

MUZEJ MODERNE UMJETNOSTI NEW YORK: FUNDRAISING I FINANCIRANJE IZLOŽBE

MICHAEL MARGITICH □ zamjenik direktora, Museum of Modern Art, New York

JAMES GARA □ voditelj administrativnih poslova, Museum of Modern Art, New York

J. GARA I M. MARGITICH: Umjetnost nema samo estetsku vrijednost, umjetnost je ujedno pokretač ekonomskog razvoja i razvoja kulturnog turizma, pogotovu u jednom kozmopolitskom gradu kakav je New York. U Museum of Modern Art u New Yorku (MoMA) nas dvojica uspješno radimo kao tim jer smatramo da su *fundraising* i financije zajednički posao u svakoj kulturnoj ustanovi.

J. GARA: Prošle godine, 20. studenoga 2004. MoMA je otvorena nakon kapitalnog projekta proširenja zgrade. Zadovoljstvo i osmijesi naših posjetitelja opravdali su sav naš posao. MoMA se razlikuje po načinu financiranja od svih ostalih institucija u svijetu. Osnovana je 1929. kao potpuno privatna institucija. Ne dobivamo nikakav novac od države, osim neznatnih sredstava za izložbe, ali to je manje od 1% našeg ukupnog proračuna. Imamo 10 do 12 različitih izvora prihoda na koje se oslanjamo da bismo balansirali naš proračun. Ulaznice su jedan od velikih izvora prihoda našeg muzeja. Mi nismo institucija s besplatnim ulazom, za razliku od većine kulturnih institucija u SAD-u koje imaju besplatan ulaz ili primaju dobrovoljne priloge. Kako ne bismo odbili posjetitelje koji ne mogu platiti, ulaz je besplatan u određene sate u tjednu, a imamo i popuste na ulaznice. Godišnje bilježimo oko dva milijuna posjetitelja. U financiranju se oslanjamo i na donacije - zaklade, a one su vezane za osnivanje Muzeja. Zaklade (*endowments*) su priloge koji su nekad dani Muzeju, a mi se koristimo kamatama. Oko 40% našega godišnjeg proračuna potječe od donacija, od ljudi koji samo potpisuju čekove i ne traže niti se koriste bilo kakvim povlasticama. Tu su i članarine prijatelja Muzeja (*memberships*). Muzeji su skupe institucije i zato smo morali razviti nove izvore prihoda. Upustili smo se u profitne poslove iako smo neprofitna ustanova. Imamo dvije muzejske prodavaonice, razvijamo internetsku prodaju, prodaju putem poštanskih narudžbi, imamo restorane, organiziramo specijalne događaje, pri čemu se razne korporacije koriste našim prostorima za večernje priredbe, te imamo licencne aranžmane. Takvi poslovni dogovori čine 20% našeg prihoda. Na naše zaposlenike otpada 50% prihoda, a u Muzeju ih ima 700. Naš najveći odjel je Odjel osiguranja (*Security department*). Osim sigurnosti, najveća

