

---

## AKVIZICIJE DJELA SUVREMENE UMJETNOSTI KAO OGLEDALO MUZEJA – NOVI IZAZOVI ZA KONSERVATORSKO-RESTAURATORSKU STRUKU

---

IM 50, 2019.  
ZAŠTITA  
PROTECTION

---

DUŠKA SEKULIĆ ČIKOVIĆ □ Rijeka

---

**Uvod.** Ulazak djela suvremene umjetnosti u muzejsku zbirku ne znači samo njezino obogaćivanje nego i potencijalno unosi svu složenost rizika i problema vezanih za zaštitu i očuvanje umjetnina.

Upravljanje muzejskim zbirkama, osobito u uvjetima ograničenih financijskih sredstava, zahtijeva fleksibilan i kreativan pristup te ovladavanje vještinama koje će omogućiti smislen i učinkovit proces donošenja odluka, predviđanje i preveniranje mogućih problema, kao i njihovo rješavanje. Premda bi otkupi trebali biti realizirani tek nakon detaljnog izračuna i osiguranja izvora za pokriće svih troškova povezanih s akvizicijom, uključujući eventualne konzervatorsko-restauratorske postupke, u praksi nailazimo na primjere u kojima prije otkupa akvizicije nisu bile pravilno procijenjene različite vrste rizika te je uzeta u obzir samo trenutna cijena umjetnine, a ne i kratkoročni i dugoročni troškovi povezani s njezinim korištenjem i čuvanjem. Posljedica takvih postupaka jest stvaranje dodatnih financijskih izdataka koje je teško opravdati te nemogućnost korištenja i valorizacije djela, što umjetninu svrstava u kategoriju svojevrsnoga „mrtvog kapitala“.

Iz konzervatorsko-restauratorske perspektive ključno je osigurati da umjetnine koje postaju dio muzejskih zbirki zadrže autentičnost umjetničkih i estetskih vrijednosti koje želimo sačuvati i prenijeti budućim naraštajima.

U prvom dijelu članka pozornost je usmjerena na aspekte osjetljive ravnoteže između očuvanja vrijednosti zbirki suvremene umjetnosti i rizika kojima su one izložene.

U drugom dijelu teksta analiziramo funkcije i odgovornosti protagonista akvizicijskog procesa, ponajprije sa stajališta konzervatora-restauratora, čija profesionalna uloga treba biti transformirana i osnažena.

U trećem dijelu teksta razmatra se nužnost poboljšanja postojećeg modela otkupa. Kao prvo, u procesnoj dimenziji nužno je osnažiti aktivnosti u ključnoj, predakvizicijskoj fazi. Istodobno valja istaknuti važnost razmatranja utjecaja kritičnih točaka i ključnih trenutaka na proces donošenja odluka.

Zaključno, uspješnost kojom se muzeji suočavaju s novim vrstama izazova i rizika izravno utječe na očuvanje i jačanje ugleda muzeja i njegovih djelatnika.

### Vrijednost nasuprot riziku

Akviziciju valja definirati kao ključan proces i dominantan način ulaska umjetnine u muzejsku zbirku. Muzejske institucije trebaju biti potpuno sigurne u sve relevantne aspekte umjetničkog djela što ga otkupljuju jer svaka nesigurnost može značiti potencijalni rizik. Glavni je izvor neizvjesnosti činjenica da su muzeji suvremene umjetnosti u prilici donositi odluke o umjetninama koje su, sa stajališta materijala i značenja, nerijetko složenije i zahtjevnije od djela tradicionalne umjetnosti. U takvom kontekstu zanima nas koja su glavna obilježja takve složenosti i što su najveći izazovi s kojima se konzervatori-restauratori svakodnevno suočavaju.

Općenito, obilježje velikog broja suvremenih djela jest njihova tendencija gubitka vrijednosti s protekom vremena. U usporedbi s tradicionalnim djelima, vjerojatnost početka deterioracijskih procesa viša je i može se nazreti već u ranim stadijima autonomnog života umjetnine. Deterioracija može postupno dovesti do potpunog narušavanja materijalne strukture i komunikacijskih svojstava umjetnine. Prihvatimo li načelo da trajnost kao kriterij za investiciju/akviziciju treba biti podčinjena umjetničkom izričaju (Hummelen, 1998.), potrebno je iznova promisliti o konzervatorsko-restauratorskim prioritetima i uzeti u obzir novi koncept održavanja umjetnina koji jači naglasak stavlja na očuvanje umjetničke ideje. Dodatno, fragilnost i osjetljivost materijala i objekata, primjerice onih koji ovise o tehnologijama što se ubrzano mijenjaju, čine suvremenu umjetnost podložnu raspravama o sve složenijim konzervatorsko-restauratorskim opcijama. Iz toga proizlazi kako su razlozi za povećani oprez i sustavnije bavljenje različitim vrstama izazova i rizika opravdani.

