

I. Bevezetés

A Ferenczy Múzeumi Centrum (FMC) a 2010-es évek elejétől jelentős változásokon ment keresztül. Ezek egy része szervezeti jellegű volt: a megyei szintű múzeumi igazgatóság helyett egy városi múzeumokat összefogó, de Pest megyében több szakmai területen továbbra is megyei hatókörrel működő intézmény jött létre.

Elkerülhetetlen volt a változás azért is, mert az a társadalmi, gazdasági és kulturális közeg, amelyben a múzeumok léteznek és működnek, jelentősen átforgalmazódott. Korábban a gyűjtés-megőrzés-feldolgozás-bemutatás múzeumi alapfunkciók adták a működés keretét, amelyek azonban fokozatosan újabakkal bővültek. A kutatások nyilvánossága, a múzeumok tudásgeneráló és tudásközvetítő szerepe egyre inkább kiterjedt, nagyobb hangsúly került a társadalmi kommunikációra, a kísérletezésre, a legújabb szakmai és tudományos nézőpontok megjelenítésére. A múzeumi világot új kihívások elé állították a külső környezetből érkező hatások, a piaci elvárások, a média- és szabadidőipar egyre intenzívebben megjelenő terjeszkedő ereje. A múzeumoknak, ha társadalmi presztízsüket megkínánják őrizni, be kell kapcsolódniuk a látogatói figyelemért folytatott versenybe.

A napjainkban működő múzeumok tehát egy folyamatosan alakuló diszkurzív teret jelentenek, amelyek bemutatják, leképezik a különböző társadalmi és kulturális változásokat és aktívan próbálják alakítani és értelmezni azokat.

A 2016. elején újjászervezett Ferenczy Múzeumi Centrum igyekezett alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez. Kortárs művészeti múzeumként alapvető feladata új témák és értelmezési lehetőségek bemutatása. Az új témák között hangsúlyosan jeleníti meg a korábbi múzeumi reprezentációból kiszorult egyének és közösségek képviselőit, az új művészeti területek és alkotásmódok képviselőit, a műltfeldolgozás és történelmi folyamatok új szempontok szerinti megismertetését.

Megőrizve a múzeumi gyűjtemények klasszikus szerepét és a tudásképzésben betöltött helyét, a múzeumoknak egyre inkább egy új társadalmi szerepre kell felkészülniük: közösségi központtá, inspirációs közeggé kell válniuk. A múzeum nemcsak szakmai párbeszédre nyitott, tudástermelő helyszín, hanem identitáserősítő és identitásképző funkciója is van: visszajelzéseket ad a közönségének, segít az értékek felismerésében, a közönséghez tartozás, a helyi kötődés megerősítését adja. Közreműködik új művek létrehozásában, produkciós partnerként nyújthat segítséget a művészeknek, és szerepet vállalhat új kiállítás- és eseményformák kidolgozásában, új kommunikációs módok és technikák kialakításában. A múzeum aktívan és egyidejűleg formálja önmagát és közönségét: hat és alakít környezetén és egyben engedi magát formálni az új kezdeményezések és a közönség igényei által. A gyűjteményezés és tudományos munka, a kiállítás- és programszervezés, a közönségkapcsolatok, a múzeumpedagógia, a forrásszerzés, a kommunikációs tevékenység területén eddig elért eredmények igazolják ennek az alkalmazkodási törekvésnek a meglétét.

A Ferenczy Múzeumi Centrum Szentendre város múzeumait fogja össze, így Szentendre kulturális örökségének ápolója és részese is egyben. Tevékenysége ennek az örökségnek a szakszerű feltárására, gyűjtésére, megőrzésére és feldolgozására, valamint

közzétételére irányul az irodalom-és művészettörténet, a történettudomány, a régészet, a néprajz és a numizmatika területén. Mindezzel egyfelől a tudományos kutatók és az oktatás, másfelől a helyi lakosság, illetve a Szentendrre látogató turisták igényeit szolgálja. Az intézmény nagy hangsúlyt helyez arra, hogy a kiállítóhelyei illeszkedjenek a város komplex turisztikai kínálatába, továbbá arra, hogy az oktatási intézményekkel szoros együttműködést kialakítva bekapcsolódjon az identitástudat-formálás, valamint a képesség- és kompetenciafejlesztés folyamatába. Szentendre erős képzőművészeti hagyományokkal rendelkezik, amelyhez kivételes urbanisztikai és intézményi struktúra párosul. A város adottságait kihasználva a Ferenczy Múzeumi Centrum képes arra, hogy kiemelkedő színvonalú projektek megvalósításával, átgondolt, tudatos kommunikációval Szentendrét olyan kortárs művészeti központként pozicionálja, amely nemcsak helyi értéket teremt és a kulturális turizmusra gyakorol kedvező hatást, hanem nemzetközi szinten is elismerést és vonzerőt biztosít a város és kulturális kínálata számára.

A Ferenczy Múzeumi Centrum stratégiai terve elemzésekkel, stratégiai útmutatásokkal segíti az intézmény jövőjét. Jellegét tekintve intézményi szintű, koncepcionális keretet adó terv, amely épít a múzeum 2015 óta eltelt időszakának új eredményeire, a beindított folyamatokra és a megszerzett tapasztalatokra, egyben megfelel a hatályos kulturális törvényben megfogalmazott előírásoknak is. Mindezt összegezve az intézmény küldetésnyilatkozatában fogalmazta meg.

Küldetésnyilatkozat

Szentendre a modern és kortárs képzőművészet meghatározó magyarországi központja – ez a pozíció a Ferenczy Múzeumi Centrum szakmai missziójának alapja. Megyei hatókörű irodalmi, etnográfiai, muzeológiai és régészeti tevékenységünk mellett a képzőművészeti gyűjtőkörünk – a szentendrei hagyományoknak megfelelően – országos kitekintésű, az ehhez kapcsolódó kiállítási programunknak pedig nemzetközi vonatkozásai is vannak.

Alapvető célunk, hogy a képzőművészet Szentendrén életteli művészeti ág legyen. Ezt szolgálják a kiállításaink, szakmai programjaink, valamint a meglévő múzeumok és kiállítóhelyek folyamatos korszerűsítése, fejlesztése. Szentendrét olyan művészeti központként kívánjuk pozicionálni, amely jelentős vonzerőt biztosít a város számára.

Mindemellett olyan tudományos műhelyt is működtetünk, amely nem pusztán lehetővé teszi a koncepciózus módon, tervszerűen végzett kutatásokat, de azokat saját hivatásának megfelelően koordinálja is. A különböző diszciplínák területén végzett kutatások releváns adatait a Magyar Tudományos Akadémia által követett szempontok szerint rögzítjük és a múzeum évkönyveiben (on-line vagy print módon) közreadjuk.

II. Környezeti és szervezeti elemzések (külső feltételek, belső adottságok)

1. Történeti előzmények

A Ferenczy Múzeumi Centrum jelentős történelmi múlttal rendelkező intézmény. Elődjét, a szentendrei múzeumot 1951 elején alapította a Múzeumok és Műemlékek Országos Központja. A központtól mint fenntartótól a működéséhez a múzeum két épületet kapott Szentendrén: a Római sánc u. 17. alatti Vaczek-villát a hozzátartozó területtel és a Marx tér (mai Fő tér) 6. sz. alatti múzeumépületet. 1951. augusztus 20-a alkalmából döntött úgy a fenntartó, hogy a múzeum Ferenczy Károly nevét veszi fel. 1953-ban változás történt a múzeumok központi irányításában, a korábbi fenntartó helyét a Népművelési Minisztérium Múzeumi Főosztálya vette át.

1962-ben a szakmai felügyeletet a minisztérium átadta a megyei tanácsoknak, így a Pest megyében található múzeumok a Pest Megyei Tanács hatáskörébe kerültek, ahol a múzeumok irányítására létrehozták a megyei múzeumok igazgatóságát. Az igazgatóság irodája kezdetben Budapesten működött, 1972-ben költözött ki Szentendrére, a Fő téri épületbe.

A Pest Megyei Múzeumok Igazgatóságához Szentendre város 12 kiállítóhelye, a megye 5 tájmúzeuma (Aszód, Cegléd, Nagykőrös, Ráckeve, Vác) és további 7 kismúzeuma (Abony, Isaszeg, Nagytarcsa, Penc, Szob, Tápiószele, Zebegény), valamint 6 kiállítóhely tartozott. Ezeken felül még közel 40 helyi önkormányzatokhoz tartozó helytörténeti gyűjtemény működött a megye területén, ahol az igazgatóság múzeumi szakfelügyeletet és koordinációt biztosított.

A múzeum kezdetben, 1951-ben a szentendrei járás területén rendelkezett gyűjtőkörrel, 1962-től a gyűjtőkör a régi budai és ráckevei járás területével növekedett, 1968-tól pedig teljes Pest megye területére kiterjedt.

A múzeum 2012-ig töltötte be a megyei múzeum szerepét. 2013. január 1-jét követően jogszabályi változás miatt a Szentendrén kívül működő tagintézmények a területi elhelyezkedésük szerint illetékes helyi önkormányzatokhoz kerültek, a szentendrei múzeumok Szentendre Város Önkormányzatának fenntartásában megyei hatókörű városi múzeumként működnek tovább. Az intézmény neve 2016.év márciusától Ferenczy Múzeumi Centrum névre változott.

2. A Ferenczy Múzeumi Centrum jelen állapota (épületek és gyűjtemények)

A Ferenczy Múzeumi Centrumhoz tartozó múzeumépületek – két kiállítóhely kivételével – Szentendre belvárosában, egymáshoz viszonylag közel találhatók, gyalogosan is kitűnően megközelíthetők. Az intézményhálózat változatos képet mutat, vannak viszonylag jó állapotú, illetve jelentős felújításra szoruló kiállítóhelyek és olyanok is, amelyeket nemrég felújítottak, de technikailag hiányosak, vagy a beépített technikák már elavultak, cserére szorulnak.

2.1. Ferenczy Múzeum (Pajor-kúria)

A múzeum alapításának feltételeit az 1930-as években folytatott régészeti ásatások alapozták meg, amelyet dr. Nagy Lajos régész vezetett az Ulcisia Castra római kori tábora területén. A múzeum központját a római tábor területe mellett az a Fő téri épület jelentette, amelyet 1787-től kezdtek építeni görögkeleti szerb iskola részére. Az épületet az 1951-es alapítás időpontjától a múzeum kapta meg. 1972-ben az épületet kibővítették és kisebb belső átalakítások után megnyílt az az állandó kiállítás, amelyben az öttagú Ferenczy művészcsalád minden tagja helyet kapott műveivel. A gyűjteményt Ferenczy Béni özvegye alapozta meg, aki 1973-ban adásvételi, illetve ajándékozási szerződéssel közel 2000 műtárgyat számláló kollekciót: festményeket, grafikákat, szobrokat és érmekeket adott a múzeumnak.

Az épületet a Szerb Ortodox Egyház az egyházi kárpótlás keretében 2010-ben visszakapta. Ekkor indult meg a Kossuth Lajos utcában található műemlék épület, a 18. századi Pajor-kúria múzeumi célú rekonstrukciója. Az épület névadója Pajor Gáspár író, folyóirat-szerkesztő, orvos, aki 1795 után gyakorló orvosként Szentendrén telepedett le. Az épületet a Pajor családtól a szentendrei Református Gimnázium kapta meg. 1945 után államosították, és rövid ideig a helyi rendőrség használta. Az 1950-es évektől a 2000-es évek közepéig a Szentendrei Járási Földhivatal, majd képzőművészeti szakiskola működött benne. Az épület 2008-ban került a Pest Megyei Önkormányzat tulajdonába, és a romos épület múzeumi célú felújítása és egy új nyugati szárny hozzáépítése után 2013-tól kezdte meg benne működését a Ferenczy Múzeum.

Nyitás után az épületben a Ferenczy család művészetét bemutató nagykiállítás került megrendezésre, valamint az 1926-ban alakult Szentendrei Régi Művésztelep ma már Alapító Nyolcakként is számon tartott festőművészeinek (Bánati Sverák József, Bánovszky Miklós, Heintz Henrik, Jeges Ernő, Onódi Béla, Paizs Goebel Jenő, Pándy Lajos, Rozgonyi László) alkotásaiból készült, a letelepedés korát idéző kiállítás.

2.2. Ámos Imre – Anna Margit Kiállítás

Az Ámos Imre (1907–1944) és Anna Margit (1913–1991) művészházaspár festményeit és grafikáit őrző gyűjtemény és kiállítás 1984-ben nyitott meg abban a házban, amelyet a hagyaték őrzésére Anna Margit választott ki. A hagyaték jelentős része még Anna Margit életében, a művésznő adományozásából került a múzeum tulajdonába. A kiállítást befogadó épület az ún. Paulovics-ház, a 18. században épült, eklektikus stílusú műemlék polgárház, amelyet 2007-ben felújítottak. A kertben helyezték örök nyugalomra Anna Margitot, a művésznő kívánsága szerint.

2.3. Barcsay Jenő Kiállítás

Barcsay Jenő (1900-1988) festő-és grafikusművész, művészetpedagógus 1928 óta rendszeresen időzött Szentendrén. Ragaszkodásának jeleként 1977-ben közel 200 festményt, grafikát és alugrafikát ajándékozott a Magyar államnak, úgy hogy azok Szentendrén kerüljenek bemutatásra. A művekből 1978. áprilisában készült el a kiállítás, amelynek ő maga választotta ki a helyszínét és a más közgyűjteményekből kölcsönzendő festményeit. A gyűjteményt befogadó, a Dumtsa Jenő utcában álló, 19. század elején épült klasszicista stílusú polgárház a nagymúltú Schartner család tulajdona volt, akiknél hosszabb időn keresztül a neves tenoristát adó Stéger család is albérletben lakott. Az épületet egy barokk és egy klasszicista épület egyesítéséből Hofer Miklós építész tervei

alapján alakították át múzeumi célokra. A teljes Barcsay-életművet átfogó kiállítás 12 teremben, kronologikus rendben mutatta be a művész pályafutását.

2.4. Czóbel Béla Kiállítás

Czóbel Béla(1883–1976)volt az első művész Magyarországon, aki már életében múzeumot kapott Szentendrén, ahol díszpolgárrá avatták, s ahol Párizs mellett talán a legtöbb időt töltötte. Kiállításának a szentendrei Templomdombon levő, a 19. században római katolikus fiúiskolának épült, belső tereiben boltívekkel tagolt földszintes épület ad otthont. A 2016-ban felújított gyűjtemény anyagának egy részét a múzeum által vásárolt, illetve a korabeli Kulturális Minisztérium által vásárolt és átadott festmények alkották. 1975-ben Czóbel Béla 35 festmény és 30 grafika ajándékozásával bővítette ezt az anyagot, majd végrendeletében a tulajdonában lévő 40 festményét és 844 grafikáját a Magyar Államra hagyta, amelyek a Pest megyei Múzeumok Igazgatóságához kerültek. A gyűjteményt továbbszaporította 1995-ben az a néhány festmény és grafika, amelyet a művész külföldön élő lánya, Lisa Czóbel végrendeletében a múzeumra hagyott.

2.5. Ilosvai Varga István Kiállítás

Ilosvai Varga István (1895–1978) 1932-ben kezdett Szentendére járni, az itt működő Művésztelepre. 1935-ben házat vásárolt és letelepedett a városban, ahogy ő nevezte: „második szülőhelyén”. 1941-ben a Szentendrei Festők Társaságának is tagja lett. Hagyatéki anyagának egy része a múzeum tulajdonába került, de jelentős gyűjteménye található a Magyar Nemzeti galériában és Kunhegyesen, szülővárosában is. A Czóbel Béla Múzeumot 1983-ban a mellette álló ház hozzácsatolásával és átalakításával tovább bővítették. Ebben az épületrészben nyílt meg 2010. január 26-án az Ilosvai Varga István festőművész hagyatéki anyagából rendezett válogatás, Szentendre legújabb képzőművészeti állandó kiállítása.

2.6. Kmetty János és Kerényi Jenő Kiállítása

A Kmetty János (1889–1975) életművét bemutató állandó kiállítás 1981-ben nyílt meg Szentendre időrendben hatodik képzőművészeti múzeumaként. A művész halála után özvegye egy önálló Kmetty Múzeum alapításának kérésével adta át férje 275 tételes hagyatékát, amely néhány kimagasló értékű korai festmény mellett elsősorban grafikai és műtermi vázlatokból, valamint az 1960–70-es években készült olajképekből, üvegablak-tervekből és üvegablakokból állt. A Kmetty-gyűjtemény jelentékenyebb részét azok a festmények alkotják, amelyeket a hagyatéki átadást megelőzően az ötvenes évektől gyűjtött a múzeum.

A Kerényi Jenő szobrászművész (1908–1975) életművét reprezentáló, 40 művet számláló válogatásból 1978-ban Szentendre műemléki belvárosának szélén, egy újonnan épült, modern pavilonban és a körülötte lévő parkban nyílt meg emlékmúzeum és szoborpark. Mivel az üvegezett épület a biztonsági feltételeknek már nem felelt meg, a szobrász –a városhoz személyesen kötődő – özvegyétől vétel útján megszerzett gyűjtemény 2008-ban a Kmetty Múzeum középkori eredetű bolthajtásos pincéjében kapott végleges elhelyezést.

2.7. Kovács Margit Kerámiagyűjtemény

Kovács Margit (1902–1977) kerámiaművész 1972-ben életműve nagy részét a Pest Megyei Múzeumok Igazgatóságának ajándékozta. Az életművét bemutató kiállítás 1973-

ban abban a hangulatos, 18. századi épületben nyílt meg, amelyet erre a célra vásároltak és alakítottak át. Az épület eredetileg sóházként, majd postaállomásként, később kereskedőházként működött, végül id. Vastagh György festőművész fiának, a jogászként végzett Bélának a lakóháza lett. Az épület múzeummá alakításakor a párkányos oromzatú főhomlokzat barokk kapuzata mellett helyezték el Kovács Margit 1929-es *Korongos reliefjének* másolatát. A kiállítóhelyet 1977-ben 300 m² alapterületű udvari szárnnyal bővítették, és a pincerész átalakításával kilenc különböző nagyságú kiállítóterem és egy emeleti galéria jött létre. Sajátos hangulatú alkotásai és a szépen kialakított múzeumi környezet tovább növelte hírnevét az egész országban. A Kovács Margit Múzeumot senki nem hagyta ki, sok éven keresztül, főleg az 1970-es években ez volt hazánk leglátogatottabb múzeuma. Egy 2008-ban benyújtott sikeres pályázat eredményeként az épület újabb, a látogatókat kiszolgáló szárnnyal gazdagodott – az átépítés és az állandó kiállítás átrendezése, megújítása 2011-ben fejeződött be.

2.8. Szentendrei Képtár

A képtár a város főterén, az 1720-ban épült, kiemelkedő műemléki értékű, barokk stílusú Kereskedőház földszintjén kapott helyet. 1977-ben a Képtár kialakítása során elvégzett műemléki falkutatás során az épület földszintjén gyönyörű barokk freskókat tártak fel. Az 1978-ban megnyílt intézmény hosszú ideig a megye egyetlen reprezentatív, időszakos tárlatok megrendezésére alkalmas kiállítótere volt. A felülről szervezett megyei tárlatok az 1980-as évek közepére elhaltak, helyüket az itteni önszerveződő művészcsoporthok (Vajda Lajos Stúdió, MAMÚ, Pentaton Csoport, Art'éria Galéria, Szentendrei Grafikai Műhely, Pantenon Csoport, stb.) bemutatkozásai vették át, emellett szentendrei művészek életmű-kiállításait rendezték benne. A Képtár felújítása szerepel a város 2025-ig tartó turisztikai fejlesztésének programjában.

2.9. Vajda Lajos Emlékmúzeum

1979-ben a magyar állam a művész feleségétől megvásárolta az életmű egy jelentős hányadát, amelyből 100 művet a szentendrei Ferenczy Múzeumnak adományozott abból a célból, hogy a városban létrehozandó emlékmúzeumban kerüljön bemutatásra. 1982-ben egy kisajátított kétszintes lakóépületben kezdték meg a múzeum kialakítását. Az átalakítás után 1991-ben nyílt meg a Vajda Lajos kiállítás az emeleti részen, a pincében pedig az Európai Iskola elnevezésű művészcsoporth szentendrei tagjainak (Korniss Dezső, Bálint Endre, Szántó Piroska, Vajda Júlia, Anna Margit) munkáiból készült tárlat.

2.10. Történeti Tár

A Pest Megye Önkormányzata Hivatalának épületében (Vármegyeháza) található Kosáry-szoba és kápolna 2003-ban a Pest Megyei Levéltár kiköltözését követően a megyei önkormányzat döntése alapján került a Pest Megyei Múzeumok Igazgatósága kezelésébe. A költözköskor a teljes levéltári gyűjteményezett iratanyagot is áthelyezték, így ezek a helyiségek nyilvánossá válhattak a nagyközönség és a kutatók számára, illetve kutathatók lettek az archív iratanyagok és Pest-Pilis Solt vármegye jegyzőkönyvei is. A Kosáry-szoba mint kutatószoba Kosáry Domokos (1913–2007) történész, akadémikus dolgozószobája volt 1960 és 1970 között, amikor a levéltár alkalmazásában állt.

