

## A HERMAN OTTÓ MÚZEUM 2017. ÉVI TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE

INTÉZMÉNYVEZETŐ: DR. TÓTH ARNOLD PHD

A Herman Ottó Múzeum (a továbbiakban: HOM) 2017. év eredményeit bemutató munkajelentés szerkesztettsége és alapossága elismerést érdemel. **A teljesítményértékelés reális képet tár elénk a múzeum szakmai feladatainak ellátásáról.** A táblázatok adatait jól kiegészítik a szöveges indoklások, amelyek rávilágítanak a mögöttes tartalmakra, összefüggésekre.

### Intézményi stratégia

A HOM 2017. évre megfogalmazott stratégiai céljai **egyértelműen a múzeum fejlesztése irányába mutattak.** A 4 fő stratégiai cél részben valósult meg, a vezetőváltás okozta az események lelassulását – amely több területre kihatott – késleltetve az eredeti ütemezést. Legjelentősebb csúszás a Tímármalom utcai raktárbázis építésében adódott. A Papszer műemléképületének vízszigetelési megoldását a Műemléki Tervtanács nem támogatta, így a város az erre szánt forrást más projekt finanszírozására fordította. A fenntartó **a lillafüredi Herman Ottó Emlékházat is érintő turisztikai fejlesztési projektet végül nem adta be,** így ez a cél **2017-ben nem valósult meg.** Előrelépést történt viszont a **digitalizáció** (adatmigráció) és tárhely kapacitás-fejlesztés terén, valamint példaértékű módon **halad előre az intézményi marketing és kommunikáció fejlesztése.**

A 2018-ra tervezett stratégiai célkitűzések beszámolóban történő szerepeltetése nem szükséges a jövőben, annak elegendő a munkatervben megjelennie.

Szervezeti kérdések tekintetében a múzeum 2017-ben **147 fő alkalmazottal látta el feladatait,** amely a tervezettnél 11 fővel magasabb összlétszám, a fenntartó 9 fős státusz bővítési döntése eredményeként (engedélyezett közalkalmazotti létszám: 149 fő). A feladatellátás támogatása érdekében **15 fő közfoglalkoztatási programban résztvevő munkaerő** bevonása is megtörtént; ők elsősorban gyűjteményrendezési, digitalizálási, programszervezési feladatokat láttak el.

### Szakmai mutatók

#### I. Szolgáltatási feladatok

A HOM **közművelődési tevékenységével kapcsolatban minden tagintézményre kiterjedő minőségbiztosítási rendszer–szerűen működő, a marketing osztály által irányított közönségkapcsolati rendszer került bevezetése.** 2017-ben a tagintézmények már a közönségkapcsolati feladataikat önállóan, a HOM intézményi céljainak megfelelő irányban működtették. Az intézmény a látogatóival egyértelműen kétoldalú kommunikációra törekszik, amely a múzeumok társadalmi szerepvállalásával, a részvételi muzeológiával összecsengő irány.

A HOM **megnyerte a Museum Dance Off versenyt,** amely hihetetlen sajtó és közönségfigyelmet hozott a múzeumnak és városnak egyaránt. Az eredményhez gratulálunk!

**A hátrányos helyzetűek felzárkóztatását segítő programok** mind számukban, mind a résztvevők számában **jelentősen elmaradtak a tervektől**. Mivel ez 2017-ben is így volt, **kérjük az okok feltárását, és lehetőség szerinti akcióterv kidolgozását a tendencia megállítására**.

**A köznevelési tevékenység keretében jelentős változások** voltak tapasztalhatóak: jelentős átszervezések, szükségessé vált a múzeumpedagógiai koncepció újragondolása és a képzés felülvizsgálata is. Utóbbival összefüggésben **a MOKK kihelyezett képzése várható 2018-ban a HOM-ban**. Az átszervezés eredményeként a múzeumpedagógiai tevékenységek tagintézmény-vezetői hatáskörbe kerültek, amelyet egy koordinátor hangol össze, valamint a koncepció újragondolása kapcsán a Miskolci Galéria teljes programkínálatának átszervezése megvalósult.

Intézményi szinten meghosszabbításra került a múzeumpedagógiai bérlet felhasználási időkerete, a **Múzeumpedagógia Miskolcon facebook oldalának** hírfolyamában az aktualitások kihangsúlyozása kapott nagyobb szerepet, valamint elkészült egy „*Bejáró*” címet viselő **múzeumpedagógiai kínálatot bemutató nyomtatott kiadvány** is. Az EFOP – VEKOP keretében az intézmény mintaprojektet valósított meg.