područja koja pokrivamo jesu skrb o umjetninama, administracija i obrazovanje. Izložbe su krvotok ustanove. Muzej priređuje oko 25 posebnih izložbi u godini. One su za nas financijski važne. Promašimo li cilj u smislu onoga što želimo postići izložbom, onda smo promašili na svim poljima. Sve se referira na misiju Muzeja, na program, na same izložbe. Što je izložba popularnija, to su financijski efekti veći. Upravo smo zatvorili izložbu *Cezanne-Pissaro*, koja je imala gotovo pola milijuna posjetitelja. Problem je to što slične izložbe nisu uvijek u suglasju s misijom Muzeja. MoMA je istodobno i muzej suvremene umjetnosti, a znamo da suvremenu umjetnost publika teže prihvaća nego modernu umjetnost. Zbog toga u izložbeni program nastojimo uključiti suvremenu i više tradicionalnu, modernu umjetnost. Mnoge su institucije razvijale svoje programe oslanjajući se na *blockbuster* izložbe. Mi smo slijedili drugačiji model. Umjesto da ovisimo o jednoj izložbi koja obi-lježava godinu, mi se oslanjamo na kombinaciju izložbi. U svako vrijeme u MoMA-i prikazujemo 4 do 5 izložbi u tjednu, neke popularnije od drugih. Istodobno organiziramo izložbu fotografije, tradicionalnog slikarstva, skulpture, nešto suvremeno, nešto više tradicionalno. Koncept podrazumijeva dinamičan izložbeni program, čime se dobivaju stabilni prihodi od ulaznica, što je bolje nego da se "sve karte" stave na samo jednu izložbu, recimo Picassa ili Matissa. Ljudi vole raznolikost, stoga je dinamičan i raznolik izložbeni program ključ uspjeha institucije. I time ispunjavamo našu misiju. Naravno, takav je izložbeni program sa 20 do 30 izložbi u godini nevjerojatno skup. Izložbe približno koštaju 200 - 300 tisuća dolara, i to male. Neke naše velike izložbe koštaju i milijune dolara. Organizacija takvih velikih izložbi postaje sve problematičnija. Kada se one organiziraju, ne može biti štednje novca jer se moraju platiti posudbe djela, osiguranje, mora se napraviti odgovarajuća instalacija i dobar postav u izložbenom prostoru. To su vrlo skupi preduvjeti. Za nas u SAD-u bilo je veliko iznenađenje što su nakon 11. rujna 2001. cijene osiguranja toliko narasle da su probile plafon. Sada osiguranje, bez kojega nema posudbi, doseže milijune dolara. To je najveća stavka o kojoj moramo promisliti pri sastavljanju našega izložbenog programa, pogotovu kada je riječ



sl. 1. Muzej moderne umjetnosti, New York
Fotodokumentacija: MoMA N.Y.

o složenijim izložbama. Osim što se okrećemo različitim izvorima financiranja izložbi, sada sve više tražimo i partnere. Sklapamo partnerske odnose s drugim institucijama, dijelimo rizike, dijelimo troškove osiguranja, prijevoza i sve ostale izložbene troškove. MoMA pri organiziranju takvih izložbi surađuje s kolegama u Tate Modern u Londonu i s MNAM - Centre Georges Pompidou u Parizu jer nijedna od institucija ne bi sama mogla financirati cijeli projekt. Takve projekte shvaćamo kao našu misiju, jer smo velika institucija i stoga trebamo s drugima dijeliti svoju zbirku i svoje izložbe. Pripremili smo putujuće izložbe MoMA-e za velike i

male institucije jer to smatramo našom misijom. Na tome ne zarađujemo. Možemo imati 50 do 60 putujućih izložbi u svijetu u isto vrijeme. Trenutačno imamo nekoliko izložbi u Njemačkoj, a prošlog je tjedna otvorena izložba DADA u Centru Pompidou u Parizu. Prema tome, suradnja je ključ uspjeha dinamičnoga izložbenog programa.

M. MARGITICH: Objasnio bih vam kako financiramo te izložbe. Ako radite *fundraising*, onda stvarno morate umjeti tražiti novac od ljudi. I u svom ćete se muzeju morati naviknuti na to. Ja to volim, uživam u tome. Novac ne ide u moj džep, već u proračun institucije.

