

# A NEMZET MÚZEUMAI

L. SIMON LÁSZLÓ - VIRÁGOS GÁBOR\*

Érdekes formáció a múzeum. A görög *museion* szó eredetileg a múzsák szentélyét/élőhelyét jelentette, de a Ptolemaidák által a Kr.e. 4. században Alexandriában létrehozott ilyen nevű intézmény egyben már tudományos műhely, kutatóközpont, előadótér és könyvtár is volt. Nem véletlen, hogy a múzeum szavunk, ahogy hasonló megfelelői is a legtöbb nyelvben, ennek az intézménynek a nevét visszhangozzák. De tükrözik-e a mai múzeumok névadójuk szellemiségét és összetett profilját?

## MIRE VALÓ EGY MÚZEUM?

A múzeum mint intézményforma csak nevében ókori, valójában egy igazi újkori képződmény. A különböző céllal és tartalommal létrehozott tárgygyűjtemények már legalább az ókor óta léteztek (kimutathatóan legkevesebb 3-4 ezer éve), azonban a 17. századig kellett várni, amikor ezek a csak kiváltságos körök és rétegek számára hozzáférhető magángyűjtemények először fokozatosan megnyíltak a szélesebb közönség számára, majd idővel közösségi fenntartásba is átmentek. Az első nyilvános nemzeti múzeum a British Museum volt, ami 1759-ben nyitott meg. A Magyar Nemzeti Múzeum is viszonylag korai alapítású, Európában a harmadik ilyen létesítményként jött létre Széchényi Ferenc 1802-es felajánlása révén. A főbb országos múzeumok ebből váltak ki a 19–20. század folyamán, s a vidéki múzeumok is e korszakban születtek meg, jellemzően polgári kezdeményezésre, gyűjtő egyletekből.

A Nemzeti Múzeum egykori főigazgatója, Pulszky Ferenc szerint a múzeumok „nemcsak a művelődési fokot jelzik oly pontosan, mint a hőmérő a hőmérsékletet, hanem egyszersmind mutatják azt is, mily állás az, melyet minden nemzet a politikai világban követel. Nagyhatalmasságok fővárosai, vagy azon nemzetekéi, melyek nagyhatalmi állásra igényt tartanak, világpolgári irányt követnek gyűjteményeikben; széles látkörűknél fogva semmi sem idegen előttük, mi az emberi nem művelődéséről tanúskodik s azt felderíti. Múzeumaik az emberi műveltség minden ágaira kiterjednek, a művészetnek – legszélesebb értelemben véve – képviselői s raktárai, melyekben mindenki általános átnézetet nyerhet az emberi nem összes művelődésének minden fázisáról az egész földtekén.”

De mit kezdünk a 21. század technológiai és infokommunikációs forradalmának idején egy ilyen jellegzetesen 19. századi struktúrával, egy ilyen ősi intézménytípussal, aminek szellemisége, célja alig változott az évszázadok során? Ezt a kérdést éppúgy felteszi a közönség, ahogy a szakember is, csak más

\* Szerzőink egyike, L. Simon László 2021. április 15-től 2022. április 30-ig a Magyar Nemzeti Múzeum megújításáért és a múzeumi integrációért felelős miniszteri biztos, aki az emberi erőforrások miniszterének megbízásából a múzeumi intézmények strukturális átalakításának és új konstrukciójuk kialakításának lehetőségeivel foglalkozik. Másik szerzőnk, Virágos Gábor az UNESCO Magyar Nemzeti Bizottságának elnökségi tagja és Világörökség Szakbizottságának elnöke. (A Szerk.)

hangsúllyal. Az egyik szinte értetlenül áll egyáltalán a létezése előtt, a másik lassan ráébred, hogy változtatni kell, s neki is lát a fokozatos átalakításnak. A múzeum céljai szélesedtek, eszközei megújultak. Az egykor elsődleges történeti tudat és emlékezet/nemzetpolitika mellett utat tört például a társadalomformálás, a népnevelés, az egyházpolitika, a gazdaságpolitika, a turizmus és a kreatív ipar is. A megközelítésekben és a módszertanban pedig nyílik az olló: a múzeumpedagógia, az interaktivitás, a *storytelling*, a terek megnyitása lassan általánossá válik. Messze van azonban még a múzeumi Kánaán. A gyorsuló világban jól látható, hogy ilyen kisebb-nagyobb kiigazításokkal nehéz lesz már tartani a tempót. Egy velorex akkor sem esélyes a versenypályán, ha *chip tuning*olt. Jól irányzott marketingmunkával ugyan növelhető például a látogatószám, de a múzeumban egyre sürgetőbb a paradigmaváltás gondolata.

Mit is csinál ma egy múzeum? Tulajdonképpen miért is van? A pusztán gyűjtésre, megőrzésre és feldolgozására, valamint a kiállításokon és kiadványokon keresztüli tudományos és közönségkapcsolati kommunikációra (közreadásra) épülő, tradicionális múzeumi feladatellátás kora ugyanis érezhetően lejárt. A három alapfeladatot és a múzeumot mint műfajt megváltozott világunkban újra kell értelmeznünk.

