik.

A KultúrPont Iroda fő feladata a magyar kulturális élet szereplőinek tájékoztatása a *Kultúra 2000* programról és a kultúrát érintő egyéb uniós pályázati lehetőségekről, terjeszti a kultúrával kapcsolatos uniós információhordozókat, kapcsolatot tart más országokban működő kontaktirodákkal. Az ügyfélszolgálaton kívül előadás-sorozat, illetve interaktív webfelület is hatékony segítséget nyújt a magyar pályázóknak.

Az irodánál regisztráltak postán kézhez kapják a megjelenő *Kultúra 2000* pályázat kiírását, valamint e-mailen az iroda kéthetente megjelenő elektronikus hírlevelét, amely kulturális hírek, szemináriumok, konferenciák mellett évente több mint száz nemzetközi pályázatról, kétszáznál is több kulturális ösztöndíjról is hírt ad.

Az Európai Bizottság a *Kultúra 2000* program keretében évente mintegy 30-33 millió euróval támogatta harminc ország pályázóit. Magyar pályázók a keretprogramban 2001-től vehetnek részt. A támogatásra érdemes pályázatokat az Európai Unió Bizottsága által összehívott nemzetközi zsűri választja ki. 2001-ben a beérkezett 500 pályázatból 200, 2002-ben 430 pályázatból 225 nyert. 2001-ben 27 ország közel 200 nyertes pályázatából összesen 18, míg 2002-ben a harminc részt vevő ország pályázatából 33 nyertes projektben működtek közre magyar szervezetek. Az elmúlt években a kulturális örökség területén 14 nyertes projektben voltak magyar közre-

működők. Néhány a nyertesek közül:

A Baranya Megyei Múzeumok Igazgatóságának közreműködésével megvalósuló program célja, hogy számítógépes animációs technikákkal kösse össze a múltat a jelennel, és a nagyközönséget kulturális utazásra vigye a Római Birodalmon és a vele szomszédos országokon át.

A Budapesti Történeti Múzeum egy projektben a római korról foglalkozó kutatások egyeztetésére internetes platform létrehozásában vesz részt. A *Kerámia - kultúra - innováció* elnevezésű projektben a Herendi Porcelánművészeti Múzeum és az Iparművészeti Múzeum az európai porcelánművészeti együttműködések kutatásával foglalkozik. Egyebek mellett valós és virtuális kiállítások, hatnyelvű szakszótár létrehozása a cél.

A Magyar Tudományos Akadémia Archeológiai Intézete a nagyközönség számára egy népvándorlás korával kapcsolatos projektben gyűjt és dolgoz fel adatokat, míg a Magyarországi Németek Önkormányzata a Duna menti és környező országok németjeinek történetéről szóló utazókiállítás létrehozásában vesz részt.

2003 folyamán az iroda az 1/2000. (I. 14.) NKÖM-rendelet alapján akkreditált továbbképzéseket indít a kulturális szakemberek számára (*Kultúra és az Európai Unió, EU-pályázatíró tréning*). Bővebb információ letölthető a KultúrPont Iroda internetes honlapjáról, kérhető postán, vagy átvehető mágneslemezen az iroda címén:

KultúrPont Iroda

Zongor Attila irodavezető

1075 Budapest, Kazinczy u. 24-26.

Telefon: 413-7565, fax: 413-7574

[www.kulturpont.hu](http://www.kulturpont.hu)

[info@kulturpont.hu](mailto:info@kulturpont.hu)

A KultúrPont Iroda az Európai Unió Kultúra 2000 programjának hivatalos magyarországi koordinátora, működésének támogatói az Európai Bizottság Oktatási és Kulturális Főigazgatósága és a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma.



## THE FUNDING OF CULTURAL HERITAGE IN THE EUROPEAN UNION

ATTILA ZONGOR

Several questions have emerged about Hungary's accession to the EU, about the changes in policies, regulations finance etc. and naturally culture as a large area is concerned as well. The EU constitutions do not define a unified cultural policy, only the common features are emphasised. The principle of subsidies means that any cultural activities can be funded by the EU on the condition that they could not be realised at a national level. Priority is given to an integrated cultural cohesion rather than a loss of autonomous, independent cultures. The "Culture 2000" project launched by the EU is a competition to subsidise any activities, projects, publications which promote cultural heritage, tolerance, cooperation between Europeans. Until 2004 Hungarian institutions will have been free to apply for EU funds in several fields of cultural heritage and they are given help by the KultúrPont Bureau.

