



PÁLYÁZAT

A Ludwig Múzeum – Kortárs Művészeti Múzeum
igazgatói posztjára

Dr. Fabényi Julia

2023

TARTALOM

A LUDWIG MÚZEUM ÁLTAL ELYNERT SZAKMAI ELISMERÉSEK (2019–2023)	4
MÚZEUMSZAKMAI KONCEPCIÓ. SZERVEZETI, VEZETÉSI, FEJLESZTÉSI, MŰKÖDÉSI STRUKTÚRÁRA VONATKOZÓ ELKÉPZELÉSEK BEMUTATÁSA	5
A Ludwig Múzeum – Kortárs Művészeti Múzeum helye a hazai múzeumi térképen	7
Kiállítási programstruktúra és stratégia (2023-2028).....	9
Jó gyakorlat: Kurátorfelhő.....	9
A kiállítási programstruktúra elvi alapjai.....	9
Jövőhorizontok – kiállítási tervek, elképzelések.....	12
Fókuszban a gyűjtemény.....	13
Kölcsönzések.....	16
Könyvtárfejlesztés.....	17
Jó gyakorlat: Biblioterápiás foglalkozások a Ludwig Múzeum szakkönyvtárában	18
Nemzetközi kapcsolatok	19
Egy új feladat sikeres múzeumi integrálása: Velencei Biennále	20
Együttműködés a Peter und Irene Ludwig Stiftunggal	23
TUDÁSMEGOSZTÁS: MÚZEUMPEDAGÓGIA ÉS MÚZEUMKOMMUNIKÁCIÓ	24
Oktatási szerepvállalás.....	24
Módszertani Központ.....	26
Kiterjesztett múzeumpedagógia	28
Együttműködés felsőoktatási, ill. szakképző intézményekkel. Széleskörű hozzáférés és határon túli együttműködés	30
Jó gyakorlat: A Ludwig Múzeum önkéntes programja	33
MÚZEUMKOMMUNIKÁCIÓ, MARKETING- ÉS PR-ELKÉPZELÉSEK	34
A fenntartható múzeum. Gyakorlati és kutatási program.....	39
Innovatív kezdeményezések: fundraising, partnerség a gazdasági élet szereplőivel	41
Digitális tartalomgyártás	42
SMART múzeum – Digitális múzeumi élmény.....	44
Innovatív potenciál: NFT	44
Együttműködés a MÜPÁ-val.....	45
AZ INTÉZMÉNY VEZETŐ ÁLLÁSÚ MUNKAVÁLLALÓINAK ÉS SZERVEZETI EGYSÉG-VEZETŐINEK SZEMÉLYÉRE VONATKOZÓ ELKÉPZELÉSEK BEMUTATÁSA	47
GAZDÁLKODÁSI STRATÉGIA ÉS VÁLSÁGMENEDZSMENT	52
Bérhelyzetünkről.....	54
Integrált Kompetencia Központ (terv).....	57
Megvalósult és tervezett műszaki fejlesztések	58
ÖSSZEFOGLALÁS	59
FÜGGELÉK	60
A Ludwig Múzeum kiadványai 2013–2023.....	60
MELLÉKLETEK:	69
A Ludwig Múzeum kiállításai 2013–2023	
Dr. Carla Cugini, a Peter und Irene Ludwig Stiftung vezetője támogató levele	
Káel Csaba, a MÜPA vezérigazgatója támogató levele	

A LUDWIG MÚZEUM ÁLTAL ELNYERT SZAKMAI ELISMERÉSEK (2019–2023)

2019 • Global Fine Art Awards-díj

Magyar múzeum első alkalommal kapott jelölést a rangos nemzetközi díjra, amelyért évente a világ nagy múzeumai kiállításai versengenek. A jelölést a *Permanens forradalom. Mai ukrán képzőművészet* című 2018-as kiállításunkra kaptuk, amellyel a *Global Fine Art Awards (GFFA) 2018 You-2* elnevezésű közönségdíját nyertük el. A kiállítás kurátorai Alisa Lozhkina, Fabényi Julia és Konstantin Akinsha voltak.

2019 • Múzeumpedagógiai nívódíj

A hazai múzeumpedagógia legrangosabb szakmai elismerésének számító díjat a Bauhaus-kiállításunkhoz kapcsolódó *Szín/Forma/Tér/Fény* című nyári táborért kaptuk, amelyet múzeumpedagógusaink állítottak össze. A programban részt vettek a Színház és Filmművészeti Egyetem drámainstruktor hallgatói is.

2020 • Az Év Múzeuma díj

A nagy múzeumok kategóriában a Ludwig Múzeum nyerte el az *Év Múzeuma 2020* díjat. A múzeumok szakmai szervezete, a Pulszky Társaság alapította díj történetében először kapta egy tisztán kortárs művészeti profilú múzeum az elismerést.

2020 • Közösségi Múzeum elismerés

Ezt a minősítést az alaptevékenységünkkel összehangolt közösségépítő munkánkért kaptuk, amelynek keretében rendszeresen bevonunk civil és egyéb szervezeteket.

2020 • Családbarát Múzeum elismerés

A címet azokért a szolgáltatásokért nyertük el, amelyek a családok számára komfortosabbá teszik a múzeumot. Az elismeréssel járó pénzügyi támogatást további fejlesztésre használtuk fel: a kiállítóteréből leválasztva egy külön – dunai panorámás – termet alakítottunk ki *Lumi-tér* néven, hogy még barátságosabbá tegyük a kisgyerekekkel érkezők múzeumlátogatását. A tér kreatív dizánja a Budapesti Metropolitan Egyetem hallgatóival együttműködve készült.

2023 • Kiadványaink díjai

A kiadványaink igényes megjelenésére hagyományosan nagy hangsúlyt helyezünk, amit szakmai elismerések is visszaigazolnak. Idén a múzeumi kiadványok kategóriában Szép Magyar Könyv-díjat, továbbá Magyar Könyvtervezés 2022-díjat nyert *Boros Géza: A Magyar Pavilon a Velencei Biennálén* című könyve (tervező: Juhász Veronika). A *{Script:Abstract} Frey úr ír* albumunkat (tervező: Szmolka Zoltán) szintén a Szép Magyar Könyv versenyen díjazták.

Pályázatomat tíz év tapasztalatai és eredményei, a Ludwig Múzeumban szerzett vezetői praxisom alapján – a pályázati kiírás pontjait követve – állítottam össze. Az elmúlt időszak a Ludwig Múzeum életében kiemelkedően eredményes és sikeres periódus volt, melyet az elnyert rangos hazai és külföldi szakmai elismerések is bizonyítanak. Ezen eredményekre és a korábbi évek munkájára, jó gyakorlataira alapozva, új célokat kitűzve szeretném folytatni a munkámat, és pályázom meg további öt évre az intézmény igazgatói posztját.



Az Év Múzeuma 2020 díj átvételi ünnepségén

MÚZEUMSZAKMAI KONCEPCIÓ. SZERVEZETI, VEZETÉSI, FEJLESZTÉSI, MŰKÖDÉSI STRUKTÚRÁRA VONATKOZÓ ELKÉPZELÉSEK BEMUTATÁSA

A 2013-tól 2023-ig terjedő időszakban jelentős változások mentek végbe mind a Ludwig Múzeum munkájában, szakmai megítélésben, mind a hazai múzeumi szférában. 2013-tól vezetői célkitűzésem volt a kortárs művészeti múzeum muzeológiai szakmai kérdéseit felvetni és megoldásokat találni azokra. Ilyen kurrens téma volt a médiaművészet megőrzésének a kérdése, valamint a kortárs művészet közvetítésére szolgáló múzeumpedagógiai módszertan megalkotása. E téren jelentős szakmai megoldások születtek, melyekkel intézményünk a hazai és nemzetközi múzeumi térképen pozicionálhatta magát. Ennek különösen a múzeummal szembeni hazai kortárs művészeti elvárások miatt volt jelentősége. Céлом az volt, hogy ne a forprofit intézmények tevékenységéhez mérjék a Ludwig Múzeum – mint a kortárs művészet első számú hazai intézménye – teljesítményét, hanem az a szerepvállalásunk kerüljön az előtérbe, miszerint a Ludwig Múzeum a kortárs művészet szakmai, minőségi kritériumait teszi láthatóvá, stabil értékrendet képvisel, és olyan korrekt tartalmi kontextust ad a kortárs jelenségek bemutatásához, ami mind a hazai, mind a nemzetközi terepen bizonyítja ezen értékek képviselését. A muzeológiai profil előtérbe helyezése nagyban

hozzájárult a kortárs művészetre irányuló kutatások megerősítéséhez, továbbá új, diszciplínákon átívelő, korszerű módszertan megteremtéséhez.

A muzeológiai feladatkörök kutatásának hangsúlyossá tétele az intézményi profilt is befolyásolták. A múzeumi definíciós munkában való részvételünk országos és nemzetközi szinten is elismerést hozott. A múzeumok újradefiniálásában, megújítási irányainak keresésében jelentős szerepet vállaltak a múzeumi szakmai szervezetek, mint az ICOM, az OKSZ és a Pulszky Társaság. Ezekben a szervezetekben a Ludwig Múzeum is igyekezett megtalálni a maga helyét és feladatát. Belső kutatásainknak tudtunk fórumot teremteni (kompetenciafelmérések, kulturális látogatói szokások kutatása, felmérések a fenntartható múzeum kérdésében, múzeumpedagógiai módszertani fejlesztések), azaz ismeret- és tapasztalati anyagaink megosztására törekedtünk az általános múzeumi terepen.

Az elmúlt három évet igen változatos, izgalmas kihívások és kritikus helyzetek is jellemezték. A pandémia, a gazdasági, ill. az energiaválságból fakadó krízisek hatalmas kihívást jelentettek az egész kulturális szférának. Mindez nemcsak a múzeum társadalmi szerepének, hanem saját életvitelünknek az újragondolására is késztetett. Egyetlen kulturális intézmény sem mentesült az alól a feladat alól, hogy kidolgozza a pandémia időszakára és azon túli időszakra vonatkozó önfenntartó lehetőségeit, önmegjelentési formáit, az új bemutatási, tudásmegosztási lehetőségeket, az autentikus, saját tevékenységére vonatkozó feladatokat. Meglátásom szerint a Ludwig Múzeum ezen a terepen is jól teljesített, és a nehézségek ellenére is sikeres és eredményes működés jellemezte az intézményt az elmúlt három évben.

Az elmúlt három év kríziseiből fakadó kihívások nyomán az intézményeknek új eszközöket és módszereket kellett fejleszteniük, ki kellett dolgozniuk, hogy melyek azok az új felületek, amelyeken keresztül megőrizhetik a közoktatási stratégiában vállalt szerepüket, és melyek azok az alternatívaként értelmezett műfajok, amelyeken keresztül a múzeum nyújtotta ismeretanyag elérheti a célközönségét. A világvárvány felgyorsította az új technológiák alkalmazását a kulturális szférában, a két párhuzamos – a fizikai és a virtuális – valóság jelenléte új intellektuális és kreatív kihívást, egyúttal úgy fejlesztési lehetőségeket jelent a tudásátadás területén. A kezdeti kísérletekből új ismeretanyag-megosztási módszerek és tudást közvetítő műfajok jöttek létre. Az új virtuális formák érdemi megoldásokat hoztak, amelyekkel a múzeumok jelen maradhattak a kulturális életben.

A pandémia idején a turizmus kiesése súlyos bevételkiesést jelent, majd az energiaválsággal megnövekedett működési kiadások tovább növelték a múzeum gazdasági terheit. A járvány kitörésekor a kulturális intézmények megkísérelték működésüket online platformra helyezni, ami már 2020 előtt is napirenden volt, de senki nem gondolt arra, hogy egy pillanat alatt ez lesz a kizárólagos közvetítő eszköz a múzeum életében. Bár különféle platformok komplex infrastruktúrája már korábban is elérhető volt, de a kapuk kényszerű bezárása nyomatékosította az online térben való működés szükségességét. A kezdeti alternatív kísérletekből mostanra értékes, önálló műfajok születtek, amelyek előállításában a Ludwig Múzeum is élen járt. A „közösen egyszerűbb” szlogen jegyében a krízis adta kihívásokra is a közösségi együttműködésben kerestük a választ. Kreatív munkatársainknak köszönhetően új műfajok születtek, és addig nem realizált lehetőségekre derült fény. Munkatársaink virtuális tárlatokat állítottak össze, podcast beszélgetéseket rögzítettünk, online tárlatvezetéseket tartottunk, visszanezhető és digitális tananyagot állítottunk össze különféle korosztályok és iskolák számára, webináriumokat, online konferenciákat, workshopokat és szabadegyetemeket tartottunk. A kattintások és a YouTube csatornára kihelyezett munkáink számottevő látogatószámot mutatnak,

a visszajelzések is megfelelők. Az elmúlt három kritikus évet a kapituláció helyett az innováció szellemében tudtuk nemcsak átvészelni, de sikerre is vinni.

A Ludwig Múzeum – Kortárs Művészeti Múzeum helye a hazai múzeumi térképen

Az elmúlt tíz évben óriási változásokon mentek át intézményeink. Az ésszerű és korszerű építészeti beruházások rendkívüli irányba vitték a hazai múzeumok ügyét. A külső megújulás valódi belső megújulást is jelentett. A múzeumokat a hazai kulturális térben ismételten egy olyan szellemi erőközpontba helyezte, amit nevezhetünk akár új szakmai reformkornak is. Az anyagi befektetésnek mára jól látható, erős szellemi, szakmai hozadéka lett, gondolok itt a Néprajzi Múzeum gyűjteményi újraértékelésére vagy a szentendrei Skanzen Erdély tájegységének a megvalósulásra. De a tervekben létező Közlekedési és Műszaki Múzeum, a Petőfi Irodalmi Múzeum felújítása, a Szépművészeti Múzeum műemléki tereinek felújítása mind egy-egy jelentős mérföldkövet jelent. Ehhez kapcsolható – még ha nem is a múzeumi területen, de – a magas színvonalon megfogalmazott kiállítások és új helyszínek beépülése a kulturális térbe (Pénzmúzeum, Magyar Zene Háza), melyek kiállítás-módszertanilag hoztak újdonságot a szakmai közéletbe. A múzeumépület nélküli Magyar Építészeti Múzeum és Műemlékvédelmi Dokumentációs Központ első kiállítóhelyének, a Walter Rózsi-villának a megnyitása nemcsak egy modernista épület megmentése, példás műemléki rekonstrukciója miatt mintaszerű, hanem az építészet múzeumi bemutatása szempontjából is. Az Országos Múzeumi Restaurálási és Raktározási Központ létrehozatalával egy világszínvonalú háttérintézmény jött létre. Mindezek halatlanul fontos lépcsőfokai a hazai kulturális és múzeumi életnek, mely folyamatban a Ludwig Múzeum is részt vesz. Ez igazolja azt a döntésünket, hogy az elmúlt tíz évben nagy hangsúlyt fektettünk a muzeológiai feladatokra, természetesen megtartva azt a kiállítási tevékenységet, amit magam részéről a kortárs művészeti kutatás részének tekintek. Intézményünk különleges kiállítási tevékenységével részt tud vállalni az összmúzeumi gyakorlatban, és gyakran hídszerepet tölt be olyan állandó vagy időszaki kiállítások megfogalmazásánál, ahol a kortárs képzőművészet eszköztára, de leginkább szemlélete segít egy-egy jelenség megfogalmazásában.

Nagyon fontos mérföldkőnek tartom a 2019-től jegyzett kultúrstratégiai intézmények létrejöttét. Ezzel a gesztussal erősödött a múzeumok megbecsülése, a közgyűjtemények mint a nemzeti identitás őrzőinek jelentősége. A tudás és a művelődés alapjait a múzeumok fogalmazzák meg, ily módon a kultúrstratégiai intézmények véleményformáló szerepet játszanak a hazai kulturális életben. Ezen intézmények szakmai munkája beépül a kulturális kormányzat elképzeléseibe, a gyűjtemények tevékenysége a nemzeti identitásképzés és identitástudat jelentős megfogalmazója. A múzeumok szerepet vállalnak a nemzeti, etnikai, regionális jellegzetességek megőrzésében és újraértelmezésében, az ezekre építő, a magyar nemzeti közösségi öntudatot és kohéziót erősítő **önkép** megalkotásában, illetve a világnak felmutatott **hiteles identitás** megteremtésében egyaránt. Vezető szerepet töltenek be a **nemzeti kulturális örökség** meghatározásában, az erre épülő identitások különböző szintjeinek (a helyitől a nemzetiig) formálásában. Intézményünk, a Ludwig Múzeum jelenleg egyedülként foglalkozik a kortárs magyar és nemzetközi képzőművészettel, hatósugara túlmutat az országhatáron és a Kárpát-medencén. A múzeum rendelkezik a szükséges eszköztárral, mely segíti a kortárs képzőművészet alapjain formálódó nemzeti önkép nemzetközi megjelenését. A jövőre nézve egy ilyen stratégiai koncepció megformálásával törekednénk arra, hogy bekerüljünk a kultúrstratégiai intézmények rendszerébe.

A múzeumok jelenlegi megítélését a szaktárca és a kulturális politikai oldaláról pozitívnak érzem, és biztató a kulturális kormányzat közgyűjteményekhez való támogató hozzáállása. Ez inspirálóan hat a múzeumokra általában és egyedileg is, és az utóbbi év pályázati lehetőségei, mint pl. a *Petőfi 200*, valamint a *Magyar Génius Program* a vidéki múzeumoknak is megadta a megújuláshoz szükséges anyagi háttérrel. Meggyőződésem, hogy intézményeinket a múzeumi hálózat kölcsönös egymásra hatásában kell vizsgálni, megítélni és munkájukat szorgalmazni. A pandémia időszaka bizonyította, hogy a turizmus kiesése számos szektort érintett, és az a múzeumoknak is nagy bevételkiesést jelentett. Ám a múzeumoknak egyéb lényeges feladatai is vannak, így pl. az iskolán kívüli és az iskolai oktatásban való részvétellel a múzeumok a kultúra és a művelődés fontos bázisai. Meggyőződésem, hogy múzeumaink, gyűjteményeink a **nemzeti öntudat**, a **nemzeti önkép** részét kell, hogy képezzék. A nemzetközi kortárs anyagot gyűjtő Ludwig Múzeum gyűjteményezési profiljával manifesztálja, hogy annak kereteiben hol helyezi el a magyar, a nemzeti önképet. (Például a neoavantgárd kutatással a régió, a volt szocialista országok kitörési pontjait mutattuk be, mint a progresszió zálogát.)

A Ludwig Múzeum szerepe az országos múzeumi hálózatban jelentősen (pozitívan) változott az elmúlt időszakban. Tevékenységünk nyomán nőtt a kortárs képzőművészet ismertsége és elismertsége, javult a Ludwig Múzeum megítélése. Kiállításaink – melyben a tudomány és a művészet közti határterületeket is megcéloltuk – megnyitották a kaput más múzeumi diszciplínák felé, vagy legalábbis diskurzust kezdeményeztek.

A kortárs művészeti múzeum általában és speciálisan az a helyszín, ahol a társadalmi jelenségek problémái, kérdései adekvát művészeti formába öntve fogalmazódnak meg. A múzeum ilyen minőségében reflexív helyszín, melyben láthatóvá válnak a közösségi és az egyéni szerepek, problémák és azok értelmezései, tanulási lehetőséget biztosítva racionális és érzelmi kompetenciák fejlesztésére. **A múzeum tevékenysége részese a kulturális emlékezet megteremtésének, és így intellektuális,**



morális és kulturális felelősséggel tartozik.

Kiállítási programstruktúra és stratégia (2023-2028)

A legutóbbi vezetői ciklus során a kiállítások tekintetében jelentős változást hozott az éves kiállítási programok és tematikák átfogó **kerettémába** illesztése, az adott téma kutatása, majd megjelenítése által. Ilyen kerettémák voltak az elmúlt években a **tudomány és művészet** kapcsolata (2019), a **kortárs hálózatok** (2020), a **fenntarthatóság** (2021), illetve legutóbb a **reziliencia** (2022), ill. a **gondoskodás** (2023).

Részint a következő kiállítás- és programépítés visszajelzésekként értékeltük, hogy 2021-ben a múzeum *BarabásiLab: Rejtett mintázatok. A hálózati gondolkodás nyelve* c. időszaki kiállításunkat a Pulszky Társaság – Magyar Múzeumi Egyesület *Az Év Kiállítása* díjára jelölte, ill. a díjat (több kategóriában) a Ludwig Múzeumban adták át. A 2010-ben alapított és évente adományozott elismerés célja, hogy a muzeális intézmények kiállításainak újszerűségét, a közönséggel való kapcsolatteremtő és kommunikációs képességét, tudományos felkészültségét és kreativitását jutalmazza.

Jó gyakorlat: Kurátorfelhő

A kuratori kompetenciák megosztását segítő megközelítés egy kollektív „felhőalapú” tudást feltételez. A pandémia is megerősítette a múzeum kurátorait abban az elképzelésükben, hogy egy szorosabb együttműködés hatékonyabb módszertant eredményezhet, amely alkalmas a hibrid múzeumi igények megválaszolására. A munkakultúrát is átíró újszerű hozzáállás olyan szakmai bázis, illetve kutatói központ létrehozását célozta, ahol a kiállítások kidolgozása és megvalósítása egy kollektív stratégia jegyében történik. Így jött létre a „kurátorfelhő”, mint a múzeumi kompetencia megosztásának (le hívható tudás), és a kulturális szolgáltatásnak médiuma.

A felhő – amely a múzeumon belüli kompetenciák közösségét jelenti – közvetlen előképe a támogatott befogadás-támogatás gyakorlata (SI – Supported Interpretation). A **támogatott befogadás-tolmácsolás (SI)** a látogatóközpontú kiállítások új modellje. A kiállítási gyakorlat és a pedagógia szintéziséként a támogatott befogadói gyakorlat a kiállítást a múzeum és a látogatók közötti interfészként vagy interakciós pontként értelmezi újra. A kuratori csapat előre látja a látogatók tudásigényét, és a felületet olyan – többnyire nem didaktikus és nem tekintélyelvű – forrásokkal látja el, amelyeket a látogatók választhatnak az egyéni jelentésalkotás támogatására. A múzeumlátogatókat érdeklődőnek és alkalmasnak (célcsoportnak) tekintik, bár nem feltétlenül a tudományágban képzettnek, és elvárásrendszereiket beépítik a felületbe, így az SI-kiállítás szerves részévé válnak.

A kiállítási programstruktúra elvi alapjai

A múzeum elsődleges megjelenési felülete a kiállítási programkínálat, amelyet átfogóan – mint stratégiát és kiállítási politikát – gondolunk el az intézmény szerepét illetően. Fontos, hogy a kiállításokat és eseményeket egy következő gondolat ív mentén, a változatos befogadói igényekre reagálva dolgozzuk ki. Éppen ezért az éves **keretrendszer**ek – mint pl. a fenntarthatóság – mellett igyekeztünk olyan témákat keresni, amelyek a múzeum lokális és regionális beágyazottságából következnek. A

régiós fókuszpontok (kulturális identitások, lokális aktivitások és életművek, mikrotörténelem), az **időrendekről** való gondolkodás (múltfeldolgozás, történelem, társadalom, emlékezetpolitika, narratológia), valamint a különféle **kortárs akusztikák** (aktuális jelenségek, kurrens témák, új típusú kulturális gyakorlatok) mellett természetesen a **gyűjtemény** is inspiráló forrása lehet kiállításainknak. A megcélzott közönség szempontjából pedig beszélhetünk ún. „blockbuster”, ismeretterjesztő jellegű, illetve kísérletező, projekt jellegű kiállításokról.

A következő öt évben (2023-2028) terveink szerint megtartanánk a programstruktúra horizontális és vertikális összetevőit, amelyek egy program-mátrixot alkotnak (néhány megvalósult, ill. tervezett kiállítással érzékeltetve):

Kiállítás-típusok*	Régiós fókusz	Időrendek	Kortárs akusztikák
blockbuster	Taiwani művészet	A kitömött barbár	Cukizmus
pop(uláris)-ismeretterjesztő	Sci-fi/Utópiák	Kádár-kocka	Fair Play
projekt-jellegű	Why art?	Anna Daučíková	Reneszánsz 3.0
kutató-feldolgozó	Thinking Pictures	Trauma /Emlékezet	Omara
aktuális/reflektív	Anna Daučíková	Fordított tárgyak	Care/Gondoskodás
pop-up kiállítás	Picasso50	Nomád múzeumok	Touch Nature
egyéni életmű	Wilhelm Sasnal	Oto Hudec	Joana Vasconcelos

* az egyes projektek megfelelhetnek egyszerre több kategóriának is (pl. régiós-egyéni-blockbuster-feldolgozó)

Kiemelten fontos számunkra, hogy kiállításainkkal, programjainkkal a társadalom széles rétegeit szólítsuk meg. Elsődleges látogatói bázisunk (fiatal felnőttek, fiatalok) mellett újabb célcsoportokat igyekszünk megcélozni. Ez a stratégia csak rugalmas kiállítástruktúra, egy széles spektrumú programháló alkalmazásával alakítható ki. A jelen és a jövő élménycentrikus, befogadó-központú, immerzív múzeuma a jelenleginél is nagyobb nyitottságot és kezdeményezőkézséget feltételez a múzeum részéről.

A **múzeum mint indikátor**, a kortárs művészet mint a világot tükröző tudatforma magában hordozza a külvilág, lokális és globális környezetünk jelenségeinek vizsgálatát, értelmezését, kritikai megjelenítését. Ennek következményeként egyre inkább fókuszba kerül a művészet mellett más kreatív gyakorlatok és tudományágak bevonása, az inter-és cross-diszciplináris szemlélet, a hasonló, vagy éppen diverz intézményekkel, tudományágakkal való kooperáció. Jelen gyakorlatunkban remek példák erra a magyar Telekommal, a Kürt Akadémiával, az MNB PADME Alapítványával, a budapesti Goethe Intézzel vagy a British Council-lal kialakított együttműködésünk, programjaink.

A legjelentősebb múltra visszatekintő, napjainkig ható és a jövőben is folytatódó nemzetközi együttműködésünk a nemrég elhunyt **Peter Weibel** (1944-2023) munkásságához kötődik: a nemzetközi kortárs színtér évtizedeken át meghatározó alakja elsősorban tudomány és művészet kapcsolatát vizsgálta, ill. az újabb művészeti médiumok természetével foglalkozott. A közelmúltig a karlsruhei ZKM (Zentrum für Kunst und Medien) vezetőjeként működve számos közös projekt valósult meg a ZKM és a Ludwig Múzeum között: *A művészetén túl* (1996), *Rejtett mintázatok* (2020), *Reneszánsz*

3.0 (2024). A legújabb projekt olyan művészek kortárs szemléletét mutatja be, akik egyrészt folytatják a korábbi, különböző típusú reneszánszok kutatási vonalait, másrészt új kutatási területeket nyitnak meg. A hangsúly az eszközök új kultúráján van, olyan mesterséges emberi érzelési eszközökön, amelyek a láthatatlan világot kutatják. A kiállítás 35 médiaművészeti pozíció alapján betekintést nyújt olyan művészeti laboratóriumi helyzetekbe és művészeti-tudományos együttműködésekbe, amelyek egy közös multidiszciplináris tudásbázist nyitnak meg a 21. század számára.

