

Dr. Bereczki Ibolya

ágazati feladatokért felelős főigazgató-helyettes, Szabadtéri Néprajzi Múzeum

Múzeumok és kihívások – Gazdasági kérdések, maradvány, fejlesztendő területek

Bevezető

A 2019 őszén elindult és jelenleg is folyamatban lévő kutatás, a *MúzeumokMa 2020* átfogó, a hazai múzeumi élet főként szervezeti és működési kérdéseire koncentráló, a korábbiakhoz képest a legnagyobb merítést jelentő vizsgálat¹. Sorozatunk előző írásai bemutatták a kutatás célját, a fő témákat, a résztvevők körét és az alkalmazott módszertan sajátosságait.² A vidéki muzeális intézmények jelentős részének 2013. január 1-jétől megváltozott a fenntartója.³ A megyei múzeumi hálózat átalakulásával a települési önkormányzatok mint intézményfenntartók szerepe megnőtt, ugyanakkor a volt megyei múzeumok elsősorban módszertani központként kellett, hogy újra definiálják magukat, és tevékenységük ma főként a megyeszékhely városra koncentrálódik. Az országos múzeumok közül több esetben új, vagy részben megváltozott feladatkört jelentett a filiáléként hozzájuk került, főként területi múzeumok irányítása. Mindez számos – szakmai, szervezeti és gazdasági – kihívást hozott a múzeumi vezetők és szakembereik számára egyaránt.

A folyamat párhuzamosan zajlott az európai uniós és hazai fejlesztések lehetőségével, a múzeumok társadalmi felelősségvállalási szerepkörének erősödésével, a szolgáltatói szemlélet iránti igények növekedésével. A sokrétű forrásbővülés azonban a legtöbb helyen nem járt együtt a hosszútávú fenntartást biztosító források növekedésével és a rugalmasabb felhasználással. Jelen írás elsősorban a 44 mélyinterjú tapasztalatait foglalja össze az intézmények gazdálkodási sajátosságaira, különösen a maradványképzés hatásaira fókuszálva, kitérve az intézményvezetők véleménye alapján a fejlesztendő területek meghatározására.

¹ Előzményei között a Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központja által 2009-ben és 2017-ben végzett kutatását fontos kiemelni. <http://mkk.skanzen.hu/muzeumi-iranytu-15.html>, valamint: <https://mkk.skanzen.hu/20191223muzeumi-iranytu-25>

² Kassai Hajnal és Makranczi Zsolt publikációja a sorozat két első darabja: <https://magyarmuzeumok.hu/cikk/bevezetes-a-muzeumokma-2020-kutatas-modszertana-a-resztvevok-kore>

³ A folyamatokról és a múzeumi statisztikákban is nyomon követhető változásokról Szu Annamária készített elemzést. Szu Annamária: Élet a megyei múzeumi rendszer után. In Bereczki Ibolya – Nagy Magdolna – Szu Annamária (szerk.) Szolgáltató múzeum. Múzeumi iránytű 19. Szabadtéri Néprajzi Múzeum, Szentendre, 2019. 85-38. <https://mkk.skanzen.hu/20190903muzeumi-iranytu-19>

A költségvetési maradvány képzési kötelezettség és hatásai

A mélyinterjú vizsgálat 19 kérdésének egyike vonatkozott a költségvetési maradványra, és annak felhasználására. A kérdéshez való viszonyulás szempontjából lényeges volt, hogy a mintában jelentős arányban szerepeltek országos múzeumok és megyei hatókörű városi múzeumok felső vezetői, hiszen eleve ezeknél az intézményeknél lehet releváns a maradványképződés lehetősége.⁴

A válaszadók többsége negatív hatásúként értékelte, hogy az év végén a keletkezett maradványt elvonják az intézménytől: 16 nemleges választ adó intézmény számára egyértelműen nehézséget jelent ez a kötelezettség. A 16 válasz a következőképpen oszlik meg az intézmények besorolása szerint: 6 országos múzeum, 2 országos szakmúzeum, 5 megyei hatókörű városi múzeum, 2 területi múzeum, 1 közérdekű muzeális gyűjtemény.

A számok egyértelműen jelzik, hogy a maradványelvonás a nagyobb intézményeket sújtja, nem véletlenül, hiszen szolgáltatásaik szélesebb spektrumából ered jelentős arányú, esetleg maradványt képező bevételük, és jelentős arányban régészeti feltárásokból származó forrásaik is vannak. Egyértelmű hatásként jelzik a válaszadók, hogy a maradvány elvonásának elkerülésére az év utolsó hónapjaiban a források jelentős kiáramlása történik meg, hogy az összegek ne vesszenek el a múzeum számára. Ugyanakkor ez a helyzet számos kényszermegoldást szül, nehezen vagy egyáltalán nem tervezhető, és akadályozza a több éven átnyúló projektek hatékony és gazdaságos megvalósítását, és előzetes költséggel járó előkészítését is. Mindezek alátámasztására következzenek néhány idézet az interjúkból:

„Kihívás...ez ebben a szférában, ebben az ágazatban, ezekkel a feladatokkal nagyon sok kockázatot hoz, és azt gondolom, hogy nem járul hozzá a közpénz eredményes elköltéséhez, ... mert mit eredményez ez? Időnként év végén értelmezhetetlen, átgondolatlan, pazarló pénzkiáramlást az intézményből.”