A Kápolna eredetileg Börtönkápolnának épült, majd 1920-tól a levéltár díszterme volt, ahol eredeti jegyzőkönyveket és iratokat tartottak.

2.11. Népművészetek Háza

Szentendre egyik legrégebbi, falusias jelleget őrző, hangulatos épülete. Az eredetileg fazsindelyes épületet 1779-ben a koronaadalmos építette iskola céljára, két osztálya, két tanítója volt. Az 1800-as szentendrei nagy tűzvészben leégett a zsindelytető, és megrongálódott a katolikus templomhoz felvezető fedett falépcső, a "fagrádics" is. Kijavították, de mivel az iskola az idejéről 200 tanuló számára szűk lett, 1805-ben a templomtéren új iskolát építettek, a régit átalakították tanítólakássá; 1845-től kezdve pedig az 1960-as évekig a mindenkori harangozó lakása volt. A 18. századi épület különlegessége, hogy alapincézett, ezáltal emeletes ház benyomását kelti. A pince kőfalú, melyen az eredeti vastag talpgerendákra helyezett háromhelyiséges, patics falú, azaz vesszőfonásos, agyaggal tapasztott ház áll. Ennek szerkezetét a múzeum fülkemetszetekkel mutatja be. A pince mennyezetét ma is a 18. századi széles deszkaborítás fedi. A házat 1974-ben vásárolta meg Pest megye a római katolikus egyháztól. Helyreállítás után 1977-ben nyílt meg. Az épület jelenlegi állapotában kiállításokra már nem alkalmas, felújításra szorul.

2.12. Római Kőtár (Castrum)

A Római Kőtár jelentette az 1951-es alapítás óta a múzeum másik bázisát. Szentendre belvárosa és a 11-es út közötti területen található. A Kr. u. 1. század második felétől kezdve 400 éven keresztül a Dunakanyar fontos stratégiai szerepet töltött be, hiszen Pannonia határának, a „limes”-nek egyik legveszélyeztetettebb szakasza volt. A limest táborok és őrtornyok sűrű láncolata védte, a mai Szentendre területén, Ulcisia Castrában komoly katonai erő állomásozott. A katonaság számára dolgozó kézművesek és kereskedők a tábortól nyugatra és délre, a „canabæ” területén éltek. A római kori lakosság az Aquincum felé vezető Duna menti országút, a „limes-út” mentén temetkezett, majd a késő római temető területén egy kis ókeresztény sírkápolna is állt.

Jelenlegi helyén 1971-ben került kialakításra a szabadtéri lapidárium, ahol temetkezési és vallásos emlékek, valamint a császári látogatás tiszteletére emelt kövek, építészeti tagozatok és mérföldkövek láthatók. A Castrum területe mint kiállítótér jelenleg nem látogatható. A Castrumban található Vaczek-villa épületét a múzeum raktározási célra használja: a régészeti gyűjtemény egy része, valamint a muzeológiai gyűjtemény raktárai találhatóak itt, és a múzeumi restaurátor műhely.

2.13. MűvészetMalom

Az egykori szentendrei fűrészmalom 19. század végi épülete Magyarország egyik legérdekesebb, legkülönlegesebb kiállítóhelye. Korniss Dezső és Deim Pál festőművészek ötlete alapján a Szentendre Művészetéért Alapítvány kezdeményezésére és a Szentendrei Építész Egylet együttműködésével jött létre, és 1999 júniusában nyílt meg a nagyközönség számára. Az alapítók célja egy modern művészeti központ létrehozása volt; a múzeum jelenleg időszakos kiállításoknak ad helyet. A városvezetés elhatározásából 2011–2012-ben EU-s pályázat keretében megújult és új szárnyal bővült épületkomplexum jelenleg az ország harmadik legnagyobb kiállítóhelye. Az udvarral együtt 2000 m²-es kiállítótérrel rendelkező intézmény időszaki kiállításoknak ad otthont, bemutatja a helyi és a Szentendréhez kötődő képző- és iparművészek alkotásait, valamint országos és nemzetközi kiállítások rendezésével kapcsolódik a kortárs művészet vérkeringéséhez. Nyaranta a zárt udvar fesztiválok színhelye: színházi előadások, filmvetítések, koncertek szerepelnek programjában.

2.14. Régészeti Látványraktár és Múzeumpedagógiai Foglalkoztató

A múzeum régészeti raktárbázisát Gödöllőn 2010-ben, a helyi vÉradó állomás átalakítása után adták át. Pest megye régészeti gyűjteményeinek jelentős részét őrzi, speciális kutatóhelyiségei alkalmasak a régészeti forrásanyag helyszíni kutatására, és két tágas kiállítóteremben kialakított látványraktár a nagyközönség számára teszi hozzáférhetővé a régészeti leleteket. A múzeum legjelentősebb ásatásaiból válogatott, kronológiai rend szerint elhelyezett, az összes régészeti korszakot felölelő, reprezentatív, mintegy 1500 darabos emlékanyagot mutatott be. A látványraktár átalakítás miatt 2017 óta nem tölti be funkcióját.

A régészeti gyűjtemény raktározására szolgál még Szentendrén a Castrum területe és a Vaczek-villa. Budapesten az Üllői úton egy társasház pincerészában található egy közel 500 m² alapterületű régészeti raktár, valamint Cegléden, az Alszezi úton működik egy régészeti raktárbázis, amely az utóbbi évek régészeti feltárásainak leletanyagát fogadja be.

2.15. Megyei Numizmatikai Gyűjtemény

Pest megye területén a helyi gyűjtemények 1895-től kezdve folyamatosan gyűjtötték a kulturális örökség emlékeit, így az itt előkerült numizmatikai anyagot is.

A megye legkorábbi alapítású múzeumi komoly numizmatikai gyűjteménnyel rendelkeztek, ezek a múzeumi anyagok 1962-ben a Pest Megyei Múzeumok Igazgatósága szervezetébe kerültek. 1977-ben a megyei múzeumigazgató a Magyar Nemzeti Múzeum Éremtára szakfelügyeletével megvizsgáltatta a gyűjteményi helyzetet és az elkészült jelentés alapján 1978-ban megalapították Pest megye numizmatikai gyűjteményét, az addig gyűjtött anyagokat egyesítették.

A numizmatikai anyag az érméken kívül olyan új-és legújabb kori jelvényeket, kitüntetések, emlékérmeket és plaketteket tartalmaz, amelyek fontos történeti dokumentumai nemcsak a Pest megyei, hanem a magyarországi történelemnek is. A megyei gyűjtemény egyesítése révén megszűnt a párhuzamosság, a megyei kezelés szakszerűséget és folyamatos rendelkezésre állást jelentett mind a kutatás, mind a megyei muzeális intézmények kiállításszervezése számára. A gyűjtemény folyamatosan gyarapodott; a legjelentősebb vásárlás 1997-ben történt, amikor Pest Megye Közgyűlése közel 10 millió forintot adott a Bázlik-féle gyűjtemény megvásárlására. A gyűjtemény a 2000-es évek elejétől a nagyberuházásokat megelőző régészeti ásatásoknak köszönhetően szintén folyamatosan és jelentősen gyarapodott.

Összefoglalva megállapítható, hogy a gyűjtemények és a kiállítóterek bemutatott szétszórtsága komoly problémát jelent. Az épületek jelentős része az 1970-es években került a múzeumi rendszerbe. A megyei fenntartási időszak jellemzően arra koncentrált, hogy az épületek alapvető üzemeltetése megoldott legyen, és ebben a körben csak kisebb karbantartási munkákat végeztek el. Nagyobb felújítások a 2000-es években történtek, mint a Ferenczy Múzeum épületének kialakítása a Pajor kúriában, a Kovács Margit Kerámiamúzeum épületének felújítása, a Czóbel Múzeum felújítása vagy a Kmetty Múzeum rekonstrukciója, amelyek kizárólag külső segítséggel, pályázati források és támogatások igénybevételeével valósulhattak meg.

Időközben a Barcsay Múzeum épülete olyan állapotba került, hogy műtárgyvédelmi okokból a látogathatóságát időlegesen fel kellett függeszteni, a raktározásra használt

pincéből a régészeti leleteket és műtárgyakat szakszerű fertőtlenítés után más helyre kellett szállítani. Hasonló okokból nem látogatható a Népművészetek Háza sem. A Castrumban található Vaczek-villa az évtizedek óta halogatott felújítás miatt jelenleg olyan állapotba került, hogy helyiségei sem munkavégzésre, sem műtárgyraktározásra nem alkalmasak már.

A Fő téren található műemléki épület, benne a Szentendrei Képtár és a múzeum központi irodái rendkívül rossz állapotban vannak az évek óta elodázott felújítások elmaradása miatt. Az épület pincéjében berendezett helytörténeti kiállítás anyagát a belső talajnedvesség veszélyezteti, a falak folyamatosan nedvesednek, az épület külső homlokzatáról hullik a vakolat, amit biztonsági okokból jelenleg egy épületháló takar. Az épület tetőszerkezete több ponton hiányos, a tetőcserepek leestek vagy eltörték, a beázások miatt az irodai szobák munkavégzésre nem alkalmasak.

Az ún. kismúzeumok esetében általános probléma az is, hogy az egy-egy gyűjtemény bemutatására kiválasztott épületek belső területe túltagolt és szűkös, nincs megfelelő technikai felszereltségük (világítás, hangosítás, technikai eszközök stb.) és nem alkalmasak reprezentatív módon bemutatni az életműveket. A látogatók számára nehezen áttekinthető rendszert az is bonyolítja, hogy a kismúzeumok egy részében a névadókon kívül más alkotók állandó anyaga is helyet kapott (pl. Kmetty és Kerényi, Czóbel és Ilosvai Varga)

Tartogatnak hiányosságokat azok az épületek is, amelyek a 2000-es években kerültek átépítésre, felújításra. Így a MűvészetMalom, a Ferenczy Múzeum vagy a Kovács Margit Kerámiamúzeum épülete. A problémák részben abból adódnak, hogy a felújítás során nem sikerült minden műszaki problémát megnyugtatóan és véglegesen rendezni, részben pedig abból, hogy a munkák befejezése óta a folyamatos fenntartásra nem rendelkezett a múzeum megfelelő mértékű forrásokkal.

3. Kiállítási tevékenység 2016–2018

A múzeum szakmai vezetése a kiállítóterek elhelyezkedésének, méretének és felszereltségének adottságait kihasználó, azokhoz alkalmazkodó kiállítási programmal kezdett el dolgozni a 2016 elejétől. Az intézmény leghangsúlyosabb és leglátványosabb feladata az időszakos kiállítások rendezése lett. Emellett az állandó kiállítások koncepcióit újíttotta meg, beemelve azokat a folyamatosan változó állandó kiállítások rendszerébe.

Az európai múzeumi szcénában új jelenség a prezentációs helyszínek expanziója, melybe a múzeum is bekapcsolódott a köztereken való Public Art projektek pályáztatásával és elhelyezésével.

Kiállítási program további új eleme, a gyűjtemény fókuszában elhelyezkedő, ám a raktárakban megbújó, jelentős szentendrei alkotók munkáiból rendezett kiállítássorozat. Az anyagok magángyűjteményekből kölcsönzött, ritkán látott művekkel egészültek ki, és izgalmas párhuzamokat mutattak be a gyűjtemény rokon alkotóitól is. Ennek első három alkotója a Szentendrei Képtárban: 2016-ban Kósza Sipos László, 2017-ben Korniss Dezső és Kandó Gyula volt. Hasonló koncepció mentén készült el 2017-ben az Ámos Múzeumban a *Cinóber alkony* című tárlat, válogatva Ámos Imre gyűjteménybe tartozó munkáiból és a *Szentendre piktor-poétája* címet viselő, Ilosvai Varga István kollekcióját reprezentáló kiállítás, amely a Ferenczy Múzeumban volt látható. A gyűjteményt fókuszba helyező kiállítások keretében 2018 tavaszán az *Utat nyitni a szabadsághoz*

címmel nyílt meg Ferenczy Béni tárlata, a Szentendrei Képtárban pedig Paizs Goebel Jenő *Néma, álmodó kertek* című koncepciózus anyaga volt látható.

2016. májusában nyílt meg a Szentendrei Képtárban és a Kmetty Múzeumban Chiharu Shiota, Németországban élő japán művész *Emlékeső* című kiállítása, amely a művésznő első magyarországi kiállítása volt. A tárlat előkészítése során a múzeum mintegy 23 ezer darab régi kulcsot gyűjtött össze Magyarországról és a határon túlról önkéntesek segítségével, félszáznál is több kulturális intézménnyel együttműködve, mintegy harmincezer ember bevonásával. A szentendrei tárlat első részében, a Kmetty Múzeumban tíz színes rajz volt látható, melyek mindegyike ugyanahhoz a témához, az emberek közötti viszony kérdéséhez kapcsolódott – egymástól különböző módon, egyszersmind rokon szemlélettel szálaazva szét „a lélektől lélekig vezető” utak, ösvények világát. A Szentendrei Képtárban kapott helyet az a több száz kilométernyi, kifeszített vörös fonalból létrehozott installáció, amelyre a múzeumi centrum által összegyűjtött régi kulcsok kerültek.

A tárlat előkészületeibe és megvalósításába rendhagyó módon sikerült bevonni olyan társadalmi csoportokat is, amelyek ilyen és hasonló kulturális produktumokban korábban nem voltak érintettek. Ugyancsak ezt a szakmapolitikai célt szolgálta, hogy számos műalkotást köztereken és ebből a szempontból rendhagyó helyszíneken (pl. a Dunán) installált a múzeum. A Szentendrén élő képzőművész, Vincze Ottó, aki főként különleges térinstallációiról ismert, *River-pool* címmel készített dunai térinstallációt, ami az augusztus 25-én startoló szentendrei Art Capital felvezetése is volt egyben.

A Ferenczy Múzeumban megalapítottuk a Szentendre termet, amellyel állandó kiállítási lehetőséget teremtettünk a szentendrei művészeknek. A sort a közel fél évszázada Szentendrén élő efZámbó István (1950) legújabb műveiből készült válogatás indította a *Gyönyör visszhangja* címmel. Újranyitottuk a Czóbel Múzeumot, amelyben új koncepció alapján rendeztük meg az állandó kiállítást, és ez a látogatószám jelentős bővüléséhez vezetett.

2016. augusztus végén kezdetét vette az Art Capital – egy különleges programsorozat Szentendre kulturális kínálatában. A hagyományteremtő szándékkal életre hívott első Art Capital témája a kortárs időtapasztalat volt. A „kevert” műfajú, a művészeti fesztivált és a képzőművészeti biennálét ötvöző projektben 20 kiállítás, 60 program és 90 alkotó várta a közönséget. Bár a kiállítások műfajilag sokszínűek voltak, a programok szervesen kapcsolódtak a város képzőművészeti múltjához. A kiállítások és programok legfőbb célja a hazai és Szentendrei művészet, illetve a város pozicionálása a nemzetközi művészeti életben, ezért több külföldi alkotó műveit is láthatta a nagyközönség. Az *elveztegetett idő* című központi kiállítás szeptember 3-án nyílt a MűvészetMalomban, és alkotói között a mai nemzetközi képzőművészet meghatározó alakjait találhattuk, így például Marina Abramovićot, Peter Koglert vagy Bill Violát. A szervezés egyik fontos szempontja volt, hogy a környező országok képzőművészeti műhelyei, alkotói is részesei legyenek a projektnek. Ennek eredményeképpen jött létre például a Kolozsvári Ecsetgyár nagyszabású bemutatkozása, de távolabbi helyekről is érkeztek kölcsönzött munkák – főleg a központi kiállításra –, például Londonból, Párizsból vagy Los Angelesből.

A kortárs tárlatok mellett ugyanakkor megújult klasszikus modern kiállításokkal is találkozhatott a közönség. A programsorozat a képzőművészeten túl más művészeti ágakat is vendégül hívott: kedden-szerdán főként filmes programok, csütörtökönként kortárs művészek bemutatkozása, péntekenként irodalmi estek és koncertek,

szombatonként tárlatvezetések, kerekasztal-beszélgetések, vasárnaponként pedig múzeumpedagógiai programok várták az érdeklődőket. A fesztiválhoz tartozó rendezvényeken, múzeumpedagógiai foglalkozásokon minden korosztály számára kínáltunk érdekes, szakmai és szórakoztató programot is.

2016 őszén Bereznai Péter *Konfirmáció*című tárlatával folytatódott a Ferenczy Múzeumban a Szentendre terem programja, a Barcsay teremben „Az ostromlás a dolgunk” – A betiltott *Mozgó Világ* (1975–83)című kiállítás idézte meg a „rég” *Mozgó Világ* történetét, egyfajta tablóként szemlélte a folyóiratban bemutatott jelentős kezdeményezéseket a képzőművészet, a zene, a film, az irodalom és a szociológia területéről. A *Mozgó Világ*újító, vizuálisan is erős tartalmát a lapban reprodukált műtárgyak, fotók bemutatásával, a rovatok sokszínűségét a publikált írások, szerzők megidézésével érzékeltette a tárlat, a kiállításra készült interjúk révén megjelent a mikrotörténelem szubjektív, a szemtanúk hitelességét kiaknázó, a kor szellemi közegét felidéző emlékezet is.

2016 végén a Szentendrei Képtár adott helyett Kerekes Gábor papírkollázsainak. Kerekesnek kimondott szándéka munkamódszerével felhívni a figyelmet az újrahasznosítás fontosságára. Alkotásainak alapanyagai a lapkiadóktól kapott, bezúzásra váró sajtótermékek. Ezek képanyagát rendezte újjá a művész, eltörölve a média jól ismert vizuális nyelvezetét, és alkotva belőle felfedezésre váró, ismeretlen tájakat.

Hagyományosan minden év elején, Barcsay Jenő születésnapján, január 14-én kerülnek átadásra a Barcsay-díjak, amelyeket pályakezdő, 35 év alatti festőművészek vehetnek át. A 2017-es januári ünnepség különlegessége az volt, hogy a három kitüntetett alkotóművésszel hetvenre emelkedett az elismerésben részesülők száma.

Vinkler Zsuzsi *Középkezdés* című, a Szentendre terem következő, 2017. elején megnyitott kiállítása a személyes létkérdésekre fókuszált, merített a kollektív és a privát múltból, a felmenők narratív történeteiből, a szubjektív emlékezetből, mindabból a megragadható és absztrakt családi örökségből, mely művészi identitását meghatározza. Miközben a művész privát múltjának elemeit interpretálja, a látogatót saját identitására, múltjára és jövőképre vonatkozó kérdésekkel állítja szembe – ilyen módon tágitja ki a képzőművészet kereteit a pszichológia módszereivel és látásmódjával.

2017 tavaszán, húsz év után újra láthatta a közönség a Szentendrei Képtárban Kósza Sipos László (1943–1989) posztumusz egyéni kiállítását. A művész néhány korai, még Szentendrén készült grafikája mellett nagyrészt a németországi korszakából származó nagyméretű tempera- és olajfestményei, intim pasztellmunkái és konstruktív rajzai szerepeltek a tárlaton.

A Ferenczy Múzeum Barcsay termében nemzetközi együttműködés eredményeként született meg az a különleges tárlat, amely lengyel, cseh, szlovák és magyar közgyűjtemények őskori és néprajzi kulturális örökségére alapozva tárta elénk a legújabb kutatási eredményeket – a *Fény régészete* címmel. A rendkívüli témafeldolgozás a modern régészet legújabb ágára, az archaeoaszttronómiára támaszkodott. Ez alapján ismerhetjük meg az égitesteknek, égi jelenségeknek az őskori ember gondolkodására, viselkedésére, természethez való viszonyára gyakorolt hatását. A nem mindennapi tudományág a régészeti leleteket, az építmények tájolását, tájban való elhelyezését, az ember és a természet kapcsolatát tanulmányozza. A kiállítás a legújabb kutatási eredmények felhasználásával mutatja be, hogy a természetes fény, a fényjelenségek

milyen fontos szerepet játszottak, s milyen nagy hatást gyakoroltak az őskori ember életére.

Remek játékba kezdett pár éve néhány szentendrei képző- és iparművész Fekete János művészetkedvelő szentendrei polgár ösztönzésére: használaton kívüli laptopjaiból „álmodtak” műalkotásokat – ki-ki saját stílusa, habitusa szerint. Az ötletes, gondolatgazdag, humorral teli művészi laptopok huszonkilenc neves szentendrei művészalkotásai; a Barcsay Múzeumban kerültek bemutatásra.

Szintén 2017. tavaszán nyílt meg az *Újragondolt Czóbel 2.0* című kiállítás, a felújítást követő második újrendezés eredménye, amely továbbra is az életmű kronológiáját követve, helyszínek szekcióira bontva mutatja be a festő pályaszakaszait a nagybányai indulásától a párizsi fauve korszakon, a Nyolcakhöz való csatlakozásának idején, majd a hollandiai éveken és a német expresszionisták körében töltött berlini perióduson át Párizsba való visszaköltözéséig, s végül az életmű zenitjét jelentő Párizs és Szentendre között ingázó hosszú időszakáig. Több, a raktár mélyéről előkerült, a korábbi állandó kiállításon nem szerepelt alkotás is látható volt, köztük számos grafikai mű is, egy kifejezetten ennek a célnak szentelt külön teremben.

A 2017-es esztendő legjelentősebb kortárs művészeti kiállítása a MűvészetMalomban rendezett *Levitáció* című tárlat volt, amelyre a három művész, Bukta Imre, FeLugossy László és Szirtes János másfél évig készült a MűvészetMalom különleges hangulata inspirálta installációkkal, fotósorozatokkal és videómunkákkal.