Za potrebe ovog prikaza osvrnut ćemo se na tri kategorije rizika: na rizik očuvanja (materijalne komponente) umjetnine, rizik povezan s konzervatorsko-restauratorskom intervencijom te na financijski rizik.

Vežano za očuvanje stanja umjetnine, donedavne bojazni ponajprije su proizlazile iz različitosti materijala, čiji je sastav katkad teško ili nemoguće utvrditi, no i iz situacija kada je znanje o obilježjima njihova procesa starenja i mogućim reakcijama na različite atmosferske okolnosti oskudno. Brojni suvremeni umjetnici stvaraju nematerijalnu, tranzitornu i efemernu umjetnost koja obuhvaća instalacije, performanse, simulacije i tekuće umjetničke procese

koje je kadšto u fizičkome, tj. materijalnom obliku teško uključiti u zbirku.

Nameće se pitanje imamo li dovoljno kvalitetno razrađen pristup takvom tipu problema.

U smislu očuvanja vrijednosti<sup>1</sup> umjetnina, konzervatorsko-restauratorski zahvati izvor su visokog stupnja rizika i odgovornosti. Procjena o (ne)potrebi eventualne intervencije može biti kronološki pomaknuta na znatno raniju točku i zahtijevati promjene u pristupu, naravi, deontološkom kodu i pravnim aspektima intervencije.

Nova konzervatorsko-restauratorska paradigma zahtijeva dodatnu dimenziju istraživanja značenja djela, što postaje fundamentalni proces koji treba prethoditi svakoj intervenciji na umjetnini.

Razumijevanje umjetnikove namjere i sustava vrijednosti postaje esencijalno ne samo kako bi se definirao konzervatorsko-restauratorski pristup nego i da bi se stvorili optimalni uvjeti za dugoročno čuvanje umjetnine i njezino izlaganje.

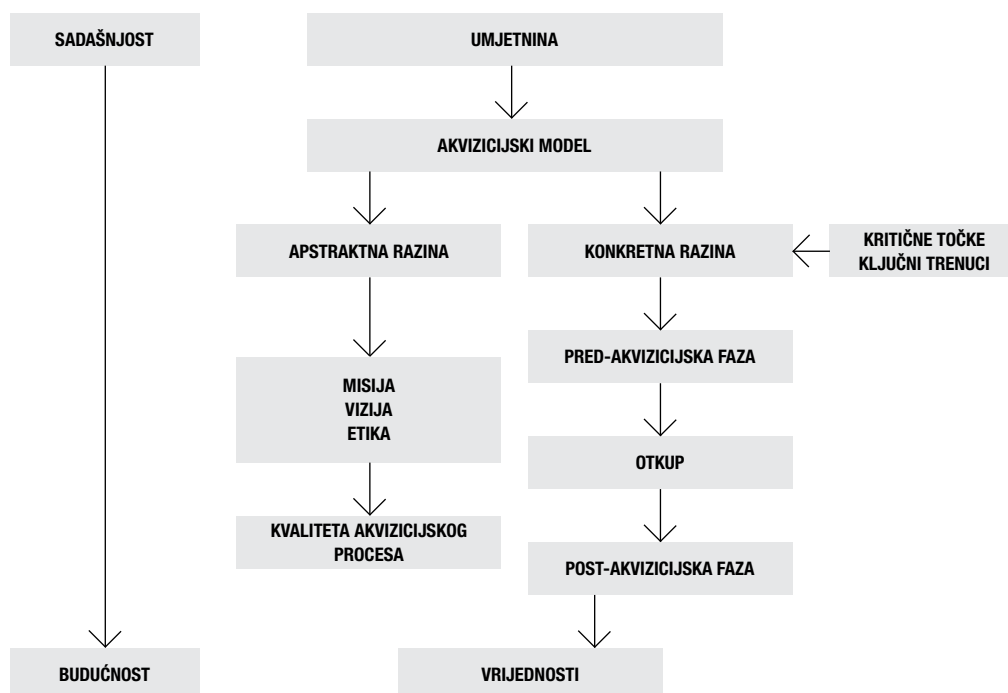
U svezi s financijskim rizicima, važno je naglasiti kako su korištenje i zaštita zbirki povezani sa sve većim troškovima intervencija i održavanja. Često se zaboravlja kako spomenuti troškovi mogu dosegnuti ili čak nadmašiti otkupnu cijenu. U takvom kontekstu muzeji su suočeni s izazovima upravljanja zbirkama na koje se može primijeniti tzv. Wallerov trokut (Waller, 2003.). On podrazumijeva nalaženje ravnoteže koja proizlazi iz interakcije i sučeljavanja triju glavnih procesa: korištenja zbirki, njihova razvoja i zaštite. Referirajući se na vrijednosti, to su procesi iskorištavanja vrijednosti zbirki, dodavanja ili povećavanja njihove vrijednosti te zadržavanja vrijednosti ili minimiziranja gubitka vrijednosti.

