

ПРОГРАМА

за управление и развитие на
Националния археологически институт с музей
при Българската академия на науките
за периода 2019-2022 г.

/Разширен вариант на програмата/

I. УВОДНА ЧАСТ

В своите уводни части програмите на различните кандидати за директори на НАИМ-БАН през последните двадесет години традиционно са отбелязвали значимостта на НАИМ като водеща в научно-изследователско и в административно-управленско отношение за археологията в нашата страна институция. Казано накратко Националният археологически институт с музей е най-голямата научна институция в страната, предоставяща компетентност и разнообразна експертиза в областта на археологията

На всички ни е познат капацитетът на НАИМ-БАН, като брой учени на щат, отделно брой хабилитирани (повече от половината хабилитирани в областта на археологията в цялата страна), административни, контролни, методически функции и пр. отбелязвани в различни закононови и подзаконови нормативни актове като ЗКН и Правилника за неговото прилагане, Наредбата за извършване на теренни археологически проучвания, Наредбата за създаване, поддържане и предоставяне на информацията от автоматизираната система «Археологическа карта на България» и др.

Не е необходимо да изреждам подробно. Ще бъде пределно кратък в тази уводна част. Отбелязвам, че представям програмата в два варианта. Единият е разширен – в него са представени подробно всички основни въпроси, които разглеждам в тази програма, разсъждения по тях и предлагани мерки, за действията, които трябва да бъдат предприети, според мен. Надявам се тази разширена част да бъде разгледана и обсъдена именно от хората, които работят в НАИМ и са запознати от «първа ръка» с актуалното състояние на институцията, с всички положителни моменти и респективно с проблеми, които трябва да бъдат решавани.

Вторият вариант на програмата е синтезиран. В него са запазени всички основни въпроси, разглеждани и в разширения вариант, но без подробния анализ и интерпретацията по различните теми.

II. БЮДЖЕТ.

ОСНОВНИ ПРИНЦИПИ НА ФОРМИРАНЕ НА ФИНАНСОВИТЕ ПОСТЪПЛЕНИЯ И БАЛАНС МЕЖДУ ИЗТОЧНИЦИТЕ НА ФИНАНСОВИ ПОСТЪПЛЕНИЯ:

Основна част от средствата за заплати и охрана на музея, реално са държавна субсидия и се предоставят от общия бюджет на БАН. През последната година тази субсидия е около 1 800 000 лв. Същевременно нейният размер, съгласно решенията на ОС на БАН вече е пряко обвързан с ефективността на научно-изследователската дейност, която институцията реализира.

За самоиздръжка и за осъществяване на всякакви допълнителни дейности, включително и пряко свързани с основните му функции, НАИМ е принуден да търси външни източници на финансиране.

През последните няколко години като трайно основно перо, по които за НАИМ се привличат външни средства, се оформираха спасителните проучвания по различни инфраструктурни проекти (магистрала, газопроводи, НКЖИ и пр.). Реализирани бяха редица договори с АПИ, НКЖИ, Булгартрансгаз, частни инвеститори. Съществуват рамкови споразумения, които облекчават процедурата по възлагане на поръчки по този вид дейност. Други рамкови споразумения се подготвят в момента. Значителният финансов оборот от средствата, превеждани за работа по тези проекти доведе като трайна тенденция през последните години НАИМ да бъде редовно във водещата тройка сред институтите в Академията по привлечени външни финансови средства за съответната календарна година.

От една страна тази активна дейност доведе до по-голяма финансова стабилност за НАИМ. Тази финансова стабилност предостави възможност за по-голяма самостоятелност, възможности за осигуряване на бюджет за различни дейности, пряко свързани с функциите на института и музея. Осигуриха се и възможности за изплащане на допълнителни бонуси, предоставяне няколко пъти в годината на купони за храна, закупуване на различни активи за нуждите на института (като например микробус). Благодарение на тази финансова стабилност можеха да бъдат посрещани

текущите разноси по постоянни финансови ангажименти, свързани с поддръжката на сградния фонд на НАИМ (ремонт на заседателна зала, филиалите в Шумен и Велико Търново, базата в Преслав и др.).

Същевременно мисля, че активната дейност по многобройни инфраструктурни проекти и фокусирането основно върху нея, доведе и до негативни явления, които се отразяват върху функционирането на НАИМ и резултатите от пряката му научна дейност. Активното използване на спасителните археологически проучвания като инструмент за привличане на свежи финансови постъпления води със себе си както позитиви, така и немалки негативи.

Активната присъствие на НАИМ в областта на спасителните проучвания доведе до влошаване на взаимоотношенията с някои от регионалните музеи и с катедра „Археология“ при СУ „Св. Климент Охридски“. Представянето на НАИМ пред инвеститорите като единствена алтарнатива, която като административен капацитет, кадрови потенциал и компетентност на наличните кадри може да реализира широкомащабни спасителни проучвания, доведе до постепенно почти пълно еднолично изземване на този тип дейност и загърбване на възможности за коопериране с по-малките музеи. Няма съмнение, че НАИМ е най-голямата научна организация, предоставяща експертиза в областта на археологията в страната. Вероятно борбата за оцеляване може да бъде представена като аргумент в постепенното монополизиране от страна на НАИМ на този тип проучвания. Същевременно, според мен, това не би трябвало да ни лишава от възможността да бъдем по-гъвкави и адаптивни, като се търсят повече възможности за коопериране и сътрудничество с регионалните музеи, на чиято територия се развиват различни спасителни проучвания, както и с университетите, предоставящи висше образование по археология. Подобен подход би ни позволил да облекчим в значителна степен и извънредното натоварване, което се оказва върху нашите собствени кадри, при изпълнението на дейностите по различните инфраструктурни проекти.

Прекомерното ангажиране с работа по инфраструктурни спасителни проучвания води до пълно изчерпване на работното време на част от кадрите на НАИМ. Ангажирането на всяка цена с инфраструктурни проекти от всякакъв мащаб (от най-малки до много мащабни и изключително ангажиращи като време и ресурс) води като последица и една по-трайна промяна в профила на института и в неговата основна научна дейност. Често натоварването и поемането на различни малки поръчки към НКЖИ, АПИ и

различни частни инвеститори, според мен не е оправдано и е свързано с прекомерен разход на кадрови ресурс, пилеене на административен потенциал и време от страна на НАИМ. Поемането на поръчки за ограничени като обем на работа и време дейности (наблюдения по малки строителни отсечки, теренни издирвания, малки по обем спасителни проучвания), за малки общи суми води до дълготрайно ангажиране на професионални кадри на НАИМ, принуждавайки ги да изчакват „на повикване“ без яснота, кога точно и в какви срокове ще бъде изпълнено въпросното договорно взаимоотношение. Същевременно финансовата изгода за институцията, като цяло е минимална или дори съмнителна. Според мен за в бъдеще НАИМ трябва да подхожда по-селективно при ангажирането си със спасителни проучвания, като поема ангажименти предимно към по-големи проекти, за да остават повече време и ресурси за работа по планирани археологически проучвания и фундаментални научни проекти. За по-малки проекти спокойно могат да бъдат използвани възможностите на музеите в страната.

Въпросът с баланса на професионалните ангажименти спрямо спасителни археологически проучвания има и друга страна за НАИМ. НАИМ е научна институция и крайният положителен резултат от основните дейности на института би трябвало да се измерва в създадени научни продукти – публикации, научни проекти и пр. При спасителните археологически проучвания през последните години този компонент по правило липсва. Малкото изключения в това отношение се дължат по-скоро на лична инициатива на отделни научни ръководители, но не и на активни стратегии и политики, които институтът прокарва. Подобно ситуация е разбираема, като се има обемът на натоварване по спасителни археологически дейности, а и необходимото време за подготовка на отчети и научна документация за осъществените през предходната кампания проучвания. Компонентите, по които се оценява дейността на НАИМ (приети от Общото събрание на БАН) отдават все по-голямо значение на научните публикации, цитати и на научните продукти, negliжирайки в голяма степен привличането на допълнителни средства от външни източници. Компонентите, приети от ОС на БАН през следващите години ще стават все по-осезаеми за бюджета, който НАИМ получава централизирано от Академията. През последните години тенденцията за намаляване на публикации, цитати и реализирани фундаментални научни проекти от страна на НАИМ е трайна и се забелязва ясно при всеки пореден годишен отчет. Липсата на крайна научна продукция от инфраструктурните проекти е една от причините за това.

Според мен дълготрайното небалансирано ангажиране със спасителни археологически проучвания води със себе си още една трайна последица за кадровия потенциал и профил на НАИМ. Ще си позволя един пример, с който искам да онагледя създалата се ситуация, а не да засегна лично някого. В немската археология съществува работната позиция "Grabungstechniker". Това са специалисти, които извършват практически на терен археологически разкопки, създават необходимата документация, но като цяло в последствие не обработват натрупаните материали и документация и не се занимават с научна дейност и публикации. Моите лични наблюдения са, че през последните години в България израства поколение, което като профил все повече се доближава до този тип специалисти, но се отдалечава от същинската научна работа. Постепенно се създава профил на „изпълнители“, но не и на „изследователи“ и на научни специалисти, които си задават въпроси, търсят отговори и са генератори на инициативи в търсенето на отговорите. Все по-ясно през последните години се оформя група от млади специалисти (не само служители на НАИМ, но и студенти и докторанти, тепърва получаващи образование или вече завършили, но безработни млади специалисти), които се препитават с постоянно обикаляне по спасителни археологически проучвания, но не се занимават с реална научна работа. Правят го не защото не могат и нямат качества за това, а защото нямат съответното време и не чувстват необходимост от реализирането на подобна дейност.

Търсенето на препитание, на по-добро заплащане и на финансова стабилност са разбираеми и важни за всеки един от нас. Тези важни въпроси не трябва да бъдат загърбвани и пренебрегвани. Когато става въпрос за отговорности, свързани с професионално развитие и създаване на кадрови потенциал за бъдещето е необходимо отговорността, визията и стратегията за развитие да бъдат поемани и носени от институциите. Какъвто е случаят с НАИМ. Според мен едно от възможните решения на описания по-горе проблем е свързано с по-добрия баланс между спасителни проучвания, планирани археологически проучвания и фундаментални научни проекти, към които за участие да бъдат привлечени млади хора. Преодоляването на дисбаланса между спасителните археологически проучвания и останалите научно-изследователски дейности в сферата на компетентност на НАИМ ще помогне за извършване на по-добра професионална селекция и създаване на специалисти с разнообразни научни профили, които да имат афинитет към изследователската работа.

Въпросът с финансовите постъпления на НАИМ има още една страна. Постигнатите през последните години финансова стабилност и по-добър бюджетен капацитет са нещо положително и важно. Но те не би трябвало да са самоцел. Получаването на по-висок хонорар, на по-добро заплащане за положения труд трябва да носят със себе си въпроса за това какъв краен резултат носи това осигурено по-добро финансиране. Осигурените по-високи финансови постъпления в НАИМ трябва да са инструмент, а не самоцел. По тази причина за бъдещото управление на НАИМ трябва да бъдат решени основни въпроси, свързани с управлението и разпределението на средствата, акумулирани от външни източници.

Считам, че благодарение на натрупваните от външни източници финансови постъпления е възможно да се върнем към практиката НАИМ да осъществява свои вътрешни сесии за научни проекти, чиято основна цел да бъдат по-голям обем фундаментални научни изследвания и публикации, реализирани от НАИМ. Подобна практика съществуваше в периода 2005-2007 година.

За да бъде постигнато развитие по отношение на начина, по който се инвестират в дейността на НАИМ привличаните средства е необходимо да бъде решен въпрос, пряко свързан с техния контрол, принципи на отчитане и разпределение. Съгласно Устава на БАН и Правилника на НАИМ Научният съвет е този, който приема бюджета на съответното първично научно звено. Спазването на този принцип ще помогне да се постигне по-голяма прозрачност на вземаните решения. Разбира се, че финансовата успеваемост през различни календарни години може да бъде много различна. Но точно по тази причина е необходимо финансовия баланс, належащите за следващия период разходи и възможностите за ре-инвестиция в основните дейности на института да бъдат обсъждани в Научния съвет и гласувани като бюджет и стратегия за действие през следващия отчетен период.