Mindenképp **figyelemre méltó és dicséretes a 2011 óta mintaprojektként működtetett andragógiai program**, amelynek évről évre számos résztvevője van, igazi bázist építve a múzeum köré.

A beszámoló részleteiben mutatja be az egyes tagintézmények 2017. évi programjait. A mutatószámokból látszik, hogy mind a programok, mint a résztvevők számában túlteljesítette az intézmény a tervet, így **a múzeum köznevelési tevékenysége – a nehézségek ellenére – eredményes volt!**

**Módszertani szaktanácsadást 135 alkalommal végeztek az intézmény munkatársai**, amely jelentős aktivitásról tanúskodik. **Az állományvédelmi felelős betegsége miatt a terület beszámolója nem készülhetett el**, így az nem szerepel az intézményi beszámolóban. **Kérjük annak pótlását**.

## **II. Kiállítási tevékenység**

2017-ben a HOM-ban összesen 10 állandó és 44 időszakos tárlat várta a látogatókat a saját épületekben, 2 vándorkiállítást rendezett az intézmény és 9 tárlatot fogadott be. **2017-ben sikerült a stratégiai célok között megfogalmazott tervet, a kevés látogatót vonzó időszakos kiállítások számának csökkentését megvalósítani**, elsősorban a kortárs képzőművészeti kiállítások számának mérséklése útján. Új elv – **amely tökéletesen illeszkedik az eddigiekhez** – a kiállítások nyitva tartásának bekerülési költség függvényében való meghatározása, 3, illetve 6-8 hónapos időtartamba. Szintén **fontos előrelépés**, hogy a kiállítások rendezésénél **törekszik az intézmény a saját gyűjteményi anyagának bemutatására**. **Javasoljuk, hogy a hozzáférés kimutatásánál próbálják kettéválasztani kiállításokon illetve az internetes felületeken bemutatásra kerülő tárgyak számát, így az előbbi vezetői törekvés teljesülése mérhetővé válik**.

A kiállítások terv és tényszámai külön táblázatban, átláthatóan kerültek bemutatásra, amely az intézmény számára is fontos információ forrásként szolgál.

A 2017. évi látogatottsági adat tekintetében megállapítható, hogy **az állandó kiállítások látogatottsága több mint 20%-kal csökkent**, míg az **időszakos kiállítások látogatottsága**

**mintegy 15%-kal növekedett.** A 9 befogadott kiállítás a tervezettnél mind darabszámában, mind látogatószámában jelentősen több lett.

A látogatottsági adatok összehasonlító táblája kérjük, kerüljön átgondolásra, hiszen ***a kiállítás-típusonként bemutatott tábla látogatószáma és az összlátogatószám táblában kimutatott adatok nem mutat koherenciát.*** Nyilvánvaló, hogy egy látogató több kiállítást is meglátogat egy jeggyel, de ennek ilyen formában való kimutatása egyáltalán nem szerencsés. ***Célszerű lehet a látogatók száma és a látogatások számának ilyen eleven való elkülönítése,*** de mindkét esetben ugyanazt a kifejezést használva az egyik kimutatás alapján (25. o.) közel 130 ezer látogatót számolhatunk, míg a (32. o.) összesítőben mindössze 63.489-et. Ez félreértésekre adhat okot. ***Kérjük az adatok felülvizsgálatát.***

A 2017-es teljesített látogatószám 18%-kal a tervezett látogatószám alatt maradt, de meghaladta a 2016. évit, amely bizonyítja, hogy **a megkezdett elképzeléseket folytatni kell!**

A hozzáférhető műtárgyállomány (leltározatlan régészeti nélküli) hozzáférési mutatója 22,4%, ami jónak mondható.

**Jó irány az új kiadványok tekintetében a példányszám alacsonyan tartása,** hiszen az intézmény így is közel 100 ezres remittenda állománnyal rendelkezik.

