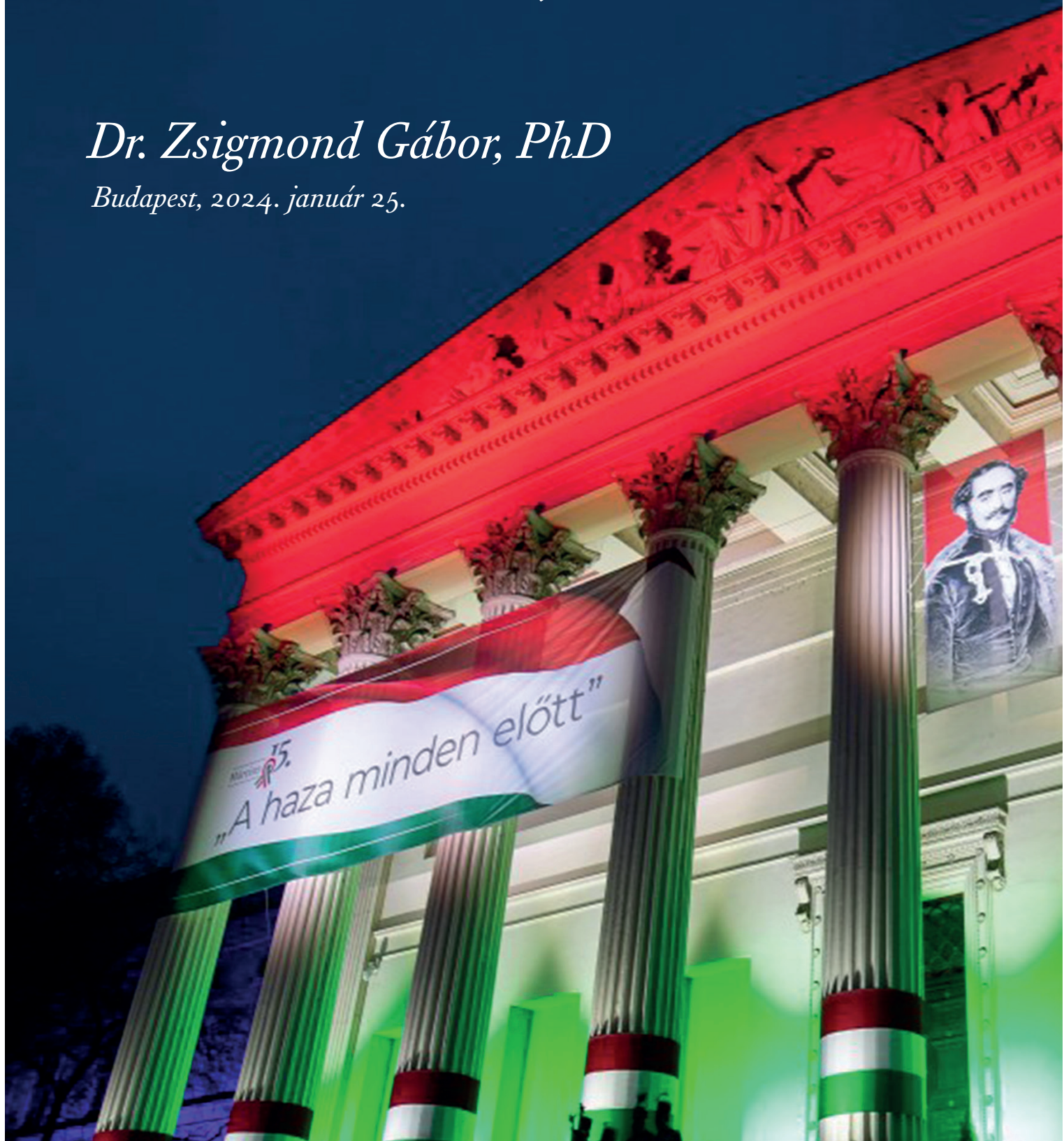


# PÁLYÁZAT

a Magyar Nemzeti Múzeum  
főigazgatói pozíciójának betöltésére

*Dr. Zsigmond Gábor, PhD*

*Budapest, 2024. január 25.*



# PÁLYÁZAT

a Magyar Nemzeti Múzeum  
főigazgatói pozíciójának betöltésére

*Dr. Zsigmond Gábor, PhD*

*Budapest, 2024. január 25.*

# TARTALOM

<b>1. Vezetői összefoglaló</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Az ökoszisztéma</b> .....	<b>6</b>
2.1. A Magyar Nemzeti Múzeum és partnerei .....	6
2.1.1. Gyűjtemények, látogatók, kutatók .....	8
2.1.2. Tagintézmények és külföldi kiállítóhelyek .....	9
2.2. Ágazati stratégiai vezető szerep .....	10
2.2.1. Országos ügy, országos felelősség .....	10
2.2.2. Múzeumi innovációs központ .....	12
2.3. Közép-európaiság és kárpát-medencei együttműködések .....	14
2.3.1. Nemzetközi kiadványpolitika .....	15
2.3.2. A határon túli múzeumokban őrzött magyar gyűjteményi anyagok digitalizálásának elősegítése .....	15
2.4. További nemzetközi szerepvállalás .....	16
2.5. További együttműködések, partnerségek .....	17
2.5.1 A főtevékenységben érintett felsőoktatási, illetve tudományos intézményekkel való együttműködések .....	18
<b>3. Új kiállítási lehetőségek</b> .....	<b>19</b>
3.1. Állandó kiállítás és a hozzáférhetőség fejlesztése .....	19
3.1.1. Láványraktárak .....	20
3.2. Időszaki kiállítások .....	21
<b>4. A Múzeumkert mint közösségi tér</b> .....	<b>22</b>
<b>5. Nemzeti Régészeti Központ</b> .....	<b>23</b>
<b>6. Múzeumpedagógia, értékközvetítés</b> .....	<b>24</b>
<b>7. Szervezeti, vezetési, fejlesztési és működési stratégia</b> .....	<b>25</b>
7.1. Menedzsment .....	25
7.2. Gazdálkodási stratégia .....	26
7.3. Mérhetőség és transzparencia: átlátható éves jelentések .....	27
<b>8. Marketing, PR, belső-külső kommunikációs stratégia</b> .....	<b>28</b>
8.1. Múzeumi közösség, belső kommunikáció .....	30
<b>9. Személyes motivációm</b> .....	<b>31</b>
<b>Önéletrajz</b> .....	<b>32</b>

# 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

*„Mindaddig, amíg a múzeumok kővé nem dermednek,  
változásokon kell keresztülmenniük. Minden nemzedék  
új feladatokat fog számukra adni.”*  
Alfred Lichtwark (1852–1914)

A Magyar Nemzeti Múzeum Magyarország egyik legnagyobb és legfontosabb szellemi alkotása. Ehhez illően és méltóan menedzsmentjének a Múzeum irányítása mellett olyan feladatokat, missziókat is el kell végeznie, amelyek révén az Intézmény képes támogatni a magyar múzeumügyet, az egész hazai országos múzeumi közösséget, katalizátora a szakmai együttműködéseknek, továbbá módszertani és információs központként aktív szereplője a kormányzati és kultúrpolitikai célok megvalósításának, illetve formálója a hazai múzeumi ökoszisztémának. Továbbá az országos, nemzeti szerepkörön túl elősegíti a kárpát-medencei, közép-európai múzeumi együttműködések, a szomszédos országokkal való kulturális kapcsolatok erősítését, képviseli hazánkat a nemzetközi szakmai környezetben, elősegíti a magyar történelmi ismeretek és a magyar kulturális örökség külföldi bemutatását, megértését. Ez a többszintű, stratégiai feladatellátás bontható le további kiemelt célrendszerre.

Ilyen összetett célok eléréséhez a Magyar Nemzeti Múzeum rendelkezik a legkomplexebb szellemi erőforrással, kapcsolatrendszerrel, országos és nemzetközi pozícióval, tekintélyes múlttal és a nemzeti múzeumi státusszal járó kultúrpolitikai támogatással. Ezek várják fel az Intézményt arra, hogy az előttünk álló kihívásokra gyorsan tudjon reagálni, szükség esetén pedig felkészülten nyújtson módszertani segítséget más hazai múzeumoknak is, továbbá hatékonyan támogassa a fenntartói és kultúrpolitikai célok gyakorlati megvalósítását.

Az elmúlt évek tanulságai alapján (covid, múzeumdefiníciós viták, változó látogatói igények és elvárások, turisztikai és versenypiaci szempontok, energetikai kihívások, inflációs környezet stb.) látni kell, hogy a múzeumoknak egyszerre kell szakmai és menedzsment (időnként válság- és változásmenedzsment) feladatokat is elvégezniük. Ezekben az években gyakran kellett gyorsan és úgy döntéseket meghozni, változtatásokat menedzselni, hogy a pénzügyi egyensúlyt, a napi működést, a szakmai feladatellátást, az állományvédelmi szempontokat egyszerre kellett szem előtt tartani. A szakmai és menedzsment kihívások kezeléséhez pedig egyszerre kell foglalkozni a döntések múzeumszakmai, gazdasági és emberi



hatásaival. 2007 óta múzeumvezetői, főigazgató-helyettesi és projektvezetői tapasztalataimmal, a múzeumszakmai környezetben szerzett hazai és nemzetközi ismereteimmal, kutatói és egyetemi oktatói gyakorlataimmal, történész és közgazdász végzettségemmel mind a múzeumszakmai, mind a menedzsment kihívások kezelésében releváns tapasztalatokkal és ismeretekkel rendelkezem.

Kétségtelen, hogy a múzeumok erőforrásai mindenütt korlátosak, és ez alapvető kihívásokat generál. Ugyanakkor számos nemzetközi gyakorlatban jól látható – különösen a műszaki muzeológiában erőteljesen jelen lévő vállalati múzeumok gyakorlatában –, hogy a szakmai és menedzsment feladatok összhangjával az erőforrások optimalizálása, a szinergikus kapcsolatok megteremtése, a külső kapcsolatok fejlesztése, a tudatos múzeumi szolgáltatás-tervezés jelentős értéktöbbletet, újabb bevételi lehetőségeket, jobb láthatóságot, átláthatóbb eredményeket tud létrehozni. Ezeket a gyakorlatokat tehát érdemes áttemelni a mindennapi működtetésbe is. A hatékonyság, a láthatóság, a múzeumi márka tudatos fejlesztése végül vonzóbbá teszi a múzeumot valamennyi partnere – látogatók, fenntartó, szponzorok stb. – számára is, a múzeumi tudományos munka láthatóbbá tétele pedig ma már egyáltalán nem idegen a nemzetközi (és hazai) múzeumszakmai gyakorlattól, erre vonatkozó ismeretek beemelése, fejlesztése gyorsan megkezdhető. A látogatói igények és elvárások fényében, valamint a kultúrpolitikai célok teljesítése érdekében szükséges is mind a múzeumszakmai, mind a menedzsment gyakorlatok alkalmazása annak érdekében, hogy sikeres legyen a nemzeti és nemzetközi aktivitás fokozása, az állandó és időszakos kiállítások programalkotása, a digitalizáció kínált lehetőségek magasabb szintű kiaknázása, az együttműködések fejlesztése, végül pedig annak érdekében, hogy a Magyar Nemzeti Múzeum nevéhez méltó módon szellemi otthonává váljon minden magyarnak.

**Céлом, hogy a Magyar Nemzeti Múzeum az örökségre és meglévő értékeire építkezve egy együttműködésekre nyitott, országos ágazati szerepkörében megerősödő, a magyar múzeumügyet szolgáló és erősítő, katalizátorként és kompetenciaközpontként is működő, a Kárpát-medencében és a közép-európai régióban aktívabb, a magyar kulturális örökséget nemzetközi térben is megismertető, erős intézménnyé fejlődjön. Mindezek mellett a kulturális turisztikai piacon versenyképesebb, szolgáltatásait folyamatosan fejlesztő, láthatóbb, korunk kihívásaira innovatívan reagáló, a gazdasági környezethez hatékonyan igazodó, látogatóközpontú, kiállítási és közönségkapcsolati tevékenységében sokrétű, az újító megoldásokra nyitott, valamint tudományos, illetve múzeumszakmai és régészeti tudásközpontként, a magyar nemzeti közösségek otthonaként működő Intézményként végezze misszióját. Mindezek érdekében a Magyar Nemzeti Múzeum kollektívája tovább fogja erősíteni együttműködési képességeit**

**a fenntartóval, a látogatókkal, a múzeumi és tudományos élet szereplőivel, az oktatási intézményekkel, a társadalmi szervezetekkel, a sajtóval és az Intézmény támogatóival.**

E célokat szem előtt tartva pályázatomban részletesen és több pontban kitérek a megvalósítani kívánt múzeumszakmai koncepcióra, szakmai elképzelésekre és tervekre. Külön hangsúlyt fektetek a széles körű – szakmai, vállalati, felsőoktatási, szakképzési, társadalmi és nemzetközi – együttműködések bemutatására. Kiemelten kezelem a marketingorientált és szolgáltatási szemlélet bevezetését, a külső kapcsolatok fejlesztését, a PR és kommunikációs stratégiát, és a belső kommunikáció szerepének hangsúlyozását. Mindezek kulcstényezőjeként térek ki a szervezeti, vezetési, fejlesztési és működési struktúrákra, a vezetői és munkatársi kapcsolatokra, a szabályozottságra, a stratégiai célok megfogalmazásának és elfogadásának fontosságára, a mérhető és elérendő eredménymutatók kidolgozásának és értékelésének szerepére, valamint a múzeum belső közösségének jelentőségére. A fentiekhez kapcsolódó, illetve az intézményi erőforrások optimális kihasználását és a költségvetési egyensúly megőrzését szem előtt tartó gazdálkodási stratégia, változás- és válságmenedzsment kérdéseket külön fejezetekben, illetve több témakörnél is visszatérően mutatom be. Egyes ügyekkel külön alfejezetekben is foglalkozom. A pályázatomban több helyen teszek észrevételeket az Intézmény jelenleg működésére vonatkozóan, illetve emelem be személyes tapasztalataimat és motivációimat is.

