

# LEGELŐBŐL HAZÁT



Magyar Nemzeti Múzeum  
Közgyűjteményi Központ

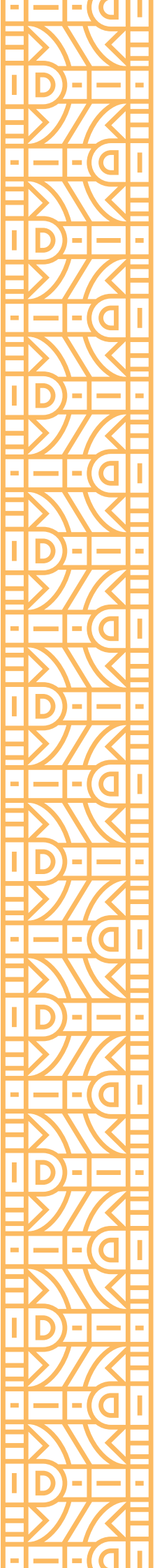


# LEGELŐBŐL HAZÁT

A Magyar Nemzeti Múzeum  
Közgyűjteményi Központ  
fejlesztési stratégiája



Magyar Nemzeti Múzeum  
Közgyűjteményi Központ



## ÖSSZEFOGLALÓ

„Magyarnak lenni ma nem állami hovatartozást jelent, hanem az érzésnek és gondolatnak egy specifikusabb módját, ami ezer év értékeiből szűrődik le: kultúrát. Minden történetírás, minden szellemi-tudományos munka legfőbb célja máma kulturális lojalitásra nevelni. Amíg kultúránkhöz hűek maradunk, önmagunkhoz vagyunk hűek.”  
(Szerb Antal, 1934)

A magyar irodalomtörténet írásos örökségünk több szempontból is egyik legkülönösebb alkotása: tudományos mű, melyet mégis szépirodalmi becsben tartanak 90 évvel a megjelenése után is. Diákok helyett felnőttek számára készült sorvezető írókról, költőkről; kulturális örökségünk e szegletén keresztül sorsunk, önmagunk, nemzetünk megértéséhez nyújtott segítséget 14 évvel Trianon tragédiája után.

Az 1920-as döntés hirtelen csapás volt: egyik pillanatról a másikra kellett új utat keresnünk, megtörténte után tudtuk, cselekednünk kell annak érdekében, hogy száz, ötszáz év múlva is fennmaradjon a magyar kultúra. A magyar kultúrát napjainkban fenyegető veszély nem a semmiből jött. Egy, a rendszerváltoztatás óta folyamatosan erősödő hatásról van szó: a politikailag vágyott változással együtt érkezett meg **a kulturális paradigmaváltás** is, amely lassan, lépésről lépésre foglalta el kultúránk minden szegletét. Az addig elzárt társadalom számára minden elérhetővé vált: eszmék, termékek, kulturális minták, s így nemzeti kultúránk nemcsak a globális ökoszisztéma aktív része lett, de a fogyasztói társadalomra jellemző könnyebb, egyszerűbb, gyorsabb választás lehetősége miatt lassan feloldódni is látszik abban. Ez az a pillanat, amikor változtatnunk kell: **passzív fogyasztókból aktív formálókká, kultúrahordozókká kell válnunk.**

Az Országgyűlés döntése értelmében, a 1112/2024. (IV. 23.) Kormányhatározat által létrejött Magyar Nemzeti Múzeum Közgyűjteményi Központ (MNMKK) küldetése, vagy ha úgy tetszik, létezésének alapja éppen ez: hogy katalizátora legyen ennek a változásnak. Az MNMKK által megalkotott **kultúrakisálósági program** célkitűzése a nemzeti öntudat erősítése kulturális örökségünk megélésén és továbbörökítésén, valamint értékeink európai és globális szintű megjelenítésén keresztül. A program magja a David Goodhart által megfogalmazott „valahol szabadsága”, mely nemcsak kulturális gyökereink ápolását, hanem a felelősségteljes hozzáállást is jelenti, hogy örökségünket megőrizzük és továbbadjuk kortársaink, utódaink számára.

*A nehéz magyarság szabadsága*

Szintén a felelősség természetéről beszélt Emmanuel Lévinas is a „nehéz szabadságról” szóló fejtegetéseiben: a felelősség nem döntés, sőt, nem is választás eredménye. A felelősség folyamatos igyekezet, melynek köszönhetően a nagyobb egész részévé válhatunk. E tételből kiindulva alkottuk meg a **nehéz magyarság**

**koncepcióját**, mely a kulturális javak tekintetében is fogyasztóivá alakult társadalmat aktív felelősséggel ruházza fel.

E paradigmaváltás érvényesítéséhez olyan módszertan szükséges, melyet a **teljes végig gondolás módszertanának** neveztünk el. Ennek értelmében öt, a megélés minden dimenzióját lefedő területen javasolunk változtatást:

1. **időbeli kiterjesztés:** a múlt, jelen és jövő közötti folytonosság megőrzése, amely kiemelt szerepet kap a közelgő történelmi évfordulók révén.
2. **térbeli komplexitás:** a helyi, regionális és globális dimenziók összekapcsolása a kulturális értékek bemutatása során.
3. **társadalmi inkluzivitás:** a kultúra hozzáférhetővé tétele minden társadalmi réteg számára.
4. **diszciplináris integráció:** a különböző tudományterületek együttműködésének ösztönzése.
5. **következményelemzés:** a stratégiai döntések rövid és hosszú távú hatásainak alapos vizsgálata.

