

Budapesti Történeti Múzeum

**Középtávú vezetői program és
szakmai fejlesztési stratégia**

főigazgatói pályázat

2019

Készítette: Népessy Noémi

Tartalom

Alapvetések	3
Budapest Főváros Múzeuma	4
Budapesti Történeti Múzeum vezetésére vonatkozó fő irányelvek.....	5
Célrendszer.....	5
Operatív lépéssorozat	6
Állapotfelmérés, szervezeti diagnosztika	7
Közép- és hosszútávú stratégia alkotása, operatív tervek kidolgozása	10
A célok elérését támogató, fejlesztést érintő főbb területek áttekintése.....	11
Nyitott, szolgáltató intézményi imázs kialakítása a szervezeti kultúrában és a közvéleményben.....	11
A kommunikáció fejlesztése	11
Új kiállításpolitika, állandó kiállítások megújításának tervezése, a látogatói élmény növelése.....	12
Látogató-orientált szemlélet.....	13
A múzeumpedagógia fejlesztése, a közönségkapcsolati munka hatékonyságának növelése.....	13
Együttműködések fejlesztése	15
Gyűjteménydigitalizálás.....	19
Budapest 150+ projekt	20
Szervezetfejlesztés	20
Gazdasági tevékenység, pénzügyi célok	23
Összegzés	23

„Egyetlen intézmény sem képes túlélni a holnapot változások nélkül.”
(Farkas Ferenc, közgazdász)

Alapvetések

A 20. század második felében születtek meg azok az elméletek, amelyek a kizárólag a gyűjtemények fejlesztésére és tudományos feldolgozására épülő „elefántcsont-toronyként” működő *intézmények megnyitására*, a múzeumok társadalomban elfoglalt szerepének megváltoztatására sarkallták a múzeumi szakembereket. Már 1971-ben az International Council of Museums (ICOM) éves konferenciáján deklarálták, hogy a múzeum mint intézmény csak alapvető változással maradhat fenn, nagyobb mértékű társadalmi szerepvállalása nélkülözhetetlen, a *közösségek életében a múzeumok aktívabb részvételére* van szükség. A társadalmi szerep és felelősség, a közösség szolgálata, az egyéni látogató igényeinek kielégítése egyre szélesebb körben terjedt el világszerte, mára szinte teljes létjogosultságot szerezve. A 21. században kiemelt szerepe van a múzeumok társadalmi hasznosulásának, a közösségek egyre aktívabb szerepvállalásának, a múzeumok társadalmiasításának.

A múzeum alapvető célja az *értékteremtés*, amelyet az intézmények összetett célrendszer mentén végeznek. Az *egyedi értékajánlat – a gyűjtemény, a megőrzés, a tudományos kutatás és feldolgozás, az oktatási tevékenység és a látogatókkal való kapcsolat* – összetett halmazából való tudatos hangsúlyválasztás teremti meg a múzeum csak rá jellemző arculatát, ez különbözteti meg versenytársaitól.

A ma múzeumának *kényes egyensúlyt kell tartania a gyűjteményi és tudományos célok, valamint az élménygazdaságban élő látogató szükségleteinek kielégítése között*. A látogató számos motivációval keresheti fel a múzeumokat, ez lehet az új ismeretek szerzése, tanulás utáni vágy, szórakozási vagy kikapcsolódási cél, közösségi/társasági igény. A múzeum feladata gyűjteményére és felhalmozott tudására alapozva olyan termékeket (kiállítások, publikációk, könyvek) és szolgáltatásokat (múzeumpedagógia, rendezvények, shop, kávézó) kínálni, amelyek a látogatói szükségletek kielégítésére alkalmasak. Ha a múzeum nem ismeri fel a szabadidős piac működési elveit, ha nem képes egyedi kínálatot teremteni és világos üzenetet megfogalmazni, ha termékei és szolgáltatásai nem találkoznak a látogatók igényeivel, a múzeum lemarad a versenyben, elkerülük a látogatók.

Ma már egy múzeum vezetéséhez nem elegendő a kimagasló szakmai tudás, a szakmai kompetenciák megléte mellett elengedhetetlen a menedzser – még inkább – a leader szemlélet. Ha ez rendelkezésre áll, akkor modern, a céljait világosan megfogalmazó és azokat elérő múzeumot építhetünk.

Azt, hogy a szemléletváltás az egyes intézmények szintjén mikor, milyen mélységben és milyen hatékonysággal megy végbe, számos külső és belső tényező befolyásolja. A külső tényezők (jogszabályi környezet, fenntartói struktúra) mellett fontos, hogy az intézmény milyen mértékben képes és hajlandó felismerni és adaptálni a változásokat, milyen mértékben engedi be falai közé a menedzsment tudományokat, tudja-e a humánerőforrás-szerkezetét a nyitott múzeum elveinek megfelelően átalakítani, tud-e új működési kereteket kidolgozni. Amíg a fenti elvek nem válnak egy intézmény szervezeti kultúrájának részévé, az adott intézmény nem képes modern, szolgáltató múzeumként működni. A Budapesti Történeti Múzeum (a továbbiakban: BTM) a jelenleg rendelkezésemre álló információk (honlapon elérhető nyilvános adatok, statisztikák, kiállítások, rendezvények) alapján még a fenti átalakulás kezdeti stádiumában van.

Budapest Főváros Múzeuma

A Fővárosi Múzeumot Budapest Székesfővárosának Tanácsa 1899. május 12-én alapította, a mai, jogutód intézmény a Budapesti Történeti Múzeum (BTM) 2019-ben ünnepeli alapításának 120. évfordulóját. Az intézmény 120 éves története alatt komplex, számos gyűjteményt magába foglaló országos múzeummá vált, jelenleg négy intézményi egységből (Vármúzeum, Aquincumi Múzeum, Kiscelli Múzeum és Fővárosi Képtár, Budapest Galéria) és a Bartók Béla Emlékházból áll. Telephelyeinek száma 21. Az intézmény műtárgyállománya 2017-ben meghaladta a 3,1 milliót darabot, amelynek 94%-a régészeti feltárásból származó lelet (forrás: http://var.btm.hu/?q=btm_nyilvanos). Munkavállalóinak száma közel 300 fő, tehát mint szervezet, közgazdasági értelemben nagyvállalatnak számít. Utóbbi tény az intézmény vezetése szempontjából döntő fontosságú.

Az intézmény jogi személy, önállóan működő és gazdálkodó költségvetési szerv. A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény alapján besorolása: *országos múzeum*. Alaptevékenységét az 1997. évi CXL. törvény,

a kulturális örökség védelméről szóló 2001. évi LXIV. törvény és az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény alapján látja el.

Az intézmény tevékenysége összetett, sokrétű, teljes spektruma Budapesthez kötődik. A Főváros tárgyi és írásos emlékeinek – számos szakterületet lefedő – gyűjtésén, dokumentálásán, megőrzésén és feldolgozásán túl Budapest területén a 2001. évi LXIV. törvény 22. § (5) bekezdése értelmében régészeti megelőző feltárás ellátására illetékes és jogosult. Mindez kiegészül a kortárs művészeti alkotások gyűjtésével, bemutatásával, a Főváros köztéri szobrainak értékfelmérésével, véleményezésével, valamint nemzetközi művészcsere program szervezésével is.