2017. nyarán nyílt meg az *Előre és vissza –Válogatás a Ferenczy Múzeumi Centrum új szerzeményeiből (2000–2017)* című tárlat: az elmúlt csaknem két évtized több száz új szerzeményéből válogatott anyag, amelyet a kurátor igyekezett úgy szelektálni, hogy a művek a teljes gyűjtemény szerkezetének főbb vonalait illusztrálják. Láthatók voltak például festmények az Alapító Nyolcak alkotóitól, a Szentendrei művésztelep klasszikus éveiből, de számos mű reprezentálta a 60-as évektől a helyi, ám országos jelentőségű konstruktív-geometrikus és figuratív spirituális irányzatokat, és képviseltette magát a Vajda Lajos Stúdió művészete is. Olyan különlegességeket is megcsodálhattak a látogatók, mint például a *Kazányi Istenanya* ikon (egy 19. századi ismeretlen orosz szerzőtől), amely ajándékozás útján került a kollekcióba, valamint olyan új iparművészeti tárgyakat, amelyek ritkán kerülnek kiállításra.

A 2017-es Art Capital központi témája az otthon és otthontalanság képzete és tapasztalata volt. Olyan kortárs művészeti kiállítások készültek, amelyek reflektáltak a téma gazdag kultúrtörténetére és a hozzá kapcsolódó társadalmi és pszichikai jelenségekre is.

A MűvészetMalomban nyílt a *MIG21 – Migráció a kortárs képzőművészetben* című tárlat, amely egy „ideológiai nehezékekkel terhelt, sematikus keretek közé szorult” témát jelenít meg, elsősorban közép- és kelet-európai művészek munkáin keresztül. Jelen lesz munkáival az egyik legismertebb orosz képzőművész, Oleg Kulik, csakúgy, mint a horvát Mladen Stilinović vagy a macedón sztárszobrász, Žarko Bašeski, aki óriás emberalakokat formázó munkáival vált híressé. Szintén a MűvészetMalomban volt látható a *Bomlasztó képzelet* című kiállítás, amely Robert Runták cseh műgyűjtő mintegy másfélezer műalkotást számláló kortárs festészeti kollekciójából válogatott. A tárlaton olyan jelentős alkotók munkái láthatók, mint Jake és Dinos Chapman, Daniel Richter vagy Tilo

Baumgärtel, ahogy felbukkannak a régió meghatározó alkotói – mások mellett Szűcs Attila, Bodoni Zsolt, Wilhelm Sasnal és Serban Savu – is.

A képzőművészeti fesztivál egyik nagy felfedezésének ígérkezett Bakos Tamás Barcsay Múzeumban nyíló kiállítása: a sokáig hajléktalanként élő Bakost a bécsi Kunstverein művészeti vezetője fedezte fel és állította ki óriási sikerrel. Bakos Tamás első magyarországi tárlata volt látható az Art Capitalon, akárcsak Szabó Zsuzsanna kiállítása a Barcsay Múzeumban és Bukta Imre installációja a Kovács Margit Kerámiamúzeum udvarán.

A rendezvény kiemelt kiállítása François Fiedler tárlata volt. A magyar származású művész a hetvenes-nyolcvanas évek egyik legfontosabb absztrakt festőjének számított Párizsban. A Magyarországon kevésbé ismert alkotónak *Hazatért művek* címmel az eddigi legteljesebb magyarországi tárlata volt látható a Ferenczy Múzeumban. Bemutatkozott Szentendrén a 2016-os Velencei Építészeti Biennálé magyar pavilonjának kiállítása, Fajcsák Dénes és Fábián Gábor *Aktívátorok* című projektje is, a Vajda Lajos Múzeumban pedig *Lét-szekvenciák* címmel szentendrei művészek – többek között Bálint Endre, Deim Pál, Korniss Dezső, Vajda Lajos és Vincze Ottó – az otthon motívumát megidéző alkotásai voltak láthatók.

A Kossuth-díjas vajdasági költő, író, esszéista Tolnai Ottó időnként nemcsak szövegeket ír képzőművészeti alkotásokról, de maga is készít grafikai munkákat. A *Titorelli faiskolája* című tárlat az Art Capital díszvendégének felkért Tolnai Ottó rajzaiból adott közre válogatást, két sorozatra – a *Szerzetesés* a *Titorelli faiskolája* címűekre – fókuszálva.

Az Art Capital 2017-es rendezvényeit két szakaszra lehetett bontani: az elsőben megnyíltak a kiállítások, a következő tíz napban következtek a programok. Minden egyes programnapon egy-egy házigazda várta a vendégeket: jórészt olyan képzőművészek, akik jelenleg is Szentendrén élnek: efZámbó István, feLugossy László, Regős István, Nagy Barbara, Bereznai Péter, Vinkler Zsuzsi, Benkovits György, Szirtes János, Vincze Ottó, majd Baksai József.

Az Art Capital zárása után *EZÜSTKOR – Szentendre századfordító évtizedei, a modern város kezdetei (1870–1920)* címmel nyitott a múzeum nagyszabású történeti kiállítást, amely a korszak bemutatásával állított emléket a város egykori polgármesterének, Dumtsa Jenőnek, akinek élete, tevékenysége többféle módon is megjelent a látnivalók sorában. A tárlat a helyi fejleményeket a kor történetébe ágyazva mutatta be, követve, idézve azokat a technikai-életmódbeli változásokat, amelyek átalakították az emberi életet. A körkép nem eseménytörténet, sokkal inkább a változás, az új, modern kisvárosi jegyek megjelenésére, a hagyománnyal való együttélésére, olykor küzdelmére összpontosított. A kiállítás a Múzeumok Majálisán 2018-ban a Pulszky Társaság okleveles elismerésében részesült.

A 2017-es évet Péreli Zsuzsa *Lélekvándorlásaim* című kiállítása zárta, aki utoljára 1990-ben állított ki Szentendrén. Az azóta egyre bővülő és immár négy évtizedet átfogó életmű legszebb és legfontosabb alkotásaiból nyújtott áttekintést az új válogatás.

2018-ban az első időszakos kiállítás az *Újvidéki Orfeuszok – A vajdasági Új Symposion folyóirat (1965–1992)* bemutatkozása volt. A Jugoszláviában kiadott, magyar nyelvű *Új Symposion* egy merész, kritikai szellemű, a spontaneitást tudatosan vállaló folyóiratként működött. A szerkesztőség körül kialakult, már-már mozgalommá növekvő alkotóműhely izgalmas, kísérletező irodalmi és művészeti közeget teremtett a Vajdaságban. A kiállítás

az irodalom mellett elsősorban a lap kivételesen erős vizualitását mutatta be. A tárlaton kirajzolódott az egymást váltó szerkesztőségek arculata, megjelentek a folyóirat meghatározó szereplői, felvillantak a magyarországi kapcsolatok. Az *Újvidéki Orfeuszok* lehetővé tette, hogy számot vessünk e kultúrtörténeti jelentőségű, ma is érvényes irodalmi-művészeti teljesítménnyel.

Áprilisban a múzeum két újabb tárlatot nyitott: a MűvészetMalomban a *Nincs több titok!* című válogatás készült el, amely Gerő László közgazdász, műgyűjtő magyar és nemzetközi művészeti gyűjteményéből adott reprezentatív áttekintést, a Barcsay Múzeumban pedig *Láthatatlan jelenlét* címmel a Ferenczy Múzeumi Centrum *Kortársítás* nevet viselő módszertani mintaprojektjéhez készült kiállítás, amely a kortárs képzőművészet múzeumi közvetítéséhez és iskolai oktatásához kívánt minden érdeklődő pedagógus, diák és szülő számára fogódzót adni.

2018. májusában Imre Mariann Munkácsy-díjas képzőművésznek, a Vajda Lajos Stúdió tagjának új munkáiból válogatott a *Mulandóság rögzítése – Lecsupasztva* című kiállítás a Ferenczy Múzeumban. Szintén a Ferenczy Múzeumban volt látható Bp. Szabó György és Palotai Gábor közös tárlata, mely a pixelek világába repítette a kiállításra érkezőket. A tárlat fókuszában az elválás és a találkozás, a nagyvárosi lét vibrációjának analóg és digitális megformálása állt: két képkorszak határainak kutatása és bemutatása.

Szintén tavasszal, a 2016-os felújítást és újrarendezést követően harmadik alkalommal újult meg a Czóbel Múzeum állandó tárlata. Az *Újragondolt Czóbel 3.0* a kiállítás fókuszába Czóbel expresszionizmusát állította. Ebben az évadban zömmel olyan festmények egészítik ki a múzeum törzsanyagát, melyek a festő berlini periódusában, 1919–1925 között, a német expresszionisták, elsősorban a Die Brücke csoport tevékenységével párhuzamosan, velük részben együttműködve születtek. E képek döntő többsége külföldről, Németországból, Ausztriából, Franciaországból, sőt a tengeren túlról érkezett, s köztük számos olyan ritkaság is bemutatásra kerül, melyek még soha, vagy emberöltők óta nem szerepeltek hazai kiállításon. A legkomolyabb segítséget a Buchheim Múzeum nyújtotta, ahonnan három, valóban ritkaságszámba menő, korábban ismeretlen Czóbel-mű érkezett.

Nyáron a nagyváradi Partium Keresztény Egyetem képzőművészet szakos hallgatói mutatkoztak be a *Fix Flux* című csoportos kiállítással. A kiállítás egy pillanatot rögzített abból az élet-oktatás-munka-művészet folyamatból, fluxusból, amely 15 éve zajlik a Partiumi Keresztény Egyetem képzőművészeti szakán. A bemutatott alkalmazott és autonóm művészeti alkotások a fluxus szellemiségéhez híven hirdették az élet és művészet közötti határok lebontásának szükségességét. A látogatók plakátokat, kiadványterveket, tipográfia-gyakorlatokat, illusztrációkat, betűterveket, könyv objektet, installációkat és installációterveket tekinthettek meg.

A múzeum kiemelt eseménysorozata az Art Capital projekt 2018 harmadik évadával, a teljes nyári időszakot lefedve tért vissza. Az Art Capital központi témája a modern ember természetéhez való viszonya, az elveszett Paradicsom utáni vágy: a kert ideája volt. Az itt bemutatott művek többsége számára fontos viszonyítási pont a bibliai Paradicsom meghatározó eleme, az áramló folyó, a megtermékenyítő víz. A természet, melyet a föld elkötelezett, kitartó művelésével lakóhelyünk szerves részévé teszünk, az általunk megteremtett szabadság jelképe is – a projektek ilyen módon kapcsolódnak az éppen fél évszázaddal ezelőtt elindított Szentendrei Szabadtéri Tárlat örökségéhez, amelynek alapja a mindenkori hatalommal dacoló művészet autonómiája. A tárlatokon többek

között Rita Ackermann, AES+F, Monika Baer, Žarko Bašeski, Berszán Zsolt, Birkás Ákos, Tim Eitel, Elena Kovylna, Sam Havadtőy, Erik van Lieshout, Joana Malinowska, Angelika Markul, Mohau Modisakeng, Nádas Péter, Yoko Ono, Daniel Richter, Kamen Stoyanov, Szűcs Attila, Vincze Ottó munkái voltak láthatók.

Tematikus kiállítások, filmvetítések, irodalmi estek, különleges színházi előadások és koncertek várták a közönséget Szentendrén, az országhatárokon átívelő régió legnagyobb képzőművészeti fesztiválján. Az alkalmi művészeti kertek és az időszakos tárlatok a programok után is látogathatók voltak – egészen őszig, amikor *21 gramm* címmel a MűvészetMalomban került sor Rényi Katalin kiállításának megnyitására.

November elején az év kiemelt tárlata következett: a több mint két éves szakmai előkészítést követően megnyíló *Világok között – Vajda Lajos élete és művészete* című nagyszabású kiállítás. Az 1908–1941 között élt Vajda – a hazai művészettörténetek konszenzusos megítélése szerint – a modern magyar képzőművészet meghatározó, sokak szerint a legfontosabb képviselője, aki szorosan kötődött Szentendréhez. Eddigi legteljesebb –nemzetközi jelentőségű – tárlatán mintegy százötven alkotását láthatja a közönség (köztük több művet első alkalommal). A tárlat előkészítését egy 2016 márciusában megalakult munkacsoport végezte – többek között –Passuth Krisztina, Pataki Gábor, Radák Judit, Boros Lili, Petőcz György és Szabó Noémi részvételével. A kiállításhoz szervesen kapcsolódik Vajda Lajos felesége, a szintén jelentős festőművész Vajda Júlia tárlata a Szentendrei Képtárban *„Mégis legyen kiállítás...” – Vajda Júlia élete és művészete* címmel. A múzeum erre az alkalomra nagymonográfiát jelentetett meg a művésznőről, Vajda Lajos tárlatához pedig egy közel háromszáz oldalas, reprezentatív katalógust adott ki prominens művészettörténetek közreműködésével.

Az év zárásaként került sor a felújított Kmetty Múzeum épületének ünnepélyes felavatására és a *Kmetty János – Az örök kereső* című állandó kiállítás hivatalos megnyitójára.

A vizsgált hároméves időszakban a Ferenczy Múzeumi Centrum több mint 100 időszakos kiállítást rendezett, évente 60 ezer fölötti látogatói számot ért el. A legjelentősebb változás a múzeum kiállításpolitikájának átalakulása volt, amelynek értelmében 2016 óta kizárólag saját produkciós tárlatokat hoz létre, és a befogadott kiállítások rendszere gyakorlatilag megszűnt. A múzeum kiállítási koncepciója szerint az időszakos kiállításokon a helyi érdekeltségű művészek, a hazai művészek és a legfrissebb nemzetközi irányzatokat képviselők is kiállíthattak.

Több olyan eseményt honosított meg a múzeum ebben az időszakban a városban, amelyek jelentős tömegeket vonzottak. A Public Art projekt keretében a Bizottságligetnek elnevezett parkban minden évben új, pályázati rendszerben kiválasztott szabadtéri alkotásokat helyeztünk ki.

Az Art Capital kortárs művészeti fesztivál nemzetközi eseménnyé nőtte ki magát e három év alatt: számos művész, kurátor, szakember érkezik ide a környező és távolabbi országokból kiállítóként és látogatóként egyaránt. Az Art Capital Szentendrét jelentős, a kortárs művészetet befogadó és támogató városként pozicionálta, az esemény révén a múzeum hazai és nemzetközi kapcsolati hálóját jelentősen kibővült.

A Ferenczy Múzeumi Centrum egyik törekvése, hogy az Art Capital keretében kiállított köztéri művek közül egyet – a szentendrei bemutatkozását követő esztendőben – valamelyik külföldi nemzetközi művészeti központban is kiállítsa. Így került az első Art

Capital ikonikus munkája, Vincze Ottó *River-pool* című műve 2017-ben Velencébe, a Giudecca-csatornába. A 2017-es szentendrei fesztivál fontos alkotása, Szabó Ottó (Robotto) *Eltévedt úrhajós* című műve 2018. október 20-tól egy hónapon keresztül Bécsben, a Sigmund Freud parkban volt látható.

Az Art Capital nemzetközi pozicionálását szolgálta az is, hogy 2018 nyarán a múzeum a svájci Bázisban, a Rhy Art Fair művészeti kiállításon bemutatta a szentendrei születésű fiatal fotóművész, Deim Balázs *Térfigyelő rendszer* című projektjét.

4. Tudományos tevékenység, kutatások 2016–2018

A 2016-tól kezdve a Régészeti Főosztály munkatársai jelentős mennyiségű terepmunkát végeztek. A régészeti feltárási projektek közül kiemelkedik az M4 autópálya Üllő–Cegléd összekötő szakaszának előkészítése, amely során közel 40 lelőhelyen végeztünk próbafeltárást az év második felében mintegy 14ha területen. Fontos kiemelni a Múzeumbarát Fémkeresős programot, melynek során a múzeum jelentős számú új leletanyaggal bővült. A program célja, hogy a civil fémkeresősök tevékenységüket régész irányítása alatt végezzék, és az általuk feltárt leletanyag az intézménybe kerüljön. Ezen felül több új együttműködési megállapodást készítettünk elő múzeumokkal és egyetemekkel, melyek a közös kutatást alapozzák meg. A régészek egyéni kutatási területen is előre léptek, ebben az időszakban 3 fő készítette el doktori disszertációját.

A Képzőművészeti Főosztály munkatársai a gyűjtemény meghatározó klasszikus alkotói közül Czóbel Béla, Ámos Imre és Anna Margit műveinek tudományos feldolgozását készítették el, valamint a kortársak közül eFZámbó István, Lois Viktor, Regős István, Bereznai Péter, Farkas Ádám és (az időközben elhunyt) Deim Pál munkásságának kritikai számbavételét. Ezek eredményeképpen több print és online publikáció jelent meg. Kiemelkedő jelentőségű a belső munkatársak, valamint elismert külsős kutatók részvételével létrejött Vajda Lajos kutatócsoport működése, amely a művész 2018 végén megrendezésre kerülő, tudományos szakkatalógussal kísért életmű-kiállítását készítette elő. (Résztevők: Passuth Krisztina, Pataki Gábor, Petőcz György, Radák Judit, valamint az FMC részéről: Boros Lili, Szabó Noémi). A katalógusban a kutatócsoport tagjai mellett további szerzők is közölnek tanulmányokat. A kutatócsoporthoz hasonlóan a gyűjtemény tudományos feldolgozását, egyúttal szélesebb kutatói kör mozgósítását célozza a Kandó Gyula életművét tárgyaló tanulmányok megírására kiírt, jelentékeny díjazású, nyílt pályázat.

A Muzeológiai Osztály 2016-os fő célkitűzése a 2017-es Dumtsa emlékéhez kötődő kiállításra, és az ahhoz kapcsolódó szakmai programokra való felkészülés volt: nagyszabású előkutatás, a város történetének a témához kapcsolódó forrásainak feltérképezése történt. Az év folyamán a várossal kapcsolatos szakirodalom és a források megismerése, valamint a Múzeum állományában lévő kapcsolódó történeti és adattári dokumentumok nagy részének feltárása zajlott.

Az osztály munkatársai 2016-ban három kiállítás szakmai megvalósításában vettek részt. A nagysikerű mézeskalács-kiállítás újraépítése történt meg Ráckeven, illetve kiállítást rendeztünk *Megtalált hagyomány* címmel Budakalászon, továbbá az 1956-os forradalom és szabadságharc 60. évfordulójára rendezett városi megemlékezéshez és konferenciához kapcsolódva kamarakiállításon mutattuk be a városi nemzeti bizottság iratait. Munkatársaink három tudományos, illetve közművelődési programot, konferenciát

szerveztek a Múzeumok Éjszakája programhoz, illetőleg a múzeumi évkönyv megjelenéséhez kapcsolódóan.

A Muzeológiai Osztály 2017. évi tudományos munkája az október 26-án megnyílt *EZÜSTKOR – Szentendre századfordító évtizedei, a modern város kezdetei (1870–1920)* című kiállítás köré szerveződött. A saját gyűjteményi anyagon kívül négy levéltárban végeztünk nagy volumenű dokumentum feltárást, gyűjtöttünk adatokat, digitális iratmásolatokat. A szakmai anyag a kiállítás által megkívánt mélységben és irányokban került feldolgozásra és beépítésre. A feltáró munka szakmai hozadéka az a több ezer oldal dokumentum és fényképmásolatát magába foglaló gyűjtemény, amely a jövőben is alapként szolgálhat tudományos tevékenységünkhöz. A kiállítás mellett több kapcsolódó rendezvényben voltak érdekelték munkatársaink a *Dumtsa Jenő 100 Emlékév* során (előadások, kiállítás-rendezés). Kollégáink számos tanulmányt publikáltak, egyikük önálló kötetet jegyzett, illetve számos előadást tartottak szakmai rendezvényeken.

Párhuzamosan elkezdődött a következő, 2019. év végére tervezett, *Terror és áldozat – Kucsera Ferenc mártírjuma* munkacímű történeti kiállítás előkészítése, a kapcsolódó hazai és külföldi levéltári és könyvtári kutatások és az anyaggyűjtés.

Az Irodalmi Osztály elsődleges célját megvalósítva, 2016-ban létrehozta „*Az ostromlás a dolgunk*” – *A betiltott Mozgó Világ (1975–1983)* című kiállítást a hozzá kapcsolódó 20 interjúval. A kiállításához köthetően sikeresen pályázott a *Nézőpontosítás* konferenciasorozat első programjára: a *Szöveg és kép viszonyának újszerűsége a régi Mozgó Világ folyóiratban (1975–1983)* című konferencia megrendezésére (az esemény időpontja: 2017. január 12.). A kiállítás anyagának archiválására a korábban tervezett online katalógus helyett weboldalt hoztunk létre 2017-ben, elsősorban a nagy mennyiségű videó interjú közzétételének érdekében. A feltöltés folyamatos a <https://mozgovilagfmc.tumblr.com/> linken.

A Ferenczy-levelezés irodalmi vonatkozásainak feltérképezéséhez szükséges alapvető feltétel, a levelek leltározása még folyamatban van. A kutatásban a saját gyűjteményünkön túli kapcsolatok feltáráshoz megkezdjük az együttműködést a Ferenczy Család Művészeti Alapítvánnyal.