A múzeumnak a hozzá rendelt kulturális örökség gyűjtőjéből annak célirányos és korlátozó felkutatójává és rendszerező befogadójává, őrzőjéből annak elsődleges, hiteles és forrásértékű megosztójává és mindenre kiterjedő fizikai garántálójává, kiállítójából és publikálójából pedig általános, teljes körű és interpretáló közreadójává kell válnia. Ha átmeneti időre fenn is tartjuk elvben a gyűjtés–megőrzés–közreadás szent hármását, az ezeken nyugvó tradicionális feladatellátásnak akkor is vége van. A trendeket figyelve tehát elkerülhetetlen a múzeumok alapvető működési modelljének átgondolása a 21. század kihívásainak tükrében. Ahogy a bankok vagy az üzemanyag-töltő állomások szerepe és szolgáltatási struktúrája is folyamatosan megújul, átalakul az adott korszak kihívásaihoz igazodóan, úgy *a múzeumok sem maradhatnak meg változatlanul egy lassan több száz éves struktúrában*. A múzeum mint intézményforma egy 19. századi „találmány”, mely az akkori körülmények, igények és szándékok mentén alakult ki. Bár sokat alakult azóta, strukturális alapjai máig változatlanok. A gyűjtés, kezelés, bemutatás hármasságának kanonizált erőltetését különösen az utóbbi évtizedekben egyre inkább megkérdőjelezzük a változások. A jelenkor technológiai-kommunikációs és az ezekből eredő társadalmi-kulturális robbanását követően ez a helyzet már aligha lesz sokáig fenntartható. Ha a bankszektor képes volt megérteni az idők szavát és az eredeti (vagy inkább a 19. századi, [h]őskori) szolgáltatási és bevételi szerkezetét a hitelezés helyett fokozatosan az egyéb szolgáltatásokra alapozta, illetve ahogy a töltőállomások az üzemanyag eladás helyett ma már inkább mini szupermarketként és szolgáltató pontokként (is) működnek, úgy a múzeumoknak is ideje átgondolni a látogatók, azaz a vevők/fogyasztók felé nyújtandó szolgáltatásaik körét. Egyáltalán nem evidens ugyanis, hogy a múzeumnak mint műfajnak a jövőt illetően kizárólag a hagyományos funkciókban kell fejlődést felmutatnia. Sokkal valószínűbb, hogy új működési modellek kidolgozásával is foglalkozni kell.

Számos kérdés áll előttünk! Hogyan fog a múzeum ténylegesen teret foglalni a virtuális térben? Mitől lesz valóban találkozópontra egy hely? Mi mindenre használható még valójában az intézmények meglévő hálózati struktúrája? Hogyan vezeti vissza az emberiséget a *slow life* irányába, miközben maga sem lehet mentes a *fast life* eszközrendszerétől? Hogyan lesz a múzeum az „okos lassulás” (*smart slow down*) egyik fontos eszköze?

Miként lehet egészséges arányt teremteni a keresletközpontúság és a kínálatorientáltság között a múzeumok esetében? Miként válik a kreatív ipar és a fejlesztés hajtóerejévé? A múzeumnak az új működési modell megteremtése során továbbá olyan multifunkciós térré és rekreációs környezetté, egyfajta történeti-kulturális fórummá is kell válnia, ami semmi máshoz nem hasonlatos, messze túlhaladva az üzleti fogadások és esküvői helyszínek bérbeadásában való gondolkodást.

a múzeumot  
mint műfajt újra  
kell értelmeznünk

Alaptézis az is, hogy egy be nem töltött űrt, egy le nem fedett vagy félrekezelte területet a piac valamilyen formában mindig betölt. Így például a közreadást illetően, ha a nagyközönség nem kap számára általánosan érthető, felfogható, feldolgozható és szórakoztató kiállításokat nemzete múzeumaitól, akkor lesznek olyan vállalkozások, amelyek ezt az űrt betöltik, mivel igény van rá. Rendkívül alacsony szakmai színvonalon, de látványosan és kellő marketinggel megtámogatva akár a bulinegyedet célzó alacsony költségű turisztákat is a pénztárcájuk megnyitására bírják (lásd például a dinók és az Avatar „kiállításokat”).

Ugyanezen minta alapján, ha a kutatói közösség nem fér hozzá a múzeumi gyűjteményekhez vagy alapvető adatokhoz, akkor lesznek olyan vállalkozások, amelyek létrehozzák az alternatív gyűjteményeket és adatbázisokat. Az ingyenesen hozzáférhető fotóarchívum, a Fortepan története épp egy kifejezetten pozitív példa, de nem feltétlen ez a jellemző. A múzeum csak akkor őrizheti meg a műtárgy- és az információgazdálkodásban fennálló, hagyományosan vezető szerepét, ha képes a megújulásra és e tekintetben is felelősebben gazdálkodik erőforrásaival. Végezetül pedig új szempontok szerint át kell gondolni a gyűjtés és a megőrzés kérdését is. A klímaváltozás, a pandémia, a migráció, az IT-adatbázisok fejlődése közvetlenül és közvetve is olyan új alaphelyzetek okozói, amelyek Magyarországon egy évtizede még fel sem merültek.

## MÚZEUMREVÍZIÓ

Ha kicsit is közelebb merészkedünk ehhez a zárt múzeumi világhoz, ehhez a klasszikus, élettelen világbéli reliktumhoz, akkor érdemes egyből az intézményi rendszerrel és annak finanszírozásával kezdeni!