## Mesterkurzus Budapesten

Múzeumi berkekben mára jól ismert fogalom-má vált az a mesterkurzus, amely a magyar múzeumi és a kulturális élet más területein dolgozó szakembereket ismertetett meg brit kollégáikkal, kulturális jellegű vállalkozásokkal és tanácsadó cégekkel. 2002 tavaszán indult az eredetileg ötrészesre tervezett előadás- és beszélgetéssorozat a British Council, a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma és a Trade Partners UK szervezésében és támogatásával. A Magyar Természettudományi Múzeum előadótermében rendezett programsorozat célja az információcsere és nemzetközi kapcsolatok építése a brit és a magyar kulturális élet szereplői között. A szimpózium közönsége a kormányzat részéről, illetve budapesti és vidéki intézményektől érkezett. Az eredeti elképzelések szerint a program múzeumi és kulturális örökségvédelmi szakembereknek szólt, de egyre komolyabb érdeklődést mutattak más kulturális területek, például a színházak, művelődési házak, galériák képviselői is. *(Sajnos szakterületünkről rendre ugyanaz a hat-hét intézmény képviseltette magát.)*

Az utóbbi évtizedekben világszerte fellendülő kulturális turizmus komoly kihívást jelent minden ország valamennyi kulturális intézménye, szervezete számára, akár évszázados hagyományokra tekint vissza, akár modern szellemben született. E kihívásokra adott válaszaikat mutatták be a brit előadók, akiknek ismereteit, tapasztalatait akár példaértékűnek is tekinthette a magyar hallgatóság. Mindenesetre tagadhatatlan, hogy az esettanulmányokkal színesített prezentációk inspiráló hatásúak voltak.

Az egész napos program délelőtt előadásokkal kezdődött, majd ebédszünet után kis csoportos beszélgetéssel folytatódott. Az előadások alatt szinkrontolmácsok segítségét is igénybe lehetett

tett venni. A délutáni program közvetlen kapcsolatot teremtett a résztvevők között: ez volt az a fórum, amelyen az eddigi közönség is megszólalhatott, kérdéseket tehetett fel az előadónak, hallgatótársainak. A brit vendégek pedig első kézből szerezhettek ismereteket a magyarországi intézmények problémáiról, a helyi sajátosságokról.

A meghívott előadók között magyar részről jelen voltak kormányzati tisztségviselők, sikeres cégek menedzserei, marketing-tanácsadók, kulturális szervezetek képviselői. A brit szereplők szintén változatos területekről érkeztek: hallhattunk múzeumigazgatót, tanácsadó cégek projektvezetőit, az állami és a magánszféra kulturális ügyekkel foglalkozó képviselőit, nemzetközi tanácsadókat és turisztikai cégek vezetőit.

Nemcsak az előadók háttere, hanem a témák is igen széles skálán mozogtak. A programsorozat első alkalommal a szponzoráció témáját járta körül. A magyar és a brit intézmények vezetői saját példájukon keresztül ismertették a szponzor és a támogatott intézmény kapcsolatát, a szponzorkereséstől a felkérésen át a támogatás mikéntjének kérdéséig. A másik oldal szintén bemutatkozott: a gyakorlott szponzor gondolatmenetét is érdemes volt meghallgatni, tanácsait fontolóra venni.

A kultúra egyik nagy problémája, hogy olyan értékeket termel, amelyeket nehéz számszerűsíteni, piaca meglehetősen szűkös, és viszonylag alacsony haszonkulccsal működik. Szerencsés ötvözet volt az a szimpózium, amelyen a versenyszférából kölcsönzött elméleti és gyakorlati ismeretek múzeumi kontextusba helyezését kísérhettük figyelemmel. Olyan fogalmak, mint ügyfélorientált vezetés, piramis-, illetve hálózat-alapú szervezeti felépítés, pozicionálás, talán kissé idegenül hangzottak, de könnyen felismerhető volt a párhuzam a látogatóközpontú

múzeum, munkahelyi hierarchia, látogatói felmérés kifejezésekkel. A sikertörténetek (például English Heritage) jól példázták, milyen fontos egy átfogó és jól átgondolt stratégia kidolgozása és következetes megvalósítása. Olyan „apró” dolgok, mint a teremőrök egyenruhája vagy a múzeumi bolt elhelyezkedése és berendezése is nagy jelentőséggel bírhat a múzeum eladhatósága, imázsának megítélése szempontjából.

A sorozat két további programján sok szó esett mindennek anyagi hátteréről, az önkormányzati és állami támogatások rendszeréről, valamint a nemzetközi finanszírozási lehetőségekről. Nagy-Britanniában is sok kulturális intézmény van állami vagy önkormányzati kézben. Úgy tűnt azonban, hogy azok sokkal változatosabb módon juthatnak támogatásokhoz (például a *National Lottery Fund* pályázatain keresztül a kultúra nagy százalékban részesül a szerencsejátékok adóiból befolyt összegből).