2017 folyamán áttekintettük a képzőművészeti adattárat: ez lehetővé teszi, hogy a képzőművészeti vonatkozásokkal elképzelt irodalmi kiállításainkhoz átlássuk a gyűjteményi Az Irodalmi Osztály tudományos munkája elsődlegesen az *Új Symposion* kiállítást előkészítő kutatás, anyaggyűjtés volt, és eredménye a 2018-ban megrendezett kiállításon jelentkezett. Emellett a Tolnai Ottó grafikai munkáit bemutató tárlat szervezése jelentett kurátori feladatot. Általános cél, hogy a Ferenczy Múzeumi Centrum Irodalmi Osztálya markáns arculattal jelenjen meg a régészeti és a képzőművészeti kutatások mellett.

Az intézményben folyó tudományos munka jobb hozzáférhetősége érdekében a tudományos területen dolgozó munkatársak számára a 2017. évtől kötelező a publikációik bibliográfiai adatainak a Magyar Tudományos Művek Tárában (MTMT) való rögzítése, valamint – szerzői jogi akadály hiányában – azoknak az academia.edu oldalon keresztül, teljes terjedelmükben a hazai és nemzetközi közönség elé tárása. Az új honlapra felkerült a munkatársak részletes szakmai életrajza, linkekkel e két adatbázisban található oldalaikra.

A múzeum elkötelezett a magas színvonalú tudományos kutatások eredményeinek szakmai és tágabb közönséghez való eljuttatásában. Ennek megfelelően a múzeum évkönyve, a *Studia Comitatus* jelenleg éves rendszerességgel kerül kiadása. A konferenciák és az azokon elhangzott eredmények közzlése elsődleges fontossággal bír a múzeum számára, így a 2016-os Art Capital keretében megrendezett konferencia anyagából készült tanulmánykötet – az NKA Könyvkiadási Kollégiuma támogatásának is köszönhetően – és a *Mozgó Világ* konferencia anyaga szintén megjelent nyomtatásban.

Az intézmény ebben az időszakban dinamikusan bővítette az egyetemi szférával már korábban is jelentősmértékű együttműködését. Együttműködési keretmegállapodást kötöttünk az Eötvös Loránd Tudományegyetem Művészettörténeti Intézetével, a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Művészettörténet Tanszékével, valamint az ELTE Társadalomtudományi Kar Statisztika Tanszékével és a Károli Gáspár Református Egyetem jogi karával. Az együttműködések keretében a múzeum gyakorlati helyként nyitja meg osztályait az érintett intézmények hallgatói előtt, így lehetővé teszi és segíti a gyűjtemények anyagát érintő szakdolgozatok elkészítését, valamint közös kutatások indítását is megkönnyíti. Az utóbbira jó példa, hogy a múzeum 2017-től együttműködik az ELTE Művészettörténeti Intézetének igazgatója által vezetett Thesaurus Mediaevalis kutatócsoporttal.

A múzeum kidolgozott és ellenőrzött rendszer szerint a szakmai munkakörben dolgozó munkatársaknak kutatónapot biztosít, amit elsősorban levéltári és könyvtári kutatásokhoz, anyaggyűjtéshez, tanulmányok írásához és konferencia-előadásokhoz vesznek igénybe a munkatársak. Évente átlagosan 12–14 munkatárs él ezzel a lehetőséggel. A kutatónapok érezhetően hasznosulnak a munkatársak által jegyzett, és évről évre jelentős növekedést mutató nyomtatott és online publikációk számában is. A szakmai osztályok kutatószolgálatai évente átlagosan 50–60 külső kutató kiszolgálását végzik.

5. Múzeumpedagógia, közönségkapcsolatok

A múzeum a közönségkapcsolati programokat az intézményvezetés szakmai elvárásaival, a szűkebb és tágabb értelemben vett nagyközönség igényeivel, a kommunikációs és kurátori koncepcióval és a kiállításokhoz igazodva valósítja meg. A programok száma 2016–2018 között éves szinten 200 esemény felett volt, a látogatók, résztvevők száma pedig megközelítette az évi 15 ezer főt.

Az időszakos kiállításokhoz rendszeresen szerveztünk programokat a szűkebb szakmai érdeklődők és a széles nagyközönség számára, óvodás kortól a nyugdíjas korosztályig. A kiállításokhoz kapcsolódó programokat igyekeztünk úgy összeállítani, hogy a különböző művészeti ágak képviselői is egymást és a tárlatokat erősítve mutatkozhassanak meg. Rendszeressé vált, hogy az időszakos kiállítások kurátorai rendhagyó tárlatvezetéseket, beszélgetéseket tartottak a tárlatokban. A szenior szerda rendszeres, havonta állandó időpontban ismétlődő, nyugdíjasoknak szóló, a kiállításokhoz kapcsolódó múzeumandragógiai program, amelynek legfőbb célkitűzése, hogy a helyi, aktív nyugdíjasokat a múzeumba csábítsa, és egy-egy kiállításához kapcsolódóan átfogó ismereteket adjon számukra, kurátori vezetéssel. A rendszeres találkozásokat egy-egy alkalommal meghívott vendég is színesítette.

Hasonlóan rendszeres program a családi vasárnapok sorozata, ahol a gyerekeket szülőkkel együtt fogadjuk a kiállításokhoz szervezett múzeumpedagógiai programokon. A

Nyitott műhely program elsősorban középiskolásoknak szóló grafikai műhely, szakkör, amelynek célja az érdeklődés felkeltése a művészeti technikák iránt, valamint a múzeum megismertetése. Az iskolás korosztálynak a nyári időszakban történeti és képzőművészeti táborokat szervezünk, ahova elsősorban szentendrei, ill. a várost környező településeken élők jelentkeztek.

A pedagógus szakmai napokon meghívott képzőművészek, kurátorok, előadók segítségével olyan szakmai bemutatót kívántunk nyújtani egy-egy kiállításunkról, vagy azon belül egy-egy alkotásról, amely közelebb hozta egymáshoz az oktatást, a bemutatót, az alkotást és a befogadást gyermekek, diákok, pedagógusok számára. Városi összefogással, a helyi művelődési házzal és könyvtárral együtt valósítottuk meg évről évre a helytörténeti vetélkedő sorozatot. A feladatok egy-egy meghatározott téma köré épülnek, pl. a portré vagy annak hiánya állt a fókuszban, azzal, hogy a téma segítségével a diákok a városnak hírnevet adó képzőművészekkel és a művészetükkel ismerkedtek meg.

Az országos szakmai programokhoz kapcsolódva rendszeresen szervezünk Föld napi rendezvényeket, kulturális örökségi napokat, részt veszünk a Múzeumok Majálisa, a Múzeumok Éjszakája és a Múzeumok Őszi Fesztiválja sorozatokon.

A városban élő művészetkedvelő középiskolások számára több közösségépítő lehetőséget biztosítottunk. A közösségi szolgálat jegyében a legkitartóbb diákokat a múzeum életébe bevontuk; nemcsak segítő feladatokat láttak el, hanem maguk is kezdeményeztek eseményeket, alkotásaikkal hozzájárultak a múzeum működéséhez. A feladataik komolyságát jelzi, hogy mind a gyűjteménykezelésben, mind a megnyitók szervezésében és lebonyolításában, mind fontos események dokumentálásában részt vettek, kiállítási anyagokat készítettek és önállóan vezettek közösségi programokat a Múzeumok Éjszakáján. A kezdeti nagy érdeklődés után kisebb létszámmal indultunk, ám ők kitartóan segítettek munkánkat, és a szolgálat elvégzése után is számíthatunk rájuk. Megnyitóinkon, programjainkon rendszeresen részt vesznek. Az önállóságot, kezdeményezőkézséget támogató pedagógiai attitűd hosszú távon alapozta meg a programban résztvevő középiskolások múzeumlátogatási szokásait.

Az előző években is jól működő programok, foglalkozások módszertani újragondolása, átalakítása is megtörtént. Az állandó programokat új módszertani elemekkel színesítettük, újragondoltuk az állandó kiállítások múzeumpedagógiai kínálatát. Több izgalmas, kihívásokkal teli kérést kaptunk az Önkormányzat részéről, például össze kellett kapcsolnunk a sportot a képzőművészettel egy egész délutános program keretében, illetve megújítottuk a helytörténeti vetélkedő képzőművészeti részét is, jóval több önállóságot biztosítva a diákok számára. Olyan rugalmasan alakítható rendszert dolgoztunk ki, amelynek segítségével akár 5-6 kiállítóhelyünket és egyúttal akár 3-4 művelődési területet is össze tudunk kapcsolni, és több mint 100 főt tudunk forgószínpadszerűen mozgatni. Erre a típusú múzeumpedagógiára Szentendrén nagy szükség van, mert jellemző, hogy az iskolák vagy az iskolai rendezvények egy-egy napra csoportosulnak. Így fontos, hogy nagyobb létszámmal is kellő színvonalon tudjunk dolgozni.

Múzeumpedagógiai szempontból is jelentős eredményeket értünk el: lebonyolítottuk a három évre tervezett, óvodásoknak szóló Bánáti-Sverák képzőművészeti programsorozatot. Elindítottuk a *Kortársítás* mintaprojektet, mely alapot adhat egy kortárs képzőművészettel foglalkozó interpretációs módszertani központ kialakításához. A

mintaprojekt lehetővé teszi, hogy a kortárs művészet tanítása mindenki számára elérhető legyen: olyan innovatív módszertani megoldásokat kínál, amelyek ezentúl nem kizárólag kortárs művészeti intézményekben valósulhatnak meg. A módszer újdonsága abban áll, hogy nem lineárisan kezeli a művészetoktatásban megjelenő tartalmakat (nem művészettörténeti és nem ikonográfiai elemzéssel közelít a művekhez), hanem tágabb kontextusban, a képelmélet, a vizuális kultúra nézőpontjából. Egy olyan hálózatot hoz létre, amelyben speciális tudás nélkül barangolhatunk – ugyanakkor a hálózatalapú rendszerben a speciális és történeti tartalmakhoz is hozzáférhetünk. Ily módon nemcsak egy módszertant kínálunk, hanem elősegítjük a kortárs művészet közérthetőségét, a mindennapi kultúrába való beágyazottságát.

Csatlakoztunk az EMMI Kincses Kultúróvoda programjához. Ennek keretében nevelés-módszertani konferenciát szerveztünk, ahol a résztvevők megismerhették az eddig sikeres pályázatot beadó óvodák programjait és tájékoztatást kaptak a pályázati rendszerről. Módszertani workshopok keretében inspirációt adtunk a közgyűjteményekkel és egyéb kulturális intézményekkel való együttműködéshez. Az óvópedagógusok és múzeumpedagógusok mellett könyvtári szakemberek és egyetemi oktatók is előadtak a konferencián. A szakmai találkozó elsődleges célja, hogy erősítsük a kapcsolatot az óvodák és a kulturális intézmények között.

6. Gyűjteményezés, állományvédelem

A megjelölt időszakban a régészeti gyűjtemény jelentős gyarapodását eredményezték a nagyszámban végzett régészeti feltárások során előkerült leletek – ezek főleg érmék, kerámiák, fémtárgyak, töredékek és ember csontok. Mindezeket kiegészítették a terepbejárások, a szakfelügyelet alkalmával, valamint a fémkereső műszerrel talált további leletek.

A képzőművészeti, történeti, néprajzi és irodalmi gyűjtemények elsősorban ajándékozások – magánszemélyek vagy művészek felajánlásai (pl. Kállay István, Chiharu Shiota, japán művész) – révén gyarapodtak. Műtárgyvásárlásokra évente kisebb keretben, az NKA támogatásának felhasználásával volt lehetőség.

A múzeum Szentendrén, Gödöllőn, Cegléden és Budapesten rendelkezik régészeti raktárakkal. A ceglédi bázison szükségessé vált a kapacitásbővítés, mivel ez a raktár található legközelebb az aktuális ásatási helyszínekhez, és a raktárpépület emeletének Salgo rendszerrel való beépítésével a befogadóképességét jelentősen bővíteni lehet. A gödöllői bázis hamarosan megtelik: a leletanyagok itt polcokon, egyes raktárhelyiségekben tömörített rendszerben kerültek tárolásra. A megyei leletanyag méretét és gyarapodását tekintve 3–5 éven belül komolyabb raktárfejlesztésre lesz szükség.

A képzőművészeti raktárakban az egyes művészekről különböző időpontokban bekerült műtárgyak eltérő méretei és technikái, valamint az elhelyezési feltételek nem teszik lehetővé, hogy minden esetben név szerinti rendben vagy leltári szám szerint történjen a raktározás. Az elhelyezés az említett paraméterek mellett főleg műtárgyvédelmi szempontok figyelembevételével valósul meg. Az alkotások előkeresése az évek munkájával létrehozott számítógépes nyilvántartás alapján történik. Az időszaki kiállításokba kiemelt képzőművészeti alkotásoknak a raktári rend szerinti visszahelyezése folyamatos. Az előző években igényelt raktárhelyiségek biztosítása nem teljesült, ezért a

raktárak zsúfoltak, és az időszaki kiállítások kiszolgálásához szükséges átmeneti raktár egy részét is állandó tárolásra kell használni.

Hosszú szünet után 2016-ban lett újra betöltve a képzőművészeti adattárosi munkakör. Az adattáros munkájával megkezdődött a 2016 előtti elmaradások felszámolása. A költöztetések után kialakult raktári állapot rendezése, a leltározáshoz szükséges feltételek megteremtése, a leltározási sorrend kialakítása, az év folyamán keletkezett új adattári anyagok gyűjtése, rendezése megtörtént. Először az éves saját kiállítások adattári anyagának (meghívók, plakátok, szórólapok, katalógusok, kapcsolódó rendezvények plakátjai, nyomtatott sajtóanyag) gyűjtése, rendezése történt meg. Közben folyamatosan megkezdődött a múzeum gyűjtőköréhez tartozó és itt kiállító művészek dokumentumainak gyűjtése, a digitális adattár kialakítása, a digitális anyagok gyűjtése (grafikai anyagok, sajtó stb.), mappákba rendezése adattári winchesteren, és a kiállításokhoz vagy kiadványokhoz szükséges fotók, dokumentumok szkennelése, adattári tárolása (pl. Farkas Ádám könyvfotói, a *Mozgó Világ* kiállítás anyaga, Ferenczy Béni levelezése stb.).

A múzeum 2017 tavaszán elkészítette digitalizálási stratégiáját, mely egy átfogó, minden múzeumi diszciplínát kezelő és közöttük átjárást biztosító digitalizációs program bevezetésével valósul meg. Ez a gyűjteménykezelésben a leltározást és a műtárgymozgatást dokumentáló modul bevezetését, a képzőművészeti tevékenységhez szorosan kapcsolódó művészkataszter létrehozását segítő digitális program kialakítását, valamint digitális galériák létrehozását jelenti, melyek segítik a múzeum oktatási és kutatási tevékenységének ellátását is. Lehetővé teszi a digitalizált múzeumi tárgyak kreatív felhasználását, együttműködések kialakítását, és segíti a kutatási publikációk digitális megjelentetését.

A régészeti gyűjtemény 150 kiemelt tárgya a MANDA program keretében került digitalizálásra és feltöltésre. A megyei numizmatikai gyűjtemény folyamatosan kerül digitalizálásra a Magyar Nemzeti Múzeummal közös projekt során. A numizmatikai gyűjteményt a Gödöllői Régészeti Raktárbázison összpontosítottuk, amit a numizmatikai anyagok átláthatósága, kutathatósága és biztonsága indokolt. Az éremtárban rendszerezve megtalálhatók a régészeti ásatásokból származók és a magángyűjteményes, lelőhely nélküli műtárgyak is.

A numizmatikai állomány két fő részből tevődik össze. A gyűjtemény 50%-a régészeti kontextus nélküli, míg a másik fele régészeti lelőhellyel rendelkezik. Ezt azért fontos hangsúlyozni, mert a régészeti lelőhellyel rendelkező műtárgyak már átestek egy állagmegőrző restauráláson, míg a lelőhely nélküliek restaurálása csak indokolt esetben szükséges.

A digitalizálás folyamata a régészeti és a lelőhely nélküli érmek esetében teljesen azonos. A régészeti feltárásokból származó érmekről közvetlenül restaurálás után képet készítünk. A képfájl neve az adott műtárgy leltári számát tartalmazza, így ez a dokumentummennyiség lehetővé teszi, hogy elektronikusan keressünk benne. A digitalizált képek minősége alkalmas numizmatikai meghatározásra, publikálásra. A digitalizált állomány állagmegőrzési szempontból is fontos, hiszen a műtárgyak mozgatására egy kutatás esetében is csak indokolt esetben kerülhet sor.

A Muzeológiai Osztály keretei között részben az osztály munkatársai, de nagyrészt 2 fő közfoglalkoztatott munkatárs az MNM által koordinált program keretében végzett

digitalizálást. A történeti dokumentációs, a történeti tárgyi, a néprajzi és a forrásértékű fényképgyűjtemény, összesen 19 darab leltárkönyvének adatai kerültek digitalizálásra. Digitalizálásra került közel 2000 képeslap. Jelenleg közelítünk alapvető középtávú célunk teljesüléséhez: nyilvántartásaink jelentős része – később adatbázisba tölthető formában – már digitalizálásra került.

A műtárgyak raktározása Szentendrén legtöbbször leromlott állagú műemlék épületekben történik. Az állományvédelem szempontjából a legfontosabb az épületek állapotának javítása: szigetelés, tető- és csatornajavítás, vízelvezetések megoldása, nyílászárók felújítása, fűtés korszerűsítése, szabályozhatósága, lehetőség szerinti klimatizálás, megfelelő világítás kialakítása. A múzeumi gyűjtemények gyarapodása a mostani körülmények között sajnos nem teszi lehetővé a szakszerű tárolást, a gyűjtemények kinőtték az épületeket, a raktárak zsúfoltak.

A megelőző műtárgyvédelem területén kiemelt feladat a raktárak és műtárgyi környezetek folyamatos ellenőrzése, a raktárrendek végleges kialakítása, a gázos fertőtlenítések elvégzése, a kiállítások folyamatos bejárása, a kiállítóterekben a rendszeres pára-és hőmérsékletmérés. Az elmúlt időszakban jelentős előrelépések történtek a gyűjteményi anyag állapotának felmérésében, a fotógyűjtemény anyagát átcsomagoltuk savmentes anyagba. A tisztítások, konzerválás, restaurálás területén elkészült a történeti bútorok konzerválása. Nagy megterhelést jelentett a megnövekedett számú kiállításrendezés miatt a kiállítási anyagok előkészítése, a kölcsönzött műtárgyak állapotfelmérése. A régészeti leletanyag növekedése jelentős mennyiségű kerámia- és fémanyag restaurálásával járt.

A megelőző műtárgyvédelembe bevont tárgyak száma évente 4000 felett jár, az aktív restaurálások 2017-ben kiugró számot, közel 13500 tárgyat jelentettek. A restaurátori munka mellett a múzeum látja el a megyei állományvédelmi felelősi feladatokat, ami Pest megye területén működő muzeális intézmények rendszeres szakmai felügyeletét jelenti a megelőző állományvédelem területén, valamint módszertani segítségnyújtást, rendszeres tanácsadást, továbbképzések és műhelygyakorlatok tartását.

7. Környezetelemzés – PEST analízis

A mozaikszó a megfelelő angol kifejezések alapján a politikai, a gazdasági, a társadalmi és a technológiai tényezőket takarja. Ezeknek a trendeknek a megismerése és bemutatása mutatja meg azt a szélesebb közeget, amelyben a múzeum működik.

7.1. Politikai (jogi) környezet

A magyarországi múzeumok működésének kultúrpolitikai környezete állandó változásban van. A parlamenti és önkormányzati választások végeredményei jelentős befolyással bírnak mind országos, mind helyi szinten a múzeumokra vonatkozó politikai döntésekre. 2011-től a múzeumok működési környezetét jelentősen megváltoztató törvénykezés átalakította a vidéki múzeumi struktúrát, a korábbi megyei rendszerben működő intézmények a megyei intézményfenntartó központok irányítása alá kerültek, majd egy év múlva a helyi önkormányzatok fennhatósága alá.

Mindez azt eredményezte, hogy évente változtatásra kerültek az alapító okiratok, és ehhez igazítva módosítani kellett a múzeumok szervezetét és működési rendjét. Hasonló módon a megyei hatókörű feladatellátásban a régészeti tevékenység szabályozása is folyamatos, évről évre változó jogszabályokat, módosításokat hozott. Szentendre esetében a kulturális törvény 45.§ (2) bekezdése a megyeszékhely megyei jogú város önkormányzata helyett Pest megyében Szentendre városát jelölte ki. Mindez azt bizonyította, hogy Szentendre városa számára fontosak az itt található múzeumok, az önkormányzat vállalja és fontos területnek tekinti a múzeumok fejlesztését, és azért hajlandóak tenni és lobbizni.

7.2. Gazdasági környezet

Magától értetődő helyi érdek, hogy a kulturális örökség ápolása, átadása megtörténjen: ez az alapja a helyi lakosság identitástudatának, sikeres társadalmi és gazdasági integrációjának, a gazdasági haszonnal kecsegtető turizmusnak és a térség imázsának. Ezzel szoros kapcsolatban a múzeum megfelelő együttműködés mellett nagy szerepet játszhat az iskolai oktatás hatékonyságának növelésében is.