A szakterületre vonatkozó 1997. évi CXL törvény megfogalmazása szerint a múzeumnak hármas rendeltetése van – ezektől válik egy intézmény múzeummá: gyűjtés (felderítés, szakszerű és szelektív begyűjtés, nyilvántartás, adattár), megőrzés (a gyűjtött anyag restaurálása, szakszerű tárolása, védelme), közzététel (a gyűjtött és őrzött anyag hozzáférhetővé tétele – a helyi dolgozók körén túl is – kiállítással, publikálással vagy egyéb módon). E feladatok ellátásához rendelkezik – valamilyen szakmai normatívák szerinti – szükséges épülettel, szakemberrel és tárgyi-anyagi háttérrel. A muzeális világban rendet vágó hazai jogi szabályozás három megközelítés metszete alapján rendezi az intézményeket: feladatkör (kezel, azaz múzeum/gyűjtemény; vagy csak bemutat, azaz kiállítóhely), gyűjtőterület (a gyűjtés hatályának földrajzi kiterjedése: országos, megyei, városi, területi stb.) és gyűjtőkör (történet, helytörténet, képzőművészet, iparművészet, régészet, néprajz, természettudomány stb.) szerint. Ezen belül számos konstrukció lehetséges, de ez még csak a jéghegy víziből kilátszó csúcsa.

A rövid időt megélt, de szép emlékezetű Kulturális Örökség Igazgatósága idején (2000–2001) lehetőség nyílt a dél-dunántúli régió múzeumi és kiállítóhelyei esetében a jogszabályban is előírt nyilvántartás végett revíziót végezni. Ennek során az illetékes megyei múzeum munkatársainak kíséretében két megye, Baranya és Tolna ilyen jellegű intézményeit látogatták végig. A két megyében felkeresett 64 helyszín a hivatalosan minisztériumi engedéllyel működő muzeális létesítményeken túl az összes egyéb, akkor létező és megismerhető kiállítóhelyet és gyűjteményt is magába foglalta. És bizonyosra vehető, hogy számos magángyűjtemény így is kimaradt. Ha az ilyen alapon becsült számot beszorozzuk a megyék számával és hozzáadjuk még Budapestet is, bőven 2 ezer (!) körülre kalkulálhatjuk a gyűjtemények és kiállítóhelyek számát, aminek csak kb. a fele volt hivatalosan regisztrálva. Ebben nagy elmozdulás azóta sem történt: 2019-ben is 811 volt a nyilvántartott, engedélyes helyek száma az országban. Magyarország tehát világszinten is az élmezőnyben van az egy főre jutó „múzeumok”

**Élő múlt** – Az Aquincumi Múzeum ókori emlékei, háttérben az óbudai lakóteleppel (Fortepan / Bojár Sándor)



## Magyarország élmezőnyben van a múzeumok számát tekintve



számát tekintve. Hogy kell-e öt- vagy tízezer lakosonként egy ilyen létesítmény, az vitatható, de a földrajzi eloszlás, a rendezetlenség és a számos anomália mindenképp valós problémaként jelentkezik.

A revízió alapján voltak eldugott, nehezen megközelíthető és alig-alig reklámozott, de rendkívül nivós gyűjtemények és kiállítások. Voltak országos/nemzeti jelentőségű, de helyileg kezelt, lepusztult helyek. Volt rendes engedélyes gyűjtemény muzeológus nélkül, és volt minden működési nyilvántartás nélkül is szakember által profin üzemeltetett helyszín. Voltak impulzív összehordások, és volt példa a szisztematikus építkezésre. Egyes helyek egy országosan kiépítendő rendszer oszlopos tagjaként is megállták volna a helyüket, másokat jobb lett volna el sem indítani. A helyszíneknek hozzávetőleg a fele nem volt regisztrálva a minisztérium rendszerében, s ezeknek közel a felében mégis minőségi gyűjteménnyel és hasznos kiállítással találkoztak, míg a regisztrált, engedélyes intézményeknek jelentős része igen komoly gondokkal küszködött vagy éppen szabálytalanul működött. Volt példa a „túlgyűjtésre”, ahol sem raktározási, sem konzerválási kapacitás nem volt, s a megőrzés céljából összehordott (néprajzi, helytörténeti) anyag az udvaron mállott szét, s volt olyan házi nyilvántartási rendszer is, ami színvonalasabb volt a minisztérium által előírt rendszereknél.

Érdeemes számba venni a tanulságokat, amelyek közül az első és legfontosabb, hogy nem a jogi szabályozáson és nem a hatósági, engedélyezési eljárásan áll vagy bukik a sikeres működés. A helyi, civil kezdeményező erő és a szakmai iránymutatás az igazi kombináció, ami a sikeresség kulcsa. A kis falvakban is erőn felüli akarat és elszántság van a hely története, az ott élők múltja emlékeinek felkutatása, megőrzése és bemutatása iránt. Cégek, intézmények, szervezetek szintjén ugyanez elmondható. A második nagy tanulság, hogy szakmai felügyelet nélkül sokszor nemcsak értelmetlen és haszontalan, de egyenesen káros a gyűjtési munka. Ilyen volumenű szakmai kapacitás, pláne egységes standardok, viszont nem léteznek. A regisztrált intézmények a saját maguk háza táján sem tudtak mindenhol megfelelően rendet tartani. Mindezek alapján az körvonalazódik, hogy a meglévő erőforrások és a közös célok megvalósítása között nincs meg a megfelelő koherencia. A jogszabályok és a helyszíneken tapasztaltak gyakran még köszönőviszonyban sincsenek egymással. Egy tényleges „múzeum” kritériumainak országosan is jó, ha pár tucat intézmény felelt meg, a vizsgált régióban pedig alig volt egy-két ilyen hely.