Hasonlóképpen nagyívű tudományos kutatásnak ígérkezik és hazai intézmények közötti együttműködésben valósítjuk meg a Magyar Néprajzi Múzeummal, ill. az Iparművészeti Múzeummal a



Technosámánok munkacímű kiállítást.

A 2022-ben megvalósított *Nem vagyok robot. A szingularitás határain* c. kiállításunk napjaink technológia fejlődésének (MI, AR stb.) a mindennapi életre gyakorolt erőteljes hatásáról szólt. A kiállításba válogatott, változásokra fókuszáló képzőművészeti művek sokféle megközelítést alkalmaztak, hogy megvizsgálják és stratégiákat javasoljanak az új kihívásokhoz. Olyan közismert jelenségek művészeti szempontú megközelítéseivel találkozhattak az érdeklődők, mint a fake news, deepfake, digitális detox, life-hack, filter bubble, alternatív tények, CGI, mesterséges intelligencia, ro(bot)ok, online halhatatlanság, és itt találkozhatott a közönség valódi ember-gép lényekkel, igazi kiborgokkal is. Minthogy azóta a mesterséges intelligencia fejlődésének újabb és újabb hullámaival találkozhatunk, a későbbiekben is szándékunkban áll visszatérni a problémakörhöz.

Problémaorientált, aktuális jelenségeket bemutató kiállításaink mellett nagy hangsúlyt fektetünk a kortárs művészeti színtér alkotóinak bemutatására. Ilyen 2024 során *Till Brönnert* fotóművész bemutatkozása, aki vizuális munkássága mellett világhírű zenész is, így a MÜPA koncerteseményei sorában is fellép majd. Fontosnak ítéljük a tágabb körenyezetünkben, a közép-kelet-európai régióban alkotó,

meghatározó képzőművészek, határainkon túl élő magyar vagy más nemzetiségű művészek bemutatását. Terveink között szerepel világhírű lengyel (*Zmijewski, Rajkowska, Sasnal*), ill. szlovákiai (*Németh Ilona, Oto Hudec*), dél-kelet-európai kortárs alkotók bemutatása.

2023-ban átfogó kerettémánk, a **gondoskodás** gondolköre a *Handle with Care* c. kiállításunkból indul ki. A gondoskodás mint társadalmi metafora értelmezhető személyes módon (öngondoskodás), az interperszonális kapcsolatok szintjén (a gyerekekről, betegekről, idősekről való gondoskodás), de erőteljes gazdasági vetülettel is rendelkezik (gondoskodási válság, gondozási migráció, globális gondoskodói láncok). A *Handle with Care* cím az élet törékenységére, a gondoskodásra szoruló egyének és közösségek sérülékenységére, a szociális ellátórendszer hiányosságaira utal. Ugyanakkor magára a múzeum feladatára, a műtárgyokról való gondoskodásra is vonatkoztatható, ami újraértelmezett jelentésében a tárgyak mellett a közösségekre, gondoskodói szakmákban dolgozókra, a láthatatlan munkát végzőkre és a marginalizált élethelyzetekre egyaránt kiterjeszhető. Tervezett kiállításunk annyiban is érdekes, újszerű, hogy a művészettörténész végzettségű kurátor múzeumpedagógus munkatársunkkal közösen hozza létre a kiállítást.

Az aktuális időszak kiállítások mellett természetesen központi szerepet tölt be a múzeum gyűjteménye kiállítási elképzeléseinkben. Szeretnénk láthatóbbá, feldolgozottabbá, elérhetőbbé tenni a gyűjteményünkben megtalálható alkotásokat, amelyben nagy szerepet szánunk a múzeum digitalizációs projektjének. Az újabb technológiákban és médiumokban rejlő lehetőségek felhasználásán túl nem mehetünk el a múzeumokat érintő változások, az új szempontok mellett. A hagyományosan műtárgy-centrikus múzeumi gyakorlat mellett legalább annyira fontossá vált a művek és kontextusuk kommunikálása, a művekhez kapcsolódó tények, adatok és történetek elmesélése, a *storytelling*.

Jövőhorizontok – kiállítási tervek, elképzelések

A múzeumok folyton változó szerepét, rendeltetését érintő diskurzusok, az eltérő elvárás-rendszerek mentén gondolkodva kiállításaink tervezésekor szeretnénk több szinten is, különböző csatornákon kommunikálni látogatóinkkal. Törekvéseink új típusú kiállítások szervezésében jelennek meg. Ilyen például a *Fair Play* munkacímű tervünk, mely kezdeményezés a látogatók immerzív bevonására a mozgás és a játék segítségével. Az elképzelés nyomán a múzeum tere sport-tematikájú műalkotások bemutatása mellett valódi élménnyé alakulna, ahol különböző térre adaptált sportokat lehet kipróbálni. A kiállítás időtartama alatt egyéni és csapatküzdelmekre is sor kerülhet (pl. kurátorok, vs. képzőművészek), amelyek mellett kísérő rendezvények járják körül a sport mindennapjainkban betöltött szerepét. A hagyományos múzeumi terekben, a white cube-ban megszokott passzív szemlélődő befogadástól a kiállítótér birtokbavétele teljesen más, újfajta, játékos megértési mintákat hív életre.

A múzeumi gyakorlatban többnyire meghatározó művészeti-művészettörténeti megközelítésmód mellett markánsan kirajzolódnak eltérő felfogású tudományrendszerek a kortárs vizualitás feldolgozásában. A kulturális antropológia, a szociológia, a narratológia, a tudománytörténet-tudománymetodológia, a kultúrtörténet módszerei és filozófiája érvényesülnek újabban kiállításokban vagy az eltérő tudományterületek határvidékein, azok érintkezési pontjain.



Fókuszban a gyűjtemény

A kulturális javak gyűjtése a múzeumok hagyományosan legfontosabb funkciója. A fenntarthatóság egyik lehetséges színtere a Ludwig Múzeum gyűjteménye. A művek kiterjesztett láthatósága, a gyűjtés stratégiájának és a gyűjtemény szerepének újragondolása, az adottságokhoz történő alkalmazkodás, a megváltozott elvárásokra való rugalmas reagálás áll a koncepció középpontjában. Az intézmény szűkebb és tágabb kulturális környezetével történő intenzív kommunikáció képezheti alapját „a gyűjtemény mint médium” felfogás megvalósításának.

A Ludwig-házaspár adománya révén létrejött budapesti gyűjtemény szellemiségének a 21. század második negyedéhez méltó őrzése mellett a múzeum fontosnak tartja a ma már mintegy 1000 darabot számoló, a közép-kelet európai és délkelet-európai régió egyik meghatározó kortárs gyűjteményét lokális és globális vonatkozásban láthatóbbá, elérhetőbbé, feldolgozottabbá tenni.

Transzparens gyűjteményezési szempontok, a **regionális művészetszervező és kanonizációs szerep erősítése**, a megőrzés múzeumi gyakorlatának menedzselése jelenthetik a fókuszpontokat az intézményi stratégia továbbfejlesztésében. Fenntarthatóság és fejlesztés, új médiumok és technológiai újdonságok bevezetése szoros kapcsolatban állnak a Ludwig Múzeum stratégiájával.

Az elmúlt időszakban többször megújítottuk **állandó kiállításunkat**, amely a nemcsak a felnövekvő művészettörténész-, muzeológus- és kurátor-nemzedék, az egyetemi oktatás számára jelent tudományos bázist, de a köznevelésben is pótolhatatlan referenciát jelent, ha a háború utáni és a kortárs művészet tanításáról van szó. A gyűjtemény jelenti a legfőbb vonzerőt a turisták és az első ízben múzeumunkba látogató vendégek számára is, hiszen Magyarországon egyedül itt láthatók eredetiben olyan művészek alkotásai, mint Pablo Picasso, David Hockney, Andy Warhol, Joseph Beuys vagy Ger-

hard Richter stb. A folyamatosan megújított állandó kiállítással, ill. a múzeum anyagából rendezett egyéb időszaki kiállításokkal igyekszünk mindig új szegmensét bemutatni a gyűjteménynek.

2014-ben, a múzeum alapításának 25 évfordulója alkalmából nyílt meg a *Ludwig 25* című kiállítás, ahol elsősorban a múzeum kortárs gyűjteményéből, tehát az 1989 után keletkezett, illetve szerzett műtárgyakból válogattunk, a rendszerváltás utáni időszak társadalmi-politikai történéseit feltárva. A kiállításához kapcsolódó kamarakiállítás a múzeum alapításának történetét dolgozta fel, műtárgyakon, korabeli dokumentumokon és fotókon keresztül.

2015-ben a szentpétervári akadémizmus kiállításával párhuzamosan nyílt meg a *Vörös horizont* című válogatás, amely a múzeum gyűjteményében található orosz és ex-szovjet műtárgyakat mutatta be, melyek az alapító Ludwig házaspár jóvoltából kerültek Budapestre. Az úgynevezett poszt-sztálinista művészet a rendszerváltás előtt egyetlen nyugati gyűjtő vagy múzeum érdeklődését sem keltette fel, így ez az anyag a hetvenes-nyolcvanas évek hivatalos, félhivatalos és nemhivatalos művészetének egyedülálló kortörténeti dokumentumát jelenti.

2016-ban *Ideals and Artworks* címmel mutattunk be egy válogatást a tiranai Nemzeti Galériában múzeumunk gyűjteményéből. Az elsősorban fotó-, illetve médiaalapú művek Magyarország közelmúltját és kortárs képzőművészetét mutatták be az ottani közönségnek, a nálunk bemutatott albán kiállítással párhuzamosan.

2017-ben a *Mentés másként* című időszaki kiállításon a gyűjteményben található médiaművészeti alkotásokat voltak láthatók, a *MAPS (Media Art Preservation) 2017* konferencia apropóján. Ugyancsak 2017-ben nyílt a *Mettici la faccia! (Utcára a mondanivalóddal)* című kiállítás a Római Magyar Akadémián, ahol a magyar művészet progresszív tendenciáit mutattuk be a hatvanas évektől napjainkig. Hasonló tematikával, Az áthágás technikai címmel rendeztünk kiállítást a római Palazzo delle Esposizioni-ban 2019-ben, illetve 2020-ban a berlini Collegium Hungaricum-ban, A képek dialektikája címmel. Ugyancsak 2019-ben egy videóválogatást is bemutattunk a római Museo d'arte contemporanea-ban.

2017-ben újítottuk meg korábbi gyűjteményi kiállításunkat, *Westkunst/Ostkunst* címen. A címében Glózer László és Kasper König 1981-es, kölni Westkunst című kiállítására reflektáló kiállítás a keleti és nyugati művészet párhuzamos fejlődését tárta fel, a múzeum gyűjteményének kettős természetére alapozva. A kiállítás feldolgozta és a műtárgyakhoz rendelte az elmúlt évtizedek művészeti kánonját alakító legfontosabb kiállításokat is. A 244 oldalas kísérő katalógus hosszú idő után az első átfogó, tudományos jellegű gyűjteményi kiadványunk volt, mostanra elfogyott.

A múzeum alapításának 30. évfordulója alkalmából *Ludwig 30* címmel megrendezett, 2019 februárjában kezdődő és március végéig tartó ingyenes programsorozat célja az volt, hogy közelebb hozza a közönséghez az intézményt, és bemutassa tevékenységét a gyűjteményezéstől az időszaki kiállításokig, az állományvédelemtől a digitalizálásig, a múzeumpedagógiától, a kommunikációs tevékenységen át, egészen a társművészeti programokig. Egy külön teremben bemutattuk a magyar részvételt a Velencei Biennálén, a múzeum gyűjteményébe került műtárgyakon keresztül. Az egymást kéthetente változó tartalommal követő pop-up kiállítások és programok az elmúlt évtizedek változó művészet- és múzeumfelfogására is reflektáltak, és a közönséget bevonva a részvételi múzeum kísérleti modelljét valósították meg.

A pandémia rövid szünetében nyílt meg 2020 nyarán új gyűjteményi állandó kiállításunk, az *Időgép*.



A kiállítás a személyes, a művészi és a történelmi idő különböző aspektusait tárják a néző elé a kurátor személyes nézőpontjából, 17 különböző tematikájú teremre, ill. fejezetre osztva. 2023 elején jelent meg a kísérő katalógus, mely a bevezető tanulmány után tartalmazza az összes kiállított mű reprodukcióját és magyar-angol nyelvű leírását. A 292 oldalas könyv reményeink szerint hasonlóan népszerű és hiánypótló lesz, mint korábbi gyűjteményi katalógusunk.

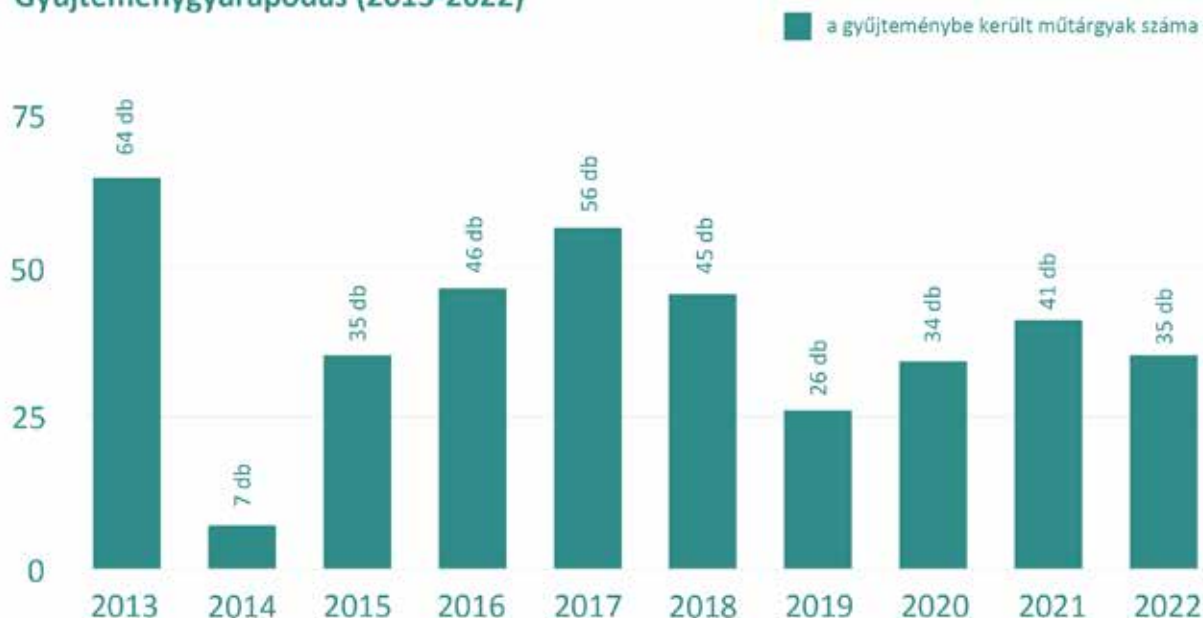
2022 áprilisában *Helyiérték* címmel mutattuk be a múzeum új szerzeményeit az elmúlt évtizedből. A reprezentatív válogatásban 68 magyar és külföldi művész több mint 150 alkotását mutattuk be a nézőknek, akik ily módon múzeumunk gyűjtéspolitikájába is betekintést kaptak. Az elmúlt 7-8 évben beérkezett műalkotások egy része a hatvanas-hetvenes évek neoavantgárdját, ill. a hetvenes évek konceptuális tendenciáit képviseli. Tematikus blokkokban kaptak helyet a szlovák, ukrán, észt, lengyel, orosz és albán művek, melyek a múzeum tudatos közép-kelet-európai kiállítás- és gyűjtéspolitikájának köszönhetően kerültek a gyűjteménybe. A magyar kortárs alkotók közül külön termet kaptak a 2000-es évek festészeti fordulatának fiatal alkotói és a kilencvenes évek posztkonceptuális művészei. A női és férfi szerepmodellekkel, az önarcképpel, ill. a művész szerepével foglalkozó szekcióban kiállított művek az egyéni és kollektív történelmi emlékezet aktuális témáját is érintették.

A nemzetközi gyűjtést kiállításaink alapján folytatjuk, ezek vásárlását a **Ludwig Stiftung** fedezi. 2016-ban az alapítvány deklarálta, hogy gyűjtésmegújítási stratégiánkkal nagyon elégedett, a kiválasztott munkák méltók Peter és Irene Ludwig szellemiségéhez, ezért javaslatunkat elfogadva megvásárolják azokat gyűjteményük számára, nálunk tartós letétben elhelyezve.

Figyelemmel a múzeumban szereplő művészek munkáira, igyekszünk munkásságukból hiánypótló munkákat szerzeményezni. Saját forrásaink szerények, ezért az **NKA** Képzőművészeti és Fotóművészeti szakmai kollégiumainál pályázunk az anyagi forrásra.

A gyűjteménygyarapítás új szegmensét a **Velencei Biennále** magyar kiállításai képezik. A velencei biennálés részvétel után szerződés alapján kapunk gyűjteményünk számára a kiállítótól ajándékba egy-egy kiválasztott alkotást. Már a múzeum történetének kezdeti időszakában is történtek vásárlások a biennálén bemutatott alkotásokból, ily módon a biennále történeti alakulását tükröző, a közönség számára is izgalmas sorozat fog az évek folyamán kialakulni.

Gyűjteménygyarapodás (2013-2022)



Összesen: 389 új műtárgy, ebből tartós letétként a Ludwig Alapítványtól 65 műtárgy.

Az elmúlt tíz évben kiállításainkból eredően két nagy műcsoportot tudtunk megszerezni letétként, a Stiftung vásárlásaként: **albán** és **koszovói albán** művészek munkáit, valamint **ukrán** alkotásokat. Idén újabb ukrán művek kerültek hozzánk saját javaslatra, melyek részben az 59. Velencei Képzőművészeti Biennálén szerepeltek. Ezzel összességében Ukrajnán kívül a legmagasabb számú ukrán kortárs múzeumi gyűjteményi egységgel rendelkezünk.

Kölcsönzések

A műtárgykölcsönzéseink száma az elmúlt években megnőtt, a partnereink között a régió és a világ vezető kortárs művészeti múzeumai és kiállítóhelyei egyaránt megtalálhatóak. Szakmai szempontból és a műtárgyak számát tekintve egyaránt kiemelkedő jelentőségű volt a *The Medea Insurrection: Radical Women Artists Behind the Iron Curtain* című kiállítás a kaliforniai Wende Museumban 2020-ban, a 2021-es *The Cool and the Cold. Painting from the USA and the USSR 1960 – 1990* a berlini Martin Gropius Bau-ban, illetve a kölni Ludwig Museum Picasso-kiállítása (*Picasso, Shared and Divided. The Artist and His Image in East Germany*), valamint a 2022-es bázeli *Picasso-El Greco* kiállítás.

A debreceni MODEM *Lakner László retrospektív* kiállítására a művész több főművét kölcsönöztük 2022-ben, ugyanígy *Lovas Ilona emlékkiállítására* a Műcsarnokban, vagy *Ladik Katalin* kiállítására a müncheni Haus der Kunst részére, melyet a stockholmi Moderna Museet is bemutat majd. Mindeze-

ken túl egy vagy több kiemelkedő jelentőségű műtárgyat kölcsönöztünk német, svájci, francia, cseh, horvát stb. partnerintézmények részére. A kölcsönzések révén nő múzeumunk és gyűjteményünk ismertsége, az új kontextus és tudományos publikációk révén a művekre vonatkozó ismeretanyagunk is folyamatosan bővül, csakúgy, mint könyvtári állományunk. A kölcsönzések jó apropót adnak a művek tisztításához és megelőző konzerválásához, fotózásához.

Könyvtárfejlesztés

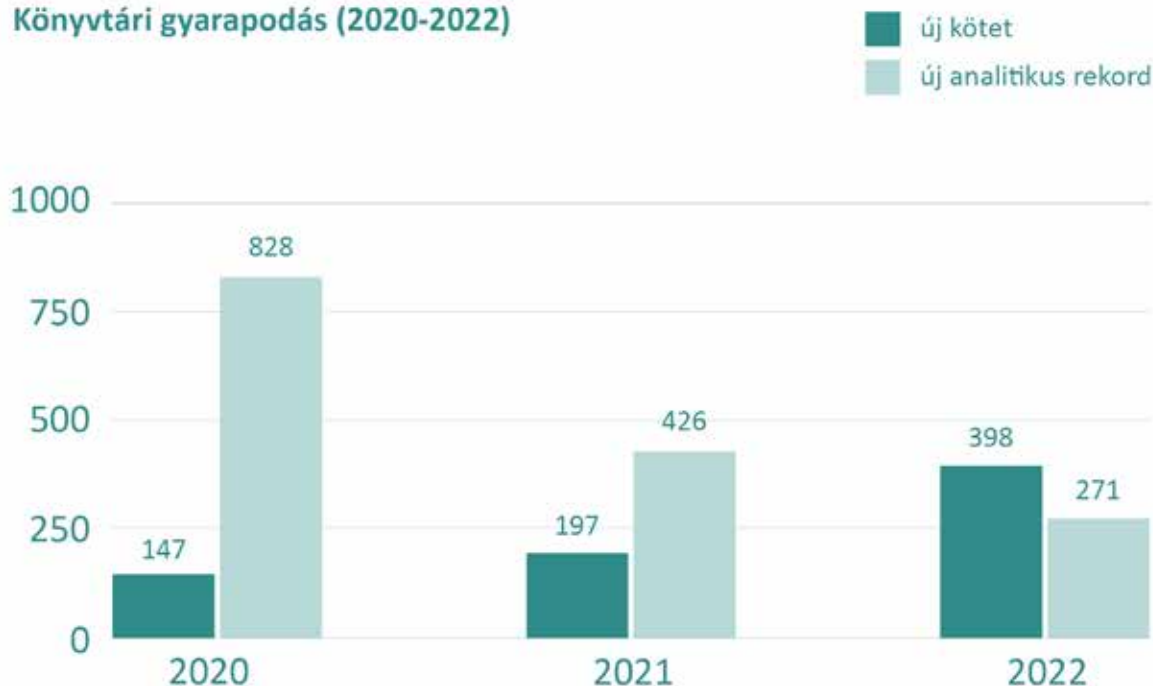
A könyvtár állománya vétel, csere és ajándékozás útján folyamatosan bővül, az új szerzemények bibliográfiai leírását a beérkezést követően elvégezzük, így azok azonnal, több szempont szerint kereshetővé válnak az online katalógusban (OPAC). Hasonló módon a folyóiratok, tanulmánykötetek gyűjtemény-fókuszú analitikus feltárását is több éve folytatjuk, így a kutatók számára a hatvanas évektől kezdve számos jelentős képzőművészeti forrást tettünk könnyen kereshetővé.

2015-től egy tematikus könyvtári fejlesztés keretében módszeresen gyarapítani kezdtük a Velencei Biennále archívumát: a magyar részvétel újraindításának évétől, 1958-tól kezdve napjainkig a központi katalógusok mellett a magyar pavilon, valamint más nemzeti pavilonok katalógusait szereztük be, melyek közül sok kiadvány országosan is csak nálunk érhető el. Az archívum részét képezik továbbá a Velencei Biennále történetével foglalkozó átfogó feldolgozások, egyes országok részvételéről szóló összefoglaló művek is.

Az állományfejlesztést nemcsak a vásárlás és ajándékozás útján, hanem kiadványcsere formájában is végezzük, ez utóbbi különösen a külföldi relációban fontos számunkra, hiszen így a múzeum kiadványai bekerülnek más gyűjteményekbe. Ezirányú aktivitásunkat a következő években is folytatni szeretnénk, illetve újabb kapcsolatok kiépítésén is dolgozunk.



Könyvtári gyarapodás (2020-2022)



Analitikus rekordok száma 2022.12.31-ig: 6069
Könyvtári állomány (kötet) 2022.12.31-ig: 19475

Amint a grafikonon is látható, a pandémia alatt, a home office munkának köszönhetően a könyvtári fejlesztés iránya az analitikus rekordok növelésére helyeződött át, a nyitás után pedig a újra a hagyományos gyűjteménygyarapítás került előtérbe.

A múzeumpedagógiai osztállyal együttműködve több gyerek- és diákcsoportnak tartottunk könyvtárhasználati bemutató foglalkozást. Emellett könyvtárunk számos különböző program, sajtóesemény, vetítés, könyvbemutató helyszíne, de egyes kiállításokhoz kapcsolódóan bibliodráma foglalkozáson is részt vehettek az érdeklődők.

Jó gyakorlat: Biblioterápiás foglalkozások a Ludwig Múzeum szakkönyvtárában

Könyvtárunk sem pusztán archívumként működik, hanem aktívan részt vesz a múzeum társadalmi szerepvállalásában. A biblioterápiás foglalkozás a művészetterápia egyik változata. Célja, hogy a foglalkozás résztvevői irodalmi vagy művészeti kontextusban íródott szövegeken keresztül nyitottabbá váljanak, és könnyebben tudjanak kapcsolatba lépni képzőművészeti alkotásokkal. Így párhuzamokat tudnak felfedezni saját tapasztalataik, érzéseik, problémáik és a műalkotások mondanivalója között, és ideális esetben a művészet segítségével válaszokat találnak életvezetési, lelki vagy más hasonló kérdésekben, vagy az aktív pihenés, kikapcsolódás élményét viszik magukkal.

Múzeumunk könyvtárában 2019-ben indult el a biblioterápiás foglalkozás, a múzeumpedagógiai osztállyal együttműködve. Az akkor látható *Bauhaus100 Program a mának – Kortárs nézőpontok* című kiállításhoz állítottunk össze egy foglalkozást középiskolások számára, ahol a diákok a Bauhaus mű-

vészeinek korabeli szövegeit közösen dolgozták fel a foglalkozásvezető könyvtárossal, majd ez után tekintették meg a kiállítást egy múzeumpedagógussal. A játékos foglalkozás során főként olyan feladatokat csináltak, amelyek a fantázia és befogadás felszabadítását célozták. A szövegeken keresztül sikerült bemutatni a történelmi-művészeti kontextust, amiben a Bauhaus létrejött, az ott dolgozók művészek belső motivációit is megvilágítva, így a diákok ennek a tudásnak a birtokában találkoztak a művekkel.

Nemzetközi kapcsolatok

A Ludwig Múzeum alapításától kezdve egy olyan nemzetközi hálózat, a Ludwig Múzeumok hálózatának része, mely megalapozza a nemzetközi gyűjteményére vonatkozó kutatásokat, legyen szó egyes művészekről, irányzatokról, vagy akár speciális konzerválási, restaurálási kérdésekről. Az aacheni alapítvánnyal és múzeummal, valamint a koblenzi és bécsi múzeummal kitűnő viszonyt ápolunk. Számunkra mindig prioritás volt olyan kiállítások szervezése, amelyek a Ludwig házaspár gyűjtőtevékenységét mutatja be. Több ilyen nagy közönségsikerű kiállításunk volt, mint a *Ludwig Goes Pop*, a *Pattern and Decoration*, és ezt a jövőben is szeretnénk folytatni.