## **2. AZ ÖKOSZISZTÉMA**

### **2.1. A Magyar Nemzeti Múzeum és partnerei**

A Magyar Nemzeti Múzeum stratégiája, sőt mindennapi működése sem képzelhető el a társadalmi, technológiai, gazdasági, környezeti dimenziók, a politikai és jogi környezet, illetve az emberi erőforrások tényezői nélkül. Ezek számos elemének alakulására ugyan nincs közvetlen hatása az Intézménynek, ám e környezeti tényezők folyamatos elemzése révén a Múzeum rugalmasabban tud reagálni a változásokra és felkészültebben tudja átlátni azt az ökoszisztémát, amelyben misszióját és jövőképét meg tudja alkotni, feladatait hatékonyan el tudja látni.

A külső környezeti tényezők kihívásainak kezeléséhez elengedhetetlen, hogy a Múzeum olyan gazdasági és emberi erőforrásokkal, képességgel, valamint a fenntartó által biztosított lehetőségekkel rendelkezessen, amelyek elősegítik az Intézmény küldetésének megvalósítását.

A Magyar Nemzeti Múzeum működése egy erős kapcsolati hálóban képzelhető csak el. Nemzeti intézményként első számú partnere a fenntartó Kulturális és Innovációs Minisztérium. A Múzeum elsődleges partnerei pedig látogatói, illetve az Intézmény köré felépült és folyamatosan építendő közösség. A legfontosabb kapcsolatunk velük van, az ő igényeik és elvárásaik figyelembevételével kell tevékenységünket, feladatainkat, szolgáltatásainkat megszervezni és folyamatosan fejleszteni. Ehhez a látogatókkal való minél szorosabb és közvetlenebb kapcsolat kiépítésében vagyunk elhivatottak.

A Múzeum országos szerepvállalása kapcsán ugyancsak az ökoszisztéma fontos szereplői a helyi közösségek, helytörténeti és lokálpatrióta körök. A Múzeum egyik legfontosabb stratégiai célja ugyanis a közösségteremtés, közösségépítés. Az ezen a területen elért eddigi eredményekre építkezve fejlesztjük és mélyítjük tovább az együttműködések újabb szintjeit. Ezek a stratégiai partnerek elsősorban társadalmi szervezetek, akadémiai és felsőoktatási intézmények, történelmi egyházak, tudományos műhelyek, helytörténeti és honismereti, illetve lokálpatrióta közösségek, szakmai fórumok, alapítványok. Céлом, hogy a Magyar Nemzeti Múzeum találkozási pont, szellemi központ legyen, egyfajta otthonává váljon mindazon szervezetek számára, amelyek a Múzeum missziójának megvalósításában partnerek és minden olyan szerveződésnek, ami a nemzeti örökségért és a nemzeti identitás megerősítéséért kíván tenni.

A közép-európai és nemzetközi jelenlét fokozása érdekében is további partnerségek felé nyitunk. A magyar kulturális és tudományos (elsősorban történeti és régészeti) eredmények nemzetközi bemutatása (idegen nyelvű kiadványok, konferenciák, műtárgydigitalizálási programok, közös projektek stb.) számos esetben tudja érdemi és eredményes módon támogatni a magyar kultúrpolitikai, nemzetpolitikai, kultúrdiplomáciai és külkapcsolati célokat.

A Nemzeti Múzeum ugyancsak számos partnerséggel rendelkezik a magyar muzeológus és régészeti szakképzések, továbbképzések terén is, és ezek köre ugyancsak tovább fejleszthető. A felsőoktatási együttműködések mellett az Intézmény saját képzési politikát is kíván fejleszteni a korszerű szakmai, illetve ágazati feladatellátás érdekében.

A Nemzeti Múzeum megszületéséhez visszanyúló gyökerei vannak az Intézmény életében a mecenatúrának. Ma már ezeket egészítik ki a vállalati együttműködések, a szponzorációs és CSR típusú partnerségek, melyek további bővítése révén növelhető a múzeum hatékonysága. A nemzetgazdaság kulcsszereplőinek, a fejlődő magyar ipari vállalatoknak, a magyar tulajdonban lévő gazdasági társaságoknak, valamint a turisztikai szereplőknek a megszólítása és bevonása jelentős értéktöbbletet képes teremteni a múzeum számára a kölcsönös előnyök megtalálása mentén.

Fontos célnak tekintem az önkéntes programok fejlesztését, az ezirányú együttműködések bővítését.

Természetesnek tekintem a partnerséget olyan múzeumszakmai szervezetekkel, mint a Magyar Vidéki Múzeumok Szövetsége, az ICOM Hungary, vagy a Pulszky Társaság.

A múzeum működését meghatározó szereplők között természetesen kiemelt helyen szerepel a sajtó is. A Nemzeti Múzeum ügyeit, feladatait, projektjeit érintően a nyílt és együttműködésen alapuló tájékoztatásra törekszem.

A Magyar Nemzeti Múzeum kultúrstratégiai intézményként vesz részt a Nemzeti Kulturális Tanács munkájában, és kiemelten dolgozik a nemzeti kultúra megőrzéséért és a nemzeti identitás megerősítéséért. Emellett országos ágazati aggregátori feladatok, a módszertani és információs központi szerep további erősítése révén még növelhető az Intézmény szerepe a hazai múzeumügy, a szakpolitika és a vidéki, vármegyei múzeumok hasznára. Mindezen túl a Nemzeti Múzeum tagintézményi hálózata mellett és annak tapasztalataival is képes hatékonyan támogatni ezeket a törekvéseket, szükség esetén országos koordinációs feladatait a meglévő szellemi erőforrásokra bátran építve tudja könnyen és gyorsan tovább fejleszteni.

A múzeumokra általában, a Magyar Nemzeti Múzeumra pedig kifejezetten igaz, hogy egy vállalathoz viszonyítva is rendkívül sokrétű, sokféle feladatot végezve szerteágazó kapcsolati hálóval rendelkezik. A fenntartói, kormányzati, jogi, múzeumszakmai, tudományos, akadémiai, vállalati, felsőoktatási partnerek mellett a sajtóval, a látogatókkal, a kulturális szolgáltatókkal, társadalmi szervezetekkel, a versenytársakkal egyaránt ki kell alakítani az együttműködés kereteit.

Az ökoszisztéma alapján levezethetőek az országos, nemzeti, közép-európai, nemzetközi kapcsolati hálók és feladatok, a kiemelt és elérhető, illetve elérendő intézményi célok. Ezek részletezését több fejezetben teszem meg.

### ***2.1.1. Gyűjtemények, látogatók, kutatók***

A gyűjteményeket, látogatókat és kutatókat jelen esetben azért tárgyalom egy fejezetben, mert egyik a másik nélkül értelmezhetetlen. Az a gyűjtemény él, amit kutatnak és azok a gyűjteményi tételek élnek igazán, amelyek hozzáférhetőek, látogathatóak. A Magyar Nemzeti Múzeum tárgyi gyűjteményei mintegy 3 millió tételt foglalnak magukba, a teljes intézményrendszer vonatkozásában ebben több mint 25 ezer szekrénykataszteri anyag is található. A tárgyi gyűjtemények mellett a Múzeum mintegy 350 ezer forrásértékű dokumentumot, több mint 300 ezer forrásértékű archív fényképet, 4665 méternyi mozgófilmet, több mint 13 ezer percnyi videófelvételt és közel ugyanennyi hangfelvételt őriz, továbbá teljes könyvtári gyűjteménye meghaladja a félmillió kötetet, adattári gyűjteménye pedig több mint 280 ezer darabból áll.



Ez a jelentős és páratlan gyűjteményi anyag a **magyar nemzet egyedülálló tárgyi és szellemi örökségét rejt**. Legfontosabb célunk kell, hogy legyen tehát biztosítani a minél szélesebb körű hozzáférést a látogatók és kutatók számára. Ehhez valamennyi eszközt meg kell ragadni a kiállítási politikában, a digitalizálásban, a közzétételben, valamint a látogatható raktárak révén is. A magyar történelem és a magyar kulturális örökség minél szélesebb körű hazai és nemzetközi bemutatása, valamint a gyűjtemény utókor számára történő gyarapítása az Intézmény alapvető és egyik legfontosabb feladata. A gyűjtemények fejlesztése, gyarapítása, a nyilvántartási, valamint revíziós és digitalizálási feladatok elvégzése, a külső és belső kutatók munkája, a minél magasabb szintű hozzáférhetőség biztosítása nélkül pedig nincsenek nagy hatású kiadványok és nincsenek nagy sikerű kiállítások sem.

A gyűjteményezési terv realitásait a mindennapokban az erőforrások határozzák meg. A kiváló szakemberállomány mellé olyan pénzügyi mozgásterre van szükség, ami biztosítja a magyar nemzeti műtárgyvagyon tudatos, tervezhető gyarapítását. A vásárlások során szem előtt kell tartani, hogy magántulajdonban, magángyűjteményekben lévő kiemelkedő értékek ne kerüljenek ki a közgyűjteményi rendszer látóköréből. A vásárlások mellett a gyűjteménygyarapítás egyéb módjai is forrásigényesek, így például a régészeti feltárások, műszerek, térinformatikai adatgyűjtések és adatfeldolgozások, műtárgylogisztikai és raktározási költségek. Ugyanakkor minden hagyományos múzeumi alapfeladatnak – kutatás, értelmezés, kiállítás – ezek a fundamentumai. Enélkül, vagyis a **nemzeti műtárgyvagyon felelős gondozása nélkül látványos eredményeket a múzeumi tevékenységben nem lehet elérni**. A Magyar Nemzeti Múzeum mozgásterének és erőforrásainak meghatározása során tehát ezt a szellemiséget tartjuk mindig a szemünk előtt.

### *2.1.2. Tagintézmények és külföldi kiállítóhelyek*

A Nemzeti Múzeumnak erős vidéki jelenléte van, országos hálózata ugyancsak jó alap arra, hogy az Intézmény erősítse országos szerepét. A vidéken elhelyezkedő múzeumok sikeres kiállításairól és programjairól az országos médiában is hallani. Ugyanakkor fejlesztendőnek látom az Intézményen belüli együttműködéseket, a programok és feladatok intenzívebb összehangolását. Jelenleg a Nemzeti Múzeum tagintézményeinek arculata és külső kommunikációja még széttartó, nem mutat egységet. E tekintetben mielőbb indokolt a tagintézmények online jelenlétének, honlapjainak vizuális egységesítése is.

Erősíthetőek a helyi önkormányzati, kulturális, oktatási, turisztikai szereplőkkel való együttműködések is. Ez több esetben határon túli projektek lehetőségét is kínálja. A határmenti turisztikai vérkeringésbe történő intenzívebb bekapcsolás terén pedig szintén

elengedhetetlenek a helyi önkormányzatokkal és a turizmus szereplőivel történő együttműködések. E tekintetben Esztergomot – ahol a városban a Múzeumnak több helyszíne is van – tekintjük pilot projektnek. Itt soron kívül megkezdjük a munkát a helyi szereplőkkel és Esztergom város vezetésével való szoros együttműködésben.

Külön említést teszek a régészeti helyszínek bemutatásáról is, hiszen például Vértesszőlős nevét minden magyar diák ismeri, de Baláca, Campona vagy Visegrád vonatkozásában is jól népszerűsíthető, társadalmiasítható tartalom áll rendelkezésre. A régészek munkáját, a régészeti tevékenység eredményeit intenzív tartalomfejlesztési és kommunikációs munka révén érdemes széles körben is jobban megismertetni.

A külföldi kiállítóhelyek, emlékhelyek ismertségét is lehet még javítani, például a Magyarországról induló turisták körében, illetve az adott országban élő magyarok és helyi lakosok között. Ma már jelentős számú magyar turista jár például Törökországba és Lengyelországba is. A turizmus szereplővel való együttműködések révén ezekre célzott kampányokkal lehet felhívni a figyelmet. Kiemelten fontos a helyi Liszt Intézetekkel való szoros partnerség kialakítása elsősorban a program- és kiállításszervezés, valamint a népszerűsítés és a helyi kapcsolatépítés területein. A szomszédos országokban jelenleg egyetlen külföldi kiállítóhely vagy emlékhely sincs a Magyar Nemzeti Múzeum égisze alatt. Ezt legalább intenzív kiállítási programok megvalósításával javítani kell.

## 2.2 Ágazati stratégiai vezető szerep

### 2.2.1. Országos ügy, országos felelősség

*„Miután Ő császári királyi fensége, az ország nádora, azon kiváló buzgalmához képest, mellyel az ország dicsőségének és boldogságának további gyarapodása iránt mindenkor viseltetni szokott, egy nemzeti muzeum alapítása tervét az ország összes vármegyéinek átküldötte s azokat ezen célra szolgáló alap gyűjtésére fölszólította: Ő császári királyi fenségének ezen fölhívásától, s attól az igyekezettől serkentve, hogy a magyar nyelv művelése s a nemzeti irodalom és ipar ez intézmény által is előmozdittassék, számosan úgy a közelebbi mult országgyűlés alatt, mint azután is, a köz-törvényhatóságok közbejöttével tetemes ajánlatokat tettek ezen célra.”\**

\* | 1808. évi VIII. törvénycikk a Nemzeti Múzeum felállításáról, és a magyar nyelv művelését előmozdító más intézkedésekről

A nemzet múzeumának ügye alapításától kezdve az egész ország ügye. A Múzeum megalapításának, létrehozásának gyökereihez visszanyúlva a legfontosabb cél, hogy a Magyar Nemzeti Múzeum a jövőben is az ország első számú múzeuma legyen. Ez pedig ma elsősorban felelősséget és feladatot jelent. Felelősséget és feladatot, hogy olyan – a múzeumokat is érintő nemzetközi kulturális, szellemi, gazdasági kihívásokat értő és elemző – tudásközpontot hozzunk létre, ami belátható időn belül képessé tud válni arra, hogy országos léptékben támogassa az ágazat és a kulturális tárca tevékenységét. Ez az Intézmény jelenleg is betöltött szerepén túl ma olyan jövőképet jelent, ami a hazai múzeumügy vonatkozásában tovább erősíti az Intézmény ágazati katalizátor és kompetenciaközponti szerepét.