A BTM Budapest Főváros egyik kiemelkedő közgyűjteménye, kulturális intézménye, Budapest Főváros Levéltára és a Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár mellett.

Tevékenysége kiemelt jelentőségű Budapest emlékezete, identitása szempontjából, de ugyanilyen mértékben bír országos jelentőséggel is, hiszen Buda és Pest, majd Budapest évszázadok óta a nemzet ütőere. A BTM városi múzeum, tevékenységével az egész városról és az egész városnak – és természetesen a külföldről ideérkezőknek – kell szólnia. Jelenleg a BTM csak parciálisan tölti be ezt a szerepét, a Főváros kulturális életében nem tekinthető meghatározó kínálati elemnek.

Főigazgatóvá választásom esetén fő célom a kimagasló muzeológiai szakmai tevékenység fenntartása mellett a Budapesti Történeti Múzeum nyitott, látogató-orientált, szolgáltató városi múzeummá alakítása, amely kínálatával felkerül Budapest fő kulturális attrakciói közé.

A Budapesti Történeti Múzeum vezetésére vonatkozó fő irányelvek

Annak érdekében, hogy a Budapesti Történeti Múzeum 21. századi modern, szolgáltató múzeummá váljon és elfoglalja megfelelő helyét a kulturális palettán, *összetett célrendszerben* kell gondolkodni, és *kidolgozott lépéssorozat* megtételére van szükség, mert a szervezet jelenlegi állapotában nem alkalmas a kitűzött célok elérésére.

Célrendszer

- tevékenységfejlesztési célok – a szakmai tevékenység kiegyensúlyozása érdekében az újkori és jelenkori várostörténeti kutatás stratégiai fejlesztése, gyűjteményi alapokra

épített látogató-orientált kiállítások fejlesztése kiállítási stratégia mentén, gyűjteményezési stratégia megalkotása, digitalizálás volumenének jelentős növelése

- szervezetfejlesztési célok – a múzeum szervezetének átalakítása a szolgáltató múzeum cél elérése érdekében
- humán erőforrás fejlesztési célok – történész-muzeológus tudományos munkakörök kialakítása, a gyűjteményekhez gyűjteménykezelői munkakörök fejlesztése, a szolgáltató múzeum cél megvalósítása érdekében múzeumpedagógusi és közönségkapcsolati munkakörök fejlesztése, a státuszok átszervezésével a tevékenységek racionalizálása
- kommunikációs és marketing célok – termék és szolgáltatásfejlesztés, a kínálat szélesítése, brandépítés, az intézmény újrapozicionálása Budapest kulturális és turisztikai életében, külső és belső kommunikáció hatékonyságának jelentős növelése
- pénzügyi célok – saját bevétel növelése, jegyárstruktúra átalakítása, ingatlan bérbeadás, turisztikai szolgáltatások fejlesztése, projektekhez szponzorációs lehetőségek felkutatása
- infrastruktúra-fejlesztési célok – raktárbázis-fejlesztés, VEKOP keretében Aquincumi Múzeum kerítés és kapurekonstrukciója, átfogó tervezés az aquincumi romkert, Fürdőmúzeum, Hercules villa ütemezett karbantartására, a Vármúzeumban az elektromos hálózat korszerűsítése, kiállítóterek, irodák, vizesblokkok felújításának ütemezett tervezése, a Hauszmann terv keretében a Szent István terem rekonstrukciója, a Budai Várnegyed BTM-et érintő fejlesztései, a Kiscelli Múzeum megkezdett infrastrukturális fejlesztéseinek folytatása.

A célrendszer fenti elemeinek integrált kezelése teremti meg az intézmény számára a cél eléréséhez szükséges keretet.

Operatív lépéssorozat

Annak érdekében, hogy az intézmény a kívánt pályára álljon, a *következő lépéssorozat* megtételét tartom szükségesnek:

- Állapotfelmérés, szervezeti diagnosztika – 2019
- Közép- és hosszútávú stratégia alkotása, operatív tervek kidolgozása –2019-2020
- Szervezetfejlesztés, azaz célok elérését támogató szervezeti struktúra és humán erőforrás bázis, majd új szervezeti kultúra kialakítása – 2019-2020-2021

- Az intézményben az új szervezeti struktúra és kultúra megszilárdítása – 2021-2022, középtávú fejlesztési stratégia megvalósítása – 2021-2025, új középtávú stratégia kidolgozása – 2023-2024.

Állapotfelmérés, szervezeti diagnosztika

A rendelkezésre álló – formális és informális – információk alapján a BTM jelenleg stratégia nélkül, rosszul szervezett rendszerben, egyes tevékenységi területek elhanyagolása, mások indokolatlan túlhangsúlyozása mellett, illetékességi és hatásköri problémáktól terhelve működik, miközben feladatellátásának eredményessége és hatékonysága csorbát szenved. Az alábbiakban kiemelek néhány olyan működési területet, amelyek hiányosságai, rossz működési mechanizmusai kívülről is jól láthatók. A diagnosztika keretében a háttérben rejlő okok, összefüggések kerülnek feltárássra, elemzésre. A kapott eredmény a szervezetfejlesztés és a működési hatékonyság alappillére lesz.

- a) A Budapest történetével foglalkozó múzeum személyi állományában – az intézmény honlapján található információk szerint – *öt fő történész-muzeológus* dolgozik, egy fő a Középkori Osztályon, négy fő az Újkori Várostarténeti Főosztályon. A múzeum ős- és népvándorláskori, ókori és középkori történetét feltáró és feldolgozó tudományos munkatársak száma meghaladja a negyven főt, ezzel szemben a város újkori és jelenkori tárgyi és szellemi örökségének gyűjtése és feldolgozása mindösszesen négy történészre hárul. Ez nyilvánvalóan torzító hatással van a múzeum szakmai tevékenységére, a gyűjtéstől a bemutatáson át az ismeretátadásig.
- b) A múzeum személyi állományában *egyetlen néprajzos és kulturális antropológus muzeológus sincs*. Budapest jelenkorának kutatása, annak dokumentálása, megőrzése a terepkutatásban jártas, azt művelő tudományos kollégák nélkül elképzelhetetlen.
- c) A BTM Vármúzeuma a Budavári Palota E épületében a Budapestre irányuló *turisztikai forgalom* tengelyén helyezkedik el, ám az ebben rejlő potenciál jelenleg kiaknázatlan. Amíg 2017-ben összesen 4 283 643 fő vendég 10 000 678

vendégéjszakát töltött el a fővárosban, addig a BTM Vármúzeumának 2017. évi látogatottsága mindössze 133 369 fő (forrás: intézményi honlap) volt.