sl. 2. i 3. Muzej moderne umjetnosti,
New York
Fotodokumentacija: MoMA, New York



Kada pregovarate o donaciji, a uvijek se pregovara o donaciji i tražite je od pojedinca, fondacije ili korporacije, onda je tražite za instituciju. Ja pritom nikada ne pričam o umjetnosti, to je kustoska domena. Kada krenem prodati izložbu ili obaviti bilo kakav posao *fundraisinga*, na određenoj razini pregovora potencijalnom donatoru mogu obećati da ću dovesti kustosa, jer svi vole razgovarati s kustosom i svi vole razgovarati s direktorom. Ako će biti uključeni u projekt institucije, donatori žele upoznati eksperte, a moja je uloga da omogućim i olakšam posao. Stručnjaci u Muzeju koriste se mojom ulogom i mojim posredovanjem jer to omogućuje kustosu ili direktoru muzeja fokusiranje samo na umjetnost. Tako radimo *fundraising* u MoMA-e. Moja je uloga da idem van. Moram poznavati izložbeni program. Tražim od kustosa da me opskrbe malim anegdotama koje mogu prepričati potencijalnim donatorima. Pokušamo li prodati Picassa ili Matissa, lako ćemo doći do novca. Ali ako pokušam pričati o suvremenom umjetniku, imat ćemo problema jer korporacije jednostavno na to ne odgovaraju. Prodaje se ono što je popularno, ono što nije, mnogo je teže prodati. U MoMA-i, a vjerujem da je tako općenito u SAD-u, 95% našeg *fundraisinga* dolazi od pojedinaca. Jedna od stvari koju stalno ponavljam jest: *kultivirajte, njegujte i poštujujte svoje pojedinačne donatore*. To je najizvravniji dar. Govorit ćemo o različitim potrebama individua, korporacija i fondacija. Kada počnete kultivirati svoje donatore, patrone, posjetitelje koji kupe ulaznicu ili one koji dolaze besplatno u muzej, važno je stvoriti program članova i prijatelja muzeja (*Membership program*). Upravo zahvaljujući pojedincima, mi u MoMA-i uspjeli smo sagraditi novi muzej i uspješno raditi posljednjih 11 godina te održati naš proračun uravnoteženim. U Hrvatskoj nije uobičajen program članova i prijatelja muzeja (zaključak nakon dizanja ruku sudionika). Ljudi daju sa strahom. Oni ne darivaju jer osjećaju da to moraju, već zato što vole instituciju. Ako pokrenete program članova i prijatelja muzeja i u početku imate 10, 15, 100 članova, članstvo će se sve više širiti u svim područjima, i tako se gradi mreža prijatelja muzeja. Prije godinu dana MoMA je imala 26.000 članova. Identificirali smo 3.000 ljudi koji daju

Za korporacijska davanja potrebni su pregovori i dogovori. O tome koliko će velik biti njihov logo, koliko će se često njihovo ime pojaviti u tisku, hoće li predstavnici tvrtke moći govoriti na otvorenju...

Naš je cilj da zaštitimo integritet ustanove. Mi želimo uzvratiti koliko možemo, ali unutar našeg načina rada, uz poštovanje potpore. Korporacija nam ne može diktirati što će biti na izložbi.

75 dolara u godini da bi bili članovi. Danas smo novi muzej sa 115.000 članova i pokušavamo to regulirati. Ta osnova za materijalnu potporu Muzeju toliko je narasla da podržava sva područja Muzeja. Za korporacijska davanja potrebni su pregovori i dogovori. O tome koliko će velik biti njihov logo, koliko će se često njihovo ime pojaviti u tisku, hoće li predstavnici tvrtke moći govoriti na otvorenju...O svemu tome moguće se dogovarati. MoMA pokušava biti vrlo konzervativna u tom smislu. Ako korporacija, primjerice, kaže da će dati milijun dolara za izložbu, ali uz uvjet da moramo izostaviti određenu sliku, reći ćemo: "Zadržite svoj novac." Naš je cilj da zaštitimo integritet ustanove. Mi želimo uzvratiti koliko možemo, ali unutar našeg načina rada, uz poštovanje potpore. Korporacija nam ne može diktirati što će biti na izložbi. Mi smo tek prije nekoliko godina počeli stavljati logotipove korporacija na tiskani materijal, što se u Europi već godinama čini, jer je za nas logo dizajn, a ako se on pojavi na našim izložbama, a MoMA ima odjele arhitekture i dizajna, onda to znači da puštamo odnosno izlažemo određeni dizajn. Za sada dopuštamo isticanje loga ovisno o visini davanja. Prošli su dani kada su korporacije davale donacije u milijunima dolara. Danas smo sretni ako dobijemo donaciju od 250.000 ili 500.000 dolara. U korporacijama, a one su vjerojatno iste i ovdje kao i u SAD-u, teško je ustanoviti tko je na čelu tvrtke. Ono što je za nas važno jest da prihodi dolaze iz više izvora. Može se pomisliti kako je bilo lako namaknuti novac za izložbu *Cezanne-Pissaro*, jer se ona identificira i prepoznaje već prema imenima umjetnika. Ali bilo je teško raditi *fundraising* jer je to bila skupa izložba. Nasuprot tome, za izložbu suvremenog umjetnika Bricea Martina, koja će biti za godinu dana, već smo prikupili sav potrebni iznos od korporacija i pojedinaca, a činilo se da će biti upravo suprotno. Još je jedna grupa ljudi krucijalna za uspjeh *fundraisinga* u MoMA-i. To je naš Upravni odbor (*Board of Trustees*). Oni su ne samo velikodušni ljubitelji umjetnosti, već su i vrlo darežljivi. Od njih očekujemo da budu strastveni ljubitelji umjetnosti i nadamo se njihovoj vrlo velikoj potpori. Najčešće su to kolekcionari umjetnina ili su na neki način involvirani u svijet umjetnosti. Ja stalno naglašavam ulogu pojedinaca. Jedan član našeg Upravnog odbora dao nam je 20 milijuna dolara za kampanju, više milijuna dolara u proteklih nekoliko godina za potporu izložbama, daje nam 50 - 100 tisuća dolara u godišnji proračun i pomaže nam kupovati umjetnička djela. Biti član Upravnog odbora MoMA-e velika je obveza. Članovi su istinski posvećeni instituciji. Postoji nevjerojatan odnos između zaposlenika i članova Upravnog odbora u MoMA-i, a moja je uloga da omogućim i olakšam ljudima da se povežu. Osim toga, mi u sektoru *fundraisinga* MoMA-e prednjačimo, tražimo donacije, pregovaramo, to je jedinstven odnos i to čini naše djelovanje na tom području uspješnim.