Másik fontos hálózatunk a közép- és kelet-európai kortárs művészeti múzeumok és kortárs kiállítóhelyek hálózata, akikkel időnként együttműködünk, ám nincs rendszeres és stratégiai szempontból megalapozott kooperáció köztünk. Időről időre felmerül, hogy nagyobb szabású tematikus vagy összefoglaló jellegű kiállításokat és az ezekhez kapcsolódó kiadványokat érdemes lenne közös erővel megvalósítani, az egyes kiállításokat több helyszínen is bemutatni. Az intézmények feltérképezése után a hasonló fizikai és pénzügyi adottságú intézményekkel egy hosszabb távú együttműködési program jöhetne létre, ahol az egyes múzeumok gyűjteményére és szakmai tudására alapozott kiállítások valósulnak meg. 2023-as *Handle with Care* című kiállításunkkal többek között egy ilyen regionális együttműködést is próbálunk megalapozni.

A magyar kortárs művészeti szcénában múzeumunk vezető szerepet tölt be, gyűjteményét és kiállításait a nagyközönség és a szakma referenciának tekinti, ami nagy felelősséget jelent. Épp ezért elengedhetetlen, hogy mind gyűjteményünk, mind kiállítási programunk, mind az ezekkel kapcsolatos kommunikációs és múzeumi edukációs program a legmagasabb szakmai színvonalat képviseljük, ami a jelenleginél kiszámíthatóbb anyagi háttérrel, további források bevonását kívánja meg.

A kutatások és együttműködések területén továbbra is napirenden tartjuk a médiaművészet ügyét: közös kiállítást tervezünk a németországi **ZKM**-mel, illetve kurátori rezidenciaprogramot tervezünk a montreali **Molior** központtal. Folytatjuk a kelet-közép-európai archívumokkal és gyűjteményekkel (Avantgarde Museum, Zágráb; CEAD, Olmütz) való együttműködést. Új intézményi partnerünk a potsdami **MINSK**, akikkel folyamatban van egy kiállítási együttműködés kialakítása.

Múzeumunk tagja az **ICOM**-nak és a **CIMAM**-nak (International Committee for Museums and Collections of Modern Art), alkalmanként részt veszünk ezen nemzetközi szervezetek rendezvényein, és más módokon is bekapcsolódunk munkájukba, figyelemmel követjük kutatásaikat és ajánlásait. Jó kapcsolatot ápolunk a **Pulszky Társasággal**, ha kell, helyet adunk rendezvényeiknek, közreműködünk egyes projektjeikben (pl. múzeumi arcképcsarnok bővítése).

A magyar művészet külföldi bemutatása terén hagyományosan együttműködünk a külföldi magyar kulturális intézetekkel. A **Liszt Intézetek**nek leadtuk lehetséges kiállítási elképzeléseinket. Amennyiben a tematikus kiállításaink lennének megvalósíthatók, úgy a magyar művészek mellett rendszerint helyi művészek bevonását is szorgalmazzuk, a helyi kiállítóhelyekkel kooperálva.

Terveink között szerepel – a múzeum 2011-es uniós elnökségi szerepvállalás folytatásaként – a 2024. évi **magyar uniós elnökség** alkalmából egy külföldi kiállítás összeállítása a gyűjteményünkből, illetve itthon egy parallel nemzetközi kiállítás megvalósítása. Ennek megtervezésében szeretnénk a kulturális tárcával kooperálni.

Egy új feladat sikeres múzeumi integrálása: Velencei Biennále

A minisztérium stratégiai döntésének köszönhetően 2015-től a múzeum a Velencei Biennále magyar kiállításainak a szervezője és a Magyar Pavilon működtetője, a múzeum igazgatója pedig a Biennále nemzeti biztosa. Az intézményi megoldás illeszkedik a nemzetközi gyakorlatba: a legtöbb országban a nemzeti kortárs művészeti múzeum a Biennále állandó partnere. Az évente változó képzőművészeti és építészeti kiállítást és kurátorát nyílt pályázat útján választjuk ki, amely bevált módszer innovatív kiállítási tervek befogadására.

Míg korábban, a Műcsarnok keretein belül a biennále-tevékenység az aktuális kiállítás szervezésében merült ki, mi közgyűjteményként teljes spektrumában fogadtuk be a feladatot: a biennalés kiállításainkhoz **gyűjteményfejlesztés, archívumi és kutatási tevékenység** is kapcsolódik (korábban ez teljesen hiányzott). Az elmúlt években komoly archívumot építettünk fel (könyvtári és adattári fejlesztés 1958-ig visszamenőleg). Széles körben ismertté tettük a magyar szereplést mind a hazai, mind a nemzetközi szinten. A Biennále ismertségét itthon felvezető programokkal, utórendezvényekkel, biennáletörténeti kiállítás-sorozattal (*Kirakom a könyvtáramat – A Magyar Pavilon virtuális könyvtára, 1986-2017; Ludwig 30 – Pavilon*) múzeumpedagógiai programokkal, kiadványokkal növeltük. Azok számára pedig, aki nem jutottak ki Velencébe, a kiállítást hazai bemutatással tesszük széleskörűen elérhetővé.

A pavilont nemcsak funkcionális térként, hanem **műemlékként, szimbolikus objektumként** is igyekszünk gondozni. Ennek keretében egy többéves kutatómunka eredményeként művészettörténeti monográfiát jelentettünk meg a 113 éves szecessziós épületről. A pavilon tervezőjének, Maróti Géza építésznek a Nemzeti Sírkertben lévő síremlékét (saját alkotását) kezdeményezésünkre 2021-ben a Nemzeti Örökség Intézete felújította.

A Velencei Biennále integrációja erősítette nemzetközi pozícióinkat és ez fordítva is igaz: a Biennále vezetése számára is megnyugtató volt, hogy megfelelő szakmai kezekbe került a feladat, hiszen a Ludwig egy nemzetközileg elismert brand. Ennek köszönhetően velencei projektjeinkre és a Magyar Pavilonra is jóval nagyobb figyelem irányul. Velencei kiállításainkat (2016: *Aktívátorok – Helyi aktív építészet*; 2017: *Várnai Gyula: Peace on Earth!*; 2018: *Szabadság híd – Új horizontok a városban*; 2019: *Waliczky Tamás: Képzelt kamerák*) a nemzetközi sajtó rendre beválogatta a legjobb pavilonok közé, 2017-ben pedig komoly szerepük volt abban a sikerben, hogy több évtizednyi kihagyás után – a múzeum gyűjteményére alapozva – újra szerepeltek magyar alkotások a központi kiállításon.

A biennálés szerepvállalásból a hazai kiállítási-gyűjteményezési tevékenységük terén is profitálni tudunk. Például biennálés kapcsolatainknak köszönhetően tudtuk 2018-ban elhozni az osztrák pavilon sztárművészt, *Erwin Wurmot* egy budapesti kiállításra, aki több művét is a múzeumnak adományozta, továbbá a koszovói pavilonból *Alban Muja* munkáját is bemutattuk Budapesten, amelyet a Stiftung megvásárolt. Rendszeressé tettük, hogy magyar kiállító művész a kiállításról művet adományozzon a múzeumnak.

A pavilonnak nemcsak használói, hanem **vagyonkezelői** is vagyunk. E szerepet igyekszünk valódi gazdaként értelmezni, s ennek jegyében az örökölt kedvezőtlen műszaki állapotokon minden évben lépésről-lépésre javítottunk (akadálymentesítés, tűzvédelmi rendszer kiépítése, téliesítő védőburkolat cseréje, elektromos hálózat felújítása stb.). Ezt az ütemezett munkát a következő két évben is folytatni szeretnénk, hogy minél jobb körülményeket teremtsünk a magyar bemutatkozás számára.

2021-ben a világjárvány miatt elhalasztott építészeti bemutatót (*Othernity – Modern örökségünk újrakondicionálása*) rendeztük meg. A projekt széleskörű közép-európai együttműködésben készült és fiatal építészek közreműködésével arra kereste a választ, hogy milyen lehetőségeket tartogat a modern építészet sokat vitatott, több szempontból elavult öröksége a jövő építészeti számára. Ez a kiállítás jól illeszkedett a reziliencia jelenségével foglalkozó programunkba. Újítás, hogy a kiállítást a Biennálét követően az építészeti kiállítást is bemutattuk a Ludwig Múzeumban a hazai közönség számára és a gyűjteményünkbe bekerült egy cseh és egy észt alkotás.

Az 59. Velencei Képzőművészeti Biennálén *Keresztes Zsófia* szobrászművész *Az álmok után: merek*



Balog Zoltán miniszter a Magyar Pavilon *Aktívátorok. Helyi aktív építészet* című kiállítás megnyitóján a 15. Velencei Építészeti Biennálén, 2016

dacolni a károkkal című kiállítását mutattuk be. A 2022-es Biennálét a nagyszámú női részvétel miatt „nőbiennálénak” is nevezték, mivel a női aspektusok ilyen erősen még soha nem jelentek meg Velencében. Keresztes Zsófia kiállítása telitalálat volt, abszolút beleillett a fősodorba, ugyanakkor egyéni hangot képviselt. Mozaikszobrai, amorf testfragmentumai, a múlt és jelen jövőhöz való ambivalens viszonyát és az identitáskeresés stációit megjelenítő installációja korunk bizonytalanságait, életérzését közvetítették. A múltban mélyen gyökerező, ugyanakkor nagyon is aktuális művei a község széles rétegeit tudták megszólítani.

Az idei Építészeti Biennálén a *Reziduum – The Frequency of Architecture* kiállítást mutatjuk be. A kiállítás kiindulópontját azok a kortárs ornamentika-átiratok adják, amelyek az új Néprajzi Múzeum homlokzati árnyékoló fémrácsán jelennek meg. A múzeumban őrzött – különféle népek, kultúrák hagyományaiból származó – mintákat Ferencz Marcel építész egy egyszerű formára redukálta. Így keletkezett az a mintegy félmillió pixelből álló, raszterszerkezetű fémrács, amely végigfut az épület homlokzatán. Az ornamentika a magyar és az egyetemes kultúra szötteseként a 150 éves Néprajzi Múzeum páratlanul gazdag gyűjteményét szimbolizálja. A májusban nyíló interaktív kiállítás izgalmas összművészeti kísérlet, hang-, fény- és térinstalláció, amely a kortárs művészet eszközeivel teszi hozzáférhetővé a néphagyományt és annak örökérvényű tartalmait. A kiállítást a **Néprajzi Múzeummal** és a **Liget Budapest Projekttel** szorosan együttműködve valósítjuk meg, amely kooperáció mindhárom fél számára kölcsönösen előnyös.

Megkezdtük a 2024. évi kiállítás előkészítését. A 60. Velencei Képzőművészeti Biennálén *Nemes Márton* festőművész *Techno Zen* című kiállítását fogjuk bemutatni. Nemes Márton a fiatal festőgeneráció egyik legsikeresebb képviselője, aki a Biennálén egy olyan multimédiás, a színeket középpontba helyező kiállítással jelenik meg, amely az absztrakt festészet hagyományain túl a kortárs élményvilágra, így a techno szubkultúra, a digitális képalkotás tapasztalataira épül.



Fabényi Julia, a budapesti Ludwig Múzeum igazgatója, Karola Kraus, a bécsi MUMOK igazgatója, Yilmaz Dzewior, a kölni Ludwig Múzeum igazgatója, a Német Pavilon nemzeti biztosa és Carla Cugini, az aacheni Peter und Irene Ludwig Stiftung ügyvezetője az 59. Velencei Képzőművészeti Biennálé Magyar Pavilonjában Keresztes Zsófia kiállításán, 2022

Együttműködés a Peter und Irene Ludwig Stiftunggal

A Peter és Irene Ludwig Alapítvány és annak gyűjteménye európai és világmércével nézve is igen jelentős. A művészettörténész házaspárnak jelentős érdemei voltak az 1960-as és 70-es évek művészetének elismertetésében, de visszamehetünk egészen Picasso elfogadtatásáig az ötvenes évek elejétől, melyben szintén fontos szerepet játszottak.

A múzeum magyarországi alapítása 1989 tavaszán történt. Ekkortájt már némiképp oldódott, de még hidegháborús hangulat uralkodott, különösen a megosztott Németország területén. Ludwigék szándéka a magyarországi alapítással egyértelmű volt: hidat képezni Kelet és Nyugat között egy olyan dialógus megteremtésével, amely aknák lerakása helyett kapcsolatokat épít, és erre a legjobb eszköznek a kultúrát és azon belül is a képzőművészetet tartották. A párbeszéd máig íratlan szabály maradt, az Alapítvány vezetése ma is erre törekszik. A Ludwig-gyűjtemény adományok és kölcsönök formájában összesen 28 múzeumban van jelen. Németországon kívül az alapítvány Ausztriában, Svájcban, Magyarországon, Oroszországban, Kínában és Kubában is tevékenykedik. A Peter és Irene Ludwig Alapítvány, amelyet a gyűjtő halála után, 1997-ben a gyűjtő özvegye hozott létre, folyamatosan kutatja, rendszerezi és bővíti a Ludwig-gyűjteményt és támogatja a kapcsolódó intézmények tevékenységét.

A Ludwig hálózat különféle intézményeit eltérő gyűjteményi hangsúlyok jellemzik, annak megfelelően, hogyan osztotta el a több ezer év művészetét átfogó gyűjteményét a Ludwig házaspár. Intézményünket jelentős regionális stratégiai pontként tartják számon, ezért több, eredetileg két helyszínre komponált, a Ludwig-gyűjtemények valamelyik műcsoportját feldolgozó kiállításukat is elhozták Magyarországra, melynek vállalták teljes körű finanszírozását. Ilyen volt a nagyszerű *Ludwig Goes Pop, a Pattern and Decoration*, de támogatták a *Slow Life* kiállításunk premierjét is a koblenzi Ludwig Múzeumban. 2023-ban ezt a sorozatot folytatjuk *Boris Lurie és Wolf Vostell. Művészet a Soá után* című kiállítással, mely korábban a koblenzi Ludwig Múzeumban volt látható.

Az Alapítvány szerepvállalása jelentős szakmai munkánkban. A gyűjtemény fejlesztése mellett időszaki kiállítások létrejöttét, műtárgyszállítást, csereprogramokat és ösztöndíjas utazásokat támogatnak. Fontos volt számukra már 2013-tól, hogy a kortárs művészeti múzeum muzeológiai munkájához is tevőlegesen hozzájáruljanak, ezért támogatták a médiaművészettel összefüggő muzeológiai kutatásainkat is. A gyűjteményi nyilvántartásunk összehangolása érdekében az alapítványnál alkalmazott korszerű MuseumPlus nyilvántartási rendszert használjuk mi is.

Múzeumunk nemzetközi pozícióinak megerősítésében és szakmai megítélésben jelentős fejlemény volt, hogy 2015-től minisztériumi stratégia döntés alapján az intézményünk kapta meg a Velencei Biennále magyar kiállításainak rendezési feladatát. Az alapítvány nagyra értékelte ezt, ami kifejezésre jutott abban is, hogy 2017-ben velencei kiállításunkat Balog Zoltán miniszter úrral közösen a Stiftung vezetője, Dr. Brigitte Franzen nyitotta meg. Az Alapítvány segítségével tudtuk megszerezni a Biennáléről gyűjteményünk számára a neves koszovói művész, Alban Muja művét.

Az alapítvány vezetése és a kuratórium többször kiemelte, hogy kiemelkedőnek tartják a szakmai és gyűjteményezési koncepciókat, és ebből eredően a műtárgyvásárlási javaslatainkat eddig szinte hiánytalanul támogatták. A kutatáshoz, tudományos munkához is megadták a kért anyagi támogatást, és kiállításainkat is rendszeresen megnyitják.

2015 és 2023 között az alapítványtól műtárgyvásárlásra 494 615 Euro, kiállításokra és katalógusra 287 700 Euro támogatást kaptunk. Ez összesen **782 315 Euro (300 000 000 Ft)** támogatás, ami a múzeumunk egy évnvi állami költségvetési támogatásával azonos nagyságrendű.

2015-től az alapítvány a Magyar Képzőművészeti Egyetem korábbi ösztöndíj-támogatását – melyet évekre szüneteltettek – ismét felkarolta. Támogatásuk az egyetem felé évi két tanulmányi ösztöndíj 3000 Euro/fő értékben, és évi két külföldi vendégtanár 2 hetes kurzusának biztosítása az egyetemen. Ezzel igazolódott az alapítvány nyitottsága és elismerése a hazai oktatás és kulturális politika irányába. Úgy érzem, ehhez köze van múzeumunkkal való jó kapcsolatuknak is. A zsűribe egy főt delegál múzeumunk is.

Az alapítvány igazgatói pozícióját 2021. szeptember 1-től dr. Carla Cugini tölti be, aki korábban a kölni Museum Ludwig Múzeumban működő Gesellschaft für Moderne Kunst ügyvezető igazgatója volt több mint 15 évig. Áprilisi itt jártakor igen elismerően nyilatkozott a most megnyílt Lurie-Vostell kiállításunk megrendezéséről és a gyűjteményi munkánkról.

TUDÁSMEGOSZTÁS: MÚZEUMPEDAGÓGIA ÉS MÚZEUMKOMMUNIKÁCIÓ

A múzeumpedagógiai munka múzeumunk egyik erőssége. Fontos szerepük volt szakmai sikereink elérésében, a *Családbarát múzeum* (2020) és a *Közösségi Múzeum* elismerés (2020) pedig kifejezetten az ő munkájuk eredménye. A sikerek közvetett és közvetlen folyamánya a 2021-ben átadott közösségi tér, az első emeleti kiállítósínten kialakított *Lumi-tér*.

A Ludwig Múzeum tudásmegosztási feladatrendszerét öt nagy fejezetre bontható, most e fejezeteken keresztül mutatom be a korszerű múzeum egyik legfontosabb és legkomplexebb feladatrendszerét.

A tudásmegosztás esetében komplex, összetett tevékenységről beszélünk, ami nem csak azt jelenti, hogy szerteágazó elemekből áll össze, hanem azt is, hogy tartalmait, a tudásmegosztás megvalósuló formáit, a programokat, az interpretációs és kommunikációs felületeket, a különböző nagyságú projekteket nem kizárólag az osztályvezető és beosztott munkatársai tervezik meg, dolgozzák ki, és valósítják meg, hanem más osztályokkal együtt, illetve azok támogatásával. Ma már a múzeum minden területe szerepet kap a tudásmegosztásban, tehát nemcsak a foglalkozást tartó múzeumpedagógus és nemcsak a könyvtáros, hanem a kurátor, a restaurátor és eseteként a műszaki munkatárs is.

A tudásmegosztás fő elemeinek lehetséges irányai:

Oktatási szerepvállalás

A múzeumpedagógiai klasszikus alapfeladatai mindig függeni látszanak az oktatás helyzetétől, az oktatási alapidokumentumaitól, és persze a pedagógusoktól, azok elkötelezettségétől, motiváltságától.

Nagy fordulatok nem, de finom elmozdulások várhatók ezeken a területeken. Az biztos, hogy törekedni kell mind vonzóbbnak, sőt bizonyos területeken megkerülhetetlennek mutatkozni. Múzeumpedagógiai szolgáltatásaink színvonalát még magasabbra kell helyezni, ehhez a legkorszerűbb oktatási módszereket szükségesek, de ezzel együtt erősíteni kell a tanórákhoz, a tananyaghoz való kapcsolódást. A tartalmi vonatkozások terén nagy hangsúlyt helyezünk – kiemelten a középiskolások körében – a képzőművészeti, esztétikai, kortárs művészeti speciális kérdései mellett a fenntartható-

ság, a társadalmi környezet, a társadalmi mobilitás, flexibilitás kérdéseire.

Beépítjük a **drámapedagógia** és a **bibliodráma**, a **művészetterápia**, a **slow looking** elemeit a foglalkozásokba, ahogy mediális játékokat, társasjátékokat is. De az említett módszerek, eszközök akár a teljes foglalkozás egészét is meghatározhatják. Mind több, úgymond „egymódszeres” foglalkozás kerül fel a palettára.

A tanárok kíváncsiságát, elkötelezettségét olyan pályázatokkal kívánjuk felkelteni, mint pl. a *Tartsd meg az órát a Ludwigban!* A pályázatban a tananyaghoz kapcsolódó óravázlatokat, forgatókönyveket írhatnak, akár egy konkrét, akár a saját osztályukra szabva. A legjobb pályamunkákat egy kötetben fogjuk összegyűjteni és kiadni.



A múzeum népszerűségét, „láthatóságát” kívánjuk növelni az olyan kampányokkal, mint a *Fogadj örökbe egy műtárgyat!* Ennek keretében egy osztály, egy iskola a gyűjtemény egy alkotását „fogadhatja örökbe”, még hozzá úgy, hogy a tanulócsoporthoz „befektetésként” egy népszerűsítő plakátot vagy egy hírverő videóanyagot készítenek a választott műről.

Támogatjuk és kezdeményezzük az iskolai projekt-, pályaorientációs vagy múzeumlátogató napokat, s kiemelten azon formáit, amikor a diákok maguk dönthetnek, milyen programot, helyszínt választhatnak. Egészen nagy létszámú, „féliskolányi” csoportokat is tudunk fogadni, amelynek során komplex képet kaphatnak egy nagy kulturális intézmény, a művészeti múzeum működéséről, tevékenységéről, és szolgáltatásairól, a pincétől a padlásig.

Jelentős lesz a 2024-es kiállítási év, hiszen 2019 után egy újabb „múzeumpedagógia felől” érkező kiállítást rendez a múzeum. 2019-ben a *Ludwig 30* keretében rendeztük meg a *Megosztás* című kiállítást.

A *Van művészi vénád?* nemzetközi képzőművészeti projektnek volt egy alfejezete, amelyben megszületett egy *Take (p)art!* címet viselő könyv (2018), amely a kortárs képzőművészet nagy kérdéseire keresi a válaszokat. Ebből született egy módszertanai, kísérleti kiállítás, mely jelenleg a Szlovák Nemzeti Galériában látható. Ezt a kiállítást rendezzük meg mi is 2024-ben, de a saját gyűjteményünkre alapozva, ahol saját műveinkkel szemléltetjük az említett könyvekben felmerülő művészi problémákat. A kiállításához egy kísérő füzetet, az előző könyv folytatását fogjuk mellékelni. A tapasztalatokból kiindulva a legizgalmasabb témákat évről évre a diskurzus részévé tennénk több közép-kelet-európai kortárs képzőművészeti múzeumban, majd a tapasztalatokat egy online konferencián cserélnénk ki.

A *Van művészi vénád?* is a tehetséggondozáshoz része, ahogy a *Fővárosi Komplex rajverseny* is, melynek partnerintézménye vagyunk. Az elkövetkezőkben szeretnénk, ha a kreatív feladat új metódus mentén valósulna meg, még kiélezettebb helyzetben kapnánk képet az egyes versenyzők kreativitásáról, megtartva a gyűjteményhez való kapcsolódást.

Saját versenyünk a *Gondolattúra a Ludwigban* című kortárs műelemző verseny, amit több mint 10 éve általános iskolás felső tagozatos és középiskolás diákok számára hirdetünk meg. Nagy eredmények tekintjük a kortárs művészet népszerűsítése és mélyebb megismertetése mellett azt, hogy a versenyen résztvevő diákok közül többeket mára a múzeumi, művészeti szcéna szakemberei között köszönhetünk.

Módszertani Központ

A Módszertani Központ a szakmai terület és az utánpótlás támogatását végzi, és folyamatos útkeresésben van, mely összefüggésben áll a múzeumok funkciójának világszerte megfigyelhető és hosszú idő óta tartó folyamatos bővülésével, átalakulásával. Elengedhetlenné válik mind a tágabb, a rokon szakmákat vagy más tudományterületeket egyaránt mozgósító együttműködések, hálózatok kialakítása annak érdekében, hogy a múzeumot eddig nem vagy csak felületesen ismerő, a művészet vagy a kortárs művészetet kevésbé értő csoportokat szólíthassunk meg. Ezen törekvések támogatása a Módszertani Központ fontos célja, mely lehetőséget teremt széles körű szakmai fórumok online és jelenléti megszervezésére, lebonyolítására. Megtartva eddigi sikeres programjait, mint pl. a tanártovábbképzés, az *ARTtransfer-díj* vagy a *Ped.kedd*, azok tematikájának a hangsúlyos összehangolására törekszünk a jövőben. Az interdiszciplináris szemlélet mellett a múzeum mindenkori kiemelt témáját, így 2023-ban a **társadalmi felelősségvállalás** és a **gondoskodás** kérdéskörét állítjuk a fókuszba.

A legfontosabb, hogy a múzeum gyűjtőkörében, a múzeum kiállításában érdekelt pedagógusoknak minél több segítséget adjunk. A tanártovábbképzés terén a Ludwig Múzeum missziója, hogy az évi rendszerességgel megszervezett és lebonyolított tanártovábbképzéseken ne csupán a művészettörténet, vizuális kultúra vagy a rajztanárokat szólítsa meg, hanem más tudományterületek tanárai számára olyan módszertani megoldásokat nyújtson, amelyek lehetővé teszik a tananyag megértését a kortárs művészet által. A *Kortársunk a művészet!* 30 órás akkreditált tanári továbbképzés ennek a feladatnak a gravitációs központja. A tanfolyam jól működik, de folyamatos utánpótlást, korrekciót igényel.



A *Ped.kedd* elnevezésű művészetpedagógiai műhelyünk a magyar múzeumpedagógia legnagyobb tradíciójú szakmai fóruma, de a *Ped.kedd*-re is vonatkozik az állandó megújulás igénye és szándéka. Az iskolai tanítási év szorgalmi időszakában havonta egy alkalommal várjuk a pedagógusokat, múzeumpedagógusokat, múzeumi szakembereket. A tematikus blokkok körének tágítása, pl. a drámapedagógia beemelése lehetőséget nyújt a múzeum által hagyományosan megszólított pedagógusok, múzeumpedagógusok körének bővítésére, és a mai oktatásban, közösségi foglalkoztatásban felmerülő aktuális nevelési, viselkedési, szokásbeli problémák kezelésére keresünk és kínálunk új módszertani megközelítéseket, lehetőségeket.

A Módszertani Központ helyzetéből adódóan szoros kapcsolatot ápol az egyetemekkel. Az elkövetkező években nagyon fontos, hogy mind több olyan együtt működési megállapodást kössünk, illetve töltsünk meg tartalommal, mint amelyet a METU-val kötöttünk 2021-ben.

Az együttműködések rendszerében a gyakorlati, élő projektek megvalósítását szorgalmazzuk. Célunk a szorosabb együttműködés kialakítása a különböző egyetemek különböző karaival, tanszékeivel és elsősorban tanáraival. A ciklikusan, az egyetemi félévek által tagolt együttműködések rendszerének egyik fejlesztendő területe, hogy hogyan lehet a múzeumi és az egyetemi szakemberek között a szorosabb, akár több féléven átívelő együttműködést megvalósítani. Egy ilyen struktúrában kizárólag a múzeum és az egyetem eltérő igényeinek kölcsönös megismerése, megértése és összehangolása biztosíthatja a programok sikerességét, a hallgatók érdekét. Célunk egy dinamikusan változó, alakuló, mégis állandó egyetemi szakembergárda megszólítása. Célunk az együttműködésekben megismert egyetemi oktatók munkáját, törekvéseit – az általunk is érintett területek szakmai megalapozottságával – egyfajta „ernyőszervezetként” összekapcsolni, és abból szakmai konklúziókat, együttműködések, egységes módszertani elemeket meghatározni.