Az ágazati szerepkört ismertetve látni kell, hogy a múzeumoknak ma már Magyarországon sem a múzeumok a versenytársai. A hazai közgyűjteményi szektoron belül – ideértve a múzeumszakmai szervezeteket is – sokkal fontosabb a közös nevezők megtalálása, mint a szereplők saját eredményességét is visszatartó kompromisszumkerülés. A működésünket meghatározó – a vezetői összefoglalóban is említett – környezeti hatások, tendenciák, tapasztalatok mindannyiunk számára új kihívásokat jelentenek. A változó látogatói igényekre és elvárásokra, a turisztikai és versenypiaci szempontokra, a gazdasági és társadalmi kihívásokra a múzeumok kénytelenek reagálni. E tekintetben elég az ICOM égisze alatt az elmúlt öt-hat évben lezajlott nemzetközi vitákat végigkövetni a múzeum szó definíciós vitájáról. Ebben a polémiaiban magam is részt vettem mind a 2019-es kiotói, mind a 2022-es prágai ICOM kongresszuson, illetve a definíció hazai értelmezését segítő vitákban is a sajtónyilvánosság és a tudományos közönség előtt (interjúk a közmédiában és napilapokban, konferenciaszervezés, publikációk, előadások stb.).

A Magyar Nemzeti Múzeum ma is betöltött országos stratégiai szerepén túl a jelenleginél lényegesen hatásosabb módszertani és koordinációs támogatást tudna nyújtani a hazai vidéki, illetve vármegyei múzeumok számára. A többirányú – fenntartó felé, vidéki múzeumok felé egyaránt működtethető – statisztikai adatszolgáltatások mellett az országos szakmai továbbképzések, e-learning programok is bőven rejtenek még magukban tartalékokat az új kihívásokhoz illeszkedő feladatok ellátását támogató szakemberképzésben. A Múzeum mind a hazai, mind a kárpát-medencei magyar gyűjteményekkel rendelkező múzeumok vonatkozásában – fenntartói támogatás esetén – képes volna kapacitásainak fejlesztésére a gyűjteményi digitalizálások elősegítésében, módszertani és technológiai támogatás biztosításában, a szakmai feladatellátás javításában, a munkatervi feladatok összehangolásában, továbbá innovatív múzeumi megoldások központi műhelyeként szolgálni, amint ezekre még később is kitérek.

A közgyűjteményi ágazaton belüli versengés helyett tehát kooperációra, továbblépésre, egységesebb és összehangoltabb működésre van szükség ahhoz, hogy az előttünk álló

kihívásokat, nemzetközi folyamatokat sikeresen tudjuk kezelni, és a legújabb tendenciák pontos ismeretében úgy navigáljunk, hogy az aktuális trendeket is saját előnyünkre tudjuk kihasználni.

A Magyar Nemzeti Múzeumra és annak teljes hálózatára éppúgy igaz, amint a hazai múzeumi ágazatra, hogy a múzeumi szakemberek által elvégzett értékmentő, értékteremtő, értékközvetítő tevékenység a múzeumok kapcsolati hálója, a látogatók és más múzeumi érintettek (stakeholderek) számára sokszor alig látható, alig követhető, nem eléggé érthető. A feladatok és programok összehangolása, vagyis a tudatos, tervezett és összehangolt működés a meglévő erőforrások mellett is láthatóbb tevékenységet képes felmutatni. Mindehhez versenyképesebb, átláthatóbb, együttműködőbb ökoszisztémát kell teremtenünk.

A Magyar Nemzeti Múzeum az Intézmény keretében felhalmozott humántőke, vagyis a kiemelkedően felkészült szakmai kollektíva révén számos ponton tud a hazai múzeumügy vonatkozásában katalizátorként, kompetenciaközpontként és képzési központként is működni. A Múzeum keretében működő Országos Muzeológiai Módszertani és Információs Központ szerepét érdemes tovább erősíteni, de ugyanilyen kiváló alapokon fejleszthető tovább a Múzeum állományvédelmi kompetenciaközponti szerepe. Az ország legfontosabb restaurátori szakkönyvtára, a nemzetközi muzeológia könyvészeti anyaga ugyancsak növelhetik az Intézmény ágazati szerepkörét. Az ebben rejlő lehetőségek azonban ma még inkább kiaknázatlan potenciálok, amelyek forrásbiztosítás révén mégis viszonylag gyorsan és magas hatékonysággal emelik a Magyar Nemzeti Múzeum központi szerepét. Hasonlóan kiemelt információs és szakmai központnak számít önmagában a MNM Nemzeti Régészeti Központ is. **A Magyar Nemzeti Múzeum, mint az ország egyedülálló szellemi alkotása értékes humán erőforrásaival, – fenntartói döntés esetén – megfelelő szabályozással a jelenleginél magasabb szintű értékteremtő tevékenységet tud kifejteni a hazai múzeumügy fejlesztése és komplex támogatása érdekében. Mindennek alapvető célja a versenyképesebb, átláthatóbb, együttműködőbb hazai múzeumi környezet tudatos és rendszerszintű kiépítése.**

### *2.2.2. Múzeumi innovációs központ*

Ma minden technológia rendelkezésre áll ahhoz, hogy a múzeumok is a digitális tér aktív szereplőivé váljanak. Ezt ugyanis a múzeumok számos tekintetben tudják jól kiaknázni. Egyfelől az egyirányú kommunikáció helyett a digitális párbeszéd jó eszköz új célcsoportok elérésére, illetve a minél nagyobb arányú elkötelezett és visszatérő látogató megnyerésére. Másfelől versenypiaci és magánszereplők is meg tudtak jelenni bizonyos közgyűjteményi

szerepekben, ahol nem egy esetben sikeres bevételszerző tevékenységre is képessé váltak. Harmadrészt szinte felbecsülhetetlen tartalékok vannak a gyűjteményi digitalizálás terén. Végül a digitális, az információ- és kommunikációtechnológiai (IKT) és smart megoldások általában a látogatók kiszolgálásától az ingatlankezelésen át az állományvédelemig kínálnak hosszú távon megtérülő, jól hasznosítható, fenntartható megoldásokat a múzeumi környezetben.

Később még külön kitérek arra, hogy a szomszédos országokkal való múzeumi együttműködésekben komoly lehetőségek rejlenek a közös műtárgydigitalizálási projektekben. Ezen túl bőven van fejlesztési potenciál a Magyar Nemzeti Múzeum könyvtári gyűjteményi anyagainak digitalizálásában is, ennek révén a hozzáférhetőség javításában. Az állományvédelmi szempontok mellett a kutathatóság megkönnyítése, a múzeumban őrzött műtárgyak és kulturális javak könnyebb nemzetközi bemutathatósága, láthatóságának növelése, felhasználhatóságának biztosítása elősegíti a magyar történeti kutatásokat külföldi kutatók, egyetemisták és érdeklődők számára.

A digitalizáció mellett az IKT és a smart megoldások alkalmazása is egyre elterjedtebb a kulturális turizmusból és a múzeumi környezetben egyaránt. A látogatói szempontok alaposabb megismerésében, a látogatói élmény javításában, a látogatások megszervezésében, a múzeumi szolgáltatások fejlesztésében az ilyen megoldások terén egyre több jó gyakorlat, tapasztalat és termékszintű megoldás létezik. Az adatalapú rendszerek az állományvédelem, az épület- és raktárüzemeltetés, hosszú távon a működési költségek mérséklése terén is képesek eredményeket felmutatni. Ahhoz képest, hogy a 2010-es évek legelején még a mobiltelefonok látogatói terekben való használata körül is viták folytak, ma már az okostelefonok, az újabb és újabb online, IKT és smart megoldások a mindennapi élet részeivé váltak. Sikeres finanszírozási környezetben a Magyar Nemzeti Múzeum a hazai múzeumokban alkalmazható digitális, IKT és smart megoldások innovatív kísérletező és módszertani központjává válhat. A Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégiában betöltött ágazati aggregátor szerep, az Országos Muzeológiai Módszertani és Információs Központban korábban megvalósított projektek jó kiindulási alapot kínálnak ezekhez a fejlesztési tervekhez. **A cél, hogy a legkorszerűbb digitális, IKT és smart megoldások terén is a Magyar Nemzeti Múzeum végezzen az egész ágazat számára kísérleti projekteket, biztosítson innovációs műhelyt és építsen hidat a hazai múzeumi, a nemzetközi, valamint vállalati világ szereplői között.**



## 2.3. Közép-európaiság és kárpát-medencei együttműködések

*„semmi sem emel fel, csakis az alázat, semmi sem taszít le, csakis a gőg és a gyűlölség.”\**

A közép-európaiság és a békés együttélés gondolatának legfontosabb kulcsszava: az együttműködés. Az együttműködés és partnerség a szomszédos országokkal, közösségekkel, intézményekkel, tudományos műhelyekkel a történelmi időkre visszanyúló kárpát-medencei közös örökség gondolatiságát szem előtt tartva. Az elmúlt bő száz év viszontagságai ugyan megtépázták a békés együttélés gondolatát, de sok „trianonnyi” idő kínálja a közös történelem, a közös értékek, közös sikerek kutatásának és bemutatásának lehetőségét. Nemcsak a nagy politikatörténeti polémiákhoz tud a Magyar Nemzeti Múzeum hiteles és közép-európai tudományos platformot kínálni, hanem azokhoz a mikrotörténeti kutatásokhoz is, amelyek a legszorosabb kötelékként tartják egyben ma is ezeket a régiókat, és amelyek megannyi emlékét őrzik a kárpát-medencei családok, magángyűjtemények és múzeumok.

A közös, vagy hasonló történelmi gyökerek és keretek, a hasonló történelmi élmények és tapasztalatok szinte kínálják az együttműködés lehetőségét. Fontosnak tartom minél több szomszédos országból érkező kiállítás befogadását, valamint hazai kiállítások szomszédos országokba való utaztatását is. A kiállítások révén jelentős tömegekhez lehet eljutni és formálni a régió intellektuális közönségének véleményét. Személyesen is több sikeres együttműködést tudtam kialakítani a szomszédos országokban működő Liszt Intézetekkel és a környező országokban működő helyi múzeumokkal (például a 2022-es Fiume-kiállítást a horvát és a magyar sajtó is jól fogadta, a tárlatról pedig horvát-angol-magyar és olasz tudományos kiadványok is születtek). A közös kiállításokon túl műtárgydigitalizálási programok, konferenciák, konferenciasorozatok, képzési és tudományos projektek indíthatók el. A múzeumi szakemberek meghívásával képzési programokba való bekapcsolódást és intenzívebb tudáscserét is meg lehet valósítani. Kiemelten fontosnak tartom a szomszédos országok nyelvén elérhető publikációk, konferenciakötetek, tanulmánykötetek megjelentetését is. Mindezek mellett a Magyar Nemzeti Múzeum platformot tud kínálni a közép-európai régió működését értő tudományos, szellemi műhelyekkel, mint például a Pro Minoritate vagy a Kommentár folyóirat szellemi közössége.

Mindezekhez a politikai környezet, az Európai Unió keretek, a technológiai környezet is rendelkezésre áll, ráadásul történelmi léptékben nézve kivételes lehetőségek nyílhatnak meg, hiszen az elmúlt száz évben aligha állt össze ilyen sok paraméter egyidejűleg az együtt-

\* | Szent István király intelmei Imre herceghez

működések gyakorlati megvalósításához. Lényegében egy **bő évszázada nem látott lehetőséget kell ma megragadni, illetve sok esetben hosszú évtizedek óta megszűnt partneriségeket lehet újraéleszteni. Kiemelt célom, hogy a Magyar Nemzeti Múzeum szakmai együttműködésekre építkezve különösen a kiállítási, tudományos és digitalizálási programokon keresztül a Kárpát-medence és Közép-Európa területén fokozza aktivitásait, és innen kisugározva a nagyvilágba is eljuttassa a magyar történelem és a magyar kulturális örökség kutatásának eredményeit a nemzetközi kutatóhelyek, múzeumok, egyetemek és tudományos műhelyek felé.**

### *2.3.1. Nemzetközi kiadványpolitika*

**A közép-európaiság eszméjét erősítő tudományos kiadványok megjelenésében minden eddiginél nagyobb hangsúlyt kívánok fektetni – az angol mellett – a szomszéd országok nyelvein történő könyvkiadásokra.**

Ehhez a könyvterjesztői feladatokat és az üzleti háttér szervezeti kereteit is fel kell térképezni, illetve ki kell alakítani. A Magyar Nemzeti Múzeum így az intézményi kiadványokon túlmenően fel tudná vállalni további kiadványok gondozását, megjelenetését és terjesztését is.

A tudományos, nyelvi és diplomáciai elvárások teljesüléséért tudományos szerkesztői csapat felel. A szomszédos országokban működő Liszt Intézetekkel, a nemzetpolitikai szervezetekkel, alapokkal, társadalmi szervezetekkel és szövetségekkel erősítendő együttműködések révén biztosítani lehetne a Múzeum ezirányú hiteles, megalapozott és eredményes tevékenységét.

A kiadványok online elérhetőségét is számos esetben biztosítani kell, különösen a szomszédos országokban működő (de általában a nemzetközi) tudományos élet szereplői, felsőoktatási intézmények, doktoranduszok, egyetemisták és érdeklődők számára.