Важен е и въпросът, свързан с разходването на определен процент от привлечените финансови средства за допълнително заплащане на служителите в счетоводния и деловодния отдел на НАИМ, както и за допълнително заплащане на ръководния състав на института. Понастоящем този въпрос се регулира от заповед, чието съдържание е известно само на много ограничен кръг служители на НАИМ. За да се избегнат съмнения относно принципите на разпределение и размера на изплащаните средства считам, че е необходимо въпросът да бъде решен не със заповед, а с правилник, одобрен от НС. В съответния правилник трябва да бъдат

гласувани и приети размерът на процентите за премиите и начините на тяхното разпределение. При сегашния формат се получава, че директорът сам одобрява не само процентите на служителите, но и процентите на своите собствени премии. Считаю, че с цел избягване смесването на функции и на конфликта на интереси е нормативно правилно и оправдано това решение да бъде прехвърлено към друг орган на ръководство и управление, какъвто е НС.

От досегашната практика, като положително се е наложило съществуването и функционирането на работна група по инфраструктурните проекти. Нейните представители се ангажират пряко с преговори, служебна кореспонденция, работа по проектна и договорна документация, изготвяне на план-сметки и пр. Досегашната практика показва, че огромно административно натоварване пада само върху няколко човека, които често не успяват да извършат в срок необходимата за всеки отделен инфраструктурен проект дейност. По тази причина, считам, че ще бъде целесъобразно съставът на групата да бъде разширен с представители на всяка една основна секция на института (вкл. и на филиалите). По такъв начин натоварването и разпределението на задачите ще бъде поемано от по-голям брой хора, което ще допринесе за по-добрата ефективност. От друга страна конкретната информация за различните проекти за спасителни проучвания и обектите по тях ще достига по-бързо и оперативно до основните секции и отдели и филиалите на НАИМ.

Като обобщение от повдигнатите по-горе въпроси, свързани с финансовите постъпления на НАИМ и принципите на тяхното разпределение мисля, че за следващия мандатен период трябва:

1. Да бъде постигнат по-добър баланс между различните източници на финансови постъпления (спасителни проучвания по инфраструктурни проекти; бюджет, получаван от БАН; постъпления от дейността на Музея; научни проекти, вкл. международни; спонсори). По-добрият баланс ще позволи по-добра оперативност и по-голяма ефективност по отношение на преките функции на НАИМ, свързани с неговата научна дейност.
2. Да бъде направена промяна в основни принципи на вземане на решения по финансови въпроси и начини на отчетност, с цел постигане на по-добър баланс при разделението на управленските функции и постигане на по-голяма прозрачност на вземаните решения.
3. Да бъдат извършени промени в стратегиите, свързани с научната дейност и изграждането на специализирани кадри за нуждите на НАИМ. В частност

при тази точка трябва да се цели постигане на по-висок процент от привлечени средства по компонента 2 от бюджетните средства, разпределяни от БАН. Последният приоритет е пряко свързан с научно-изследователската и кадровата политика на НАИМ.

III. НАУЧНО-ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ДЕЙНОСТ И ПУБЛИКАЦИОННА ДЕЙНОСТ

Националният археологически институт с музей е най-голямата научна институция в страната, чиято основна задача е да развива археологическата наука както като фундаментални, така и като приложни изследвания с практическа насоченост. Ролята му е посочена в различни закони и подзаконни нормативни актове. По различни поводи често се изтъква, че в НАИМ работят най-много хабилитирани специалисти по археология, НАИМ има най-голям кадрови и материално-технически потенциал за развитието на археологическите изследвания на територията на нашата страна и пр. Друг е въпросът каква е реалната ефективност на този потенциал. Поне за мен нерадостният отговор е, че с оглед на наличните възможности нашата ефективност е ниска.

Поне от 10 години в НАИМ се наблюдава постоянна тенденция за намаляване не само на броя публикации и цитати, но и като цяло на публикациите, имащи характер на основни научни изследвания, а не на първични публикации и доклади (каквито са публикациите в АОР). От друга страна научният състав формално се е увеличил и подобна диспропорция и задълбочаваща се с годините негативна закономерност е меко казано странна.

Според мен научно-изследователската и публикационната дейност са неразривно свързани помежду си и не бива да бъдат делени при анализ. По тази причина в тази част от предлаганата тук програма ще ги разглеждам заедно, в общ контекст. Теренното, кабинетното или лабораторно изследване, трябва да води като естествена последица до публикуване на получените резултати. Това е естественият завършек на научно-изследователската дейност, а не предаването на отчетна документация за предходния сезон и подаване на документи и заявление за получаване на разрешения за теренни проучвания за следващия сезон.

Съобразно решенията на ОС на БАН и приетата от МОН стратегия за развитие на науката все по-голямо значение се отдава на преките резултати от научно-изследователска дейност – под формата на публикации, цитати, участие в

научни проекти и привличане на средства по тях. През следващите няколко години НАИМ ще трябва все повече да се съобразява с тази нова действителност и да я възприема в своите концепции за бъдещо развитие.

В частта за финансовите постъпления, вече обърнах внимание на това, че според мен в бъдеще трябва да бъде търсен по-добър баланс на финансовите постъпления на НАИМ, като бъде търсено увеличаване при постъпленията, свързани с научни проекти и фундаментални изследвания, за сметка на по-добър подбор на проектите, свързани с инфраструктурни, спасителни проучвания.

Периодични атестации

От гледна точка на ефективността на осъществявания от НАИМ научно-изследователски процес нееднократно съм заявявал, че за мен редовното атестиране е един от основните инструменти, които ще ни помогнат да се върнем към по-добри показатели на нашата институция и по-добри стандарти в областта на научно-изследователската дейност.

Проведената през 2015 г. атестация за периода 2011-2014, според мен беше полезна и показва както слабости, така и положителни тенденции, които могат да бъдат следвани и доразвивани. Обсъдените на последвалите заседания на НС и ОС несъвършенства в атестационния процес и направените предложения за подобрене могат да помогнат при предстоящи атестации процедурата да бъде още по-ефективна.

След атестацията за периода 2011-2014 г. бе прието правилото, че в НАИМ атестация ще бъде извършвана на всеки 3 години. Този срок вече беше изпуснат. При това положение ще се наложи през първата половина на следващата година отново да бъде извършена атестация за 4-годишен период, която трябва да обхване периода 2015-2018 г.

Поддържам основните принципи, които бяха зададени от ръководството на НАИМ и от НС като основа при последната атестация, а именно – водещи учени, демонстрирали по-добри показатели, да получават бонус върху своето заплащане за следващия атестационен период, а учени, които показват резултат, значително по-нисък от средния установен за техните групи да понесат административно наказание. Считаю, че тези принципи трябва да бъдат прокарани последователно без компромиси, включително и ако се налага да се стига до освобождаване на служители, които показват ниска ефективност и капацитет за заеманите от тях щатни места.

НАИМ работи с обществени средства и е институция, която в голяма степен е на бюджетна издръжка. В този смисъл не можем да си позволим да имаме поведението на социално учреждение, в което заплати се получават просто за заеман щат и прослужено време, но не и за ефективна работа.

Този проблем не е от вчера, а се е формирал постепенно през последните няколко десетилетия. Една от причините за неговото възникване е и липсата на реални работни места, на които да бъдат осигурени нормални условия за труд и разпиляването на различните секции и отдели на голямо разстояние едни от други в различни райони на централната градска част. По тази причина постепенно се е достигнало до луксозно положение, в което ходенето на работа се е превърнало в един много условен и пожелателен процес. Далеч съм от това да обвинявам научните кадри на НАИМ за тази ситуация. Както отбелязах тя е резултат от процеси, които са се натрупали в течение на няколко десетилетия.

В средносрочен и дългосрочен план пряка възможност за решаване на този траен проблем дава и проектът за ремонт и адаптиране за нуждите на НАИМ на бившата сграда на топлоцентралата на БАН. Обърнал съм му отделно внимание в програмата. Ако успеем да реализираме този проект ще имаме възможност в една сграда да бъдат обединени всички основни секции и отдели, плюс библиотеката, научния архив, АКБ, депа за съхранение и обработка на материали, семинарни помещения и пр... Ако този проект се реализира, вече няма да имаме извинение за липсата на добри условия на труд.

Кадрова политика

Ефективността на научно-изследователската дейност е пряко свързана и с кадровата политика на институцията. Този въпрос вече бе повдиган в края на 2017 и началото на 2018 г. на заседания на Научния съвет и Общото събрание на НАИМ. Имах възможност да изкажа позицията си и продължавам да я поддържам – спазването на конкурсното начало при назначаването на научни кадри за различни секции и отдели на НАИМ ще позволи да се развива и по-добра ефективност сред наличния кадрови състав. По време на дискусиите с много колеги посочихме, че при всички нови назначения, през последните години, когато е имало открит конкурс, в следствие това назначение се е опровдавало напълно. Добрата конкуренция при честни и открити конкурсни условия трябва да бъде използвана като механизъм за повишаване на квалификацията и потенциала на наличния кадрови състав в НАИМ.

При последните промени в ЗРАС от началото на м. май, тази година процедурата по назначаване е опростена повече от досегашния вариант и е определена като събеседване. В същото време законът и правилникът за неговото прилагане не забраняват на различните научни институции да доразвият и усъвършенстват тази процедура, като я съобразят със своите нужди и възприети принципи за набиране на кадрови състав. По тази причина ще предложа на Научния съвет на НАИМ да бъдат разработени правила за провеждането на конкурсни процедури в НАИМ, като тези правила, бъдат съобразени с последната актуализация на ЗРАС и залегнат в нашия правилник.

В рамките на дейностите, свързани с кадровата политика на НАИМ и спазване на основни принципи в нея, ръководителите на отделните секции и отдели в институцията трябва да имат основно място. Тяхната роля в съблюдаването на стратегията по развитие на кадровия потенциал на НАИМ трябва да е основна, доколкото се предполага, че това са водещи специалисти, натрупали значителен научен и организационен опит и са сред водещите в своята област. По тази причина тяхната позиция за предстоящи конкурси и бъдещи назначения в ръководените тях отдели трябва да има основна тежест. Не е приемливо да бъдат подставяни пред свършен факт и да не бъдат уведомявани за назначения, които се извършват без тяхното знание в ръководените от тях отдели.

От друга страна ще очаквам в бъдеще по-активно поведение и инициативност в областта на кадровата политика от страна на ръководителите на секции и отдели. Процесът на създаване и селектиране на кадри е дълготраен и изисква активното участие на повече от един човек (независимо дали той е директорът на НАИМ или не). Като водещи специалисти в своята област ръководителите на секции и отдели трябва да имат актуални познания не само върху състоянието на подрастващите млади кадри в НАИМ (докторанти, новоназначени млади учени и пр.), но и като цяло върху състоянието на подрастващото поколение в тяхната област в страната. Трябва да има добра представа за наличните студенти по бакалавърски и магистърски програми и за докторантите в различните висши учебни заведения (не само в НАИМ). Привличането на тепърва обучаващи се и израстващи в професията млади кадри за участие на разкопки, разбира се, е един от възможните начини този процес да бъде наблюдаван и развиван. Благодарение на спасителните археологически проучвания, това може би е единственото звено, по-активно работещо през последните години при

процеса на създаване и развитие на млади кадри. Но то далеч не е единственото.

Следенето от близо на отчетните годишни докторантски сесии и станалите традиционни през последните години докторантски научни конференции също е пряка възможност да се следи или дори да се влияе върху този процес. За съжаление през последните години много рядко съм виждал присъствието на ръководители на секции и отдели от НАИМ или на водещи наши специалисти на този тип научни форуми за млади учени. А това е пряка възможност да се участва по-активно в процеса на наблюдение и в следствие в селектирането на подрастващите кадри. В рамките на програмата, която предлагам, ще очаквам едно по-активно присъствие, поемане на инициатива и носене на отговорност в този процес от страна на ръководителите на секции и отдели в НАИМ.

Общият поглед върху пропорционалното разпределение на възрастовите групи сред научния състав на НАИМ показва, че най-слабо представено е средното поколение от учени, в диапазона между 40 и 50 години. До тази ситуация се е стигнало по редица обективни и субективни причини, включително и кризата през първата половина на 90-те години на миналия век, когато за продължителен период от време в системата на БАН нямаше аспирантски (в следствие докторантски) конкурси, а по-късно бяха отпускани малко бройки, през големи периоди от време. По такъв начин някои от качествените като състав курсове от университетите от първата и втората половина на 90-те години на миналия век не получиха достатъчно възможности за професионална реализация и голяма част от тях остана извън рамките на професията.