A *Lumi-tér* közösségi térhez vagy a gyűjteményi kiállítás alkotásaihoz készült szemléltető és társasjátékokhoz hasonló inputok létrehozása a célunk. Ezt az alkotó jellegű folyamatot mindenképpen szeretnénk folytatni a METU-val, de más egyetemekkel is. Kooperációban megszülető **digitális múzeumpedagógiai tartalmak**, ill. **játékok** a webre, könnyen használható **oktatási applikációk** a múzeumpedagógiai foglalkozásra szerepelnek terveink között, de az elméleti karok hallgatói tudományos kutatásokat is végezhetnek egy-egy kurzus keretében. Működőképes, más intézmények számára is átvehető együttműködési mintaprojektek kidolgozására törekszünk, amelyben a muzeális intézmény és a felsőoktatási intézmény együttműködik, és szakmai tapasztalataikat, eredményeiket egymás számára hasznos formában egyesítik.

Az egyetemi hallgatókat továbbra is várjuk azokon a mind komplexebb programjainkon, ahol egy-egy kiállításonként változó **oktatási programcsomagot** kínálunk. Ennek keretében megismerhetnek egy kiállítást, de képet kaphatnak annak megvalósulásának körülményeiről, a múzeumi háttérmunkáról is. Ezek a programok pályázati bázist és alapos előkészítést igénylenek, de lassan beérik az a korábbi együttműködési szerződésekbe leírt feltétel, hogy az egyetem a múzeumi órákat, látogatásokat építse be a tanrendjébe. A múzeum továbbra is segíti a hallgatók látogatását, kedvezményes belépővel, illetve szakmai jeggyel.

Az egyetemi együttműködések sajátos – és mind fontosabbá váló – területét alkotják a gyakornokok fogadásával kapcsolatos feladatok. A különböző hazai és külföldi egyetemekről érkező hallgatók számára a gyakornoki program, a feladatbank és a múzeum aktuális projektekbe történő bekapcsolódás mellett a lehetőségekhez mérten személyre szabott program kialakítására is sor kerül.

A felsőoktatási intézmények mellett stratégiai fontosságú a művészeti szakképzés, valamint az alapfokú művészeti iskolák tanulóinak és pedagógusainak támogatása. Célunk, hogy ezen iskolák tanulócsoportjai rendszeresen; művészeti vagy más tanóra keretében, projektnapokon, múzeumi napokon egyaránt felkeressék intézményünket. A tehetséggondozó programok mellett ezen iskolák tanulóinak sajátos érdeklődési, tanulmányi köre lehetőséget teremt arra, hogy a tanulókat – a diák vagy egy kisebb csoport érdeklődését, egyéni fejlődési útját szem előtt tartva – akár rendszeres, egy tanéven átívelő, az alkotómunkát támogató programsorozaton fogadjuk. Az iskolák projektnapjain bemutatót tartunk *3M* címmel.

2023 őszén tervezünk egy múzeumpedagógiai és kurátori konferenciát megvalósítani a gondoskodás témakörében megrendezendő kiállításunk kapcsán. A konferencián a múzeumi szakma fontos nélkülözhetetlen, de sokszor elválasztott szereplői, a kurátorok és a múzeumpedagógusok, valamint a társadalmunkban nélkülözhetetlen szerepeket ellátó segítő, gondozói szakmák képviselői jelennek meg. Megmutatják, hogy szerepük milyen sok ponton találkozik, így tapasztalataik, szaktudásuk és nézőpontjaik egyeztetése előremutató, új irányokat adhat mind a múzeumi, mind pedig a gondoskodás területein, intézményeiben.

Kiterjesztett múzeumpedagógia

A családi programok terén a családi workshopokban látjuk a megújulás egyik lehetőségét. Kívánatosak az olyan formák, ahol a gyerek és a szülő, ill. felnőtt együtt tud dolgozni, gondolkodni egy adott témán. Ezzel összefüggésben alakítunk ki olyan állandó „work in progress” installációkat kurrens témákhoz, kiállításokhoz kapcsolódóan, amelyek állandóan elérhetőek lennének a látogatóknak, csa-

ládoknak. Ezek elhelyezése részben a *Lumi-tér*, de más publikus tér is szóba kerülhet.

Újdonság a nagysikerű **családi játéknappunk**, ahol a gyűjteményi műtárgyainkhoz kötődő társas- vagy egyéb játékokkal visszük közelebb a kortárs művészetet a családokhoz, fiatal felnőttekhez, felnőttekhez. Ez az irány kapcsolódik a napjainkban nagyon népszerű játéklubok módszertanához és a múzeumi területen is alkalmazott *gamifikációhoz* (játékosítás).

A közösségi térként megnyitott *Lumi-terünk* nyitás a három év alatti gyermekkel érkező szülők felé, ami szintén a családbarát múzeumi funkciót erősíti. A *Lumi-tér*ben elhelyezett padlószőnyeg a kisgyermekkel érkezőket bátorítja a múzeumlátogatásra, hiszen a babakocsival vagy babakocsi nélkül érkező szülők egy tiszta térben kitehetik, megmozgathatják a még járni nem tudó gyermeküket. Ez a múzeumi funkció népszerűsíti a múzeumot a családok és a kisgyermekesek körében.

Az egyéni látogatóként érkező felnőtteknek és munkaközösségeknek (akár csapatépítő napokon) szóló felnőtt alkotó workshopok lehetőséget adnak a kortárs művészetben alkalmazott egy-egy speciális technikai (fotó, grafika, stb.) eljárás megismerésére és kipróbálására, valamint a kortárs művészet témáinak és formakészletének mélyebb megismerésére.

Hátrányos helyzetű csoportok

Múzeumunk fontosnak tartja, hogy a kommunikációt a társadalom minél szélesebb körére kiterjessze, így 2023-ban bekapcsolódunk a Petőfi Irodalmi Múzeum által elkezdett projektbe, ahol a KÉK (Könnyen érthető kommunikáció) szabályainak megfelelő infokommunikációs piktogramokat fogunk elhelyezni a közlekedő részekbe és az arra alkalmas kiállítóterekben. A kiállítóterekben megjelenő szakmai szövegek is megjelennek majd a KÉK nyelvre történő átírásban, így a társadalom szélesebb rétegei (megértési nehézséggel élők számára, iskolai oktatásból kiesők, időskori betegség vagy baleset miatt betegség miatt értelmi akadályokkal élők, az adott nyelvet nem jól beszélők vagy egyszerűen csak az adott területen nem jártas személyek) számára is értelmezhetőbbé, elérhetőbbé válik egy szöveg, egy tartalom. Ezzel erősítjük a magyar múzeumok azon törekvéseit, amit az ICOM múzeumi világszervezet több, mint egy évtizede különböző módokon megfogalmaz, vagyis, hogy a múzeumokat és a kultúrát mindenki számára elérhetővé kell tenni.

Integrált Családi Délelőtt

Családbarát törekvéseinkbe több mint tíz éve beletartozik a megértési nehézséggel élő gyermekeket nevelő családok fogadása speciális módszertannal összeállított programokkal. Ennek másik vetülete a társadalmi elfogadó-, befogadókészség növelése, egy olyan szituáció megteremtése, ahol a társadalom sérült és az ép tagjai (gyermekek és felnőttek) együttműködésben, elfogadásban vannak egymással, egymás iránt.

Digitális múzeum

A múzeumpedagógiai digitális fejlődés és fejlesztés szoros kapcsolatban áll a múzeum egészét érintő digitális fejlesztéssel. Fontos, hogy lehetőleg minden új informatikai eszköz és szoftver megtalálja a múzeumpedagógiát. Ennek következménye, hogy a múzeumpedagógiai foglalkozások aktív, értelmes szereplői lesznek s valódi hozzáadott értéket képviselnek. Ilyen jellegű fejlesztéseket fogunk végezni az egyetemekkel való együttműködésben is.

Természetesen fontos a további webes tartalomfejlesztés is. Így az időszaki kiállítások többségéhez

az interpretációt segítő feladatlapokat, kvízzjátékokat osztunk meg, továbbá olyan felületeket hozunk létre, amelyet a webes látogató maga is alakíthat (galériák, digitális alkotások stb.). Tervezzük a kiállításokhoz kapcsolódó tartalmak (gyűjtések, zenék, képek, referenciák) megosztását a múzeumba érkező tanárokkal és diákokkal one drive-on keresztül, miképpen tervben van fiataloknak, középiskolásoknak szóló podcast adások készítése.

A Kieselbach Galéria egy nagyjelentőségű kortárs művészeti oktatás oldalt, adatbázist kíván felépíteni. Közérthető, de tudományos alapossággal elkészített tartalom, a digitális tér adta, korszerű környezetben, melynek célközönsége az egyetemi hallgatók lesznek. Ennek a munkának – hozzávetőleg kétéves projektről van szó – látjuk el módszertani kontrollját, és részben szakmai tanácsadását. A megvalósult anyagot a Ludwig Múzeum fogja először prezentálni egy konferencia keretében, de ezt követően is szeretnénk népszerűsíteni, és kidolgozni használatának mind hatékonyabb módjait.

Az elmúlt évek összefoglaló adatai

Az elmúlt három évben a múzeumpedagógusok összesen **12 000 látogatóval** foglalkoztak. Ebből **3800 diák** vett részt a **172 tematikus foglalkozáson**. Közel 2000 diák vett részt az iskolai oktatást kiegészítő, a tehetséggondozást segítő 93 rendezvényen: versenyein, pályázatainkon, díjátadóikon. Továbbra is a **középiszkolások** teszik ki a közoktatásból érkező diákok **50%-át**.

Együttműködés felsőoktatási, ill. szakképző intézményekkel. Széleskörű hozzáférés és határon túli együttműködés

Az intézmények újragondolt **kapcsolati hálój**a és együttműködési területei előnyösen befolyásolhatják az intézményenként szétagolt forrásanyag, szaktudás összetársadalmi hasznosítását. A Ludwig Múzeum többszörös – az utóbbi években már eredményesen visszaigazolt – integratív és kapcsolódási potenciállal rendelkezik. Az intézmény értékeit előnyösen lehet kamatoztatni a magyarországi kulturális élet, a közoktatás és a felsőoktatás sokszínű palettáján és a **nemzeti kulturális politika, tudás kultúra céljainak** érvényesítésében.

Célunk, hogy az együttműködések paraméterei ne csupán mennyiségi, hanem minőségi is legyenek. Ennek jegyében a felsőoktatási intézményekkel való kapcsolattartásunk sem egyirányú, hanem keressük azokat a közös pontokat, amelyek az intézmények hallgatói számára is szakmailag előbbre vivő és a múzeum is hasznélvezője lehet (pl. a METU-val történt együttműködésben a dizájn szakirány hallgatói tervezték meg a családi *Lumi tér* kialakítását, bölcsészhallgatók műleírásokat kapnak feladatul stb.).

A Ludwig Múzeum munkatársai több hazai felsőoktatási intézményben tanítanak, ezek korábban koordinálatlan egyéni szerepvállalásként működtek. A tavaly, a PADME támogatásával megvalósult nagyívű múzeumpedagógiai programunk ténylegesen igényelte a hivatalosan ratifikált együttműködések, és **együttműködési megállapodásokat** írt alá az intézmény a hazai felsőoktatás több szereplőjével is (ELTE, MOME, METU, Pázmány, Károli, Pécsi Tudományegyetem Művészeti Kar). Ezáltal kialakultak azok a keretek melyek mentén a folyamatos, hosszú távú **tudásfejlesztés** feltételeit az egyetemek és a Ludwig Múzeum közösen sikeresen alakíthatják. Általunk mentorált dolgozatok, gyakorlatok és alkalmasint diplomamunkák később a múzeum gyakorlatába is beépülhetnek. Nekünk



A Lumi tér megnyitóján

fontos az integratív szerepvállalás, az elméleti és gyakorlati együttműködések fenntartása.

Intézményünk a kulturális alapellátás jegyében prioritásként kezeli, hogy a gyűjteményünket és a kiállításainkat minél szélesebb körben tegyük hozzáférhetővé. Gyűjteményünk 100%-ban digitalizált és a honlapunkon elérhető, kiállításaink látogatóinak pedig – a vonatkozó minisztériumi rendeletben előírtakon felül – **széleskörű kedvezményeket** biztosítunk. Együttműködési megállapodás alapján az alábbi oktatási intézmények hallgatói, oktatói, illetve szakmai szervezetek tagjai kedvezményesen látogathatják a kiállításainkat.

Középiskolák

- Békéscsabai Szakképzési Centrum
- Budai Rajziskola
- Budapest Innovatív Technikum, Gimnázium és Szakképző
- Forrai Képzőművészeti Szakközépiskola
- Jaschik Álmos Művészeti Szakgimnázium
- Jelky Képzőművészeti Szakközépiskola
- Kecskeméti SZC Kandó Kálmán Technikum
- Képző- és Iparművészeti Gimnázium és Szakkollégium
- Kürt Alapítványi Gimnázium
- Leövey Klára Gimnázium Ferencváros
- Pécsi Művészeti Gimnázium és Szakközépiskola
- Szigetszentmiklósi Batthyány Kázmér Gimnázium
- Top School Kft.

Felsőoktatási intézmények

- BME Építészeti Kar Doktori iskola
- BME Középület Tervezés Tanszék
- Budapesti Metropolitan Egyetem Művészet- és Designelméleti Intézet
- ELTE Esztétika Tanszék
- ELTE Művészetelméleti és Médiakutatási Intézet
- ELTE Művészettörténeti Intézet
- Kaposvári Egyetem Művészeti Kar
- Károli Gáspár Református Egyetem Művészettörténeti Tanszék
- Magyar Képzőművészeti Egyetem
- MATE Kaposvári Campus Rippl-Rónai Művészeti Intézet
- Moholy-Nagy László Művészeti Egyetem
- Nyíregyházi Egyetem - Vizuális Kultúra Intézet
- Nyugat-magyarországi Egyetem Savaria Egyetem
- Pázmány Péter Tudományegyetem Bölcsész-és Társadalomtudományi Kar
- Pécsi Tudományegyetem Művészeti Kar
- Pécsi Tudományegyetem Művészeti kar Doktori iskola
- Pécsi Tudományegyetem Kommunikációs Tanszék
- SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar, Művészeti Intézet, Rajz- Művészettörténet Tanszék
- Visart Művészeti Akadémia

Határon túli területekről

- Partiumi Keresztény Egyetem és Nagyvárad Művészeti Líceum, Nagyvárad
- Európa Kollégium, Újvidék

Szakmai szervezetek

- Fiatal Képzőművészek Stúdiója Egyesülete
- Magyar Alkotóművészek Országos Egyesülete
- Magyar Fotóművészek Szövetsége
- Magyar Képzőművészek és Iparművészek Szövetsége
- Magyar Művészeti Akadémia
- Magyar Vidéki Múzeumok Szövetsége

Határon túli együttműködés

Múzeumunknak – profilunkból következően – széleskörű nemzetközi kapcsolatrendszere van. Törekszünk ennek a szélesítésére és új területek, regionális együttműködések bekapcsolására. Erre jó példa szerbiai és horvátországi kapcsolatrendszerünk, mely a vajdasági avantgárd képzőművészetet bemutató kiállításunk mentén jöttek létre az alábbi szervezetekkel:

Vajdasági Kortárs Művészeti Múzeum, Újvidék: Műtárgykölcsönzések, szakmai programok. *Marinko Sudac Gyűjtemény, Zágráb:* Műtárgykölcsönzés, közös kiállítások, szakmai együttműködés. Szabadkai Városi Múzeum: Műtárgykölcsönzés, szakmai programok. *Pavle Beljanski Emlékgyűjtemény, Újvidék:* Múzeumpedagógiai együttműködés. *Vajdasági Baráti Egyesület:* A 2019-ben elkezdett „Busszal

a múzeumba” együttműködésünket folytatjuk, akkor több mint 100 diák jutott el Vajdaságból Budapestre, a Ludwig Múzeumba. Ezt a múzeumlátogatási konstrukciót a jövőben további határon túli magyar közösségekre szeretnénk kiterjeszteni.

Jó gyakorlat: A Ludwig Múzeum önkéntes programja

A múzeum önkéntes programját 2018-ban indítottuk újra 41 önkéntes kiválasztásával. Főbb feladatok a közönségkapcsolaton (infomediátor, artmediátor, kapcsolatépítés, csoportszervezés) kívül fordítási feladatok, fotó- és videókészítés, kiállításépítésben való segédkezés és kommunikációs feladatok voltak. Külön kiemelném a grafikus önkénteseket, akik a katalógusok, szórólapok előkészítésén kívül a kiállítások 3D grafikai modellezésében is részt vettek.

Nagy hangsúlyt fektettünk arra, hogy olyan feladatot találjunk közösen minden önkéntessel, ami számára hasznos tapasztalatot jelent. Ennek révén tudtuk kialakítani azt a személyes, kollegiális kapcsolatot, ami máig jellemzi a programot, és amit személyes találkozók hiányában online találkozókkal is erősítettünk. A képzések, továbbképzések a pandémia óta részben online formában folytatódtak. Az új önkéntesek számára mindig több napos képzéssel indul a program, melynek végén vizsga formájában adnak számot tudásukról. A legfontosabb e kezdő képzés során, hogy felmérjük céljaikat, képességeiket és jártasságukat a kortárs képzőművészet területén. Ez utóbbit tudjuk fejleszteni, biztosítani számukra azokat az ismereteket és azt a fajta szemléletet, mellyel múzeumunkat akár a frontvonalban is képviselni tudják. A kezdő képzés és vizsga után továbbképzéseket tartunk számukra, aktívabb időszakokban havonta, de a járványhelyzetben is legalább három havonta. Ezekben a továbbképzéseken a múzeum szakmai kollégái mutatják be kutatásaikat, ismertetik meg a tervezett vagy éppen megnyílt kiállításokat. Ezen alkalmak közös beszélgetéssel, ha személyesen találkozunk, akkor egy kis partival végződnek, ahol az önkéntesek is jobban megismerhetik egymást, és mi is közelebb kerülhetünk hozzájuk. Egymás jobb megismerése a hatékonyabb és célzottabb feladatkijelölésekben elengedhetetlen, de új ötletek, programtervek, együttműködések is születtek már így.

Újdonság ebben az évben, hogy az ELTE Fordító- és Tolmácsképző Tanszék vezető oktatója jelentkezett nálunk önkéntes együttműködésre, szeretne olyan félévi feladatot kiadni a hallgatóinak, amilyenekkel a valós életben találkozhatnak majd, például egy intézménnyel közös munka során. Az egyetemisták sokkal hasznosabbnak érzik ezeket a valós feladatokat, és a múzeum is profitálhat a hallgatók lelkes munkájából.

Digitális megjelenések

Ahogy a bevezetőben említettem, a pandémia időszakának pozitív hozadéka lett az új megjelenési fórumok, közvetítő műfajok kidolgozása, és megvalósítása. Ez olyan műfajok, ill. módszertani eszközrendszer kialakítását jelentette, amely a múzeum speciális karakterét, gyűjteményét és különféle szakterületeit online formában képes megjeleníteni, de több mint pusztán dokumentáció. Saját videók készítéséről döntöttünk, nagyon minimális eszköztárral. Törekedni kellett a szakmai elvárásoknak megfelelő igényeknek, ami az időszakban sikeresen átment, de a jövőre nézve törekedni kell még igényesebb és mind esztétikailag, mind dramaturgiailag szofisztikáltabb felépítésű klipekre, filmekre, ami a múzeum szakmai profiljáról ad képet a világhálón.

Nagyon fontos volt a múzeumi pedagógiai tananyag kidolgozása, és kisfilmekben történő előadása. Ezek iskolák különféle korosztályai számára készültek. Az egyfajta kiterjesztett jelenlét egy ideig szükségszerűen helyettesítette az iskolák személyes látogatását, ill. múzeumpedagógusaink iskolába kijárását. Ez a folyamat és fejlesztések továbbra is nagyon aktívak maradtak, a klikkek számából jól látszik, hogy az érdeklődés folyamatos és érdeklődnek a látogatók a dolgaink után.

Hasonlóan fontos volt a podcast bevezetése. Jól hallgatott előadások, beszélgetések, amelyeknek magas szintű elvárásoknak kellett megfelelniük.

MÚZEUMKOMMUNIKÁCIÓ, MARKETING- ÉS PR-ELKÉPZELÉSEK

Amíg a 20. század nagy vívmánya, hogy a múzeumok mindneki számára hozzáférhetővé váltak, addig a 21. század új kezdeményezése, hogy a látogatók ne csak hozzáférjenek, hanem részt is vegyenek a múzeumok tevékenységében.

A kortárs művészeti múzeumok látogatása nem csupán a műalkotásokkal való érintkezésről szól, hanem a kortárs művészetre jellemző interaktív és kapcsolati élmény megéléséről is. Ma már kutatások támasztják alá, hogy a múzeumlátogatókat érdeklődési szintjeik alapján különböző típusokba sorolhatjuk, és ennek alapján tervezhetjük meg számukra a múzeumlátogatási élményt. Vannak olyan látogatók, akik a kiállítások tematikus és edukatív szempontjai iránt érdeklődnek, számukra a nyugalom és a szemlélődés a mérvadó, és vannak olyan rendszeres, visszatérő látogatók, akik rálátással és ismeretekkel rendelkeznek a kortárs művészet globális diskurzusáról, életmódjuk szerves része a múzeumlátogatás és a múzeum kiállítási programjával szemben bizonyos szakmai elvárásokat is megfogalmaznak.

A múzeum kiváló empirikus platform a látogatói kutatásokra, ezért hazai és külföldi szakemberekkel együttműködve olyan kutatásokat szeretnénk végezni, amelyek bővítik a kortárs művészeti múzeumok és a közönség kapcsolatáról szóló ismereteinket, segítik a múzeumok megújulásának folyamatát, rámutatnak a jelenlegi korlátokra és újradefiniálják a múzeumi tudás létrehozásának módját. Fontos számunkra, hogy mélyebb ismeretekkel rendelkezünk arról, hogy a kortárs művészeti múzeumok hogyan tudják továbbra is a legtöbbet kihozni egyedülálló erőforrásaikból, miközben együttműködőbbé, befogadóbbá és relevánsabbá válnak a 21. században.

Főbb kutatási témák 2023-2028

- Milyen tényezők befolyásolják a látogatók kortárs művészetről alkotott véleményét?
- Milyen mértékben befolyásolja ítéletüket az előzetes tudásuk, szociális és demográfiai hátterük, érzelmi bevonódásuk, korábbi élményeik, és a műalkotásokhoz kapcsolódó egyéb formai szempontok (alkotó ismertsége, műfaj, méret, anyaghasználat)?
- A közönség bevonásának lehetséges szintjei és módszerei
- A művészeti múzeumi élmény fokozása intelligens technológiák segítségével

Fontosabb célok 2023-2028 /1.

- Szélesebb közönség bevonása, visszatérő látogatók arányának növelése
- Fiatalok bevonásának fokozása, vezető szerep a kreatív tanulás és a művészetekhez való hozzá-

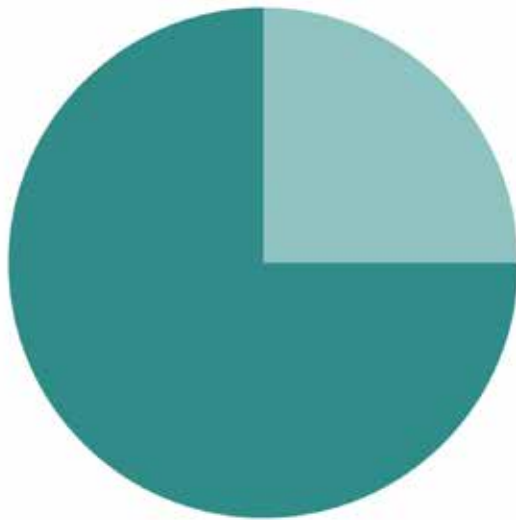
férés fontossága tekintetében

- Kiemelt célcsoport a családok, gyerekek számának növelése
- Együttműködés a művészekkel a látogatók számára új élmények megteremtésében
- Komplex múzeumlátogatási élmény megtervezése különböző látogatói csoportok számára (a látogatás előtt, alatt és után)
- Online tartalmakon keresztül nagyobb hozzáférést biztosítása a múzeum gyűjteményéhez, online látogatóink számának megduplázása
- Különböző nehézséggel küzdő látogatók számára nagyobb hozzáférés
- Digitális technológia bevonásával a látogatói élmény fokozása
- A műalkotások szövegeit és feliratait felülvizsgáljuk és módosítjuk, hogy a látogatóink szélesebb köre számára is értelmezhető legyen
- A helyi közönség növelése mellett a fővároson kívüli és határon túli látogatóink számának növelése, kiemelten fiatalok elérése

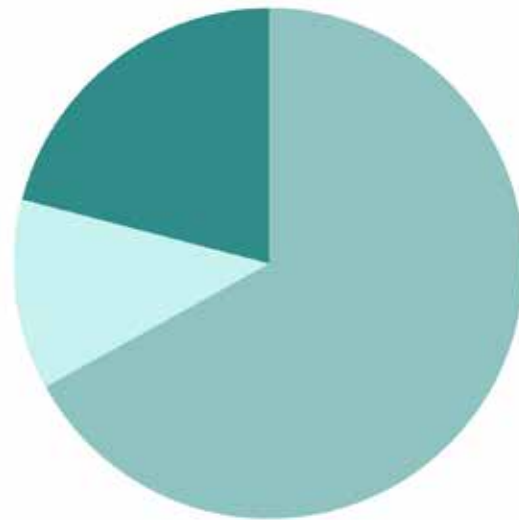
A Kulturális és Innovációs Minisztérium kiemelt fontosságú területként kezeli a **kulturális statisztikai** adatokat, melyre a döntés előkészítés során, a háttéranyagok készítése folyamatában is támaszkodni kívánnak. A munkacsoportban, melynek feladata egy új, ágazati szinten is kezelhető, releváns adatokat tartalmazó kulturális statisztika kidolgozása, intézményünk is képviselteti magát. Múzeumunknak nemcsak múzeumi, de kiállítási tevékenysége is jelentős, így többféle statisztikában is szerepelünk. A fenntartó elképzeléseit követve szeretnénk közreműködni egy új, a valóságot tükröző, informatív adatokat tartalmazó statisztikai űrlap kidolgozásában, amelyben tükröződnek a kortárs művészet specifikumai, illetve mérhető az egyes intézmények hatékonysága és teljesítménye, nem csak gazdasági, de oktatási, kulturális, társadalmi szempontból is. Úgy véljük, hogy a statisztikai adatok nemcsak makroszinten, hanem az intézmények önképe, tevékenységének belső monitorozása, és távlati tervezése szempontjából is nagyon fontosak, így a pályázatban is megjelenítetek néhány adatkimutatást.