„Ami egy költségvetésben megmarad szabad felhasználásra, azt általában a fenntartó elvonja, mert így működünk, ez azt gondolom, hogy a múzeumoknak az érdekelttségét a gazdasági folyamatokban nagy mértékben csökkenti és nagyon megnehezíti bizonyos célokhoz az elérését ... ha egy múzeum, mondjuk szeretne egy kisebb beruházást tenni, amire valamennyit egy évben félre tud tenni, de az egyharmadát következő évben hozzá tudná tenni, erre nincs jelen pillanatban módja és lehetősége, hiszen ezt a pénzt a fenntartó el fogja vonni. Kölcsönt sem vehet az intézmény, ez megint jogszabályba ütközik.”

⁴ A 27 válaszadó munkahelyének muzeális intézményi besorolása a következő volt: országos múzeum 8 fő, országos szakmúzeum 4 fő, megyei hatókörű városi múzeum 8 fő, területi múzeum 4 fő, közérdekű muzeális gyűjtemény 2 fő, közérdekű muzeális kiállítóhely 1 fő.

„Gyakorlatilag ennek van pozitív meg negatív oldala is, nyilván, ha azt nézem, ha nem lehet maradvány és el kell költeni, akkor olyan dolgok is bejönnek, ami nem biztos, hogy feltétlen szükséges megcsinálni. Ez nem feltétlen jó. Év közben is lehetnek olyan változások, akár prioritást tekintve, akár egyéb helyzetek életbe léphetnek, amik megváltoztathatják a költségvetést vagy a bevételi részt. Én jobban szeretem rugalmasan kezelni ezeket a helyzeteket.”

Lehetőségek a saját bevétel felhasználására, költségvetésbe tervezésére

Az összképet differenciálja, hogy a válaszadók közül 6-an, főként nem önálló gazdálkodású települési önkormányzatok, illetve alapítvány által fenntartott intézmények vezetői jelezték, hogy vagy nem vonja el tőlük a fenntartó a megtermelt bevételt, amit „maradványként” értelmeznek, vagy a következő évi költségvetésben visszaadja azt. Egy-egy, közérdekű muzeális kiállítóhelyet, illetve közérdekű muzeális gyűjteményt vezető válaszadó jelezte, hogy intézménye gyakorlatilag nem termel maradványt. Egy megyei hatókörű városi múzeum vezetője sem tudja értelmezni a maradványt, mert valamennyi termelt bevétele azonnal és közvetlenül a fenntartó város költségvetésébe kerül be.

A teljes válaszadói körből mindössze ketten jelezték, hogy nemcsak negatív, hanem pozitív hatása is van a maradványok elvonásának. Egyikőjük azért vélekedik így, mert évente fix költségvetéssel működhet, bevételei pedig teljes egészében a fenntartóhoz kerülnek. A másik válaszadó a negatív hatások mellett pozitívként jelzi, hogy a maradvány elvonását megelőzendő olyan beszerzésekre is sor kerülhet, amelyek szükségesek, de nem prioritások voltak, és megerősíti, hogy az előző véleményhez hasonlóan év közben nagyobb rugalmasságot jelenthet a többletbevétel, ami a maradvány elvonása során elveszne.

A régészeti bevételek felhasználásának lehetőségeire, nehézségeire is figyelmet fordítva a válaszadók közül egy országos múzeum, négy megyei hatókörű városi múzeum és egy területi múzeum képviselője jelezte, hogy az év végi maradványelvonás nehézségeket jelent a régészeti feltárások révén a múzeumokhoz jutó bevételek hatékony és nem rohamtempóban, esetleg irracionális módon történő felhasználásában.

Mit csinálhatnánk másképp? Változtatás a múzeumok bevételhez való hozzáállásában és ehhez kapcsolódó tevékenységeiben

A válaszok elsősorban javaslatokként, ötletekként, egy hatékonyabb és racionálisabb munkavégzés felé haladó folyamat pozitív elemeiként értelmezhetők. A változtatás

igényeként egy válaszadó jelezte, hogy fontos lenne takarékos gazdálkodónak lenni, amit a maradványelvonás irracionálissá tesz.

A válaszadók közül többen fejtették ki, hogy a múzeumi munkatársak anyagi érdekeltségének jelentős növelése a változtatási szempontok között kell, hogy szerepeljen. A múzeumigazgatók bevételtermeléshez kötött anyagi motiválása, „mozgóbére” is új szempontot hoz a bevételorientált, de maradványelvonással nem terhelt gazdálkodásban. Mindezekon túl a hatékonyabb munkavégzés, és ezzel több további cél teljesülését tenné lehetővé a változtatás.