A múzeumok fejlődésük, sikeres működésük esetén reprezentatív intézmények, amelyek nem csak a látogatók tömegeivel, de a médián keresztül a szélesebb társadalmi nyilvánossággal is megismertethetik az önkormányzat törekvéseit, eredményeit. A Szentendrére érkező hazai és külföldi vendégek számára ideális, ráadásul a térség megítélését is formáló program lehet egy-egy jól működő muzeális intézmény, kiemelkedő tárlat megtekintése. Ráadásul a megfelelő állapotban lévő múzeumok alkalmasak lehetnek önkormányzati szervezésű programok lebonyolítására is.

Ugyanakkor ne feledkezzünk meg arról, hogy egy városi önkormányzat korlátozott forrásokból nagyszámú intézményt tart fenn. Természetes törekvése meghatározott prioritások mentén a források optimális elosztása, és ennek érdekében egyes kiadások akár drasztikus csökkentése.

A fenntartó anyagi és elvi támogatása, kapcsolatrendszere és a megfelelő együttműködés nélkülözhetetlen a múzeum számára. A folyamatosan szűkülő költségvetési források és a növekvő kiadások, az emelkedő energiaárak, a fenntartási költségek növekedése miatt

fontossá válik az intézmények többszörös finanszírozása. Az állami normatíva mellett fontos megvizsgálni a múzeum helyi szintű gazdasági szerepének növelési lehetőségeit, a kulturális turizmusban rejlő lehetőségeket, valamint egyéb pályázati és támogatási forrásokat, hiszen az nyilvánvaló, hogy a múzeumok saját bevételeiből nem képesek fenntartani működésüket.

Szentendrén a kiállítási tevékenységben és a programszervezésben jelentős versenytársai vannak a múzeumnak. A legerősebb hatás Budapest közelsége és a főváros sokszínű kulturális ajánlata, amely részben visszafogja a fővárosban élőket és a csak rövid időre ideérkező külföldi turistákat. Tapasztalat, hogy nehezen mozdulnak ki a fővárosból, mivel ott helyben is rengeteg szórakozási lehetőség adódik, és folyamatos, nemzetközi színvonalú kulturális kínálattal találkoznak. Budapest kulturális szívóereje a Szentendrén élőkre is nagy hatással van. Tapasztalat, hogy a múzeumok iránt érdeklődő szentendreiak jelentős része például a Múzeumok Éjszakája során a fővárosi múzeumok rendezvényeit keresi fel a helyiek helyett. Szentendrén – a hagyományokból adódóan – szép számban működnek magángalériák, illetve magángyűjteményeket múzeum megnevezéssel kínáló cégek, vállalkozások.

Országos felmérésekből kiderült, hogy Szentendre múzeumi kínálatát nagyon sokan a szentendrei Skanzennel azonosítják. A Szabadtéri Néprajzi Múzeum a társadalom és annak fejlődése szolgálatában álló non-profit, állandó, a közönség számára nyitott intézmény, melynek alapfeladata a népi építészet és lakáskultúra kutatása, tárgyi és szellemi emlékeinek gyűjtése a magyar nyelvterületen, ezen örökség őrzése, illetve a gyűjtemény anyagának sokoldalú közzététele, a széleskörű hozzáférés biztosítása. Gyűjtéseivel, kutatásaival részt vállal a vidéki Magyarország kulturális örökségének megőrzésében, a települések társadalmi és kulturális fejlődésében. Tekintettel a népi hagyományok jobb megértését szolgáló speciális alapkínálatára, a Skanzen csak részben jelent versenytársat a múzeum számára.

Szentendrén, a Bogdányi u. 51-ben működik a Magyar Alkotóművészeti Közhasznú Nonprofit Kft., rövidítve MANK, amely országos hatókörű szervezet: alkotóművészeti ösztöndíjakat és pályázatokat bonyolít, alkotóházakat, galériákat és művésztelepeket tart fenn. Helyszíneivel a magyar műalkotások számára kíván kiállítótereket biztosítani, hogy minél szélesebb közönség ismerje meg a magyar alkotóművészek munkáit. A MANK elsősorban a Magyar Mecénás Programhoz csatlakozott szervezetek és azok tagjai számára biztosít kedvezményes kiállítási lehetőséget. A kiállítás megszervezését és lebonyolítását vállaló szervezet köteles gondoskodni a kiállítással kapcsolatos valamennyi szervezési és lebonyolítási feladat elvégzéséről. AMANK kezelésében működik a Szentendrei Régi Művésztelep, ahol a 2007-ben kialakított kiállítóter 2013-ban a művésztelep felújításakor szintén megújult. A MANK Galéria a mai kor technikai követelményeinek is megfelelő körülményekkel, 170 négyzetméteren adhat otthont a kiállításoknak. A MANK szentendrei központjának elhelyezkedéséből adódik, hogy az országos tevékenységi szerep súlypontja elcsúszhat a helyi művészet és művészek felé.

2019 tavaszán nyílik meg a Kovács Margit Kerámiamúzeum szomszédságában a Szerb Egyházi Múzeum új, 1600 m²-es épületegyüttese, amely állandó és időszakos kiállítások befogadására alkalmas. A korszerűen felújított kiállítóter mellett modern rendezvényterrel és multimédiás központtal is rendelkezni fog. A múzeum felújításával párhuzamosan a Fő téri szerb templom épülete is megújul, így kiemelt kulturális és turisztikai kínálatot tud nyújtani a városba látogatóknak.

Szentendre önkormányzata az utóbbi időszakban komoly erőfeszítéseket tett a turizmus fejlesztése érdekében – részben hagyományőrző, részben hagyományteremtő szándékkal az egész évet végigkísérő fesztiválkínálatot alakított ki: Karnevál, Tavaszi Fesztivál, Sörfesztivál, Szentendrei Gyereknapi – Lurkócia, Pestisűző Fesztivál, Szentendrei Teátrum, Ister Napok, Szentendre Éjjel-Nappal Nyitva, Jazz-és Borfesztivál, Advent hónapja.

A versenytársak köréhez különböző turisztikai vonzerővel rendelkező intézmények, szervezetek tartozhatnak – más múzeumok, magánvállalkozások, színházak, fesztiválok, konferenciaszervezők, szálláshelyek. Érdekük a látogatószám (vendég, ügyfél), illetve a tartózkodási idő növelése, a versenyszférában a profit maximalizálása. Az együttműködés, illetve annak keresése igen fontos, hiszen a múzeumok egymagukban csak ritkán képesek igazán nagy tömegekre komoly vonzó hatást gyakorolni, illetve a párhuzamos szervezés az egyes programok hatását, energiáját kiolthatja. Más szervezetekkel, rendezvényekkel összefogva, komplex élménnyé szerveződve azonban már lehetséges a tekintélyes látogatószám-növelés.

7.3. Szociális és kulturális környezet

A múzeumlátogatók igen összetett csoportja a szabadidő tartalmas, színvonalas eltöltésére (ennek mibenléte természetesen mindenki számára mást jelent), szórakozásra, az erre szánt jövedelmek optimális elköltésére törekszik. Fontos motiváció lehet a tanulás, az ismeretszerzés, a műveltséggyarapítás igénye, avagy ilyen igények kialakítása a gyermekekben, fiatalokban. Ugyanakkor – különösen a jelenlegi gazdasági helyzetben – a kiadások optimalizálása nem feltétlenül kedvez az inkább áttételesen, hosszú távon hasznot hozó művelődésnek. A fogyasztók más, egyrészt kényszerű, másrészt közvetlenebb hasznokkal kecsegtető kiadásokra költhetik pénzüket.

A látogatók elsőrendű fontosságot élveznek a múzeumok esetében, hiszen az intézmény küldetésének lényege a látogatók kiszolgálása. Ezzel együtt – bár a mai magyarországi viszonyok között általában nem a jegybevétel a meghatározó – a látogatók befolyása is igen nagymértékű az intézmények működésében. Egy múzeum látogatói számával, elégedettségével igazolhatja legnyilvánvalóbban létjogosultságát és „jópartnerségét” a fenntartó, a forráselosztó szervek, a potenciális és tényleges szponzorok és az egész közösség felé. Ráadásul a látogatók a szájhagyomány útján messze elviszik egy-egy múzeum jó vagy éppen rossz hírét. A múzeumok társadalmi küldetéséhez hozzátartozik a kapcsolattartás a civil szférával, a múzeumi baráti körök, önkéntesek munkájának bekapcsolása a tevékenységbe.

A múzeumok számos más tudományos intézménnyel és sok kutatóval tartanak kapcsolatot bel- és külföldön egyaránt. A külsős kutatók számára a múzeumi műtárgyakhoz, adatokhoz, információkhoz való hozzáférés, a tudományos együttműködés a lényeges. Az együttműködés, a kapcsolat természetesen kölcsönösséget is jelent. A múzeumok tudományos munkatársai is sokat profitálhatnak a meglévő és kialakuló szakmai kapcsolati tőkéből. A külsős kutatók érdekeltek abban is, hogy a múzeumokban őrzött és rendszerezett kulturális örökség, illetve a múzeumi munkatársak által feldolgozott és publikált anyagok köre bővüljön. A tudományos kutatás, a kutatói együttműködések, a külsős kutatók kiszolgálása küldetésből fakadó elsődleges feladat a múzeumok számára. Ugyanakkor a kutatói körök relatíve kisebb befolyással bírnak az intézmények boldogulása szempontjából.

Az oktatási intézmények hagyományosan igyekeznek igénybe venni a múzeumi szolgáltatásokat az iskolában leadott tananyag kiegészítésére, alátámasztására, illusztrálására. Az iskolák túlnyomóan elméleti, elvont anyagközlése és beszámoltatása mellett ugyanis óriási szükség van arra, hogy a gyerekek fizikailag, testközelből is megtapasztalják a korábbi korszakok tárgyi kultúráját, a népelettel kapcsolatos műtárgyakat, a múlt és a jelen művészeti alkotásait. A múzeumok különösen hasznos szövetségesei lehetnek az oktatási intézményeknek a helyi örökség megismertetésében és szemléltetésében. A múzeumok által kínált foglalkozások kompetenciaalapúak, igazodnak az egyes korosztályok igényeihez, és élménypedagógiai módszerek segítségével viszik közelebb a gyerekekhez a képzőművészetet, a tárgykultúrát, a történelmet és a néprajzot. Különösen fontos az az érzékenység, amit a múzeumok a hátrányos helyzetű és sérült gyermekek érdekében tehetnek, az ingyenesen biztosított művelődési lehetőségtől kezdve a gyógypedagógiai támogatásokig. (A jelen gazdasági környezetben ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy a szülők és az iskolák anyagi helyzete nem feltétlenül teszi lehetővé a korábban megszokott osztálykirándulások, múzeumlátogatások finanszírozását.)

Az oktatási intézményekkel való együttműködés a múzeum számára küldetésszintű fontossággal bír. Egyfelől a múzeumok látogatóinak igen tekintélyes része iskolai csoportban érkező gyermek, illetve fiatal. Másrésztől – hasonlóan a látogatóknál leírtakhoz – a közösség nagymértékben az alapján ítéli meg a muzeális intézmények hasznosságát, hogy azok, az iskolákkal karöltve, mennyiben tudnak hozzájárulni a gyerekek oktatásához, neveléséhez. Igen lényeges, hogy az iskolák múzeumlátogatásaik során megismertetik a gyerekeket a múzeummal mint az ismeretszerzés egyik potenciális helyszínével, és igyekeznek megkedveltetni ezt a sajátos művelődési formát. Így az iskolák a jövő látogatóit teremtik meg a múzeumok számára, akik majd maguktól döntenek a múzeumlátogatás mellett, és elhozzák családjukat, gyermekeiket is.

A média – a nézettségért, az olvasottságért, a látogatottságért és a hirdetőkért versenyezve – szenzációértékkel bíró hírekben érdekelt. Számos múzeumi terület képes is ilyennel szolgálni (egyedülálló régészeti leletek, látványos természettudományos ritkaságok, híres művészek alkotásai stb.). Más esetekben némi kreativitással a kommunikációs szakemberek képesek eladható hírré formálni a kevésbé kapós eseményeket, információkat is. Természetesen az „egyszerű” tájékoztatás is lényeges; számos hírcsatorna számára fontos, hogy az emberek sokszínű és naprakész információforrásként tartsák számon őket. A médiát persze nem csak a pozitív hírek, hanem a kudarcok, a kínos, botrányos események is vonzzák, ami adott esetben egy-egy válsághelyzetet el is mélyíthet.

A médiumokkal folytatott hatékony együttműködés kulcsfontosságú terület a múzeumok életében. A látogató akkor jön a múzeumba, ha megfelelően tájékozott az eseményekről, a látnivalókról. Ugyanilyen fontos – ráadásul nemcsak a látogatók, hanem a szervezeti környezet valamennyi szereplője felé – a pozitív imázs kialakítása, ami ugyancsak igényli a médiával fenntartott jó kapcsolatokat, a közös érdekek megtalálását.

A múzeumnak terveiben, működésében meg kell felelnie a szakmai felügyeletet ellátó minisztérium által a kulturális, a közgyűjteményi és az oktatási területeken képviselt fejlesztési koncepcióknak, enélkül a pályázati források elnyerése lehetetlenné válik. A fejlesztési koncepciók korunk európai és hazai társadalmi, gazdasági, kulturális igényeiből fakadnak, igazodnak a világban tapasztalható trendekhez, folyamatokhoz, kidolgozásukat társadalmi egyeztetések kísérik. A pályázati projekteknek e koncepciókon

kell alapulnia és meg kell felelnie a megvalósíthatóság és fenntarthatóság kritériumainak. Pályázati források nélkül a múzeumi szakmai munka jórészt finanszírozhatatlan.

7.4. Technológiai környezet

Az informatika fejlődése folytán lehetővé vált, hogy a múzeumok kincseinek elektronikus nyilvántartása praktikus adathordozókon történjen, ami egyben a korábbinál gyorsabb kereshetőséget és hozzáférést jelent. Ez a digitalizálási lehetőség rendkívül fontos olyan műtárgyak esetében, melyek erősen pusztulófélben vannak, és a jövő generációi fizikai formájukban már semmiképpen sem láthatják őket. A mai technika képes ezeket az anyagokat megőrizni és digitális formában rekonstruálni.

Mindezzel szorosan összefügg az internet térhódítása. Az internethasználat mára már hétköznapi jelenséggé vált, nemcsak a fiatalok számára magától értetődő, de az idősebb generációkat is egyre inkább jellemzi. Az emberek számára alapvető, hogy a feljuk kínálatot produkáló szervezetről bőséges információhoz jussanak otthonukban vagy a munkahelyükön, de akár utazás közben is az interneten keresztül.

A rohamléptekkel fejlődő internetes technológiában rejlő lehetőségek köre elképesztő sebességgel bővül, és ezzel párhuzamosan egyre modernebb a hardware is. A honlapokon elérhető szolgáltatások szinte évről évre sokszínűbbek, s ennek megfelelően változnak a látogatói igények is. Így pl. a múzeumok esetében is igaz, hogy a megfelelő tartalmakkal ellátott többnyelvű megjelenés, elérhetőség a hálón az alap, aminek most már a továbbfejlesztésén kell gondolkodni.

A számítástechnika alkalmazása nem csak a külvilág, a látogatók és partnerek felé fontos. A múzeumokban zajló szakmai és adminisztratív munka megfelelő hatékonyságához is elengedhetetlen a számítógépek és a különböző perifériák megléte és szakavatott használata. Megfelelő eszközök és megfelelő képzés és gyakorlás kell ahhoz, hogy a múzeumi munkatársak a számítástechnikai eszközök segítségével a kor színvonalán láthassák el feladataikat.

Az emberek ma már lépten-nyomon interaktív multimédiás berendezésekbe botlanak, amelyek szöveget, képet, mozgóképet, hangot, zenét integrálva, gyorsan kereshető módon szolgáltatnak nagy mennyiségű információt. A fogyatékkal élő emberek igényeit egyre több helyen segítik és szolgálják az infokommunikációs akadálymentesítés eszközei. A múzeum csak úgy versenyezhet a szabadidő-eltöltés alternatív vonzerőivel, ha keresi a lehetőségét az említett eszközök beszerzésére és alkalmazására.

A múzeumok versenyképességéhez szorosan hozzátartozik a nyitottság, a szükséges technikai ismeretek elsajátítása és a kellő gyakorlat megszerzése, hogy a technikai eszközök a múzeumi bemutatás integráns elemeivé váljanak.

8. Szervezeti elemzés –SWOT analízis

A SWOT elemzés a stratégiai szempontból kritikus környezeti tényezők számbavétele után a szervezet állapotát, képességeit vizsgálja meg. Az erősségek a szervezet azon speciális tulajdonságai és megkülönböztető jegyei, amelyek másokkal szemben előnyt jelentenek a számára. A gyengeségek azok a tulajdonságok, melyek kevésbé hatékonyá teszik a versenytársakkal szemben. Lehetőség minden olyan esély, amelyet megragadva a múzeum olyan új stratégiát fogalmazhat meg, mely sikeressé teszi. Fenyegetés minden olyan ésszerűen valószínű és váratlan esemény, amely veszélyezteti a múzeum azon képességét, hogy közfeladatát megfelelő szakmai színvonalon el tudja látni, és hogy érdekcsoportjának érdekeit képviselni tudja.

8.1. Erősségek

A múzeum szakmai erősségei közé tartozik, hogy olyan egyedülálló gyűjteményeket őriz, amelyek anyaga nélkül jelentős művészeti kiállítások nem rendezhetők: a Ferenczy család anyaga, Kovács Margit kerámiagyűjteménye, Barcsay Jenő, Vajda Lajos, Czóbel Béla, Ámos Imre és Anna Margit, Kmetty János, Ilosvai Varga István, Korniss Dezső, Perlott Csaba Vilmos, Kósza Sipos László, Kandó Gyula stb... munkáit.

A múzeum szakmai vonzerejét növeli, hogy az állandó kiállítások mellett jelentős számú, évente 15–20 időszaki kiállítást rendez, amely során a múzeum mint produkciós partner jelenik meg. Az időszaki kiállítások mellett a kurátorok komoly szakmai előkészítés után az állandó kiállításokat is folyamatos megújítják, újrarendezik.

Az Art Capital projekttel a múzeum stábja egy olyan kortárs művészeti fesztivált hozott létre, amely 3 év alatt Szentendre meghatározó kortárs művészeti brandjévé vált és országos, sőt bizonyos területeken már nemzetközi eseménnyé nőtte ki magát.

Turisztikai szempontból kiemelt jelentőségű, hogy a múzeum épületei értékes, Szentendre belvárosában található műemléki ingatlanok.

A múzeum szakmai erősségei közé tartozik az is, hogy ingatlanai közül sikerült felújítani a Ferenczy Múzeum épületét (ún. Pajor-kúria), amely megújult adottságai által a felújítást követően társművészeti programok befogadására is alkalmassá vált. Hasonló eredménynek és erősségnek tekinthető a felújított Czóbel Múzeum, évente újrarendezett állandó kiállítással, valamint a felújított Kmetty Múzeum, új állandó kiállítással.

A MűvészetMalom, amely az alapításakor lefektetett elvek szerint retrospektív bemutatkozó helyet jelent a kortárs magyar képzőművészet kiemelkedő alakjai számára, a kortárs nemzetközi szcéna meghatározó képviselőinek magyarországi bemutatására is alkalmas helyszín.

A múzeum munkatársainak szakmai munkájában további erősség a saját gyűjteményre alapozott, kutatási eredményekre épülő, szakmai előkészítés után létrehozott klasszikus kiállítások sora. A múzeum a vidéki múzeumok rendszerében elsők között kezdte meg a digitalizáció végrehajtásának programját.

A múzeum kiemelkedő erőssége az az intellektuális és humántőke, amelyet a megfelelő szakmai végzettséggel rendelkező, képzett, felkészült és a múzeumi munka iránt elhivatott munkatársak adnak: közöttük számos szakmai kitüntetéssel, elismeréssel és tudományos minősítéssel rendelkező munkatárs dolgozik.

8.2. Gyengeségek

A szakmai munka hatékonyságát jelentős mértékben gyengíti, hogy a múzeum Szentendre városában több helyszínen szétagoltan működik, az épületek közül a Szentendrei Képtár, a Barcsay Múzeum, a Vajda Múzeum, a Népművészetek Háza rendkívül rossz, leromlott állapotban van, és a felújításukhoz sem a múzeum, sem a helyi önkormányzat önereje és anyagi forrásai nem elegendők.

A munkatársaknak a megfelelő munkakörülmények, a színvonalas szakmai munkavégzéshez szükséges infrastruktúra és eszközök nem mindenhol állnak rendelkezésére, illetve a már meglévő eszközök elavultak.

A múzeumi raktárak szintén szétszórtnak, több épületben működnek és túlzsúfoltak. A raktározás kérdése évek óta megoldatlan, amit tovább nehezít, hogy a nagymennyiségű régészeti ásatásokból bekerülő a leleteket is raktározni, restaurálni kell.

A szakmai munka hatékonyságát jelentős mértékben gyengíti az is, hogy az állományvédelem területén folyamatos, évek óta tartó elmaradásban van a múzeum, a restaurátor műhely elavult felszerelését, gépeit nem tudja korszerű gépekre cserélni, nincs forrása új gépek, eszközök beszerzésére.

