

Концепция за развитието на Национален музеен комплекс - София 2015-2020

Музей - открит за публиката

Какво е значението на един художествен музей? За кого е предназначен? Как да го изградим като институция отговорна за миналото, свързана с настоящето и отворена към бъдещето? Можем ли да планираме дейностите на музея така, че те да отговарят на изискванията на XXI в. без да загърбим постиженията преди нас или неговата художествена и интелектуална мисия? Всички тези въпроси се нуждаят от отговор, когато амбицията е институцията да бъде културно средище, изпълнено с духовна енергия, средоточие на различни художествени събития и изкуства.

По дефиниция Националният музеен комплекс – София е държавен културен и научен институт с национално значение, чиято основна задача е грижата за най-богатата колекция от произведения на българските и чуждестранните визуални изкуства у нас, създадени в периода от I хилядолетие пр. Хр. до днес. НМК притежава над 42 000 творби на живописиста, скулптурата, графиката, декоративните изкуства, новите форми и материали, сред които най-голямата сбирка от християнско изкуство у нас, едни от най-добрите постижения на българските майстори от Възраждането до наши дни, образци на европейското изкуство (XV – XX в.) и произведения от Азия, Африка и Америка. Създаден с Постановление № 440 на МС от 22.12.2014 г., той е правопреемник на двата най-големи художествени музея в България - Националният музей на българското изобразително изкуство и на Националната галерия за чуждестранно изкуство.

Структурата на музея е определена с Правилник за устройството и дейността му, публикуван в „Държавен вестник“, бр. 9 от 03.02.2015 г., и е изградена в зависимост от тематичния му обхват и формираните фондове. Включва отдел „Комуникации“, специализирани направления „Българско изкуство“, „Чуждестранно изкуство“, „Филиали. Организация експозиции“ и обща администрация, обособена в направление „Администрация и финанси“. Важен момент в структурата на новата институция е постигането на ясна субординация, действени вертикални и хоризонтални връзки между отделните звена. Необходимо условие е уеднаквяването във вътрешното деление на двете специализирани направления, които са пряко ангажирани с опазването, съхранението и изучаването на българското и чуждестранното изкуство, тъй като двете колекции са формирани на различен принцип – хронологичен и географски. Съгласно утвърдената нова структура в двете направления функционират отдели, формирани на принципа на разделение на дейностите по съхранение и регистриране на културните ценности („Опазване и регистрация на колекциите“) и тяхното изследване („Изследване и представяне на българското/чуждестранното изкуство“). В третото направление „Филиали. Организация експозиции“ са съсредоточени дейностите по техническата организация на експозициите както и поддръжката и функционирането на филиалите: „Крипта на Храм-паметник „Св. Александър Невски“ – експозиция „Християнско изкуство“, „Двореца“, „Социалистическо изкуство“, филиал за съвременно изкуство „Софийски арсенал“ и къщите-музеи: „Вера Недкова“, „Никола Танев“, „Иван Лазаров“, „Александър Божинов“, както и графичния кабинет с експозиция, разположен в сградата на бившия Княжески дворец. Това направление от една страна осигурява по-добра координация и контрол при подготовката на всички експозиции и от друга дава възможност във всички филиали да бъдат представяни произведения на български и чуждестранни автори заедно и поотделно. В направление

„Администрация и финанси“ са обединени финансовата, стопанската, административната и дейността по управление на собствеността на музея. Важен нов елемент в структурата е пряко подчиненият на директора отдел „Комуникации“, който обединява и осъществява международни контакти, европейски програми и проекти, връзките с медиите и обществеността, образователните програми, развитието на меценатството, маркетинга и рекламата. В музея функционират и два съвета: Дирекционен съвет - оперативен орган, който подпомага директора в оперативно-организационната дейност и Музеен съвет, който формулира основните насоки в творческата дейност на музея и перспективите на неговото развитие. Макар и сложна тази структура осигурява единството, необходимата оперативност и взаимовръзка между различните по своя тематичен обхват и местоположение звена на музея.