В следствие процесът се задълбочи и заради все по-ниското ниво на средното образование в страната. Общата грамотност продължава да пада и вече почти не съществува конкуренция от качествени млади хора, които да осигуряват добра изходна база за развитие на кадровия потенциал на археологическата гилдия в страната. В специалност археология се влиза лесно, включително вече остават и незаети бройки в различните висши учебни заведения, които предлагат обучение в тази област. Голяма част от младежите, искащи да получат образование по археология, започват следване в чуждестранни висши учебни заведения и впоследстви не се завръщат в страната. Ситуацията е коренно различна, в сравнение с тази отпреди 10-15 и повече години и поне засега няма видими признаци тази

тенденция да се промени към добро. Процесите на глобализация и свободен пазар поне на този етап за нас се отразяват негативно.

В този контекст НАИМ трябва да има по-активни стратегии за изграждане на собствен кадрови потенциал и за задържане и развитие на нивото на неговата професионална компетентност. Общият поглед върху пропорционалното разпределение във възрастовите групи на научния състав на НАИМ показва, че през следващите 10 години предстои засилващ се процес на пенсиониране на значителна група водещи учени, които в голяма степен са основата на научния ни потенциал към настоящия момент. Стои отворен въпросът за адекватната и достойна замяна с млади специалисти, които имат образованието и професионалните качества да заменят постепенно тази група от наши водещи специалисти. Процесът в никакъв случай не е бърз, но за него трябва да се държи сметка от по-рано, като се следват активни собствени стратегии за развитие и набиране на млади кадри.

За целта е необходимо и поддържане на по-активни контакти по програми за студентски практики и специализации с университетите, които предлагат обучение по археология в страната. Това не трябва да е плод на личната инициатива на отделни наши учени (както е в момента), а да е част от целенасочени действия, общи за НАИМ. Както отбелязвам и в частта за източниците на финансови постъпления на НАИМ, за мен е изключително важно при следването на активни стратегии за развитие на млади кадри да се залага повече на изграждане и привличане на учени, които имат по-изявен профил на изследователи, а не остават в рамките на обикновени изпълнители, които не желаят да поемат инициатива, не желаят да носят отговорност и имат пасивно присъствие в научно-изследователската дейност на НАИМ.

Що се отнася до недостатъчния количествен състав на учени от средното поколение съм склонен да се търсят решения, включително и отвън като се потърсят възможности за привличане на качествени кадри от средната генерация от външни за НАИМ източници.

С цел подобряване на ефективността в областта на научно-изследователската дейност мисля, че могат да бъдат предприети по-активни политики за повишаване на квалификацията и усъвършенстване на специализацията на наличния научен състав. НАИМ разполага с достатъчно широка мрежа от контакти с редица сродни научни институции в Европа. Считаю, че съобразно ефективността на финансовите ни постъпления може да бъде създадена програма за краткосрочни стипендии (до 1-2 месеца) по научен обмен, при

който наши научни кадри да пребивават краткосрочно в чуждестранни научни институции с цел работа по съществуващи проекти, създаване на бъдещи проекти между партниращите институции и най-вече създаване на публикации. Като резултат от подобни краткосрочни „вътрешни“ за институцията стипендии може да бъде изисквано реализирането на минимум две публикации – една в европейско издание и една за изданията на НАИМ, като това би помогнало да бъдат преодолени част от проблемите за обема и качеството на реализираните от НАИМ научни публикации.

Собствена програма за краткосрочни специализации би дала възможност на по-широк кръг от наши специалисти да придобиват преки впечатления и опит за това как са изградени и как функционират сродни на нашата научни институции, като при възможност бъдат приемани и адаптирани за нуждите на НАИМ видените и усвоени добри практики. НАИМ от своя страна също може да бъде по-активен в приемането на гост-учени, като ремонтираният апартамент на ул. „Венелин“ вече дава възможност тази практика да бъде развивана. Бъдещото ремонтване и на другите две стаи в апартамента като квартири за гост-учени ще позволи тази дейност да бъде развивана с по-голям капацитет.

С цел насърчаване на дългосрочното и средносрочно инвестиране в собствената квалификация предлагам да бъдат потърсени механизми за поощряване на кандидатстването основно на млади наши учени, по докторски и пост-докторски програми (например различни стипендии на „Мария Скодловска Кюри“, стипендии към фондация „Александър фон Хумболт“, стипендии към различни научни и музейни центрове в Европа и САЩ и др.).

Друга мярка, която предлагам за повишаване на ефективността в научно-изследователската област е връщането към практиката за организиране на собствени сесии от вътрешни за НАИМ научни проекти (изложил съм идеята в частта за финансовите постъпления).

Един от основните проблеми, свързани с развитието на НАИМ в областта на фундаменталната научно-изследователска дейност е крайно ограниченият ни ангажимент към общоевропейски научни програми и проекти. Проектът „Ариадне“, по който се работи активно през последните години е едно от малкото изключения. Според мен стремежът за създаване и спечелване на поне един проект по програмите на European Research Council, ERA Twinning, Проектите, които ще наследят програмите от Хоризонт 2020 ще помогне за повишаване на ефективността на институцията, ще направи НАИМ по-

разпознаваем и търсен на европейско ниво партньор. Тук говорим не само за ефективност, но и за професионален престиж. Същевременно проектите от тази група носят значителни финансови позитиви, което би помогнало да се постигне и по-добър баланс в източниците на привличаните външни финансови средства.

НАИМ разполага с много широка мрежа от международни научни сътрудничества. Съществуват редица проекти, реализирани по академичния обмен на програмите по ЕБР. С риск да забравя някого ще изброя като примери дългогодишните сътрудничества по международен обмен със Сърбия, Полша, Белгия, Румъния, Украйна и др. Много от нашите научни кадри активно участват в подобни проекти и този факт трябва да бъде споменат като положителна тенденция, която трябва да бъде развивана и продължавана.

Но именно този положителен факт по никакъв начин не е използван за подобряване на състоянието на нашите собствени научни издания. Имаме голямо количество собствени научни проекти или партньорски участия в различни международни научни проекти. Работата по тях, постиганите резултати, категорично трябва да намират отражение в нашите собствени издания. Това е практиката, която развиват голяма част от нашите научни партньори. Научните кооперации са пряка възможност и за привличане на външни автори за нашите издания. Отчитам за себе си, че това е и мой личен пропуск за проектите, които ръководя. Мисля, че тук НАИМ разполага с ефективен механизъм, който да позволи подобряване състоянието на нашите издания. Механизъм, който до този момент е оставал слабо използван.

Съществуват редица добри партньорства с институти от сферата на Академията. С цел подобряване ефективността на партньорствата с рамките на Българската академия на науките бих предложил сключването на рамкови споразумения с институти като НИГГГ, Геоложки институт, Институт по минералогия и кристалорафия, Института по експериментална морфология и антропология, Природо-научен музей и др. Имаме достатъчно допирни точки в областта на интердисциплинарните проучвания с редица водещи институти от сферата на БАН. По-добрата съвместна координация и разработване на общи работни програми и проекти биха помогнали и за по-добрата ефективност. Проектът „Траки“ беше стъпка в това отношение, но проучванията в сферата на тракийската археология далеч не са единствения акцент за НАИМ.

Според мен като перспектива за средносрочно и дългосрочно развитие НАИМ има потенциал да изгражда профил, който да го направи водещ за Балканите и част от Югоизточна Европа научно-изследователски център в областта на археологията. За целта трябва да се фокусираме върху проекти и споразумения за сътрудничество с институции от Сърбия, Румъния, Гърция, Турция и Македония. Тук визирам и общи проекти за теренни проучвания. Някои споразумения вече съществуват и е въпрос на правилна политика да бъдат развивани. При правилно развитие на кадровата политика на НАИМ и осигуряване на добра изходна материална база можем да си осигурим потенциал за превръщане на НАИМ във водещ център за региона.

Въз основа на натрупания през годините опит не мисля, че имаме кадрови, организационен, финансов и технически капацитет да търсим по-широк фокус на развитие, насочен към по-далечни части на Европа или дори Азия. Няма как да се конкурираме на такова ниво с научни институции от богати европейски държави или САЩ, които имат съвсем различен потенциал и стратегии, обусловени и от държавната политика, и от ресурсите, заделени от съответните страни. Нашият стремеж по-скоро би трябвало да е насочен към домогване до водеща роля за региона, като се превърнем в търсен пратньор и трансмисия за водещи европейски проекти.

В този контекст би трябвало да са насочени и усилията ни към генериране на повече международни научни форуми (конгреси, конференции, симпозиуми, работни срещи), чийто основен инициатор и организатор да е НАИМ. Финансовите разходи за организирането на един такъв форум не са чак толкова големи и са напълно по възможностите на институцията. Същевременно съществуват и редица възможности за привличане на средства за организиране от външни източници. Успешна стъпка в това отношение е създадената инициатива за съвместни конференции между България, Гърция и Турция в областта на античната археология.

Мисля, че НАИМ има капацитет да осигурява провеждането на поне два международни научни форума на година, като за това трябва да има добро планиране и координация между отделните секции и отдели и обсъждане на плановете и потенциалните възможности за предстоящи периоди на ниво Научен съвет, като това бъде обвързано и с приемането на бюджета за предстоящата календарна година.

Годишните национални конференции са форум, на който НАИМ подчертава своята водеща в организационно и методическо отношение роля в областта на българската археология. Същевременно напоследък традиционната

национална конференция през месец май като че ли позагуби активно присъствие на голяма част от гилдията в страната. Не мисля да се придържам към наложената през последните години практика организирането на годишната национална конференция да бъде възлагано постоянно на едни и същи хора. Вероятно подобно решение е по-лесно, но то не е добро от управленска гледна точка и в дългосрочен план води до амортизиране, еднообразност и загуба на мотивация, които на свой ред вредят на крайния резултат. Мисля да променя принципа на организиране, като той бъде поеман ротационно от основните секции на НАИМ, при пълното съдействие на Научния секретариат и ръководството. Бих заложил на предоставянето на по-голяма инициатива на секциите на института. Отворен съм за всички идеи, които биха помогнали да подобрим формата и съдържанието на годишната национална археологическа конференция, защото тя наистина е важен за НАИМ форум. Той е важен за нашето активно присъствие и за контакта ни с гилдията от цялата страна.

Мисля да предложа реализирането на още една мярка, свързана с по-добрата обществена и професионална разпознаваемост на НАИМ и с активния професионален живот в гилдията. Става въпрос за организиране на традиционни лекции, които да бъдат провеждани редовно, а не инцидентно в нашата заседателна зала. Подобни практики са съществували през различни периоди от съществуването на института и музея.

Предлагам създаването на програма, по която в НАИМ редовно се провеждат лекции от чуждестранни лектори – изявени учени, които имат актуални открития и постижения. До този момент имаме посещения от външни лектори, но това е по-скоро инцидентно. При предварително планиране можем да реализираме програма, която да бъде предвиждана поне за няколко месеца напред – зимен и летен семестър или минимум 3-4 месеца напред, като програмата за следващия период бъде обявявана на нашия сайт и във фейсбук. Паралелно с това могат да бъдат осигурявани лекции и от водещи учени на НАИМ, които да изнасят лекции по свои актуални изследвания, открития, направени през последните сезони и пр.

Подобна програма от лекции ще позволи както редовното привличане и ангажиране на специализирана аудитория – учени, доктранти, студенти, така и на аудитория от широката общественост, за която НАИМ ще осигурява допълнителна информация и ще предизвиква повече интерес. Същевременно това ще позволи научния живот и дискусиите по научни проблеми в рамките на самия институт да бъдат по-активни и редовни.

С цел да не се стигне до прекалено натоварване и бързо амортизиране на програмата предлагам тези лекции да бъдат по две в месеца – една от изявен чуждестранен учен и една от учен, служител на института. Ако се отчетат зимните и летните семестри и активния полев сезон, това биха били общо 16 лекции за календарна година. Разноските за път и нощувка на чуждестранните учени могат да бъдат поемани от НАИМ, като това е инвестиция в своеобразен вид реклама, а същевременно при каненето на конкретни водещи учени ще се преследват и други цели – свързани с изграждането на потенциални научни мрежи, инициране на общи проекти и пр.