Látogatói analitika

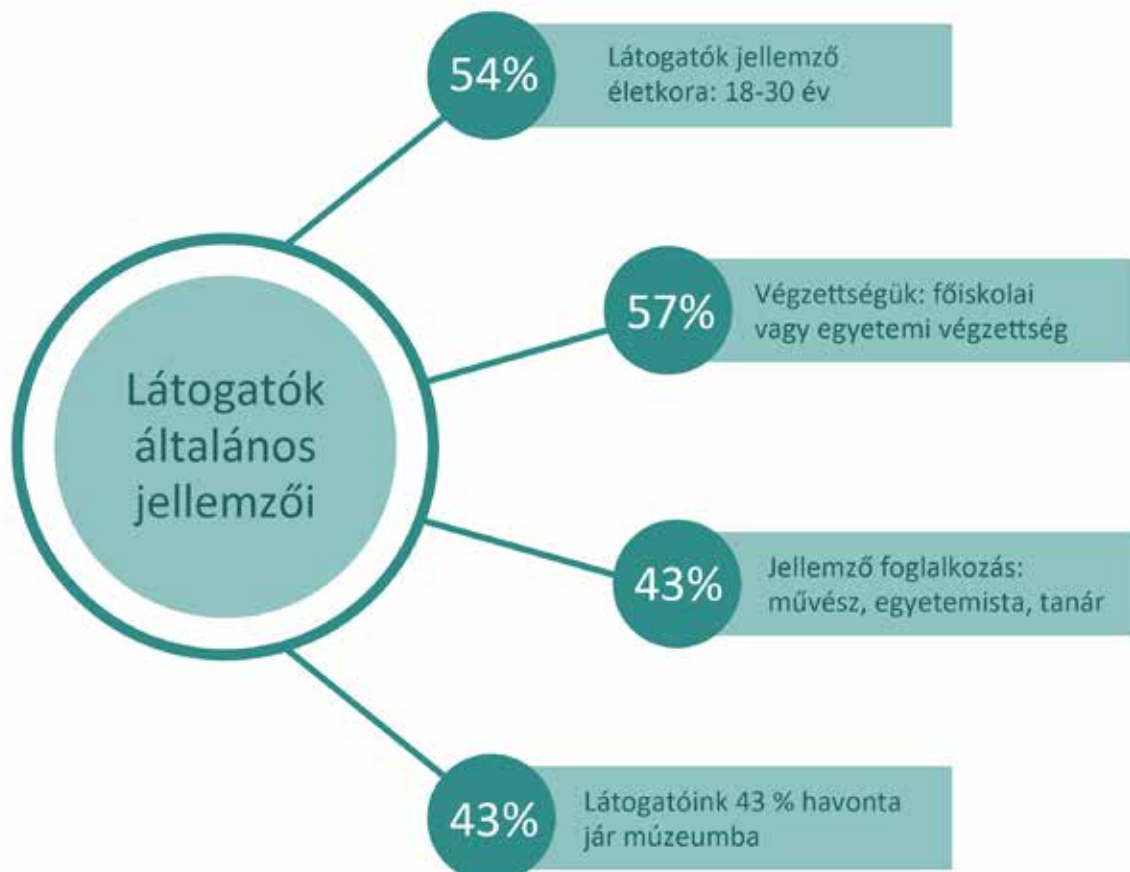
A Ludwig Múzeum látogatói

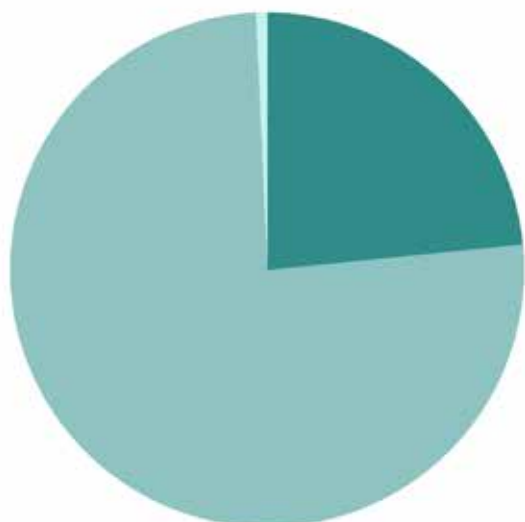


Külföldi látogatók: 25%
Belföldi látogatók: 75%

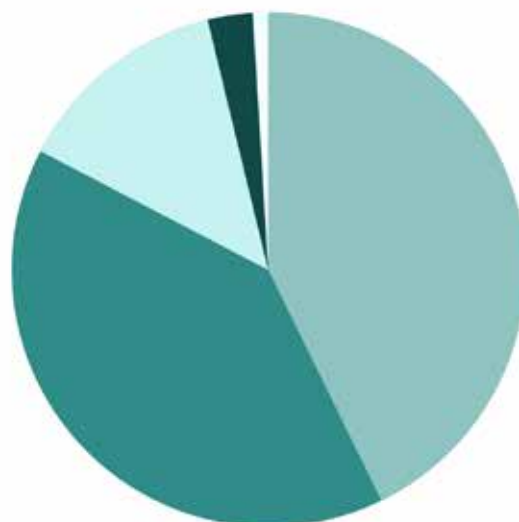
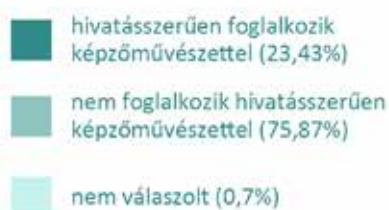


Budapestről: 67%
Budapest 50 km-es körzetéből: 12,5%
Vidékről: 21%





Látogatóink művészethez való viszonya
(2019-es kérdőíves felmérés alapján)

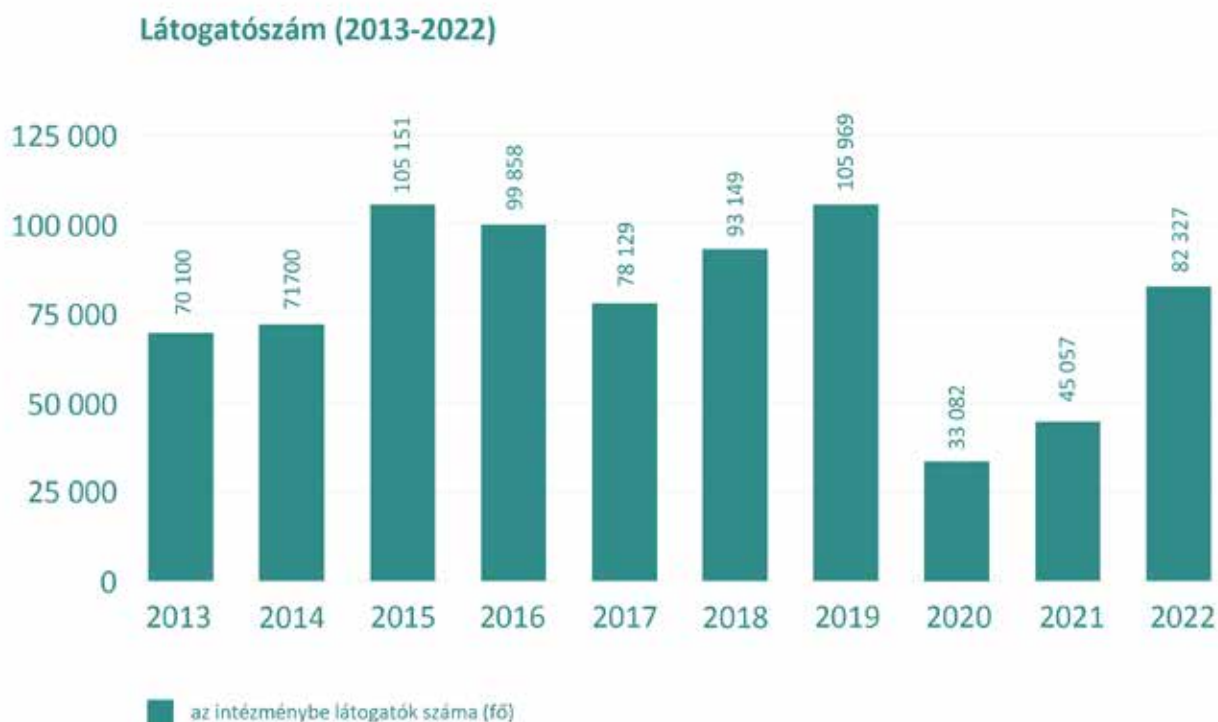


Látogatóink milyen gyakran járnak múzeumba?
(2019-es kérdőíves felmérés alapján)



Összegző statisztika (2013-2022)

Év	Kiállítások száma	Programok	Médiamegjelenés
2013	10	556	972
2014	10	492	922
2015	8	526	1136
2016	13	498	1372
2017	10	479	1146
2018	9	534	1347
2019	12	507	1392
2020	11	205	1296
2021	7	308	865
2022	8	322	1231



Mint a grafikon is mutatja, a pandémia lecsengésével a látogatók kezdenek visszatérni a múzeumba, de az emelkedő tendencia még nem érte el a pandémia előtti látogatottsági szintet. Ez összhangban van a nemzetközi tapasztalatokkal.

Fontos számunkra, hogy a látogatóink visszatérjenek hozzánk, ezért erősíteni fogjuk azokat az eszközöket és felületeket, amelyeken folyamatosan informálhatjuk őket és mind gyakoribb látogatásra ösztönözhetjük.

Fontosabb marketing célok 2023-2028 /2

A Telekom támogatásának köszönhetően van keretünk arra, hogy megvalósítsuk elképzelésünket a látogatóbarát múzeumról. Terveinket szakemberekkel konzultálva fektettük le, tartós elképzelések állnak a tervek középpontjában. A tárca engedélyére várunk, hogy a megfelelő eszközöket beszerezhessük.

- **Okostelefon bevonása** a látogatók informálására és interakció biztosítására a kiállításokon. A felhasználók által generált tartalom az egyik legköltséghatékonyabb módja a múzeumi marketing fellendítésének. Látogatóinkat arra ösztönözzük, hogy osszák meg a látottakat a barátaikkal, készítsenek szelfiket és osszák meg a múzeumi tartalmakat online.
- **Egyedi események egész évben** – Időszaki kiállításainkhoz tematikus napok szervezése, látogatóinkat arra ösztönözve, hogy az újonnan nyíló kiállításokra rendszeresen visszatérjenek
- **Kreatív partnerségek kialakítása** – A szélesebb közönség elérése érdekében partnerségeket alakítunk ki olyan intézményekkel, szervezetekkel, fesztiválokkal és szolgáltatókkal, akikkel közösen hatékonyabban szólíthatjuk meg a célközönségünket
- **Digitális tartalomszolgáltatás** – A múzeum gyűjteményéhez és időszaki kiállításaihoz kapcsolódó érdekes, látogatásra ösztönző tartalom előállításának és széles közönség számára elérhetővé tétele

- **Public relations erősítése**
- **Közösségi médiajelenlét erősítése**
- **Programozott hirdetések** – Olyan kampányok létrehozása, amelyek a potenciális látogatók útjának korai és későbbi szakaszait célozzák meg – azokra célozva, akik semmit sem tudnak a múzeumról, és azokra, akik ismerik és szeretik a múzeumot,
- **Múzeum shop – kortárs művészeti könyvesbolt / webshop** – A 65 nm-en működő bolt közel 1500 féle terméket forgalmaz, a művészeti kiadványok mellett 65 művész design terméke található meg, egyedi kínálatával erősíti a múzeum brand-jét. Az elkövetkező időszakban a kiadványokat és egyedi design termékeket online webshop formájában is elérhetővé szeretnénk tenni. A bolt fontos saját bevételi forrása a múzeumnak.

A fenntartható múzeum. Gyakorlati és kutatási program

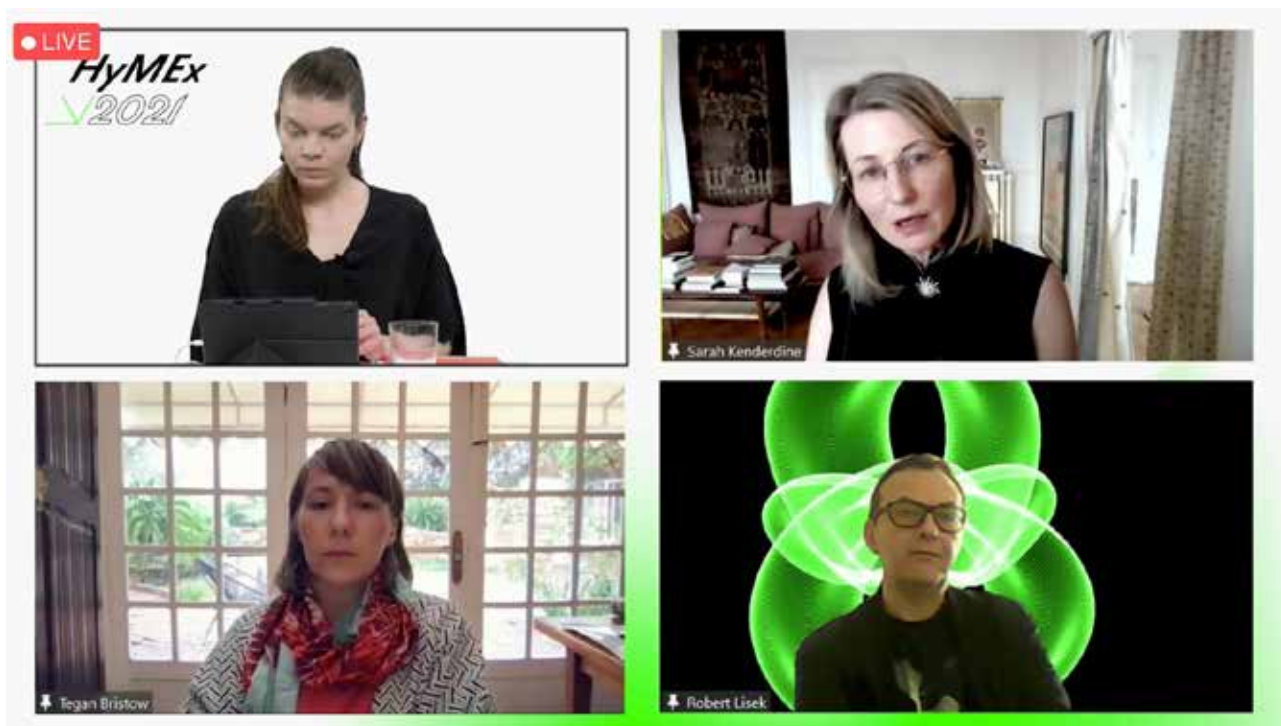
A fenntartható múzeum kérdése hosszabb ideje foglalkoztat több szakágat. A gazdaság, ökológia, műszaki fejlesztések, energetika, a mobilitás biztosítása, mind elméleti és gyakorlati kutatásokkal jelen van. A múzeum elvi és gyakorlati fenntarthatóságát külső aspektusok beemelésével vizsgálják, de a belső rendszerből, a megőrzési elvből eddig nem került a kutatás fókuszába. A gyűjtési és megőrzési attitűd biztosítja a fenntarthatóság egyik alapelvét és alapérdemét. Kulturális fenntarthatóságunk bázisa a mindenkor múzeumi gyűjtemény, akár részlegesen, akár globálisan tesszük elemzésünk tárgyává. A múzeumban megőrzött értékek (tárgyak, hordozók, művek) kulturális mezőben léteznek, a folytonosság fenntartása a jellemzőjük. **A fenntarthatóság intellektuális döntés erkölcsi felelősségvállalással.**

A Ludwig Múzeum – Kortárs Művészeti Múzeum hosszú távú stratégiája a jelen folyamataiból és a múlt tapasztalataiból kiindulva köteleződésként el a fenntarthatóság elve mellett. Az elmúlt időszakban egyértelművé vált – különösen a pandémia által teremtett helyzetben –, hogy az intézmény kizárólag a fenntarthatóság jegyében lesz képes progresszív képviselőt biztosítani és proaktív platformként közreműködni a kortárs művészeti színtéren belül. A fenntarthatóság alrendszerei közül különösen a kulturális fenntarthatóság vizsgálatát és megvalósítását tűztük ki célul.

A hagyományos múzeumi funkciókon túl a művészetközvetítés, a tudástermelés és megosztás, a közösségépítés, az esélyegyenlőség biztosítása tekintetében is fontos feladatok az intézmény számára. Az elvi és gyakorlati munka arra irányul, hogy a programok tükrében a múzeum struktúrájában is fenntarthatóvá válhasson és a jelen által szabott kihívásoknak megfelelő modelleket, javaslatokat fogalmazhasson meg a kortárs szcéna felé, mint közintézmény.

2021-ben a Velencei Építészeti Biennále *Othernity* kiállítása mellett a *Lassú élet. Radikális hét-köznapok* című kiállítás hazai megvalósítása, a *HyMeX*, hibrid múzeumi gyakorlatokkal foglalkozó nemzetközi szimpózium, a *Fenntarthatóság a művészet és gazdaság keresztszélén* és a *Hatszemszög* programsorozat is ide kapcsolódik.

A fenntarthatósághoz kapcsolódó empirikus kutatások mellett a gyakorlat szintjén is foglalkozunk új megoldások kidolgozásán. Kezdeményezéseinkben az együttműködésre helyezzük a hangsúlyt. A fenntarthatóság olyan értékrend elfogadására ösztönöz, ami lehetővé teszi a múzeumi szakem-



HyMEx. Hybrid Museum Experience nemzetközi online szimpózium, 2021

berek számára, hogy ugyanazokat a tevékenységeket végezzék, csak más perspektívából. Ezért a múzeumok új partnerségek kialakítására törekednek, új vállalkozási modelleket tesztelnek, igyekeznek lépést tartani a jelenlegi trendekkel és gyakorlatokkal, miközben folyamatosan felülvizsgálják a hagyományos hiedelmeket.

Kutatásainkkal hozzájárulunk a téma hazai és nemzetközi szakirodalmához és olyan működési modelleket tesztelünk, amelyek biztosíthatják a múzeum hosszú távú fenntartható fejlődését. Nemzetközi partnerségeket kezdeményezünk kutatásaink előmozdítása érdekében, a művészetről folytatott nemzetközi párbeszédhez való hozzájárulás és a nemzetközi adománygyűjtés növelése érdekében.

Magyar múzeumvezetők körében végzett kutatás (2022-23):

<https://bit.ly/muzeumvezetok>

Főbb kutatási témák 2023-2028

- Regionális hálózatok, együttműködések kialakításának lehetséges gyakorlatai
- Új trendek a múzeumi gyűjteményezésben (NFT megjelenése)
- Környezetbarát muzeológia
- Közös értékteremtés lehetőségei a gazdasági szféra szereplőivel
- Alulreprezentált közönség
- Múzeum, mint a kreatív tanulás legfontosabb helyszíne
- A kurátorok és a múzeum más munkatársai által végzett kutatások támogatása és elősegítése, amelyek hozzájárulnak a változatos és innovatív nyilvános programhoz, beleértve a kiállításokat, eseményeket és print és online kiadványokat

Célok

- Elméleti és gyakorlati alapú kutatások támogatása - a munkatársak segítése kutatási tevékenységükben

- Az elméleti ismeretek ötvözése a múzeumi szakemberek reflektív gyakorlatának újszerű formáival és ezekhez való széles körű hozzáférés biztosítása
- Kutatásaink eredményei megjelennek a gyűjteményezési törekvéseinkben, a kiállításainkon és különféle kiadványokban, valamint haza és nemzetközi konferenciákon kerülnek bemutatásra.
- A kutatási részleg a szervezeten belüli kollégákkal, más múzeumokkal és külső szakemberekkel működik együtt a kutatás kiterjesztése és elmélyítése, valamint a szakértelem megosztása érdekében.
- Együttműködő doktori partnerségi program különféle egyetemekkel, valamint olyan feltételek megteremtése, amelyek révén a külső kutatók gyarapodhatnak.
- Kutatási publikációk közzététele és képviselése - a múzeum kiadványainak szélesítése

Innovatív kezdeményezések: fundraising, partnerség a gazdasági élet szereplőivel

A múzeumok egyre nagyobb figyelmet fordítanak arra, hogy ne csak kulturális és társadalmi, hanem gazdasági céljaikat is elérjék. A múzeumok esélye a fejlődésre az erőforrásaik hatékony felhasználása mellett a szolgáltatások minőségének javítása és partnerségek kialakítása a gazdasági élet szereplőivel.

Az innováció további fontos dimenziója a múzeumok gazdasági fenntarthatóságnak. Kutatások támasztják alá, hogy az innováció jelentős és pozitív hatást gyakorol a múzeumok gazdasági és társadalmi teljesítményére. Az elmúlt években múzeumi kontextusban is megjelent a *value co-creation* gyakorlata, ami azon alapul, hogy a szervezet különböző érdekelt feleit is bevonják az értékteremtés folyamatába. Ma már elég egyértelmű, hogy a globális problémák többdimenziós megoldásokat igényelnek, amelyekben a „kemény” és a „puha” tudományágaknak együtt kell működniük, és a társadalom különböző elemeit is be kell vonniuk. A különböző ágazatok értéket teremthetnek, ha összefognak az innováció, a kulturális változások és a fenntartható fejlődés általános támogatása érdekében.

A múzeum törekvéseinek és fenntarthatóságának fontos mutatója a saját bevételek (önfinanszírozás mértéke) és a múzeumlátogatás egységnyi költsége közötti mutatószám. (amit az intézmény összköltségvetésének és a látogatók összlétszámának arányaként becsülnek meg). Közgazdasági szempontból vizsgálva ez a mutató pontosan azt a két elemet használja fel, amely egy intézmény hatékonyságának méréséhez szükséges, nevezetesen az inputot és az outputot.

Legfontosabb célok 2023-2028/3

- Megvalósítani a Magyar Telekom támogatásából a múzeum digitális fejlesztését
- További pályázatokon való részvétel a digitális technológia múzeumi alkalmazásának erősítésére
- Együttműködés a BC4LS központtal a *Fenntarthatóság a művészet és gazdaság keresztmetszetében* programsorozat és a fenntarthatóság tematikájához kapcsolódó projektek megvalósításán
- A Kürt Akadémiával közösen létrehozott *Hatszemszög* sorozat folytatása (művészet, tudomány, gazdasági élet szereplőinek bevonásával)
- PADME Alapítvány támogatásával a kortárs művészeti módszertani központ tevékenységének kiterjesztése

Digitális tartalomgyártás

A múzeum célja, hogy olyan digitális tartalmakat és csatornákat alakítson ki, amelyen keresztül hatékonyabb elérést, mélyebb bevonódást biztosít a látogatók széles körének.

- Fenntartható rendszerek kialakítása, amelyek hosszú távon biztosítják a hozzáférést
- Mélyebb tartalmak megismerését teszi lehetővé
- Növeli a művészet élvezetét és megértését
- Segíti az online múzeumpedagógiai tevékenységet
- Népszerűsíti a múzeum programjait
- Új online élmények létrehozása

A múzeum jelenleg a *Museum+ RIA* digitális nyilvántartási és ügyviteli rendszert használja a műtárgyak és adattári anyagok nyilvántartására, valamint a kiállítások, programok és események rögzítésére, amelyek a web oldalunkon érhetőek el.

Olyan szakemberek bevonásával készítjük a digitális tartalmainkat, akik a kortárs művészet mellett közönségkapcsolati és digitális ismeretekkel is rendelkeznek. Az állandó gyűjteményünkhöz és időszaki kiállításainkhoz való hozzáférést szeretnénk erősíteni.

Eddigi online tartalmaink

- Művészportrék
- Kiállítási filmek
- Virtuális kiállítások
- Mikroszójtok
- Podcast beszélgetések
- Kiadványok

Online események

- Online konferencia
- Webinár sorozat

Kommunikáció

- 2018 megújult weboldal
- Közösségi média

Korábbi kutatási eredmények azt mutatják, hogy a felhasználók különböző motivációkkal és művészeti ismeretekkel érkeznek a múzeumok weboldalára, és különböző preferenciákkal böngésznek a weboldalakon. Ezért a tartalmi igények is eltérőek, és a felhasználók számára különböző módokat kell biztosítanunk a tartalom megtalálására és az abban való navigálásra, valamint lehetőségeket arra, hogy a felhasználók saját élményt és jelentéstartalmat teremtsenek.

A két szélsőséges motivációs pólust, az intellektuális és az érzelmi motivációt kombinálva egy másik változót is hozzáadhatunk a keverékhez – a művészeti ismeretek szintjét –, létrehozva egy négyféle

látogatási mátrixot: kutatók, művészetkedvelők, önfelkészítők és felfedezők. Ez a keret segít megérteni, hogy a különböző emberek hogyan kereshetnek információt egy műalkotásról vagy művészről a weboldalunkon, és elgondolkodni azon, hogy a gyűjteményünk információit hogyan lehet a legjobban felszínre hozni e felhasználók igényeinek és elvárásainak megfelelően.

A Ludwig Múzeum weboldalának látogatottsági adatai (2022)

- 57541 egyedi látogató, 273.886 oldalletöltés
- 76 % új, 24 % visszatérő látogató

Összetétel

- 63,9 % nő, 36,1 % férfi

Kor szerint

- 18-24 korosztály: 14%
- 25-34 korosztály: 21%
- 35-44 korosztály: 22%
- 45-54 korosztály 17 %

Közösségi média jelenlét

A közösségi média jelentősen átalakította a múzeum kommunikációs és marketing megközelítését. A közösségi média egyben új lehetőségeket kínál a közönséggel való kapcsolattartásra és a tartalom terjesztésére, valamint ahol az új közönség megszólítására.

Facebook

- 78 544 / 74.458 követő
- összetétel: 66 % nő, 32% férfi
- Korosztály 25-34 (35%) és 35-44 (27%) közötti korosztály összesen: 62%

Instagram

- Összes követő: 15.387
- Összetétel: 67,9: nő 32 % ffi
- Kor: 25-34: 36,9 %, 35-44: 29,1%

Tiktok

- Követőszám 380,
- Arányok: 56% nő, 44% ffi
- Összes videó megtekintés: 4873

Hibrid események

- Szabadegyetem
- Hatszemszög

SMART múzeum – Digitális múzeumi élmény

A személyre szabott múzeumi élmény és az interakció lehetőségének biztosítása még új területe a muzeológiának. Ezek lehetnek azok az új technológia megoldások, amelyekre a múzeumok nyitottak, és véleményünk szerint ezek a fejlesztések hozzájárulhatnak majd nemcsak a múzeumok kulturális, hanem a fenntarthatóság valamennyi dimenziójának hatékonyságához.

Minden digitális stratégia középpontjában a tartalomkészítés áll – és talán itt a legfontosabb a csapatok összefogása. A különböző területeken dolgozó szakemberek szakértelmének, meglátásainak és ötleteinek összefogása segíthet egy igazán hatásos digitális tartalomterv kialakításában, amely ösztönzi az elköteleződést és bemutatja a múzeum kínálatát.

Multimédiás tárlatvezetések a látogatók eszközeire

Mivel a látogatók egyre nagyobb számban hoznak magukkal okostelefonokat látogatásaik során, és a kiállítóterekben is van Wi-Fi elérhetőség, a múzeum egészére kiterjedő megközelítésre van szükség. Középtávon a beltéri helyismeretet is erősítő megoldásokon dolgozunk, ezzel is javítva a látogatói élményt.