J. GARA: U Upravnom odboru MoMA-e postoji linija starih filantropa, ali oni više nemaju takvu snagu jer je njihovo bogatstvo dijelom prešlo na nasljednike. Stoga pokušavamo kultivirati nove donatore. U 1990-ima i oko 2000. godine mnogi su se ljudi obogatili na području nekretnina, investicija, graditeljstva ili prava. Nitko od njih nije filantrop po prirodi. Kako potaknuti te ljude da postanu donatori vaše institucije? Moj je savjet: Odvojite dovoljno vremena za to. Nije riječ o dopisu ili mailu, o pozivnici. Riječ je o tome da ih morate upoznati, da ih trebate uključiti u rad Muzeja, saznati njihove interese i dati im ulogu u muzejskoj obitelji.

M. MARGITICH: Kultivacija treba biti neprekidna. Raditi *fundraising* u MoMA-i znači potpuno se predati tom poslu, postati dio obitelji, zasukati rukave i raditi u svim područjima u kojima je potrebno, a da bi se obavio uspješan posao. Kada sam počeo raditi u MoMA-i, standardne ponude za donacije koje su se slale tvrtkama bile su debele poput doktorskih disertacija. Dio uspjeha Uprave ovisi o radnim odnosima administracije sa stručnim dijelom Muzeja. Mi, sektor *fundraisinga*, servis smo i naša je zadaća ići van i namicati novac, održavati ravnotežu proračuna, voditi prodavaonice. A kustosi su srž i srce institucije jer rade na zbirnama.

Vratimo se prethodnim temama. Mislim da u Europi, posebice u Istočnoj, postoje dobrostojeći i bogati ljudi kojima bi se moglo obratiti za potporu. Članovi Upravnog odbora MoMA-e nisu samo Amerikanci već osobe iz svih dijelova svijeta. Mi smo sposobni navesti te pojedince da daju novac za MoMA-u New York, a da ne dobiju nikakvu korist od toga. Oni ne dobivaju povrat poreza u SAD-u ako nemaju registriranu američku tvrtku. To potvrđuje činjenicu da oslobađanje