**Továbbra is jó iránynak tartjuk a turisztikai terület felé történő nyitást** (Slow Travel), valamint a múzeumlátogatás élményként történő kommunikálását. A motiváció kutatása, vagy a személyes élményigéret hangoztatása a marketing klasszikus eszköze. ***A gyakorlat folytatását javasoljuk.***

### **III. Gyűjtemények gyarapítása és nyilvántartása**

A gyűjtemények gyarapodásait Táranként és táblázatos formában is részletesen feltüntetve olvashatjuk, amely kiváló áttekintést ad a múzeum 2017-ben végzett gyűjteménygyarapítási munkájáról. Az áttekintő adatokból kiolvasható, hogy a tervezett 105 gyűjteménygyarapítási alkalomból mindösszesen 33 nap valósult meg, okaink magyarázatát sajnos nem találtuk meg a beszámolóban. A régészeti anyag leválogatása is messze a tervezett szám alatt maradt, alig több mint tizede. Jó hír viszont, hogy adásvétel útján sikerült több mint kétszeres mennyiségű műtárggyal gyarapítani az állományt.

Érdemes kiemelni a Képzőművészeti Tár gyarapodását, amely 99 festmény hamisítvánnyal gyarapodott egy magángyűjteményből bekerülő hagyatékként. A múzeum szakemberei tudatosan válogatták ki ezeket a hamisítványokat a gyűjteményből azzal a középtávú céllal, hogy a jövőben készítenek egy állandó, oktató célzatú kiállítást a hamisítványokról. ***A múzeum jelezte, hogy a hamisítványokat teljes mértékben külön kezeli a gyűjteményi anyagtól, erre kérjük, hogy fokozottan figyeljenek a jövőben is.***

A néprajzi gyűjteménybe visszakerült a több mint 10 éve a Matyó Múzeum kiállítására kölcsönadott törzsanyag.

A Történeti Tár a miskolci 10-es honvédek és a DVTK sporttörténeti anyagával gyarapodott. Az intézményi nyilvántartásokat mutató táblák részletes áttekintést adnak a dokumentumok fajtáiról. Az állományból egyetlen tételt kerül törlésre, egy festmény, amelyet alkotója visszavásárolt a múzeumtól.

Az intézmény 42 alkalommal kölcsönözte műtárgyállományának egyes részeit mind hazai, mind külföldi intézményeknek. A kölcsönzési szerződések nyilvántartása, bemutatása jól áttekinthető.

A HOM 2017-ben készítette el digitalizálási stratégiáját. A MúzeumDigitár programhoz való csatlakozással jelentősen gyorsítani a tudja a korábbi évek szabálytalan digitális leltározásának felszámolását. A feladat hosszadalmas, az egyes Tárak eltérő mennyiségű adatai és az adatmigrálás folyamata időigényes. A *múzeum a kidolgozott stratégia alapján megkezdte ezt a munkát és tudatosan végezte azt az egész éven át.*

Korábban jeleztük az intézménynek, hogy *a kizárólagos Excel táblába való leltározás szabálytalan, kérjük ennek a gyakorlatnak a jövőbeni teljes mellőzését* (pl. Régészeti Tár 382 db, vagy a 1992-2012 közötti anyagból 2473 db töredék), ugyanakkor a 2500 doboz szekrénykatasztere készült el, amely a milliós régészeti leletanyag tekintetében szükségszerűen folytatandó.

**A 2017. évihez hasonlóan jelentős előrelépés történt a gyűjtemények digitalizálásában:** az előre tervezettnek tételszámnál több, közel 27 ezer tárgy került digitalizálásra, amely összesen így 140 ezerre nőtt, amely **a teljes műtárgyállomány 40,5%-a**. A honlapon a műtárgyállomány 21,6%-a érhető el.

#### **IV. Tudományos kutatás**

A Múzeum 2017. évi tudományos tevékenységének bemutatása komplex és reális képet nyújt az intézmény kutatási projektjeiről, valamint a munkatársak tudományos és publikációs tevékenységéről. Teszi ennek bemutatását tudományos munkatársak szintére lebontva.