Fontosabb célok 2023-2028/4

- A látogatóknak innovatív digitális élmény biztosítása a gyűjteményünk online böngészésétől kezdve a jegyek vagy bolti termékek vásárlásán át a audio túrák letöltéséig, valamint a múzeumban szerzett interaktív élményig.
- A közönségünktől érkező visszajelzéseket felhasználjuk az online látogatói élmény javításához.
- A digitális kínálat a kurátorokkal és múzeumpedagógusokkal együttműködve minden kiállításunkban javítani fogja a múzeumlátogatói élményt.
- Javítani fogjuk a gyűjteményhez és a galériákhoz való hozzáférést minden közönség számára, kortól és képességtől függetlenül.
- A múzeum programjának kommunikálása magas színvonalú tartalmak révén
- A digitális tartalmaink új bevételi forrást is jelentsenek
- Munkatársak digitális készségének fejlesztése
- Tartalom előállítás a fiatalabb közönség számára (ami több videós tartalomhoz és az olyan platformok használatához vezet, mint a TikTok)
- Üzleti partnerek elérésére tartalomgyártás (ami szükségessé teheti a LinkedIn és más üzleti hálózati platformok használatát).
- Online tanfolyamok és kurzusok szervezése

Innovatív potenciál: NFT

A múzeumok életében a digitalizáció új távlatokat nyitott meg. A széleskörű hozzáférés egyrésztől nagyobb társadalmi hasznosulást tesz lehetővé ugyanakkor felveti az eredetiség kérdését, ami különösen a kortárs művek esetében komoly kihívást jelent. A blockchain technológia azonban megoldás lehet erre, és az elkövetkező időszakban valószínűleg forradalmi változásokat hoz. Szeretnénk mi is felkészülni, hiszen már azon ritka múzeumok egyike vagyunk, akik rendelkeznek NFT művel és kutat-

juk a további lehetőségeket, amelyek ha nem is oldják meg a pénzügyi nehézségeket, de kiegészítő bevételt jelenthetnek. 2022-ben meghívtuk a firenzei Uffizi Képtár igazgatóját, aki előadásában felvázolta a képtár sikeres kezdeményezéseit ezen a téren, valamint számos nemzetközi példát ismerünk mind a múzeumok, mind a kortárs művészek törekvéseiről az NFT művek értékesítése terén. Talán néhány év múlva teljesen normálisnak számít majd, hogy a múzeumok NFT-t árulnak, ahogyan ma a mesterműveik reprodukcióit plakátként vagy képeslapként árúsítják. Múzeumunk elköteleződött az innovatív kezdeményezések mellett, stratégiánk a válságban is az előre tekintést tartja szem előtt.



Együtműködés a MÜPÁ-val

Az elmúlt két ciklusban a két intézmény kapcsolata megítélésünk szerint nagyon sokat fejlődött. Az épület és a szomszédság adta lehetőségeket igyekeztük optimálisan kihasználni. Eleve fontos, hogy mindkét intézmény egész nap üzemel, nappali és matinéprogramokkal a MÜPA, a múzeum nyitvatartási ideje is azonos ezzel, így a látogatók által generált pozitív légkör kihat a látogatói/felhasználói szokásokra.

A MÜPÁ-val való együttműködésünk fontos hozadéka a MÜPA-szezonhoz igazított hosszított nyitvatartás: **a Ludwig az egyetlen budapesti múzeum, amely 20 óráig látogatható.** A MÜPA-koncertjegygyel érkezők időszaki kiállításainkat így ingyenesen tekinthetik meg.

Közös rendezvényeink voltak, évente legalább egy olyan kiállítás, amit a MÜPA vezetésével közösen állítottunk elő (*Zsigmond Vilmos* fotográfiáiból rendezett kiállítás, a hozzá tartozó kísérőrendezvények; **látványos szabadtéri installációink**, amely visszahatott a MÜPA látogatottságára, pozitív megítélésére, vagy a fiataloknak szóló *Garázsband* fesztivál) –, ezek mind az intézmény kulturális profilját erősítették. Jelenleg a Nemzeti Filmarchívummal közösen rendeztük meg a *Nagylátószög – 120 éves a magyar film* nagyszabású kiállítást és programsorozatot, amely alkalmából a MÜPA a filmvetítése-

ket, előadásokat és kerekasztal beszélgetéseket fogadta be.

Korábban a **Tavaszi Fesztivál** és az őszi **CAFe Budapest** programjai állandó résztvevői voltunk, és arra törekedtünk, hogy a nemzetközi témanapokon rá tudjunk csatlakozni a főtémákra, mi is hasonló témával tudjunk kiállítást rendezni. (A MÜPA zeneivé tette mindkét rendezvénysorozatot. Ebből sem szeretnénk kimaradni, és adott alkalommal erről terveket szeretnénk a MÜPÁ-val közösen készíteni. Jelenleg a sajnós meg nem nyitott, de megrendezett kiállításunkon *Konok Tamás életműkiállításához* szerveztünk kortárs zenészeket, akik kis improvizációs etűdöket adnak elő egy-egy műhöz. Ezek YouTube csatornán láthatók.

A **Nemzeti Filharmonikusokkal** főleg a Múzeumok hosszú éjszakáján találunk közös érdeklődési pontot, de együttműködtek velünk a #Bartók kiállításon is.

A MÜPA vezetése szerint korábban csak rendszertelen kapcsolat volt a két intézmény között, és nekik is fontos a jó légkör, valamint az a kulturális értéktöbblet – a **kölcsönös brand-erősítés** – amit a két eltérő profilú intézmény egy házon belüli működése, együttműködése eredményez. Az intézmények szinergikus együttműködésben léteznek, és a poszt-pandémia korszakban ez még inkább érvényes. A MÜPA fesztiváljainak újrapozicionálása után is megmaradt a szoros partneri kapcsolat. Így például a *Bartók Tavasz Nemzetközi Művészeti Hetek* megnyitó eseménye idején nagy nemzetközi kiállításunk, a *Boris Lurie és Wolf Vostell. Művészet a Soá után* kiállításunk megnyitója volt.

Amikor a MÜPA megépült, akkor ez városrész még egy külvárosi peremvidék volt. A környék nagy-



John Travolta Káel Csabával a Nagylátószög – 120 éves a magyar film c. kiállításunkon, 2021

léptékű ingatlanfejlesztései következtében ez a helyzet mára kedvezően megváltozott. Így például a Rákóczi-híd pesti hídfője mögötti terület nagyszabású fejlesztése, a Nemzeti Atlétikai Stadion meg-

épülte következtében a korábban rozsdáövezeti terület, **a környék urbanisztikailag felértékelődik**, amihez alkalmazkodni kellene, és a MÜPA híd felőli hátulját – kommunikációs értelemben eddig „néma oldalát” – vonzóbbá, informatívabbá kellene tenni, hogy a kiépített új Duna-parti sétányon megforduló hazai és külföldi közönség számára is észlelhető legyen a karnyújtásnyira működő múzeum. Egy ilyen kültéri kommunikációs fejlesztés a múzeum számára a turisztikai bevétel fokozása szempontjából előnyös lenne. (A Rákóczi-híd funkció nélküli óriás zászlóárbócának művészeti projekt célú hasznosítására például konkrét tervünk van).

Egy **kültéri kommunikációs fejlesztés** (pl. állandó citylight-oszlop telepítés) magára a kulturális szolgáltató negyedre (MÜPA + Ludwig Múzeum + Nemzeti Színház) is ráirányíthatná a figyelmet.

Távlatilag a Művészetek Palotája épületegyüttesének **tervezett új szárnyal** – *MICE center* (esemény központ) épülettel – történő bővítéséhez kapcsolódó ingatlanfejlesztési tervezés során jó lenne figyelembe venni, hogy a Ludwig Múzeum raktározási kapacitásai kimerülőben vannak (már most is külső raktárakat vagyunk kénytelenek igénybe venni). A leendő új épületszárnyban ez a gondunk megoldható lenne.

AZ INTÉZMÉNY VEZETŐ ÁLLÁSÚ MUNKAVÁLLALÓINAK ÉS SZERVEZETI EGYSÉG-VEZETŐINEK SZEMÉLYÉRE VONATKOZÓ ELKÉPZELÉSEK BEMUTATÁSA

Előljáróban jelezni szeretném, hogy intézményünk minimális munkatársi gárdával működik. Amit más intézményeknél differenciált fősztályok végeznek el – a tudományos munkától, a kommunikáción át a kiállítások kivitelezéséig –, az nálunk többnyire egy-két főre hárul, és a felső- valamint középvezetők vezetői teendők mellett operatív ügyintézői feladatokat is ellátnak. Jelenleg ez még fenntartható állapot, és mindaddig működőképes, amíg a kollégák fenntudják tartani a motivációjukat és az elkötelezettségüket, de nagy szükség lenne személyi fejlesztésekre különösen új szakágak beemelése esetén.

A Ludwig Múzeum jelenlegi vezetői stábjába kvalifikált, nagy tapasztalatokkal rendelkező szakemberekből áll, akiknek kulcsszerepe volt az elmúlt években elért sikerekben. Rájuk kívánok támaszkodni a továbbiakban is.

Marketing és múzeumkommunikációs igazgató-helyettes

A pozíció betöltésére gyakorlott, innovatív vezetői szemlélettel rendelkező szakmailag felkészült szakember felel meg. A feladatok sokrétűsége a kortárs művészet alapos ismerete mellett stratégiai gondolkodást, a múzeumkommunikáció 21. századi kihívásainak figyelembevételével folyamos megújulási és kezdeményező szerepvállalást tesz szükségessé. Kulcsszerepe van az intézmény tudománykommunikációs tevékenységének hatékony és magas színvonalú megvalósításában. Tevékenysége spektruma a lehető legszélesebb körben lefedi a múzeum érdekelt csoportjaival való kommunikációt a magyar és nemzetközi művészeti színtér szereplőitől kezdve a média, támogatók, partnerek, fenntartóval való kapcsolattartáson át egészen a múzeum hazai és nemzetközi szakmai pozíciójának erősítéséig. Kutatásokkal és együttműködések kezdeményezésével erősíti a 21. századi fenntartható múzeum eszméjének megvalósítását, amely egyszerre kell, hogy megfeleljen a környezeti, gazdasági, társadalmi és kulturális kihívásoknak. Menedzsmenti tevékenységével hozzájárul a múzeum különböző fenntarthatósági dimenziói közötti összhang megteremtéséhez, új működési

gyakorlatokat kezdeményez, progresszív hozzáállásával erősíti a múzeum innovatív szellemiségét. Szakmai munkájának fontos aspektusa a múzeum látogatóközpontú működésének fejlesztése, nemcsak trendkövető jelleggel, hanem a kortárs művészeti múzeumok kontextusában kezdeményező, újszerű megoldások és gyakorlatok kialakításával. Szakmai és tudományos felkészültségével növeli a múzeum hazai és nemzetközi elismertségét. A múzeumi szervezetfejlesztési törekvésében fontos szerepet vállal azért, hogy olyan agilis szervezeti együttműködési formákat és technikákat kezdeményez, amelyek erősítik a munkatársak közötti hatékony munkafolyamatokat. A múzeum kiállításainak és programjainak megvalósításához ma már nélkülözhetetlen a szakemberek sokrétű tudásának és készségeinek integrálása: a tárgyi tudás, a kiállítások koncepciója és fejlesztése (beleértve a kiállítás fizikai és online változatát) mellett a tervezés, az értelmezés, az események, különböző együttműködések, a kiadványok, valamint az ismeretterjesztés és a közönségkapcsolatok területén. Erősíti a múzeum törekvését a saját bevételek növelésére.

Ezt a munkakört szeretnénk a jövőben megosztani és marketing és múzeumkommunikáció felelőségi körökre bontani.

- A kettős munkakört jelenleg **Fehér Zsuzsanna** művészettörténész, marketing szakértő, kulturális menedzser, főmuzeológus tölti be. Tanulmányait az ELTE, a BGF és a Budapesti Corvinus Egyetemen végezte. A MOME és a Budapesti Corvinus Egyetem óraadó oktatója. 2019 óta a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájának a PhD hallgatója, fő kutatási területe a fenntarthatóság és a múzeumok kapcsolata. Disszertációjának címe: *Sustainable museums: a new paradigm for the 21st century*. Fokozatszerzésének várható időpontja: 2023. szeptember. Számos hazai és nemzetközi publikációja jelent meg a témában: <https://bit.ly/FeherZsuzsanna>.

Szakmai igazgató-helyettes

A szakmai igazgatóhelyettes a szakmai működéssel összefüggő feladatok tekintetében az igazgató elsőszámú helyettese. Részt vesz az Intézmény szakmai és szervezeti céljainak meghatározásában, a hosszú- és rövid távú költségvetési és stratégiai tervezési folyamatban. Feladata az éves munkaterv és beszámoló elkészítése az igazgatóval és az illetékes osztályokkal együttműködve, valamint az elfogadott munkaterv végrehajtásának operatív szervezése és a megvalósítás folyamatos ellenőrzése. Irányítja és ellenőrzi a Gyűjteményi, Kiállítási és Tudományos Főosztály munkáját és koordinálja az osztályok közötti együttműködést. Részt vesz a kiállítási és a gyűjteményezési stratégia megalkotásában. Felelős a múzeum gyűjteményezési, nyilvántartási, állományvédelmi és kölcsönzési feladataiért, felügyeli a muzeológus, a regisztrátor és a restaurátorok, valamint az adattár és a könyvtár munkáját. Részt vesz a tudományos konferenciák, kerekasztal beszélgetések és más szakmai fórumok programjainak kidolgozásában. Fontos szerepe van a hazai közgyűjteményi kapcsolattartásban és a nemzetközi kapcsolatépítésben, külföldi társmúzeumokkal, nemzetközi múzeumi szervezetekkel történő együttműködések alakításban. Szakmailag ellenőrzi a múzeumi kiadványokat, valamint a kiállításokat kísérő szövegeket, tanulmányokat, egyéb publikációkat. Fontos, hogy maga is rendelkezzen tudományos kutatói vénával és aktív publikációs tevékenységgel.

A jelenlegi halmozott munkakörökből (kurátor, gyűjteményi felelős, kiadványok és szakmai beszámolók felelőse) a későbbiekben egy tudományos titkári munkakört leválasztanánk.

- A pozíciót jelenleg **Szipócs Krisztina** Németh Lajos-díjas művészettörténész, főmuzeológus tölti be. 1992-től részt vett az akkor még a Magyar Nemzeti Galéria keretein belül működő gyűjtemény gondozásában, ill. 1993-tól az időszaki kiállítások szervezésében, Néray Katalin, a múzeum első igazgatója mellett. Aktívan közreműködött a kezdetben kétszemélyes intézmény szervezeti struktúrájának és működésének kialakításában, mely 1996-ban vált önállóvá a Kortárs Művészeti Múzeum megalapításával. 1997-től a Gyűjteményi és Kiállítási Osztály vezetője. 2003-2005 között bekapcsolódott a későbbi Művészetek Palotája szakmai tervezési munkáiba, részt vett a múzeum költözésének előkészítésében. 2006-2008 között szakmai igazgatóhelyettesként dolgozott, majd a gyűjteményi osztály munkáját irányította. 2013-tól a Gyűjteményi, Kiállítási és Tudományos Főosztály vezetője, 2016-tól szakmai igazgatóhelyettes. Az elmúlt évtizedekben több tucat kiállítást szervezett és számtalan cikket írt a kortárs művészet témájában. 2010-ben jelent meg a múzeum történetét feldolgozó tanulmánya *A gyűjtemény* c. kiadványban. A Balkon Kortárs Művészeti Magazin szerkesztője 1995-2018 között. Az elmúlt évtizedekben több nemzetközi továbbképzésen vett részt, ahol a neves kortárs művészeti intézmények működését tanulmányozta. Az AICA és a CIMAM tagja. 2008-tól a Pázmány Péter Katolikus Egyetem óraadó tanára, ahol jelenkori művészetet tanít művészettörténész hallgatóknak.

Gyűjteményi, Kiállítási és Tudományos főosztályvezető

A kiállítási osztály vezetője valamennyi kurátor munkáját felügyeli, személyében került megfogalmazásra a kollektív munkát jelentő kurátorfelhő gondolata. Kis intézmény a nagy intézményen belül, de ezt a példát más múzeumok is követték. A múzeum szakmai munkájának beosztott felelős vezetője, közvetlenül irányítja az időszaki kiállítások megszervezésével kapcsolatos feladatokat. Felelős a kiállítási terv szakszerű megvalósításáért. Irányítja és felügyeli a hozzá tartozó munkatársak (muzeológusok, kurátorok, kulturális szervező/kulturális menedzser, segédmuzeológus, kurátor asszisztensek, kiállításépítők) munkáját. Az Igazgató által meghatározottak szerint, az Igazgatóhelyetttessel és a kijelölt munkatársakkal együttműködve összeállítja a múzeum kiállítási osztályának munkatervét. Közreműködik az intézmény szakmai rendezvényeinek megszervezésében. Felügyeli az időszaki kiállítások rendezését, műtárgyak restaurálását. Előkészíti és intézi az időszaki kiállításokhoz kapcsolódóan a bel- és külföldi kölcsönzések, valamint szerződések ügyeit. Felügyeli a kiállításokhoz beérkezett műtárgyak átvételét, kicsomagolását, mozgatását, valamint a be- és kiszállítások bonyolítását. Részt vesz a múzeum hazai és nemzetközi szakmai kapcsolatainak építésében. Az osztályvezető iránti elvárások jó minőségérzet, kreatív gondolkodás, analitikus szemlélet és a kortárs művészet alapos ismerete, magyar és nemzetközi relációban.

- A pozíciót jelenleg **Készman József**, Németh Lajos-díjas művészettörténész, kurátor, főmuzeológus, óraadó egyetemi oktató tölti be. Szűkebb szakterülete a művészetelmélet, a kortárs képzőművészet fenomenológiája, az újabb művészeti médiumok vizsgálata. A kortárs magyarországi művészeti színtér kutatójaként jelentős művészetszervező, szakmai és vezetői gyakorlattal rendelkezik: 1998-tól 2002-ig a Várfok Galéria művészeti vezetőjeként dolgozott, ezt követően 2003 és 2014 között a Múcsarnok főkurátora, 2006 és 2008 között a Múcsarnok igazgatóhelyettese volt, 2018-tól a Ludwig Múzeum Gyűjteményi, Kiállítási és Tudományos Főosztály vezetője. Művészeti

témájú cikkei számos hazai és nemzetközi szaklapban jelentek meg. Számos kurátori projektje és kiállítása a médiaművészet, a művészettudomány és a kulturális antropológia témáit öleli fel.

Velencei Biennále Iroda vezetője

A Velencei Biennále összetett feladatait egy – közvetlenül a nemzeti biztos alá rendelt – osztály szintű szervezeti egység, a Velencei Biennále Iroda látja el. Vezetőjével szemben elvárás, hogy alaposan ismerje a Velencei Biennále működési szabályait és szakmai követelményeit, nemzetközi kiállítási sztenderjeit és trendjeit. Ismerje a Magyar Pavilon múltját és építészeti-műszaki adottságait. Szakmai követelmény, hogy egyaránt járatos legyen a kortárs képzőművészet és építészet terén. Projektvezetőként feladata az Iroda vezetése, a kiállítás menedzselése a pályázat kiírásától kezdve, a kiállítás megvalósításán át az utóélet gondozásáig, továbbá együttműködések koordinálása, a projekt kommunikációjának szakmai kialakítása, az aktuális projekt pénzügyi-költségvetési kereteinek felügyelete, a kiállítás hazai bemutatásának megszervezése, a Biennále-szakirodalom könyvtári és archívumi fejlesztése. Irányítja a kiállítás nemzetközi koordinációját, a Velencei Biennále Alapítvánnyal történő kapcsolattartást és a Magyar Pavilon – a múzeum külső telephelye – működtetését. A menedzser szemlélet mellett fontos, hogy kutatói felkészültséggel és szakirányú publikációkkal is rendelkezzen.

- A pozíciót jelenleg **Boros Géza**, Bánffy Miklós-díjas művészettörténész, főmuzeológus tölti be. Vezetői gyakorlatát minisztériumi munkája során szerezte. Két évtizede foglalkozik a Velencei Biennáléval. Nevéhez fűződik a pályázati rendszer kialakítása, a Biennále-szervezés sikeres integrálása a múzeumba, a feladatellátás közgyűjteményi (archívumi és gyűjteményi) lábának kialakítása. A múzeumon belüli létrehozása, 2016 óta a Velencei Biennále Iroda vezetője. Folyamatosan publikál a Velencei Biennáléről. 2021-ben kultúrtörténeti könyvet publikált Velencéről (*Minden más városnál városabb*), 2022-ben pedig több éves kutatómunkája eredményeként a múzeum megjelentette a pavilontörténeti monográfiáját. *A Magyar Pavilon a Velencei Biennálén* című könyvet, amely új megközelítésben dolgozza fel a 113 éves műemlék pavilon történetét. A kötet nemzetközi összehasonlításban is hiánypótló, angol változata az idén fog megjelenni.

Múzeumpedagógiai osztályvezető

A múzeumpedagógiai osztályvezető, aki a Ludwig Múzeum Módszertani Központjának a vezetését is ellátja, kulcsszerepet kap a múzeum stratégiájában. A múzeumi tudásmegosztás összetett feladatrendszerét kell irányítania, összehangolnia. Az összehangolás nem csak az osztályon belüli egyeztetést jelenti, hanem a múzeum összes többi szervezeti egységgel való egyeztetést is, hiszen a korszerű tudásmegosztásban gyakorlatilag a múzeum minden szereplője részt vesz. Ismernie kell a múzeumok 21. századi kihívásait. E kihívások által meghatározott múzeumi stratégia megvalósításához figyelemmel kíséri a múzeum társadalomba ágyazottságát, a feladatokhoz hozzárendeli a személyi- és tárgyi apparátust, kapcsolatokat teremt a múzeumi- és az oktatási intézményrendszer szereplőivel, és osztálya munkájába beépíti az a legkorszerűbb kortárs művészeti ismereteket, oktatási módszereket, a kulturális mozgásokat. A kor elvárásainak megfelelően, fenntarthatósági szempontoknak eleget téve, gazdaságosan, a leghatékonyabban módon kell a múzeumi tudásátadással járó feladatokat, a múzeum értékeit, a műtárgyakba, kiállításokba kódolt tartalmakat közvetítését végrehajtani. Fontos, hogy munkatársai számára megtalálja a testhezálló tevékenységi területeket. Támogassa az önálló

kezdemenyezéseket, tegye gyakorlattá a belső szakmai beszámolókat, fórumokat és tegye lehetővé a kollégái számára a külsős továbbképzéseken, szakmai programokon való megjelenést. A múzeumkommunikációs osztállyal együttműködve fejlesszen ki a változó múzeumhasználati szokásokhoz és látogatói célcsoportokhoz igazodva új interpretációs formákat, digitális platformokat, új programokat, didaktikai elemeket. Erősítse, és mélyítse a tudásátadási munka tartalmi hitelességét a múzeum kurátoraival. Keresse meg, és tartsa fenn a tudásátadás feladatrendszerének minőségi megvalósulása érdekében a külsős partneri kapcsolatokat. Érdemei, lehetőleg hosszú távú együttműködések projektet menedzseljen a hazai és nemzetközi múzeumi, oktatási és kulturális partnerekkel.

A múzeumpedagógia osztály vezetőjének a felelőssége az utóbbi időkben megnövekedett. Számos olyan pályáztunk volt, amelyek a mobil múzeumpedagógiát segítették, ennél fogva rengeteg házon kívüli helyszíni munka várt rájuk.

- A pozíciót jelenleg **Hemrik László**, Bánffy Miklós-díjas múzeumpedagógus tölti be. Az ezredfordulón indította útjára a Ludwig Múzeumban a szisztematikus, pedagógiailag meglapozott művetközvetítést. A múzeumpedagógiai osztályt 2008 óta vezeti. Osztályvezetőjeként munkatársával modellértékű múzeumpedagógiai struktúrát épített fel. Működése alatt három ízben kapott Múzeumpedagógiai Nívódíjat a múzeum. Nagy szerepet játszott abban, hogy 2020-ban a múzeum elnyerje a Családbarát Múzeum és a Közösségi Múzeum elismerést. Számos múzeumpedagógiai kiadvány, múzeumpedagógiai szakkikk, képzőművészeti recenzió, tanulmány szerzője. Az ELTE és MOME múzeumpedagógiai képzéseinek óraadója.

Gazdasági igazgató; Gazdasági osztályvezető

Az intézmény költségvetési gazdálkodásáért felelős gazdasági vezetők és stábjuk feladatait az SZMSZ hosszasan és részletesen taglalja. Ezen determinációkat külön nem szeretném bemásolni. Velük szemben az az elvárás, hogy naprakész ismeretekkel rendelkezzenek a szabályozási háttérrel és támogató munkájukkal segítsék a múzeum szakmai munkáját. Mindaz a munka (pénzügyi, számviteli, adatszolgáltatási, munkaügyi stb.), amit ők végeznek, a tárca illetékes főosztályaival való folyamatos és jó kapcsolattartás, a különféle adatszolgáltatások (KIM, MÁK, KSH) szakszerű elvégzése elengedhetetlen az intézményünk államháztartási rendszerben való integrált, szabályszerű és zökkenőmentes működéshez. E kis stáb jelentősége a válságmenedzselést igénylő időszakokban, és a külső források bevonása terén – különös tekintettel a nemzetközi pályázatokon való indulás, támogatások befogadása és elszámolása kapcsán – növekvő fontosságú.

- A gazdasági igazgatói posztot **Kerekes Anasztázia** tölti be (jelenleg GYES-en), akinek feladatkörét a távollét alatt megbízottként **Varga Margit** gazdasági osztályvezető (az ő átmeneti helyettesítését pedig **Molnár Árpádné**) látja el. Mindnyájan a szükséges pénzügyi-számviteli szakképesítéssel és a megfelelő költségvetési intézményi gyakorlattal rendelkeznek.

Műszaki osztályvezető

A kiállítások kivitelezésének nélkülözhetetlen résztvevője. Előkészíti és irányítja az állandó és időszakos kiállítások, valamint a Velencei Biennále Magyar Pavilonjában épülő kiállítások teljes körű építési/bontási munkálatait és installálását, továbbá közreműködik a Művészetek Palotája üzemeltetőivel történő kapcsolattartásban a múzeumi infrastruktúra működésének biztosítása érdekében. Feladata műszaki

tételek árajánlatok bekérése, kalkulációja kiállításokhoz, megfelelő műszaki javaslatok megtétele. Felügyeli a múzeum multimédiás eszköztárát. Végzi a személy-, eszköz és műtárgyszállítások felügyeletét és koordinációját. Biztosítja a házon belüli és külső helyszíneken lebonyolítandó rendezvényekhez a szükséges technikai hátteret. Szorosan együttműködik a kurátorokkal, kiállító művészekkel.

- A pozíciót jelenleg **Bodor Béla** tölti be, aki a Ludwig Múzeumban szerzett, több évtizedes kiállítás-építési tapasztalattal, valamint a kortárs művészeti installációk kreatív kivitelezése terén sokrétű és naprakész műszaki-technikai felkészültséggel rendelkezik.