Финансирането на НМК като „юридическо лице, второстепенен разпоредител с бюджетни кредити“ се осигурява засега преди всичко от държавния бюджет. Във време на криза, обаче, то е недостатъчно и не покрива нарастващите нужди на музея. През 2015 г. бюджетът е формиран на базата на средно аритметичния сбор от бюджетите на НХГ и НГЧИ с намаление от 10 % дори и в частта за трудови възнаграждения. Няма заложен средства за откриването на експозицията в „Квадрат 500“, съответно не е отчетена необходимостта от много повече служители, както и значителното нарастване на режийните разходи. При този начин на финансиране липсва механизъм за стимулиране увеличението на собствените приходи от различни видове стопанска дейност. Липсват и механизми, които да осигуряват възможности за допълнително стимулиране на служителите на фона на ниското заплащане на високо специализирания им труд. Законът за културното наследство (чл.35(3) дава възможност на музея да развива „и друга стопанска дейност, когато тя е свързана с основната му дейност“, в това число е и развитието на музеен маркетинг и мърчандайз в съответствие със световните музейни стандарти. За да се реализират финансови приходи от тях, те трябва да се структурират, планират, и организират от специалист по маркетинг, какъвто в музея засега няма, но е заложена щатна бройка и за такъв експерт. Необходим е не само нов подход в организирането на една изложба или събитие, но и подготовка на търговската им реализация. Осигуряването на допълнително финансиране по европейски програми и проекти засега е ограничено преди всичко в сферата на капиталното строителство. Необходимо е да се търсят и други възможности за допълнително финансиране по линия на различни програми и проекти. В Европейския съюз все повече се отдава значение на индиректното държавно субсидиране, чрез въвеждане на нови законодателни инициативи по отношение на данъчни облекчения за дарения и спонсорство, усъвършенстване на системата на финансиране на културни проекти от фондове, набирани от държавни лотарии, създаване на инициативи за стимулиране на участието на хората в полза на сдружения с идеална цел (Сдружения на приятелите на музеите), признание на потенциала на частния сектор (частни колекционери, спонсори, корпоративни партньори и клиенти). В това отношение отново можем да се обърнем към примера на големите музеи. Българското законодателство също дава възможности в тази посока¹, но те не са достатъчни, а и не се познават добре. Нямаме изграден модел и утвърдена практика в тази насока. За да се изработи програма за допълнително финансиране е необходима и промяна в Закона за меценатството.

Анализът на моментното състояние на институцията дава възможност да се оценят силните и слабите ѝ страни, да се избегнат рисковете и да се очертаят посоките, в които

¹ ЗЗД, чл. 225; ЗКПО, чл. 31(1) 13, (2),(3); ЗДДС, чл.42,1,(б), чл. 44(1)1.

ще се развива с цел постигане на устойчивост на положителните тенденции и разкриване на нови възможности. (SWOT анализът е даден в Приложение № 1)

В синхрон със съвременните тенденции и практики в най-добрите световни музеи и в съответствие с профила, функциите и характера на колекцията си, **Националният музейен комплекс – София** изгражда дългосрочна визия за развитие и формулира своята мисия на музей, открит за публиката, който съхранява и обогатява националната колекция от българско и чуждестранно изкуство за настоящите и бъдещите поколения.

Стратегическите цели са:

1. **Представянето на колекцията в съответствие с най-високите музейни и научни стандарти и практики и стимулирането на познанието за нея;**
2. **Развитието на музея като съвременен художествен център – форум на различни културни перспективи, на контакти и влияния, които свързват България със света.**

На базата на направения анализ и с цел изпълнение на мисията си музеят определя следните **приоритети за периода 2015-2020 г.**, които ще бъдат реализирани съгласно ежегодни подробно разписани планове през следващите пет години:

- Пълноценно и равнопоставено развитие и попълване на националната колекция.

Повече от 20 години (с изключение на 2012 г.) в музейните бюджети липсват финанси за откупки. Необходимо е да се направят промени в Закона за държавния бюджет и НМК да има възможност периодично да попълва колекцията си. За тази цел на основата на анализа фондовете ще бъде подготвена план-програма за откупки. Финансирането ще се осъществява от държавния бюджет, но ще се търсят и възможности за получаване на дарения.

- Съхраняване, опазване и регистриране на културните ценности в колекцията съгласно международните норми и стандарти.

През 2015 и 2016 г. ще бъдат ремонтирани и дооборудвани депата и лабораториите за консервация и реставрация в „Квадрат 500“, където ще бъдат преместени за съхранение живописните и скулптурните раздели на колекцията и т.н. „екзотични колекции“ – скулптура и декоративно изкуство от Азия, Африка и Америка, както и реставраторската техника.

Ще бъде създадена гъвкава програма за превантивна консервация и реставрация, съобразена с конкретните задачи, която задължително ще включва периодична проверка на състоянието на колекциите и експозициите.