A sikerhez a módszertannak elsősorban a gyűjteményezés, az interpretáció és a közönségkapcsolatok területén kell megjelennie és változást elérnie.

#### *Szerepünk és helyünk a globális kultúrában*

A nehéz magyarság koncepciójának fényében elfogadjuk, hogy az adaptáció során önreflexió szükséges, és elismerjük, hogy nemzeti identitásunk nem lehet elszigetelt, nem lehet statikus, hanem folyamatos párbeszédre van szükség. Ezért nem elegendő céljaink eléréséhez, ha a nemzeti szinten megváltoztatjuk a társadalmi szerepfelfogást, **nemzeti kultúránkat nemzetközi szinten is újra kell pozicionálni.**

- Ennek első szintje **közép-európai helyzetünk** újraértelmezése: regionális azonosságaink, a közös mintázatok, a történelmi párhuzamosságok, valamint földrajzi elhelyezkedésünk és határokon átnyúló jelenlétünk a Kárpát-medencében indokolja, hogy közép-európai tudásközponti szerepet öltünk magunkra – konkrét értelemben is.
- Természetesen beszélnünk kell az **európai dimenzióról**, pontosabban annak paradoxonáról: Európa gondolatként világformáló erő, az Európai Unió beszűkült tudatállapot. Ezért mi egész Európában gondolkodunk; célunk egy olyan minőség létrehozása, amely gazdagítja az európai kultúra egészét, sőt, a historikus mintákhoz hűen aktív szerepet vállalunk az európai civilizáció védelmében.
- A nehéz magyarság koncepciója értelmében nem kell választanunk a globális és a nemzeti között, hiszen a nemzeti kultúra autentikus megélése és az egyetemes értékekkel való párbeszéd nem egymást kizáró, hanem egymást feltételező folyamatok. Célunk, hogy **globális szinten** aktív és meghatározó kulturális szereplők legyünk.
- **Hídszerepet** vállalunk **Kelet és Nyugat között**, a keleti nyitás kulturális felfogásában, hogy túllépjünk a keleti egzotikum romantikus szemléletén és a

nyugati felsőbbrendűség szellemi reflexén is. Ennek értelmében a keleti kulturális örökséget nem önmagában, hanem európai kontextusban értelmezzük. Ez lehetővé teszi, hogy felismerjük és bemutassuk azokat a mintázatokat, amelyek összekapcsolják a keleti és nyugati kulturális gyakorlatokat, és amelyekben a magyar kultúra közvetítő szerepet játszott és játszik.

### *Újragondolt intézményi szerepek*

A nehéz magyarság koncepciójának megvalósításához a közgyűjtemények szerepét is újra kell gondolni. Olyan innovatív struktúrát javasolunk, mely tudatosan szakít azzal a gyakorlattal, amely a kulturális együttműködést pusztán az EU bürokratikus programjainak végrehajtására redukálja. Átfogó megközelítést javasolunk, amely határozottan szembefordul a passzív kultúrafogyasztás dominanciájával. A **közgyűjtemények** nem maradhatnak kizárólag szolgáltatói szerepben, hanem **az aktív kultúratehermentés színterévé kell válniuk**.

A vállalt szerepek és a megfogalmazott célok elérése érdekében olyan **intézmény létrehozását** is javasoljuk, amely feltárja a régió kulturális dinamikáját meghatározó mélystruktúrákat, és kidolgozza a kulturális ellenálló képesség módszertanát. Ezen **antropológiai fókuszú** intézmény mellett szükségesnek tartjuk egy Kárpát-medencei **adatbázis** létrehozását is, melynek elsődleges feladata feltárni és megjeleníteni a különböző kulturális jelenségek közötti szemantikus kapcsolatokat. A jellemző kulturális kódok és idiómák közötti kapcsolatok feltárására alkalmas egy **kulturális fordításokkal, adaptációkkal foglalkozó műhely**, valamint ennek tágabb perspektíváját valósíthatja meg a technológiai eszközöket is beépítő **digitális kulturális diplomáciai platform**. Az összetartozás erősítése, a párbeszéd előmozdítása érdekében javasoljuk a történeti kiállítások újragondolását egy **„közös történetek – eltérő értelmezések”-program** segítségével, illetve egy tudományterületek közötti együttműködéseknek terepet kínáló **kulturális innovációs labor** létrehozását is.

### *Megújuló struktúrák*

Annak érdekében, hogy a Magyarország legnagyobb közgyűjteményi intézményrendszere, a több mint 40 tagintézménnyel és 25 millió darabot számláló összegyűjteménnyel rendelkező MNMKK zászlóshajója lehessen a változásnak, a tagintézmények közötti együttműködést szigorú alapelvek mellett kell kialakítani:

- 1. decentralizált szakmai autonómia**, vagyis a tagintézmények erős szakmai önállósága. Ez lehetővé teszi, hogy a szakmai döntések ott szülessenek, ahol a szükséges tudás és tapasztalat koncentrálódik – ugyanakkor az itt megszületett döntések összhangban állnak a többi intézmény terveivel, elkerülendő a duplumokat.
- 2. hálózatos együttműködés:** biztosítja, hogy az autonóm egységek egy összehangolt rendszer részeként működjenek. Évente 100 állandó és 130 időszaki kiállítást közel 2,3 millió látogató tekint meg. Ahhoz, hogy a kultúrkválósági programnak megfelelően a látogatók a múzeumi élmény

aktív résztvevői akarjanak lenni, minél komplexebb élményt kell számukra kínálni. Ennek alapfeltétele, hogy a tagintézmények között folyamatos tudás- és tapasztalatcsere alakuljon ki, ami lehetővé teszi a jógyakorlatok gyors terjedését és adaptációját.