- d) *Téli időszakban* az intézmény kiállításai *hétköznap indokolatlanul 10-16 óra között látogathatók*. A Budavári Palota E épületében lévő Vármúzeumban is.
- e) *Múzeumpedagógiai* foglalkozások keretében a közoktatásból érkező tanulók létszáma 2017-ben a BTM összes intézményében együttesen nem érte el a 10 ezer főt, holott a 2017/18-as tanévben a Főváros közel 11 ezer köznevelési intézményében mintegy 1 686 ezer diák tanult (forrás: Statisztikai Tükör, Oktatási adatok 2017/18. ksh.hu). A számok egyértelműen mutatják, hogy a múzeumpedagógiában rejlő lehetőség kiaknázatlan.
- f) Az intézmény *közművelődési tevékenységével* kapcsolatban elgondolkodtató adat, hogy a rendezvényeken résztvevő összes látogató jelentős része, közel 40 %-a (13,6 ezer fő) a múzeum baráti köréből kerül ki, a nekik szervezett programokra érkezik. A BTM jelenleg az elvárhatónál alacsonyabb szinten látja el – a kimagasló tudományos tevékenységére alapozható – kultúraközvetítő feladatát.
- g) A BTM jelenleg négy intézményi egységgel rendelkező szervezet. A szervezeti egységek közötti *hatáskör és feladatmegosztás* sok esetben akadályozza a hatékony működést (a BTM elérhető Szervezeti és Működési Szabályzata, valamint organogramja alapján.) A múzeumi szervezeti egységei közötti munkafolyamatok nem megfelelően koordináltak (főigazgató-helyettesi struktúra), az egyes tevékenységek fragmentáltak, decentralizáltak (pl. restaurátorok, múzeumpedagógia, közművelődés), az egyes osztályok közötti kapcsolat nehézkes (várostörténeti, régészeti osztályok). További feltárást igényel, hogy a háttérben húzódnak-e meg humánerőforrást érintő problémák.
- h) A múzeum tevékenységének egyik – a látogatók szempontjából kiemelt jelentőségű – fokmérője a *kiállítás*. A kiállítások témaválasztása (Középpontban a középkor 1., 2., 3., 4.), az egyes témák feldolgozása, az installáció, az interpretációs eszközök alkalmazása, a kultúraközvetítés – tudásátadás, tudásépítés eszközrendszerének rendelkezésre állása jelentősen befolyásolja a múzeumról alkotott képet. A BTM

állandó kiállításainak az ország fővárosáról – és közvetve az egész nemzet történelméről – kell átfogó, hiteles képet nyújtani az oda látogatóknak. A Fővárosba érkező turisták a BTM kiállításain keresztül ismerhetik meg a város múltját, míg az iskolás korosztály számára a múzeum kiállításainak múzeumpedagógiai feldolgozása a történelemoktatás hozzáadott értékeként jelenik meg. Az időszaki kiállításoknak a város sokszínűségét kell tükröznie. A BTM Vármúzeumának és Kiscelli Múzeumának állandó kiállításai jelenleg csak részben szolgálják a fenti célokat, az időszaki kiállítások esetében már találunk néhány kivételt (Moszkva tér, Mágnás Elza). Mindkét intézményi egység kiállításainak egy része *elavult*, az 1980-90-es évek kiállítás-kultúráját idézi (Ősi népek, antik kultúrák), egyes kiállítások kiemelkedő műtárgyállományának bemutatása igénytelen benyomást kelt (Gótikus szoborlelet). Egy olyan kiemelkedő nemzeti érték, mint a Magyar-Anjou selyemkárpit, jelenlegi bemutatási körülményei – enyhe kifejezéssel élve – méltatlannak nevezhetők. A Vármúzeum kiállításainak rendszere átláthatatlan, a kiállítások láncolata a látogató számára nehezen követhető, logikátlan, nem képes átfogó képet adni a város gazdag múltjáról.

- i) A múzeum munkatársainak *tudományos tevékenysége kimagasló*, a publikációk, könyvek, periodikák száma mutatja az intézményben meglévő hatalmas tudományos potenciált és rávilágít arra, hogy mindez egy jól felépített szervezetben bázisként szolgálhat a piacképes termékek és szolgáltatások kialakításához. A tudásmegosztásra és a csapatmunkára való hajlandóság azonban javításra szorul.
- j) A múzeum több mint 3 milliós műtárgyállománya tekintetében a legjelentősebb probléma a *raktárhelyzet*. A műtárgyállomány biztonságának, állagmegóvásának és tervszerű gyarapításának elengedhetetlen feltétele a megfelelő raktárkapacitás megléte. A BTM valamennyi intézménye raktározási gondokkal küzd.

A fentiekben a szervezeti diagnosztika egyes elemeinek kiemelésével világítottam rá a feladat összetettségére. Az állapotfelmérés során az egész intézményre vonatkozóan szeretném feltárni, hogy melyek azok a tényezők, amelyek hátráltatják, korlátozzák a hatékony és eredményes munkavégzést, nehezítik a szervezeti folyamatok gördülékenységét, vagy a kedvező adottságok – lokalizáció, gyűjteményi munka – kihasználását. A problémák okai

sokfélék lehetnek. Számos módszer áll rendelkezésre a szervezet átvilágítására, amely az első, az intézmény egészében történő alapos tájékozódás után kerül kiválasztásra.

Közép- és hosszútávú stratégia alkotása, operatív tervek kidolgozása

Az intézmény honlapján elérhető információk szerint a BTM-nek jelenleg nincs stratégiája. Egyetlen intézmény sem létezhet stratégia nélkül, hiszen ennek hiányában sem a fenntartó, sem a szervezet tagjai nem tudják, hogy az intézményük milyen célok elérése érdekében dolgozik. Enélkül nincsenek eredmények, nincsenek sikerek, csak „bolyongás az erdőben”. Ezzel szemben az egyes intézményi egységek küldetésnyilatkozatai hozzáférhetők, amelyek stratégia nélkül látszólag lógnak a levegőben.

A stratégiaalkotás során a *belső erőforrásokra*, tulajdonképpen a múzeumban meglévő tudásbázisra alapozva kell a célokat és a küldetést megfogalmazni, hiszen hosszú távon erre építhető versenyelőny, ez az egyedi értékajánlat alappillére. A folyamat során – a szervezeti diagnosztika eredményeire építve – feltárjuk a hiányzó erőforrásokat, vagy a struktúrában nem megfelelő helyen meglévő erőforrásokat, majd azokat a célok eléréséhez szükséges módon fejlesztjük. A tervezés során fontosnak tartom konkrét, mérhető, elérhető célok kijelölését. *Főigazgatói megbízatásom esetén kiemelten fontosnak tartom a BTM 5 évre szóló középtávú stratégiájának megalkotását.* A stratégia segítségével tudatosan építkező, konkrét célokért dolgozó intézményt hozok létre. A ciklus második felében célszerű egy újabb középtávú stratégia alapjainak lerakása, a gondolkodásmód rögzítése érdekében is.

A stratégia kidolgozása, demokratikus elveket követve, a felső- és középvezetői csapat feladata, a formába öntéséért egy stratégiai csoport felel. A stratégia külső és belső kommunikálását a főigazgató mellett működő marketing és kommunikációs főosztály látja el. A stratégia operatív éves tervek szintjére történő lebontása a szakmai vezető stáb, a hozzárendelt költségvetés kidolgozása a gazdasági igazgató feladatköre.

A középtávú stratégia célja a BTM szerepének jelentős emelése a Főváros kulturális és turisztikai életében. A cél fókuszában a szolgáltató múzeum kialakítása, az intézményben dolgozók közös identitástudatának formálása, a meglévő tudás minél szélesebb rétegekhez történő eljuttatása, a hozzáférés biztosítása, a kiállításpolitikai megújítása és a kiállítások sokrétű hasznosítása, a múzeumpedagógiai szolgáltatások fejlesztése, és hangsúlyosan a marketing és kommunikációs stratégia kialakítása áll.