Dodatno, kako bi planiranje konzervatorsko-restauratorskih postupaka i troškova postao racionalnije utemeljen proces, potrebno je razviti i integrirati koherentne modele procjene rizika koji trebaju dopunjavati dokumentaciju o trenutnom stanju umjetnina i sadržavati anticipacijsku procjenu o ukupnom potencijalu deterioracije zbirki (Taylor, 2005.). Na taj se način stvaraju uvjeti za upravljanje rizikom kao bitnim segmentom u upravljanju muzejskom zbirkom.

Ako se iz takvog pristupa u akvizicijskom procesu, u kojemu postoji tendencija fokusiranja više na aktualno stanje umjetnine, uz često zanemarivanje dugoročne perspektive rizika, uspiju postići sinergijski učinci, iskoristile bi se prednosti kombiniranog pregleda stanja umjetnina i procjene rizika, naravno, na dobrobit zbirki.

Stoga je naša temeljna pretpostavka kako položaj i uloga konzervatora-restauratora u akvizicijskom procesu treba biti ojačana i modificirana. Ojačana – u smislu primjene specifičnih znanja i kompetencija koje trebaju biti iskorištene u ranoj fazi donošenja odluke. Modificirana – zato što se tip izazova pomaknuo ne samo s kurativne na preventivnu konzervaciju nego je pomaknut onkraj fizičke sfere kako bi uključio i nematerijalne aspekte umjetnina (Tate, 2005.).

sl.1. Konzervatorsko-restauratorski pristup



<sup>1</sup> Nerijetko zahtijeva suglasje o pitanjima sukobljenih vrijednosti.

## Oblikovanje nove geometrije

Posljednjih se desetljeća koncept vizualnih umjetnosti transformirao te obuhvaća nove umjetničke prakse čija je složenost suočila konzervatore-restauratore s nizom rastućih i međusobno ovisnih praktičnih pitanja i etičkih dvojbi o tome kako oblikovati i razviti prikladne strategije za konzervaciju-restauraciju te kako upravljati njima.

Budući da se struka suočava sa sve složenijim profesionalnim izazovima, valja prepoznati postojeću asimetriju između naravi problema i sredstava za pronalaženje odgovarajućih rješenja.

Također, u pozitivnom smislu treba naglasiti stalnu preobrazbu profesije zahvaljujući evoluciji suvremenih koncepcija, naprednijih i bolje prilagođenih obrazovnih sustava te, osobito, sve širu mrežu stručnjaka koji razmjenjuju znanja i iskustva.

U praksi se fokus pomiče s artističkih i tehničkih vještina prema kompetencijama koje omogućuju sveobuhvatnu procjenu i planiranje konzervatorsko-restauratorskih postupaka te sudjelovanje u procesu donošenja odluka.

U kontekstu sve veće složenosti vezane za akvizicijski proces, posebice za detektiranje i praćenje ulaska umjetnina različitog stupnja rizičnosti u muzej, konzervatorsko-restauratorska struka bi prihvaćanjem i primjenom etabliranih upravljačkih načela i tehnika kao što su procjena rizika i analiza isplativosti troškova (Cassar, 1998.) preuzela aktivniju ulogu kako u odlučivanju, tako i u preuzimanju odgovornosti.