- 3. adaptív menedzsment**, vagyis projektalapú szervezeti egységek rugalmas kialakítása, mely lehetővé teszi, hogy az 1700 főt foglalkoztató struktúra mindig az aktuális feladatokhoz igazodjon. A folyamatos teljesítményértékelés és visszacsatolás biztosítja, hogy a szervezet tanuljon a tapasztalatokból, és folyamatosan fejlődjön.

#### *Fenntarthatósági alapelvek*

Négy plusz egy, egymással csak szoros kölcsönhatásban működő fenntarthatósági alapelveket határoztunk meg:

- 1. kulturális fenntarthatóság:** a kulturális örökség élő továbbvitelét jelenti a kulturális diverzitás megőrzése mellett a nehéz magyarság koncepciójának eszmeiségében.
- 2. társadalmi fenntarthatóság:** ennek értelmében a közgyűjtemények nem működhetnek társadalmi vákuumban. A közösségi beágyazottság erősítése és a társadalmi felelősségvállalás kiterjesztése alapvető fontosságú a hosszú távú működőképesség szempontjából.
- 3. környezeti fenntarthatóság:** a közgyűjtemények sem vonhatják ki magukat a kor legnagyobb kihívása alól. Zöldprogramok bevezetése, energiahatékony műtárgyvédelem, környezettudatos kiállítástechnika, fenntartható üzemeltetési gyakorlatok és a körforgásos gazdálkodás bevezetése jelzi valódi elköteleződésünket a környezettudatos működés mellett.
- 4. szervezeti fenntarthatóság:** tudásmenedzsment-rendszerek és adaptív szervezeti kultúra kialakítása, minőségbiztosítási rendszerek fejlesztése és a szakmai fejlődés lehetőségének biztosítása garantálja, hogy a fenti törekvések hosszú távon is működőképesek maradjanak.
- 5. finansziális fenntarthatóság:** az MNMKK működési modelljének egyik legfontosabb kihívása a **finanszírozási rendszer teljes újragondolása**. Szakítva a hagyományos, tisztán költségvetési szemlélettel, olyan többcsatornás finanszírozási rendszert szeretnénk kialakítani, amely ötvözi a stabil állami támogatást, a saját bevételeket és az innovatív finanszírozási formákat. Ez a komplex megközelítés elengedhetetlen a kultúrkiválósági program fenntartható működéséhez.

#### *Kulcsszereplők*

A koncepció megvalósítása, valamint a 21. századi kihívásoknak történő megfelelés érdekében alapvető **közgyűjteményi szakértők szerepét is újra kell gondolni**: a **muzeológusok** kulturális tudásmenedzserként a kontextusok létrehozásáért, az interdiszciplináris közvetítésért, az élményteremtésért, valamint a közösségi kutatásokért felelnek. A **könyvtárosok** adatkurátorként információs erőforrás-menedzsmenttel, digitális archívumok és metaadatok



elemzésével, adatbázisok fejlesztésével foglalkoznak, és közreműködnek az adatvizualizációk készítésében. Ezek a kiterjesztett szerepfelfogások biztosítják, hogy a **közgyűjtemények a hiteles tudás központjaivá váljanak, ahol különböző tudományterületek között létesülnek kapcsolatok.**

*A kultúrhordozó nemzet víziója*

**Célunk egy olyan kulturális ökoszisztéma kialakítása, amelyben a magyar társadalom visszanyerheti kultúrahordozó szerepét,** melynek tétje, hogy képesek leszünk-e megfordítani azt a folyamatot, amely a rendszerváltás után fokozatosan a kultúrafogyasztás dominanciájához vezetett társadalmunkban.

Ez a program **három, egymásra épülő időhorizonton** bontakozik ki.

- 1. közvetlen célok:** a közgyűjteményi központ teljes integrációjának megvalósítása és az új működési modell bevezetése. Ezt kiegészíti három jelentős évforduló – a Klebelsberg 150, az MTA 200 és a Jókai 200 – méltó megünneplése. Ebben az időszakban kell kiépíteni azt a nemzetközi kapcsolatrendszert is, amely a további fejlődés alapját képezi.
- 2. középtávú célok:** ebben az időszakban kell megszilárdítani a regionális tudásközponti szerepet és teljessé tenni a digitális transzformációt. Az új típusú közönségkapcsolati rendszer kiépítése és a nemzetközi programok kiterjesztése mellett különös hangsúlyt kap a kutatási és innovációs tevékenység felfuttatása.
- 3. távlati célok:** a teljes kulturális újjászületés víziója – a magyar kultúra új európai pozíciójának megszilárdítása és a kultúrahordozó társadalom modelljének teljes körű megvalósítása. A közgyűjteményi központnak ebben az időszakban kell valódi tudásipari központtá válnia, és vezető szerepet kell kivívnia a nemzetközi kulturális hálózatokban. A kultúrkiválóság programjának teljes körű társadalmazása pedig azt jelenti, hogy ezek a törekvések a társadalom egészét áthatják.