A célok elérését támogató, fejlesztést érintő főbb területek áttekintése

Nyitott, szolgáltató intézményi imázs kialakítása a szervezeti kultúrában és a közvéleményben

A BTM egészében meg kell teremteni és el kell fogadtatni a szolgáltató múzeum ideáját. Tudatosítani szükséges a munkatársakban, hogy az intézmény nem csak tudományos kutatóhely, hanem szolgáltató intézmény is, amelynek felhalmozódott tudását meg kell osztania. A szolgáltatások fejlesztése sokrétű tevékenység, amely érinti a frontszemélyzeti politika kérdésétől a kiállítások látogató-orientált megközelítéséig a szolgáltatások összetett szervezett rendszerét. Fel kell építeni azt a belső intézményi imázst, amely a megfogalmazott célokat alátámasztja, és amellyel mindenki azonosulni tud, tulajdonképpen be kell építeni azt a szervezeti kultúrába. Ha belül mindenki azonosul vele, külső képként közvetíthető.

Arról, hogy a BTM és/vagy intézményeinek látogatók általi ismertsége, megítélése és a kialakult kép milyen, jelenleg nem rendelkezünk adatokkal, bár ismerete releváns információ a szolgáltató BTM-brand formálásához. A BTM gyűjteményei, tudományos eredményei, a Főváros múzeuma státusz kiváló kiindulópontot jelentenek egy hiteles, sokszínű, szolgáltató múzeum képének kialakításához. A belső PR-nek és kommunikációnak kiemelt szerepet szánok ebben a folyamatban.

A kommunikáció fejlesztése

A holisztikus múzeumi kommunikáció elvét vallom, amely szerint az intézmény egészét átható eredményes kommunikáció – formális és informális – a jó működés motorja. A jól szervezett belső információáramlás a munkafolyamatok hatékonyságához és eredményességéhez nagyban hozzájárul. Jelenleg a mindennapi gyakorlatot uraló szervezetlen belső kommunikációt fel kell számolni, az információáramlás struktúráját összintézményi és szervezeti egységek szintjén is át kell alakítani.

A kommunikáció – és PR – fejlesztése a jelenleg szinte elszigetelten működő szervezeti egységek közötti együttműködések, feladatmegosztások megteremtésében elengedhetetlen, ahogy a munkahelyi hangulat, légkör javításában is kiemelten fontos. A rendszeres és adekvát információáramlás az alapja a múzeumi egység – nem önálló kis múzeumok, hanem mint BTM – hangsúlyozásának, a BTM iránti lojalitás megteremtésének, közös identitás létrehozásának, a kreativitás és az együttműködési hajlandóság növelésének. A stratégiai célok eléréséhez

elengedhetetlen a jól működő kommunikáció. A BTM mint brand a belső és külső kommunikáció metszéspontja. A marketing és kommunikációs főosztály létrehozása segíti az intézmény egészének hatékony újrapozicionálását.

Új kiállításpolitiká, állandó kiállítások megújításának tervezése, a látogatói élmény növelése

A látogatók, az igényeik kielégítésére nem képes kiállításokról és múzeumokból csalódottan távoznak, az intézményről negatív képet alakítanak ki magukban és mint elsődleges információforrás közvetítenek ismerőseik felé, amely a közösségi oldalak korában futótűzként terjedhet. A kiállítás és a hozzákapcsolt szolgáltatáscsomag az intézményi kommunikáció fő színtere. Megbízatom esetén *a BTM kiállításpolitikáját – minden intézményrész vonatkozásában – új alapokra kívánom helyezni.* (Mindemelett nem célom a folyó kiállítási előkészületek leállítása.) Egyrészt a kiállítások tervezése *stratégiai szinten történik a gyűjteményekre alapozva,* és elsődlegesen az intézményben folyó – vagy lezárt – kutatási témák felhasználásával. Másrészt a kiállítások témaválasztásnak tükröznie kell az intézmény sokszínűségét, egyensúlyt teremtve az egyes tudományterületek között. Kezdeményezni fogom – több gyűjteményt, telephelyet érintő – átfogó vagy speciális gazdaság- és társadalomtörténeti, kultúrtörténeti témák bemutatását, a jelenkort érintő kitekintéssel. *A lokális identitás formálásában kiemelt szerepe van a városi múzeum kiállításainak,* általuk rajzolódik ki a Budapestre jellemző polgári létforma, a különböző társadalmi rétegek életmódja, a kisebbségek helyzete, az egyes városrészek sajátos története stb. Harmadrészt *a kiállításrendezési munkában bevezetem a projekt alapú megvalósítást,* az egyes projektteamek kiválasztása felső- és középszintű szinten történik, amelyben a tudományos munkatársakon kívül a kiállításrendezési, marketing-kommunikációs, ismeretátadási, múzeumpedagógiai, informatikai és digitalizálási, valamint konzultációs státuszban a gazdasági és jogi osztály munkatársai vesznek részt. Ennek intézményi szintű rögzítéséhez külön kiállításrendezési ügyrend kialakítását kezdeményezem.

A kiállítások megvalósításánál használható interpretációs eszközök széles vertikuma nagyban hozzájárul a látogatói élményhez, támogatom új, innovatív megoldások alkalmazását is. A szakmai munka fejlesztése elképzelhetetlen naprakész ismeretek, tudás nélkül. Megszerzése érdekében messzemenőig támogatom a kollégák továbbképzését, tudományos fokozat szerzését, tanulmányutakon, konferenciákon, szakmai fórumokon való részvételét.

Látogató-orientált szemlélet

A múzeumlátogatás motivációi sokfélék. A látogatók összetételének megismerésére a folyamatos *látogatókutatás intézményi szintű mérését fogom kezdeményezni*. Ezzel párhuzamosan elvégzem a szolgáltatások teljes körű felülvizsgálatát (múzeumi bolt, kávézó, közösségi terek, kényelmi szolgáltatások). Az eredmények kiindulópontjául szolgálnak a fejlesztéseknek, amelyeknek célja a látogatói elégedettség fokozása, hazai közönség tekintetében az ismételt látogatások generálása, *végző soron a látogatói elégedettség fokozása, a látogatók számának növelése*. Fontos az egyes termékek és szolgáltatások kialakításánál a célcsoport-specifikus gondolkodás. A látogatói élmény komplexitása a szabadidős programválasztástól a hazaérkezésig számos tényezőt magába foglal, tervezésénél ennek figyelembevétele elengedhetetlen.