Érdeemes tehát újragondolni az intézményi regisztrációt! A működési engedély és nyilvántartásba vétel előnye a hivatalos névhasználat (múzeum, kiállítóhely, gyűjtemény) és a specifikus pályázati forrásokhoz való hozzáférés. Ez azonban sokszor nem elég csábító, különösen, ha szembe állítjuk vele a statisztikai adatszolgáltatás vagy az ingyenes belépők kötelezettségeit. A kötelezően

ingyenesen adandó múzeumi belépőkről minisztériumi rendelet rendelkezik, ennek felülvizsgálata évek óta szükséges lenne, egyben drasztikusan csökkentve az ingyenes belépők számát. Arról nem is beszélve, hogy az intézmények számára maga az állam teszi kötelezővé az ingyenséget, miközben az így keletkező áfafizetési kötelezettséget nem kompenzálja. Így érthető, hogy számos esetben nem az ismerethiány miatt marad el a regisztráció, hanem szándékosan. Teljesen esetleges tehát, hogy mely intézmény kér és kap működési engedélyt, különösen igaz ez a magántulajdonban levő intézmények esetében. Ráadásul még csak az sem tisztázott, hogy egyáltalán mi számít egy intézménynek. A nagyobb, több épületben, több-fajta gyűjteménnyel működő intézmények számos önálló működési engedéllyel rendelkeznek, nem egyszer külön-külön minden szakmai gyűjteményre és kiállítóhelyre (épületre).

Felmerül tehát a kérdés: mitől válik valami azzá, aminek papíron kinevezünk? Hasonló gyűjtemények eltérő besorolással, inkonzekvens terminológiával szerepelnek. Mi az a határ, ami felett regisztrálni kell, illetve lehet? Van, ahol a színvonal alapján, máshol a múzeum név lejárata miatt nem járna vagy egyenesen visszavonandó lenne a működési engedély. Ugyanakkor számos esetben különleges gyűjtemények, egyedi értékek vagy egyéb megfontolások alapján

## a civil kezdeményező erő és a szakmai iránymutatás kombinációja



közérdek lenne a regisztráltatás. Ékes példa erre a kétezres évforduló kapcsán gombamód elszaporodott falusi helytörténeti gyűjtemények esete. Szinte minden magára valamit adó önkormányzat kezdeményezte, hogy a településen még fellelhető régi tárgyakat, emlékeket egy ilyen-olyan módon rendbe hozott épületbe vagy legalább egy szobába összehordják, s azt a maguk módján kiállítják. A szakmai szempontból többnyire kicsit „torzszülött” kiállításoknak felbecsülhetetlen értékei vannak. A sokszor alig 300 fős települések lakói lelkes adakozással és munkával a gyűjtemények olyan országos hálózatát hozták létre, amire egyetlen erre hivatott szerv sem lett volna képes. Mindennek a legnagyobb jelentősége mégis a helyi identitás megőrzésében van: a felnövő generációk a saját lakóhelyük és közvetlen eleik múltját, vagyis helyi gyökereiket ismerhetik meg. Ehhez pedig talán nem is feltétlenül szükséges a helyi szakmai háttér.

A megoldás leginkább ez lehet: a *szervezés tekintetében centralizálni, kivitelezésben decentralizálni kellene*. Ez annyit jelent, hogy a szakmai feladatokat és a nyilvántartást lehetőleg központilag (országos, megyei) szinten kell elvégezni, a közreadást azonban minél közelebb kell vinni a fogyasztókhoz, vagyis a települések lakóihoz. Egy ilyen konstrukció hasznos a helyieknek, hiszen akár az identitásukhoz, akár a turizmusukhoz, akár a helyi oktatáshoz jelentős hozzájárulás egy kiállítóhely, a központi muzeális intézmények pedig megsokszorozhatják a közreadás terén végzett tevékenységüket. De vajon kell-e regisztrálni az ilyen „apró” hálózati végpontokat? A jellegüket, méretüket, szakmaiságukat nézve nem feltétlenül, rendszerüket és a hordozott értékek támogatását tekintve viszont igen, hiszen csak a nyilvántartott kiállítóhelyek pályázhatnak hatékonyan támogatásért.

**legnagyobb jelentőségük  
a helyi identitás  
megőrzésében van**



## FINANSZÍROZÁS ÉS FENNTARTÁS

Ugyanakkor az engedéllyel rendelkező körön belül is komoly törésvonal húzódik, amivel egyben rá is térünk a második komoly gondra, azaz a fenntartás finanszírozásának kérdésére. Ki, miből, hogyan tartson fenn ilyen intézményt?

Az állami dotáció, az önkormányzati támogatás, a belépődíjak és a cégtől vagy magánszemélytől kapható támogatás, valamint a saját gazdálkodás aránya területenként és az intézmény jellege szerint is változó. A jogszabályi előírások szerinti feladatkör, a hozzá kapcsolódó felelősség és az előírt/szakmailag elvárt előforrások (pénzügyi támogatás, humán erő, raktár, leltárkönyv, restaurátor stb.) döntöttek abban, hogy valami múzeumként vagy csak kiállítóhelyként működik. A magasabb presztízszt persze a múzeum jelenti, de az sokkal többbe is kerül. Nem véletlen, hogy Százhalombatta esetével megindult az új tendencia – a költségekkel spórolni kívánó fenntartó önkormányzatok elkezdtek visszaminősíteni múzeumaikat kiállítóhelyekké. Már nem kell annyi szakember, nincs annyi szakmunka. Persze a gyűjtemény ettől nem fog megváltozni, visszaminősülni, de akkor hogyan lehet garantálni a szakszerű megőrzésüket? Vegye át az állam, illetve annak nevében a Magyar Nemzeti Múzeum? Olyan ez, mintha egy nevelőszülő visszaadná a gyereket az államnak, mert az már túl sokat eszik. Hol van itt a felelősség vállalása? Pedig többnyire eleve is az állam a fő finanszírozó. A magyar kormányzat ugyanis egyszerre igyekszik az anyagi források (költségvetés, költségvetési támogatás, pályázatok stb.) biztosításával fenntartani egy nemzeti (állami), egy önkormányzati és egy privát rendszert is a múzeumi közszolgáltatások területén.