GAZDÁLKODÁSI STRATÉGIA ÉS VÁLSÁGMENEDZSMENT

A Ludwig Múzeum elemi költségvetésének alakulása (ezer Ft)							
2010-2023							
	Személyi juttatások	Járulékok	Dologi kiadások	Beruházás	Összesen	Eng. létszám	Központi, irányító-szervi támogatás
2010	165 148	44 592	197 900	4 600	412 240	60 fő	316 240
2011	168 222	45 331	194 855	4 600	413 008	61 fő	312 604
2012	141 700	38 200	172 900	600	353 400	50 fő	231 400
2013	145 243	39 157	168 100	4 600	357 100	51 fő	230 100
2014	145 200	39 200	163 900	4 600	352 900	51 fő	225 900
2015	145 200	39 200	163 000	4 600	352 000	51 fő	225 000
2016	164 900	44 500	201 000	6 400	416 800	51 fő	289 800
2017	164 900	44 500	201 000	6 400	420 748	51 fő	289 800
2018	176 852	36 496	201 000	6 400	423 421	51 fő	293 748
2019	181 392	34 629	201 000	6 400	425 822	51 fő	296 421
2020	185 766	32 656	201 000	6 400	409 521	51 fő	298 822
2021	192 568	30 613	180 900	5 440	225 202	51 fő	282 521
2022	203 081	32 242	180 900	5 440	421 663*	51 fő	294 663
2023	242 881	32 361	180 900	5 440	461 582	51 fő	334 582

*A 2022. évben a kulturális intézményben foglalkoztatottak bérfeljesztésére kapott összeg beépítésre került a 2023. évi elemi költségvetésbe.

Hivatalban lévő intézményvezetőként nem tisztem az anyagi problémáinkkal a pályázat keretében elő állni, hiszen tisztában vagyok a fenntartói minisztérium költségvetési lehetőségeivel. Fenti táblázat is mutatja, hogy az elmúlt évek sikereit egy csökkenő reálértékű költségvetési támogatás mellett értük el. (Ez különösen kritikus a Velencei Biennále esetében, ahol a költségek nagyrészt devizában jelentkeznek, aminek következtében a keret reálértéke a 2015-ös szinthez képest lényegében megfeleződött.)

Intézményi költségvetésünknek – a fenntartói támogatás és a saját bevételek mellett – a harmadik pillére a különféle pályázati és együttműködési támogatások. Minden kiállításunk és projektünk esetében van valamilyen külső együttműködő partner, pályázati forrás vagy szponzori támogatás. Ezt a jó gyakorlatot a következő két évben is folytatni szeretném.

Fontosnak tartom megemlíteni, hogy az NKA miniszteri keretéből kapott rendszeres kiegészítő műkö-

dési támogatás (teremőrzésre, műtárgybiztosításhoz stb.) illetve a Velencei Magyar Pavilon működtetéshez eddig a minisztériumi fejezetből biztosított rendszeres támogatásnak – melyek jellemzően atipikus egyedi támogatások – a tervezhető működés érdekében be kellene épülni az intézményi költségvetésünkbe.

Jelenlegi gazdasági helyzet a társadalom valamennyi szegmensét érinti, így nekünk a múzeumi feladat kétirányú: saját gazdasági nehézségeinket kiküszöbölni, és mások gazdasági nehézségein könnyíteni. Mi lenne kézenfekvőbb, mint művészeti-kulturális tartalmaink közzététele, társadalmasítása.

Gazdasági válsághelyzetben elvárás a takarékoság, a megfontolt és mérlegelt kiadások még erőteljesebb csökkentése, a visszafogott kiállítás- és programszervezés. Nem tekinthetünk el az időszaki kiállítások rendezésétől, mert a komolyabb jegybevételt azoknak köszönhetjük. A hosszabb nyitva tartás, a kevesebb új kiállítás és több külső támogató intenzív bevonása segítség lehet, ahogy eddig is. Feladataink között elsődleges szempont olyan kiállítások szervezése és rendezése, ahol a külsős támogatás legalább 75%-ig kimutathatóan jelen van. Ez számunkra nem újdonság, mert eddig is így működtünk. de ezentúl még szigorúbban tervezünk.

Intézményünk abban a szerencsés helyzetben van, hogy a munkatársi gárdának köszönhetően mindig sikerült olyan kiállításokat és rendezvényeket létrehozni, amelyek viszonylag kis anyagi ráfordítással valósulhattak meg, de számottevő bevételt hoztak. Sikeres gazdálkodásról viszont csak akkor beszélhetnénk, ha a marketingre is futná, mert a gazdasági tapasztalat azt mutatja, hogy többszörösen megtérül az átfogóan felépített marketingtevékenység. Sajnos ez jelenleg több oknál fogva nem valósulhat meg (reklámkorlátozás, forráshiány).

Időszaki kiállításaink megvalósításánál partnerségek kialakítására törekszünk. A hazai és nemzetközi szakmai partnerekkel közösen kialakított kiállítási koncepció, regionális támogató megnyerése, valamint a megosztott költségek mentén több helyszínen bemutatott kiállítások nemcsak költségkímélők, de a múzeum nemzetközi beágyazottságát is erősítik. A szakmai partnerségek mellett fontosnak tartjuk, hogy olyan együttműködő partnereket is megnyerjünk, akikkel újszerű megoldásokat és jó gyakorlatokat tudunk kialakítani. Meggyőződésünk, hogy a múzeum értékes partnere lehet nemcsak a közösségeknek, de a felsőoktatási intézményeknek és az üzleti szféra szereplőinek is.

A kiállítások számának optimalizálása mellett a **fenntartható múzeum** koncepciója jegyében költségcsökkentő műszaki beruházásokat eszközöltünk és tervezünk a továbbiakban is. A kiállításainkhoz igyekszünk az installációs anyagot többször felhasználni. Tájékoztató anyagaink egyre inkább digitális hordozón jelennek meg, print helyett.

Bevételeink főforrása a jegybevétel, illetve amit a kiállításokhoz meg tudunk szerezni, akár a külföldi intézetektől, akár NKA, vagy elvétve nagyobb tételű mecenatúra, céltámogatással, speciálisan dedikálva a kiállításhoz.

2023. április 1-től évek óta változatlan **belépőjegyárainkat megemeltük**, szem előtt tartva, hogy milyen egyéb kulturális szolgáltatás jegyárával egyenértékű. Még mindig az átlag alatt maradtunk az árainkkal, de a látogatók ugyanúgy a gazdasági krízis érintettjei, mint mi, ezért célunk a látogatók megtartása, válsághelyzetben a színvonalas művészeti szolgáltatás biztosítása. Fontos, hogy olyan árpolitikát alakítsunk ki, ami reális, de egyben elérhető is a célközönségük számára, és olyan krea-

tív edukációs programokat szeretnénk kínálni, amelyek vonzóak, nagyobb érdeklődést váltanak ki és részvételre ösztönöznek. Lényegi szempont a látogatóink megtartása, ennél fogva a széleskörű kedvezményeinket továbbra is fenntartjuk, sőt **a fiatal csoportos látogatók számára még nagyobb kedvezményt nyújtunk**, mivel a fiatal generációk bevonását, edukációját a látogatói bázis bővítését továbbra is kiemelt célunknak tekintjük.

Továbbra is fenntartjuk a MÜPÁ-val való együttműködésben kialakított esti hosszabb nyitvatartási és látogatói kedvezményünket, miszerint aznapi koncert-belépőjeggyel a kiállításaink ingyenesen megtekinthetőek.



Bérhelyzetünkről

A Ludwig Múzeum Magyarország vezető kortárs művészeti múzeuma, amely az elmúlt években sorra nyerte el a rangos hazai és külföldi szakmai elismeréseket. Két éve intézményünk nyerte el az *Év Múzeuma* díjat, továbbá *Családbarát Múzeum* elismerést, illetve *Közösségi Múzeum* címet kaptunk. Nemzetközi sikerként könyvelhető el a tekintélyes *Global Fine Art Awards* közönségdíja, melyet magyar múzeum első ízben nyert el, valamint a világ legjelentősebb kortárs múzeumainak 100-as rangsorába való bekerülés.

Az eredmények mögött komoly szakmai munka áll, amely elfedi, hogy a múzeum évek óta húzódo bérproblémákkal küzd. Az egyre jelentősebb szakadék a budapesti átlagkeresetek és az intézmény által biztosítható bérek között komoly személyügyi problémákhoz vezet. **Jelenleg az intézmény egyre kevésbé képes a szakképzett munkaerőt megtartani, illetve az új munkatársaknak versenyképes fizetést biztosítani.** Az újonnan érkező jelöltek bérigénye jóval meghaladja a múzeum által nyújtható fizetéseket. Az alacsony bérszínvonal következménye, hogy az elmúlt években a magasan képzett munkatársakat nemcsak a versenyszféra, hanem más – jobb helyzetben lévő – állami múzeumok, kultúrstratégiai intézmények sorra „elcsábítják”.

Az átalakuló múzeumfogalomnak és az új társadalmi elvárásoknak megfelelően a múzeumnak olyan

munkatársakra van szüksége, akik vonzó és magas színvonalú szolgáltatásokat kínálnak a látogatóknak, kreatívak, rugalmasak, kellő hozzáértéssel és kitartással menedzselik a múzeumi projekteket, és akik akár a versenyszférában is megállnák a helyüket. Az alacsony bérek azonban kontraszelektív hatásúak, nem ösztönzik a plusz feladatok vállalását, elveszik a munkatársak kedvét, lelkesedését, ill. arra kényszerítik, hogy más módon egészítsék ki a keresetüket. Ennek a helyzetnek a megoldása mielőbbi beavatkozást igényelne. Ebben a helyzetben ugyanis nehezen tudjuk megvalósítani azokat a **stratégiai jellegű célokat és plusz feladatokat, amiket magunk elé kitzűztünk:**

- A hagyományos múzeumi feladatkör az elmúlt időszakban többek között az **online tartalom-szolgáltatással**, digitalizálási feladatokkal bővült. A pandémia időszakban a múzeumok átálltak online üzemmódra, rengeteg online tartalmat (videók, virtuális túrák stb.) kellett gyártanunk, és **új kommunikációs csatornákat** alakítottunk ki (spotify, podcast, instagram, tiktok). Ezeket a feladatokat részint és átmenetileg egyéb beosztású/feladatkörű munkatársaink látták el, de a normál üzemmódhoz való visszatérést követően vissza kellett térniük az alapfeladataik ellátásához. Szeretnénk megtartani és fejleszteni ezeket a csatornáinkat, ami mindenképpen **feladatkör-bővülést eredményez, amihez korábban nem létező kutatói, szerkesztői, gyártói feladatok társulnak**. Tapasztalunk szerint a közönségünk ezt továbbra is igényli. Ezek megtartása, továbbfejlesztése erősen infrastruktúra- és személyierőforrás-igényes.
- Ezzel párhuzamosan az iskolai oktatáshoz kapcsolódó hagyományos múzeumpedagógiai szolgáltatásokra is egyre nagyobb az igény, csakúgy, mint a speciális szakirányú képzésekre. Ezek kidolgozása és megszervezése **ugyancsak plusz feladatként jelenik meg (Kortárs Múzeumpedagógia Módszertani Központ)**.
- A terveink között szerepel a társadalmi felelősségvállalás erősítése művészetközvetítő tevékenységek révén, kiegészülve a kutatási-ismeretterjesztési tevékenységkörök szélesítésével. **(Integrált Kompetencia Központ kialakítása)**
- A nemzetközi szakmai kapcsolatainkat is erősíteni szeretnénk. Nagyobb figyelmet kívánunk fordítani a **határon túli magyarságra, a kortárs művészet értékeinek megismertetésére, kiállításaink határon túli intézményi kijuttatására**.
- A múzeumunk az **új művészeti médiumok** bemutatásának és megőrzésének intézménye – kompetenciaközpontja – is, ami állandó beruházást/beszerzést, folyamatosan megújuló szakmai hozzáértést igényel. Szeretnénk erősíteni a regionális kapcsolatokat, az eddigi sikeres nemzetközi szakmai együttműködések, projekteket (MAPS, Beyond matter, HyMEX) tovább vinni, ami szintén pluszmunkával, munkaerő-igénnyel jár.

Az intézmény bérkerete az elmúlt 10 évben érdemben alig változott, miközben a budapesti átlagkeresetek és a minimálbér több mint kétszeresére nőtt. A probléma mértékét jól jelzi az is, hogy a jelenlegi bértömeggel az engedélyezett létszámkeretet (51 fő) sem tudjuk feltölteni, valamint a minisztériumi intézmény-értékelésekben rendszeresen megállapításra került az intézmény túl alacsony létszáma. Ez az országos jelentőségű múzeumokkal összevetve is megállapítható. Jelenleg a múzeumi dolgozók átlagkeresete a budapesti átlagbér 70%-át sem éri el.

Múzeumi létszám bővítés

Az elmúlt években bekövetkezett változások, a múzeumok látogatóközpontú és tudatos múzeumkommunikációs szemlélete mind inkább új kihívások elé állítják a múzeumi szakembereket.

A virtuális térben való megjelenés szinte megkettőzte a múzeumok tevékenységét, hiszen egyszerre kell helytállniuk a fizikai és a digitális platformokon. Mindez hatalmas lehetőség és nehézség is egyben. A látogatói elvárások is a mélyebb bevonódás felé mutatnak, ami a múzeumok számára is mind inkább kívánatos célkitűzés, hiszen a médiakampányok már csak elvétve fizethetőek meg, így a stabil visszatérő látogatók jelentik a legnagyobb értéket. A kortárs művészeti múzeum számára különösen fontos a fiatal generáció megnyerése, és egészen kiskortól való bevonásuk a kortárs művészeti alkotó és értelmező folyamatokba.

Megalapozott tudományos kutatásokra épülő, különböző szakmai és látogatói elvárásoknak megfelelő tartalmakra van szükség, amelyek a múzeum felületein jelennek meg és biztosítják a folyamatos hozzáférést. Minél színvonalasabb tartalmakat tud egy múzeum előállítani, annál inkább számíthat arra, hogy bővül a látogatói és saját bevételi forrásainak köre.

A múzeum munkatársainak létszáma 2010-ben még elérte a 60 főt, majd a kötelező leépítés miatt az elmúlt időszakban 47-50 fő körül stagnál a számuk.

Jelenlegi munkaerőállományunk:

Munkaügyi létszámadatok	
Dolgozók éves átlagos létszáma	47 fő
Ebből nő	60 %
Átlag életkor	47 év
Teljes munkaidős	36 fő
Rész munkaidős	7 fő
Gyesen	2 fő
Felsőfokú végzettséggel szakmai munkakörben	26 fő
Felsőfokú végzettséggel nem rendelkező szakmai munkakörben	2 fő
Egyéb nem szakmai munkakörben	17 fő

Az elkövetkező időszakban erősíteni kívánt területek

- a múzeum tudományos teljesítményének erősítése (gyűjtőköréhez tartozó tudományos kutatások és kiadványok, gyűjteményfejlesztés)
- a látogatók szélesebb rétegének megszólítása, kiemelten fókuszálva az
- alulreprezentált közönségre (múzeumpedagógia)
- a szolgáltatások minőségének növelése és visszatérő látogatók számának növelése (marketing, programok),
- a megváltozott médiahasználati szokások (saját tartalomgyártás),
- a kiállítások és programok előállítási költségeinek drasztikus változása miatt pályázati és fundraising tevékenység

Átlagbérek alakulása (2013-2022)



Ezek az új feladatok és kihívások elengedhetlenné teszik a múzeum létszámbővítését. A feladatok nem kiszervezhetőek, mivel szoros együttműködésben valósulnak meg a múzeum szakmai csapattal. Az új munkatársak bevonása biztosítaná a hatékonyabb és kiegyensúlyozottabb működést, erősítené a múzeum pozícióját a hazai és nemzetközi művészeti közegben, növelné a látogatók elérését a digitális térben nagyobb hozzáférést biztosítva a kortárs művészeti tartalmakhoz, valamint új online üzleti modell kidolgozására adna lehetőséget.

Tervezett létszámbővítés:

- PR szakember: 1 fő
- Marketing és fundraising: 1 fő
- Kiadványszerkesztő: 1 fő
- Digitális tartalomgyártás: 2 fő
- Programkurátor: 1 fő

Tisztában vagyok azzal, hogy az előttünk álló periódus nem a fejlesztések időszaka, de egy ilyen szervezetfejlesztési elképzelést azért szeretnék felvetni.

Integrált Kompetencia Központ (terv)

A kultúrstratégiai intézményi státusz elnyerése érdekében – a tárgyi és személyi feltételek biztosítása esetén – készek vagyunk a kortárs képzőművészet területén ellátatlan, vagy a tárca által fontosnak tartott közfeladatokat integrálni. Kialakításra kerülhetne egy *Integrált Kompetencia Központ* országos és nemzetközi hatósugárral, melynek fókuszában a hálózatkutatás lehetne, építve a Ludwig Múzeumok hálózatára, illetve más releváns kortárs művészeti kapcsolatrendszerre. A központ egyik alap-

feladata lehetne a kulturális marketing kutatások végzése, hazai és külföldi összehasonlító kutatások előkészítése, gyakorlati bonyolítása, pályázati anyagok előkészítése, a vizuális kultúra magyarországi fejlesztése érdekében végzendő szakértői munka.

Megvalósult és tervezett műszaki fejlesztések

A múzeum épületének üzemeltetője a Müpa Nonprofit Kft. ezért a fejlesztések velük egyeztetve, az ő finanszírozásukban történnek. A fejlesztések fő célja a műtárgyak környezetének javítása, modernizálása, a látogatói élményfokozása és a kényelmesebb munkakörülmények biztosítása, mindez természetesen a fenntarthatóság és az energiafogyasztás csökkentésének szigorú követelményei mentén.

Már öt évvel ezelőtt elkezdtek az energiafogyasztásunk csökkentését, amikor a kiállítótereinkben lecseréltük a régi halogénizzós lámpatesteket új LED-es lámpákra. Ezek az új lámpák nemcsak a fogyasztásunkat csökkentették, de műtárgyvédelmi szempontból is előnyösebb paraméterekkel rendelkeznek, mivel nincs UV és IR sugárzásuk, továbbá nem melegednek, ezért a környezetüket sem melegítik, így a klímagépek is kevesebb energiafogyasztással üzemelhetnek. Az elmúlt két évben felújítottuk mind a három kiállítótér világítási rendszerét (síneket, kábeleket), az összes fólia feletti világítás (*Barrisol*) ledesítve lett és az előregedett fóliák is ki lettek cserélve. Továbbá a világítás mind a három szinten új vezérlést kapott. Ez által könnyebben programozható és szinte végtelen számú világítási variáció érhető el.

Ezekkel a munkálatokkal párhuzamosan a kiállítóterekben, az irodákban, műhelyekben és közönségforgalmi területen található összes mélysugárzó is ki lett cserélve alacsonyfogyasztású LED lámpatestekre. Az irodákban modulus padlószőnyeg lett lerakva a régi kopott szőnyeg helyett, illetve mindenhol kicseréltük a relaxákat is, hogy ezzel is csökkentsük az irodákban a felmelegedést.

Idén a műtárgyraktárakkal folytatódik a felújítás. Ezekben a helyiségekben is szükséges a világítótestek cseréje, de ki lesznek cserélve a műtárgytároló rácsok is, melyeket újraterveztünk, illetve lesznek még szigetelési és festési munkálatok is. Szintén idén folytatódik az ablakok külső szigetelésének cseréje, javítása, mivel az évek alatt ez jelentősen megrongálódott. Ezt a munkát tavaly kezdtük és idén fejezzük be.

A közönségforgalmi területen és a kiállítótérben használt technikai eszközöket is modernizáljuk. Környezetvédelmi szempontok és a hosszú távú költségek csökkentése miatt egyre kevesebb faltapétát alkalmazunk az információk megjelenítésére. Helyette inkább alacsony fogyasztású LED-falakat és monitorokat szereztünk be, melyek informatívabbak és látványosabbak látogatóink számára. A jövőbeli tervek között szerepel a technikai eszközeink egységesítése és modernizálása, mivel egyre nagyobb igény van az interaktív művek vagy bemutató anyagok jelenlétére a kiállításokban.

A vagyonkezelésünkben lévő épületben, a **Velencei Biennále Magyar Pavilonjában** is az elmúlt években – a tárca támogatásával lépcsőzetesen – fontos felújításokat végeztünk. Az épület elektromos hálózatának cseréje 80%-ban elkészült. Bővítettük a világítási rendszert és mozgáskorlátozottak számára építettünk egy rámpát, ezzel segítve őket a kiállítások megtekintésében. A kiállítótér járófelületét modul linóleummal burkoltuk, továbbá kiépült és már működik a pavilon tűzjelző rendszere. A közeljövőben szeretnénk befejezni a maradék elektromoshálózati munkálatokat, felújítani a vizesblokkot, és az álmennyezetet stb. Ezek elvégzéséhez továbbra is számítunk a tárca támogatására.



ÖSSZEFOGLALÁS

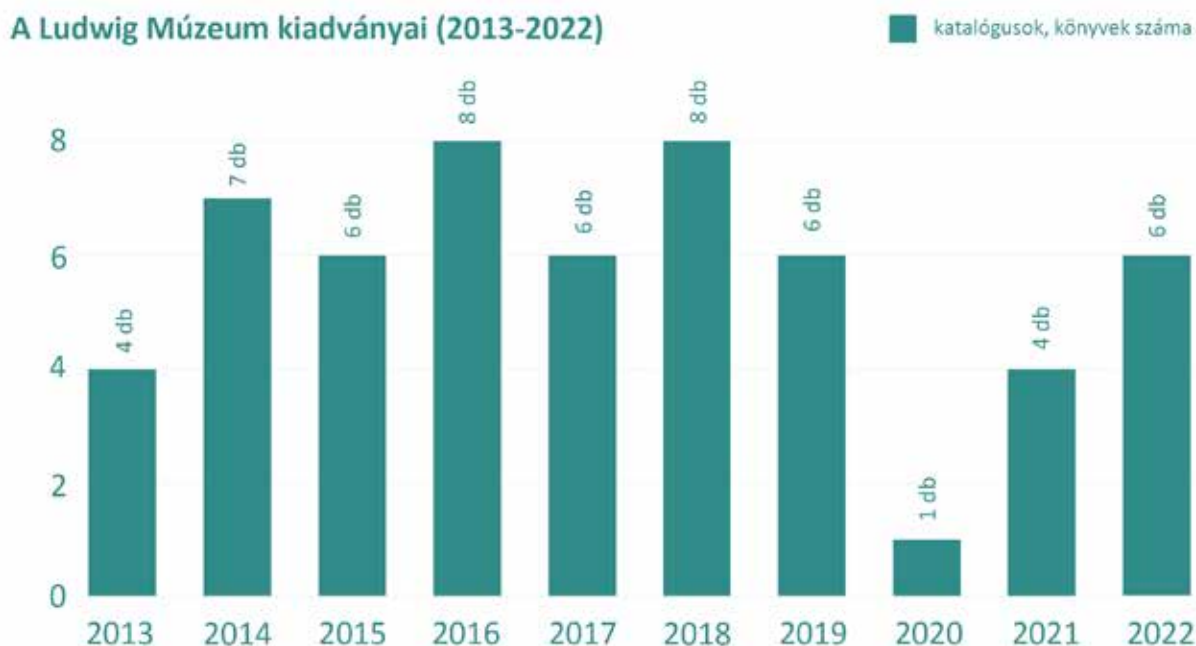
A Ludwig Múzeumban az elkövetkezendő öt év szakmai programját a kortárs művészetet bemutató, nemzetközi kontextusban megfogalmazott kiállításokban és gyakorlatorientált kutatásban látom megvalósulni. Sikeres kezdetét vette a múzeumkommunikáció-kutatás, ami kiterjeszhető a hazai és a nemzetközi hálózatra is – ezen a téren már meghatározó lépéseket tett Fehér Zsuzsanna, a múzeum kommunikációs igazgatóhelyettese. Ez a *Múzeumkommunikáció és a Fenntartható múzeum* mátrixában vizsgálható feladatkör. Ehhez koncepciózus múzeumpedagógiai programok, kiállítások és kiadványok kapcsolódnak. Változatlanul azon leszünk, hogy a múzeumpedagógiai tudásmegosztás sikeres legyen, a mindenkori új elvárásoknak eleget tegyen, és korszerű lehetőségeket nyújtson a látogatóknak.

Intézményünk a kortárs gondolkodás megismerésének autentikus helye, a kortárs kultúránk szerves része. Az elmúlt tíz évben sikerült a stabil programstruktúránkkal és az általunk következetesen képviselt szakmai minőséggel támogatókat szereznünk. Egyik fő támogatónk a Telekom, melynek köszönhetően a SMART múzeum kivitelezésén dolgozhatunk. Célunk további támogatókat találni, de egyúttal bízunk a fenntartó támogatói figyelemében is, hogy legalább részlegesen fel tudjunk zárkózni a kultúrstratégiai intézmények bérszínvonalához, és megőrizhessük tehetséges, elkötelezett munkatársainkat.

A gazdasági krízis tudatában a fenntarthatóság áll munkánk homlokterében, de mi előre szeretnénk menni, nem hátra! A hibrid múzeum koncepciója tartósan fogja meghatározni a munkánkat, de a tárgyi és társas, emberközeli valóság, a nemzeti kultúra összetartó ereje és a művészet határokon átívelő ereje nem veszt el a világunkból. Személyes motivációm, hogy ebben a munkában az eddigi eredményeinkre alapozva és megújítva még egy vezetői ciklus erejéig aktívan részt vehessek. Pályázatomat ennek jegyében adom be, bízva a Bíráló Bizottság és a Miniszter Úr támogatásában.

FÜGGELÉK

A Ludwig Múzeum kiadványai 2013–2023



Az összeállítás nem tartalmazza a kisnyomtatványokat (kiállítási vezetőket, programfüzeteket).

2013

The Freedom of Sound : John Cage behind the Iron Curtain / ed. by Katalin Székely
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2013 . – 263 p. : ill. ; 24 cm
ISBN 978-963-9537-38-5

FIKA : Fialat Művészek Klubja : interjú St.Auby Tamással : 2006 / szerk. St.Turba Tamás
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2013 . – 124 p. ; 24 cm
ISBN 978-963-9537-37-8

Antal Lakner : Workstation / ed. by Antal Lakner, Katalin Székely
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2013 . – 236, [3] p. : ill. ; 22 cm
ISBN 978-963-9537-39-2

Gábor Ósz : Three by Three / ed. by Claudia Küssel
Aalst ; Budapest ; Gent : Netwerk : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum : MER.
Paper Kunsthalle, 2013 . – 183 p. : ill. ; 28 cm
ISBN 978-94-9069-334-3

2014

Átmenet és átmenet : Josip Vanista, Oleg Kulik, Blue Noses / szerk. Marinko Sudac
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2014 . – 247 p. : ill. ; 25 cm
ISBN 978-963-9537-40-8

A hős, a hősnő és a szerző / szerk. Timár Katalin
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2014 . – 151 p. : ill. ; 25 cm
ISBN 978-963-9537-41-5

Tolvaly Ernő : Csodálatos rendszer / szerk. Üveges Krisztina
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2014 . – 329 p. : ill. ; 27 cm
ISBN 978-963-9537-42-2

Reigl Judit : Űr és extázis / szerk. Kopeczky Róna, Kürti Emese, Maklár Kálmán
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2014 . – 204. p. : ill. ; 28 cm
ISBN 978-963-9537-43-9

Hantai / szerk. Fabényi Julia, Kürti Emese, Popovics Viktória
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2014 . – 211 p. : ill. ; 29 cm
ISBN 978-963-9537-44-6

[csend] : egy holokauszt-kiállítás / szerk. és kurátor Timár Katalin
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2014 . – 142 p. : ill. ; 22 cm
ISBN 978-963-9537-45-3

A [csend] megszólítása : a Ludwig Múzeum múzeumpedagógiai kiadványa / kurátor Timár Katalin, Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2014 . – unpaginated pages : ill. ; 22 cm,

2015

Fényképezte Zsigmond Vilmos / szerk. Üveges Krisztina
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2015 . – 198 p. : ill. ; 31 cm
ISBN 978-963-9537-46-0

Sustainable Identities : Szilárd Cseke : 56. International Art Exhibition - La Biennale di Venezia, Hungarian Pavilion / ed. Kinga German
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum : Velencei Biennálé Nemzeti Biztosi Iroda, 2015 . – 125 p. : ill. ; 24 cm
ISBN 978-963-9537-47-7

Fenntartható identitások : Cseke Szilárd installációja / szerk. German Kinga

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum : Velencei Biennálé Nemzeti Biztosi

Iroda, 2015 . – 125 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-48-4

Ludwig Goes Pop + The East Side Story / szerk. és kurátori koncepció Timár Katalin

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2015 . – 394. p : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-49-1

Popkorongok : múzeumpedagógiai munkafüzet kis- és nagy kamaszoknak / Hemrik László

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2015 . – 35 p. : ill. ; 20 cm

Neoacademism in Saint Petersburg / Ekaterina Andreeva et al.