Организирането и провеждането на програмата от лекции може да бъде възложено на Научния секретариат, а за планирането и поканата към конкретни водещи учени инициативата трябва да бъде на секциите и отделите на НАИМ. Разбира се, създаването на постоянна програма от лекции не изключва изнасянето на доклади извън нейните рамки.

Структура и основни задачи на секциите и отделите на НАИМ-БАН

Пряко свързана с научно-изследователската дейност е структурата на основните секции и отдели на НАИМ и разпределението на изследователските задачи помежду им. Тази структура се е наложила постепенно във времето, като покриваща основни хронологически периоди и разнообразни направления в изследователската ни дейност. Последната актуализация и допълнение бяха направени през миналата година, когато към групата за интердисциплинарни изследвания бяха добавени и функциите, свързани с поддръжката, администрирането и развитието на АИС АКБ. Според мен в актуалния си вид структурата на основните ни изследователски секции и отдели е оптимална и не се налага да търсим никакви промени в нея. Въпросът за ефикасността на различните секции и отдели е свързан по-скоро не с тяхната структура, а с кадровата политика и със спазването на принципите на честна и открита конкуренция и набиране на нови специалисти посредством конкурси с ясни правила.

В тази част накратко бих искал да се спра по-скоро на тревожното състояние на двата ни филиала – във Велико Търново и Шумен. Кадровият им потенциал през последните години драстично спада, заради постепенното пенсиониране на някои от водещите учени в тях и липсата на достойна замяна. Имал съм възможност да разговарям по тези въпроси с някои от колегите от двата филиала и впечатлението е, че настроението е

песимистично. Към това, за мое голямо съжаление, се добавя и трайната през последните години не добра комуникация със секцията за средновековна археология. Считам, че НАИМ категорично не може да си позволи отказване и оттегляне от основни свои задачи, за чието реализиране са и създадени двата ни филиала. Проучванията на старите български столици са пряко свързани с качеството на експертизата, която осигуряваме на национално ниво. По тази причина трябва да бъдат предприети активни мерки за стабилизирането на двата ни филиала и подсилването им с нова генерация от учени. Проблемът не е еднозначен и не е от вчера. Към настоящия момент той е пряко свързан и с тежкото състояние, в което се намира университетът във Велико Търново, осигурявал години наред качествени генерации от млади специалисти. При Шуменския университет нивото никога не е било високо. Въпросите как могат да бъдат изградени, мотивирани и привлечени млади специалисти, които да бъдат качествено попълнение за нашите филиали не могат да получат бързи и еднозначни отговори. Необходими са общи усилия и изграждане на стратегия, която да бъде следвана последователно от двата филиала, ССА и ръководството на НАИМ, за да постигнем положителна промяна на сегашното състояние. На заседанията на НС бе предложено създаване на работни групи, които да предложат конкретни мерки. Време е намеренията да преминат към действия.

Издателска дейност

В края на 2016 г. Научният съвет на НАИМ прие „Стратегия за оптимизиране на издателската и книгоразпространителската дейност на НАИМ-БАН“, изготвена въз основа на анализ за констатираните дълготрайни проблеми за НАИМ в тази област. Доколкото съм участвал в нейното разработване и голяма част от визираните в стратегията проблеми остават, съм използвал част от стратегията и за настоящата програма за управление и развитие. Няма да повтарям напълно текста на стратегията, направените в него констатации са актуални и сега.

Текстът бе обсъден и бяха гласувани мерки, свързани с неговото прилагане. На този етап – повече от година и половина по-късно не може да се каже, че се забелязва промяна в състоянието на изданията на НАИМ, като въпросът е пряко свързан и с научно-изследователската дейност и с реализирането на публикации по нея - публикации, които трябва да неразделна част от онсовната дейност на научния колектив на институцията. Бяха направени промени в редакционните колегии, възприети принципи за свободен достъп

за следващите години, но конкретните стъпки по гласуването в края на 2016 г. мерки са частични или все още липсват напълно.

Основните проблеми са свързани с редовността на публикуване, събираемостта на нови текстове за изданията, бързината на последващата редакторска обработка, липсата на реферативни индекси (нито едно издание на НАИМ все още не разполага с такъв).

Към настоящия момент официално НАИМ поддържа с различна честота общо 11 издания. На заседание на НС бе взето решение и за поддържане на още едно, допълнително издание – свързано с публикуването на резултатите от спасителни разкопки. Последното е много важно, защото е пряко свързано с проблема за липсата на крайни научни продукти от многобройните спасителни проучвания, които НАИМ реализира през последните години.

През 2018 г. на заседания на НС и на ОС бе прието, че периодични издания, върху които ще бъдат насочени основните усилия, за да получат след контролен период реферативни индекси са официалният орган на НАИМ списание *Археология*, а така също и *Studia Praehistorica*, *Нумизматика*, *сфрагистика* и *епиграфика*, *Приноси към българската археология* и *Интердисциплинарни изследвания*. Всички те покриват основни хронологически периоди или специфични интердисциплинарни направления, развивани от НАИМ. От всички изброени само *Нумизматика*, *сфрагистика* и *епиграфика* запазва редовност на издаването, но и при тази поредица има какво да се желае по отношение на процеса на реферирание и редактиране на получените текстове и обема на информацията, която е на чужд език. Не включвам в този преглед изданието *Археологически открития и разкопки*, доколкото редовността на неговото издаване и събираемостта на текстовете е пряко обвързана с годишните археологически отчети и получаването на разрешения за теренни археологически проучвания през следващия сезон. Поредицата *Каталози* на Националния археологически музей също поддържа редовност на изданията, като и там регулярността се дължи и на други обсъждания, пряко свързани със спецификите на дейността на музея и реализираната от него програма от временни експозиции.

В редакционните колегии бяха направени актуализации и промени, като в стратегията се казва, че основната отговорност се носи от главните редактори, като: „*Редакционните колегии трябва да зложат и строго да спазват определена периодичност на публикуване на изданията (освен поредиците Дисертации, Известия на Националния археологически*

институт и Разкопки и проучвания). Главните редактори ще отчитат дейността си с писмен доклад пред НС на НАИМ не по-рядко от веднъж годишно или когато това бъде поискано от НС. При неодобрение на представените резултати главният редактор може да бъде сменен.“

Именно тази част от стратегията трябва да придобие конкретна форма – процес на ежегоден контрол и отчетност пред НС на избраните главни редактори и предприемане на конкретни мерки, всяка една година, съобразно показаните резултати. На главните редактори трябва да бъде даден първоначален срок от максимално 2 години за реализиране на промени, съобразно приетата стратегия. В случай, че няма промени към желаните резултати редакторите трябва да бъдат заменени с други представители на научния колектив на НАИМ, които да предприемат достатъчно активни действия, за да се справят с възникналата ситуация. Според мен една от конкретните стъпки, които трябва да бъдат предприети тук е свързана с кръга от специалисти, върху които пада пряката отговорност за реализирането на издателската политика. Няма пряко изискване главните редактори да бъдат хабилитирани учени. Подобен подход през годините се е наложил по-скоро заради презумпцията, че хабилитираните учени разполат с по-голям опит и натрупани професионални познания. Въпреки този подход, не виждам неговото задължително прилагане да се доказало като много успешно. Наличието на хабилитация и дълъг професионален опит не означава непременно, че даден учен ще се справя добре със задачите, свързани с управлението и редакцията на дадено научно издание.

По тази причина предлагам кръгът от учени в НАИМ, сред които се избират потенциалните главни редактори да бъде разширен и сред по-младите представители на научния колектив. Тук ще бъдат търсени не толкова рутинна и натрупан професионален опит, колкото инициативност, притежаване на съвременни познания в областта на книгоиздаването и книгоразпространението, комуникативност, владеене на чужди езици.

Редакционните колегии бяха обновени и разширени като състав, с оглед на необходимостта от привличане на външни за институцията учени. Бяха предприети първи стъпки, за да се стъпи върху принципа на независимо външно рецензиране (external peer review). Що се отнася до международните и вътрешни научните мрежи, които имаме и привличането им към редакционните колегии съществува още една възможност, която не е използвана напълно, а би могло. Става въпрос за почетните член-кореспонденти на НАИМ. През годините са били избирани такива, като по

правило това са водещи европейски учени в различни области на археологическата наука. Изборът на нови кандидатури и привличането им към сътрудничество в редакционните ни колегии е инструмент, който до този момент не е използван.

През последните 4 години не успяхме да се справим с предизвикателството някое от изданията на НАИМ да получи реферативен индекс. Считаю това и за свой личен неуспех. Бях част от управлението на НАИМ през последните 4 години и този неуспех е и мой. Необходимо е през следващия мандатен период този проблем да бъде поне частично решен, за да ни помогне на свой ред да преодолеем последващи проблеми, свързани с количеството публикации на учените в НАИМ и в частност на количеството публикации в реферирани издания. Решаването на този проблем е първа и основна задача за издателската ни дейност в близък план.

По отношение на изданията, за които не се гони придобиване на реферативен индекс и които не са обвързани с изискване на регулярно публикуване като *Известия на археологическия институт, Разкопки и проучвания, Дисертации, Годишник на националния археологически музей* също има какво да се желае като визия, по-модерен формат, обем на публикуваната на чужд език информация, редакционен подбор. Според мен в тази група от издания НАИМ има една голяма липса, която през годините не е намерила адекватно решение. Монографичните трудове са основен и водещ научен продукт в кариерата на всеки един учен. Като формат, съвременна визия, структура, възможности за визуализация изданията на НАИМ не предлагат на нашите специалисти добри варианти за публикуване на фундаментални монографични изследвания. При *Разкопки и проучвания* форматът е ограничен, а при *Дисертации* става въпрос за публикуване на монографични изследвания пряко свързани с началото на кариерата на всеки един учен, но не и с нейните по-късни етапи. За решаване на този въпрос трябва да се помисли или за трансформиране и актуализиране на формата на някое от наличните издания, или за обособяване на поредица, която дава възможност за публикуване на фундаментални монографични изследвания.

Пряко свързано с публикационната дейност е книгоразпространението. В сегашния си вид в НАИМ то е отживяло своето време. Не можем да оставяме на ниво разнасяне „на ръка“ на книги за обмен и за разпространение по отделни книжарници в София. Необходими са незабавни действия с цел създаване на възможност за разпространение и закупуване на изданията на

НАИМ on-line. Става въпрос за поддържане на активна банкова сметка, използвана за този вид дейност, поддържане на кореспонденция, изпращане на пратки по постъпили заявки. А запитвания за закупуване на наши издания постъпват. Но винаги се сблъскват с инцидентния и аматорски характер на разпространение, който нашите издания имат понастоящем. В приетата стратегия се говори и за поддържане на абонамент, подготовка и разпространение на бюлетин с изданията за съответната година на НАИМ – тези задачи изискват преминаване от разпространение „на парче“ към организирана и систематизирана дейност.

За да бъде решен този проблем трябва да бъде предприета още една стъпка, за която стана въпрос при обсъжданията през 2016 и впоследствие. Тя така си и остана пожелателна и нереализирана. Броят на нашите издания, големият обем постоянни оперативни задачи, свързани с тяхното поддържане, издаване и разпространение отдавна налагат извода, че на НАИМ е необходим отделен специалист на щат, който да се занимава изключително и само с нашите издания и с тяхното разпространение, както и с рекламата им. Необходим е млад човек с компютърни и езикови умения, който да поеме тези оперативни задачи. В противен случай нишката в общото звено *книгоиздаване-книгоразпространение* винаги ще се къса и ще остава в сферата на пожелателното, отправено към специалисти, които по длъжностни характеристики имат други основни задачи и функции. Принципът трябва да бъде *конкретен човек - конкретни задачи - конкретна отговорност*. В момента имаме размиване на отговорността и функциите, които се изпълняват от различни хора паралелно на основните им задължения.