**A HOM tudományos tevékenysége 2017-ben is, az előző évekhez hasonlóan kiemelkedő eredményt mutat.** Az intézmény kutatási témáinak száma 43, 3 konferenciát és 61 konferencia előadást tartottak a múzeum munkatársai, valamint 43 publikáció és 8 kiállítási forgatókönyv született. **Az intézmény tudományos tevékenysége példaértékű.**

#### **V. Műtárgyvédelem**

A műtárgyvédelem területén **az állományvédelmi felelős munkatárs betegsége miatt a 2017. évi munkáról nem tudott elkészülni a részletes, korábbi években megszokott szakmai beszámoló.**

#### **VI. Pályázati tevékenység**

A HOM pályázati tevékenysége sokszínű. 2017. vében **27 darab a Nemzeti Kulturális Alap különböző Kollégiumainál elnyert, zömében egymillió forint alatti támogatási projekt megvalósítása, elszámolása fejeződött be.** Emellett 8 egyéb forrásból finanszírozott pályázat van feltüntetve, amelyből kiemelkedik **az EMMI Kubinyi programból elnyert, a Dínók földjén kiállítás megvalósítására kapott 27 millió forint.** Uniós forrásokból 7 projekt volt 2017-ben fenntartási fázisban.

## **VII. Kommunikációs tevékenység**

**Az intézményi kommunikáció jól átgondolt stratégián nyugszik.** A beszámoló részletesen bemutatja ennek egyes elemeit, az ingyenes és fizetős csatornák használatának és jelentőségének fontosságát. A múzeum rendelkezik facebook és Twitter oldallal is. *Javasoljuk (ha még nem lenne) az Instagram használatát is.*

Olvashatunk az arculatépítés tervezett lépéseiről, a jelenlegi logo és színhasználat könnyedebbé tételének szándékáról, valamint az elavult platformon és dizájnban megjelenő honlap lecseréléséről, amely várhatóan 2018-ra áthúzódik.

Az intézmény 2017-ben 745 megjelenést regisztrált, ami kissé alatta maradt a tervezettnek.

## **VIII. Intézményi terek/ épületek infrastrukturális fejlesztései**

Az infrastrukturális fejlesztésekkel kapcsolatos kérdések a stratégia részben bemutatásra és elemzésre kerültek, itt megisméltésükre nem volt szükség, csak a meg nem valósult fejlesztések lettek ismét felsorolva.

## A HERMAN OTTÓ MÚZEUM 2018. ÉVI MUNKATERVÉNEK ÉRTÉKELÉSE

### Intézményi stratégia

**A HOM 2018-ban középtávú stratégiai céljai megvalósítása felé halad.** 2017-ből néhány cél továbbra is megmaradt. Jól látszik a hosszú távú intézményi gondolkodás, néhol kitekintőt kaphatunk a 2019-es évre is, amikor is a HOM 120, a Miskolci Galéria 100. születésnapját ünnepli a múzeum.

1. Tovább **folytatódik a múzeumépület bővítése**, a Görgey u. 28. alatti főépület új szárnyának létrehozásával két új állandó kiállítás (Barna György Gyűjtemény és új Képtár) számára.
2. A HOM **raktározási helyzetét fogja jelentős mértékben javítani** a Tímármalom utcai iskolaépület 2018-ban várhatóan megkezdődő építkezése.
3. A **Múzeum Digitár rendszerébe** 2018 folyamán újabb Táruk (a Történeti, Képzőművészeti és a Természetráji) kerülnek feltöltésre.
4. Az **intézményi kommunikáció hatékonyabbá tétele** a látogatószám növelésének céljával továbbra is **célként fogalmazódik meg**.
5. 2018-ban **MezoZOOikum címen új Kubinyi Program által támogatott állandó kiállítás nyílik**.
6. 2019-es évfordulókra való felkészülés a tervek között szerepel.

### Szervezeti kérdések

2018-ban **149 fő alkalmazottal és 16 fő közfoglalkoztatottal látja el a múzeum feladatait.** Fontos feladat lesz az SZMSZ megújítása, amelyre a Görgey u. 28. új kiállító épületének és munkatársainak struktúrába történő beemelése, az új Muzeológiai Főosztály felállítása, az egyes tagintézmények nagyobb önállósági kereteinek biztosítása miatt van szükség.

### Szakmai mutatók

#### **I. Szolgáltatási feladatok**

**Közönségkapcsolatok** tekintetében **pozitívnak értékelhető a célcsoportokra pozicionált rendezvények fejlesztése**, amelyre a város széles kulturális kínálata is ösztönzi az intézményt. Profiltisztításra sarkallják a tagintézményeket, a kevesebb számú, de speciálisan a gyűjteményekhez kötődő programokat preferálva a két kiemelt célcsoportnak. **Jó megoldás a rendezvényjegy struktúra kialakítása a bevételek növelésének érdekében.** A kiemelt rendezvények tartalma változatos programkínálatot mutat. Szeretnénk felhívni az intézmény figyelmét, hogy számok tekintetében ***ne tervezzon a 2017. évi teljesítéshez képest lényegesen alacsonyabb mutatókkal!*** Különösen, ha szöveges indoklásban látogatószám és bevétel-növekedést jelöl meg stratégiai célként.