Uz tako izmijenjenu perspektivu oblikovala bi se nova geometrija uravnoteženog odnosa u virtualnom trokutu umjetnik – kustos – konzervator-restaurator, kojoj bi cilj bilo jačanje strateške i upravljačke dimenzije muzeja.

## Kako se proces akvizicije uklapa u (širu) sliku

Akvizicija se obično definira kao postupak stjecanja pravne osnove vlasništva nad umjetninom radi njezina korištenja u muzejske svrhe. Pritom se dominantno referiramo na aspekte muzejske strategije, alociranja resursa i upravljanja zbirkama, što zahtijeva specifična znanja o autoru/umjetnici te o vještine identifikacije umjetničkih vrijednosti. Također, smatramo kako pri akviziciji djela suvremene umjetnosti posebnu pozornost valja pridati povezanim rizicima koji mogu utjecati na koncept i vrijednost muzejskih zbirki.

Unutar takvog konteksta predložili smo novi model<sup>2</sup> prema kojemu se razlikuju dvije razine muzejskih akvizicija, apstraktna i konkretna. Vezano za apstraktnu razinu, naša je polazna pretpostavka kako postoji snažna ovisnost između vizije, misije i etike muzeja te kvalitete donošenja akvizicijskih odluka shvaćenih unutar inherentnih elemenata konzistencije, transparentnosti i interdisciplinarnosti. Pritom se posebno, no ne i isključivo, usmjeravamo na muzejski nematerijalni kapital (znanje, iskustvo, ljudske resurse, reputaciju) kao na ključne elemente za ocjenu „kvalitete“ akvizicije.

Na konkretnoj razini koncentriramo se na procesnu dimenziju otkupa koja se, prema većini prihvaćenih modela<sup>3</sup>, dijeli na jasno odvojene faze kojima se postižu prethodno određeni ciljevi. Najčešće možemo identificirati tri glavne faze: predakviziciju, otkup i postakvizicijsku fazu.

Primarni je cilj u predakvizicijskoj fazi donijeti odluku o otkupu pojedine umjetnine. Kako bi se donijela takva odluka, nužno je prikupiti opsežno i temeljito znanje o umjetnici i njezinu autoru. Podatci prikupljeni u toj fazi bitni su ne samo kako bi se potkrijepila odluka o otkupu nego i da bi se mogle predvidjeti potrebe te visina budućih troškova vezanih za planove izlaganja te za konzervatorsko-restauratorske postupke u dugoročnoj perspektivi.

Tijekom faze otkupa postiže se sporazum o kupnji umjetnine te je nakon razmjene ugovornih dokumenata umjetnina spremna za ulazak u muzejsku zbirku.

Cilj postakvizicijske faze jest priprema umjetnine za dugoročnu zaštitu i buduće izlaganje. Tijekom te faze umjetnina se detaljno dokumentira i katalogizira. Poželjno je dodatno intervjuirati autora kako bi se izbjegle eventualne dvojbe glede izlaganja i konzervacije-restauracije, a tehnička i konceptualna znanja primjenjuju se za izradu dugoročnih konzervatorskih planova.