A múzeum az informatika és infokommunikáció fejlődésével nem képes lépést tartani, problémát jelent az informatikai rendszer fejlesztése, amely részben a szétszórtságából, részben az anyagi források hiányából adódik.

8.3. Lehetőségek

Szentendrén a kiállítási tevékenységben és a programszervezésben jelentős versenytársai vannak a múzeumnak. Ebben a versenyben a múzeum a szakmai programok színvonalának emelésével, országosan, sőt regionálisan jegyzett kiállítások szervezésével maradhat talpon. Geopolitikai perspektívában kell gondolkozni, amely a helyi, a hazai és a nemzetközi művészet egyenrangú bemutatását jelenti Szentendrén, kibővíti a múzeumi anyagra épülő utazó kiállításokkal, valamint a hazai és nemzetközi helyszíneken megrendezett, múzeumhoz kötődő tárlatokkal, szabadtéri installációkkal.

Fontos aspektusa a kiállításpolitikai újragondolásának az egyes kiállítóhelyek profilisztizálása, a befogadott kiállítások rendszerének megszüntetése.

A múzeum kiállítási koncepciójában helyet kell adni minden múzeumban működő diszciplínának, a tárlatokba be kell vonni a múzeumokat övező köztereket és egyéb városi helyszíneket.

A kiállításokat és az azokhoz kapcsolódó programokat sok esetben együttműködésekkel keresztül hozzuk létre, közös kutatási projekteken, közös pályázatokban gondolkozva.

A marketing és PR tevékenységünket folyamatosan szélesítjük, nagyobb hangsúlyt fektetünk a látogatók szélesebb körének elérésére, a webes felületek, a közösségi média által kínált technikák kihasználására.

Komoly lehetőséget jelent a pályázati lehetőségek felmérése, az országos szervezetek támogatása mellett nemzetközi pályázatok megcélzása, nemzetközi együttműködések keresése, közös pályázatok készítése nemzetközi támogatói forrásokhoz.

A kiállítóterekben olyan szituációkat kell teremteni, amelyek áttörést jelentenek mind szakmai körökben, mind a látogatói szokásokban. Ehhez minden technikai fejlesztést és lehetőséget ki kell használni, amit vizuális és egyéb médiatechnikai eszközök jelentenek. Modern prezentációs megoldásokra, innovatív technológiára épülő kiállításokat kell létrehozni.

Szervesen kapcsolódni kell a város és a régió turisztikai programjaihoz, amelyek pozitív irányba befolyásolják a programok ismertségét, látogatottságát, és segítséget jelenthetnek a múzeumi épületek, a felszereltség állapotának javításában.

8.4. Veszélyek

A gazdasági körülmények változása azonnali visszajelzést jelent a múzeumi működésben. Negatív irányú gazdasági tendenciák esetén csökken a városba érkező belföldi turisták száma, csökken a hazai fizetőképes kereslet, párhuzamosan a háztartások kulturális jellegű kiadásainak csökkentésével.

Negatív irányú gazdasági tendenciák jelentkezése esetén a potenciális szponzorok költségcsökkentése hátrányosan érinti a múzeumokat, a szponzoráció mértéke megcsappanhat, illetve a támogatók visszaléphetnek.

Nemzetgazdasági szinten a gazdasági változások az előirányzatok csökkentését, zárolását hozhatják, az önkormányzatok támogatásának csökkenése a fenntartói támogatáspolitikát a múzeumok működését tekintve kedvezőtlen irányú változást jelentheti.

Jelentős veszélye van a nem kellően végiggondolt és előkészített fejlesztéseknek: a tervezési hibák és hiányosságok miatt sok problémát okoznak a fenntarthatósági problémák a fejlesztések végrehajtása és befejezése után is – akár országos szinten.

Veszélyt jelent a múzeumok működésében az általános fenntartói elvárás, mely a minél jelentősebb saját bevételszerzés mellett a pályázati lehetőségek minél teljesebb körű kiaknázását követeli, illetve a kényszer, hogy bizonyos szakmai feladatokat a múzeumok pályázati pénzek bevonásával oldjanak meg. A pályázati lehetőségek azonban gyakran nem alkalmazkodnak a múzeumok problémáihoz, körülményeihez, így a számos lehetőség ellenére sem tudnak a múzeumok pályázati pénzekhez jutni.

Szentendrén a kiállítási tevékenységben és a programszervezésben jelentős versenytársai vannak a múzeumnak, helyi szinten és regionálisan is. Ezek korábbi részletezése alapján megállapítható, hogy átgondolt kompromisszumok, együttműködések, illetve kölcsönös érdekegyeztetések nélkül a verseny minden szereplő számára jelentős hátrányokat és veszélyeket hordoz.

A négymezős SWOT mátrix

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • Az egyedülálló gyűjtemények, amelyek anyaga nélkül jelentős kiállítások nem rendezhetők: Ferenczy család, Kovács Margit, Barcsay Jenő, Vajda Lajos, Czóbel Béla, Ámos Imre és Anna Margit, Kmetty János, Ilosvai Varga István, Korniss Dezső, Perlott Csaba Vilmos, Kósza Sipos László, Kandó Gyula stb. • A jelentős éves időszaki kiállítás szám, amelyben a múzeum mint produkciós partner jelenik meg • Art Capital projekt: kortárs művészeti fesztivál, amely 3 év alatt nemzetközi eseménnyé nőtte ki magát • Értékes műemléki ingatlanok Szentendre belvárosában • A felújított Ferenczy Múzeum épülete, adottsága társművészeti programok befogadására • A felújított Czóbel Múzeum, évente újrarendezett állandó kiállítással • A felújított Kmetty Múzeum, új állandó kiállítással • A MűvészetMalom, amely adottsága alapján a kortárs magyar képzőművészet kiemelkedő alakjainak retrospektív bemutatkozó helyet jelent, a kortárs nemzetközi szcéná meghatározó képviselőinek magyarországi meghívására és bemutatására alkalmas helyszín • Kutatási eredményekre alapozott, szakmai előkészítés után létrehozott klasszikus kiállítások • Országos mintaprogram a vidéki múzeumok rendszerében a digitalizáció végrehajtására • Megfelelő szakmai végzettséggel rendelkező, képzett, felkészült és a múzeumi munka iránt elhivatott munkatársak 	<ul style="list-style-type: none"> • Az épületek közül a Szentendrei Képtár, a Barcsay Múzeum, a Vajda Múzeum, a Népművészetek Háza rendkívül rossz, leromlott állapotban van, felújításukhoz sem a múzeum, sem a helyi önkormányzat anyagi forrásai nem elegendők • A szakmai munka több épületben, szétszórtan zajlik • Nem mindenhol állnak rendelkezésre a megfelelő munkakörülmények, a színvonalas szakmai munkavégzéshez szükséges infrastruktúra és eszközök a munkatársaknak • A raktárak túlszűfoltak, a raktározás kérdése évek óta megoldatlan, amit tovább nehezít, hogy a nagymennyiségű régészeti ásatásokból bekerülő a leleteket is raktározni, restaurálni kell • A restaurátor műhely elavult felszerelése, gépei, illetve azok hiánya • Az informatikai rendszer problémái, amelyek részben a szétszórtságából, részben anyagi forráshiányból adódnak

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • Szakmai programok színvonalának emelése – országosan, sőt regionálisan jegyzett kiállításokat szervezünk • A kiállításpolitikánk újragondolása – egyes kiállítóhelyeink profiltisztítása, a befogadott kiállítások rendszerének megszüntetése • Kiállítási tervünkben helyet adunk minden múzeumban működő diszciplínának • Állandó kiállításainkat átalakítjuk folyamatosan megújuló állandó tárlatokká • A kiállításokhoz kapcsolódó programjainkat sok esetben együttműködések keresztül hozzuk létre • Marketing és PR tevékenységünket kiszélesítjük, nagyobb hangsúlyt fektetünk a látogatók szélesebb körének elérésére • Pályázati lehetőségek felmérése, az országos szervezetek támogatása mellett nemzetközi pályázatok megcélzása, nemzetközi együttműködések keresése • Technikai fejlesztések a kiállítóterekben, a raktározásban • Regionális turisztikai programokhoz való csatlakozás, amely pozitív irányba befolyásolja a múzeumi épületek, a felszereltség állapotát 	<ul style="list-style-type: none"> • A gazdasági körülmények változása, csökkenő mértékű turizmus • A gazdasági körülmények változása, csökkenő fizetőképes kereslet • A potenciális szponzorok költségcsökkentése • Előirányzatok csökkentése, zárolása önkormányzati szinten • Fenntarthatósági problémák a fejlesztéseknél • A pályázatok nem alkalmazkodnak a múzeumok problémáihoz, körülményeihez • Negatív hatású politikai megfontolások • Helyi szintű verseny

III. Fejlesztési irányok 2018–2023

1. Kiállítási stratégia

A kiállításpolitikai alapvető stratégiai célja, hogy Szentendre és az ott működő Ferenczy Múzeumi Centrum a modern és kortárs képzőművészet meghatározó magyarországi központja legyen.

A hazai és a nemzetközi művészeti életbe való integrálódás elengedhetetlen feltétele a magyar és külföldi résztvevőkkel közösen szervezett, szakmai és kutatási együttműködésekben alapuló kiállítások megvalósítása. A múzeum szakmai integrációjának meghatározó része, hogy a hazai és a nemzetközi művészeti élet legjelentősebb alkotói megjelenjenek a programban. A partnerek együttműködésének egyik formája a már bevált gyakorlat szerint utazó kiállítások megvalósítása. A különböző hazai és külföldi helyszíneken való jelenlét és a vándorló kiállítások növelik a hozzáadott szellemi értéket, a változó helyszínek és a helyszíneken készülő újraértelmezések új kontextusba helyezik az egyes műveket vagy egyes művészeti jelenségek értelmezését.

A múzeum célja, hogy a kiállítási stratégiájában innovatív, saját kezdeményezésű és **saját szellemi forrásokra alapozott kiállításokat** hozzon létre. Fontos szempont, hogy a programban a kortárs képzőművészet aktuális trendjei jelenjenek meg, hogy hiánypótló, kultúrtörténeti jelentőségű tárlatok jöjjenek létre, hogy a kortárs művészet különféle területei együtt kapjanak bemutatkozási lehetőséget.

A kiállítási stratégia céljai között szerepel a **szakmai kapcsolatháló** folyamatos és intenzív bővítése. Ebben a körben nagy jelentőséggel bír, hogy a konkrét kiállításokhoz, illetve szakmai programokhoz kötődő nemzetközi szakmai kapcsolatokon túl a munkatársak, elsősorban a kurátorok jelen legyenek a legjelentősebb kortárs művészeti kiállításokon (pl. Velencei Biennálé, Art Basel), a hazai és nemzetközi konferenciákon, múzeumi szakemberek nemzetközi szervezeteinek éves rendezvényein (pl. ICOM).

A kapcsolatháló és a hozzátartozó formális és informális események lehetőséget teremtenek az intenzív tudáscserére, kapcsolatépítésre, a kulturális és kreatív gazdaság megismerésére. Jövőbemutató, hogy a hagyományos múzeumi modell alternatíváinak feltérképezésére, a művészeti tevékenység szerepének újragondolására adnak kiváló lehetőséget.

A múzeum általános stratégiájához szervesen kapcsolódnak a **társzművészeti programok**. A fotó, film, zene, tánc, performatív művészet, a divat és design, urbanisztika és építészet kimagasló teljesítményeinek megjelenítése a múzeumokban ma már magától értetődő.

Mindezen célokat fogja egységbe a 2016-ban elindított és azóta minden évben megrendezett **Art Capital kortárs képzőművészeti fesztivál**, amely határokon átívelő, regionális képzőművészeti kiállítás- és rendezvénysorozat azzal a céllal, hogy a Duna-parti várost meghatározó művészeti központként pozicionálja. Nemcsak Magyarországról vonz jelentős közönséget, hanem a környező országokból is – mindenekelőtt Ausztriából, Szlovákiából és Romániából. Az Art Capital idején tematikus kiállítások, filmvetítések, irodalmi estek, különleges színházi előadások és koncertek

várják a közönséget Szentendrén. 2016-ban a központi téma az idő képzete, megélése és a szabadulás az idő fogságából volt. 2017 az otthon és otthontalanság képzetét és tapasztalatát járta körül. 2018-ban a modern ember természethez való viszonyára, az elvesztett Paradicsom utáni vágyra, azaz a kert ideájára fókuszáltak a kiállítások és a programok. A fesztivál 2019. évi témája az álom lesz. A kiállítótér mellé egyenrangú terepként belépett a **múzeumokat övező köztér** és az egyéb városi helyszínek. Az Art Capital programjában és a múzeumi kiállításpolitikában ezért olyan események, tárlatok megrendezésére is fókuszálni kell, amely a köztereket vonja be, így Szentendre emblemikus helyeit, mint a Fő tér, a Bizottság-liget, a Dumtsa korzó vagy a Dunakorzó és a Duna-part.

Az Art Capital programjához kapcsolódva indított el a múzeum egy évente meghirdetésre kerülő nyilvános pályázatot, amelynek keretében időszaki **street art, public art**, illetve köztéri szobrászati projektek létrehozására ad támogatást.

A múzeum progresszív kiállításpolitikájának megfelelően elsősorban a saját kurátorok által kezdeményezett és kidolgozott koncepciók alapján rendezett egyéni, tematikus, illetve csoportos kiállításokat valósítunk meg. Emellett fontos szempont, hogy a múzeumi gyűjtemények gyarapodását reprezentáló, a gyűjtemények új szerzeményeit bemutató kiállításokat rendezzünk. Célunk a **múzeumi gyűjtemények tematikus feldolgozására** alapozott tárlatok rendezése. Akár egyes műtárgyakra, akár a gyűjtemény egészére vonatkozó kutatómunkára alapozva újdonság kiállításokat hozhatunk létre, illetve hasonló alapokon a múzeum állandó tárlatait időszakonként újrarendezve bemutatathatók a kutatási eredmények és a gyűjtemények továbbfejlesztésének potenciális irányai.

2. Múzeumi épületek, felújítások

Amióta a világ a bilbaói Guggenheim Múzeum nyomán megtapasztalta, mekkora hatása lehet egy városra, annak társadalmára, gazdaságára és kultúrájára egy izgalmas épületben megnyitott múzeum vagy galéria, új múzeumi épületek építése vagy a meglévők átalakítása, felújítása nemcsak egy új kiállítási intézmény létrehozását jelentik, hanem megpróbálják újradefiniálni a múzeum fogalmát, ki akarják tágítani annak határait.

Magyarország számára talán a legfontosabba Liget Budapest Projekt, amelynek célja, hogy az új Liget Európában egyedülálló komplexitású és minőségű, nemzetközi vonzerejű turisztikai célponttá váljon. A projekt keretében három új múzeum és egy új színház kap helyet a park jelenleg burkolt, lebetonozott szélein, valamint a ligetben található, de lebontásra ítélt létesítmények helyén. Az új épületek – a Néprajzi Múzeum, a Magyar Zene Háza, az Új Nemzeti Galéria és a Városligeti Színház – a már több mint száz éve a Ligetben működő intézményekkel együtt egy rendkívül gazdag kínálatú múzeumi negyedet alkotnak majd, ahol a képzőművészet, a néprajz, a zene és a színház együtt várja a Városligetbe látogatókat.

Hasonló törekvéseket látunk a V&A dizájn múzeumának megnyitásában Skócia Dundee városában, amelynek neve hosszú évek óta egybeforrt az innováció és a kreatív ipar fogalmával. A japán Kengo Kuma tervei alapján épült központ látványos hajóra emlékeztet, amely jól megfér a környező kikötő hangulatával, reflektál annak múltjára.

Szintén 2018-ban, kétéves felújítás után nyílt meg a londoni Southbank Center, amely korábban is merész kiállításairól volt híres. Az új kiállítóterei jóval világosabbak, könnyebben használhatóak lettek, miután az épület tetején felújították a nem túl jó szigetelésű 66 üvegpiramist. Amerikai példaként hozható a Beta Main, Los Angelesből. A kísérletező kedvű intézmény Los Angelesben eddig is több épületben rendezett kiállításokat, tartott fenn műtermeket, műteremlakásokat. 2016-ban nyitotta meg a Beta Maint, ahol az építkezés mellett hoztak létre kiállításokat és hirdettek programokat. Úgy gondolták, hogy látásmódjukban, módszertanukban meg kell jelenni mind annak a tudásnak, amelyet Los Angeles belvárosában tapasztalnak, valamint amit közösségeiktől, a velük együtt dolgozó művészekről, kísérleti programjaiból tanulnak.

A gízai piramisok mellett épül az a különleges architektúrájú régészeti múzeum, amelyben több mint 100 ezer egyiptomi műkincset tekinthetnek meg az érdeklődők. A gigantikus épület tervét Heneghan Peng irodája jegyzi. A beruházás egyik célja az volt, hogy a modern Egyiptom és az ősi egyiptomi civilizáció között szimbolikus kapcsolatot teremtsen. A múzeum elkészültével nemcsak a különböző korú – lesz gyerekmúzeum is – turisták járnak jól, hanem a kutatás is. A legújabb technikával felszerelt laborokban mindent megtalálnak a tudósok, amely a szerves anyagok és az emberi maradványok kutatásához szükséges.

De folytatható a sor Qiao Zhibing kínai gyűjtő Tank múzeumával, ahol a kortárs művészeti gyűjteményt a Huangpu-folyó mentén található öt üres olajtartályból építetett múzeumban helyezik el. A projekt 100 ezer négyzetméterrel növeli a sanghaji kiállítóterek méretét. Olyan felületet alakítottak ki, amely a földfelszín alatt köti össze a különböző tartályokból kialakított épületrészeket; a járatokat egy hullámos, gypszerű rekreációs tér rejtje el, teljesen megváltoztatva az ipari környezetet.

Említendő továbbá a Glenstone Múzeum példája Marylandban, ahol 2018-ban több új épületet nyitottak meg pavilon néven, így a múzeum még több látogatót fogadhat be, akik sokkal kellemesebben érzik magukat az új étteremben, könyvesboltban, kávézóban, vízi kertben és a csodálatos tájépítészeti megoldásoknak köszönhetően. Szintén ide tartozika Kép és Hang Múzeuma Rio de Janeiróban, amelynek épületét a Copacabana strand inspirálta, és úgy illeszkedik a tengerpart, a környező magasházak és a hegyek képi világába, hogy az architektúra egyértelmű üzenete: a séta a múzeumban folytatódik.

Mindezek a példák igazolják, hogy a múzeumi épületek átalakítása, felújítása nemcsak a helyi közösségépítés és identitás megőrzése szempontjából jelentős, hanem a hazai és külföldi kulturális turizmus, az innováció és a szabadidő aktív eltöltésének lehetőségét biztosító fejlesztések szempontjából is kiemelkedő befektetés.

A **Czóbel Múzeum** épületének felújítása után a Kubinyi Ágoston program keretében 2018 végén a **Kmetty Múzeum** épületét is felújítottuk, és Kmetty János munkáiból állandó tárlatot nyitottunk. Az épület felújítása során a karbantartások elmaradásából adódott évtizedes lemaradásokat sikerült rendezni. Megtörtént a régi állapotok elbontása egészen a tartófalakig, az alsó földem szigetelése, a tartószerkezetek statikai megerősítése, az új elektromos hálózat kiépítése és kapcsolószekrény kialakítása; a falfelületek kialakítása a kiállítótér igényeinek megfelelően, a belső padló járófelület szintbehozása, a kiállítótér festése, mázolása, a hátsó ajtócsere, a biztonsági fóliák elhelyezése minden ajtón és ablakon; a padlásföldem szigetelése, a tetőszerkezet felújítása, szigetelése és a cserépcsere, a padlásfelület járhatóvá tétele; a homlokzat szigetelése és rekonstrukciója WTA technológiával. Továbbá az épületben új

kamerarendszer épült ki, a riasztórendszert is átalakítottuk, valamint már új, korszerű hűtő-fűtő klíma gondoskodik a kiállított műtárgyak állagmegóvásáról. A kiállítás fogadóterét új bútorokkal rendeztük be, a kiállítási rész installálása – felhasználva az új ERCO világítási rendszert – 2018. december 8-án fejeződött be.

2018 végén bezártuk a **Kovács Margit kerámiáit** bemutató, nagy népszerűségnek örvendő tárlatot, hogy 2019 márciusában újrarendezve nyithassuk meg ismét:szükségessé vált ugyanis a múzeumépület vizesedésének megszüntetése és a kiállítóterek installálásának korszerű megújítása. Terveink szerint ez a tárlat is a folyamatosan megújuló kiállításaink sorát gyarapítja majd. A felújításhoz a forrást Szentendre Város Önkormányzata és a Ferenczy Múzeumi Centrum biztosítja.

Hasonlóan sürgető feladat a **Barcsay Múzeum** épületének külső és belső felújítása. Az eredetileg csak a múzeumépület homlokzatának, valamint a tető teljes felújítására irányuló terv 2019-ben kiegészült a teljes belső tér felújításának igényével. Az erre vonatkozó kivitelezési tervek 2019 tavaszára készülnek el, a kivitelezés ezt követően kezdődhet. Várhatóan 2020-ban tudjuk megnyitni az épületet és az újrarendezett Barcsay Jenő kiállítást. Az épület felújítására a Magyar Turisztikai Ügynökség támogatásából, a tárlat újrarendezésére a Kubinyi-programból származó forrás nyújt lehetőséget.