Megbízatom esetén kiemelt szerepet szánok a marketing és kommunikációs főosztálynak, ezt jelzi az is, hogy közvetlenül a főigazgató alá tartozó szervezeti egység lesz. A marketing intézményi szemléletének meghonosítása komoly kihívás a „tudományos kutatóintézet” szemlélettel átitatott szervezetben, de nem reménytelen. A főosztály tevékenysége során stratégiai szinten feltárja, elemzi a látogatói igényeket, az igények kielégítésére a múzeumi eszköztár felhasználásával válaszokat ad (együttműködésben, csapatmunkában a gyűjteményi és ismeretadási főosztályok munkatársaival). Fejleszti a múzeum termékeit és szolgáltatásait, kialakítja az árképzés rendszerét (időkorlátos belépők, kombinált jegyek, bérletek stb.), foglalkozik az intézmények elérhetőségével (megközelíthetőség, tájékozódás, parkolás, stb.) és az épületek látogatói igényeket kielégítő belső infrastrukturális átalakításával (mosdók korszerűsítése, pihenőhelyek kialakítása), a múzeumi brand, PR, reklám szervezésével. A múzeumban dolgozó kollégák magatartási kódexével kapcsolatos valamennyi klasszikus marketingfeladat ellátása a főosztály hatásköre, tevékenységét az egész intézményre vonatkozóan végzi. A látogatói szempontok figyelembevétele a látogató-orientált szolgáltató múzeum idea alappillére.

A múzeumpedagógia fejlesztése, a közönségkapcsolati munka hatékonyságának növelése

Főigazgatói megválasztásom esetén kezdeményezem a múzeumpedagógia intézményi működésének felülvizsgálatát, az órákínálat revíziójával a működőképes elemek megtartását,

új kínálati elemek fejlesztését. Fontosnak tartom a Fővárosban működő általános és középiskolák minél szélesebb körének elérését, amely munkában szoros együttműködést kívánok kialakítani a pesti és budai *Tankerületi Központokkal*, kezdeményezem keretmegállapodások megkötését, személyes kapcsolatok kialakítását, a múzeum összkínálatának frissítését, az aktualitásokat ismertető kommunikációs eszközök, börszék rendszeres megrendezését. Amennyiben nincs ilyen gyakorlat, úgy a fővárosban működő *idegennyelvű iskolákkal* történő együttműködést is fontosnak tartom.

A múzeumi tudásépítés kiemelt célcsoportja az általános- és középiskolás korosztály, amelyet szeretnék kiegészíteni a felsőoktatásban tanuló hallgatók bevonásával is. A múzeumpedagógiai szolgáltatások fejlesztésénél terveim között szerepel a *pályorientáció és a tehetséggondozás múzeumi eszközökkel történő támogatása* speciális szakkörök, előkészítők formájában a történettudomány és a társadalomtudományok területén. A mai világban való boldoguláshoz nélkülözhetetlen *digitális kompetenciák múzeumi fejlesztését* elősegítő interaktív kiállítási installációk és pedagógiai programok fejlesztését szintén fontosnak tartom. A múzeum, mint a tartalmas iskolai közösségi szolgálat aktív helyszíne, továbbá a felnőttkori önkéntes tevékenység kiemelt terepe, szintén kiaknázatlan lehetőségeket rejt magában. *A szociálisan hátrányos helyzetű, vagy megértési nehézséggel, speciális igényekkel rendelkező célcsoportok számára kidolgozott programsorozatokat is szeretném fejleszteni*, külsős szakemberek bevonásával és hosszabb távú intézményi együttműködések megvalósításával.

A Budapest Galéria kortárs művészeti tárlatai, továbbá a Fővárosi Képtár kiemelkedő színvonalú modern- és kortárs képzőművészeti gyűjteménye és kiállításai kapcsán adott a lehetőség a *múzeumi művészetterápiás foglalkozások* bevezetésére is, amely területen már voltak korábbi kezdeményezések az intézményben. Ez a progresszív és az angolszász területeken a közelmúltban kibontakozó terápiás irányzat a műbefogadás és az alkotás folyamatának a múzeumban egyedülálló lehetőségét használja fel gyógyító és személyiségfejlesztő célokra csoportos foglalkozás-sorozatok formájában, képzett szakember vezetésével.

A múzeum *közönségkapcsolati* egységei jelenleg egymástól elszigetelten működnek, az egyes szervezeti egységekhez köthető lokális kínálattal. A kínálat fejlesztése az egyedi elemek (Floralia, Saturnalia – életgörbéjük vizsgálatával) megtartása mellett csak egységes keretrendszerben történhet, célcsoportok szélesítésével, szegmensekre szabottan.

Nélkülözhetetlen a rendezvények közösségi oldalakon történő kommunikációja. A fiatal korcsoportok tekintetében a programkínálat bővítése terén hasznos projekt a Főváros „Iskolakapun kívüli program”-ja, amelyhez a BTM intézményei is kötődnek.

Együttműködések fejlesztése

A BTM széles tudományos tőkével rendelkezik, a kapcsolati háló szélesíthető, de úgy vélem ezek a tényezők fejleszthetők. A sokoldalú, kölcsönös előnyökön alapuló együttműködés, és a már meglévő, jól működő kapcsolatok ápolása az intézmény alapérdeke.

Együttműködő partnerek:

- A fenntartó – Budapest Főváros Önkormányzata. *A fenntartóval való együttműködés, elvi és anyagi támogatása nélkülözhetetlen az intézmény számára.* A múzeum arca a Főváros múltjának, tevékenysége, épületei, kiállításai, médiamegjelenései a Fővárosról kialakuló arculat befolyásolására képesek. A Budapest Múzeum brand a Főváros turisztikai kínálatának is meghatározó eleme lehet. Az önkormányzat vezetésével, az ágazati ügyekért felelős főosztályokkal, osztályokkal *szoros és konstruktív kapcsolat kialakítását* tűzöm ki célul. A „Budapest 2030 hosszútávú városfejlesztési koncepció” deklarálja, hogy a város fejlődésének fő erőforrását képezi a kulturális örökség, legfőbb erőforrása a kulturális sokszínűség. „Az épített és szellemi örökség nemcsak a látogatók számára jelent vonzerőt, de a helyi identitás és kreativitás motorja.” A Főváros örökségén őrökdő BTM a következő években átalakított, modern városi múzeumként a célkitűzésként megfogalmazott közösségi tér szerep kiépítésén dolgozik.
- A szakmai felügyeleti szerv – EMMI Kultúráért Felelős Államtitkársága. Az ágazati irányítás stratégiai céljai és a jogi szabályozást meghatározó elemek a működés hosszú távú tervezésekor. A fejlesztési pályázatokon való részvétel a szakmai célok megvalósításához szükséges forrásbővítés lehetőségét hordozza. A jól működő kapcsolat kialakítását elengedhetetlennek tartom.
- A múzeum jelenleg is széleskörű kapcsolati hálóval rendelkezik egyetemekkel, kutatóintézetekkel, amelyek fenntartását, továbbiak kialakítását támogatom. Támogatom továbbá egyetemi hallgatók minél szélesebb körének intézményi

gyakorlaton való részvételét, múzeumi kutatási projekteken való közreműködését, a múzeumi munka gyakorlati oldalának elsajátítását.

- Versenytársak – a szabadidő piac kínálati oldalának szereplői. A BTM egyedi kínálatának pozicionálása mellett hangsúlyosabban törekszem *partnerség, közös projektek, közös kampányok kialakítására*, szervezésére a múzeum valamennyi működési területén.
- A budapesti turisztikai élet szereplőivel való együttműködés bővítése, lehetőség szerint stratégiai partneri együttműködések megkötése a kínálati oldal közösségi és forprofit szervezetivel is (egyéb kulturális szabadidős intézmények, szállásadók, vendéglátóipari egységek, túravezetők stb.).