Nem véletlen, hogy *európai összehasonlításban is kiemelkedő hazánk GDP-arányos kultúrafinanszírozása*.<sup>1</sup> Ez a felállás azonban a párhuzamosságai miatt sem költség, sem működési szempontból nem hatékony, és hosszú távon a fenntarthatósága is kérdéses. Az elmúlt években tapasztalt gazdasági konjunktúra

1 Vö. L. SIMON László: *Intézményes kultúrpolitika 2010–2020 között = Uő: Ki viszi a puskát? Emlékezet és politika*. NMI, Lakitelek, 2020. 123–160. (A Szerk.)



negatív irányba történő változása esetén várhatóan a kultúra lesz az első, ahonnan forrást vonhatnak ki. A színházi és más előadó-művészeti területeken, illetve a levéltárak esetében már kimondta a kormányzat, hogy a központi költségvetésből fenntartandó nemzeti intézmények mellett, ha annak feladatkörével átfedésben önkormányzat vagy magánszereplő is fenn kíván tartani hasonló profilú intézményt, akkor azt többségében saját forrásból, saját finanszírozásában tegye, ne csak az állami erőforrások redisztribútoraként. Amennyiben a saját intézménye fenntartásához egy ilyen szereplő egy bizonyos léptéken túli és/vagy rendszeres állami – központi költségvetési – támogatásra is igényt tart, akkor a közös finanszírozás arányában az állam, illetve az azt képviselő nemzeti intézmény vehessen/vegyen részt az adott intézmény irányításában is. Ha pedig egy nem állami szereplő nem képes vagy nem akarja önmagában vagy osztott vezetés mellett közösen finanszírozni az intézményét, akkor az állam eldöntheti, hogy azt az intézményt vagy annak egy részét átveszi-e, s így az önállóságát is elveszíthető szervezetet integrálja-e a saját nemzeti intézményi hálózatába. Senkire semmilyen központi akaratot nem kell ráerőltetni, de egy hosszú távon is finanszírozható és fenntartható rendszerhez muszáj lesz felszámolni a párhuzamosságokat, illetve a fenntartói, finanszírozási anomáliákat. Ma nem létezik Magyarországon olyan önkormányzati tulajdonú vagy fenntartású színház, ami kizárólag az állami támogatásból és a saját bevételekből működik, ilyen múzeumra viszont több példát is találunk. A párhuzamosságok felszámolásával csökkenthető lenne a mindenkor elérhető összes forrásért egymással versenyző intézmények száma is. Egy intézmény vezetőjének ugyanis esősorban nem a legjobb lobbistának, hanem a leghatékonyabb forráskezelőnek kellene lennie. Ha világos a fenntartói finanszírozáshoz rendelt célrendszer és nincsenek felesleges párhuzamosságok az intézményi hálózatban, akkor a vezetők is megadatik a jobb fókuszálás lehetősége.

A fenntartói támogatás mellett természetesen ugyanilyen alapvető az egyéb finanszírozási mechanizmusok léte. A szponzoráció, eseti támogatások mellett ennek keretében fontos lenne a belépődíjak kérdését is átgondolni, mint arra már a vonatkozó rendelet kapcsán utaltunk is. Szedhet-e például regisztrálatlan kiállítóhely önmagát múzeumként aposztrofálva belépődíjat, s ha nem, mi lehet a szankció? (Hisz a működési engedély megvonásával aligha lehet fenyegetni.) Viszont a jogszabályokban (tehát államilag) elrendelt belépődíj-fizetés alóli mentességeket, illetve kedvezményeket, valamint a nyitvatartási idő prejudikálását valahogyan kompenzálni kell az állam részéről a regisztrált helyszínek esetében. Az anyagi vetületen túl azonban legalább ilyen fontos szempont ennek az üzenetértéke. A statisztikai adatok alapján a 2010 előtt bevezetett, az állandó kiállításokra vonatkozó múzeumlátogatási ingyenesség, majd annak 2012-ben történt visszavonása a látogatószámra semmilyen hatással nem volt se pro, se kontra. A vásárlópszichológiai kutatások pedig azt is egyértelműen igazolták, hogy ami olcsó, pláne, ami ingyen van, annak a megítélése egyrészt az értéktelenség fogalmával kapcsolódik össze, másrészt azt a hamis illúziót kelti, hogy örökre így is marad, ezért ráér, nem fontos. Téves tehát az a megközelítés, hogy a kultúrát, különösen pedig a múzeumokat minél olcsóbban vagy éppen ingyen kell hozzáférhetővé tenni mindenki számára. Éppen ezért a Nemzeti Múzeum azon friss törekvésével sem könnyű azonosulni, hogy az egészségügyi dolgozók ingyen mehessenek be a nemzet múzeumába, miközben természetesen magunk is fejét hajtunk a pandémia alatt heroikus küzdelmet folytató orvosok, mentősök és ápolók teljesítménye előtt. Ezt a munkát viszont a kormánynak kell honorálnia, ahogyan ezt meg is tette az elmúlt évben, például a béremeléssel és a bérkiegészítéssel.