A legnagyobb és legösszetettebb feladat a Fő téren található **Szentendrei Képtár** műemléki épületének felújítása. Az épület rendkívül leromlott állapota miatt teljes felújításra vár, ahol a múzeum központi igazgatásának elhelyezésére, valamint korszerű kiállítási- és multifunkciós terek kialakítására van lehetőség. A kivitelezés feltehetően 2020-ban kezdődik el, a forrást a Magyar Turisztikai Ügynökség által megítélt támogatás biztosítja.

3. Régészet

2018. októberében a kormány a régészeti feladatellátás hosszú távú, átfogó, a **Nemzeti Régészeti Stratégiát** (2020–2030) megalapozó koncepciót fogadott el. A stratégiakészítés koordinálásával megbízott Magyar Nemzeti Múzeummal rendszeres kapcsolatban állunk, és részt veszünk a stratégia kidolgozásának folyamatában.

2015 tavaszán a fémkeresőzést szabályozó új (39/2015. III.11.) kormányrendelet hatására igen sok civil kereste meg a Ferenczy Múzeumi Centrumot együttműködési szándékával. A csoportba szerveződő, múzeumbarát fémkeresősökkel konzultációt tartottunk a gödöllői régészeti raktárbázison az együttműködés lehetőségeiről, feltételeiről, a jogszabályi háttérrel, valamint a múzeumrégészeti topográfiai programjáról. Ettől az időponttól számítjuk a **közösségi régészeti** foglalkozásaink programszerű kezdetét.

Több éves folyamatos kísérletezés mellett kidolgoztuk az együttműködés feltételeit és sikeresen integráltuk a Pest megyei szervezetlen, vagy alig szervezett fémkeresős csoportokat a múzeumi szférába, saját fémkeresős hálózatot építettünk, megnövelve a kutatási potenciált és megsokszorozva a múzeumba bekerült műtárgyak számát. A civil szférával való együttműködésünk programszerű és folyamatos, szabályozott keretek között zajlik: kiterjed az oktatási folyamatra és a közös terepi kutatásra is. A program lényege, hogy a szerződéssel rendelkező kutatók kétéves tanfolyamszerű kurzus elvégzése után a múzeum számára végeznek szakmai szempontból is megfelelő lelőhely-felderítést. Ezen leletek és lelőhelyek hitelesítésére terepbejárásokat szervezünk, illetve

leletmentéseket és tervásatásokat is végzünk. Ezek során már eddig is országos jelentőségű leletgyűteseket tartunk fel. Ilyen a honfoglalás kori Bugyi–Felsőványban előkerült tarsolylemez, a jászkarajenői kincslelet és a 2018 októberében nagy hazai- és nemzetközi sajtóviasshangot kiváltó Érd-ófalui kincslelet.

Közösségi régészeti programunk legfontosabb tevékenysége a **hitelesítő terepbejárások** folytatása a programban részt vevőkkel azokon a lelőhelyeken, ahonnan az új csatlakozók és a szerződéssel rendelkező, amatőr kutatók leleteket szolgáltatnak be. Eddig mintegy 200 új, közhiteles nyilvántartásban nem szereplő régészeti lelőhelyről nyertünk adatokat és leleteket. A program első két évében hitelesíteni tudtuk az újonnan felfedezett lelőhelyeket és terepbejárási dokumentációjukat is elkészítettük. 2017-től a program olyan népszerű lett, hogy a résztvevői által szolgáltatott adatok megtízszereződtek, ám a megyét érintő nagyberuházások számának emelkedése miatt az intézmény munkatársainak kapacitása más területeken volt lekötve, így a terepbejárások, hitelesítések folyamata akadózni kezdett. Stratégiai célunk, hogy ledolgozzuk ezeket a hiányokat. Egyrészt folytatni kell az újonnan felfedezett lelőhelyek hitelesítését, másrészt fontos szakmai szempont, hogy a több évtizedes hagyománnyal rendelkező régészeti topográfiai kutatásokkal összhangban egy-egy történeti-földrajzi egységet alkotó mikrorégió régészeti topográfiájára koncentráljunk.

A tagság segítségét elsősorban terepi munkában, lelőhelyek felderítésében vesszük igénybe. Ahhoz, hogy a szakmai elvárásoknak megfelelően láthassák el feladataikat, **képeznünk** szükséges őket. A terepbejárási protokollt, az örökségvédelmi hatóság és a nyilvántartási iroda számára leadandó dokumentáció elkészítését meg kell tanulni. A tagság fokozottan igényli az **ismeretterjesztő jellegű előadásokat** is. Hagyományosan tél végén, egymást követő kétheti turnusokban tartunk előadássorozatot a résztvevőknek felkért régész és örökségvédelmi szakember előadók segítségével.

A közösségi régészeti kutatások központja Magyarországon ma a Ferenczy Múzeumi Centrumban van. A kiemelkedő jelentőségű **új szerzemények, kincsleletek** egy nagyszabású régészeti kiállítás megrendezésére nyújtanak lehetőséget. Célunk elsősorban a múzeum közösségi régészeti programjának prezentálása a maga összetettségével: bemutatnánk a gyümölcsöző együttműködés eredményeit, illetve a fémkeresőzés egyes megítélésű társadalmi jelenségét, alternatívát kínálva a lelkes amatőr gyűjtőknek a tevékenységük múzeum és a tudományos kutatás számára hasznos, ugyanakkor jogszerű keretek közé terelésével. Maguk a leletek bőven nyújtanak lehetőséget többféle téma illusztrálására is. Mivel elsősorban a honfoglalás- és kora középkorra keltezhető jelentős arany- és ezüstitárgyakat, ékszereket, dístitárgyakat, presztístitárgyakat, liturgikus eszközöket szándékozunk kiállítani, ezekben a témakörökben különösen gazdag interpretálási lehetőségek nyílnak.

Az önkéntesség a régészeti terepmunkákban új lehetőségeket nyitott a **veszélyeztetett lelőhelyek megmentésében**, az információ- és leletgyűjtésben és a szakmai problémák kutatásában egyaránt. A Ferenczy Múzeumi Centrumban az elmúlt öt évben felgyülemlett emléktanyag nemcsak MA és PhD szintű kutatások alapját képezheti, hanem egy látványos, reprezentatív és országos jelentőségű régészeti kiállítás megszervezésére is lehetőséget nyújt. Az új lelőhelyek feltérképezése, bejelentése nagyban megkönnyíti a munkánkat, a múzeumnak pedig számos esetben bevételi forrást is jelenthet, mivel hatóság csak ismert lelőhelyeken rendel el feltárást, így érdekünk, hogy minél több ismert lelőhely legyen megénkben.

A Ferenczy Múzeumi Centrum megyei hatókörrel rendelkezik, így numizmatikai gyűjtését is ezen a területen végzi. Az 1978-ban több száz tétellel alapított **Pest megyei numizmatikai gyűjtemény** a régészeti kutatások számával arányosan bővül, gyarapodik, a 2018. évre több ezer tételre duzzadt. A gyűjteményi cél megegyezik az alapításkor megfogalmazott felfogásokkal, tervekkel. A régészeti leletanyagok között mindenkor kiemelt figyelmet és megkülönböztetést érdemel numizmatikai anyag, mivel az érmek a keltezésre vonatkozóan elsődleges információértékkel bírnak. Ezen leletanyag-csoport minden egyes darabja a numizmatikai leltárkönyvbe kerül, és egyedi azonosítószámot kap.

A pénzek tárolására vonatkozóan meg kell szüntetni azokat az állapotokat, melyeknél több tíz, esetenként száz darabot helyeztek el egy papírzacskóban. A pénzek állagmegóvása és az oxidációs folyamatok lassítása érdekében a pénzeket egyenként kell zacskózni, tárolni. A fentiek értelmében a régi anyagok egy részét újra kell csomagolni.

Mindezek mellett fontosnak tartjuk a teljes numizmatikai gyűjtemény elektronikus digitalizálását, katalogizálását és leltározását, referenciaszámhoz kötését. Ez idáig több mint 20 ezer kép készült a gyűjtemény darabjairól. Ezen alapok megteremtésével növelhetjük a gyűjtemény hasznosíthatóságát, valamint annak bemutathatóságát. A végcél, hogy a kollekcióról nyomtatott és digitális katalógus is megjelenjen.

4. Raktárak, raktárigény

A jelenlegi, régészeti leletanyag tárolására használt raktáraink (Budapest, Üllői út; Szentendre-Castrum; Pajor pince, Barcsay pince, Gödöllő, Cegléd) területe: 1500 m².

Az optimális raktárigény, amely biztosítja az elkövetkezendő 15 évre a várhatóan előkerülő leletanyagok befogadását, illetve a feldolgozáshoz szükséges feladatok elvégzéséhez szükséges teret: minimum 2500 m², 300 cm-es belmagassággal számolva. Emellett elengedhetetlenek a feladatellátást szolgáló további helyiségek, mint pl. válogató és feldolgozó helyiség (kb. 300 m², számítógéppel, szélessávú internetkapcsolattal), restaurátor műhely (100 m² számítógéppel, szélessávú internetkapcsolattal), mosó helyiség (kb. 20 m², megfelelő vízellátással), klimatizált szervesanyag-raktár (kb. 40 m², állandó hőmérséklettel), numizmatikai raktár (min. 50 m²); irodák és kutatói helyiségek a régészeti utómunka biztosítására, kutatási igények kiszolgálására számítógépekkel, szélessávú internetkapcsolattal és kutatói szálláslehetőséggel.

A régészeti raktárakban alapvető követelmény a helyiség szellőzése, a levegő megfelelő szárazsága (relatív páratartalom) és az egyenletes hőmérséklet (raktárak esetében temperált fűtés; minimális hő- és páratartalom-ingadozás megengedett); különösen fontos a tűzvédelmi biztonság és a vagyonvédelem. A fém, a csont, a kerámia és a kő leletek tárolására eltérő speciális szabályok vonatkoznak, amelyeknek a raktárhelyiségeknek szintén meg kell felelnie. Külön kiemелendő a fém anyag, mert a veszélyeztetettség miatt szeparáltan kell tárolni, hiszen különösen érzékeny a környezeti paraméterek változására, ingadozására, ellentétben a kő és kerámia anyaggal.

A raktárak udvara legyen alkalmas nagyobb gépjárművekkel történő beállásra, manőverezésre, szükség esetén daruzásra alkalmas gépjármű, kamion beállására is a nagyobb műtárgyak szállításához. Elegendő hellyel rendelkezzen a meglévő konténereink elhelyezésére, melyekben megoldható a beérkezett, még tisztítatlan leletanyag ideiglenes tárolása (előraktár).

A képzőművészeti gyűjtemény jelenlegi raktárterülete: 331 m², a muzeológiai gyűjtemény raktározása jelenleg: 520 m²-en zajlik. A raktárak átlagos magassága 3 méter, kivéve a Barcsay padlást, illetve a Ferenczy Múzeumban (Pajor kúria) lévő raktárakat, ahol a tetőtér miatt változó a belmagasság. A Pajor kúriában lévő raktárban van klímaberendezés, a Czóbel raktárban és a Barcsay kiseraktárban páraelszívó berendezés működik. A raktárakban már most is nagyon zsúfoltan vannak elhelyezve a műtárgyak; a képzőművészeti gyűjtemény optimális és szakszerű tárolása képakasztós rendszerrel oldható meg, helyiségigénye min. 800–1000 m².

A muzeológiai gyűjteményt befogadó raktárak jellege eltérő (különálló faépületek, pince) a történeti dokumentumok irodaként használt helyiségben vannak. A gyűjtemény elhelyezésének optimális raktárigénye szintén 1000 m² körüli.

Az intézmény átfogó célja, hogy a gyűjtemények raktározását korszerű, optimális méretű raktárakban oldja meg. Ebben a munkában az első komoly előrelépést az Ilosvai kiállítóhelyen kialakított új műtárgyraktár jelenti, amelyet az EMMI Járasszékhely múzeumok szakmai támogatása program keretében valósítottunk meg 2018 végén. Az új műtárgyraktár mindenben eleget tesz a műtárgyak múzeumi körülményeknek megfelelő tárolásához, a klimatikus viszonyok szabályozhatóvá váltak a klíma- valamint a légtisztító berendezés alkalmazásával. A múzeumi biztonsági előírásokat a riasztó és a belépéseket naplózó tolóajtó biztosítja.

A megvalósítás során az alábbi munkálatok valósultak meg: termet elválasztó falazat mennyezetig való beépítése, áthidaló és fotocellás ajtó tartószerkezetének kiépítése, beléptető azonosítóval ellátott, fotocellás biztonsági ajtó beépítése, elektromos szerelések, a helyiség klímaegységgel való felszerelése, klímaegységeket kiszolgáló vezetékek helyének padláson való kialakítása, penészgátló festés, gomba- és csírátlanító festés, belső burkolatjavítások, SA-100 légtisztító berendezés beszerzése. Stratégiai tervünk, hogy a képzőművészeti gyűjtemény elhelyezésére hasonló pályázatokkal további raktárakat alakítunk ki.

5. Állományvédelem

A műtárgyak preventív védelme a restaurátorok, gyűjteménykezelők egyik legfontosabb feladata. Törekedni kell a lehető leghatékonyabb műtárgykörnyezet kialakítására, hogy az elvégzett beavatkozások ne bizonyuljanak feleslegesnek. Ilyen szempontból az állományvédelmi feladatok tervezése szoros összefüggésben áll az épületek állapotával és a raktározási helyzet megoldásával. A stratégiai tervezés elsősorban a raktározási és kiállítási körülmények, az általános műtárgykörnyezet javítását célozza.

A stratégia végrehajtásának időszakában műtárgyvédelmi eszköz- és raktári infrastruktúra-fejlesztésre, épületfelújításokra van szükség **a gyűjtemények hosszú távú megőrzése érdekében**. A megelőző állományvédelem szempontjából fontos lenne a fertőzékenységű műtárgyak elkülönítése és fertőtlenítése. Nagy szükség lenne egy nagyobb méretű, állandó, csak előraktározás és megfigyelés, elkülönítés céljára szolgáló raktárhelyiségre a múzeumon belül, ahol a helyi fertőtlenítéseket is el tudjuk végezni.

A kártevő-mentesítésben is lehetőség szerint a megelőzésre törekszünk. A kártevők megjelenését csapdák kihelyezésével monitorozzuk. A megelőzés mellett időszakonként vegyszeres kártevőirtásra is szükség van. A vegyszeres kezeléseket minden esetben múzeumi állományvédelmi szakember vezetésével, környezetvédelmi és műtárgyvédelmi előírások betartásával végezzük el. A jelen raktári körülmények közt évi kétszeri

megelőző fertőtlenítést kellene végezni legalább a szerves anyagú tárgyakat tartalmazó raktárakban.

Az éves múzeumi műtárgyvédelmi terv szerint folytatjuk a környezeti paraméterek mérését és rögzítjük az eredményeket. Lehetőség szerint bővítjük a mérésre alkalmas műszerek körét, felszerelését a raktárakba, kiállító terekbe. A mért adatokat rendszeresen feldolgozzuk, és ennek megfelelően igyekszünk folyamatosan fejleszteni a múzeum eszközeit. A kiállítóterek és raktárak megelőző műtárgyvédelme szempontjából nagyon fontos lenne, hogy a múzeum több korszerű, mobil párásító illetve páraelszívó készülékkel rendelkezzen a megemelkedő vagy káros mértékben csökkenő páratartalom ellensúlyozására.

A raktárakban és kiállítóterekben egyaránt törekszünk a maximális fényvédelemre (a látható és UV fény mérése továbbra is digitális kézi műszerrel történik). Az ehhez szükséges anyagokat és berendezéseket (illetve ezek kalibráltatását) részben pályázati források felhasználásával tudjuk finanszírozni.

A kiállítások megelőző műtárgyvédelmi feladatainak elvégzése folyamatos: környezeti paraméterek mérése, klimatizálás beállítása, fényvédelem, fényvédő fóliák kihelyezése, állapotfelmérések, installációk készítése és bontása, csomagolás. Előrelépés lenne, ha a szállítandó műtárgyak mellé páratartalom-stabilizáló kazettákat vásárolhatnánk, amivel a csomagolási és szállítási műtárgyvédelmet javíthatnánk.

A gyűjtemény revíziója során folyamatosan átcsomagolásra kerültek a szakadt, sérült tasakokban lévő fotográfiák, illetve egyedi, csomagolás nélkül, csoportosan (egy zacskóban 5–10 kép) tárolt vagy csomagolás nélkül raktározott anyagok műtárgyvédelmi szempontból megfelelő becsomagolása történt meg. Tervezzük a fotóanyag átcsomagolásának folytatását, savmentes dobozokba helyezését, tematikus rendezését.

Kiemelt feladat a következő időszakban a zsúfolttá vált történeti raktár rendezése, eszközök, berendezések, mérőműszerek vásárlása, valamint a képzőművészeti raktár tömöríthető, rácsos szerkezetű rendszerének kialakítása a jobb helykihasználás, a műtárgyak biztonságos tárolása érdekében. A történeti tárgyi raktár rendezése pályázati támogatásból 2017-ben megtörtént, az épület külső állagvédelmére viszont nem kaptunk támogatást, újra kellene kezelni a faházat, megjavítani és szigetelni az ajtót.

A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény 45/A §. értelmében a múzeum látja el Pest megyében a megyei hatókörű városi múzeumok állományvédelmi felelősi feladatait. A felelős részt vesz a megye területén működő muzeális intézmények megelőző műtárgyvédelmi helyzetének felmérésében, helyszíni bejárásokat végez, amelynek keretében rögzíti a tapasztalatokat, naplózásokat készít és feldolgozza az adatokat. Fontos, hogy a mérések alapján olyan adatbázis kerüljön kialakításra, amely a változások nyomon követésére alkalmas.

A munka célja a nemzeti műtárgyvagyron preventív állagvédelme. Ezt erősítik azok a szakmai, gyakorlati képzések, amelyeket a múzeum restaurálási-műtárgyvédelmi módszertani központként a megye területén működő muzeális intézmények munkatársai számára tart. A műhelygyakorlatok tartására alkalmas műhely kialakítása, továbbfejlesztése alapvető stratégiai cél a következő időszakban.

6. Digitalizáció

A múzeum 2017 tavaszán készítette el az intézményi digitalizálási stratégiáját. Általánosan a múzeumi digitalizálás stratégiájának alap gondolata már nem az, hogy a múzeum a kulturális javak őrzője, hanem azok megosztója.

Az intézmény a stratégia kidolgozásának időszakában külföldi intézményi példákat is megvizsgált (pl. Tate Modern, Victoria&Albert, Rijksmuseum, Royal Ontario Museum digitalizációs stratégiái), amelyek abból a szempontból nem tudtak példát szolgálni, hogy a nagy múzeumok koncepcióinak tárgya már nem az elsődleges és másodlagos szempontrendszer, hiszen ezeket már túlhaladták. Ezek az intézmények a hangsúlyokat az új kihívásokra fektetik és terveik ezen feladatok megoldására készülnek. A céljuk a már meglévő digitális rendszer továbbfejlesztése, egyrészt a gyűjteményi tartalmakra épített fejlesztések kidolgozása, az interpretáció elősegítése digitális eszközökkel, másrészt a gyűjtemények újszerű megjelenítése a virtuális világban – a múzeum hozzáférhető, interaktív élményeket nyújt közönsége számára.

A múzeumok teljes hozzáférhetőséget biztosítanak a gyűjtemény digitális anyagaihoz, ingyenes letöltést, szabad felhasználást tesznek lehetővé.

Hogy milyen digitális programot (nyílt forráskód, zárt forráskód, saját szoftver, felhőalap) használnak, nem látható, az azonban igen, hogy elképesztő mennyiségű adatot bocsátanak ki a virtuális világba, applikációkkal – mindezt a közösségi médián, megosztórendszereken keresztül.

A múzeum stratégiájának alapkérdése az volt, hogy rendszert válasszon a digitalizációs programjához. A MúzeumDigitár rendszer a Magyarországon elérhető múzeumi rendszerek közül elsőként használja a 21. században egyre inkább elterjedő legnagyobb biztonságot, felhasználói komfortot és költséghatékonyságot biztosító felhőalapú technológiát. Ezen túl egy rendszeren belül valósít meg több olyan feladatot is, amelyek a modern múzeumok számára manapság elengedhetetlenek. A MúzeumDigitár ugyanazon adminisztrációs platformjáról lehet egyszerűen a gyűjteménykezelői feladatokat és a webes publikálást intézni. Ez más rendszerekben sokkal bonyolultabb: külön modulok szükségesek, melyek segítségével a webes publikálás megvalósítható.

A MúzeumDigitár további előnye az, hogy a létrehozott, publikus webes adatbázis könnyen beilleszthető a tartalomszolgáltató intézmény weboldalába is, továbbá többnyelvű publikáció lehetséges. A többnyelvű tartalmak a böngésző nyelvbeállítására alapján jelennek meg a megfelelő nyelven. Tehát ha valaki Németországból keres rá egy tárgyra, akkor német nyelven, ha valaki Amerikából, akkor angol nyelven jelenik meg a tárgy leírása, amennyiben azt a múzeum megadta. Ez nagyon fontos szempont a nemzetközi szcénába való belépéshez.