Ще бъде извършена пълна инвентаризация на всички музейни фондове, обновяване и осъвременяване на музейната документация и привеждането ѝ в съответствие с действащите нормативни разпоредби и стандарти. Ще бъде изработен и утвърден единен образец на музейната документация, а проверката на фондовете ще бъде съчетана и със заснемане на творбите.

За дигитализирането на колекцията и на научния архив е необходимо осигуряване на подходящ софтуер, обучение, професионално техническо оборудване и заплащане на процеса на дигитализация. От 2016 г. ще се създаде и попълва електронен регистър на колекцията.

- Равнопоставено, въздействащо и иновативно представяне на колекцията в изложби и програми, които информират и ангажират.

За всички филиали ще се подготви дългосрочен план, обхващащ следващите 3 години, за изложби и програми от колекцията на основата на задълбоченото ѝ изучаване, които да пътуват у нас и в чужбина. Ще се привличат мащабни изложби от Балканския регион и света. Амбицията е за всяка изложба музеят да публикува каталог. Ще се издават и задълбочени научни изследвания за националната колекция и визуалните изкуства като цяло.

В новите музейни пространства в „Квадрат 500“, (28 зали с 16 000 кв. м.), е развита най-богатата и пълна представителна експозиция с над 2 000 произведения на българското и световното изкуство.

В специализираните филиали и къщи-музеи чрез експозиции и временни изложби ще бъдат изследвани и представяни автори, проблеми и тенденции, които допълват постоянната експозиция на музея и интерпретират по нов начин изкуството в съответния исторически период.

На два етажа в сградата на бившия Княжески дворец ще се организират временни изложби от българско и чуждестранно изкуство. На третия етаж в същата сграда ще се уреди Графичен кабинет за българска и чуждестранна графика с графични експозиции. Ще бъде отделено пространство и за колекцията от художествена фотография. След построяването на четвъртото крило по ул. „Оборище“ в „Квадрат 500“ с две просторни зали на 2-ри и 4-ти етаж за временни изложби, музейните специалисти и от двете направления ще подготвят концепция за експозицията в бившия Княжески дворец, която да кореспондира както с историческата, така и с архитектурната специфика на сградата.

През втората половина на тази година ще започне доизграждането на Софийски Арсенал – Музей на съвременното изкуство по проект, финансиран от ФМ на ЕИП. След приключване на проекта през 2016 г. музеят ще може да функционира и да се развива като културен център за съвременно изкуство със самостоятелна изложбена и образователна програма.

- Инвестиране в специалистите и служителите.

Изпълнението на тази задача ще се осъществява в две посоки: подобряване на условията на труд и обезпечаване на необходимата техническа база и осигуряване условия за професионално израстване и развитие: езикови и компютърни курсове, организиране на научни срещи, семинари, конференции съвместно с водещи научни и учебни институти в сферата на културата и изкуството, представяне на научни публикации в залите на галерията;

- Организиране на образователни програми за всички социални и възрастови групи.

Образователните програми имат важна роля за осъществяването на основни функции на художествения музей, за издигане престижа и популярността му сред публиката. Ще бъде разработен пакет от образователни програми, насочени към всички възрастови и социални групи. Приоритетно ще се работи с младите хора и децата.

С цел изпълнение на приоритетите и с оглед повишаване ефективността на управлението, оперативността и контрола на дейността на музея е необходимо да бъдат направени промени в сега действащия Правилник, които да опростят структурата и да улеснят взаимовръзките между отделните направления и звена. Налага се да бъде преработена и цялата досегашна документация, която нормативно урежда дейността на музея.

Новосформираната институция ще се стреми към **утвърждаване на ролята си на водещ национален културен и научен институт в областта на визуалните**

изкуства. Ще работи по посока усъвършенстване на професионалните познания и умения на специалистите в галерията и извън нея. Особено по-младите колеги трябва да бъдат стимулирани и подпомагани, включително и финансово, да специализират в чужбина. Не по-малко важно е, те да бъдат подкрепяни да градят научна кариера. Като музей, който се стреми да следва съвременните тенденции Националният музейен комплекс планира развитието на редица социални дейности. Наред с изучаването и популяризирането на националната колекция, той трябва да функционира и като културен и образователен център, ориентиран към интерактивна комуникация, пространство за развитие и творческа реализация на личността. На базата на актуалната музейна теория и практика той създава, разширява и задълбочава образователни програми за всички видове публики. Темповете на обществените промени поставят различни предизвикателства пред музея с появата на мобилна публика, която търси нови и различни преживявания и познания. Осъзнаването важноста на туризма води до създаването на услуги в унисон с практиките на 21 в. и до по-активно участие в социалния, културния и икономическия живот на страната.