**2018-ban Miskolc városa, a HOM Képtára fogadja a Seuso-kincs kiállítást.** A kiállítás látogatottsági adatainak összevetése a beszámolóban érdekes lehet a többi időszak kiállítással.

A **köznevelési hasznosítás** keretében 2018-ban is folytatódik a *Múzeum 7 csodája* című állandó kiállítások megismerését célzó, diákoknak szóló program, amelynek helyi identitást növelő hatása kiemelten fontos. **Az egyes tagintézmények tevékenységének bemutatása pontos, precíz**, esetleg a jobb átláthatóság kedvéért érdemes a tervévi újdonságok kiemelése. Javasoljuk, hogy a 2017-ben megvalósított (pl. EFOP-VEKOP mintaprojekt) lezárt események, programok leírása csak a beszámolóba kerüljön be, itt nem szükséges megismételni, elegendő az adott évben hozzá kapcsolódó tevékenységek bemutatása.

Az **oktatási tevékenység** tervszámainál is érdemes akár csekély mértékben is, de növekedést, de legalább szinten tartást prognosztizálni, mint pl. a Szabadművelődési Akadémia esetében.

Módszertani szolgáltatások keretében érthető, hogy a megkeresések határozzák meg alapvetően a szolgáltatásszámot, de a tervezett irányszám megadása – a későbbi megvalósulások megállapítása tekintetében – segítség lehet az eredményesség megállapításánál.

## **II. Kiállítási tevékenység**

Az állandó kiállítások mellett 2018-ban is széles időszaki kiállítási kínálattal várja a látogatókat a HOM, amellett, hogy továbbra is szem előtt tartja azt a stratégiai célt, hogy az alacsony érdeklődésre számot tartó időszaki kiállítások számának csökkentése mellett növelje a látogatószámot. **A 2018-as kiállításpolitikája jól átgondolt, változatos, érinti a szakágak jelentős részét. Nagyon fontos a Pannon-tenger Múzeum kiállítás karbantartása**, amely így változatlan kiállítási élményt nyújthat a látogatóknak. A múzeum a Seuso-kincs kiállításától új látogatói réteg bevonását reméli, amelyet igyekszik meg is tartani, erre nagyon jó lépés a belépőjegy-birtokosok számára, a további látogatás esetén járó 50%-os kedvezmény. **A kiállítások tervezett látogatószámai reálisak, megvalósíthatók**, a 2017. évi teljesítési szinten tartják, vagy azt kissé meghaladják.

Az egész kiállítás-politikáról (és a rendezvény-politikáról is) látszik, hogy az intézményben tudatos, jól átgondolt, stratégiai szinten kidolgozott és megvalósítás alatt lévő marketing tevékenység folyik. Abszolút dicsérendő mind a vezetés hozzáállása, amely ezt nem gátolja, mind a marketing és osztály munkája!

## **III. Gyűjtemények gyarapítása és nyilvántartása**

**A gyűjtemények gyarapításának, nyilvántartásának és revíziójának 2018. évi feladatai** – a 2017. évi tervekhez hasonlóan – **példaértékűen, átgondoltan és részletesen tervezettek**. Minden Tár esetében konkrét elképzelések vannak a megvásárolni, megszerezni kívánt hagyatékokról, anyagokról. A Régészeti Tár vonatkozásában 5 ásatás és több tervásatás prognosztizálható, folytatódnak a megelőző feltárások az előző években már megkezdett területeken, a további ásatási munka pedig a 2018. évi megrendelésektől függ. A Fotográfiai Gyűjtemény és a Fotó-negatív Tár konkrét gyűjteményeket sorol fel, amelyek jelentős gyűjteménygyarapodást valószínűsítenek. A Képzőművészeti Tárból az elmúlt évek munkájának gyümölcse érik be Miskolci Művésztelep centenáriumi ünnepi kiállítás-sorozattal. A gyarapodási tábla számai – a gyarapodás soktényezős bizonytalansága miatt – megfelelőek.