## Donošenje odluke o otkupu: kritične točke i ključni trenuci

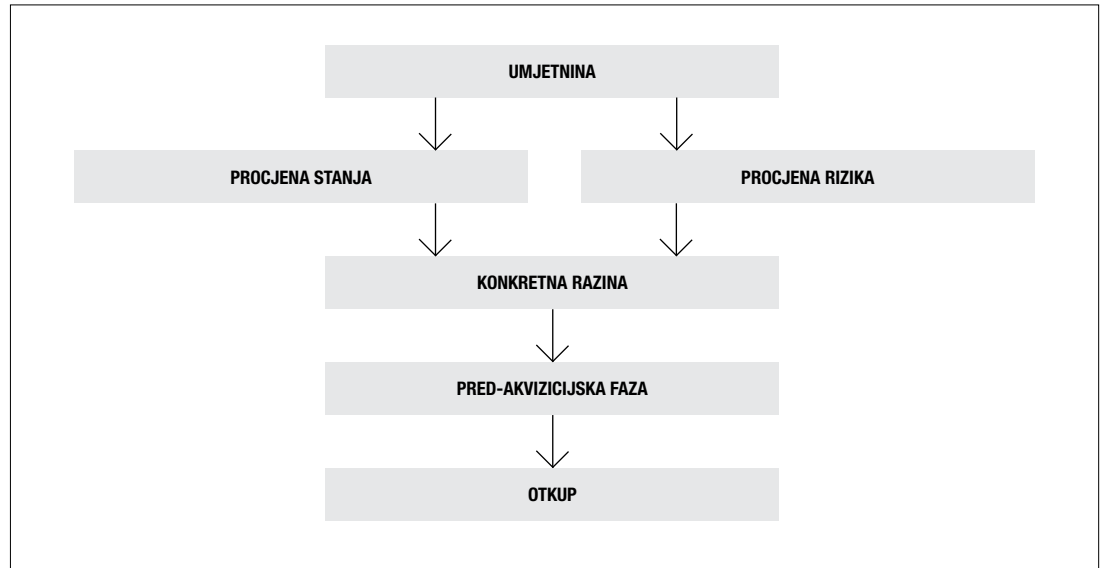
Analiziramo li praksu otkupa u muzejima, možemo detektirati kritične točke i ključne trenutke koji mogu imati velik utjecaj na rezultate akvizicijskog procesa. Premda nije lako jasno razgraničiti spomenute pojmove, kritične točke definiramo kao određene i predvidive faze akvizicijskog postupka u kojima se zahtijeva donošenje presudnih odluka. Nasuprot tome, ključni su trenutci nepredvidivi događaji tijekom postupka otkupa koji nisu u izravnoj vezi s akvizicijskim procesom (primjerice, preklapanje otkupa s izložbom i nastanak oštećenja na umjetnici<sup>4</sup>).

Ako pozornost usmjerimo prema kritičnim točkama, mogu se identificirati tri glavne domene.

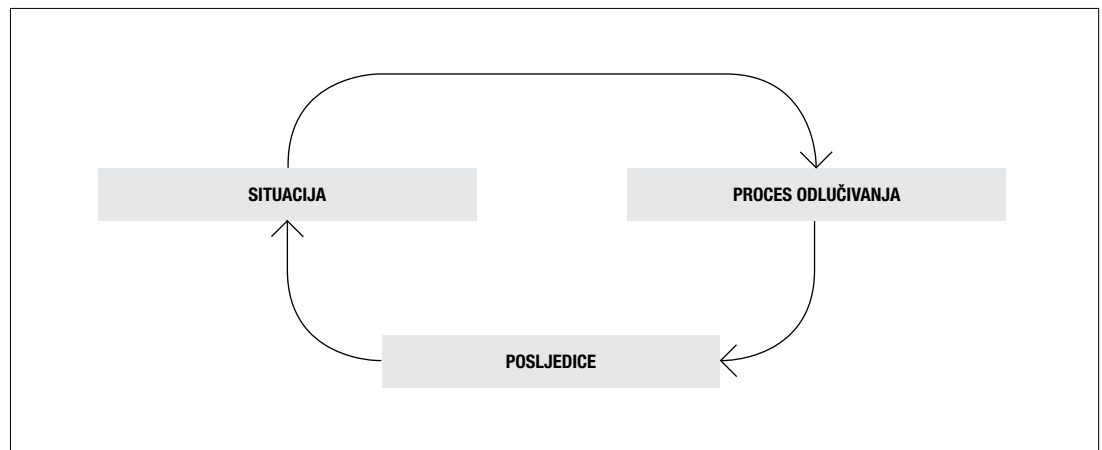
<sup>2</sup> Model je predstavljen na Seminaru *Access2CA: Access to Contemporary Art Conservation*, Ljubljana, (prosinac 2009.), [www.incca/accesszca](http://www.incca/accesszca) i *International symposium Contemporary Art: Who Cares?* (Amsterdam, June 2010).

<sup>3</sup> Kao referentnim modelom koristili smo se modelom što su ga razvili New Art Trust i partnerski muzeji: the Museum of Modern Art (MoMA), the San Francisco Museum of Modern Art (SFMOMA) i Tate for Matters in Media Art project.