### *2.3.2. A határon túli múzeumokban őrzött magyar gyűjteményi anyagok digitalizálásának elősegítése*

A közép-európai együttműködések keretében kiemelt hangsúlyt kívánok fektetni a határon túli magyar vonatkozású gyűjtemények digitalizálásának elősegítésére. E tekintetben alapvető törekvésünk, hogy a nemzeti örökséghez és a szomszédos országokhoz kapcsolódó közös örökség a ma eszközeivel hozzáférhetőbbé, kutathatóbbá, bemutathatóbbá váljon. Ehhez ma már minden technológiai eszköz rendelkezésre áll, de meg kell találni a partneriséget és a szakmai segítségnyújtás megfelelő formáit a különböző fenntartású – ideértve egyházi fenntartású – gyűjteményekkel és múzeumokkal. **A meglévő technológiai háttér**

mellett az európai és regionális együttműködések, az uniós jogszabályi környezet és Magyarország külpolitikája olyan háttérrel teremt ma az együttműködések formái számára, amelyek csak történelmi léptékkal mérhetőek. A digitalizálási programok révén felbecsülhetetlen tudás válna hozzáférhetővé anélkül, hogy az országok közötti valós műtárgymozgatásokra, tulajdonosi vitákra, diplomáciai bonyodalmakra kerülne sor. A cél, hogy a digitalizálás révén a magyar kultúra további platformokon jelenjen meg a nemzetközi térben, biztosítva a kutathatóságot, hozzáférhetőséget, további értékteremtő, alkotó folyamatokat katalizálva.

## 2.4. További nemzetközi szerepvállalás

A Magyar Nemzeti Múzeumnak jelenleg is intenzív nemzetközi együttműködései, szervezeti tagságai, projektjei vannak. A múzeumi trendek és platformok, vagy a legújabb kutatások és esettanulmányok ismerete, a kapcsolatépítés és állandó jelenlét, a nemzetközi szinten látható eredmények kapcsán a tudáscsere jelentősége aligha hangsúlyozható túl. A Magyar Nemzeti Múzeum működésében, tudományos minőségében és szolgáltatási színvonalában a mérce csakis globális lehet, míg a vezető szerepet a közép-európai régióban kell betöltenie. A tudományos, kiállítási, konferenciaszervezési, képzési, digitalizálási projekteken túl a nemzetközi kapcsolatok jelentősége, a tudáscsere, a jó gyakorlatok és tapasztalatok megosztása a napi működtetés, változásmenedzsment, válságkezelés időszakában is komoly előnyhöz juttathatja azokat az intézményeket, amelyek stabil nemzetközi kapcsolati hálójával rendelkeznek. Erre világosan rámutatott a covid világjárvány is, ahol a nemzetközi múzeumszakmai közegben sűrű és hatékony egyeztetési fórumokat tartottunk.

A nemzetközi együttműködések külön terepe a pályázati lehetőségek feltérképezése és minél több sikeres pályázat menedzselése. Ezek az Európai Unión belüli és kívüli tagokkal is komoly értékteremtő folyamatokat képesek katalizálni a fent említett területek bármelyikén, egyszerre akár többféle formában is (kiállítás, konferencia, kiadványok, digitalizálás, tudástranszfer stb.). A nemzetközi projektek jól kapcsolódhatnak a kormányzati és kultúrpolitikai, külkapcsolati célokhoz is. A kultúra, mint soft power és mint a kapcsolatok megerősítésének fontos eszköze ugyancsak számos esetben képes jelentős hozzáadott értéket teremteni nemzetközi politikai, diplomáciai, gazdasági együttműködésekhez.

Végül a magyar történettudomány iránt érdeklődő nemzetközi közönség számára is tartalmakat kell fejlesztenünk. Erről már több ponton is említést tettem, illetve teszek a pályázati anyagomban, de röviden összefoglalva: az ezirányú tevékenységet a fent jelzett módok

mellett célzottan is művelni kell. Kiemelten fontos a magyar történettudományi és régészeti eredmények nemzetközi platformokon való online közzététele, a Magyar Nemzeti Múzeum egyes könyvtári és tárgyi gyűjteményi anyagainak hozzáférhetőségének növelése, ezáltal is a Magyarország története iránt érdeklődő nemzetközi közönség magyar kutatási eredményekkel való hiteles kiszolgálásának elősegítése. Ennek keretében kiemelten fontosnak tartom a digitalizálási projektek felgyorsítását.

Eddigi nemzetközi múzeumszakmai szervezetekben betöltött vezetői tisztségeim és aktivitásaim nyomán a nemzetközi szakmai közegben otthonosan mozgok, jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezem, ezek pedig megalapozzák a fent bemutatott célok érdekében szükséges gyors és eredményes lépések megkezdését.

## 2.5. További együttműködések, partnerségek

A múzeumi feladatellátás társadalmi hasznosulásának növelése, a kulturális akadálymentesítés támogatása, a kulturális alapellátás, a hozzáférhetőség fejlesztése, az Intézmény erőteljesebb társadalmi jelenléte, az aktív hazai és nemzetközi szerepvállalás érdekében számos, korábban nem, vagy csak részben említett együttműködést érdemes még tovább fejleszteni, vagy újakat kialakítani.

A Magyar Nemzeti Múzeum országos, nemzeti céljait a kezdetektől, egészen a Múzeum születésétől fogva támogatták a hazai nemzeti elit tagjai, az állami közigazgatás és önkormányzatiság szereplői, a történelmi egyházak, a tudomány meghatározó aktorai, a vagyonos, vagy a nemzeti ügyek iránt elhivatott és tenni akaró magánszemélyek. Visszatekintve az alapítás körüli időszakra, tudjuk, hogy a vármegyék és a mecénások, adakozók teremtették meg gróf Széchenyi Ferenc 1802-es intézkedései után a gyűjtemények látványos gyarapításának alapjait. Kezdetben – nem utolsó sorban az egyház és az egyetem közreműködésével – ideiglenesen elhelyezett gyűjtemények mintegy tíz évnyi építkezést követően 1847-től váltak látogathatóvá a Pollack Mihály tervezte csodálatos épületben.

A fenti szereplők utódai ma ugyanennyire meghatározóak abban, hogy a Magyar Nemzeti Múzeum teljesíteni tudja küldetését a XXI. században. Bő két száz évvel később ugyanannak a feladatnak van leginkább súlya, amiért elődeink tenni akartak a Magyar Nemzeti Múzeum létrehozásával, ez pedig nemzeti identitásunk erősítése.

Ehhez ma is szükség van a nemzeti elitre, az állami közigazgatás és önkormányzatiság szereplőire, a történelmi egyházakra, a tudomány és felsőoktatás meghatározó aktoraira,

a vagyonos, vagy a nemzeti ügyek iránt elhivatott és tenni akaró magánszemélyekre, a Magyar Nemzeti Múzeum misszióját segítő vállalatokra és társadalmi szervezetekre.

Megbízásom esetén kifejezetten arra fogok törekedni, hogy széles körű együttműködések révén a Magyar Nemzeti Múzeum köré egy aktív közösséget építsek. Hiszek abban ugyanis, hogy Nemzeti Múzeum országos és nemzetközi tekintélye, gyűjteményeinek tudatos fejlesztése, arculata, új állandó kiállításának megteremtése során minden más magyar múzeumnál fontosabb, hogy a Nemzeti Múzeum minél szélesebb körű, nemzeti szintű partnerségben és közösségben folytathassa építő munkáját.

**A széles körű nemzeti szintű együttműködés elengedhetetlen ahhoz, hogy a Kárpát-medencében egykor élt emberek múltjának bemutatásán túl releváns üzeneteket fogalmazzunk meg a ma itt élők és a jövő generációi számára.**

### *2.5.1 A főtevékenységben érintett felsőoktatási, illetve tudományos intézményekkel való együttműködések*

A Múzeum számos felsőoktatási és tudományos intézménnyel működik együtt jelenleg is. Célom a meglévő kapcsolatok szorosabbra fűzése, és az együttműködések további bővítése nem csupán a képzési programok terén, hanem a közösségépítés és programalkotás során is. Nagymúltú képzési típusú együttműködések vannak például a Magyar Képzőművészeti Egyetemmel, de fontosnak tartom, hogy a képzési programokon túl a közösségépítés és programalkotás terén is minél több felsőoktatási intézménnyel alakítsunk ki élő és aktív kapcsolatot. Ebben a korszerű muzeológiai szakképzés terén mind a vidéki (például Debreceni Egyetem), mind a fővárosi (például ELTE) egyetemekkel erősítjük a kapcsolatainkat. Kézenfekvő a földrajzi közelségben (járási távolságban lévő) egyetemekkel, ezek hallgatói önkormányzataival, alumni programjaival és egyéb szereplőivel is kialakítani további programszervezésre, közönségszervezésre, kommunikációra épülő együttműködések, hiszen a Múzeum főépülete egy fejlődő egyetemváros közepén helyezkedik el. A már említett ELTE mellett a Károli Gáspár Református Egyetem, a Pázmány Péter Katolikus Egyetem, a Budapesti Corvinus Egyetem is voltaképpen az Intézmény szomszédságában található, így a képzéseken túl a közösségépítés és programszervezés, a fiatal, egyetemista közönség elérése szempontjából is bőven kínálkoznak eddig ki nem használt együttműködési lehetőségek.

A muzeológusi és régészeti oktatás mellett fontosnak tartom a szolgáltatásfejlesztéssel kapcsolatos együttműködések kialakítását, továbbá a saját képzések fejlesztését is. Utóbbi kapcsán korszerű, nemzetközi tapasztalatokra is építkező programok kialakítását tervezem. Ehhez a felsőoktatási szereplők mellett együttműködési megállapodásokat tervezek kötni



több kutatóintézettel, valamint tudományos műhelyekkel, alapítványokkal, akik a képzési, közösségépítési, programalkotási és kiállítási – kiemelten az új állandó kiállítást érintő – tevékenységben ugyancsak a Magyar Nemzeti Múzeum fontos partnerei lehetnek. Ide tartoznak az olyan szervezetek is, amelyekkel mind az új állandó kiállításon, mind egy-egy alapító okiratban foglalt feladat (például orvostörténet) kapcsán konkrét együttműködések alakíthatóak ki, mint a Professzorok Batthyány Köre.

## 3. ÚJ KIÁLLÍTÁSI LEHETŐSÉGEK

### 3.1. Állandó kiállítás és a hozzáférhetőség fejlesztése

A Magyar Nemzeti Múzeum Magyarország egyik legnagyobb szellemi alkotása. Egyúttal a múzeum – az 1848-as hagyományok és a március 15-i nemzeti megemlékezések révén – a nemzeti függetlenség és szabadság szimbóluma is. E hatalmas örökséget úgy lehet felelősen továbbadni, ha már ma gondolunk arra, mit tudunk mindehhez hozzátenni. A Múzeum működtetése, az ágazati szerepkör betöltése, a nemzetközi feladatok magasabb szintű ellátása mellett hosszú távú fejlesztésekben is gondolkodni kell, amelyek maradandó értéket hagynak hátra a következő generációk számára. A szervezeti, szervezési formákon túl tehát belátható időn belül foglalkozni kell a múzeumépület fejlesztésével és új kiállítóterek, közösségi terek létrehozásával is.

Nagyméretű, megfelelő műtárgylogisztikai háttérrel működtethető, a kortárs kiállítás-technikai megoldásokat befogadni képes, korszerű kiállítóterek nem állnak kellő számban a Múzeum rendelkezésére. A főépület belső udvarainak lefedését, valamint egykori ipari épületek hasznosítását egyaránt vizsgálni kell a helyzet javítása érdekében. Mindkettő területen mielőbb el kell indítani az előkészítési és tervezési feladatokat, hiszen mindkét esetben csak hosszú távra nyúló, idő- és forrásigényes folyamatok tudják megalapozni a kivitelezést érintő döntéseket és megteremteni a várható végeredményt.

Kiemelt prioritással kell tehát foglalkozni az új állandó kiállítás építészeti, műszaki és tartalmi előkészítésével, figyelembe véve, hogy a kiállítással kapcsolatosan megfogalmazható célokhoz és elvárásokhoz hozzárendeljük a ma még elavult, megújítást igénylő eszközrendszert. A nemzet múzeumához méltó kiállítástechnikai megoldások biztosítása nélkül ugyanis nem lehet nagy sikerű kiállítást megvalósítani. A kiállítási és közösségi tereknek

olyan műszaki tartalommal kell rendelkezniük, amelyek képesek megfelelő kiállítástechnikai és állományvédelmi környezetet teremteni. **Az építészeti, belsőépítészeti, vizuális és kiállítástechnikai tervezésnek a tartalomfejlesztési, kurátori munkával szimbiózisban kell fejlődnie, ennek professzionális kereteit mielőbb meg kell teremteni.** Az új Közlekedési Múzeum tervezésének szakmai felelőseként és a Magyar Innováció Háza tartalomfejlesztési felelőseként az elmúlt időszakban magyarországi és nemzetközi építészirodákkal, külföldi kiállítástechnikai cégekkel, hazai múzeumszakmai és kurátori csapatokkal éveken át dolgoztam nagyszabású új állandó kiállítások előkészítésén, így a komplex feladathoz az aktuális nemzetközi és hazai gyakorlatokat ismerő, releváns tapasztalatokkal rendelkezem.

Az egyik legfontosabb hosszú távú – de már ma elindítandó – feladat tehát az épület fejlesztése, és új, korszerű kiállítóterek és látogatható raktárak létrehozása. Ezek előkészítését a kedvező döntések és forrásbiztosítás érdekében mielőbb meg kell kezdeni. A Liget Budapest Projekt sikerei, a Petőfi Irodalmi Múzeum épületét érintő felújítások eredményei jól mutatják, hogy **a nemzeti kultúra és nemzeti identitás meghatározó tereinek is lépést kell tartaniuk a kor kihívásaival, hiszen csak ekkor tudnak vonzó helyszínekként, a látogatói igényeknek és elvárásoknak megfelelő, a kulturális turisztikai piacon is versenyképes, és a misszióját a jövőben is betölteni képes, erős közösségteremtő múzeumként működni.** Mindezeket a Magyar Nemzeti Múzeum épületét érintő új, korszerű kiállítóterek és közösségi terek biztosítani tudják a nemzet múzeuma számára is. Az előkészítő és tervezési munkákkal párhuzamosan pedig a hozzáférhetőséget javító és új kiegészítő szolgáltatásokat is nyújtó látogatható raktárak kialakítását ugyancsak el kezdeni a nemzetközi példák nyomán.