Az uniós pályázati lehetőségeket már itthoni intézmények is ismerik, vannak olyanok, akik partnerként működnek együtt más európai ország hasonló jellegű intézményeivel nemzetközi projektek keretében. A brit tapasztalatok olyan szempontokat sorakoztattak fel, amelyekre különös figyelmet kell fordítani mind a kormányzatnak, mind a kulturális intézmények vezetésének ahhoz, hogy az EU-tagság elnyerésével a nemzetközi kulturális piacon is megálljuk helyünket.

Az ötödik szimpózium a kulturális menedzsment újszerű megközelítéseiről és a kreatív gondolkodásról szólt. A dinamikus előadások merész elképzelésekkel induló sikertörténeteket mutattak be. Az elmesélt esetekben az volt a közös, hogy a projektek felelősei kényszerítő körülmények hatására igen ötletes, újszerű megoldásokkal rukkoltak elő. A válsághelyzetek frappáns kezelése alkotta a sorozat utolsó témáját: a januári ráadás a változás menedzselésével foglalkozott.

*A mostani elképzelések szerint 2003-ban folytatódik ez a jól bevált program, új, a múzeumi szakma igényeit még inkább tükröző témákkal és formában. A szervezők számítanak a leendő hallgatóság közreműködésére már a tervezés,*

*témakiválasztás folyamatában. Ezért kérik, javaslatokat, ötleteiket juttassák el a következő e-mail címre: Ildiko.Magyar@britishcouncil.hu. Kígyós Erzsébet (NKÖM Nemzetközi Kapcsolatok Főosztálya), valamint John Mitchell (British Council) személyes érdeme is, hogy megteremtették e párbeszéd lehetőségét.*

### **A mesterkurzus eddig megrendezésre került programjai:**

#### *Szponzoráció*

Budapest, 2002. május 30.

KÖRNER TAMÁS, Budapesti Fesztiválzenekar

DR. NAGY BÁLINT, Matáv-csoport

DR. NIGEL FERGUSON, Natural History Museum, London

MR. RICHARD CROSSLAND, ABL Cultural Consulting, UK

#### *Ügyfélorientált vezetés – szolgáltatás, értékesítés*

Budapest, 2002. szeptember 26.

JÉKELY ZSOLT főosztályvezető, KÖH Európai Ügyek és Nemzetközi Kapcsolatok Főosztálya

VÉCSEY ZSADÁNY, IQ Consulting

JONATHAN GRIFFIN, Britain Abroad

PETER CHOWNE, LORD Cultural Resources Planning & Management Inc.

ZONGOR ATTILA, KultúrPont Hungary

#### *Finanszírozás – az állami és az önkormányzati támogatás lehetőségei.*

*A támogatási formák ötvözése – együttműködés a helyi közösségekben*

Budapest, 2002. október 17.

DR. BAÁN LÁSZLÓ, Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma, gazdasági ügyekért felelős helyettes államtitkár

JULIA HOLBERRY, ABL Consulting, vezető tanácsadó

MARK SUGGIT, Bradford Város Önkormányzata, a Múzeumok, Galériák és Kulturális Örökség Osztály vezetője

*Kulturális intézmények Európában és európai uniós támogatási lehetőségek*  
Budapest, 2002. november 14.

RÓNAI IVÁN, Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma Stratégiai Tervezés és Szociális Partnerség Főosztályának főosztályvezetője  
HENRIETTA HOPKINS, International Policy Officer, Resource  
MARK TAYLOR, Museums Association (UK)

*Kreatív gondolkodás a kultúrában - a kulturális vezetés újszerű megközelítései, pozitív gondolkodás, kreatív mentalitás*  
Budapest, 2002. december 5.

GÁNCZ ANDREA, művészeti menedzser, a European Diploma of Cultural Project Management tanára, az A38 csoport művészeti igazgatója  
DR. SIMON WOODWARD, igazgató, Consultancy Services, PLB Consulting  
PETER JENKINSON, igazgató, Creative Partnerships, Arts Council of England

*Változások menedzselése a kulturális intézetekben*  
Budapest, 2003. január 23.

DR. KONCZ GÁBOR, igazgató, Magyar Kultúra Alapítvány  
DAVID SEKERS, David Sekers Consulting  
TIM STRICKLAND, Gifford Consulting

## A MASTERCLASS IN BUDAPEST

ZITA FELFÖLDI

The masterclasses are a joint venture between the British Council in Hungary and the Ministry of Cultural Heritage with funding provided by Trade Partners UK. The December workshop was the fifth in the series. Other masterclasses have covered sponsorship, funding, marketing and branding, and the EU culture funds. The aim of the series is to exchange information, build international links

and help Hungarians learn and be inspired from the best practices overseas. 50% of the UK speakers have been from commercial companies and are actively looking for work and collaboration in Hungary. The original idea was to attract museum professionals but they are increasingly attracting a broader cultural audience.