*Fejlesztési sarokkövek*

A vázolt célok eléréséhez vezető út első lépéseként olyan struktúrát kell kialakítani, amely hatékony mind a tagintézmények autonóm szakmai működése, mind az intézmények közötti hálózatos együttműködések, valamint a menedzsment szempontjából. Ennek érdekében a hat kiemelt tagintézmény (Magyar Nemzeti Múzeum, Országos Széchényi Könyvtár, Magyar Természettudományi Múzeum, Iparművészeti Múzeum, Petőfi Irodalmi Múzeum, Magyar Vendéglátóipari és Kereskedelmi Múzeum) **szakértői problématerképet készítettek, és közös javaslatokat dolgoztak ki.**

*Humánerő-fejlesztés*

A közgyűjteményi szektor egyik legsúlyosabb problémája jelenleg a szakemberhiány és a szakmai utánpótlás biztosításának kihívásai. Az MNMKK által megalkotott stratégia erőssége, hogy **az intézményi integrációt lehetőségként** használja a humánerőforrás-fejlesztés területén, miközben innovatív megoldásokat

vezet be a szakemberek megtartására és fejlesztésére. Mindezt egy dedikált HR-fejlesztési csoport vezetésével és felügyelete mellett valósítjuk meg.

- **utánpótlás biztosítása:** komplex megközelítésű, több szinten megvalósuló gyakornoki és ösztöndíjprogramot dolgozunk ki, melyet nemzetközi mobilitási komponens egészít ki.
- **munkatársak fejlődése:** a felnőttképzési vezető irányítása mellett három, egymásra épülő szintet magában foglaló képzési programot valósítunk meg az egyes szakterületekhez specifikusan kapcsolódó, illetve a kifejezetten 21. századi kihívásokra (pl. digitális írástudás) reflektálva.
- **tudásmegosztás:** nemcsak klasszikus mentorprogramot kínálunk munkatársaink számára, de az intézmények közötti rotációs program segítségével (melynek során személyesen is megtapasztalhatják, hogy az adott problémára milyen megoldásokat dolgoztak ki egy másik tagintézményben, illetve kompetencia-központban) továbbá kompetencia-központ programunk segítségével saját problémák megoldására készülhetnek fel kollégáink.
- **életpályamodell:** javasoljuk a Petőfi Irodalmi Múzeumban jó pár évvel ezelőtt sikerrel életre hívott életpályamodell alkalmazását, mely nemcsak a hazai vertikális és horizontális fejlődési lehetőségeket veszi figyelembe, de nemzetközi tapasztalatszerzésre is lehetőséget biztosít. Ennek köszönhetően nemcsak intézményi, de közösségi szinten is erősödik az MNMKK közép-európai tudásközponti pozíciója.
- **vezetőképés:** a már bemutatott teljes végiggondolás módszertanának elsajátítását szorgalmazzuk vezetőink számára, mely meggyőződésünk szerint nemcsak a koncepció gyakorlatba ültetése, de az intézmény hétköznapijain során is egyértelmű útmutatót jelent a sikerhez.

### *Gazdaságfejlesztés*

Az éves szinten több milliárd forintos költségvetés, a jelentős ingatlanvagyon és a közel 25 millió műtárgyat és dokumentumot magában foglaló gyűjteményegyüttes egyedülálló gazdasági erőforrás-kombinációt jelent, amely megfelelő és jelenleg még kialakítás alatt álló üzleti modell mellett fenntartható növekedési pályára állíthatja az intézményt. Az integráció következtében felszabaduló gazdasági potenciál a hagyományos múzeumi működésen messze túlmutató lehetőségeket eredményez.

A pénzügyi fenntarthatóságra vonatkozó javaslatunkat, vagyis a több lábon álló működés érdekében diverzifikált bevételi struktúra főbb pontjait már érintettük, arról azonban még nem esett szó, milyen portfólió kialakítására törekszünk ennek égisze alatt.

- **többszörös bevételi struktúra:** célunk, hogy fokozatosan csökkentsük az állami támogatástól való függőséget, mellyel növelhetjük az intézmény autonómiáját. Ennek legfontosabb lépése a piaci alapú szolgáltatások fejlesztése, így a saját bevételek növelése – többek között a digitális bevételek, a tudásipari szolgáltatások arányának növelése –, de az optimális működés feltétele a bevételfókuszú ingatlanportfólió-menedzsment is.