### **3.1.1. Látványraktárak**

A múzeumtudományi konferenciákon és publikációkban gyakran elhangzik, hogy a múzeumok gyűjteményeik 5-10%-át tudják egyszerre kiállítani, vagyis a páratlan műtárgyak 90-95%-a raktárakban fekszik. Ezek a raktárak a látogatók, a szakmai érdeklődők, a külső kutatók számára is ritkán hozzáférhetőek, de gyakran a fizikai megközelítésük is nehézkes, mivel például tömegközlekedési kapcsolatokkal alig feltárt városrészekben helyezkednek el. **A Magyar Nemzeti Múzeum a nemzeti identitás legfontosabb műtárgyait őrzi és gondozza** raktáraiban. A hozzáférés biztosításában a műtárgydigitalizálás, a határokon inneni és határon túli bemutatás, időszakos és állandó kiállítások létrehozása egyaránt kínálnak rész megoldásokat, és ezeket maximálisan ki is kell használni. A hozzáférhetőséget segítő megoldások köre azonban bővíthető. A gyűjtemények ráadásul természetesen folyamato-

san gyarapodnak is. A Múzeum raktárkapacitásainak bővítése során olyan irányú fejlesztésekben kell gondolkozni, amelynek révén a raktárak egy részét látogathatóvá tudjuk tenni. Ezáltal a nemzeti műtárgyvagyon korábbinál nagyobb része válik hozzáférhetővé és megtekinthetővé. A látogatható raktárak gondolata nem idegen a műszaki vagy a természettudományi muzeológiától, de egyre több múzeumi területen (például néprajzi vagy művészeti múzeumokban) is a látogatókkal való kapcsolattartás, a kutathatóság, a múzeumi programalkotás újszerű részévé vált Nyugat-Európától a Távol-Keletig. Megannyi nemzetközi jó gyakorlat mutatja, hogy innovatív megoldásokkal, valamint kiegészítő szolgáltatásokkal a látogatható raktárak vonzó és unikális programokat kínálnak a látogatók (és a kutatók) számára. A Múzeum raktárfejlesztése tehát ehhez szükséges külön forrástámogatás reményében kiemelt prioritással bír, ennek kapcsán pedig az újszerű, hozzáférhetőséget segítő, innovatív megoldások és jó gyakorlatok megvalósítása felé is lépéseket fogunk tenni.

## 3.2. Időszaki kiállítások

A Múzeum programjában sem lehet csupán a múlt emlékeinek őrzője és bemutatóhelye. Releváns üzeneteket kell tudnia megfogalmaznia a látogatóinkat ma érintő kérdésekben is. A múzeum képes arra, hogy hiteles helyszíne legyen a napjainkat és jövőnket érintő társadalmi kérdések megvitatásához. Olyan kiállítási témákat is érdemes tehát a programba beemelni, mint például az innováció és jövőképeség. A Múzeum a múlt magyar innovációinak bemutatása és problémafókuszú interpretációja révén a napi sajtón keresztül a látogatókat foglalkoztató globális kihívásokat érintően is kínálhat válaszokat, feltehet kérdéseket, gondolkodásra készítheti látogatóit, segítheti a magyar sajtóosságok feltárását és bemutatását. Az ilyen kiállítások egyszersmind a nemzetgazdaság különböző innovatív szereplőinek, a hazai kreatív iparágak és innovációs műhelyek számára is megjelenési felületet kínálnak, segítve a kormányzati, vállalati és látogatói találkozási pontok kialakítását.

Kiemelten fontosnak tekintem a szomszédos országok múzeumaival való együttműködések a közös történelmi kereteket érintő kiállítások megvalósításában is. Ez kétirányú folyamat: egyrészt a Magyar Nemzeti Múzeumban jöhetnek létre közös kiállítások, akár egy-egy kiemelt diplomáciai látogatáshoz is illeszkedve, másrészt közös időszaki- és vándorkiállítások hozhatók létre minél több történelmi kérdés megvitatására a szomszédos országok múzeumaiban és kiállítóhelyein. Fontosnak tartom, hogy minél több kárpát-medencei kiállítást nyithassunk meg a következő években. Ennek érdekében nemzetközi kapcsolataimra is építkezve gyorsan tudok lépéseket tenni, illetve megállapodásokat kötni a környező

országokban lévő közintézményekkel, szakmúzeumokkal és városi múzeumokkal a közös kiállítási programok kidolgozása és megvalósítása érdekében.

A még csupán néhány hete látogatható „Magyar menyasszony” című időszak kiállítás sikere pedig jól alátámasztja, hogy szükség van a friss szemléletű és a jelenben is élő kiállításokra. Olyan tárlatokra, amelyek képesek több célcsoportot megszólítani, vonzani tudják az idősebb generációt és a fiatalokat is. A kurátori munkát kísérő közösségépítés, társadalmiasítás, kommunikáció és széles körű partnerség azt is jól igazolja, hogy egy kiállítás nem csupán tárgyak és tablók összessége, hanem egy gondosan előre felépített, sok lábon álló, sokféle szakember csapatmunkájával létrehozható komplex szellemi alkotás.

Növelhető a Magyar Nemzeti Múzeum vidéki jelenléte is. A meglévő tagintézményi hálózatban, régészeti kiállítóhelyekben, határmenti partnerségekben rejlő lehetőségekről már tettem említést. A Nemzeti Múzeum égisze alatt a régészeti és múzeumi feladatok összhangja számos sikeres kiállítás lehetőségét rejt magában az őskori, római kori, középkori történeti és művészeti témájú tárlatok megvalósítását is ideértve.

Természetesnek tekinthető, hogy mielőbb intenzíven foglalkozni kell a közelgő kiemelt évfordulókra való felkészüléssel is. Ilyen például Mohács 500., a Magyar Nemzeti Múzeum 225., az MTA alapításának 200., József nádor születésének 250. évfordulója.

**Az Intézmény kiállításpolitikája a Múzeum körüli épület, a tagintézmények, a kárpát-medencei és közép-európai együttműködések, valamint nemzetközi projektek szintjén egyszerre értelmezhető.** Az Intézmény kiállítási programja tehát többretegű, így csak stabil pénzügyi környezetben tervezhető a következő évekre előre, annak érdekében, hogy a Nemzeti Múzeumtól elvárható tudományos megalapozottságú, egyúttal látványos és sikeres kiállítások valósulhassanak meg.

## 4. A MÚZEUMKERT MINT KÖZÖSSÉGI TÉR

A Magyar Nemzeti Múzeum kertje, a Múzeumkert önmagában is brand. Ismertsége, egyedi vonzereje, karaktere, atmoszférája, elhelyezkedése egyaránt izgalmas, ám bőven akad még benne kiaknázható lehetőség. Nincs még egy ekkora és ilyen vonzerővel működő kert a főváros szívében. Megvalósítani kívánt programomban a Múzeumkert egy fontos találkozási pont, a jó beszélgetések, intellektuális párbeszédnek kertje a nyüzsgő kiskörúton. A kert elsősorban a pihenés, de egyúttal a szellemi felfrissülés terepe lehet. A Múzeumkertbe

időnként kiköltözik a Múzeum, és a tudásközvetítés legszebb formájában, a kertben valósítunk meg beszélgetéseket, múzeumi programokat, közösségteremtő eseményeket. Az elsődlegesen megcélzott közönség a fiatal felnőttek, a közelben tanuló egyetemisták, a Z generáció tagjai, de célzott programokon keresztül szólítunk meg több generációt és a fővárosban tartózkodó külföldieket, illetve turistákat is. Cél, hogy a Múzeumkertben megfordulók a Magyar Nemzeti Múzeum programjainak és kiállításainak elkötelezett és visszatérő látogatóivá váljanak, továbbá az is, hogy a kert élő találkozási ponttá, valódi közösségformáló térére váljon. Ezen a téren is kiváló együttműködési lehetőségek, módszertani eszmecserék és közös programalkotási lehetőségek is kinyílnak például a Károlyi-kert megnyitásával sikert elért Petőfi Irodalmi Múzeummal.

## 5. NEMZETI RÉGÉSZETI KÖZPONT

A Magyar Nemzeti Múzeum keretében fontos szerepet játszik a Nemzeti Régészeti Intézet, ami az elmúlt időszakban sikeresen alakította át szervezeti és működési kereteit. A hazai régészet fejlődésének útja természetesen nem független a kormányzati, jogszabályi és beruházói környezettől, így az NRI működése sem.

A Nemzeti Múzeum keretében kialakított és ellátott szervezési, koordinációs és tudományos feladatok országos kompetenciaközponttá emelték az Intézmény irányításával ellátott ezirányú tevékenységeket. Az adminisztratív háttér, a dokumentációkezelés, a terepi és labormunka, a feltárási tevékenység, a raktározás, tárolás és bemutatás egységes logikájának működtetése, a szakmai protokollok kidolgozása és folyamatos fejlesztése révén az NRI innovatív módszertani és koordinációs központtá vált. A jövőben kiemelten fontos a képzési és társadalmiasítási, kommunikációs feladatok erősítése és további fejlesztése. A feldolgozások, az interpretáció, a közönség számára látható és megérthető, megélhető tartalmak bemutatása segíti elő az itt zajló magas színvonalú munka tudományos és népszerűsítő bemutatását. E komplex folyamatok eredményeként a Nemzeti Régészeti Intézet be tudja tölteni azokat a koordinációs, módszertani, adatkezelési és tudományos feladatokat, amelyek nemzetközi összehasonlításban is példaértékű intézetté teszik. Az országos szerepvállalás keretében a vidéki önkormányzatokkal, a felsőoktatási intézményekkel, a kutatóintézményekkel és tudományos műhelyekkel, vállalatokkal való folyamatos együttműködés önmagában is sokféle feladatot ró a szervezetre. A Múzeum ráadásul csak részben tud a célzott feltárások és ezek finanszírozási környezete terén lépéseket tenni. A kulturális örökségvédelmi és múzeu-



mi-muzeológiai feladatok összhangja ugyanakkor jelentős tartalékokat rejt a hazai régészeti kutatások múzeumi interpretációja és népszerűsítése terén. Ugyancsak további kiaknázható lehetőségek rejlenek a közösségi régészet és a kísérleti régészet terén, illetve ezek nemzeti szintű összefogásában és szakmai gondozásában.

## 6. MÚZEUMPEDAGÓGIA, ÉRTÉKKÖZVETÍTÉS

A Nemzeti Múzeum értékközvetítési komplex gyakorlatában számos sikeres kezdeményezés, képzések, kiadványok, digitális tartalmak is szerepet kapnak. Az itt folyó eredményes munkát további tartalmak és programok fejlesztésével bővítjük. A tudásmegosztási programok során kiemelt hangsúlyt helyezünk arra, hogy a családok mellett külön figyelemmel szólítsuk meg az iskolákat, a tananyaghoz illeszkedő programcsomagok és professzionális tudásközvetítési munka révén segítsük munkájukat. A múzeumpedagógiai programszervezés során a hazai pedagógusok VIP szerepben érezhetik majd magukat.

A Magyar Nemzeti Múzeumból nőtte ki magát számos hazai közintézmény, a Múzeum gyűjteményében ma is jelentős tárgyegyüttes található a reformkorban megszülető nemzeti ipar, vagy a magyar természettudomány témaköreiben. Ezekre is építkezve, valamint a régészeti tudásközvetítés eredményeit is beépítve fejleszthetőek kísérletező (museum lab típusú) programok. Az ilyen programokhoz jól kapcsolódhatnak a népszerű gyűjtemények is, illetve a közönség előtt kevésbé ismert munkára is jól rá lehet irányítani a figyelmet (értékes programalkotásra kínál lehetőséget számos gyűjtemény, például a numizmatikai, az ötvös-gyűjtemény, óra-és ékszergyűjtemény, textilgyűjtemény stb.) A múzeumpedagógiai munka kiemeltebb terepévé érdemes tenni továbbá a Múzeumkertet. Bátorítani kívánom továbbá a széles körű hozzáférésre építkező, inkluzív szemléletet, valamint a senior korosztálynak szóló programalkotást, illetve a múzeumandragógiai munkát. A legfrissebb kutatások alapján, valamint további kutatásokra építve a fiatal felnőttek számára programalapú megoldásokat dolgozunk ki.

# 7. SZERVEZETI, VEZETÉSI, FEJLESZTÉSI ÉS MŰKÖDÉSI STRATÉGIA

*„A szervezet akkor hatékony, ha jól teszi a dolgát, és akkor eredményes, ha a jó dolgokat teszi.”\**

## 7.1. Menedzsment

A Múzeum jövőképét, stratégiai céljait a múzeum menedzsmentje, az Intézmény vezető állású munkavállalói és szervezeti egységvezetői alkotják meg, végrehajtásáért a múzeum vezetése mellett az Intézmény valamennyi munkavállalójával közösen felel. Csak egy egységes intézmény képes arra, hogy az elvárásokhoz illeszkedő célokkal és a célokhoz rendelt erőforrásokkal hatékonyan és eredményesen lássa el feladatait. Az intézmény minden munkavállalója magáénak érezheti a Múzeum céljait, ehhez a múzeum teljes kollektívája számára közös, eredményorientált és kimutatható célrendszereket állítunk fel. A jövőképhez, az intézményi stratégiai célokhoz, a munkatervekhez mérhető mutatókat társítunk és ezeket a Múzeum teljes állományával közösen is értékeljük. Ez azt is jelenti, hogy teljesítménymutatók és kontrollkörnyezet mellett kiemelt hangsúlyt fektetünk a szervezeti, igazgatási rendszerekre és a belső információáramlásra. A stratégiához illeszkedően kívánom alakítani a szervezési, igazgatási és szervezeti, működési kereteket.