Figyelembe kell venni, hogy a kulturális produktumok előállítására – különösen egy múzeumi gyűjtemény létrehozására és fenntartására – rendkívül költséges. Ha nincs rá társadalmi/gazdasági/politikai igény, akkor felesleges forrásokat ölni bele. Ha viszont erőforrást fordítunk rá, akkor kezeljük is értékén. Egyrészt



meg kell tehát határozni egy viszonyítási minimumot, ami alatt már értékelhetetlen a minőségi garancia. Egy-két buszjegy, hamburger vagy korsó sör árát – talán csak az igazi mélyszegénységben élők kivételével – a társadalom legszélesebb rétegei gond nélkül képesek lennének kifizetni kultúrára is. Ehhez viszont előtte meg kell náluk teremteni az igényt és az akaratot, hogy ilyen célra is költsenek. A bármilyen okból a jegyárpolitikán keresztül támogatandók csoportja számára ugyan meg kell adni a kedvezményt, de úgy, hogy a kedvezmény ténye világosan kommunikálva legyen. Ahogy azt egy boltban vagy egy szolgáltatás értékesítése során mindenki maga is tapasztalja, a kedvezmény hangsúlyozása az üzletpolitika és az értékesítés egyik alapja. Egy üzletben folyamatosan vannak akciók, de minden esetben feltüntetik az eredeti árat is, ami azt hivatott érzékelteni, hogy mi is annak a terméknek a valós piaci értéke, s mekkora ahhoz képest az aktuális ajánlat. Ne az legyen tehát evidens, hogy mindenki aprópénzért bármikor hozzáférhet kivételes tartalmakhoz, hanem az, hogy egy adott pillanatban, egy rövid ideig a valós árhoz képest valaki (a magyar kormány, az Európai Unió vagy egy magánszponzor) kifizeti helyettük ennek az árnak egy részét vagy egészét.

Érdeemes megemlíteni a kiállítások kapcsán az éven túli vállalások kérdéskörét is. A világ nagy múzeumai, az utazókiállítások, az intézményközi műtárgy-kölcsönzések (ami rendszerint a sikeres kiállítások egyik alapköve) mind-mind arra épülnek, hogy több évre előre részletesen kidolgozott program- és hozzájuk kapcsolódó költségtervek szülessenek. Az éves költségvetési tervezés, az államháztartási törvény kötöttségei miatt a hazai múzeumok ebben a világversenyben csak nagy nehézségekkel tudnak részt venni. A többéves költségvetés vagy az éven túli kötelezettségvállalás megkönnyítése nagyban segítené a kiteljesedést.

Alapvető gond a múzeumok világában a szervezet kérdése is. Egy-egy múzeum esetében legalább négy „tulajdonost” számíthatunk: az épületét, a kiállított, illetve a gyűjteményi anyag tulajdonosát, a fenntartót, valamint a kezelőt. Ezek lehetnek részben vagy teljesen azonosak, de lehet négy külön szervezet is. Klasszikus eset például, amikor az épület az MNV Zrt. (azaz az állam) tulajdona, a kiállított anyagot egy országos/városi/területi múzeum bocsátja rendelkezésre, a fenntartó hivatalosan a település önkormányzata, míg az üzemeltetést egy intézmény, egy cég vagy egy magánszemély vállalja. Ez a négy érintett eleve sok, mivel pedig egymáshoz való viszonyuk nem mindig rendezett, nem egyértelmű, hogy kinek mi a feladata, mi a felelőssége és mi a lehetősége. Pedig ez is visszavezet a finanszírozás problémaköréhez. Lehetsé-

## a kulturális produktumok előállításának költsége

ges, hogy a múzeumok esetében fix, normatív támogatás valójában csak a megőrzési feladatok ellátásához lenne szükséges (épület, specifikus raktár, konzerválás/restaurálás, szállítás/mozgatás, biztonság, rendezés, feldolgozás stb.)? A gyűjtemény gyarapítását és a közreadást esetleg egyéb (szponzori, pályázati) források révén a mainál sokkal célirányosabban és költséghatékonyabban lehetne végezni? Nem minden költséget kellene ugyanis csak a fenntartónak viselnie.

Kiemelkedő hiányosság, hogy a mai múzeumi világunkból nagyon hiányoznak a látványos szuperprodukciók, a friss és megújuló tartalmak és a minden tekintetben sikeres kiállítások. Ilyenek az utóbbi két évtizedben gyakorlatilag csak a képzőművészetben fordultak elő. Annak ellenére, hogy milliárdok folytak be a régészeti és történeti muzeológiába is, és ezek eredményét leginkább látványos tárlatokkal lehetne demonstrálni, még a Magyar Nemzeti Múzeumban is inkább csak regionális jelentőségű kiállításokat rendeztek. A magyar nemzet és a Kárpát-medence történetének értékeit bemutató, nemzetközi közönségnek is szóló, itthon és külföldre is utaztatható kiállítás rendezésére lassan évtizedek óta nem volt példa. Pedig legalább évi egy reprezentatív kiállításra és egy újszerű gyűjteményi kiállításra is szükség lenne a közönségkapcsolatok fenntartása és a múzeumgyűjtemény társadalmasítása érdekében. Mindezt célirányos kutatásokkal, katalógussal, tanulmánykötettel, médiaérdeklődéssel és az egyes generációkat célzó konkrét programokkal lehet és kell is kísérni. A Városliget és a kapcsolódó múzeumi negyed koncepciója, a Magyar Nemzeti Múzeum szükségesszerű fejlesztése, valamint a Budai Vár vagy éppen a Citadella fejlesztési programja egyedi lehe-

tőséget teremt a magyar múzeumügy számára a téren is, hogy általános érdeklődésre számot tartó sikerkiállítások sorával csatlakozzon a kormányzat múzeumokat felemelő kulturális fejlesztéseinek sorába.