Развитието на публиките днес е един от ключовите въпроси при осъществяването на социалните функции на музея. От съществено значение е разбирането за ролята на институцията не просто като източник на знание, който предлага възможности за информиране, а като среда, която осигурява на посетителя интерактивно преживяване, условия за съучастие и съпреживяване. Музеят ще създаде своя програма с конкретни стъпки и мерки с цел ангажиране и включване на посетителите в експозицията. НМК ще става все по-отворен и достъпен и ще осигурява все по-качествени и разнообразни услуги. В известен смисъл музеят е част и от търговската верига на услугите в стремежа към задоволяване на нарастващите потребности на публиката. Ключова роля ще играят маркетинговата стратегия, осигуряването на достъпна и интригуваща информация, елементът на интерактивност в експозициите, разнообразието и характера на образователните програми. Подходът за създаването на устойчивост на публиката включва: усъвършенстване и улесняване на комуникацията с публиката, осигуряване на устойчива публика, включване на определени таргет групи в активна мрежа.

Действащата законова рамка - Закон за културното наследство и Закон за закрила и развитие на културата определя видовете, устройството, начина на управление и функциите на музеите, както и мястото им в системата за опазване и управление на културното наследство. На тази основа е разработена и подзаконова нормативна уредба за опазване, представяне и управление на движимото културно наследство, в която обаче съществуват редица постановки, които не отчитат спецификата на художествения музей².

Настоящата концепция ще бъде осъществена в два етапа подробно разписани като времеви рамки и индикатори за изпълнение в Приложение 2.

Смисълът на създаването и съществуването на новата национална институция е в реализацията ѝ на професионално ориентиран, богат с традиции и с отворени хоризонти към бъдещето художествен музей, който работи и се развива в съответствие със съвременните тенденции. Тя трябва да се превърне в жива, отворена към публиката, културна платформа - притегателен център за български и чуждестранни

² НАРЕДБА № 2 от 25.02.2014 г. за реда за издаване на разрешения за износ, временен износ и временно изнасяне на движими културни ценности и на сертификата по чл. 128, ал. 3 от Закона за културното наследство за изнасяне и временно изнасяне; НАРЕДБА № Н-4 от 8.10.2013 г. за условията и реда за представяне на културните ценности; НАРЕДБА № Н-5 от 11.12.2009 г. за реда за създаване на научни групи към музеите; НАРЕДБА № Н-6 от 11.12.2009 г. за формиране и управление на музейните фондове; Наредба № Н-00-0005 от 8 юни 2010 г. за условията и реда на възпроизвеждане на културни ценности в копия, реплики и предмети с търговско предназначение

художествени музеи и творци, действен участник в световната музейна мрежа, мост между национално и глобално в изкуството.

Слава Иванова

Приложение 1

SWOT анализ на НМК - София

Силни страни:

- Най-богатата колекция на визуални изкуства в страната.
- Нови музейни пространства в „Квадрат 500“, които отговарят на съвременните музейни норми и осигуряват нови експозиционни площи и възможности.
- Специализирани филиали и къщи-музеи.
- Добро ниво на техническо оборудване в лабораторията по консервация и реставрация.
- Наследени от НМБИИ и НГЧИ, утвърдени добри практики в партньорството и взаимодействието с други музеи и културни институции в страната и чужбина.
- Екип от специалисти – експерти в тяхната област.
- Добри отзиви на публиката за организирания досега изложби.
- Достъпност на музейните експозиции за хората в неравностойно положение.

Слаби страни

- Нисък бюджет.
- Липса на перо в бюджета за откупки през последните 20 години.
- Тежко състояние на някои колекции („Декоративно изкуство“) поради липсата на депа и невъзможност да бъдат осигурени необходимите условия за съхранение.
- Дигитализацията на колекцията е в начален етап.
- Ниско заплащане.
- Относително малък брой млади специалисти.
- Липса на специалисти в сферата на маркетинга и европейските програми и проекти.
- Липса на website на музея. Липса на реклама и комуникации в социалните мрежи.

Възможности

- Създаване на престижна национална музейна институция с висок художествен и научен статус, която да бъде важен фактор при формирането и реализацията на държавната културна политика в сферата на визуалните изкуства.
- Създаване на дългосрочна програма за подготовка и реализация на мащабни мобилни изложби, които да изследват, представят и популяризират националната колекция у нас и в чужбина в съответствие с най-добрите музейни практики.