Ekaterinburg ; Budapest : UVG art gallery : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum,
2015 . – 183 p. : ill. ; 27 cm

ISBN 978-5-8057-0923-5

2016

Záborszky Gábor : Fúgák : Guida - Riposta - Repercussio / [szerk. Bálványos Anna, Bodó Katalin]

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2016 . – 124 p. : ill. ; 34 cm

ISBN 978-963-9537-50-7

æktivátorok : Helyi aktív építészet : 15th International Architecture Exhibition, La Biennale di Venezia 2016, 28.5-27.11, Magyar Pavilon / szerk. Boros Géza

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2016 . – 247 p. : ill. ; 19 cm

ISBN 978-963-9537-51-4

Ideals and Artworks : a selection of works from the collection of Ludwig Museum, Budapest / ed. by Krisztina Szipőcs

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2016 . – 71 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-52-1

A bálna, amely tengeralattjáró volt : Kortárs pozíciók Albániából és Koszovóból / szerk. Fabényi Julia, Kálmán Borbála

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2016 . – 239 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-53-8

Vadnyugat : Az avantgárd Wroclaw története / Dorota Monkiewicz et al.

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2016 . – 29 p. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-54-5

Érmezei Zoltán : életmű-kiállítás : vissza/előrettekintés / koncepció Beke László

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2016 . – 317 p. : ill. ; 27 cm
ISBN 978-963-9537-55-2

Képtaktikák : Makói Grafikai Művésztelep 1977-1990 / Üveges Krisztina, Tóth Árpád

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum : Neon Galéria, 2016 . – 222 p. : ill. ; 27 cm
ISBN 978-963-12-4825-8

Susan Swartz : Personal Path / szerk. Kerstin Weinhold, Tina Rudolph

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2016 . – 176 p. : ill. ; 30 cm

2017

#Bartók / szerk. Készman József, Szipőcs Krisztina, Zsámboki Miklós

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2017 . – 209 p. : ill. ; 24 cm
ISBN 978-963-9537-56-9

Párhuzamos avantgárd : Pécsi Műhely 1968-1980 / szerk. és kurátori koncepció Doboviczki T.

Attila, Készman József

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2017 . – 383 p. : ill. ; 28 cm
ISBN 978-963-9537-57-6

Várnai Gyula : Peace on Earth! : Utópiareferenciák : Biennale Arte 2017, Magyar Pavilion /

szerk. Petrányi Zsolt

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2017 . – 127 p. : ill. ; 21 cm
ISBN 978-963-9537-58-3

Gyula Várnai : Peace on Earth! : Utopia References : Biennale Arte 2017, Hungarian Pavilion

/ ed. Zsolt Petrányi

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2017 . – 127 p. : ill. ; 21 cm
ISBN 978-963-9537-59-0

Gilbert & George : Bűnbak képek Budapestnek / Michael Bracewell

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2017 . – 47 p. : ill. ; 25x30 cm
ISBN 978-963-9537-60-6

Lakaliti rajzfüzete : családoknak és elsősorban 7-10 éves gyerekeknek / Hemrik László, Varga

Zita, Terenyei Tímea

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2017 . – 8 p. : ill. ; 24 cm

2018

Rafael Y. Herman / Attila Nemes

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2018 . – 53 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-61-3

Permanens forradalom : Mai ukrán képzőművészet / szerk. Fabényi Julia, Popovics Viktória

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2018 . – 234 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-62-0

Westkunst - Ostkunst : válogatás a gyűjteményből / koncepció Fabényi Júlia ; szerk. Dékei

Krisztina, Kálmán Borbála

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2018 . – 240 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-63-7

Szabadság híd : Új horizontok a városban : 16. Nemzetközi Építészeti Biennále, La Biennale di Venezia, 2018 : Magyar Pavilon / szerk. Kultúrgorilla

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2018 . – 149 p. : ill. ; 25 cm

ISBN 978-963-9537-64-4

Liberty Bridge : New Urban Horizons : 16th International Architecture Exhibition, La Biennale di Venezia 2018 : Hungarian Pavilion / ed. Kultúrgorilla

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2018 . – 149 p. : ill. ; 25 cm

ISBN 978-963-9537-65-1

Erwin Wurm : Egyperces munkák : A szobrászat mint program : rajzok az egyperces szobrokhoz / Fabényi Julia, Készman József

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2018 . – [72] p. : ill. ; 21 cm

ISBN 978-963-9537-66-8

Közös ügyeink : Együttműködésen alapuló művészeti projektek / szerk. Simon Andrea, Szipőcs Krisztina

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2018 . – 380 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-67-5

Türk Péter : minden nem látszik / szerk. András Gábor et al.

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2018 . – 413 p. : ill. ; 28 cm

ISBN 978-963-9537-68-2

2019

Iparterv 50+ : 1968/69, 2019 / szerk. Popovics Viktória

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2019 . – 234 p. : ill. ; 30 cm

ISBN 978-963-9537-69-9

Waliczky Tamás : Képzelt kamerák : Magyar Pavilon, Biennale Arte 2019 / szerk. Szegedy-

Maszák Zsuzsanna

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2019 . – 95 p. : ill. ; 28 cm

ISBN 978-963-9537-70-5

Tamás Waliczky : Imaginary cameras : Hungarian Pavilion, Biennale Arte 2019 / ed. Zsuzsanna

Szegedy-Maszák

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2019 . – 95 p. : ill. ; 28 cm

ISBN 978-963-9537-71-2

Nyelvrokonok : Ész-magyar kortárs művészeti kiállítás / szerk. Szipőcs Krisztina

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2019 . – 111 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-72-9

Bauhaus 100 : program a mának : kortárs nézőpontok / koncepció Fabényi Julia ; szerk. Petró

Zsuzska

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2019 . – 230 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-73-6

Mintázat és dekoráció / szerk. Jan Elantkowski, Petró Zsuzska

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2019 . – 43 p.

[elektronikus kiadvány]

2020

Király Tamás : Out of the Box / szerk. Timár Katalin

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2020 . – 381 p. : ill. ; 24 cm

ISBN 978-963-9537-75-0

2021

Othernity : Modern örökségünk újragondolása : 17. Nemzetközi Építészeti Biennále, La Biennale di Venezia, 2021 : Magyar Pavilon / szerk. Kovács Dániel

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2021 . – 182 p. : ill. ; 23 cm

ISBN 978-963-9537-76-7

Othernity : Reconditioning Our Modern Heritage : Hungarian Pavilion – 17th International Architecture Exhibition, La Biennale di Venezia, 2021 / ed. Dániel Kovács

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2021 . – 182 p. : ill. ; 23 cm
ISBN 978-963-9537-77-4

Boros Géza : Minden más városnál városabb : 100 bejegyzés Velencéhez.

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2021 . – 158 p. : ill. ; 19 cm
ISBN 978-963-9537-74-3

Vers l'infini : Konok Tamás életmű-kiállítása (1930–2020) / szerk. Szipőcs Krisztina

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2021 . – 320 p. : ill. ; 32 cm
ISBN 978-963-9537-79-8

2022

Frey úr ír : {Script:Abstract} : Herr Frey Frei / szerk. Rieder Gábor

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2022 . – 343 p. : ill. ; 33 cm
ISBN: 978-963-9537-83-5

Keresztes Zsófia : Az álmok után: merek dacolni a károkkal : 59. Velencei Nemzetközi Képzőművészeti Kiállítás - La Biennale di Venezia, Magyar Pavilion / szerk. Zsikla Mónika

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2022 . – 119 p. : ill. ; 23 cm
ISBN 978-963-9537-84-2

Zsófia Keresztes : After dreams: I dare to defy the damage : 59th International Art Exhibition - La Biennale di Venezia, Hungarian Pavilion / ed. Mónika Zsikla

Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2022 . – 119 p. : ill. ; 23 cm
ISBN 978-963-9537-85-9

Keresztes Zsófia : Az álmok után: merek dacolni a károkkal : 59. Velencei Nemzetközi Képzőművészeti Kiállítás - La Biennale di Venezia, Magyar Pavilion / szerk. Zsikla Mónika

2. bőv. kiad. Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2022 . – 129 p. : ill. ; 23 cm
ISBN 978-963-9537-86-6

Zsófia Keresztes : After dreams: I dare to defy the damage : 59th International Art Exhibition - La Biennale di Venezia, Hungarian Pavilion / ed. Mónika Zsikla

2nd ext. Ed. Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2022 . – 129 p. : ill. ; 23 cm
ISBN 978-963-9537-87-3

Boros Géza : A Magyar Pavilion a Velencei Biennálén. Ludwig Múzeum – Kortárs Művészeti Múzeum

: Budapest, 2022. – 300 p. : ill. 25 cm
ISBN 978-963-9537-78-1

2023

Időgép : új válogatás a Ludwig Múzeum gyűjteményéből / [szerk. Szipőcs Krisztina]. –Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2023 . – 289 p : ill ; 24 cm . – ISBN 978-963-9537-88-0

... minden fent van a felhőben ... : Lengyel András kiállítása / [szerk. Üveges Krisztina] Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2023 . – 112 p. : ill. ; 23 cm ISBN 978-963-9537-89-7

Reziduum – The Frequency of Architecture : Magyar Pavilion – 18. Nemzetközi Építészeti Kiállítás, La Biennale di Venezia, 2023 : / szerk. Boros Géza, Kondor-Szilágyi Mária
Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2023 . – 108 p. : ill. ; 20 cm
ISBN 978-963-9537-90-3

Reziduum – The Frequency of Architecture : Hungarian Pavilion – 18th International Architecture Exhibition, La Biennale di Venezia, 2023 : / ed. Géza Boros, Mária Kondor-Szilágyi : Budapest : Ludwig Múzeum - Kortárs Művészeti Múzeum, 2023 . – 108 p. : ill. ; 20 cm
ISBN 978-963-9537-91-0



MELLÉKLETEK:

A Ludwig Múzeum kiállításai 2013–2023

Dr. Carla Cugini, a Peter und Irene Ludwig Stiftung vezetője támogató levele

Káel Csaba, a MÜPA vezérigazgatója támogató levele

A
Ludwig Múzeum
kiállításai

2013-2023

Beat-nemzedék
Allen Ginsberg
2013



Monochrome Clack
2013

Liquid Labyrinth.
Fabrizio Plessi
2014



Átmenet és átmenet.
Josip Vaništa, Oleg Kulik, Blue Noses
2014



Reigl Judit – Úr és extázis
2014

Josef Bernhardt:
Madarakra várva IX. - Kint és bent
2014



HANTAI
2014



Öntörténetiesítés
CAVELLINI 1914–2014
2014

[csend]
Egy Holokauszt-kiállítás
2014



Csodálatos rendszer
Tolvaly Ernő retrospektív
2014



Anarchia. Utópia. Forradalom.
2014

LUDWIG 25
A kortárs gyűjtemény
2014



Ciprian Mureşan
Egzisztenciátokat szerződés szavatolja
2015



Jasmina Cibic
Spielraum – The Nation Loves It
2015



//////////fur////
no pain no game
2015



Fényképezte
Zsigmond Vilmos
2015



Vörös horizont.
Orosz és ex-szovjet művek a Ludwig Mú-
zeum gyűjteményében
2015

Abszolút szépség
Szentpétervári új akadémizmus
2015



Ludwig Goes Pop
+ The East Side Story
2015



Záborszky Gábor: Fúgák. Guida
– Riposta – Repercussio.

1976-2015

2016



Vissza/Előrettekintés.
Érmezei Zoltán életmű-kiállítása
2016



Képtaktikák.

Makói Grafikai Művésztelep, 1977–1990

2016



Szenvedély.

Rajongás és művészet

2016

Rock/tér/idő

2016



Julius Popp: Bit.Fall
2016



Peter Farago & Ingela Klemetz Farago:
Nők Chanelben
2016



A bálna, amely tengeralattjáró volt
Kortárs pozíók Albániából és Koszovóból
2016



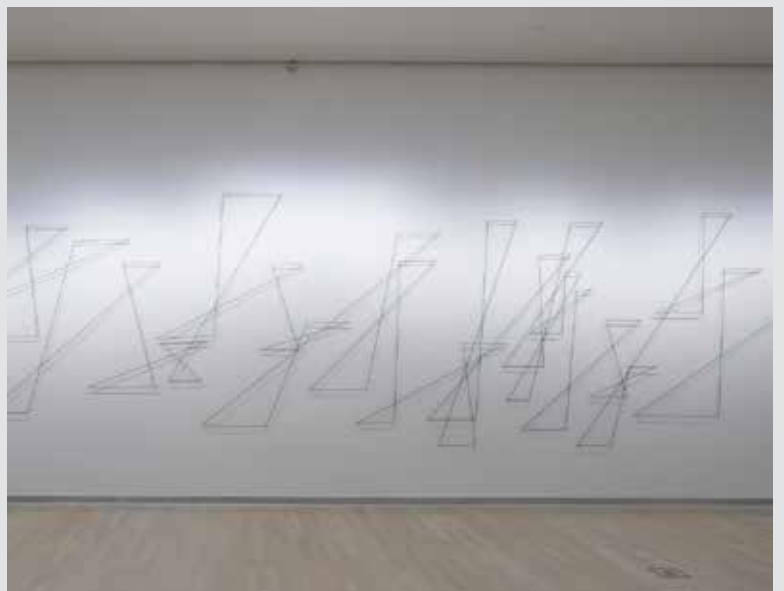
Fiatal Lengyelország
A valóság utóérzései
2016



Vadnyugat.
Az avantgárd Wrocław története
2016



#Bartók
2016



Susan Swartz
Személyes utak
2016



Kísértetek és kísérletek
Szűcs Attila festészete
2016



“Mentés másként...”
Mi marad az újmédia-művészetből?
2017



El nem kötelezett művészet
Marinko Sudac gyűjteménye
2017



Párhuzamos avantgárd

Pécsi Műhely 1968–1980
2017

További helyszínek:
Pécs, M21
Szombathelyi képtár

Gazdálkodj okosan!
A művészet és a gazdaság kapcsolatáról
2017



Várnai Gyula
Peace on Earth!
2017



Esterházy Művészeti Díj
2017

Közös ügyeink
Együtműködésen alapuló
művészeti projektek
2018



Rafael Y. Herman
2018



Westkunst-Ostkunst
Válogatás a gyűjteményből
állandó kiállítás
2017–2020



Permanens
forradalom
Mai ukrán képzőművészet
2018

*Global Fine Art Awards díj



Minden nem látszik

Türk Péter (1943-2015) életmű kiállítás

2018



Erwin Wurm
Egyperces munkák
A szobrászat mint program
2018



Huszárlépésben
Sam Havadtoy
New Yorkban
2018



Nyelvrokonok

Észt-magyar kortárs művészeti kiállítás
2018



Salla Tykkä:
Rövid címek
2018



Iparterv 50+
2019



30 LUDWIG
MINDIG
KORTÁRS / ALWAYS
CONTEMPORARY

Ludwig 30
Mindig kortárs
2019

Ludwig 30
Pavilon: Művek és
dokumentumok a Velencei
Biennáléről
1986–2018
2019



Ludwig 30
Felülírás:
Graffiti – utca vs. műterem
2019



Ludwig 30

Eszközök: Médiaművészet az
elmúlt 20 évből

2019



Ludwig 30
Megosztás:
Múzeumpedagógia
a gyakorlatban
2019



Ludwig 30
Testreszabás
Kiállítás a látogatók
szavazatai alapján
2019



Bauhaus100

Program a mának – Kortárs
nézőpontok

2019



SIGNAL
Konceptuális és
posztkonceptuális tendenciák
a szlovák képzőművészetben
2019



Leopold Bloom Díj
Képzőművészet a
nemzetköziség jegyében
2019



Király Tamás
Out of the Box
2019



A Bosch+Bosch
csoport és a vajdasági
neoavangárd mozgalom
2019



Mintázat és
dekoráció
2019



Esterházy Art Award
Short List 2019
2019



The Dead Web
– The end
2020



Waliczky Tamás:
Képzelt kamerák
2020



Alban Muja
Családi Album
2020



Lassú élet

Radikális hétköznapok

2020

(A kiállítás a koronavírus miatti lezárások
következtében csak online formában valósult
meg.)



Egyensúlyban

Művek az Art Collection
Telekom gyűjteményből

2020



BarabásiLab

Rejtett mintázatok. A hálózati
gondolkodás nyelve

2020



Vers l'infini

Konok Tamás életmű-kiállítása
(1930–2020)

2020



Időgép

Új válogatás a Ludwig Múzeum
gyűjteményéből

2020-2023



Térügek

2021



Lassú élet

Radikális hétköznapiak

2021



Nagylátószőg
120 éves a magyar film
2021



Metafizikus áthatolás
egy zebrán – Történetek
vadásatról, természetről

*Az „Egy a természettel - vadászati
és természeti világkiállítás Budapest
2021” kísérő programja*

2021



Esterházy Art Award
short list 2021

2021



Othernity – Modern
örökségünk
újrakondicionálása

2021



{SCRIPT:ABSTRACT}

Frey Úr ír

2022

Helyiérték– Új
szerzemények

2022



Kiterjesztett jelen – átme-
neti valóságok
2022



Előhívás/Emplotment
2022

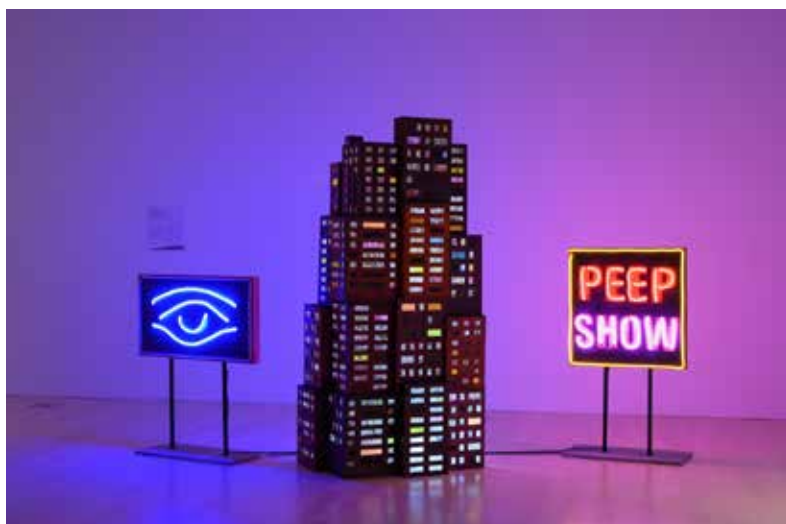
„Nem vagyok robot”.
A szingularitás határain
2022



Touch Nature – a
természet érintése
2022



Kisebb világok.
Dioráma a kortárs képzőművészetben
2022



Keresztes Zsófia
Az álmok után: merek dacolni
a károkkal
2022



...minden fent van a
felhőben...

Lengyel András kiállítása

2023



Boris Lurie & Wolf
Vostell. Művészet a
soá után

2023

Külföldön megrendezett kiállítások



Folyamatos múlt

Belgrád

2015

Ideals and Artworks

Tirana

2016



Mettici la Faccia!

Utcára a mondanivalóddal!

Róma

2017



Tecniche d'Evasione

Palazzo delle Esposizioni
Róma

2019

Both Ways
Trieste Contemporanea
Trieszt
2020

BOTH
WAYS



Dialektik der Bilder

Collegium Hungaricum
Berlin

2020

Bosch+Bosch

Balassi Intézet
Brüsszel

2020



#Bartók 2.0

Balassi Intézet
Szófia

2020

Slow Life Radical Practices of the Everyday

Ludwig Museum
Koblenz

2020



Lassú élet. Radikális hétköznapiak 2.0

Liszt Intézet
Brüsszel

2021



Velencei Biennále

56. Velencei Képzőművészeti Biennále

Cseke Szilárd
Fenntartható identitások
Sustainable Identities

2015



15. Velencei Építészeti Biennále

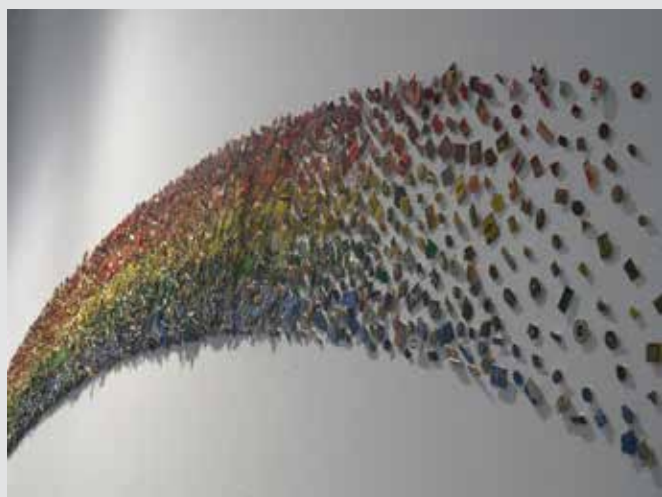
arkt: aaktivátorok – Helyi aktív építészet
aectivators – Locally active architecture

2016

57. Velencei Képzőművészeti Biennále

Várnai Gyula: Békét a világnak!
Peace on Earth!

2017



16. Velencei Építészeti Biennále

Szabadság híd. Új horizontok a városban.

Liberty Bridge. New Urban Horizons

2018



58. Velencei Képzőművészeti Biennále

Waliczky Tamás: Képzelt kamerák.
Imaginary Cameras

2019

17. Velencei Építészeti Biennále

Othernity. Modern örökségünk
újrakondicionálása

2021



59. Velencei Képzőművészeti Biennále

Keresztes Zsófia: Az álmok után: merek
dacolni a károkkal

2022



Peter und Irene Ludwig Stiftung

Eupener Straße 281
52076 Aachen, Germany
T. +49 (0)241 89498-0
F. +49 (0)241 89498-10
contact@ludwigstiftung.de
www.ludwigstiftung.de

Minister
Janos Csák
Ministry for Culture and Innovation
Szemere utca 6.

HU-1054 Budapest

Ihr Zeichen, Ihre Nachricht vom

Unser Zeichen

Durchwahl
0241 89498-0

Datum
18.04.2023

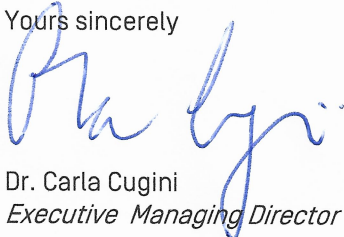
Dear Minister Csák,

Since Dr. Julia Fabényi's contract will soon expire, much to our regret, we would like to take this opportunity to emphasize the exceptionally good and trusting cooperation between the Ludwig Foundation and Dr. Fabényi.

She has made a valuable contribution to the success of the museum by her profound knowledge of art, her tireless commitment to the Ludwig Múzeum, her feel for the art trends of the time, and her efforts to promote international cooperation with museums and artists. In this context we refer, for example, to the current very successful exhibition "Art After Shoa".

We know that Dr. Fabényi still has a lot of energy and plans for the museum. Therefore, we would be very happy if her contract would be extended so that we could continue this mutually successful cooperation.

Yours sincerely



Dr. Carla Cugini
Executive Managing Director



Cím • Address: 1095 Budapest, Komor Marcell u. 1.

Postafiók • P.O. box: 1453 Budapest, Pf. 57.

Telefon • Telephone: +36 1 555 3000

Fax: +36 1 555 3009

E-mail: info@mupa.hu

www.mupa.hu

Támogató levél

Dr. Fabényi Julia Igazgató Asszony pályázatához

A MÜPA és a Ludwig Múzeum – Kortárs Művészeti Múzeum kapcsolatát a kiváló együttműködés jellemzi köszönhetően a minőségi kortárs kultúra iránti közös elkötelezettségünknek.

Fabényi Juliával 2013-as igazgatói kinevezését követően kerültem munkakapcsolatba: szinte azonnal sikerült jó, közös hangnemet találnunk. A két intézmény együttműködése nemcsak üzemeltetési szempontból, hanem a programszintű együttműködés terén is mintaszerű. Eddig szinte minden évben sikerült közös programot szerveznünk a Budapesti Tavasz Fesztivál, illetve a CAFE Budapest keretében, amely számokban is mérhető közönségsikert jelentett. Ilyen volt például a világhírű operatőr, Zsigmond Vilmos fotókiállítása, a Rafael Herman különleges technikával készült óriásfelvételeiből készült tárlat, a *Bartók*-emlékév alkalmából rendezett nemzetközi kiállítás, amely a kortárs képzőművészet eszközeivel fordult a *bartóki* örökséghez, vagy nagysikerű kiállításuk, a neves hálózatkutató, Barabási Albert László Laborjának kiállítása, a *Rejtett mintázatok – A hálózati gondolkodás nyelve*.

A fesztiváljaink átszervezése után az együttműködésünk zavartalanul folytatódott. Aktuális példa erre, hogy a Bartók Tavasz Nemzetközi Művészeti Hetek áprilisi megnyitó eseménye idei nagy nemzetközi kiállításuk, a *Boris Lurie és Wolf Vostell Művészet a Soá után* kiállítás megnyitója volt. Szerencsére a Ludwig Múzeum zenei és filmes téren is nyitott. Ezt jelzi például a magyar film 120 éves évfordulója alkalmából a Nemzeti Filmintézettel megvalósított nagyszabású kiállításuk, a *Nagylátószög*, vagy Konok Tamás festőművész életműkiállításához készített kortárs zenei improvizációs videósorozatuk.

Fabényi Juliát alkalmas vezetőnek tartom, remek szakemberekkel dolgozik együtt. Vezetése alatt a Ludwig Múzeum erősítette mind a nemzetközi elismertségét, mind a hazai presztízsét. Ennek jele a 2019-ben elnyert rangos nemzetközi elismerés, a *Global Fine Art Award*, melyet magyar múzeum első ízben nyert el, vagy a nagy múzeumok kategóriában elnyert hazai szakmai elismerés, *Az Év Múzeuma 2020* díj. Úgy vélem, hogy ilyen tapasztalt és eredményeket felmutatni képes, komoly nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező vezetőre van szükség a Ludwig Múzeum élén. Nagyon fontosnak tartom, hogy folytathassa vezetői munkáját.

Budapest, 2023. április 18.

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Káel Csaba', written over a dotted line.

Káel Csaba
Müpa vezérigazgató