A szervezet irányítása és működtetése során támogatom a projektszemléletet, projektmenedzsment módszereket és a minél pontosabb tervezést, előkészítést. A feladatok során pedig ösztönzöm a mérhetőséget. Az eredményes munka egyik kulcskérdésének tekintem a szabályozottságot, a szabályzatok és iratminták rendszerét, mind a döntéselőkészítésben, mind a végrehajtás szintjein. A jól áttekinthető, világosan azonosított célok, feladatok és az ezekhez rendelt időkeretek, pénzügyi keretek, mérhető mutatók a menedzsment tagjai számára, továbbá a múzeum belső közössége és a külső partnerek számára is világossá teszik a Múzeum működésének kereteit, lehetőségeit, eredményeit.

Fontosnak tartom a rendszeres felsővezetői, középvezetői szintű egyeztetéseket, továbbá az intézményi célokat, a teljesítményeket és a hatékonyságot is kiértékelő állománygyűléseket. A menedzsment tagjainak kiemelt felelőssége is a közösen megfogalmazott célok Intézményen belüli kommunikációjának, elfogadottságának támogatása, az erős belső közösség építése. A múzeumi szervezet egésze, illetve valamennyi feladat vonatkozásában fontosnak

\* | Robert N. Anthony – Vijay Govindarajan: Menedzsmentkontroll-rendszerek. Budapest, 2009.

tartom a hatékonyság mérhetőségét (például digitalizálás, revízió, bevételek stb.). Az új feladatokhoz (például bevételnövelést célzó vagy szolgáltatásfejlesztési tevékenységek) pedig hatékonyan működtethető szervezeti kereteket állítunk fel. Mindezekon túl nagy hangsúlyt kívánok fektetni a középvezetők munkájának biztosítására, tájékoztatásukra, kiválasztásukra.

## 7.2. Gazdálkodási stratégia

A bemutatott szakmai koncepció megvalósításához, illetve a jelenlegi nehéz gazdasági helyzet kezeléséhez (válságmenedzsment), valamint a Magyar Nemzeti Múzeum fejlődését, fejlesztését célzó tervek megvalósításához csak részben elegendők a jelenleg rendelkezésre álló források. Mielőbb meg kell kezdeni az országos szerepkör fejlesztését, az új állandó kiállítás megteremtését és a kapcsolódó műszaki megújulást megalapozó döntéselőkészítő anyagok összeállítását. Az Intézmény mindennapi működését befolyásoló külső tényezők (például szomszédos háborús helyzet, járványok, energetikai árak) a Magyar Nemzeti Múzeumnak sincs ráhatása, ugyanakkor – amint erre fentebb kitértem – ezek a hatások elemezhetőek, a reakcióidők fejleszthetőek, a helyzetek kezelése a belső erőforrások menedzsmentje, átcsoportosítása révén oldható meg leggyorsabban. Mivel a társadalmi, technológiai, gazdasági, környezeti dimenziók, a politikai és jogi környezet, illetve az emberi erőforrások tényezőinek jó részére az Intézménynek nincs beavatkozási lehetősége, így a belső erőforrások folyamatos menedzsmentje még nagyobb hangsúlyt kap a fenntartói döntések és iránymutatások mellett.

A pályázatomban több helyen is teszek említést a kiegészítő és turisztikai bevételek növeléséről, a vállalati együttműködésekről, a tevékenységek külsős finanszírozásának vagy együttműködésen alapuló támogatásának megvalósításáról. Ezek a megoldások számos ponton tudják segíteni a feladatok ellátását. Mindeközben a forrásfelhasználások alapvetően nagyrészt determináltak. A fejlesztésekre, beruházásokra, valamint bérfejlesztésekre jelenleg nincs érdemi mozgástér, illetve a prioritások meghatározzák a források felhasználásának sorrendiségét.

Az említett determináltságok a fejlesztési prioritások mellett a napi működés feladataiból is következnek. A Magyar Nemzeti Múzeum jelentős ingatlanállományának üzemeltetése jelenleg mind a fővárosi, mind a vidéki ingatlanok esetén nem rejt magában tartalékokat, sőt a mintegy 3 millió műtárgy, a tárgyi, könyvtári és más gyűjteményi anyagok raktározási helyzete, az irodaállomány korszerűsítése, az irodatermek és munkahelyszínek fejlesztése, a hosszú távon energiamegtakarítást (így forrásmegtakarítást is) eredményező műszaki karbantartási és fejlesztési igények, továbbá a látogatói és közösségi terek mind igénylik

a forrásokat. Ma már a látványos időszak kiállítások, a látogatókat valóban vonzó programok, az Intézmény alapvető küldetéséhez kapcsolódó egyes feladatok ellátásának költségei is magasak, de a történelmi épületek üzemeltetése, az informatikai elavultság kezelése, a régészeti feladatok körül jelentkező kiadások, a bemutatott determináló tényezők, valamint az átlagbérek fejlesztése egyaránt kihívásokat rejtenek. Ezek egy részét természetesen lehet a meglévő kereteken belüli átcsoportosítások, a prioritások átrendezése révén kezelni. A bérek tekintetében például a teljesítményalapú jutalmazás révén lehet további fejlesztéseket eszközölni. Számos feladathoz, így például az új állandó kiállításához, új látogatható raktárak kialakításához pedig jelentősebb egyszeri forrásigényt kell megfogalmaznia az Intézménynek alapos döntéselőkészítő munka eredményeként. A bemutatott irányokon túl részletes gazdálkodási tervet az Intézmény pontos gazdasági-pénzügyi mutatóinak elemzése után lehet felelősséggel megalkotni a takarékoság és a célokhoz való hozzárendelés függvényében.

### *7.3. Mérhetőség és transzparencia: átlátható éves jelentések*

Az intézményi stratégiai célok, éves munkaterv, projektfeladatok mérhető és időtávhoz kötött keretek között válnak a hatékonyság és eredményesség szempontjából értelmezhető paraméterekké a rendelkezésre álló erőforrások tükrében. A rendszeres kontroll és visszacsatolás révén mind a belső dolgozók, mind a múzeum stakeholderei (érintettjei) átlátható képet kapnak a múzeum alapfeladatainak ellátásáról, a szervezet eredményességéről.

Egy teljes év működéséről átlátható éves jelentést készítünk, amelyet elérhetővé és hozzáférhetővé teszünk a Múzeum minden érintettje számára. Meggyőződésem, hogy a Múzeum valamennyi partnere megérdemli, hogy az elvégzett munkáról, annak fő eredménymutatóiról jól áttekinthető képet adjunk. Ez kiemelten fontos visszajelzés a fenntartó minisztérium, a vállalati partnerek, szponzorok, tudományos műhelyek és egyetemek, társadalmi és szakmai szervezetek, a sajtó és természetesen a látogatók felé is. Ezáltal a múzeum széleskörű kapcsolati hálója visszajelzést kap arról, hogy a múzeum kollektívájának milyen eredményességgel sikerült a közgyűjteményi feladatokat elvégezni a rendelkezésre álló erőforrásokkal. Mindezek mellett pedig ugyanennyire fontos a múzeumért dolgozó valamennyi belső munkatárs felé a visszacsatolások, az eredmények, mutatók bemutatása, prezentálása.

**Nagy hangsúlyt fektetek arra, hogy a Múzeum valamennyi munkatársa értse és lássa a feladatok mögötti mutatókat, azonosuljon az intézményi célokkal, és ugyanennyire fontosnak tartom, hogy a Múzeum külső környezete is világos képet kapjon az intézményben zajló munkáról.**

## 8. MARKETING, PR, BELSŐ-KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA

Az eltérő fenntartói és finanszírozási környezet már évtizedekkel ezelőtt kikényszerítette számos amerikai és nyugat-európai múzeum működésében a marketingorientált és látogatóközpontú szemléletet. Ennek keretében új kiegészítő szolgáltatások, bevételszerző tevékenységek, tudatos szolgáltatásfejlesztési gyakorlatok jelentek meg a múzeumok mindennapi működésében. A magánmúzeumok és vállalati múzeumok gyakorlatában is számos hasznosítható tudást érdemes megfigyelni és alkalmazni. Múzeumi marketing és a múzeumi szolgáltatásmenedzsment nélkül ma már nem lehet a változó látogatói igényeknek és elvárásoknak megfelelő, a kulturális turisztikai piacon versenyképes múzeumot működtetni.

Fentebb már ejtettem szót arról, hogy a múzeumok nem egymás versenytársai, ugyanakkor verseny zajlik a jövőért és versengünk a látogatóink idejéért is. A múzeumok közönségük figyelméért és egyre értékesebb szabadidejéért kell, hogy versenyezzenek. A látogatók számára egyre értékesebb a saját szabadidejük, a szabadidőeltöltés trendjei pedig drasztikusan formálódtak az elmúlt egy-két évtizedben. A digitális zajban különösen fontos a digitális párbeszéd kialakítása, az elkötelezett és visszatérő látogató megnyerésére, **a közösségépítéshez nem elég az egyirányú kommunikáció.**

Ma a múzeumokban is verseny zajlik a jövőért. A fiatal generációk megszólítása még sosem volt annyira fontos kérdés, mint ma. A jövő formálói, az ország és a kisebb közösségek – városok, falvak, szervezetek, családok – leendő döntéshozói, a következő generáció tagjai szembesülni fognak a legsúlyosabb kulturális választási lehetőségekkel, globális kihívásokkal. A fiatalok elérése és véleményformálása az egyik legfontosabb cél, amit egy nemzeti múzeum maga elé állíthat. Ugyanígy fontos a szomszédos országokban való projektalapú, vagy kiállításpolitika mentén formálódó jelenlétet kísérő kommunikáció, ahol különösen fontos a környező országok leendő döntéshozóinak elérésre, véleményformálása. **A Magyar Nemzeti Múzeum ugyanis nemcsak a múlt emlékeinek őrző-, gyűjtő-, és bemutatóhelye, hanem meggyőződésem szerint hosszú távú, nemzetstratégiai befektetés is a jövőbe.**

A demográfiai folyamatok eközben a társadalom idősödésére is felhívják a figyelmet. A demográfiai adatelemzésekből többek között az is látszik, hogy emelkedett a munkaerőpiacról való kilépés átlagos életkora, illetve a nyugdíjkorhatárhoz érők iskolázottságában is mérhetőek változások. Ezek a trendek az idősebb generáció elérését, a programalkotást is befolyásolják.

A múzeum látogatását befolyásoló társadalmi változások, a földrajzi és demográfiai, illetve iskolázottsági jellemzők, a turisztikai trendek, a fizetőképes kereslet megléte, valamint egyéb tényezők vizsgálatával, elemzésével és kutatásával időnként érdemes a múzeum célcsoportjainak



igényeit és elvárásait újra és újra felmérni, a marketingtevékenységet pedig ezeknek megfelelően rugalmasan alakítani.

A hagyományos eszközök között – például óriásplakátok – az online felületek és közösségi média különböző platformjainak használata is ma már alapvető fontosságú, ugyanakkor számos újabb és újabb megoldás lát napvilágot, a platformok száma is emelkedik. A múzeum online tartalomgyártásában még számos lehetőség van, videótartalmak, podcastok, magyar és idegen nyelvű tartalmak előállítására terén. Ezek megfelelő pozicionálása erősíti a múzeumról, sőt az országról alkotott képet is.

Mindezek mellett a múzeum legfontosabb és egyedi versenyelőnye a múzeumban lévő örökség. A szabadidőért és figyelemért folyó verseny piacán számos szereplő tud vonzó, olcsó, könnyen hozzáférhető terméket és szolgáltatást kínálni. Ugyanakkor a múzeum is tud átfogó szolgáltatásmenedzsment szemlélettel az örökséget fókuszba helyezve – hangsúlyozottan nem annak kárára, hanem annak előtérbe állításával – versenyképes alternatívát nyújtani a minőségi szabadidőeltöltésért folyó versenyben. A kulturális turisztikai piacon ugyanis a gyorsan reagáló piaci szereplőkkel szemben az örökség bemutatása jelenti a legnagyobb versenyelőnyt, de ehhez vonzóvá kell tenni a múzeumot. Mindehhez világos jövőkép, küldetésstudat, stratégiai tervezés, új partnerségek kialakítása, új célcsoportok megszólítása, tudatos arculatfejlesztés, a múzeumi kapcsolati háló erősítése, látogatóközpontú és marketingorientált szemlélet szükséges.

A marketingszemlélet alapja tehát a nemzeti örökség, a Nemzeti Múzeum gyűjteménye. Ezek biztosítják tartósan az egyedi karaktert és bizonyos szempontból a versenyelőnyt az erős kulturális turisztikai kínálatban. A kommunikáció kulcsa a múzeum kiterjedt kapcsolati hálójának folyamatos menedzsmentje, a közösségteremtés, ideértve a belső közösség megteremtését is.

A meglévő célcsoportokkal való kommunikáció fenntartása mellett fontosnak tartom új célcsoportok, kiemelten a fiatalok megszólítását. Ennek számos eszköze van az online kommunikációtól a programszervezésig. Kiemelt lehetőséget kínál a Múzeum számára, hogy lényegében egy nagy és fejlődő egyetemváros közepén helyezkedik el. A képzéseken, oktatáson túl az egyetemekkel (hallgatói önkormányzataikkal, alumni közösségeikkel, egyéb szereplői) való partnerségek a Múzeum épületét segítik élettel megtölteni, és segítik az Intézményt abban, hogy visszatérő és elkötelezett látogatókat, akár leendő kollégákat, támogatókat szerezzen magának.

Az új célcsoportok között a külföldről érkező látogatók, a nagy fogyasztói kosárral rendelkező, magas kategóriás szállodák vendégeinek elérését is kiemelt célnak tartom. Ehhez a hagyományos kommunikációs és marketing eszközök mellett a rendezvényalapú együttműködések is érdemes alaposan megvizsgálni.

Kiemelten fontos, hogy a Magyar Nemzeti Múzeum rendezvények sora révén a magyar történelem és nemzeti örökség iránt érdeklődők egyfajta otthonaként működjön, valamint a kulturális turisztikai piacon magas minőségű szolgáltatásokat kínáljon.