- Участие в международни културни проекти и форуми и организиране на подобни събития у нас.
- Развитие на Софийски Арсенал – Музей на съвременното изкуство в съвременен мултифункционален културен институт със своя колекция и публика.
- Развитие на потенциала на Музея на социалистическото изкуство и използване на културологичен подход при подготовката на различни по своя характер събития и въвеждане на нови технологии.
- Осигуряване на условия за съхранение на колекциите.
- Приоритетно развитие на превантивната консервация.
- Дигитализация на колекциите и научния архив на музея.
- Задълбочаване на научните изследвания и реализиране на повече и различни по вид публикации на колекциите.
- Създаване на образователни програми за всички възрастови и социални групи.
- Финансиране по международни програми и проекти за различни дейности и за осигуряване на съвременни технически съоръжения в музея.
- Програма за развитие на собствена стопанска дейност и осигуряване на допълнителни приходи.
- Създаване на възможности за кариерно изграждане на специалистите.
- Въвеждане на иновативни практики за привличане на публиката и повишаване капацитета и активността на маркетинга и рекламата на музея.
- Обособяване на пространства за музейна книжарница и сувенирен магазин.

Опасности

- При липса на достатъчно на брой и технологично отговарящи на съвременните норми фондохранилища има реална опасност от разрушаване и погиване на уникални културни ценности.
- Недофинансиране на дейности и недостиг на средства за работна заплата в бюджета.
- Липса на средства в бюджета за поддръжка и разплащане на нарасналите режимни разходи за сградите.
- Намаление на щата, което би довело до невъзможност музеят да функционира.
- Липса на система за допълнително финансово стимулиране на музейните специалисти.
- Висока средна възраст на работещите в музея специалисти. Невъзможност да се осигури професионална приемственост между поколенията.

Приложение 2

Етапи на изпълнение на концепцията

Първият етап ще обхване периода 2015 до края на 2016 г. и включва: - структуриране, оптимизиране и утвърждаване на новата структура на институцията;

- реализация на представителната експозиция в „Квадрат 500“;
- честване на 50 години от създаването на експозицията от християнско изкуство в Крипта на храм-паметник „Св. Александър Невски“;
- изработване на план-график за изложби във всички филиали на музея;
- възстановяване на експозицията в къща-музей „Иван Лазаров“;
- завършване на втория етап от ремонта и преустройството на САМСИ;
- пренасяне на колекцията в новите депа и пълна инвентаризация;
- създаване на гъвкава програма за превантивна консервация и реставрация;
- организиране на изложба с платна на Ел Греко, притежание на музея в Толедо;
- създаване на програма от образователни програми за всички възрастови и социални групи;
- периодично попълване на колекцията;
- създаване на Научна група;
- създаване на Сдружение на приятели на музея;
- установяване и утвърждаване на договорни отношения с по-широки финансови рамки с туроператорските организации и хотелските вериги;
- програма, свързана с ротационното председателство на България на ПСЮИЕ;
- създаване на нов уебсайт на музея;
- брендиране на музея – ново лого на музея и създаване на корпоративен дизайн на музея;
- издигане ролята на музея като национален културен институт и методически център за художествените музеи и галерии в страната;

Вторият етап покрива периода от началото на 2017 г. до края на 2020 г.:

- организиране на постоянна експозиция в Двореца;
- дигитализация на колекцията и на научния архив;
- утвърждаване на трайни контакти и партньорство с музейни институции от страните на Балканския полуостров;
- организиране на мобилни експозиции от колекцията с цел предлагането и представянето им в наши и чужди музеи;
- програма, свързана с председателство на България в Съвета на Европа (2018);
- утвърждаване ролята и значението на музея в националната музейна мрежа;
- привличане на млади специалисти за работа в двете основни направления;
- въвеждане на регулатор – Борд на попечителите и промяна в начина на финансиране;
- трайно увеличение на приходи от стопанска дейност и билети;
- привличане на различни категории и групи посетители, разширяване на таргет групите чрез осигуряване и въвеждане на нови технологии с цел достъпност на колекциите.

Изпълнението на концепцията ще се отчита въз основа на следните количествени индикатори:

- брой финансирани проекти на национално, регионално и общинско ниво;

- приходи от стопанска дейност и билети;
- брой участия в авторитетни международни прояви и мрежи за мобилност и обмен;
- брой организирани резидентни програми;
- брой реализирани образователни програми и участниците в тях;
- брой програми за разширяване на аудиторията;
- брой финансирани печатни и онлайн издания;
- брой програми за повишаване на квалификацията на специалистите