Винаги при обсъжданията през последните няколко години е повдиган въпросът за финансовата дисциплина и финансовата ефективност, които трябва да бъдат търсени при нашите издания. Това бе и причината за силното орязване и намаляване на средствата, разходвани за предпечатна и книгоиздателска дейност. Финансовият преглед направен за периода 2010-2015 от счетоводството на НАИМ ясно показва рязкото намаляване в пъти на средствата, разходвани по това направление.

При приемането на стратегията от края на 2016 се премина към дигитално публикуване в ограничен тираж, който да служи за библиотечен депозит, книгообмен, авторски екземпляри, редакторски бройки и пр. За останалите потенциални ползватели се предвижда електронен свободен достъп, като на първо време се прие той за е безплатен за кратък изпитателен срок. Бяха

предприети първи стъпки за създаване на уебсайтове за всяко едно отделно издание. Тези мерки намират оправдание с оглед на спазване на финансовата дисциплина.

Въпреки предприетите мерки въпросът с разходваните за книгоиздаване средства не е еднозначен и остава открит. Предприетата в момента стратегия е пряко обвързана с ограниченията по ЗОП (Закона за обществените поръчки), които предвиждат при изпълнения на договори за поръчка до 30 000 лв (общо) без ДДС да не бъде прилаган ЗОП. При това положение може да се възлага директно, като не се провеждат конкурси за всяко едно отделно издание. Този подход печели време и ни дава възможност да избираме изпълнители, които предлагат качество и срок. Имали сме неприятен опит с изпълнители на поръчки по ЗОП, които са печелили конкурсите и след това са отпечатвали некачествен продукт.

Същевременно механичното решение да се държи финансовият лимит на издателските разходи на НАИМ за календарната година под границата, определена от ЗОП не работи ефективно и води със себе си други проблеми. Още през първата половина на годината по-голямата част от средствата вече са изразходвани. Издаването на каталози за разнообразните изложби, които музеят организира изисква значителни средства. Обикновено това са по-люксови издания, които имат различия с целите и задачите, които преследват чисто научните издания на НАИМ. Разпространението на първите е насочено към по-широка потребителска група. Правят се опити да се намират допълнителни средства от спонсори за различни каталожни издания (например само за последната година и половина привлечените от спонсори средства за някои по-люксови каталожни издания са над два пъти повече от определения лимит по ЗОП) и въпреки това на подобни допълнителни постъпления не винаги може да се разчита. Същевременно ако периодичните издания, споменати като приоритетни по-горе започнат да излизат редовно и продължи същия годишен интензитет на публикуване на каталожните издания, определената като лимит, който не трябва да бъде надхвърлян за годината, сума от 30 000 лв, категорично няма да бъде достатъчна и ще трябва да се стигне до изчакване и прехвърляне на издания от година в година (без да се броят изданията по другите поредици – Разкопки и проучвания, Дисертации, ИАИ, Плиска-Преслав и пр...). Само за предпечат годишно биха били разходвани над 1/3 от средствата във фиксирания финансов лимит, без да говорим за отпечатването.

Според мен трябва да бъдат търсени организационни и нормативни възможности да бъдат разделени като пера и дейности средствата отделяни за поддържането на периодичните издания по чисто научно-изследователското направление от средствата, заделени за подготовка и отпечатване на каталожните издания, свързани пряко с дейността на музея. Така ще може да се подхожда по-оперативно. Ако бъде намерен такъв начин – това ще помогне за по-голяма оперативност и по-голяма свобода на вземаните решения, без да се налага да се влиза в ограничителните процедури по ЗОП, които губят време и не дават възможност за нормално планиране. За себе си все още нямам ясен и окончателен отговор как това да стане, но мисля, че подобен подход трябва да бъде реализиран.

Що се отнася до книгоразпространението – ще си позволя да засегна още един въпрос, който според мен трябва да намери по-добро решение в сравнение с актуалното състояние на нещата. В магазина-книжарница на музея се разпространяват всички наши издания, а така също под формата на консигнация огромно количество книги било с рекламно, било с научно-популярно и по-рядко с чисто научно съдържание. Мисля, че за в бъдеще трябва да има по-добър контрол върху книжните издания, които се разпространяват в нашата книжарница, като задължително бъде дадена възможност да се разпространяват публикации, чиито автори са наши служители (независимо дали тези публикации са излезли официално от името на НАИМ). Основна задача в длъжностните характеристики на нашите специалисти е занимаването с научно-изследователска дейност в областта на археологията, така че всяка подобна проява би трябвало да бъде поощрявана. Освен това нашият магазин-книжарница, на практика е най-добре снабденият със специализирана археологическа книжнина и този статут трябва да бъде поддържан. Той е свързан и със статута на НАИМ като най-голямата специализирана за археология научна институция в страната.

В заключение към тази част от програмата ще кажа, че поддържам категорично решението взето на заседание на ОС през пролетта на 2018 г., в което се казва, че с цел активизирането и насърчаването на публикуването в издания на НАИМ всички членове на научния състав се задължават да предават минимум по една публикация за изданията на НАИМ годишно. Наясно съм, че това е кризисна мярка, която би трябвало да има временен характер, но за следващите няколко години това решение трябва да бъде спазвано. Още едно изискване, което бе посрещнато с възражения и дебати за мен е необходимо, с цел преодоляване на проблемите с броя и качеството на създаваните от служители на НАИМ публикации. Става въпрос

за изискването хабилитираните учени да имат поне по една публикация в реферирано издание годишно. Наясно съм, с част от представените при дискусиите контрааргументи, че публикуването в подобни издания често се проточва продължително във времето във връзка с процеса на рецензиране, направа на корекции и вземане под внимание на препоръки от рецензентите. Т.е. някаква строга регулярност не може да бъде търсена. От друга страна спазването на подобно изискване и контролът върху неговото изпълнение спокойно могат да бъдат правени не за всяка календарна година, а за атестационен период – като изискването ще бъде за всеки атестационен период съответния специалист да има минимум толкова броя публикации в реферирани издания, колкото са годините на атестационния период. При достатъчна публикационна активност и генериране на текстове, които регулярно да бъдат подавани през годините към различни научни поредици не виждам причина при подобен процес на натрупване да имаме и адекватно отражение в излезлите от печат публикации.

IV. НАЦИОНАЛЕН АРХЕОЛОГИЧЕСКИ МУЗЕЙ

Националният археологически музей е най-големият специализиран музей за археология в страната. Наред с Народната библиотека и Етнографския музей той е и сред най-старите и утвърдени културни институции на съвременна България. Непосредствената връзка между музей, предоставящ солидна емпирична база и институт, осигуряващ широк спектър от научни изследвания, винаги е била огромно предимство за НАИМ, макар че това предимство не винаги е било оценявано по достойнство от част от колектива, работещ в институцията.

Тенденции от последните години, налична база и положителни предпоставки:

През последните години могат да бъдат отбелязани редица натрупани положителни тенденции, които да бъдат използвани, за да се надгради съществуващото ниво и да се постигне по-добра ефективност на музея в бъдеще.

- Сформира се млад екип с добри идеи и има добра атмосфера за работа.
- Има увеличен поток от посетители – тенденцията се дължи както на различните разнообразни временни изложби, реализирани в музея

през последните години, така и на трайно нарастващия напоследък туристически поток в столицата

- През последните години бяха стартирани редица мероприятия, насочени към повишаване на посещаемостта и подобряване на крайните продукти, които музеят предлага на посетителите – създаване на мобилно приложение (което да играе ролята на аудио-гайд), издаване на водачи (по основни зали, периоди и теми), създаване на фейсбук група и др.
- Добрите контакти с редица държавни институции и със Столична община, на чиято територия е НАИМ-БАН и в частност НАМ.
- Винаги са били предимство централната локация на музея и притежаването на един от най-богатите фондове в страната

Финансови проблеми:

Средствата за охрана се отпускат централно от бюджета на БАН. Същевременно всички средства, необходими за нормалното и ефективно функциониране на музея, вкл. поддръжка на наличния сграден фонд и поддръжка на съхраняваните в музея ДКЦ се осигуряват от допълнителни постъпления на НАИМ. Хроничният недостиг на средства за различни видове дейности, осъществявани от музея и свързани с неговата поддръжка води до трайни негативни последствия във всички изброени по-долу направления.

Водещ въпрос в една стратегия за развитие на музея трябва да бъде не само повишаване на средствата, които музеят акумулира, но и как тези средства се разпределят и ре-инвестират.

Основните възможности за изход от създалото се положение трябва да бъдат търсени в мерки, насочени към сериозно увеличение на постъпленията от различните дейности, свързани с музея, като бъдат използвани по-ефективно неговия потенциал и сериозни ресурси.

Средствата, получени от посещения на музея за 2017 година са над 230 000 лв (равняващи се на средствата, получени от НАИМ по инфраструктурен проект за над 2 000 000 лв), което е близо два пъти повече, в сравнение с предходната 2016 година. През 2018 година също се наблюдава запазена тенденция за по-високи постъпления по това перо. Въпреки сериозното увеличение, това не е достатъчно, на фона на капацитета, който притежава нашия музей. Съществуват регионални музеи, които отчитат по-висока посещаемост от нашия, а Националният археологически музей е най-големият

археологически музей в страната, притежаващ богат фонд и много добра, централна локация.

Увеличеният туристически поток, като възможен източник за трайно повишаване на приходите не се използва пълноценно. Информацията трудно и бавно достига до потенциалните крайни потребители.

Кадрови проблеми:

Хронични са проблемите, свързани с обслужващия персонал. Музеят трудно намира и задържа кадри на позициите пазител-информатор и ескурзовод.

Ниското заплащане не позволява набирането на млади хора, които да бъдат заинтересовани. Работата и заплащането не са атрактивни. Още по-трудно и дори невъзможно е намирането на хора, които да имат задоволително владеене на чужди езици.

Възможности за временна заетост (граждански договори, студенти под формата на практика през летния сезон, стажанти) не се използват.

Трябва да бъде прекратена практиката за вземане на щатни работни места от музея и прехвърлянето им като скрити назначения на учени в института. Подобни практики през последните години неколкратно поставиха в кризисно състояние, за продължителни периоди от време, нормалното функциониране на музея. Персоналът на музея има санитарен минимум, който не трябва да бъде нарушаван.

Въпросите, свързани със специалистите, работещи в основните отдели на музея и ЛАКР са много и от различен характер. Кадрите, които се назначават в отдел Фондове и Експозиции на музея като цяло имат специализирано образование по археология, а не в областта на музейното дело.

На лице е сериозно противоречие – от една страна хората, които работят в музея са професионални археолози по образование. Нормално е те да имат своите специализирани интереси, съобразно професионалните им профили, и да предявяват своята необходимост от участие в теренни проучвания. Това предопределя тяхното често отсъствие и постоянната нужда да се изготвят вътрешни графици за планираните отсъствия. Същевременно организирането на една пълноценна временна изложба с цялата необходима предварителна работа (организация, подготовка на документация, създаване на инфраструктура, търсене на бюджет, дизайн, реклама, каталог и пр...) изисква значителен човешки кадрови ресурс, с

какъвто музеят често не разполага, дори и при липса на временни отсъствия сред персонала на двата основни отдела – Експозиции и Фондове.

Съществува и рутинна работа по поддръжката и обслужването на фондовете и сградния фонд, която по такъв начин периодично е спирана и отново започвана. Няма систематичност и последователност в нейното изпълнение. Налагащата се кампанийност води след себе си хронична липса на последователност и систематичност на полаганите в една насока усилия.

Интензивният график на планираните през всяка календарна година временни изложби изисква по-голям в количествено отношение кадрови капацитет.

Необходимо е намиране (централно от БАН ?) на допълнителни работни места (особено за отдел експозиции), които да позволят пълноценна постоянна работа по текущите изложби. Музеят има нужда от минимум две допълнителни щатни бройки в това направление.