## MÚZEUMSTRATÉGIA

A múzeumi terület tehát alapos megújításra vár, ám ezt nem lehet szigetszerűen elvégezni, még az olyan pozitív példák ellenére sem, mint a Városligetben formálódó új múzeumok, különösen a Néprajzi Múzeum épületének felépítése, a Szépművészeti Múzeum felújítása és példaértékű kiállítási stratégiája, vagy éppen a Petőfi Irodalmi Múzeum forrásnövekedése. Átfogó, átgondolt stratégiára van szükség, benne a vidéki múzeumok összefogására. Ennek a folyamatnak a középpontjában hazánk legrégebbi és legnagyobb múzeumának, a Magyar Nemzeti Múzeumnak kell állnia.

A Magyar Nemzeti Múzeum egy szentély, a tudomány és a hazaszeretet temploma. A magyarság történelmi dokumentumainak és tárgyainak gyűjtésén, megőrzésén, feldolgozásán és bemutatásán, azaz a tradicionális múzeumi feladatokon túl az intézmény egyre több új funkciót kénytelen magába fogadni a változó kulturális közegben, a nemzetállamokra épülő keresztény Európa jövőjéért folyó, napról napra látványosabb kultúrharc közepette. Hagyományaink, nyelvünk, kultúránk, azaz nemzeti önazonosságunk megőrzésében kiemelkedő szerepet kell kapnia a megújuló Nemzeti Múzeumnak, de úgy, hogy képes legyen reagálni mind a szellemi, mind a technológiai, mind pedig a politikai kihívásokra. Tudva, hogy maga a nemzeti identitás sem egy konstans fogalom, annak finom hangsúlyváltozásai is kihívást jelentenek úgy a politikusoknak, mint a történészeknek, művészeknek, gondolkodó embereknek.

Korunk nemzeti múzeumának a történelmi tudat és emlékezetpolitika formálása mellett az új ismeretszerzési formák teremtette hatalmas globális versenyben és a kortárs kommunikációs térben is helyt kell állnia, ehhez felhasználva a múzeumpedagógia, az interaktivitás, a virtuális világ nyújtotta valamennyi lehetőséget. Ennek érdekében a hazánkban is kívánatos múzeumi paradigmaváltás zászlóshajója s motorja lehet a legrégebbi és legnagyobb múzeumunk.

Ezt szolgálhatja az az integráció is, ami rendezheti a költözés előtt álló Természettudományi, valamint a felújítás miatt évek óta zárva tartó Iparművészeti Múzeum sorsát is. A magyar közgyűjteményi rendszer folyamatosan átalakult. Szakmai és politikai okok mentén hol az integráció (Klebsberg irányításával az Országos Magyar Gyűjteményegyetem létrehozása), hol a dezintegráció (a Nemzeti Múzeum egyes egységeinek önállósodása), hol a fenntartóváltás (a megyei hatókörű múzeumok fenntartóváltásai) jellemezte. Most a nagy *állami intézmények integrációjának a folytatása tűnik ésszerűnek*. A folyamat 2010 után indult el, s azóta Baán László javaslatának helyességét visszaigazolta az idő: érdemes volt a Szépművészeti Múzeumot és a Magyar Nemzeti Galériát összevonni. A pár éve a helyét kereső Magyar Természettudományi Múzeum (amely 1991-ig a Nemzeti Múzeum része volt) felfuttatása és a tervezett debreceni múzeumépítés érdekében ma célszerűnek tűnik ennek a Nemzeti Múzeumba történő visszaillesztése. A magyar szellem külföldön ismert legnagyobb alakjai éppen természettudósok, felfedezők és feltalálók voltak, az országimázs építésében ezt a potenciált a Nemzeti Múzeum keretein belül tudjuk a leginkább kihasználni. Ugyanez átgondolandó az Iparművészeti Múzeum esetében is, azaz a megjegyzéssel, hogy a (tag)intézmények autonómiáját meg kell őrizni. A Nemzeti Múzeumnak most is számos egysége van, többek között a sárospataki Rákóczi Múzeum, a visegrádi Mátyás Király Múzeum, az Esztergomi Vármúzeum, a balassagyarmati Palóc Múzeum, amelyeknek a megőrzése stratégiai cél. Van olyan korábban önálló múzeum, aminek az integrálása szintén a közelmúltban történt meg, ilyen a fővárosi Semmelweis Orvostörténelmi Múzeum, amely jól megtalálta a helyét a Nemzeti Múzeum szervezetében, s miközben nagy múzeumok összevonása vetődött fel a kormányzat szintjén, logikusan fel

**a Magyar Nemzeti  
Múzeum a hazaszeretet  
temploma** ””



**Kultúr nemzet –**

A Magyar Nemzeti Múzeum épülete 1875-ben  
(Fortepan)

sem merül a korábban integrált egységek önállóvá tétele. Viszont a műtárgy-védelmi és a régészeti feladatellátás Nemzeti Múzeumhoz kerülése is elengedhetetlenül fontos szakpolitikai cél lehet, különösen a megelőző régészeti feltárások hatékony koordinálása érdekében.