Mindezek mellett a társadalmi felelősségvállalás, a kulturális értékekhez való hozzáférés javítása jegyében kiemelt szerepet kapnak a már említett együttműködések keretében az egyházi és társadalmi szervezetekkel kiépítendő, illetve elmélyítendő partnerségek. Ezek a feladatok természetesen a Múzeum működésének egészét érintik, mind a fővárosi, mind a vidéki helyszíneket.

A Múzeumkert – már említett – közösségi térként történő definiálása ugyancsak jelentős marketingtevékenység keretében érhető el.

Kiemelt cél a kommunikáció és marketingtevékenység révén is erősíteni a múzeumról alkotott kép egységességét, a láthatóságot, a széttartó arculat helyett a tagintézmények online jelenlétének, elsősorban honlapjainak fejlesztése rendkívül időszerű. A megkezdett arculatfrissítés folytatásával a Múzeum valamennyi honlapjának teljes, vagy részbeni megújítása ma már indokolt.

A bel- és külföldi szakmai kapcsolatok nem függetleníthetők a kommunikációs és PR tevékenységtől. Az ezirányú feladatokra, a múzeumi kapcsolati háló menedzselésének fontosságára azonban már több helyen részletesen kitértem.

Ugyancsak több helyen tettem említést a kiegészítő és turisztikai szolgáltatásokból várható bevételek, a saját termékfejlesztések, merchandising lehetőségeiről. Ezek ugyancsak **marketingorientált és szolgáltatásmenedzsment szemléleten** keresztül nyerhetnek értelmet, a szervezeti és pénzügyi kereteit pedig kiemelt súllyal kell kezelni.

A múzeumi marketing és kulturális turizmus elméletével és gyakorlatával múzeumi tapasztalataim, nemzetközi ismereteim mellett egyetemi oktatóként is foglalkozom a Budapesti Corvinus Egyetemen, valamint a Debreceni Egyetemen. Ezekre építve elkötelezett vagyok a szolgáltatási és marketing fókuszú megközelítés irányába.

A múzeum arculatáért, márkakommunikációjért, szolgáltatásainak minőségéért valójában az Intézmény valamennyi munkavállalója felelős. Az egységes, „mi tudattal” felruházott szemlélet az intézmény legfontosabb stratégiája, éppen ezért a belső kommunikációra később külön is kitérek. A Múzeum minden dolgozójának van tehát feladata és felelőssége az Intézményről kialakított kép formálásában. Emiatt különösen nagy hangsúlyt kívánok fektetni a belső marketingre, belső kommunikációra és belső tájékoztatásra is.

## 8.1. Múzeumi közösség, belső kommunikáció

A pályázatomban több helyen is tettem említést a belső közösség fontosságáról, de kiemelten szem előtt tartom, hogy a szervezet valamennyi tagja azonosulni tudjon a Múzeum stratégiai

céljaival. Ennek érdekében erősíteni kívánom a szervezési, döntéshozatali, információáramlási fórumokat és platformokat, a belső kommunikációban mind a vertikális, mind a horizontális kommunikációt.

Kiemelten fontosnak tartom a társterületek közötti kommunikáció fejlesztését, a feladatok kölcsönös megismerését, elfogadását.

A Múzeum céljainak, programjainak, projektjeinek, munkatervi feladatainak értékelését és elemzését, a hatékonyság és eredményesség mérőszámainak alakulását minden munkavállaló számára be kívánom mutatni.

## 9. SZEMÉLYES MOTIVÁCIÓM

Úgy érzem, hogy a pályázatom minden sorában átütnek a személyes, szakmai motivációim, a világnézetem és a hitvallásom, hitem a Magyar Nemzeti Múzeum missziójában. A pályázati felhívás azonban külön is felhívta a figyelmet a személyes motivációk bemutatására. Így egyfajta összegzésként azt mondhatom, hogy céloom egy együttműködő, láthatóbb, tudományos és múzeumszakmai tevékenységében katalizátorként is működő, ágazati stratégiai vezető szerepre felkészült, nemzetközi környezetben otthonosan mozgó, Közép-Európában és a Kárpát-medencében meghatározó szerepet játszó, aktív, a kulturális turizmus szolgáltatási színvonalára fel is elmozduló, a takarékoskosságot és a bevételek növelését szigorúan szem előtt tartó, innovatív és látogatóközpontú múzeum megteremtése.

Mindazt a programot – ami mindezek szellemiségében és érdekében kiterjed az Intézmény országos szerepétől a kommunikációig, a tudományos tevékenységtől a menedzsmentig, a nemzetközi aktivitástól a Múzeum körüli épületig – nem egyedül képzelem el megvalósítani, és még csak nem is kizárólag azzal a külső kapcsolati hálóval, amivel egy ekkora intézménynek dolgoznia kell. Eddigi vezetői tapasztalataim alapján pontosan tudom, hogy a múzeum nem egyszemélyes showműsor. Sokkal inkább a nemzeti kulturális örökségért elhivatott emberek csapatmunkájára van szükség, egymásban megbízni tudó és akaró, a célokkal azonosuló emberekre, vagyis a belső közösségre. Ha valami igazán személyeset kell írnom, akkor hadd összegezzem mindezt azzal, hogy tengeri vitorlázóként tisztában vagyok azzal, hogy egy hajón egy csapat van, és a célba csak közösen érhetünk el. A kapitány felelősséggel tartozik a rábízott hajóért, és a vele hajózó emberekért is, akikkel jó szélben és erős viharban is együtt kell dolgoznia. Kormányállásban pedig egyetlen dolog a fontos, hogy tartsuk az irányt.



## DR. ZSIGMOND GÁBOR, PHD

Történész, kulturális turisztikai szakközgazdász, főigazgató-helyettesként a Magyar Műszaki és Közlekedési Múzeum megújításának szakmai vezetője, mintegy 15 külföldi és 30 hazai kiállítás szervezője és kurátora, a Debreceni Egyetem muzeológia mesterképzés szakirányfelelőse, a Budapesti Corvinus Egyetem óraadója, 15 könyv szerzője és több mint 100 tanulmány, szakkikk szerzője, számos kötet, kiállítási katalógus szaklektora és szerkesztője. A BDPST Group értékmentő projektjeiben társszerzőként működik közre. Múzeumtudományi területen készült habilitáció megszerzésének várható ideje: 2024. Számos nemzetközi múzeumszakmai szervezet elnökségének aktív tagja, a közép-európai műszaki múzeumok szövetségének elnöke, nemzetközi konferenciák gyakori előadója. Angol és magyar nyelven kulturális turisztikai fejlesztésekkel kapcsolatos órákat tanít a Budapesti Corvinus Egyetemen. Nős, két gyermek édesapja. Szabadidejében tengeri vitorlázó, évek óta a legnagyobb adriai magyar vitorlásverseny szervezőbizottságának tagja, a 2023-ban elindított magyar-horvát tengeri zarándoklatok egyik alapítója és szervezője.

## Tanulmányok

### kulturális turisztikai szakközgazdász

Budapesti Corvinus Egyetem | oklevél minősítése: kiváló

### közgazdász, gazdálkodási és üzletviteli szakirány

Kodolányi János Egyetem | oklevél minősítése: kiváló

### történelem szakos bölcész

Károli Gáspár Református Egyetem | oklevél minősítése: dicséretes

### hadtudományok doktora (PhD)

Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem | oklevél minősítése: Summa Cum Laude

## Szakmai tapasztalat

### főigazgató-helyettes | 2016-

Magyar Műszaki és Közlekedési Múzeum

*A Magyar Műszaki és Közlekedési Múzeum főigazgató-helyetteseként a Múzeumszakmai és Tudományos Igazgatóságának vezetője. Közvetlen irányítása alá tartoznak a muzeológiai, ipari örökségi, digitalizálási és archívumi, szakkönyvtári, kiállításszervezési, restauratori, műtárgnyilvántartási és műtárgyraktározási szakterületek, valamint a nemzetközi ügyek. A főigazgató-helyettesi feladatok mellett a 2011/2017. (XII. 22.) Korm. határozatban kijelölt új Közlekedési Múzeum projekt múzeumszakmai vezetője, továbbá a nemzeti kulturális műszaki és közlekedési örökség megőrzéséről szóló 1317/2021. (V. 31.) Korm.határozat végrehajtásának projektvezetője. A Magyar Innováció Háza tartalomfejlesztési és új állandó kiállítási feladatainak vezetője. A Közlekedési Múzeum leendő helyszínén megnyitott nagy sikerű első időszak kiállítás kurátora, az új múzeumi beruházást célzó kommunikáció vezetője, számos nemzetközi és hazai kiállítás, valamint konferencia szervezője, a múzeum tudományos kiadványainak szerkesztője, az intézményi műtárgydigitalizálási rendszer, továbbá a nosztalgiaflotta kialakításának irányítója.*



### **egyetemi óraadó és szakirányfelelős | 2019 –**

- Debreceni Egyetem. Tantárgyak: *Kiállításszervezés és múzeumi marketing, Magyarország ipartörténete*
- Muzeológia mesterképzési szak szakirány kidolgozása és MA szakfelelős. (*Emellett a Stratégiai tervezés és projektmenedzsment, Múzeumi menedzsment és üzleti szemlélet tárgyak felelőse BA képzésben*)

### **egyetemi óraadó és idegen nyelvű előadó | 2017 –**

Budapesti Corvinus Egyetem. Tantárgyak: *Cultural and Creative Tourism; Örökségturizmus menedzsment; Kulturális turizmus*

### **múzeumvezető | 2007 – 2016**

BKV Zrt.

*A Városi Tömegközlekedési Múzeum és a Földalatti Vasúti Múzeum irányítása és működtetése, a nosztalgia-közlekedés szakmai vezetője. Fontosabb eredmények: muzeális járművek felújításának irányítása, múzeumi boltok kialakítása, a múzeumpedagógiai programok bevezetése, fotóarchívum létrehozása, mintegy húsz kiállítás szervezése.*

### **sajtóreferens | 2005 – 2007**

BKV Zrt.

*Szónívói feladatok, sajtókapcsolatok menedzselése, sajtónyilatkozatok.*

### **egyetemi óraadó | 2005 – 2008**

Károli Gáspár Református Egyetem. *Magyarország gazdaságtörténetét, az Alpok-Duna-Adria régió történetét érintő tárgyak oktatása*

### **egyetemi vendégelőadó | 2006 –**

- Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
- Szegedi Tudományegyetem
- Széchenyi István Egyetem
- University of Rijeka

## Nemzetközi és hazai szakmai, közéleti szerepvállalás

- *elnök*, MUT/Central European Association of Technical Museums
- *elnökségi tag*, International Council of Museums/ICOM HUNGARY Magyar Nemzeti Bizottság
- *elnökségi tag*, International Council of Museums /ICOM CIMUSET nemzetközi bizottság
- *elnökségi tag*, International Association of Transport and Communications Museums/IATM elnökségi tag
- *választmányi tag*, Pulszky Társaság
- *kuratóriumi tag*, Magyar Vasúttörténeti Park (magánszemélyként)
- *tag*, Magyar Közgazdasági Társaság - Kultúra-gazdaságtan szakosztály

## Díjak és elismerések

- Magyar Ezüst Érdemkereszt | 2022
- Pulszky Károly díj | 2019
- Kossuth Kibocsátó érem sorszámozott arany fokozata | 2011
- Magyar Tudományos Akadémia Köztestületi tagja | 2011
- év gyermekkönyve | 2021
- év közlekedési kiadványa, Magyar Mérnöki Kamara és Közlekedéstudományi Egyesület | 2019
- Nemzeti Kulturális Alap támogatása 2012-től több alkalommal

## Fontosabb kurátori munkák

Mintegy 45 külföldi és hazai kiállítás megalkotása. Kiállításokat hoztam létre Törökországban, Bulgáriában, Romániában, Horvátországban és Montenegróban. Kiemelt kurátori és kiállításszervezési munkák:

- „Radanje moderne Rijeke 1868–1918. A modern Fiume születése” címmel kiállítás Fiumében több hazai és horvátországi múzeum, diplomáciai és állami szervezet összehangolásával 2022-ben jelentős diplomáciai és sajtóvisszhang mellett

- „Metropolitanul Budapest 125. Kisföldalatti 125.” címmel utcai kiállítás Bukarestben a covid-19 járványhelyzet idején
- „Volt egyszer egy Északi... A történet folytatódik!” címmel az új Közlekedési Múzeum első időszaki kiállítása a beruházás helyszínén 3 hónap alatt 40 ezer látogatóval
- Isztambul-Budapest autós túraút kiállítása Isztambulban a Rahmi M. Koç Múzeumban és az isztambuli Magyar Intézetben Magyarország első, 1912. évi nemzetközi autóversenyéről
- Otrantó100 címmel kamaratárlat Montenegróban a tivati múzeumban az Első Világháborús Centenárium Emlékbizottság támogatásával az Adriai-tenger Egyesület szervezésében

## Szerkesztői tevékenység

- *szerkesztőbizottság elnöke*, Közlekedés- és Technikatörténeti Szemle (MTA “A” besorolású tudományos folyóirat)
- *vendégszerkesztő*, Pro Minoritate folyóirat (Kisebbségért – Pro Minoritate Alapítvány tudományos folyóirata)
- *vendégszerkesztő*, Donauraum folyóirat (Institut für den Donauraum und Mitteleuropa tudományos folyóirata)
- *szerkesztő*, Jeff Speck: Walkable City Rules: 101 Steps to Making Better Places c. könyvének magyar kiadása; Négyesi Pál: Kalandra fel! Budapest-Konstantinápoly autós túraút 1912. c. könyvének magyar és török kiadása; múzeumi kiadványok szerkesztője

## Fontosabb közéleti tevékenységek

- interjúk, beszélgetések különböző hazai és külföldi televíziós és rádióműsorokban, dokumentumfilmekben, nyomtatott sajtóban 200 megjelenés felett. | például: BBC, France Télévisions – France3 csatorna, m1, m5, tv2, Kossuth Rádió, Blikk stb.
- külföldi és hazai konferenciák gyakori előadója
- tengeri zarándoklatok szervezése (Szent Miklós templomok az Adrián)
- a legnagyobb, legnehezebb adriai magyar tengeri vitorlás verseny szervezőbizottság tagja
- az Adriai-tenger Egyesület alapító tagja
- az ICOM 2023-as budapesti és szöuli konferenciáinak szervezője

## Válogatott publikációk, könyvek, tanulmányok, fordítások\*

### 2023

Tiborcz István – Zsigmond Gábor: Hotel Gellért. Történelmi vendégéjszakák./Hotel Gellért. Historical Guest Nights. BDPST, Budapest

Gábor Zsigmond: Nové možnosti prezentácie lodného dedičstva/New Opportunities for Showcasing Shipping Heritage. in: Historické dopravné stavby na území Bratislavskej župy (szerk.: Svetlana Waradzinová, Petra Kalová, Lucia Gembešová, Zuzana Svítková). Bratislava, Bratislavský samosprávny kraj

Az ipari örökség hasznosításának lehetőségei a városi és kulturális turizmusban. In: A turisztikai niche termékek (szerk.: Keller Krisztina), 2023. ISSN 978 963 454 914 7 Akadémiai Kiadó, Budapest

A fiumei villamos története (1899–1914). In: Ezerarcú közlekedés II. kötet, Fókuszban a személyszállítás (szerk.: Dr. Horváth Csaba Sándor). ISBN: 978-615-82294-0-1, Közlekedéstudományi Egyesület, Budapest, 2023.