A turizmus jelentősége

A múzeum, valamennyi intézményi egysége eltérő súlyban ugyan, de szereplője a Főváros turisztikai kínálatának. Budapest népszerűsége a turisták körében töretlen, az ágazaton belül a kulturális turizmus részesedése évről évre növekszik. A turisztikai trendek között tudható, hogy a látogatók autentikus, helyi élményeket keresnek, aktív résztvevőkké szeretnének válni. Ahogy a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 koncepció rögzíti „a múzeumok közül pedig a látogatóbaráttá váló, interaktivitást és szórakoztatást biztosító klasszikus létesítmények népszerűek.” Múzeumaink látogatói elsősorban hazai turisták, írja a stratégia, de vannak attrakciók (Szépművészeti Múzeum, Mátyás-templom, Terror Háza Múzeum), amelyek alkalmasak néhány nemzetközi célcsoport megszólítására is. Úgy gondolom, hogy a Budapesti Történelmi Múzeum célja ennek a listának a szereplőjévé válni. Ezt a BTM újra pozicionálásával, a Budapest Museum brand felépítésével tudjuk elérni. A Budapestet felkereső turisták költései – a BTM részesedésének emelésével – az intézményi bevétel szempontjából is relevánsak.

A Budavári Palotában lévő Vármúzeum a fővárosi turizmus fő tengelyén helyezkedik el, de versenyképességét jelenleg számos, már említett tényező hátráltatja. *Főigazgatói megbízatásom alatt a BTM partner a Budai Vár Turisztikai fejlesztésére készített hosszú távú stratégia megvalósításában.* A következő időszakban lezajló szervezeti és szemléletbeli átalakítás megteremti az intézményi alapokat a Budai Várnegyed tervezett attrakciófejlesztésében. Az „Új kiállítások létrehozása, kulturális intézmények komplex fejlesztése”, valamint a „Régészeti örökséghelyszínek fejlesztése” programelemek a

Vármúzeumot konkrétan érintik, megvalósulásuk az intézmény érdeke. A programelemekben megfogalmazott fejlesztések összecsengenek a múzeum közép- és hosszú távú termék- és szolgáltatás-fejlesztési céljaival.

A Hauszmann terv keretében rövid távon a Szent István terem helyreállítása érinti a BTM Vármúzeum fogadóterét, kiállításait is. Projekt team létrehozásával a megvalósítás időtartamára biztosítani kell a múzeum működését.

A BTM intézményi egységei közül az Aquincumi Múzeum, a Kiscelli Múzeum, a Fővárosi Képtár és a Budapest Galéria a Főváros III. kerületének területén helyezkednek el. Óbuda 2000 éves város, gazdag történelmi múlttal. A kerület Turisztikai Konceptiójában (2018-2023) történelmi jelentőségű településként, kulturális örökségekben gazdag turisztikai helyszíneként pozicionálja magát, a BTM intézményi egységei a kerületi kulturális turizmus fejlesztésének bástyáivá válhatnak kínálatuk fejlesztésével, a marketing és kommunikáció eszköztárának kihasználásával. 2019-2020 egyik kiemelt projektje az „Óbudai Pannonia provincia római kori emlékek hálózatos fejlesztése és turisztikai hasznosítása”. A projekt négy egysége: Aquincumi Múzeum - Élmenyfal I. ütem, Aquincumi Múzeum - Aquincum és pannoniai limes kiállítás, Katonai amfiteátrum - élményszerű bemutatás, Kórház utcai táborkapu (Keleti táborkapu) - élményszerű megjelenítése. A projekt megvalósítása a következő évek prioritása. A kerület turisztikai fejlesztéseiben a BTM intézményei partnerként állnak a kerület mellett.

- látogatók – A látogatók egyedi élményt keresnek, de hogy pontosan milyen motivációval keresik fel az intézményt, milyen igényeik vannak, mennyit időt töltenek nálunk és az alatt mit csinálnak, mennyit költenek a múzeum shopjában, büféjében, azt csak *látogatókutatással tudjuk felmérni*. A következő időszakban a látogatóink megismerése – minden tagintézményben – kiemelt cél. A megismerés hozzásegít, hogy olyan kínálatot teremtsünk, amely kielégíti igényeiket, elégedetten távoznak, és viszik a BTM jó hírét, amely mind hozzájárul ahhoz, hogy erősítse bennük a Budapestről kialakítandó pozitív imázst.
- helyi közösségek – A városi múzeum a városlakók számára közösségi tér. A társadalmi múzeum ideája alapjaiban épít a helyi közösségek bevonására, a lakosság aktívabbá tételére, részvételük ösztönzésére. Ennek a területnek – a „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” projekt keretében – jelenleg zajlik a módszertani fejlesztése,

mintaprojektek lebonyolítása, módszertani útmutatók készítése. A BTM tevékenységének szervezésekor rövid távon *ki kell dolgozni a fővárosiak sokrétű és aktív részvételének múzeumi lehetőségét*, meg kell határozni annak intézményi szintjeit. A társadalmiasítás fő célja, hogy a budapestiek sajátjukként tekintsenek a múzeumra, hiszen annak gyűjteménye valamikor elődeik tulajdonát képezte.

A társadalmiasított régészet újító kezdeményezése

A régészek és a régészeti munka megítélése – noha az utóbbi években sokat javult – még mindig vegyes a lakosság körében. Nem minden esetben értik az emberek, mit és miért csinálnak a régészek, illetve öncélú tudományoskodásnak tartják azt a munkát, amelyet a közös régészeti – kulturális örökségünk megmentése és bemutatása céljából a BTM végez. Nem vitatva azt a tényt, hogy ebben a régész szakmának is van felelőssége, szeretnénk, ha a fővárosiak, illetve a fővárosba látogatók jobban megismernék a város múltját, megértenék, miért fontos a város területének történetére vonatkozó – sokszor az utolsó – információmorzsák megmentése, illetve képet kapnának a régészeti munkáról is.

Világszerte számos helyen, de Magyarországon is egyre nagyobb érdeklődésre tartanak számot azok a programok, amelyek a civil közönség régészeti munkálatokba, illetve a régészeti lelőhelyekkel kapcsolatos feladatokba történő bevonását, aktív részvételét célozzák. Ezzel nemcsak a régészetet, a régészeti kutatást övező mítoszokat, tévinformációkat lehet kezelni, de *a közösség aktív bevonásával az értékek felismerésén, megismerésén keresztül a helyhez való kötődést, a közös örökség iránti érzékenységet, a helyi örökség védelmének igényét is ki lehet alakítani*. A BTM, csatlakozva ezekhez a jó példákhoz, több helyszínen és témában tervez olyan közösségi régészeti programokat – egyelőre kísérleti jelleggel –, amelyek a civil közönség bevonását célozzák. A tervezett projekt egyes elemei:

- Régészeti korú, védettség alatt álló műemlékek környezetének gondozása, önkéntesek bevonásával
- Múzeumbarát fémdetektoros régészeti terepbejárás
- Régészeti ásatásokon (elsősorban tervásatásokon) részvétel
- „Fotózzuk és modellezzük le Budapestet közösen.”