A múzeumi munka magas szintű szaktudást, folyamatos továbbképzést és új készségek elsajátítását igényli, amit a jelenlegi múzeumi szakemberképzés nem biztosít minden szakterületen. Az ország első számú múzeumaként a Nemzeti Múzeum feladata kell, hogy legyen a múzeumi szakemberképzés megújítása, saját szakképzési potenciáljának hatékonyabb kihasználásával, fejlesztésével és a felsőoktatási intézményekkel való képzési együttműködések megerősítésével. A Nemzeti Múzeum keretein belül a nagy nemzetközi múzeumok első számú szakembereivel együttműködve speciális „mesterkurzusokat” kell elindítani, a digitális trendekre is figyelve. S legalább ilyen fontos – a Mozaik Múzeumtúra program tapasztalataira építve – a múzeumba szoktató programokra a jelenleginél több figyelmet és pénzt fordítani, különös tekintettel arra, hogy nagyon helyesen sok milliárd forintot szánunk a gyerekeink színházba, cirkuszba és operába való beszoktatására.

Magyarország a múzeumi rendszerben a kétezres évektől tetten érhető a folyamatos mozgás, változás. A strukturális átalakításokon túl az intézmények (országosak és vidékiek egyaránt) keresik a helyüket, szerepüket. Sarkosan fogalmazva: identitásválsággal küzdenek. Kétévente aggatnak magukra új

jelzőket, mint például szolgáltató múzeum, múzeum a közösségekért, múzeumok az oktatás szolgálatában, múzeumok mint turisztikai desztinációk stb. Ezzel párhuzamosan a szakma nemzetközi szinten is keresi a múzeumok új meghatározását, feladatait. Immár két éve zajlik a diskurzus egy új definíció megalkotásáról: a klasszikus múzeumi tevékenységek (még egyszer: gyűjtés, megőrzés, nyilvántartás, kutatás, kiállítás-szervezés és közvetítés) mellett egyre nagyobb elvárás, hogy az intézmények eleget tegyenek a látogatók, a társadalom, valamint a közösségek igényeinek, és résztvevő biztosságot számukra a múzeum életében.

2013-tól a vidéki intézmények legnagyobb része önkormányzati fenntartásban, bár nem feltétlenül közvetlen önkormányzati finanszírozásból működik. A decentralizáció összességében jó döntésnek bizonyult, a helyi közösségekben kialakított identitáserősítő szerepük elvitathatatlan. Mindazonáltal ezek az intézmények kiszolgáltatottak, az önkormányzati feladatellátás nem kötelező tevékenységeként egy meglehetősen sérülékeny rendszerben működnek. Ezen intézmények szakmai feladatellátásának mentorálása érdekében érdemes lesz a jogszabályi környezetet is átalakítani.

## helyi közösségekben kialakított identitáserősítő szerep



### KÖZÖSSÉGI IDENTITÁSERŐSÍTÉS

A Magyar Nemzeti Múzeum a nemzeti emlékezet egyik meghatározó helyszíne, éppen ezért számos értelmiségi diskurzus elindítója, befogadója, tovább gördítője. Az identitásmegerősítő, a nemzeti önazonosságunkra fókuszáló munka elvégzése nem azt jelenti, hogy át kellene politizálni a múzeumi munkát, hanem hogy felkarolandó témákat és ügyeket kell felmutatni a nyilvánosság számos fórumán.

A múzeumba látogatás a kulturált időtöltésnek, szórakozásnak egészen speciális formája, ami teljesen eltér a színházba vagy a moziba járástól. Alig választható el a kirándulás, az utazás, a nyaralás élményétől, azaz a turizmustól. Ezért tapasztaljuk azt, hogy míg a saját településünk múzeumát és kiállítóhelyeit viszonylag ritkán keressük fel, egy utazás során – legyen az egy napos belföldi kirándulás vagy többhetes külföldi túra – általában mindenki betervez egy szép kiállítást, egy izgalmasnak ígérkező vagy legalábbis kötelezőnek nevezett múzeumi programot. Ezért a múzeumi fejlesztéseknél és a muzeális intézmények működtetésénél sosem lehetnek mellékesek a turisztikai szempontok: mit akarunk megmutatni magunkból a hozzánk érkezőknek, legyen szó a már említett kistéleplési helytörténeti gyűjteményekről vagy a nemzetközi kulturális vérkeringésbe is bekapcsolódó nagy intézményekről. A látogatók elsősorban többsége nem tudós, nem ismeri a múzeum alapfeladatait, nem foglalkozik a gyűjteménygyarapítás és feldolgozás alapvető jelentőségű tudományos céljaival. A komplex múzeumi élmény foglalkoztatja: a kiállítás szépségei, értékei, a szolgáltatások színvonala, amibe egy komoly intézménynél ma már alapvető igény a jól felszerelt ajándékbolt és a kávézó, akár étterem is. A nagy múzeumok esetében a gyűjteménygyarapítás nem állhat meg a helyi értékek gyűjtésénél, mind a múzeumszakmai, mind a turisztikai szempontok azt kívánják, hogy a világ egészében ismert értékek közül is rendelkezzenek kincsekkel, műalkotásokkal, bemutatható tárgyakkal, értékekkel. Ugyanakkor a lokalitások felértékelődésével a helyi identitás szempontjából meghatározó értékek, valamint az importált műtárgyak helyes arányának és az egymás mellé helyezésük hiteles kontextusának a megteremtése alapvető fontosságú feladat.

Mára a múzeum a tömegek által kedvelt helyszín lett: alig van olyan társadalmi réteg, amelynek tagjai ne jártak volna legalább egyszer múzeumban. Az emberek többsége számára közismert és kedvelt helyekről van szó, ahova érdemes gyakran visszatérni. Ennek az intézménytípusnak a megőrzése és erőteljes megújítása, a változó világhoz való igazítása, a koronavírus-járvány által még jobban hangsúlyossá váló digitális térben való pozicionálása a következő évtized egyik legnagyobb kulturális kihívása. ■