**Nyilvántartási feladatok felelőssel, határidővel együtt kerültek feltüntetésre.** Folytatódik a MúzeumDigitár rendszerbe történő adatfeltöltés, amely a nyilvántartási rendszer előző években fennálló szabálytalanságát részben feloldja. **Fontos, hogy a meglévő számítógépes nyilvántartás kerüljön átvezetésére a MúzeumDigitárba,** a feladatra konkrét munkatárs kijelölése nagyon jó döntés.

**Javasoljuk, hogy továbbra is prioritásként kezeljék a feldolgozásra váró gyűjteményi anyag mielőbbi, szisztematikus feldolgozását.** Az Ásványtár anyagában látszik egy 2022-ig tervezett ütemezett feldolgozás, a Régészeti Tár Tímár malom utcai raktárbázisán folytatódik a rendezés, takarítás és a szekrénykataszter készítése. Remélhetőleg meg tud kezdődni 2018-ban az építkezés.

A 2018. évi munka megfelelő értékelését teszi lehetővé, hogy a gyűjteményekben a hiányosságok felszámolására egzakt számok kerüljen meghatározásra. **Jól tervezett a gyűjteményi anyag revíziója is.** A raktári helyzet ismertetése során sehol nem merült fel a műtárgyak veszélyeztetettsége, az intézmény a zsúfoltság felszámolására rendelkezik elképzelésekkel.

A Digitalizálási stratégia betartása, a tervszerinti előrehaladás nagyban hozzájárulhat a hozzáférési arány növeléséhez, amely minél szélesebb kör számára biztosítja a múzeum műtárgy-állományának megismerését. A tervszámok reálisnak értékelhetőek.

#### **IV. Tudományos kutatás**

A 2018. évi **tudományos kutatás és publikáció** - az előző évekhez hasonlóan - **példaértékűen tervezett** gyűjteményekre, tudományos alkalmazottakra, illetve a tagintézményekben dolgozóakra lebontva jól szolgálja az intézmény tudományos és kiállítási tevékenységét. 2018-ban 4 PhD hallgatója van az intézménynek. A kutatási területek és a kiállítási tervek harmonizálnak.

#### **V. Műtárgyvédelem**

A megelőző műtárgyvédelem tekintetében **továbbra is kiemelt feladat a megyei módszertani szolgáltatási kötelezettség.** A bejárások elsődleges célja a korábbi ellenőrzések hatásainak, illetve a változásoknak a nyomon követése, valamint raktárak, kiállítóterek műtárgykörnyezetének mérése, amely a későbbiek során biztosítja az összehasonlíthatóságot. Az intézmény 2018-ban is tervezi a régészeti leletanyag külső szereplővel történő restauráltatását. A restaurálási terv bemutatására használt mátrix kiváló!

#### **VI. Pályázati tevékenység**

Az intézmény **aktív pályázati tevékenységet folytat,** 2018-ra 13 hazai még elbírálás alatt lévő pályázat és a 7 Európai Unió forrásból származó pályázat fenntartása zajlik. Az Unió pályázatok elsődlegesen az intézmény köznevelési tevékenységéhez kapcsolódnak.

#### **VII. Kommunikációs tevékenység**

Az intézmény marketing és kommunikációs tevékenységének felügyelete 2018. év elejétől közvetlenül az igazgató alá kerül, így megkönnyítve az egységes arculat és kommunikáció

intézményi szinten történő szabályozását, gyakorlását. Az egész intézményre vonatkozó integrált kommunikációt **a marketing csomagok rendszere** biztosítja, amely végső célja és eredményességének mutatója a látogatószám növekedése. **Nagyon jól átgondolt intézkedés!**

#### **VIII. Intézményi terek/épületek tervezett infrastrukturális fejlesztései**

Az intézmény részletekbe menően ismerteti a Papszeri épület szinte elodázhatatlan felújításának évek óta húzódó, sajnos ezidáig sikertelen anomáliát.

#### **IX. Intézményi bevételek**

2018-ra a múzeum összességében több mint 30%-os bevétel növekedéssel számol, amelyben a legjelentősebb tétel az M30-as autópálya megelőző feltárásából származó jelentős bevétel-növekedés. De jól látszik az átgondolt és jól felépített intézményi működés saját bevételekben megjelenő tervezett növekedése is.