- szakmai társszervezetek – A BTM hazai és nemzetközi partnerekkel meglévő kapcsolatrendszerét ápolni kell az intézményi nyitottság szellemében, a szakmai

együttműködések keretében. A kölcsönös előnyökön alapuló hálózatosodás – a Budai Várnegyed múzeumai, óbudai múzeumok, Európai várostörténeti múzeumok és kutatóhelyek szövetsége – serkentésének elengedhetetlen eszköze a múzeumok közötti stratégiai együttműködés.

- önkéntesek – A fentiekkel összefüggésben kezdeményezem *egy jól működő önkéntes-program* megszervezését is, amelyre számos jó gyakorlat szolgál mintául.
- civil szervezetek – Budapest szerte számos, sokszor kerületi szinten működő helytörténeti, kulturális örökség megőrzéséért dolgozó civil szervezet van, amelyekkel jól kialakított, *egy-egy speciális területre fókuszáló együttműködés*, projekt valósítható meg. Civil szervezetek esetében partneri együttműködés képzelhető el készségfejlesztés, kompetenciafejlesztés, *hátrányos helyzetűek felzárkóztatása terén* dolgozó szervezetekkel, ahol a múzeum múzeumpedagógiai, közművelődési kínálata és speciális projektek szervezése lehet a metszéspont.
- kerületi helytörténeti gyűjtemények – A BTM Alapító Okiratában meghatározott feladata az egyes kerületekben működő helytörténeti gyűjtemények szakfelügyeletének ellátása. Reális célkitűzés a gyűjtemények részére stratégiai és projektszinten szakmai segítségnyújtás, tanácsadás. A feladat teljesítése érdekében a Tudományos Tanács évente két alkalommal formális, igény szerint informális egyeztetést, véleménycserét tart a gyűjtemények vezetőivel.

Gyűjteménydigitalizálás

Az intézmény 2018-2020 közötti időszakra kialakított Digitalizálási Stratégia elnevezésű anyaga általánosságban tekinti át és jelöli ki a múzeum műtárgyállományának digitalizálási kérdéseit. Az anyagban az eddigi eredmények taglalásánál az Újkori Főosztály és a Fővárosi Képtár műtárgyállományának egyötöde digitalizált, annak pedig mindössze harmada adatbázisban rögzített, és annak is csak tizede érhető el publikusan. Ez a 21. század digitális kultúrájában elfogadhatatlan. A stratégia újragondolását fogom kezdeményezni konkrét, mérhető célok kijelölésével. *Fel kell gyorsítani és volumenében jelentősen növelni kell a műtárgyállomány digitális rögzítését.* Az állomány digitalizálása a Budapest Időgép és Budapest 150+ projekt elengedhetetlen eleme. A digitalizálás erőforrásigényes tevékenység, mind eszközállomány, mind humán erőforrás tekintetében. Az intézményi költségvetésben

forrást kell biztosítani a digitalizálásra, és amennyiben a Közgyűteményi Digitalizálási stratégia keretein belül pályázat útján forrásszerzésre nyílik lehetőség, úgy abban részt kell vennie az intézménynek.

Budapest 150+ projekt

Budapest 2023-ban ünnepli alapításának 150. évfordulóját. A Fővárosi Közgyűtemények 2019–2029 közötti időszakának meghatározó eleme az évforduló megünneplése, amely Budapest 150+ projekt néven a következő 10 éves időszakra együttműködésen alapuló projektek keretében átfogó fejlesztéseket tartalmaz. A BTM feladata egyrészt a projektben való aktív részvétel, a célok munkavállalói szintig történő elfogadása, támogatása, másrészt az általa vállalt projektelemek maradéktalan és magas szinten történő megvalósítása.

Fő pillére a Budapest Főváros Levéltára által (NKA támogatásával) létrehozott Budapest Időgép, amely második szakaszába bekapcsolódik a BTM is, a közeljövő egyeztetésein hozzájárul a projekt fejlesztési irányainak kialakításhoz.

Az évfordulóra tervezett új, négy kötetes Budapest monográfia első kötetét, Budapest 1686-ig tartó történelmének bemutatását a múzeum muzeológusai készítik el 2023-ra. A tanulmányok elkészítése a gyűjteményi osztályok szakembereinek kiemelt feladata lesz 2020-2023 között.

Megválasztásom esetén kezdeményezem egy projektcsapat összeállítását és a múzeum által vállalt projektelemek gyors felülvizsgálatát.

Szervezetfejlesztés

Az intézmény mai szervezeti felépítése – kisebb, de strukturális átalakítást nem jelentő – változtatásokkal 1973 óta áll fenn. Megbízatom esetén prioritásként kezelem a *szolgáltató múzeum* kialakításának elvét, amely célt a jelenlegi struktúra nem képes kiszolgálni, így könnyen belátható átalakításának szükségszerűsége.

Az átalakítás több szintet érint. Egyrészt érinti a *vezetői szinteket*, ahol a cél az egyes tevékenységek hatékony irányítása, a szervezeti egységek közötti hatékony koordináció megteremtése, a stratégia célok megvalósításának támogatása. Alapelv az intézmény megfelelő működéséhez szükséges *feladatdelegálás hatékony rendszerének megteremtése*, a

kommunikáció fejlesztése, a szervezeti identitástudat kialakítása, egységként működő intézmény megteremtése, részben támogatva az egyes intézményi egységek önállóságát.

Az új szervezeti keretek között a *főigazgató* közvetlen hatáskörébe tartozik – a titkárságon és a belső ellenőrön túl – az újonnan létrehozandó *marketing és kommunikációs főosztály, a kiállításszervezési főosztály, valamint a jogi csoport.*

A *régészeti főigazgató-helyettesi* státusz és hatáskör változatlanul marad. A BTM szakmai tevékenységében kiemelkedő szerepet tölt be a *régészet.*

A BTM meghatározó tevékenységi köre a régészet, amely feltárja, őrzi, kiértékeli és bemutatja a Főváros régészeti korú emlékanyagát. Ez a gyakorlatban elsősorban örökségvédelmi munkát és *topográfiai, urbanisztikai kutatásokat jelent, a városi régészet módszereivel, területi felelősök rendszerén keresztül.* A régészeti osztályok szakalkalmazotti állománya a feladat súlyához és mértékéhez megfelelő, a régészet tárgyi feltételeinek fejlesztése azonban a következő stratégiai időszak feladata a kutatás és feldolgozás hatékonyságának javítása érdekében. Az *Ásatási Projektiroda* 2016 óta önálló osztály, sikeresen koordinálja az évi több száz feltárást, beleértve a szerződéskötéseket, a beruházói tárgyalások szervezését és irányítását, a kézi földmunka közbeszerzési folyamatának kidolgozását, a szerződések pénzügyi vonatkozásainak bonyolítását. Az Iroda munkája a régészeti főigazgató helyettes felügyelete alatt továbbra is nélkülözhetetlen, szükséges és biztosított. Az osztály személyi állományának tudományos beosztásban dolgozókkal bővítése, valamint informatikai rendszerének modernizálása és a digitális iktatórendszer fejlesztése a középtávú program része. A régészeti munka elengedhetetlen eleme az új technológiák – lehetőség szerint – minél szélesebb körű alkalmazása a terepi munkában (pl. lézerszkennerek, egyéb roncsolásmentes technológiák), illetve ezzel párhuzamosan szükség lenne az ásatásvezető régészek továbbképzésére is, különös tekintettel a feltárások dokumentálására: geodéziai eszközök kezelése (pl. GPS, mérőállomás), digitális rajzkihúzás (AutoCad program ismerete). A feltárások dokumentálását 2007 óta a BTM egységes ásatási protokollja szabályozza, amelyet digitális rendszerben vezet (Arché). A három régészeti főosztály különböző tudományos-szakmai elvek mentén végzi a nyilvántartási munkát és választja szét régészeti korszakonként a leletanyagokat. Budapest régészeti öröksége tudományos, várostörténeti szempontú kezelésének egységesítése azonban megköveteli a rendszer centralizációját, amely a következő időszak egyik legfontosabb feladata. A régészeti feltárásokból befolyó bevétel az intézményi

gazdálkodás alappillére, ezért a fenntartó és az intézmény együttes érdeke, hogy a múzeum elfogadható kompromisszumok mentén továbbra is eredményesen tudja ellátni ezt a feladatát.