Липсват хора със специализирано музейно образование (музейно дело, музейна педагогика, дизайн и пр.). В българските университети предлаганите специалности не създават специализирани кадри, които да отговарят на изискванията за професионални познания в областта на музейното дело на съвременен ниво. При липсата на пряка възможност директно да бъдат привлечени кадри със специализирано образование в музейната област на българския трудов пазар НАМ би трябвало да се опита да изгради своя стратегия за създаване на кадри и подобряване на специализацията на своите налични кадри:

1. Търсене на възможности за краткосрочни и средносрочни специализации в областта на музейното дело на наличните кадри от отдел Фондове и Експозиции. Специализации и обмен със сродни музейни институции в чужбина. Съществуват достатъчно на брой контакти с редица водещи европейски музейни институции.
2. Търсене на възможности за кооперация в България с организации, които са по-успешни в областта на музейния мениджмънт и предлагането на реализирани музейни продукти. Създаване на съвместни проекти, които да позволят натрупване на опит сред наличния състав от специалисти.
3. Предварителна работа със студенти, още преди да са получили бакалавърска и магистърска степен. По-активна политика на търсене на бъдещи кадри на музея сред обучаващите се на ниво бакалаври и магистри. Инвестиране в обучение в областта на музейното дело при

перспективни млади кадри. Един от възможните механизми за предварителен подбор на бъдещи собствени кадри в областта на музейното дело е активното провеждане на стажове и практики и осъществяване на предварителен подбор по такъв начин.

Проблеми между вътрешни звена и отдели в НАИМ:

Деленето на „учени“ и „музейни работници“ и подчертаването на това деление в редица дискусии на Общи събрания на НАИМ през последните години за мен е негативно явление, което е симптом на друг проблем – липса на чувство за единност и за работа в един общ колектив, в който всеки има своето място и своя специализиран професионален профил. Често тази дискусия придобива некоректни измерения в делене на „чисти учени“ (които нямат особени задължения) и „обслужващ персонал“ (който трябва да е на разположение по всяко време). Работата на специалистите, работещи в различни секции и отдели на НАИМ би трябвало да се допълва взаимно и това да допринесе за по-добър общ краен резултат. Едно от основните предимства на НАИМ винаги е била двойната структура между музей и институт, които взаимно се допълват. Считаю, че създаването и толерирането на усещане за изключителност, привилегированост, самодостатъчност и крайна обособеност на отделните секции и отдели в музея и института (и на отделни специалисти, работещи в тях) не носи добър краен резултат за цялата институтция.

Като източник и база за възможни научни изследвания музеят не е използван пълноценно от хората, които работят в секциите и филиалите на института. Материалите съхранявани във фондовете са изключително богати, а много малка част от тях са ползвани като обекти за научни проекти, изследвания и публикации. От друга страна през последните години постоянно се отчита тенденцията за намаляване на публикациите на учените от НАИМ. Има учени от секциите в института, които сравнително редовно работят с материали от фондовете на музея, но тези учени са по-скоро изключение. Увеличеният обем на обработка и публикуване на материали, съхранявани във фондовете на НАИМ може да помогне за решаване и на друг основен за НАИМ проблем – този за броя на публикациите и за поддържането на изданията. Може да бъде помислено за възможности за допълнителна мотивация и стимулация на публикации на материали от фондовете на НАИМ в изданията на НАИМ.

Като основен извод може да бъде отбелязано, че Музеят има много по-голям потенциал да бъде използван като основно звено в двойната структура между музей и институт, в сравнение със сега съществуващата ситуация.

Проблеми на сградния фонд:

За всеки, който се е занимавал по-отблизо с въпроси, свързани с поддръжката на сградата на музея, не са тайна огромното количество проблеми, свързани с това важно за съществуването и функционирането на музея направление.

Сградата е паметник на културата. Отделни нейни части са на възраст съответно над 450, над 120 и над 80 години. Те носят сериозните проблеми на поддръжката на старите сгради и тяхното адаптиране в съвременна среда.

През последните години бяха предприети дейности по климатизирането на зала Трезор, ремонт на Заседателната зала на НАИМ, ремонт на отоплителната инсталация в цялата сграда на музея, ремонт на системата от улици на покрива и изграждане на система, предпазваща от обледяване, обновяване на системата за противопожарно известяване и др.

Най-големият проблем, който трябва да бъде решен през следващите две години е този, свързан с конструктивната сигурност на крилото между Буюк джамия и БНБ, както и на пристройката на джамията при северозападната, централна фасада. За съжаление, предприетите през последните години опити да се реши този проблем не доведоха до краен резултат, а останаха на ниво предварително проучване и търсене на средства за осъществяване на необходимите ремонтни дейности.

На този етап е направено постъпление за спешен ремонт пред Междуведомствената комисия по бедствия и аварии.

Оптималният вариант би бил ремонтът да бъде осъществен генерално, като обхване и укрепване на куполите в джамията, изграждане на втора тоалетна (основен проблем за функционирането на музея), ремонт на античния, представителния и праисторическия фонд в централната пристройка и ремонт на лапидариума в основата на страничното крило.

Подобен вариант е най-тежък за изпълнение, но би позволил наведнъж да се решат основни проблеми, стоящи пред сградния фонд на НАМ. Независимо дали тези тежки ремонти бъдат изпълнени на един (общ) или на два последователни етапа, трябва да бъде предвидено цялостно затваряне на

Музея за определен период от време, докато текат ремонтните дейности. Това е необходимост и реалност и не следва да бъде възприемано като възможност, която може да се случи, но може и да не се случи.

Затваряне на музея за няколко месеца в активния сезон (доколкото ремонтните дейности, също са сезонно съобразени с по-топлото и сухо време през годината), неминуемо означава лишаване от приходи от музея за този период. Този факт и натоварената програма от планирани изложби са също сред причините ремонтът да бъде отлаган през последните години.

Влошаващото се състояние на сградата не позволява това отлагане да бъде продължавано във времето. Ремонтът трябва задължително да бъде реализиран в периода 2019-2020 година. Временното лишаване от приходи от музея трябва да бъде прието като необходима жертва, която не може да бъде избегната.

Технологичното време, докато трае ремонтът, може да бъде използвано за предприемане на нови мерки по подобряване на експозицията и изготвяне на нови продукти, които музеят да предлага на своите посетители, за да бъде направен по-атрактивна за посещение дестинация.

Докато не бъде осъществен основният ремонт на сградата, свързан с нейната конструктивна сигурност, допълнителни проблеми като климатизация, осветление, ремонти на отделни експозиционни зали и пр. би следвало да се считат за последващи и да не са приоритетни.

Състояние и поддръжка на съхраняваните в музея ДКЦ:

Основните функции на музея са свързани не само с експонирането и социализирането на съхраняваните в него културни ценности, но и с опазването и полагането на грижи за осигуряване на по-добри условия на съхранение на многобройните ДКЦ от фондовете. Това е основно направление в дейността на музея.

Състояние на фондовете:

В момента състоянието на фондовете е кризисно. На практика всеки един от наличните фондове – „Репрезентативен“, „Праистория“, „Античен“, „Средновековен“, „Каменни паметници“ и „Нумизматичен“ се нуждае от основен ремонт. Основен е проблемът не само за физическото състояние на помещенията, но и за обемите и пространството, които са крайно

недостатъчни за осигуряване на добро съхранение при съвременни стандарти.

Част от проблемите могат да бъдат решени, ако бъде реализиран големият ремонт на музея, включващ крилото към БНБ и централната пристройка. В случай, че това се осъществи ще бъдат ремонтирани „Репрезентативния“, „Античния“, „Нумизматичния“ и части от фонд „Праистория“.

Въпросът с необходимите пространства може да бъде решен в случай, че бъде осъществен идейният проект за ремонт и адаптиране за нуждите на НАИМ на бившата сграда на топлоцентралата на БАН.

Там могат да бъдат организирани фондови помещения, които да поемат част от материалите, съхранявани към настоящия момент във фондовете в сградата на „Съборна“ 2.

Необходим е контрол и предприемане на периодични мерки за подобряване на състоянието, в което се намират съхраняваните ДКЦ (каменни паметници, керамика, метал и пр.). В случая става въпрос не само за експонатите, които са в постоянната експозиция, но и за тези във фондовете.

За целта е необходима подобрена координация между отделните фондове и ЛАКР, както и повишаване на наличния ресурс от специалисти в ЛАКР.

Предлагани мерки:

1. В края на всяка предходна година изготвяне на график за работа по конкретни предмети, изискващи консерваторска и реставраторска намеса. Изготвяне на съвместни, координирани графици между специалистите от ЛАКР и фондовиците за всяка следваща календарна година. Отчет и рекапитулация в края на годината.
2. Търсене на възможност за осигуряване на минимум две допълнителни бройки за ЛАКР. Обособяване на специализирани позиции за реставратори на метал, керамика, камък, степониси.
3. Кандидатстване по проекти, които да осигурят допълнителни средства за работа по подобряване на състоянието на съхраняваните във фондовете ДКЦ.
4. Част от работата по подобряване на състоянието на експонати от постоянната експозиция или на такива, съхранявани във фондовете, може да бъде организирано под формата на семинари, студентски практики или уъркшопи.
5. Установяване на контакт с ръководството на Художествена академия и търсене на възможности за създаване на съвместни програми и

студентски практики по консервация и реставрация, които да послужат на НАИМ и като възможност за набиране и изграждане на специалисти за нуждите на институцията.

6. Една част от проблемите със състоянието на ДКЦ във фондовете може да бъде решена посредством включването на съхраняваните ДКЦ в научни проекти.
7. Друга възможна инициатива е периодично провеждане на временни изложби, при които от външни финансови източници могат да бъдат осигурявани средства за реставрация на експонати, които до този момент не са били реставрирани и не са били показвани. Съществуват многобройни паметници, някои от които не са реставрирани от времето на тяхното постъпване в музея, вкл. и от първата половина на миналия век. Първите подобни изложби („Среброто на траките“, Могилата „Мрамор“, „Требенище“) от последните две години дават добър резултат и показват, че подобен подход крие добри перспективи и при него може да се търси положителен ефект в различни посоки.

Дигитализиране на фондовете

Процесът е започнал и при репрезентативен и античен фонд е доста напреднал, но на практика е много далеч от завършване. Необходимо е продължаване на дигитализирането и попълването в дигитална форма не само на визуалната (снимки), но и на достатъчна по обем текстова информация.

Дигитализиране на фото-архива. Дигитализиране на фонда от негативи и плаки.

За дигитализирането на последните може да бъде използвана помощта на стажанти, практика на студенти или ученици (напр. от Професионалната гимназия по фотография и полиграфия). Вече са водени и предварителни разговори за съдействие от страна на Държавна агенция „Архиви“.

Билети, предлагани от музея продукти, мениджмънт на магазина

Трябва да бъдат потърсени възможности да бъде направен форматът на предлагане на билети по-разнообразен и атрактивен за посетителите. Възможни мерки са: създаване и предлагане на месечни и годишни карти, които дават възможности за многократно посещение на музея (поименни, за да се избегнат злоупотребите); създаване на общи билети, които дават

възможност за посещение на всички музеи, които са в рамките на академията (Археологически, Етнографски, Природо-Научен, Антропологичен) – търсене на възможности за създаване на консорциум за общи билети и общи годишни билети за музеите в системата на Академията; с изключение на Антропологическия останалите три имат изключително благоприятна централна локация и са близо разположени един спрямо друг. Това е предимство, което трябва да се използва.

Подобрена работа с тур-операторските фирми, като за целта се потърси контакт и със сдружението на тур-операторите.

Преговори със Столична община и БНБ и решаване на дългогодишния проблем с липсата на място за паркиране на автобус/автобуси на туристически групи.

Основна ревизия и изработване на стратегия за търговската дейност на магазина и предлаганите в него продукти. В сегашния си вид магазинът все повече започва да прилича на улична сергия и кинкалория, в която се предлагат всевъзможни туристически сувенири, понякога несъобразени с профила на музея.

Създаване на собствени продукти (магнити, картички, реплики, сувенирни реплики на значими артефакти не само от експозицията и основните фондове на музея, но и от проучвания на неговите служители). Акцентиране върху тези продукти и обвързването им със стратегиите за мениджмънт на магазина. Категорично не трябва да бъдат предлагани сувенирни продукти, на външни фирми, които са свързани с експонати от експозицията и фондовете на НАИМ.

Основен преглед и ревизия на книгите, които се предлагат. Предварителен подбор на външните издания, които се предлагат в магазина на музея. Не сме задължени да приемаме абсолютно всички продукти, които фирми или издателства ни предлагат на консигнация. Преразглеждане на политиката за предлагане на специализирана археологическа литература. Освобождаване на възможностите за предлагане на научни книги, написани от служители на НАИМ, които до този момент са ограничени и често рестриктивни и субективно обусловени.