- **látogatói bevételek optimalizálása:** ennek egyik lába, hogy a látogatói igényekhez alakítjuk az elérhető jegytípusokat, többek között csomagajánlatokat hozunk létre a családok számára, bevezetjük a hűségprogramot, illetve szélesítjük az oktatási és a turisztikai csomagok körét. A jegybevételek növelésének másik eszköze a stratégiai beruházási program keretében megvalósuló technológiai fejlesztések (pl. a kiállítóterek interaktív fejlesztése). Ez növeli a látogatói elégedettséget, így hosszú távon bevételnövelő hatással is bír.
- **teljesítményfókuszú működés:** véleményünk szerint a közgyűjteményi tevékenységet üzleti szemlélettel szükséges megközelíteni. Ezért objektív mutatórendszert vezetünk be, amely alapján lehetővé válik a bevételtermelő képesség és a munka- és költséghatékonyság folyamatos monitorozása és fejlesztése. Ez a szemlélet nem csupán a gazdasági mutatók javulását eredményezi, hanem olyan szervezeti kultúrát is teremt, amely ösztönzi az innovációt és a vállalkozói gondolkodást.
- **működési hatékonyság:** a gazdasági hatékonyság kulcseleme a centralizált irányítási modell bevezetése, amely jelentős költségoptimalizálást tesz lehetővé a működés minden területén. Központosítjuk a beszerzéseket, a marketingtevékenységeket, valamint létrehozuk a központi értékesítési igazgatóságot, amelynek előnye – többek között –, hogy hatékonyabbá teszi a keresztértékesítési lehetőségeket. Emellett átfogó, az energiagazdálkodásra és a humán erőforrás-menedzsmentre egyaránt kiterjedő erőforrás-optimalizálási programot indítunk. Ennek keretében rövid megtérülési idővel bíró energiahatékonysági technológiai megoldásokat implementálunk, illetve – egyéb programok mellett – bevezetjük a teljesítményalapú ösztönzési rendszert a kollégáink számára.
- **nemzetközi piaci pozicionálás:** ennek alapja, hogy a régióban egyedülálló portfólió kialakítására törekszünk, illetve az intézményi integráció költséghatékony működést tesz lehetővé, a digitális kompetencia-központ létrehozásával pedig egyedülálló szolgáltatási platformot alakítunk ki. A nemzetközi együttműködések kiépítése során olyan partnerségek kialakítására törekszünk, amelyek szakmai fölényt és gazdasági előnyt biztosítanak számunkra. Célunk, hogy 2030-ra jelentős exportbevételekkel és stabil nemzetközi partnerhálózattal rendelkező piacvezető kulturális szolgáltatóvá váljunk Közép-Európában.
- **kereskedelmi tevékenységek expanziója:** prémium szolgáltatási portfóliót alakítunk ki, amely terveink szerint a hagyományos bevételi forrásokon túl jelentős bevételnövekedést eredményezhet. A portfólió magában foglalja az exkluzív, személyre szabott szolgáltatások bevezetését, valamint a műtárgykereskedelmi üzletág fejlesztését is. Érdekeltségünkbe tartozó kiskereskedelmi pontok fejlesztését, illetve bővítését is tervezzük; új üzleti modellt vezetünk be a múzeumshopok és a vendéglátóhelyek üzemeltetésénél, megújítjuk a kiadói tevékenység sémáját, valamint integrált vállalatirányítási rendszert vezetünk be ezen tevékenységek üzemeltetésére.

A közgyűjtemények jogszabályban is meghatározott alapfeladatai a megőrzés, a feldolgozás, a kutatás, a gyűjtés, valamint a kiállítás. Ennek megfelelően, amikor az MNMKK legfontosabb szakmai céljairól beszélünk, kiemelt helyen kell említenünk az állományvédelmet, a digitalizációt, az informatikát és a régészetet, mely tevékenységek a felsorolt feladatok alapját jelentik.

- **állományvédelem:** 1990 óta közel felére csökkent az állományvédelemmel foglalkozó szakemberek száma, ezért rövid távon az egyik legfontosabb feladat a szakemberek megtartása és az állományvédelmi szerep megerősítése – a felelősségnek megfelelően. Ezt az igényt kielégíti az új szervezeti és működési szabályzat az Állományvédelmi Igazgatóság létrehozásával, a területhez tartozó munkacsoportok kialakításával, valamint az elnökségbe delegált állományvédelmi tanácsadó pozíciójával. Szintén a legsürgetőbb teendők közé tartozik az utánpótlás biztosítása, melynek érdekében képzéseket indítunk az intézmény munkatársai számára, fejlesztjük az eszközöket, javítunk a tárolási körülményeken, illetve a feladathoz kapcsolódó munkavégzési protokollt dolgozunk ki. Középtávon folytatjuk és bővítjük ezeket a humánerőforrás-fejlesztési programokat és az infrastrukturális beruházások körét. Hosszú távon pedig egységes állományvédelmi koncepciót kell kialakítani, illetve a feladatnak megfelelő épületet kell találni a gyűjteményi raktárak számára.
- **digitalizáció:** a kultúrahordozó nemzet vízió megvalósulásának feltétele a hozzáférhetőség, ennek legkézenfekvőbb eszköze pedig a digitalizáció. Ezért középtávon több mint a négyszeresére fogjuk emelni az évente készülő digitális felvételek számát. Így három pilléren nyugvó – a gyűjteménykezelő rendszerek megújítása, a jogszabályi környezet javasolt modernizációja és szolgáltatásfejlesztés –, három időhorizontban megvalósuló stratégiát alakítottunk ki. Ennek megvalósításában kiemelt szerepet játszik a mesterséges intelligencia, illetve az olyan stratégiai partnerek, mint például a HUN-REN kapcsolódó intézetei. A kívánatos infrastrukturális feltételek teljesülése, a humánerőforrás-fejlesztések megvalósulása, a minőségbiztosítási és standardizálási követelmények kidolgozása után a digitalizált tartalmak az MNMKK közös tartalomszolgáltatási felületén lesznek elérhetőek. Ezen célok megvalósulása biztosítja az intézmény közép-európai tudásipari pozícióját, erősíti a kulturális ellenálló képességünket, lehetőséget kínál a széles körű részvételre és tudásmegosztásra, valamint az innovációs laborok révén az egyéni-közösségi interpretációra.
- **régészet:** a magyar államiság és kulturális identitás alapvető forrása, a régészet reputációja az elmúlt évtizedekben jelentősen megkopott, azonban már elkészült egy nemzeti régészeti stratégia, amely kormányzati jóváhagyásra vár. A jelen dokumentumban megfogalmazott konszenzuális célokat intézményi háttérrel szükséges erősíteni, ezért javasoljuk a Nemzeti Régészeti Intézet szervezeti átalakítását és visszatérését a Nemzeti Múzeum gyűjteményi ágához.
- **informatika:** az informatikai fejlesztések célja, hogy választ kínáljanak az infrastrukturális és biztonsági kihívásokra, növeljék a felhasználói tudatosságot az intézmény keretein belül, illetve erősítsék a hozzáférhetőséget,