A MúzeumDigitár felhasználók által közzétett tárgyak megjelennek a muzeumdigital.hu Google-optimalizált, közös aggregációs felületen is. Itt jelenleg már több múzeum képzőművészeti anyaga elérhető (Szépművészeti Múzeum, Magyar Nemzeti Múzeum mesterművei, Szombathelyi Képtár, Pannonhalmi Egyházi Gyűjtemény, El Kazovszkij Alapítvány stb.). A cég idei fejlesztési céljai között szerepel, hogy a MúzeumDigitár

aggregációs felülete magyar képzőművészeti szakportálként is működjön a magyarországi és a határon túli képző- és iparművészeti gyűjtemények számára.

Nagy kérdés a múzeumi szakmában, hogy a digitalizált műtárgyállományt miképpen lehet a digitális, a Múzeumdigitár rendszerrel létrehozott műtárgykatalóguson túl egyéb kreatív módon, magas minőségben a kiállít térben vagy a webes applikációk, játékok, virtuális kiállítások stb. keretében bemutatni. Annak érdekében, hogy az ilyen típusú felhasználásokra is segítséget tudjon adni, a MúzeumDigitár a felhasználói számára kooperációt indított a MOME TECHLab kreatív fejlesztőivel.

A múzeum a program elindításával egy átfogó, az intézmény egészére ható projektet indított. Célja, hogy a stratégia végrehajtásával megvalósítsa a digitalizációs modernizációt, hogy az intézmény közönségének a következő digitális élményeket biztosítsa: élmény és megértés; a látogatókat készítse gondolkodásra és vonja be a múzeumi munkába; az érdeklődőket juttassa könnyen elérhető információkhoz, segítse a mélyebb tartalmak utáni kutathatóságot; vonzó és egységes felületet biztosítson, bármely eszközzel is keresnek a múzeumra; valamint valósuljon meg a múzeumpedagógiai programok modernizálása digitális eszközökkel.

Első lépésben a tartalmak programba való bevitelét és ezzel párhuzamosan azok folyamatos publikálását valósította meg. Ez nemcsak az adatok bevitelét jelentette, hanem a meglévő adatok revízióját, felülírását is annak érdekében, hogy azok naprakészekké és a közönség számára értelmezhetővé váljanak.

A gyűjtemény digitalizálása az intézmény gyűjteményében található 5 szakág mintegy 600 ezer műtárgyának digitalizálásával valósul meg. A stratégia célul tűzi ki, hogy az intézmény időben visszafelé haladva digitalizálja a publikált katalógusokat, tanulmányokat, stb. és az adattári anyagokat. A képzőművészeti adattár feladata a múzeum gyűjtőköréhez kapcsolódó művészkataszter kialakítása és annak alapján a szentendrei alkotóművészek tevékenységéhez kapcsolódó dokumentumok digitalizálása, elősegítve ezzel a kutathatóságot. A kezdeményezés újszerű és az országban egyedülálló. A digitalizációs program kiegészül a raktározási modullal, amely biztosítja a műtárgyak pontos helyének meghatározását. A program és a raktározási modul együttesen naprakészen adatolják a műtárgyak mozgását – szavatolva a megfelelő biztonságot. Kiemelt szempont az is, hogy a digitális program lehetővé teszi az aktuális kutatások és kiállítások anyagainak publikálását – erősítve ezzel az intézmény szakmai jelenlétét a világhálón, továbbá fontos marketing szempontból is.

7. Múzeumpedagógia, közönségkapcsolatok

A múzeumban az elmúlt évek során olyan szaktudás, szakmai tapasztalat halmozódott fel, amely elkötelezett és minőségelvű pedagógiai attitűddel párosult, és ezzel pótolhatatlan múzeumpedagógiai értéket képvisel, amit mindenképpen hasznosítani kell. A közönségkapcsolati és múzeumpedagógiai programok tervezett irányvonalát a magas színvonalú, változatos, minden korosztályt megmozgató programsorozatok jelentik, gondolva a senior és az óvodás korosztály igényeire egyaránt.

Így az elkövetkező években is szeretnénk összehangolni a programokat az intézményvezetés szakmai elvárásaival, a szűkebb és tágabb értelemben vett nagyközönség igényeivel, a kommunikációs és kurátori koncepcióval, mindig az adott kiállításokhoz igazodva.

A rendezvényeinket az elkövetkező években is úgy fogjuk összeállítani, hogy különböző művészeti ágak képviselői egymást és a tárlatokat erősítve mutatkozhatnak meg.

Az **óvodás korosztály** életkori sajátosságait figyelembe véve számukra elsősorban gyakorlati foglalkozásokkal készülünk: az alkotás folyamatán keresztül ismertetjük meg őket tárlatainkkal, kiállító művészeinkkel, a művészeti alapfogalmakkal.

A múzeum csatlakozott a **Kincses Kultúróvoda** programhoz, amelynek célja, hogy jutalmazza azokat az óvodákat, melyek nevelési programjukban kiemelt hangsúlyt fektetnek a kulturális intézményekkel való együttműködésre, ezen belül a hagyományőrzés mellett beemelik programjukba a kortárs módszertani elemeket. A képzés célja, hogy az óvodák klasszikus, leginkább az ünnepkörökhöz kapcsolódó, elsősorban hagyományőrző módszereit átbillentsük a kortárs irodalom, képzőművészet és dráma interpretációja felé. Egyértelmű tapasztalat, hogy a kisgyermek fogékonyak bármely műfaj kortárs megnyilvánulásaira. Szentendrén a Bánáti-Sverák óvodai program bizonyította, hogy az óvodás korú gyermekek (és nagyrészt az óvopedagógusok is) szívesen vesznek részt intézményen kívüli, nem formális keretek között megvalósuló programokban. A múzeumoknál, könyvtáraknál működő jógyakorlatokat szeretnénk összegyűjteni és megismertetni az óvodapedagógusokkal. A kört kibővítenénk múzeumpedagógusokra és a két szakma végzős hallgatóira.

Az elkövetkező években szeretnénk két tágas gyermek műtermet létrehozni. A múzeum belvárosi épületeiben (Kovács Margit Kerámiamúzeum, Szentendrei Képtár) olyan gyerekfoglalkoztató műhelyeket tervezünk kialakítani, amelyek alapvetően korszerű múzeumpedagógia foglalkozások helyszínéként szolgálnak, de más funkciót is betöltenek. A műhelyek – felszereltségükből adódóan – kiadhatók lesznek külsős művészeti műhelymunkák vagy oktatási programok lebonyolítására, továbbá múzeumi továbbképzések, előadások helyszínéként is szolgálhatnak, olyan nyitott gyermek- és ifjúsági műhelyként, amelyek fontos célja a közösségépítés és a tudásátadás.

Kiemelt célkitűzésünk, hogy az évek során felhalmozott, a kortárs és modern művészetközvetítés módszertanával, a vizuális nevelés oktatásával kapcsolatos tudást és tapasztalatokat át tudjuk adni hazai és akár nemzetközi konferenciákon, szervezett továbbképzéseken, saját kiadványokban és pedagógiai fórumokon.

Minden korosztály érdeklődésére számot tartanak a kuratori vezetéseink, valamint a meghívott művészek, előadók, ismert emberek által tartott **tárlatvezetéseink**, amelyeknek célja olykor a szakemberek beavatása, gyakran az ismeretterjesztés, népszerűsítés és nem utolsósorban a szórakoztatás. Fontosnak tartjuk az összefogást elsősorban szentendrei, de akár megyei vagy országos intézményekkel is.

Rendezvényeinkkel és évente ismétlődő Art Capital fesztiválunkkal erősíteni kívánjuk a múzeumvezetés azon elképzelését és szándékát, mely múzeumunkat (városunkat) mint országosan és nemzetközileg is elismert kortárs képzőművészeti és művészeti központot pozicionálja. Ezt a célt szolgálják változatos kísérőprogramjaink, melyek az ismert hazai és külföldi művészek tárlatait kísérik. Meghívott vendégeink a művészetek széles skáláján – irodalom, zene, tánc, színház – munkálkodva erősítik kiállításaink vonzerejét, népszerűségét.

Szenior szerda elnevezésű programunk a nyugdíjasokat várja mindig más-más kiállításban, ahol a programszervező munkatárs mellett az adott kiállítás kurátora ismerteti a művész életútját és művészi tevékenységét, beágyazva az országos vagy

nemzetközi alkotóművészet folyamataiba. A programunk látogatottságát erősebb reklámtevékenységgel, a célközönség bővítésével, a művészet „házhoz vitelével” (idősek otthona, kórházak), valamint művészek, vendég kurátorok bevonásával szeretnénk erősíteni.

A vasárnapi **családi napok** promócióját szeretnénk erősíteni reklámkampányokkal, Facebook-megosztással. Különösen népszerű tárlatainkban akár több alkalommal is tartunk családi vasárnapi foglalkozást. Terveink közt szerepel a kisgyerekes anyukák becsábítása a múzeumainkba egy bababarat, délelőtti programsorozat kialakításával.

A jövőben is tervezünk iskolás korú gyerekeknek **nyári tábor**t, ahol kortárs képzőművészettel és technikákkal ismerkedhetnek meg. Az esetleges igény szerinti, második gyermektáborunkat az iskolai őszi szünet időpontjára időzíjtjük.

Pedagógusok számára beavatásokat tartunk legújabb kiállításainkba, kerekasztal-beszélgetéseket, mini konferenciákat a tárlatok felvetette izgalmas művészeti, történeti kérdések megbeszélésére, a legújabb kortárművészeti trendek értelmezésére.

Tervünk, hogy a **gyakornoki programunkat** szervezettebb formában fejlesztjük tovább, meghatározva a gyakornokok fogadásának rendjét, kialakítva a szakterületeket. Fontos szempont, hogy a programban résztvevő hallgatók az itt szerzett tapasztalatokat és tudást saját munkájukba, dolgozatokba vagy előadásokba, illetve a diplomamunkájukba is beépítik. Egy magas presztízű, sikeresen működő gyakornoki program képes léptékekkel megemelni a múzeum szakmai értékét, másrészt azokon a területeken, ahol kevesebb saját szakember áll rendelkezésre és véges a munkatársak terhelhetősége, a fiatal gyakornokok munkaerő-pótló szerepe is kiemelkedő.

A múzeum **önkéntes programja, közösségi szolgálata** évek óta sikeresen működik, elsősorban a helyi középiskolákkal kötött együttműködési szerződéseknek köszönhetően. Az érettségi előtt álló, annak feltételeként önkéntes munkát teljesítő **diákok** mellett egyre nagyobb szükség van egy erős **felnőtt önkéntes programra**.

Fontos a múzeumpedagógiai szolgáltatásban aktívan résztvevő intézményekkel való személyes együttműködések megerősítése, továbbfejlesztése, amelyek mind az iskolák, mind a múzeum igényeit, elvárásait figyelembe veszik, így hosszú távon fenntartható gyerek- és iskolabarát múzeumi szolgáltatásokat alakíthatunk ki. Célunk a példaértékű együttműködések kiterjesztése minél több oktatási intézményre.

Tapasztalat, hogy a közönség egyre intenzívebben érdeklődik a kortárs művészeti folyamatok iránt, izgalmasnak és szellemi kihívásnak tekintik azt a lehetőséget, hogy egy múzeum belső működését megismerjék és abban érdemi feladatokat kapjanak. Az önkéntes program célja, hogy elősegítse a múzeum napi működését, javítsa a szolgáltatások minőségét és körét, növelje a múzeum látogatottságát, hozzájáruljon a múzeumlátogatás pozitív élményeihez. Nagyon fontos azonban, hogy a célokat és a kiválasztás módszereit pontosan összehangoljuk és a programban résztvevők munkáját folyamatosan koordináljuk. Kulcsfontosságú kérdés olyan projektek kialakítása, amelyek nemcsak a múzeum számára jelentenek új, hozzáadott értéket, hanem az önkéntesek számára is. Az önkéntes program olyan segítséget jelent a szakmai munkában és olyan szolgáltatások bevezetését teszi lehetővé, amelyre eddig az emberi és anyagi erőforrások hiánya miatt nem kerülhetett sor.

Szentendre idegenforgalmi vonzerejében kimagasló helyet foglalnak el a múzeumok és az ott bemutatott műalkotások. A műtárgyak pótolhatatlan történeti- és művészeti értéke indokolja fokozott védelmüket és azt a törekvést, hogy minél többen megismerjék és becsüljék őket. A látogatók elviszik hírünket, így azok, akikkel a múzeumi látogatók elsőként találkoznak, nagyban hozzájárulhatnak ahhoz, hogy ez a hír jó legyen és további látogatókat vonzzon. A jövőben nagy hangsúlyt szeretnénk fektetni a saját, frontvonalon dolgozó kollégáink megfelelő képzésére és a különböző művészeti ágak felé való érzékenyítésre is. Ennek érdekében negyedévente oktatást és workshopot szeretnénk számukra szervezni, illetve az újonnan belépő kollégákat is megfelelő szakmai oktatásban részesíteni.

8. Kommunikáció, szponzoráció

A kommunikációs stratégia középpontjában a **látogatóbarát múzeum** gyakorlatának és vizuális reprezentációjának építése áll. A múzeum a vizuális kultúrában betöltött szerepéből kifolyólag is küldetésének tekinti a modern, letisztult formavilágú grafikai design közvetítését. A folyamatosan megújuló múzeumi arculat, az egységes megjelenés, a katalógusok és kiadványok igényes grafikai tervezése és kivitelezése ennek egyik kiemelt felülete. Ugyanakkor fontos elismerni, hogy a korábban szinte egyeduralgódó print média felületekről a kommunikáció súlypontja az online megjelenésekre, a honlapra és a közösségi médiában való intenzív jelenlétre helyeződött át.

A múzeum és a közönsége közötti korábbi egyirányú kommunikáció az **online eszközök** és felületek beemelésével felgyorsult, kétoldalú párbeszédet eredményez. Ahogy korábban a fiatalabb korosztályhoz tartozók használták rendkívül tudatosan és kritikusan a közösségi média felületeit, ma már a közép- és idősebb generációkhoz tartozók is elérhetők vele. A digitális média térhódítása a múzeumok életében is változásokat követel. Nemzetközi tapasztalat, hogy a nagy külföldi múzeumokban új-média osztályok jönnek létre, a szakmai konferenciákon a múzeumkommunikációs témák és a kommunikációs kreativitás kiemelt helyen szerepel.

Az online közösségi média felületek folyamatos megjelenési lehetőséget biztosítanak a múzeumnak. Az elmúlt évek technikai fejlődése lehetővé tette, hogy a felhasználók ne csak otthonról, asztali számítógépről, hanem mobil eszközök segítségével bárhol is elérjék a különböző online csatornákat. Ennek függvényében a következő években fokozottabban oda kell figyelni a virtuális közönségre is, akik nem feltétlenül tesznek látogatást személyesen a múzeumban. A megváltozott tartalomfogyasztási szokásokra reagálni kell.

A **Facebook** használatával elsődleges cél a látogatókkal való közvetlen kommunikáció, hiszen a felület naprakész visszajelzéseket ad az aktuális kiállításokról, programokról, követhető a látogatók elégedettsége, igénye, a látogatói vélemények és élmények. Az azonnali visszacsatoláson túl kiválóan alkalmas a figyelemfelkeltésre, a látogatóknak segít megérteni a kiállításokat, figyelmük bizonyos problémákra, gondolatokra vagy párbeszédre irányítható. A Facebook adatbázisának segítségével könnyen adhat a múzeum a célcsoportoknak megfelelő célzott hirdetéseket. Ez jelentősen olcsóbb és hatékonyabb hirdetési forma, mint általában a nyomtatott felületek. Az utóbbi években megfigyelhető, hogy a Facebookról kivonultak a fiatalok (Y és Z generáció) és más platformokat kerestek, így a Facebook virtuális közönsége nagy számban az Y generáció képviselőiből áll. A múzeum célja, hogy ennek a változásnak is eleget tegyen, és megfelelő kommunikációval, tartalommal lássa el ezt a korosztályt is. Nagyon fontos

továbbá a hitelesség, ami a következő 5 év meghatározó kritériuma. A látogatók olyan információkhoz szeretnének jutni a Facebook segítségével, ami azonnali és személyes tartalmat takar.

Az **Instagram** mobilapplikáció segítségével a fiatalabb generációkhoz juthatunk el. Az erős vizuális kommunikáció már nem elég ezen a platformon, a használók releváns és gyors tartalmat kívánnak, a szoftver minden egyes új funkcióját szükséges alkalmazni. Szintén fontos az azonnali reagálás, a figyelem és a „bennfentesség” érzetének fenntartása. Az Instagram remek lehetőséget nyújt a múzeumi programok valós idejű kommunikációjához is, amelyre a következő 5 évben érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni.

A **weboldal** segíti a látogatókat a kiállítások és programok mélyebb megértésében, befogadásában és általános információk elérésében. Az egyes kiállításokhoz tartozó microsite-ok pedig még bővebb és fókuszáltabb tartalmat nyújtanak az érdeklődőknek. A weboldalakon található hírek, blogok minden korosztály számára érthető, könnyedebb hangvételű írásokat tartalmaznak. Nagyon fontos továbbá a keresőoptimalizálás, melynek célja, hogy a keresők felől minőségi látogatók érkezzenek a weboldalra. Ennek érdekében szükséges a weboldal technikai optimalizálása, amely során a keresők magas szintű követelményrendszerének megfelelően alakítjuk ki a honlapot. Ezt a folyamatot rendszeres munkával kell a következő 5 évben is meg támogatni.

A **YouTube** kiváló felületet biztosít a múzeumi videós tartalmak terjesztésére. Az elmúlt években a csatorna testreszabásával erősítettük a múzeumi brandet. A következő néhány évben a tartalomra és az influencer marketingre fogjuk helyezni a hangsúlyt.

A **LinkedIn**-en való jelenléttel egy új piaci színtérre léptünk, ahol elsősorban a versenyszférát célozhatjuk meg, támogatókat és új partnerkapcsolatokat remélve.

Az online közösségi tér növelése érdekében a következő 5 évben még több online platformon tervezünk megjelenni.

Elsőször is a **Twitter** csatornánkat fogjuk újragondolni. Elsődleges szempont, hogy jelen legyünk a nemzetközi képzőművészeti életben is, ehhez pedig az angol nyelvű információszolgáltatás elengedhetetlen. A Twitter egy microblog, melyen szöveg alapú posztokkal juthatunk el az olvasókhoz. Főként nemzetközi viszonylatban használatos, így mindenképpen minőségi és esszenciális tartalom megosztására törekszünk. **Pinterest** használatával a készülő webáruház látogatottságát és az eladásokat lehet növelni, míg az **Issuu** felületének köszönhetően a print kiadványokat tehetjük könnyen elérhetővé online. A Z generációhoz szólva az online közösségi csatornák palettáját a következő alkalmazásokkal kívánjuk még szélesíteni: TikTok, Snapchat. További jó elérést generálhat még a chatbotok alkalmazása, úgy mint Messenger, Viber és egyéb direkt marketingre alkalmas szolgáltatások.

A közönségápolás egyik legmeghatározóbb alapkőve a **hírlevél** használata, amelyen keresztül a feliratkozókat folyamatosan precíz és aktuális hírekkel, információkkal látjuk el. Ezzel a kapcsolattartási formával tematikusan különböző csoportok vonhatók be, aszerint, hogy az egyes kiállítások, a programok, a múzeumpedagógia, a kutatás, a könyvtár, vagy más egyéb érdekli őket. Fontos kiemelni, hogy az új európai általános adatvédelmi rendelet (GDPR) életbelépésével a hírlevélre feliratkozók száma csökkent, így ezzel az eszközzel kimondottan a már meglévő, újra feliratkozott és stabil

bázisunkhoz érhetünk el. A következő években ezt a bázist szintén erősíteni, duzzasztani kell.

A **webáruház** létrehozásával az a tervünk, hogy a kiadványainkat hatékonyan tudjuk értékesíteni, és hogy az egyes kiállításokhoz kapcsolódó múzeumshop kínálatunkat az online térben is elérjék az érdeklődők és látogatók.

A múzeumlátogatások szerves részévé vált a saját **mobiltelefon** használata. A hagyományos audioguide rendszerek helyett a látogatók a saját készülékeiket használják, akár fotók készítésére vagy filmezésre, akár tárlatvezetésre, akár az ún. AR (augmented reality) applikációkon keresztül a komplexebb ismeretszerzésre. Kiaknázatlan lehetőségek rejlenek a kiállítások virtuális dokumentációjában, tudományos és oktatási célú felhasználásában, és a széleskörű hozzáférhetőségük biztosításával újabb dimenziók nyílhatnak meg. A munkatársak speciális ismereteire és felhalmozott tapasztalatára támaszkodva a múzeum virtuális térben való megjelenése és mozgása rendkívüli lehetőséget és kihívást jelent.

A következő időszak kiemelt feladata lesz a **szponzoráció szervezése**. A korábbi szponzorációs együttműködések a gazdasági változások következtében átalakulóban vannak. A hagyományos támogatások rendszerét egy kreatív együttgondolkodáson alapuló partneri viszony váltja fel. A stratégiában azokat a partnereket kell megszólítani, akik felismerik a múzeum és a kortárs művészet összekapcsolásában rejlő lehetőséget és fontos számukra a társadalmi szerepvállalás és a hosszútávú elköteleződés. Formáját tekintve ez lehet például egy múzeumi baráti kör, amelynek tagjai társadalmi presztízst adnak a modern mecenatúra formáinak.