Реклама

През последните години е честа практика при реализирането на временни изложби да се използват възможностите на метрото и летището за реклама на тези събития и достигането на информацията до по-широк кръг от възможни посетители. Ползването на тези източници за разпространяване на реклама на този етап е по-скоро инцидентно (свързано с конкретни мероприятия), но показва полжителни резултати.

Трябва да се изгради стратегия за систематично разпространяване на постоянна реклама. Необходимо е да се проведат преговори с цел разпространяване на реклама на абонаментен принцип не само за отделни временни изложби, но и за реклама на постоянната експозиция на музея (метро, летище, градски транспорт, някои от телевизиите, радио). Като подход трябва да се преследва по-сериозно постоянно инвестиране в рамките на календарната година, от което после да се търси възвръщаемост.

Търсене на нови възможности за набиране на допълнителни финансови средства:

Формирането на бюджет за временните експозиции, които предлага музеят, винаги е свързано с търсене на допълнителни възможности за финансиране. През последните години постоянно се кандидатства по програмите и сесиите, които предлага Министерство на културата.

Търсенето на спонсори трябва да бъде не само инцидентно. Възможно е да бъде направено по организиран и регламентиран начин. НАИМ има добра обществена известност. За мен е оправдано създаването на „Дружество на приятелите на Националния археологически музей“. За членство в него могат да бъдат поканени различни както юридически, така и физически лица, чиито възможности и публични контакти да подпомагат дейността на музея и да я правят по-разпознаваема и обществено достъпна. На периодични (годишни ?) отчетни събрания членовете и потенциални спонсори ще бъдат запознавани с осъществената дейност, резултатите и с планираните нови събития през следващия сезон, като се предоставя информация за планираните бюджети и средствата, които се търсят. Трябва да бъде създадена практика за предлагане на спонсорски пакети, като съобразно обема на направената инвестиция на спонсорите се предлагат опции за различни реципрочни възможности за тяхната реклама.

За целта и Националният археологически музей трябва да има достатъчно добро ниво на планиране и оперативност, като е наясно какво е планирано за следващите минимум две години и предлага ясна информация с линейни графици и необходими бюджетни пера на потенциалните спонсори.

Мероприятията, при които на НАИМ се плаща наем за ползването на централната зала на музея осигуряват приходи и в тази насока през последните 15 години има както положителен, така и отрицателен опит. Осъществяването на тази дейност не трябва да пречи на музея да изпълнява основните си функции. Категорично трябва да бъде прекратена практиката за мероприятия да бъдат предоставяни дни, в които музеят предлага безплатен достъп. През последната година това донесе неколкократно до негативни отзиви за НАИМ в социалните мрежи. Лично на мен ми струваше немалки усилия да се срещна с някои от потърпевшите и да преодоля негативните реакции по наш адрес. По-ранното влизане и блокиране на музея от обслужващите външни мероприятия фирми също трябва да бъде ограничено и направено с ясен регламент.

Трябва да бъде отчетен фактът, че поведението на хората, които организират тази дейност пряко кореспондира с начина, по който НАИМ се представя в публичното пространство. Тази дейност е не само чисто организационна, но и рекламна. Необходимо е дейността по отдаването на централна зала под наем за външни мероприятия да бъде регламентирана не с отделни заповеди, а с правилник.

Стратегии за временните изложби, които предлага музея

Създаване на практика за по-ранно определяне на годишната програма (1 до 2 години предварително, минимум. За международните изложби и повече). Постепенно намаляване и по възможност избягване на практиката за краткосрочно планиране и реализиране на изложби в прекалено кратки технологични срокове.

Създаване на „стандартен пакет“ от документи, изискуеми от Националният археологически музей и на стандарти за транспорт и съхранение на експонати от НАИМ, участващи в чужди изложби. За образец могат да бъде ползвана наличната информация от различни водещи европейски музейни институции, с които НАИМ-БАН е имал договорни взаимоотношения през последните години (като „Лувър“, Париж и Музея за история на изкуството, Виена).

Разработване на теми, които са по-съвременни и по-атрактивни за широката публика. Стремение към избягване на „стандартни“ и обичайни археологически експозиции, свързани със стандартно, схематично представяне на експонати, без това да е обвързано с опит за тяхното вписване в интересна и атрактивна тема и история, която да бъде представена на посетителите.

Основна цел за музея, във връзка с подобряването на неговата дейност, трябва да бъде изграждането на собствени специалисти по музейен мениджмънт, които в бъдеще да поемат тази основна за функциите на музея дейност.

Търсени стандарти за повишени приходи от дейността на музея и модели за тяхното разпределение и ре-инвестиране

Сегашните постъпления от дейността на музея, макар и увеличени през последните години, са недостатъчни за неговото нормално функциониране и налагането на съвременни стандарти за поддръжката и развитието на Националния археологически музей.

В близките няколко години, след осъществяването на критично необходимите ремонтни дейности, трябва да бъде търсено минимум удвояване на приходите спрямо нивата от 2017 година.

По отношения на възможностите за разполагане със собствените приходи и тяхното управление Националният археологически музей е в благоприятна позиция спрямо други музейни институции, при които средствата от посещения се прибират от общини или ведомства.

Допълнителни възможности за финансиране на дейности, пряко свързани с музея, трябва да бъдат потърсени в проекти по европейски програми. Счита се, че може да бъде потърсена възможност за външно финансиране по европейски проект, който да бъде насочен към модернизиране на цялата експозиция и превръщането ѝ в по-атрактивна и привлекателна за посетителите. В подобен проект като партньори могат да бъдат привлечени както чуждестранни, така и български институции и организации. Ако бъде реализиран подобен проект може да разкрие възможности за повишаване на квалификацията на собствените кадри в областта на музейния мениджмънт и музейната педагогика.

Възможности при увеличени финансови постъпления по основните дейности, пряко свързани с Националния археологически музей

Увеличаването на постъпленията не би трябвало да е самоцел, а по-скоро междинен етап, който да осигури възможности за развитие и постигане на по-добра ефективност. При увеличени приходи, може да бѐд търсено развитие по следните линии:

- По-голяма самостоятелност на НАИМ при избора на теми и обекти за нови изложби (вкл. международни). Съответно по-атрактивни предложения за посетителите. Възможността НАИМ да осигурява по-високи бюджети за планираните мероприятия, ще се отрази върху качеството и атрактивността на продуктите, които се предлагат;
- Повече средства означава възможност за трайно и редовно инвестиране в поддръжката на залата и на експонатите (в постоянната експозиция и във фондовете);
- Редовно ще могат да бѐдат заделени средства за консервация и реставрация на експонатите от основните фондове и постоянната експозиция, като тази дейност влезе като един от основните акценти в календара и графиците на ЛАКР;
- Значително повишаване на приходите от постъпления ще позволи по-голяма оперативност и свобода при повишаване на приходите на служителите в основните звена на музея и на обслужващия персонал (пазители-информатори; ескурзоводи). Това може да бѐде правено и под формата на премии, които да бѐдат изплащани въз основа на годишните отчети и нивото на успеваемост по осъществените от музея мероприятия (съобразно реализираните приходи).
- По-високи приходи на служителите ще позволи на НАИМ да бѐде по-активен и по-успешен на пазара на труда, при набирането и изграждането на кадри, които като количество и професионално образование да отговарят на реалните нужди на институцията.

V. ПРОЕКТ ЗА РЕМОНТ И АДАПТИРАНЕ ЗА НУЖДИТЕ НА НАИМ НА БИВШАТА СГРАДА НА ТОПЛОЦЕНТРАЛАТА НА БАН

През последните години проблемът с наличния сграден фонд при НАИМ и с възможностите за неговото ефективно използване станаха особено осезаеми. Най-виден е проблемът при библиотеката на НАИМ – най-голямата специализирана библиотека по археология в страната. Разполагането ѝ на етаж от жилищна кооперация, без да могат да бѐдат

отчетени специфичните нужди, свързани с функционирането на едно такова звено и надвишаването през годините неколккратно на конструктивните норми за максимално допустимите тежести, които могат да бъдат разполагани на етаж, на който се намира библиотеката, доведоха до частичното блокиране на нейните функции и все по-ограниченото ѝ използване. Поради сериозната тежест на натрупания през последните над 100 години фонд от книжни единици и непригодността на сградата, възниква сериозна конструктивна опасност и риск за посетителите на библиотеката и обитателите на сградата.

През лятото на 2017 година с помощта на ръководството на Българската академия на науките досегашното ръководство на НАИМ започна да търси алтернативни възможности за преместването на библиотеката в други сгради, собственост на Академията.

След извършения оглед и направената направената оценка за потенциалните възможности, които предлага всеки един от трите варианта, които ни бяха предложени се стигна до извода, че първите варианти не могат да предложат реално решение на проблема.

Бившата сграда на топлофикацията на БАН е в най-тежко състояние, изискващо серозни инвестиции като финанси, време и човешки ресурс. Същевременно тя е с достатъчен обем и при нея конструктивните въпроси относно тежестта, която може да понесе при евентуално настаняване на библиотеката там могат да бъдат решени без проблеми, тъй като носещите опорни стени и плочата на първия етаж са предвидени да носят значителните тежести на техническите съоръжения, които са били разположени там.

Именно възможните решения, които предлага сградата (въпреки нейното тежко състояние) ни накараха да се замислим относно други сериозни проблеми, които НАИМ-БАН има от много десетилетия.

Народният музей е създаден през 1892 година. Сградата на тогавашната Буюк джамия предлага значителни обеми, но е изисквала и основно преустройство, за да бъде пригодена за музей. По тази причина в началото на XX век на северната ѝ фасада е била долепена пристройка, която да побере поне част от необходимите допълнителни помещения. През 1921 година е бъл създаден Българският археологически институт. Тази двойна структура – институт с музей съществува и до ден днешен и се е оказала сполучлива като конструкция на институцията, създадена, за да се грижи за опазването и проучването на богатото археологическо наследство на страната. Не така сполучлив се е оказал сградният фонд, който никога не е успявал да отговори в максимална степен на нуждите да се съхраняват постоянно разрастващите се фондове, колекции и експозиционни площи,

както и да предостави достатъчно работни места на специалистите, грижещи се за тях.

Разположението на сградата в идеалния център на града, статутът ѝ на важен паметник на културата са правели всички опити за развитие или половинчати, или напълно невъзможни. Проблемът е бил очевиден за редица ръководители на институцията и през годините те периодично са търсели решения. Такова частично решение е сделката, сключена благодарение на инициативата на проф. Богдан Филев и Иван Велков през втората половина на 30-те години на миналия век, когато срещу предоставяне на парцел за строеж Българска народна банка финансира изграждането на настоящата административна сграда на НАИМ и на музейното крило, свързващо банката и сградата на джамията, където днес се помещават Лapidариумът, зала „Праистория“ и Трезорът на Националния археологически музей. Въпреки това частично разширение още тогава е било ясно, че то е недостатъчно и почти веднага е било потърсено пълно решение със създаване на проект и стартиране на строеж на нова сграда на институцията, която конструктивно и функционално да бъде предвидена за нуждите, които има един модерен научен и музеен център. Поради войната проектът за сграда на Българския археологически институт, макар и започнат, така и остава нереализиран и неговите следи могат да бъдат видени в големия изкоп (несполучливо използван след войната като парково езеро) в градинката пред сградата на Театъра на армията. Допълнителна помощ в тази „жилищна криза“ на НАИМ са предлагали даренията на хора, работили в институцията. Така понастоящем част от отделите и секциите на НАИМ са пръснати в помещения, предвидени за жилища в различни кооперации в централните части на София.

Частичните решения, свързани с обективни трудности, са довели до състояние, в което голяма част от работещите в НАИМ реално нямат работни места. Днес в НАИМ в София (без двата филиала във Велико Търново и Шумен) работят над 115 души. Това са специалисти археолози, фондовици, лаборанти, пазители и ескурзоводи в музея, административен персонал и пр.