az interpretáció és a hazai, valamint nemzetközi együttműködések lehetőségét. Első lépésként cseréljük az elavult eszközöket, kidolgozunk egy egységes biztonsági szabályzatot, illetve a felhasználók számára képzési programokat indítunk. Középtávon életciklus-menedzsment programot dolgozunk ki, melynek fenntartása, fejlesztése hosszú távon az elsődleges informatikai célunk.

### *Kultúrkiválóság a gyakorlatban*

Az MNMKK nem egyszerűen kiállításokat szervező intézményként, hanem a kultúrahordozó közösség aktív formálójaként kíván megjelenni a hazai és nemzetközi kulturális színtéren. Ezért minden felületen, ahol lehetőségünk nyílik közvetlenül a közönség, közösségünk felé képviselni kultúrkiválósági programunkat, hittel, tudással és akarattal tesszük feladatunkat. A kulturális folytonosságba vetett hitünk, a folyamatos párbeszéd útján megszerzett, folyton gyarapodó, élő tudás és a továbbadásra irányuló akarat határozza meg tartalmi működésünket.

- **kiállítási stratégia:** két pillérre épül, a szervezési-strukturális szempontokra és a tartalmi fejlesztésekre; miközben a legkorszerűbb kiállításszervezési módszertanokat alkalmazzuk, tartalmi szempontból is megújítjuk és gazdagítjuk a magyar közgyűjteményi szféra kiállítási gyakorlatát, vagyis kulturális élményteremtésre törekszünk. Ennek érdekében évente egy-két integrált projektet valósítunk meg, amely több tagintézmény együttműködésében, a legkorszerűbb muzeológiai és technológiai megoldások alkalmazásával jön létre: 2025-ben Jókai 200, 2026-ban Mohács 500, illetve jövő év végétől indul az Attila-projekt. Mindhárom projektben központi szerepet játszik a digitális transzformáció, a digitális tartalomfejlesztés, valamint az innovatív reprezentációs módszerek alkalmazása. Stratégiánk kiemelt célja, hogy a nehéz magyarság koncepciójának nemzetközi vetülete – az euronacionalizmustól a hídszerepen keresztül a közép-európai tudásközponti szerepig – átfogó szemléletként jelenjen meg a kiállítási tartalmak tervezése során. Kiemelt figyelmet fordítunk a közönségkapcsolati szemlélet megújítására, lehetőséget teremtve a generációk közötti párbeszédre, valamint az egyéni interpretációk kialakítására. A megvalósításhoz szükséges erőforrások biztosítására részletes finanszírozási és erőforrás-gazdálkodási modellt dolgozunk ki, amely lehetővé teszi a rendelkezésre álló anyagi és humán erőforrások optimális felhasználását. Emellett – a fenntarthatóság jegyében – kiállításaink tervezésénél egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a környezettudatos megoldások.
- **tudományos munka:** tudományos stratégiánk központi eleme a Kárpát-medence kulturális örökségének komplex megőrzése és kutatása. Három pillérre épül: a kutatói utánpótlás biztosítása, az interdiszciplináris kutatások ösztönzése, illetve a nemzetközi tudományos jelenlét erősítése. Ezen célok elérését a Tudományos Bírálati Bizottság működése, valamint két kiemelt projekt, a born digital műtárgyak kutatása és a mesterségkutatási program szolgálja – számos egyéb szakmai grémium és program mellett.