<sup>4</sup> Referiramo se na situaciju koja se dogodila pri postupku otkupa umjetnine *Paying my Electricity Bill* (2005.) autora Nemanje Cvijanovića od MMSU-a Rijeka i na njezino istodobno postavljanje na izložbu. Neadekvatna procjena rizika dovela je do nastanka pukotine na teškoj mramornoj ploči od koje se rad dominantno sastoji. *Case study* prezentiran je u Ljubljani i Amsterdamu (v. bilj. 2).



sl.2. Akvizicijski model



sl.3. Ciklus kritičnih točaka i ključnih trenutaka

#### □ Upravljanje informacijama

Prethodno smo spomenuli kritično značenje prikupljanja, obrade i tumačenja informacija i podataka kao ključnih preduvjeta za donošenje valjanih akvizicijskih odluka i izradu muzejskih strategija. Slabosti u toj fazi mogu dovesti do fundamentalnih pogrešaka u sljedećim fazama. Neprecizni podatci neizbježno rezultiraju pogrešnim odlukama. Uobičajena je pojava da muzeji ne pridaju dovoljno pozornosti upravljanju informacijama. Proučavajući internu dokumentaciju, zamijetili smo kako se upada u zamku prikupljanja previše općenitih informacija, a dosjei o umjetninama često su nepotpuni.

Premda se na prvi pogled može učiniti kako je glavni problem u prikupljanju informacija, mnogo je veći izazov obrada i tumačenje podataka. Dodatna poteškoća proizlazi iz nezadovoljavajuće razine koordinacije među pojedinim muzejskim odjelima. Posljedice takve situacije, i to najčešće zbog nedovoljno kvalitetno definiranih proceduralnih pravila i načina razmjene informacija, mogu biti poteškoće u prikupljanju i povezivanju cjelovitoga i koherentnog korpusa znanja o pojedinoj umjetnini.

Isprike poput nedostatka vremena prije čina otkupa ne pogađaju srž problema. U vremenima informacijskog obilja važno se usredotočiti na prikupljanje visokorelevantnih informacija bitnih za razumijevanje ključnih obilježja određene umjetnine.

Usto, važno je raspolagati podacima koji omogućuju predviđanje i procjenu potencijalnih rizika kako bi se mogle izabrati prikladne opcije za očuvanje umjetnine. Imajući na umu složenost djela i specifičnosti svakoga pojedinog slučaja, katkad se može činiti zahtjevnim definirati što je to visokorelevantna informacija. Dakle, potrebna su specifična znanja i iskustvo, što podrazumijeva potrebu sve većih ulaganja muzeja u ljudske resurse kako bi se muzejske institucije preobrazile u svojevrsne *hubove znanja*.

□ Komunikacija i suradnja s umjetnikom

Činjenica je da je živući autor primarni izvor informacija o umjetničkom djelu koje muzej namjerava otkupiti te je stoga osobito veliku pozornost potrebno pridati odnosu između muzeja i umjetnika. Spomenutu je relaciju potrebno unaprijediti kako bi se omogućila intenzivna komunikacija i učinkovita suradnja radi dobivanja ključnih informacija za interpretaciju, prezentaciju i očuvanje umjetnina. Jedan od načina da se to postigne jest intervju s autorom, koji nakon autorizacije postaje sastavni dio muzejske dokumentacije. Mišljenja smo kako najprikladniji format vođenja intervjua podrazumijeva istodobno sudjelovanje autora, kustosa i konzervatora-restauratora u njemu. Takav bi pristup osigurao poželjnu razinu interakcije sudionika te bi dodatno pridonio definiranju i razgraničenju njihovih uloga i kompetencija s obzirom na umjetninu.

□ Ugovorni odnos

Sljedeća ključna točka koju smo identificirali jesu inherentne slabosti u ugovornom odnosu između muzejske institucije i prodavatelja umjetnine. Zamijetili smo kako se u praksi primjenjuje jednostavna forma ugovora za sofisticirane transakcije koje obuhvaćaju složena umjetnička djela. Ugovornoj dokumentaciji često nedostaju relevantne informacije prikupljene u predakvizicijskoj fazi ili drugi ključni elementi iz pregovaračke faze, što može prouzročiti ozbiljne poteškoće u slučaju naknadnog nastanka spora.

Došli smo to točke kada se valja zapitati jesu li uspješne ili neuspješne odluke o akvizicijama rezultat dominantno osobnih odluka ili izviru iz proceduralne dimenzije otkupa. Možemo li prihvatiti osobnu prirodu donošenja odluka ili preferiramo odluku učiniti isključivo rezultatom određenog procesa (Patel, 2005.)? Primjenjuje li se u muzejskoj praksi procesna dimenzija kao odgovarajući alat za odlučivanje ili za *pro forma* potvrđivanje prethodno donesene odluke o otkupu?