A tudományos tevékenység koordinálására *új tudományos főigazgató-helyettesi posztot* kívánok létrehozni. A főigazgató-helyettes alá tartoznak a gyűjteményi főosztályok – beleértve a Fővárosi Képtárat és a Budapest Galériát is –, a műtárgyvédelmi főosztály, az adattár, a tudományos tanács és a regisztrációs csoport.

Kiemelt célnak tartom a *várostartörténeti főosztály jelentős fejlesztését*, alatta osztályok kialakítását, hiszen az intézmény, amely a Budapesti Történeti Múzeum nevet viseli, nem működhet eredményesen négy fő történész státusszal, valamint néprajzos és kulturális antropológus státusz nélkül.

A szolgáltató múzeumban a felhalmozott tudásra épített ismeretátadás kiemelt jelentőségű, megvalósításához megbízásom esetén létrehozok egy *ismeretátadási/közönségkapcsolati főosztályt*, amely az *intézmény egészére* vonatkozóan szervezi a közművelődési tevékenység minden területét, beleértve a múzeum turisztikai szerepével kapcsolatos feladatokat is. Az ismeretátadás másik pillére a *múzeumpedagógia*, amely szintén a múzeum egészére vonatkozóan szervezi a múzeumpedagógiai és múzeumandragógiai tevékenységet. Ezen főosztályok munkájának koordinálására *általános főigazgató-helyettesi* posztot kívánok létrehozni, amely a fentiekén kívül *stratégiai csoportot, egy pályázati és projektirodát, nemzetközi kapcsolatok csoportot és egy informatikai és digitalizálási főosztályt* foglal magába.

A *gazdasági igazgató* hatáskörébe a *gazdasági, számviteli osztályok*, az újonnan kialakítandó *HR osztály*, az *újjászervezett üzemeltetési és műszaki osztály* tartozik.

A *főigazgatói megbízatás legnagyobb kihívásokat jelentő része és a siker kulcsa a fent részletezett szervezetfejlesztés*. A BTM egy közel 50 éve kialakult szervezeti struktúrában működő, a benne dolgozók egyéni tudományos érdekeit prioritásként kezelő szervezet, ahol a szolgáltató múzeum szemlélet, közösségi múzeum elvei még nem törtek utat. A közös célok, az egységben gondolkodás, csapatmunka elvei nem hatják át a jelenlegi szervezetet. A feladat – többek között – nem kisebb, mint a szervezet életre keltése, új, ez idáig ismeretlen szervezeti kultúra bevezetése, az intézmény és a benne dolgozók energiával való feltöltése. Ehhez nélkülözhetetlen egy HR osztály, amely a toborzástól az ösztönzési rendszer kidolgozásáig és fenntartásáig lefedi a munkavállalók életét. A humánerőforrás-gazdálkodás azonban kényes kérdés, hiszen a munkavállalók jelentős része magasan képzett, a kutatási területét kiválóan

ismerő szakember, akik megtartása és ezzel párhuzamosan egy új szervezeti kultúrába integrálása az intézmény létérdeke.

Gazdasági tevékenység, pénzügyi célok

Az intézmény gazdálkodásának részletes és alapos áttekintése megbízatásom első időszakának egyik prioritása, az intézmény gazdasági és számviteli működése törvényességének ellenőrzése, a belső ellenőrzési jegyzőkönyvek áttekintése, a törvényes működés biztosítása. Alapelv az intézmény éves költségvetési és feladatellátási összhangjának fenntartása, az éves költségvetési keret betartásának szem előtt tartása.

Az intézmény bér gazdálkodásának áttekintése természetesen összefügg a munkaerő gazdálkodással. A kulturális ágazatban 2008 óta nem került átalakításra a közalkalmazotti bértábla, az mindösszesen a minimálbér és a kötelező bérminimum változásával összefüggésben változott, amelynek eredményeként a tudományos és technikai dolgozók bérei összeesúsztak, bérfeszültséget okozva az intézményben. A nemzetgazdasági átlag alatti bérek humánerőforrás megtartó ereje alacsony, a fluktuáció gyorsuló ütemben nő. A vezetői koncepcióban kitűzött célok eléréséhez szükséges szervezetfejlesztés a jelenlegi bérszínvonalon és a bérstruktúra átszervezése nélkül (pl. a pótlékrendszer változtatása) nehezen megvalósítható.

A stratégiai időszak második felében – sikeres működési átalakítás után – javaslom egy *Budapest Múzeum Nonprofit Kft. létrehozását, amely az intézmény vállalkozási tevékenységét szervezi*, ide tartozik a kereskedelem és vendéglátás, könyvkiadás, helyiségkiadás, turisztikai szolgáltatás, oktatási tevékenység stb. Javaslom néhány országos múzeum (Szépművészeti Múzeum, Skanzen) jó gyakorlatának megismerését.

Összegzés

Ahogy a pályázatom mottójául választott idézet – amelyet Farkas Ferenc, a változásmenedzsment hazai irodalmának kiemelkedő szaktekintélye írt le – mondja, egyetlen szervezet sem képes túlélni a holnapot változások nélkül. Különösen igaznak vélem ezt a Budapesti Történeti Múzeum esetében. 120 éves múlttal, hatalmas műtárgyállománnyal,

széleskörű tudásbázissal, nemzetközi szinten jegyzett tudományos eredményekkel és kiváló muzeológusokkal örökdi a Főváros tárgyi és szellemi öröksége felett. Azonban az idő látszólag megállt az intézményben; mintha a látogatói igények, a szolgáltatások, a közösségek, a társadalmi szerepvállalás, a digitális hozzáférés, a marketing eszméi, eszközei nem hatoltak volna át a falakon. Márpedig a 21. század múzeuma – ha tetszik, ha nem – nem működhet nélkülük, mert elfordulnak tőle a látogatók, a közösségek, csökkennek a források, szűkül a mozgástér és végeredményben az eredeti alapítói cél is csorbul. A pályázatban bemutatott szemlélet és lefektetett irányelvek mentén – főigazgatói megbízatásom esetén – célom a kimagasló muzeológiai szakmai tevékenység fenntartása mellett a Budapesti Történeti Múzeum modern, nyitott, látogató-orientált, szolgáltató városi múzeumként alakítása, amely kínálatával bekerül Budapest fő kulturális attrakciói közé.

Budapest, 2019. 02. 25.

Népešsy Noémi sk