- **kiadványozás:** könyvkiadói stratégiánk egy hosszú távú fejlesztési program, mely az intézményi integráció előnyeit kihasználva új alapokra helyezi a közgyűjteményi kiadói tevékenységet, legyen szó egyedi vagy közös kiadványok megjelentetéséről. A stratégia három időtávban határozza meg a fejlesztési célokat: rövid távon az egységes terjesztési rendszer és az online publikálás fejlesztésére fordítunk figyelmet. Középtávon a kiadványterveket hangoljuk össze, egységes könyvkiadási folyamatszabályozási és minőségbiztosítási rendszert dolgozunk ki és vezetünk be. Hosszú távon pedig új, közös könyvsorozatok indítását tervezzük. A kultúrkválósági program célkitűzéseinek tükrében jelentős profilbővítést javasolunk: az intézményi kiadói tevékenység kiterjesztését egy országos jelentőségű kulturális non-fiction kiadvóvá.
- **nemzetközi kapcsolatok:** az intézményrendszer nemzetközi beágyazottsága egyszerre szolgálja a magyar kultúra értékeinek közvetítését és a globális kulturális párbeszédben való aktív részvételt. A nemzetközi kapcsolatok építése így válik a kultúrkválósági program egyik alappillérvé, amely a szakmai fejlődés és a kulturális diplomácia céljait egyaránt szolgálja. Az első két év elsődleges feladata az alapvető működési keretek kialakítása és megszilárdítása. Ennek részeként létrehozunk egy egységes kiküldetési rendszert és szabályzatot, amely átláthatóvá és hatékonyá teszi a nemzetközi mobilitást. Középtávon megerősítjük az intézmény nemzetközi pozícióját: ambiciózus, ugyanakkor reális célként tűzzük ki a világ TOP 100 közgyűjteménye közé kerülést. A hosszú távú program középpontjában az átfogó és eredményes nemzetközi jelenlét megszilárdítása áll. A TOP 100 közgyűjteményi státusz megtartása mellett célunk a megszerzett pozíció tartalommal való megtöltése és folyamatos fejlesztése.

#### *Fogyasztókból hordozók*

A múzeumok és könyvtárak 21. századi szerepe messze túlmutat a hagyományos őrző-bemutató funkción: intézményeink a hiteles tudás aktív közvetítőiként a társadalmi párbeszéd és a közösségépítés meghatározó színtereivé válnak. Feladatuk, hogy minden eszközükkel segítsék a passzív kultúrafogyasztók átalakulását aktív kultúrahordozóvá.

- **múzeumpedagógia:** koncepciónk új alapokra helyezi a közgyűjteményi tudásátadás gyakorlatát egy olyan hálózati modell kialakításával, amely lehetővé teszi, hogy az MNMKK tagintézményei közös tematika mentén, mégis egyéni sajátosságaikat megőrizve végezhessek múzeumpedagógiai tevékenységüket. Kiemelt célunk az inkluzív múzeum eszméjének megvalósítása. Ennek érdekében olyan komplex programokat fejlesztünk, amelyek figyelembe veszik a különböző társadalmi csoportok speciális igényeit és lehetőségeit. Évente 4500 foglalkozásunkon hozzávetőlegesen 275 ezer gyermek vesz részt, vagyis óriási hatásunk van arra, milyen viszonyt alakít ki a következő generáció a kulturális örökségünkkel, hogyan tudja befogadni és továbbadni kulturális önazonosságunkat. De nem csak az iskolás korosztály szempontjait tartjuk szem előtt: bővítjük a senior korosztály és a demenciával élők számára szervezett programjainkat, fejlesztjük a látássérülteknek szóló tárlatainkat, illetve új projekteket indítunk a halmozottan hátrányos helyzetű

személyek számára. Az új megközelítésben tudatosan meghatározzuk a különböző közösségtípusokat, és differenciált módon közelítünk hozzájuk. Nemcsak befogadjuk és támogatjuk a már meglévő közösségeket, hanem aktívan segítjük új közösségek létrejöttét is. Ezek megvalósítása során különösen szükséges a teljes végiggondolás módszertanának alkalmazása, hiszen csak ezzel tudjuk elérni az egész társadalmat, biztosítani mindenki számára a bevonódás lehetőségét.

- **oktatás-képzés:** az intézmény jelenleg is engedélyezett felnőttképzési intézményként működik, három, bizonyítványt adó szakképesítést kínál. Ugyanakkor az infrastrukturális háttér korszerűsítésre szorul, több épületben nincs lift, ami akadályozza a képzések akadálymentes megvalósítását. A digitális oktatási rendszerek elavultak, és hiányzik a megfelelő szakembergárda az e-learning-tartalmak fejlesztéséhez. A rövid távú program során megvalósul a jogszabályi környezet korszerűsítése és az adminisztratív terhek csökkentése, a képzési egységek integrációja és az egységes minőségirányítási rendszer kialakítása, valamint két új szakképzés indul. Középtávon a képzési portfólió jelentős bővítését tervezzük, beleértve a pedagógus-továbbképzéseket is, hosszú távon pedig a fenntartható működés és innováció szerepel stratégiánkban. Mindezek megvalósulása – számos egyéb pozitív hatás mellett – erősíti az intézmény közép-európai tudásközponti szerepét.
- **rendezvényszervezés:** rendezvényszervezési stratégiánk elsődleges célja, hogy a magyar kulturális örökséget változatos és innovatív programokon keresztül közvetítse, miközben erősíti az intézményrendszer egységes megjelenését és szakmai pozícióját mind hazai, mind nemzetközi szinten az arculati megjelenéstől a látogatói élmény fejlesztéséig. Az előkészítő szakasz során kialakítjuk az alapvető struktúrákat. Az indulási fázisban elindítjuk a „Közgyűjteményi élménynaptár” nevű programot és kampányt, valamint létrehozuk a központi programajánlót. A növekedési szakaszban indul a központi weboldal és webshop, elkezdjük a nagyobb kampányok megvalósítását, megkezdjük a kitelepüléseket és a rendezvényeket. Ebben az időszakban készítjük elő azokat a stratégiai partnerségeket is, amelyek hosszú távon meghatározhatják az intézmény pozicionálását. A nehéz magyarság koncepciójának rendezvényszintű értelmezéseként olyan új programsorozatot indítunk, amelynek során interaktív formában dolgozunk fel olyan témákat, amelyek a magyarság kulturális kérdéseit vizsgálják.
- **kommunikáció és marketing:** stratégiánk a múzeumi látogatást nem pusztán ismeretszerzési lehetőségként, hanem identitásformáló élményként pozicionálja. Az MNMKK ernyőmárkaként működve egyszerre biztosítja a közgyűjteményi örökség egységes képviseletét és őrzi meg a tagintézmények egyedi karakterét. Az intézmény márkáépítése öt meghatározó pillérre támaszkodik: 1) a kulturális identitás erősítésére, vagyis hogy intézményeink nem csupán a tudás tárházai, hanem a nemzeti önismeret és önértelmezés kiemelt színterei, 2) a hiteles tudás közvetítésére, azaz a tudományos megalapozottságra és a korszerű ismeretátadási módszerek alkalmazására, 3) a Kárpát-medencei tudástér kialakítására, melynek révén intézményünk a teljes magyar kultúrkör bemutatására és értelmezésére vállalkozik, 4) az