od poreza nije glavni razlog zbog kojeg ljudi doniraju novac. Oni daju iz strasti i ljubavi prema instituciji. Direktor MoMA-e Glenn Lowry zna pozvati dvadesetak pojedinaca na ručak u Muzej, u intimnu atmosferu, a zatim ih vodi u obilazak Muzeja kada je on zatvoren za posjetitelje. Ti su ljudi voditelji korporacija, čelnici fondacija i nema boljeg načina da se počaste od vodstva kustosa kroz muzej koji je zatvoren, bar u New Yorku. To je nešto vrlo posebno. Zatim priređujemo razgled i obilazak restauratorskog odjela. Imamo sjajnog voditelja odjela koji ima smisla za dramatiku. Ako, recimo, tražimo *fundraising* za fotografsku izložbu, onda se organizira vodstvo kroz odjel fotografije, a to radi voditelj odjela fotografije. Vrlo je važan entuzijazam kustosa koji se obraćaju potencijalnom donatoru, publici ili meni - oni šire entuzijazam. To je vrlo važna osnova našeg *fundraisinga* koja ga razlikuje od ostalih.

J. GARA: Pojedinci i korporacije vole raditi s uspješnim institucijama. Ljudi ne vole gubitnike. Uspjeh ide s uspjehom. Vole biti dio uspješne institucije. I zato vrlo pažljivo planiramo što radimo. Svi se mi brinemo o tome kako ćemo realizirati program, ali ako se previše fokusiramo na probleme, zaboravljamo razlog našeg djelovanja, zaboravljamo privlačiti ljude izvana da nam daju potporu. Oni ne moraju znati da se nešto ne može napraviti, da postoje problemi. Ne žele surađivati s institucijama koje su gubitnici ili su bremenite problemima. Oni žele biti uključeni u uspješne institucije. Mi uravnotežujemo naš proračun iz fiskalnih razloga i zbog pozitivnih stavova. Ako se ide naprijed, događaju se pozitivne stvari. Ako ste u silaznoj putanji, onda ne možete kontrolirati što će se dogoditi. Naš je direktor zabranio riječ *negativno*. Sve je pozitivno, pozitivno, pozitivno. Svi mi imamo briga u svom poslu, ali ih ne iznosimo javno. To je bila naša vrlo uspješna strategija. Jer nitko ne želi biti dio institucije koja nema vrlo pozitivnu energiju.

M. MARGITICH: To je onda loša investicija. Pođite od sebe. Ako netko od vas zatraži potporu jer će inače propasti, ne biste dali ni kune. Prevelik je to rizik. Ali, ako kažu da traže vašu potporu jer žele da im pomognete zadržati dosegnutu izvrsnost, onda želite biti dio toga. Vrlo je teško namicati novac za suvremene umjetnike, ali ih je vrlo važno promovirati i poticati. Mi ne promoviramo pojedinačne umjetnike već značaj umjetnosti, promoviramo pomaganje umjetnicima, otkrivanje novih Picassa i Matissa. To je pozitivan pristup *fundraisingu*. Mi za svoj posao *fundraisinga* primamo plaću, ne dobivamo postotak. Nismo za profit, mi uživamo u svom poslu. I radimo ga sedam dana u tjednu, 24 sata u danu. Ali to volimo, zabavno je.

Priredila na osnovu zvučnih zapisa: Jadranka Vinterhalter

Prijevod s engleskog jezika: Goranka Antunović, Vera Andrassy, Jadranka Vinterhalter

Kako potaknuti te ljude da postanu donatori vaše institucije? Moj je savjet: Odvojite dovoljno vremena za to. Nije riječ o dopisu ili mailu, o pozivnici. Riječ je o tome da ih morate upoznati, da ih trebate uključiti u rad Muzeja, saznati njihove interese i dati im ulogu u muzejskoj obitelji.

Mi, sektor *fundraisinga*, servis smo i naša je zadaća ići van i namicati novac, održavati ravnotežu proračuna, voditi prodavaonice. A kustosi su srž i srce institucije jer rade na zbirnama.

SUMMARY

THE MUSEUM OF MODERN ART NEW YORK: FUNDRAISING AND FINANCING AN EXHIBITION

The lecture is focus on the budgeting process for an exhibition and how it fits into the overall budget of the Museum and the impact it has on various revenue streams within the Museum. It present the fundraising techniques that are used to raise the money to underwrite these exhibitions with gifts from Individuals, Foundations and Corporations.