A változtatási javaslatok között szerepel a szabadabb bér gazdálkodás és a jelenleginél észszerűbb, nagyobb forrásigényű kiállítások, épületfelújítások tervezésének igénye, illetve ennek a fenntartóval történő előzetes egyeztetési lehetősége, valamint a forrásfelhasználás racionálisabbá, időben ütemezetté tétele. A céloknak a fenntartóval egyeztetett kitűzésére, a külső tényezők miatt szükséges változtatási döntések meghozatalára is több lehetőség nyílna. Egy válaszadó a változtatásra vonatkozó kérdésre jelezte, hogy éppen vezetői ciklusa egyik jelentős eredményének tekinti, hogy intézménye bevételeit több mint duplájára növelte, és ezen nem kíván a továbbiakban változtatni.

„Intenzívebben csinálnánk bizonyos dolgokat, közel van hozzánk ... és biztos, hogy az ottani szerepvállalás is megnövekedne. Ezzel, ha máshol vállalunk munkát, akkor a kollégákat meg tudom fizetni, akik ezt bevállalják, meg a múzeumnak is tudok pénzt termelni, amit arra tudok én költeni, amit úgy gondolok, hogy fontos. Vagy áthozni kiállításokat ebből a keretből.”

„Racionálisabban lehetne kezelni, saját magunknak meg tudnánk határozni a fenntartóval egyetemben egy célkitűzést, egy utat. Ellenben, ha ez belső vagy külső tényezők miatt módosul, akkor sokkal rugalmasabban reagálni és nagyobb lenne a mozgástér.”

„Sokkal jobban, mert akkor már januárban sokkal aktívabban tudnánk dolgozni. Nekünk január-február kiesik, mert nincs pénzünk ... előre nem lehet kifizetni egy katalógust, az egész installációt nem veheted meg előre ... január végéig húzunk egy kiállítást, februárban nem rendezünk és márciusban nyitunk egy újat, mert akkor már van az állandó kiállításból egy kis bevételünk, de ez nagyon kellemetlen. A kiállítási programot érinti leginkább, mást nem.”

„Szabad gazdálkodás legyen a humánerőforrással, ne státuszgazdálkodás. A bértömeggazdálkodást kellene bevezetni, ahol az, hogy milyen státuszra alkalmaz munkatársakat, a vezető döntése legyen.”

Fontos tényező a hatékony, a múzeumépületek fenntartásával, karbantartó, állagmegóvó munkáival összefüggő megtakarítási és forrásfelhasználási lehetőség, ami

az intézményekre is motiválóan hatna. Ezen túl a válaszadó felveti a nonprofit gazdasági működésben rejlő lehetőségeket is:

„... azt a motiváló erőt érdemes lenne az intézményeknek biztosítani, hogy ha tudnak spórolni, vagy tudnak jól gazdálkodni, akkor ebben legyenek motiváltak, ... ha legalább egy részét annak, amit megspórolnak, megtarthatnák, akkor azt gondolom, hogy ők is érdekeltek lennének a hatékony gazdálkodásban, és a maradványlogika egész másképp működne ... Azt gondolom, hogy egy nonprofit gazdasági működés nagyon sok olyan problémát tudna most felszínre hozni, vagy akár segíteni is megoldani, amit ma szőnyeg alá söprünk.”

Ösztönzi-e a vezetőket, ha lehetőség van a maradványképzésre? A fejlesztendő területek

A legkevesebb elkülöníthető, összesen kilenc válasz erre a kérdésre érkezett. A válaszadók közül négyen egyértelmű igent jeleztek, összességében elsősorban az anyagi természetű motiváció biztosítását, például a személyi összegek projektekbe tervezésének lehetőségét látták a munkatársak számára. Egy válasza vezetői felelősség oldaláról közelítette meg a kérdést, görcsös kényszer helyett a tervezett munkát mint ösztönző lehetőséget, motivációt fogalmazta meg. A középvezetők anyagi motiválását nehezítő tényezőként jelölte meg egy válaszadó, hogy túl sok az intézményében a vezetői poszt, amely egyszerűsítést igényel, és így az (anyagi) ösztönzés a vezetők között kisebb körben működhet.

„Nyilván ösztönzi a múzeumvezetőt, hogy maradványt termeljen, mi pontosan így gazdálkodunk, az a célunk, hogy minél több maradványunk legyen, mert abból tudunk beruházásokat végrehajtani, amire egyébként kevés a forrás, gondolok itt raktárfejlesztésekre, infrastrukturális beruházásokra.”

Egy múzeum esetében a saját bevétel termelésének lehetőségét és igényét az intézményi fejlesztések teremthetik meg, amennyiben ezt a fenntartó által (is) támogatott jó programok alapozzák meg. A fejlesztések az intézmény alaptevékenységének segítségével túl a szolgáltató múzeumi szemlélet bővülésével is szorosán összekapcsolódnak. Ugyanakkor – főként a közepes múzeumok esetében a fenntartói döntések is hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a jelenlegi merev jogi szabályozás ellenére az év végi maradványok felhasználására, ezzel további fejlesztések elindítására racionálisan és rövid időn belül lehetőség nyíljon.