Административната сграда на ул. Съборна № 2 предлага два етажа с по осем стаи, в които са разположени счетоводни и деловодни отдели, ръководство, научен секретариат, лаборатория, фотоателие, двата отдела на музея. Това са хората, за които може да се каже, че имат бюро или поне стол. Останалите над 70 служители (основно научни работници – археолози, интердисциплинарни специалисти) не разполагат с реално работно място. Основните секции и отдели на Института са „Секция Праистория“, „Секция за тракийска археология“, „Секция за антична археология“, „Секция за средновековна археология“, „Секция по нумизматика и епиграфика“, „Секция за интердисциплинарни изследвания и Археологическа карта на

България“. Тези секции разполагат с по една голяма стая, в която да провеждат общите си заседания и са разпръснати на различни адреси на ул. „Съборна“, „Раковска“ и „Венелин“. Библиотеката е на ул. „Раковска“, отдел „Архиви“ на ул. „Венелин“. Самият архив се намира в няколко стаи от въпросната сграда на бившата топлоцентрала на БАН (без вода и тоалетни), като голямото разстояние между архива и хората, които трябва да го обслужват прави тази дейност неефективна. Допълнително в няколко помещения на 48-и блок се разполагат депо „Палеозоология“ и материали от проучвания на НАИМ.

Описаната по-горе ситуация ясно показва доколко трудна за организация и логистика е музейната и административна дейност на НАИМ-БАН (тук изобщо не говорим за теренната научна дейност и специфичните ѝ нужди). Големите разстояния между отделите и липсата на реални работни места поставят под въпрос ефективността на нашата работа.

Същевременно НАИМ-БАН има не само чисто научни функции. В качеството си на най-голямото научно звено специализирано в областта на археологията имаме вменени функции на методически ръководител за теренните проучвания в цялата страна и на институция, осигуряваща експертиза необходима не само за научни нужди, но и за нуждите на държавната и общинска администрация, правоохранителните органи и др. С наредба на Министерство на културата на НАИМ-БАН е делегирано поддържането и развитието на дигиталната система „Археологическа карта на България“ – система, поддържаща информация за над 25 000 археологически обекта на територията на цялата страна, която постоянно се развива и надгражда. НАИМ-БАН поддържа Научния архив на българската археология – архив, в който се съхранява пълна информация за всички теренни проучвания, осъществявани на територията на страната през последните над 50 години. Работата по тези експертни направления също изисква да бъдат осигурени помещения, техника, работни места и фондови площи, с каквито на практика НАИМ-БАН не разполага.

Описаната ситуация е едно перманентно състояние на НАИМ от дълго време. Парадоксално е, че един от големите институти в Българската академия на науките и един от успешните институти на Академията на практика не разполага с достатъчно ефективни механизми (като сграден фонд, работни места и оборудване), за да извършва своята дейност.

Огледът и оценката на потенциала на сградата на бившата топлоцентрала на БАН ни върна към идеята, че бихме могли да имаме достатъчен брой работни места, организирани в една сграда – да имаме нормални условия за труд.

Сградата на бившата топлоцентрала разполага с достатъчно брой помещения, в които могат да бъдат организирани работни кабинети за всички специалисти (общо близо 4000 кв.м. разгърната площ). Същевременно в нея може да бъдат поместени (на едно място !) библиотека, научен архив и Археологическа карта на България, което би направило работата с тях максимално ефективна. ЛАКР може да разполага с необходимия обем площи (в момента се помещава в една стая) и да бъде дооборудвана с техника, която би повишила научното и техническото ѝ ниво още повече. На практика до този момент сме се ограничавали в придобиването на ново оборудване за лабораторията не толкова поради липса на възможности за закупуване, а поради липсата на място, където тази техника може да бъде разположена. На първия етаж има достатъчно помещения за организиране на временни депа за материали по текущи проучвания – нещо, с което много от музеите в страната разполагат, но на практика не и водещата в областта на археологията институция. Поради което сме принудени да прибираме материалите от нашите актуални теренни проучвания по домовете си.

Идеята основната част от Археологическия институт да се помести в сградата на бившата топлоцентрала има и друга привлекателна страна. Имотът се разполага в охранителните зони на археологическа недвижима културна ценност (АНКЦ) неолитно селище Слатина. Предвидените за създаване съвместо със Столична община археологически музей на открито и информационен център биха имали своята естествена среда, ако в непосредствена близост до тях се разполага и археологическият институт на Българската академия на науките. Същевременно съдействието на Столична община е от основно значение за реализирането на проекта.

Въпреки тежкото състояние на сградата на бившата топлоцентрала, погледнато в перспектива, нейното саниране и ремонтиране може да я превърне в основа, на която да стъпи водещ научно-изследователски център. НАИМ-БАН има необходимия потенциал, но не разполага със съответния сграден и технически фонд. Оптимизирането на местоположението на всички наши основни секции и отдели ще даде възможност за далеч по-ефективна дейност на нашите специалисти. Горчивият опит от последните десетилетия показва, че работата „на парче“ и вземането на временни и частични решения в дългосрочна перспектива не носи добри резултати.

Като бе отчетен потенциалът на сградата и възможностите, които нейното адаптиране би предоставило за развитието на НАИМ, досегашното ръководство на института предприе стъпки пред ръководството на БАН с цел предоставяне на сградата за нуждите на НАИМ и разработване за нейното саниране и преустройство. С решение на Управителния съвет на Българска

академия на науките от м. април, 2018 година сградата бе предоставена на НАИМ за срок от 2 години, през които да бъде разработен идеен проект за преустройството и ремонта на сградата, остойностяването му и търсенето на средства за финансиране на изпълнението на проекта.

През втората половина на 2017 година НАИМ заплати изготвянето на пълно архитектурно заснемане на сградата в настоящото ѝ състояние и създаването на документална основа за следващите фази по създаването на проекта. Към настоящия момент е в подготовка процедура по Закона за обществени поръчки, с която НАИМ да възложи дейностите по създаване на идеен проект, с цел адаптиране на сградата за настоящите и потенциалните (с оглед на бъдещото му развитие) нужди на НАИМ. Остойностяването на проекта ще даде възможност за търсене на източници, които да позволят финансирането на изпълнението на проекта.

Към настоящия момент, от края на 2017 година, функционира работна група, с представители от всички основни секции и отдели на НАИМ, която да оцени нуждите на съответните звена и да помогне за задаването на конкретни параметри, върху които да стъпи идейният проект.

Според мен създаването и реализирането на проекта за ремонт и адаптиране на бившата сграда на топлоцентралата на БАН за нуждите на НАИМ трябва да е сред водещите приоритети за следващия мандатен период. С оглед на сложността на проекта и очакваните високи финансови параметри, изпълнението на тази задача със сигурност няма да е леко и може да отнеме повече време. Един от възможните „рекламни“ ходове, които могат да дадат възможности за намиране на административни и финансови решения е използването на 100-годишнината, навършваща се от основаването на Българския археологически институт през 1921 г.

VI. ОБЩИ ПРИНЦИПИ НА АДМИНИСТРАТИВНО УПРАВЛЕНИЕ И ОБОБЩЕНИЕ НА ПРИОРИТЕТИТЕ, ЗАЛОЖЕНИ В ПРОГРАМАТА ЗА СЛЕДВАЩИЯ МАНДАТЕН ПЕРИОД

В настоящата програма (разширен и кратък вариант) са поставени много задачи. В заключение ще представя някои основни принципи, без чието спазване считам изпълнението на програмата за безпредметно. Ще изредя отново и задачи, чието изпълнение, според мен, трябва да има водещ приоритет в следващия мандатен период.

- На първо място смятам, че трябва да бъдат поставени прозрачността на вземане на управленските решения и достъпността на информацията, свързана с тяхното реализиране.
- Необходима е добра комуникация между всички основни ръководни органи на НАИМ – така както са заложи в Правилника за устройството и дейността на НАИМ-БАН и в Устава на БАН. Основно правило трябва да бъде взаимното съблюдаване на правомощията, вменени от актуалната нормативна база за различните ръководни органи (ОС, НС, Директор). Колкото и популистко да звучи – възможният начин това да се постигне е диалог при взаимно съблюдаване на вменените правомощия и разделение на отговорностите - вместо уморителни за всички страни монолози и липса на съблюдаване. Когато има конкретни решения на различните колективни органи на управление и тези решения са в пълно съответствие с функциите и правомощията на съответните органи, то директорът трябва да е гарант за изпълнението на тези решения. Спазването на принципа за разделение на властите, който е заложен и в Устава на БАН и в нашия Правилник ще помогне за по-добрата и ефективна комуникация между различните ръководни органи.
- Друг основен принцип, който бих искал да реализирам в по-добра от актуалното състояние форма е по-добро пропорционално разпределяне на отговорностите и задълженията при многобройните и разнообразни дейности, които реализира НАИМ. Тук със сигурност търпя упреци за работния ми подход през последните години. Разпределението на актуалните задачи върху по-широк кръг от служители на НАИМ има място и трябва да бъде реализирано и при инфраструктурните проекти, и при научно-изследователската и издателска, и при музейната дейност. От правилното и коректно разпределение на задълженията и отговорностите ще зависи и спазването на един основен принцип, на който особено държа, независимо дали ще изпълнявам или няма да изпълнявам задълженията на директор – и този принцип е съблюдаването на моето и на семейството ми лично пространство. Съответно директорът трябва да уважава личното пространство и мнение на хората от колектива, който е назначен да ръководи. Разбира се, че по много въпроси крайното решение е негово. Важна е чуваемостта и зачитането на чуждото мнение. Отговорностите на директора, без съмнение, са големи, но тяхното носене не пречи да се зачита позицията на опонента в дадена дискусия. Работим в един колектив. Много от хората в НАИМ имат дългогодишен, богат опит и мисля, че стремежът към по-добра чуваемост и диалог няма на накърният ничий авторитет.

- Убеден съм, че реализирането на многобройните задачи, изброени в програмата, е необходимо за развитието на НАИМ и за съхраняването му като стойност и позиции. За изпълнението на тези задачи е необходим пълноценен и пълнокръвен екип – като състав и като компетентности. Вменяването на отговорности върху крайно ограничен кръг от хора води до изкривяване. В случай, че се срещна с отказ и с нежелание да се носи отговорност ще считам за най-нормалното нещо да си подам оставката, тъй като нямам намерение да жертвам семейството си в името на НАИМ-БАН. Имам за себе си самочувствието на човек, който може да поема и да носи отговорност. Но тази отговорност трябва да бъде споделена и разпределена иначе цялото усилие губи смисъл.
- За мен личният ангажимент и даването на личен пример е важен принцип, от който зависи много за постигането на желаните крайни резултати. Ще държа този принцип да има водещо място в моя подход при управлението на НАИМ. От видяното през годините съм се убедил, че най-добрият начин един ръководител да демотивира екипа си и да го направи ниско ефективен и дори негоден за работа е да демонстрира различни стандарти и да показва различия между думи и реални постъпки. Не искам да допускам такава възможност.
- Още един принцип, на който държа, е поощряването на инициативата – било лична, било на отделните звена – секции, отдели, филиали. Спазването на свободата на лична изява, съобразно професионалните интереси на всеки един от нас не трябва да се нарушава. От друга страна пасивното чакане да бъде наредено изпълнението на някакви задачи и спуснато „отгоре“ за мен не е достатъчно за заемането, на която и да е работна позиция в института или в музея.

Накрая ще обобща още един път задачите, имащи основен приоритет през следващите няколко години:

1. Постигане на по-добър баланс при различните източници на финансови постъпления;
2. Значително повишаване на финансовите постъпления от музея, като следствие от по-добра реклама и предлагане на по-добри и атрактивни продукти;
3. Подобряване на основните показатели при наукометричните показатели на НАИМ, като резултат от общите усилия на целия научен състав;
4. Получаване на реферативен индекс за поне част от изданията на НАИМ (съобразно предложенията за съответните издания на НС);

5. Привличане на млади специалисти с високи стандарти на знания и умения, при спазването на ясни принципи за честна конкуренция и конкурсно начало;
6. Подобряване състоянието на двата филиала – във Велико Търново и в Шумен. Трайни мерки за изграждане на специалисти за техните нужди.
7. При сградния фонд – ремонт на сградата на Музея и решаване на конструктивните проблеми. Като втори приоритет – реализиране на проекта за адаптиране и ремонт за нуждите на НАИМ на сградата на бившата топлоцентрала на БАН;
8. Отбелязване на 100-годишнината от създаването през 1921 на Българския археологически институт.

Гр. София
3.09.2018 г.

Христо Димитров Попов