**Zaključak.** Brzina i složenost promjena koje se odražavaju u suvremenoj umjetnosti stvorili su potrebu za promjenom paradigme kolektivne muzejske odgovornosti i preuzimanja posljedica za odluke o akvizicijama.

Kako bi se muzeji uspješno suočili s dvostrukim izazovom zadržavanja društvene relevantnosti i dugoročne održivosti, osobito u vremenima proračunskih ograničenja, potreban je drukčiji pogled na akvizicijske strategije, politike i upravljanje zbirkama.

Da bi se u cijelosti razvila nova akvizicijska paradigma, potrebno je promovirati višedimenzionalni pristup kojim će se uzeti u obzir različite kategorije rizika i njihove implikacije. Takav pristup podrazumijeva ovladavanje modelom i načelima kao što su procjena rizika (*risk assessment*) i analiza financijske isplativosti (*cost benefit analysis*) i njihovu sustavnu primjenu te implementaciju odgovarajuće metodologije za donošenje odluka (*decision making model*).

Promjena u pristupu dodatno podrazumijeva izmijenjenu i ojačanu ulogu konzervatora-restauratora u akvizicijskom procesu te, konačno, odbacivanje zastarjelog shvaćanja da je riječ o stručnjacima koji se bave umjetninama dominantno nakon što na njima nastanu oštećenja.

Drugim riječima, ključno je razumjeti koncept prema kojemu je brigu o umjetnini nužno vezati za predakvizicijsku fazu. Takav će pristup omogućiti iskorištavanje sinergijskih učinaka proizašlih iz interdisciplinarnе suradnje i podjele znanja kako bi muzejske institucije mogle na kvalitetniji način definirati i čuvati imanentne umjetničke, estetske i kulturne vrijednosti te ih prenositi budućim naraštajima.

## LITERATURA

1. Brokerhof, A.W. *Collection Risk Management-The Next Frontier, presented at the CMA Cultural Property Protection Conference*. Ottawa, 16<sup>th</sup> January 2006.
2. Cassar, M. *Cost/benefits Appraisals for Collection Care. A practical guide*. London: Museums and Galleries Commission, 1998.
3. Hummelen, Y. *The Conservation of Contemporary Art: New Methods and Strategies? In: Mortality Immortality? The Legacy of 20th Century Art*. Los Angeles, GCI, 1998: 171-174.
4. Patel, K. J. *The Master Strategist: Power, Purpose, Principle* Hutchinson. Tate Modern, 2005. [http://www.tate.org.uk/research/tateresearch/majorprojects/nauman/theme\\_3htm](http://www.tate.org.uk/research/tateresearch/majorprojects/nauman/theme_3htm)
5. Taylor, J. An Integrated Approach to Risk Assessment and Condition Surveys. *J.AIC* 44(2005): 125-141.
6. Waller, R. R. *Cultural property risk analysis model: development and remedial to preventive conservation at the Canadian Museum of Nature*. Goteborg, 2003.

Primljeno: 31. svibnja 2019.

**THE ACQUISITION OF WORKS OF CONTEMPORARY ART AS MIRROR OF THE MUSEUM – NEW CHALLENGES FOR THE CONSERVATION-RESTORATION PROFESSION**

**This paper deals with issues of the acquisition of works of contemporary art that with their complexity with respect to materials and meanings, and the accompanying risks, have become new challenges for the conservation-restoration profession and the museum as a whole.**

**The article is so structured as to direct attention in the first part to the aspect of the sensitive balance between preserving the value of the collections and the risks to which they are exposed. The second part of the text analyses the functions and responsibilities of those in charge of the acquisition process, dominantly from the viewpoint of conservator-restorer, whose professional role here has to be transformed and strengthened. Part three of the paper makes the proposition that the existing purchase model needs improvement. On the one hand, in the process dimension it is essential to reinforce the activities in the key pre-acquisition phase. On the other hand, the importance of considering the implications of critical pints and key moments on the process of decision making is addressed.**

**It is concluded that a different view on acquisition strategies, policies and collection manage is required, in addition to mastering and systematic application of models and principles for risk evaluation, analysis of financial cost-benefit and decision making for museums to cope successfully with the dual challenge of maintaining their social relevance and their long-term sustainability.**