Ipari örökség és az Északi. Industrial Heritage and the Northern Maintenance Depot. In: Volt egyszer egy Északi... a történet folytatódik (szerk.: Uhl Gabriella), MMKM, Budapest

### 2022

Zsigmond Gábor: A jövő múzeumai. Fenntarthatósági, smart és IKT kérdések a múzeumi világban. In: Smart turizmus (szerk.: Kökény László–Miskolczi Márk). Bp., Akadémiai Kiadó, 2022.

Zsigmond Gábor: Turán. Újra Magyarországon Horthy egykori étkezőkocsija. in: Rubicon 2022/1.

Márton Pelles – Gábor Zsigmond: Povijest Riječke tragovačke Mornarice 1868-1918./Storia della Navigazione commerciale a Fiume 1868-1918. Szülőföld Kiadó

Riječka trgovačka mornarica (1868. – 1918.). A fiumei kereskedelmi tengerészet. Merchant Navy in Fiume In: Rađanje moderne Rijeke 1868. – 1918. A Modern Fiume születése The Birth of Modern Rijeka (1868–1918)

\* részletesen az MTMT tartalmazza

Zsigmond Gábor: Science and transport museums as future-oriented attractions. In: Cultural, creative and culinary tourism. (ed.: Melinda Jászberányi). Bp., Akadémiai Kiadó, 2022.

Zsigmond Gábor: A városi közlekedés fejlődése Fiumében (1870–1918). in: Pro Minoritate 2022/tavaszi

Zsigmond Gábor: Az első világháború kitörése és a fiumei kereskedelmi tengerészet (1914. június – 1915. május). in: Pro Minoritate 2022/ősz

Zsigmond Gábor: Minden szinten szinte minden: „sintér”, metróállomás, buszpályaudvar – Széna tér és a Széll Kálmán tér a budapesti közlekedésben. In: Széna tér. Fejezetek egy megkerülhetetlen tér történetéből. Budapest Főváros II. Kerületi Önkormányzata. p. 11-24.

Tiborc István – Zsigmond Gábor: Dunán és tengeren. A magyar hajózás és palotája. On the Danube and on the Sea. Hungarian Shipping and its Palace. BDPST.

## 2021

dr. Németh Zoltán Ádám – Szécsey István – dr. Zsigmond Gábor: History of the Budapest Millennium Underground Railway. Budapest, VTTE

Dr. Zsigmond Gábor: A millenniumi földalatti vasút története. Budapest, VTTE

Pelles Márton-Zsigmond Gábor: A fiumei magyar kereskedelmi tengerészet története (1868-1921). Szülőföld kiadó, Szombathely

Holló Szilvia Andrea – Zsigmond Gábor: Vízen és szárazon: Budapest és a Duna a gőzhajózás korában. Városháza Kiadó, Budapest, 2021. 206. p.

Tiborc István – Zsigmond Gábor: „Hazának használgj” A budapesti Adria-palota története/ Do Good to Your Homeland. The History of the Adria Palace. BDPST, Budapest

Vitézy Dávid – Zsigmond Gábor: Kelenföld Indóház, a Közlekedési Múzeum leendő tagintézménye. Múzeumcafé 85. 2021/5.

Zsigmond Gábor: 500 jármű Magyarországon. Holnap Kiadó, Budapest

Tinku-Szathmáry Balázs – Zsigmond Gábor: Navigația pe Dunărea de Jos. In: Magazin Istoric. 2021. augusztus

Zsigmond Gábor: Balatoni képek a Közlekedési Múzeumból. Múzeumcafé 78.

Pelles Márton – Zsigmond Gábor: A fiumei magyar kereskedelmi tengerészet megszűnése. In: Közlekedés-és Technikatörténeti Szemle 2020.

Zsigmond Gábor: Sztereó „street photo”. In: Eötvös Loránd. Csak képek.

Zsigmond Gábor (szerk.): Jeff Speck: 101 szabály az élhető városért. 2020.

Zsigmond Gábor: Biciklipolitika. Budapest folyóirat 2020/3.

Zsigmond Gábor: Budapest és környéke Eötvös Loránd felvételein. Budapest 2020/4.



Zsigmond Gábor: Közlekedés a szigeten. In: Margitsziget. Fekete Sas Kiadó, 2020. p. 38-60.  
Zsigmond Gábor: Közlekedés térben és időben. In: Városi Közlekedés 2020/2.

## 2019

Jászberényi Melinda – Zsigmond Gábor: Az ipari örökség turisztikai hasznosítása. In: Kátay Ákos, Michalkó Gábor, Rácz Tamara (szerk.): Turizmus 3.0, Orosháza, KJE, 2019,  
Pelles Márton – Zsigmond Gábor: Egy sikeres magyar közlekedés- és gazdaságfejlesztési beruházás: a fiumei magyar kereskedelmi tengerészet eredményei (1868-1913). In: Balogh-Ebner Márton, Dr. Zsigmond Gábor (szerk.): Közlekedés- és technikatörténeti szemle 2., Bp.  
Zsigmond Gábor: Tengerészpalota a city szívében. In: Budapest 2019/6.  
Ünnepi köszöntő. In: Károli 25. A Károli Gáspár Református Egyetem Évkönyve. KGRE, L'Harmattan Kiadó, Bp.

## 2018

Zsigmond **Gábor**: Balázs Mór élete és munkássága. In: Közlekedés- és technikatörténeti szemle 2018, MMKM, Budapest  
Pelles Márton - Zsigmond Gábor: A fiumei magyar kereskedelmi tengerészet története (1868-1918) The Hungarian Maritime Trade History of Fiume (1868-1918), Pécs, Pro Pannonia Kiadói Alapítvány  
Vitézy Dávid – Zsigmond Gábor: Új Közlekedési Múzeum: az ipari örökség megőrzése. In: Múzeumcafé, 2018/3.

## 2017

Kameniczky Ákos, Vonnák Attila, Dr. Zsigmond Gábor (szerző és szerk.): Az Oktogontól a Népligetig, Budapest, Volánbusz Zrt.  
A Széll Kálmán tér/Moszkva tér közlekedéstörténete (1929-2016). In: A Széll Kálmán tér története. Bp., Budapesti Történeti Múzeum  
Holló Szilvia Andrea – Szemerey Samu – Zsigmond Gábor: Az új Közlekedési Múzeum. In: Múzeum-Projekt-Fejlesztés. Írások Cseri Miklós tiszteletére (szerk.: Sári Zsolt). Szentendre, Szabadtári Néprajzi Múzeum, 2017.

## 2016

Zsigmond Gábor (szerk.): A fővárosi autóbusz-közlekedés 100 éve, Budapest, BKV Zrt. - Műszaki Könyvkiadó, ISBN 978-963-16-6607-6

## 2015

Zsigmond Gábor (fordította): 1000 dolog, ami meg. Bp., Holnap Kiadó

Zsigmond Gábor: Az osztrák-magyar katonai tengeri utánpótlás-szállítások az első világháborúban. In: Katonai Logisztika, 2015/2.

## 2014

Zsigmond Gábor: Az első világháború első magyar tengerészeti vesztesége. In: Haditechnika, 2014/6.

Zsigmond Gábor: Fiumei magyar hajók az Amerikai Egyesült Államok lobogója alatt 1917-1918-ban. In: Hajózástörténeti Közlemények, 2014/1.

Legát Tibor - Zsigmond Gábor: Közlekedik a székesfőváros, Budapest, Libri

## 2013

Holló Szilvia-Andrea, Zsigmond Gábor: A fastestű bárkától a tengerjáró óriásig: hajóépítés Budapesten, Budapest, Holnap Kiadó

## 2012

Gábor Zsigmond: Shipping as Public Transportation in Budapest from Earliest Times to the Present Days. In: Acta Technica Jaurinensis, 2012/3.

Zsigmond Gábor: Ferenc József-kori urbanizáció a városi tömegközlekedés regionális szintjeinek tükrében: Recenzió – Kalocsai Péter: Városi tömegközlekedés a Nyugat-Dunántúlon 1867-1914. Vasi Múzeumbarát Egylet, Szombathely, 2011. In: Aetas, 2012/3.

Dr. Zsigmond Gábor: A fővárosi helyi és agglomerációs hajózás történeti áttekintése. In: Közlekedéstudományi Konferencia Győr 2012: „Hogyan tovább közforgalmú közlekedés?” Győr, Széchenyi István Egyetem

Zsigmond Gábor: A magyar tengerhajózás történeti áttekintése. In: Nagyszékely István: Szavak a hullámok hátán.

Legát Tibor, Zsigmond Gábor: A villamos aranykora: szöveggyűjtemény 1887-1923, Budapest, Jósöveg Műhely Kiadó

## 2011

Zsigmond Gábor, Rob Shorland-Ball: History of the Budapest Millennium Underground Railway. In: Transport Digest, No. 104. (Autumn 2011)

Zsigmond Gábor: A Budapest környéki hajóközlekedés az 1970-es években. In: Városi Közlekedés, 2022/3-4.

Tóth Gergely Máttyás, Zsigmond Gábor: Két magyar gőzös elkobzása az orosz-japán háború idején. In: Aetas, 2022/1.

## 2010

Zsigmond Gábor: Felserdült egy gyűjtemény. In: Budapest 2010/4.

Zsigmond Gábor: Az INTREPID Sea, Air and Space Museum New York-ban. In: Haditechnika, 2010/4.

Zsigmond Gábor: A magyar tengeri hajópark a második világháború kezdetén. In: Hadtudományi Szemle, 2010/2.

Zsigmond Gábor: A magyar tengeri hajózás helyzete a második világháború előtt. In: Hadtudományi Szemle, 2010/1.

Legát Tibor, Nagy Zsolt Levente, Zsigmond Gábor: Számos villamos, Budapest, József Műhely Kiadó, 2010

## 2009

Zsigmond Gábor: Kísérletek a magyar borok tengeri kivitelére az első magyar tengeri gőzhajózási társaság megalakulása előtt (1850-1880). In: Agrártörténeti Szemle, 2009/1-4.

Zsigmond Gábor: A magyar kereskedelmi hajózás a második világháborúban. In: Társadalom és Honvédelem, 2009/3. sz.

Zsigmond Gábor: Az Osztrák-Magyar Lloyd története. In: Aetas 2009/1.

## 2008

Zsigmond Gábor: Biztonságban a tengereken – a német tengeri mentés 50 éve. In: biztonságpolitika.hu

Zsigmond Gábor: A fővárosi helyi hajózás változásai az 1920-'30-as években. In: Városi Közlekedés, 2008/5.

Zsigmond Gábor: Utazz... = Let's Travel..., Budapest, MTA Művészettörténeti Kutatóintézet – Magyar Fotográfusok Háza

## 2007

Zsigmond Gábor: A szentendrei múzeum új koncepciója. In: Városi Közlekedés, 2007/4.

Zsigmond Gábor: A fiumei magyar tengeri kereskedelmi gőzhajózás kialakulása. In: A magyar kelet-európai történeti kutatások új útjai: doktorandusz konferencia, Budapest, ELTE Kelet-Európa Története Tanszék

Zsigmond Gábor: A fővárosi helyi hajózás története 1. rész: A kezdetektől az első világháborúig. In: Városi Közlekedés 2007/5.

Zsigmond Gábor: A fővárosi helyi hajózás története 2. rész: Az MFTR és a BKV időszaka. In: Városi Közlekedés, 2007/6.

Zsigmond Gábor: Tengeri kereskedelmi hajók a két világháborúban – a katonai célú felhasználás lehetőségei és tapasztalatai. In: Katonai Logisztika, 2007/2.

Zsigmond Gábor: A fővárosi közforgalmú közlekedés és az 1956-os forradalmi események. In: Városi Közlekedés 2007/1.

## 2006

Zsigmond Gábor: A hajózás szerepe és jelentősége a dél-alföldi régió és a Délvidék interregionális kapcsolatainak alakításában. In: Dr. Kókai Sándor (szerk.): A Délvidék történeti földrajza. Nyíregyháza, Nyíregyházi Főiskola Földrajz Tanszéke

Zsigmond Gábor: Magyar tengerhajózás a szövetségesek oldalán I-V. In: Haditechnika 2006/1-2006/5.

Zsigmond Gábor: A magyar tengerhajózás útkeresése a két világháború között – fejlődési lehetőségek és irányelvek. In: Hajózástörténeti Közlemények, 2006/3.

Zsigmond Gábor: Ungarn und der Österreichische Lloyd. In: Hajózástörténeti Közlemények, 2009/2. sz.

Zsigmond Gábor: Fiume és Adria reformátussága – gazdasági és kulturális kapcsolatai. In: Confessio, 2006/1.