élményközpontúság biztosítására, mely garantálja, hogy a komoly tudományos tartalmak is élvezetes, befogadható formában jussanak el a látogatókhoz, valamint az aktív közösségszervezésre, hogy látogatóink ne csak passzív befogadók, hanem aktív résztvevői legyenek a kulturális folyamatoknak. A kommunikációs és marketintstratégia ütemezése megegyezik a rendezvényszervezésnél leírtakkal.

### *Tagintézmények*

Stratégiánk különlegessége, hogy az intézményi integráció előnyeit kihasználva új alapokra helyezi a közgyűjtemények által törvényileg előírt feladatok végrehajtását, miközben épít az adott intézmény hagyományaira és tapasztalataira minden területen. Az átfogó dokumentum célja, hogy a nehéz magyarság koncepció és a kultúrkiválósági programok szellemiségében útmutatót adjon az intézményvezetők kezébe, de kiemelten fontosnak tartjuk, hogy a tagintézmények az integráció mellett további terveiket, javaslataikat is megosszák. Ezért **a dokumentumban bemutatjuk a Magyar Nemzeti Múzeum, az Országos Széchényi Könyvtár, a Magyar Természettudományi Múzeum, az Iparművészeti Múzeum, a Petőfi Irodalmi Múzeum, a Magyar Kereskedelmi és Vendéglátóipari Múzeum és a Semmelweis Orvostörténeti Múzeum jövőképét.**

Bár a dokumentumban legtöbbször a kiemelt tagintézményekre hivatkoztunk, nem szabad megfeledkezni a vidéki fiálékról sem, az MNMKK regionális tudásközpontjairól. Ez az újrapozicionálás tulajdonképpen szemléletváltást jelent a közgyűjteményi szférában. Túlmutat a hagyományos múzeumi funkciókon: a gyűjtemények őrzésén, feldolgozásán és bemutatásán. A regionális tudásközpontként működő múzeum olyan kulturális-tudományos csomóponttá válik, amely aktívan formálja környezetének szellemi életét, katalizálja a különböző szektorok közötti párbeszédet, és meghatározó szerepet játszik a régió versenyképességének növelésében. Ezért jelen dokumentumban bemutatjuk az **Esztergomi Vármúzeum, a visegrádi Mátyás Király Múzeum, a nyírbátori Báthori István Múzeum, a sárospataki Rákóczi Múzeum, a vajai Vay Ádám Muzeális Gyűjtemény, a sátoraljaújhelyi Kazinczy Ferenc Múzeum és a széphalmi A Magyar Nyelv Múzeuma, a szécsényi Forgách-Liphay Kastélymúzeum, a balassagyarmati Palóc Múzeum, a gyöngyösi Mátra Múzeum és a zirci Bakonyi Természettudományi Múzeum terveit.** Mindegyik királyok, fejedelmek, írók, hősök, hazafiak szülőföldje – a Magyar Géniusz kultuszhelyei.





Magyar Nemzeti Múzeum  
Közgyűjteményi Központ

## Az MNMKK számokban



### Intézményi alapadatok

több mint **40**  
tagintézmény

**25**  
millió műtárgy



### Humán erőforrás

**1675**  
főállású munkatárs

**93**  
restaurátor

**147**  
tudományos fokozattal  
rendelkező munkatárs



### Tudományos munka

**518**  
kutatási téma

**3145**  
publikáció

**116**  
kiadvány évente



### Kiállítások

**100**  
állandó kiállítás

**136**  
időszaki kiállítás évente

**1,37 millió**  
látogató évente

**46 milliós**  
online elérés 2023-ban



### Oktatás

**4659**  
pedagógiai foglalkozás

**275 ezer**  
elért gyermek

**2333**  
rendezvény évente



### Műtárgyvédelem

**8,2 millió**  
kezelt műtárgy évente

**147 ezer**  
új műtárgy évente

**300+**  
régészeti feltárás

