

DIRECȚII GENERALE ALE GUVERNANȚEI MUZEALE

Doctor în istorie, cercetător științific III, **Dumitru-Cătălin ROGOJANU**
Muzeul Civilizației Dacice și Romane Deva

COMMON GUIDELINES OF MUSEUM GOVERNANCE

Summary. This study aims to analyse several general aspects of governance and to present the directory lines that outlines the governance in some cultural institutions, as Museums. In our country, there was no concern for the research of museum governance, and for that reason our investigation wants to outline certain landmarks of the proposed topic, as: good governance and its principles, the factors which conducted to the applicability of museum governance, taking into discussion elements of the Code of Ethics for Museums of the American Association of Museums (now the American Alliance of Museums) and that of ICOM, with reference to governance. Our scientific approach intends to be a motivation for further investigations concerning this topic by some researchers and specialists from Romania interested in this perspective.

Keywords: governance, good governance and its principles, museum governance, museum, Code of Ethics for Museums, marketing of museums.

Rezumat. Studiul de față analizează câteva aspecte generale ale guvernării și trasează liniile directoare care conțin guvernarea în cadrul unor instituții de cultură, precum muzeele. În România nu a existat o preocupare pentru cercetarea guvernării muzeale, de aceea investigația noastră a dorit să reliefeze unele repere ale temei propuse, cum ar fi: buna guvernare și principiile sale, factorii care au condus spre aplicabilitatea guvernării în muzee, aducerea în discuție a unor elemente din Codul de Etică pentru Muzeu al Asociației Americane a Muzeelor (actualmente Alianța Americană a Muzeelor) și cel al ICOM, cu referire la guvernare. Demersul nostru științific se vrea a fi și un imbold spre aprofundarea pe viitor a temei de unii cercetători și specialiști din România interesați de această perspectivă.

Cuvinte-cheie: guvernare, buna guvernare și principiile sale, guvernarea muzeală, muzeu, Coduri de etică pentru muzee, comercializarea muzeului.

Trăim într-o societate care se află mereu în schimbare, o lume care trebuie regândită în funcție de provocările globale, politice, economice, sociale și, de ce nu, culturale. În această ecuație complexă se situează și muzeul, care datorită unor constrângeri de ordin financiar sau a presiunii necesităților culturale ale publicului și ale noilor tehnologii, ar urma să aibă altă implicare în comunitate și alt sistem de a se promova și conduce.

O soluție de bună practică, ca manieră de conducere, ar fi aplicabilitatea *guvernării*, nu a *guvernării*, în majoritatea instituțiilor muzeale la nivel internațional, dar și în țara noastră, unde guvernarea, ca și concept, a pătruns cu dificultate sau aproape deloc. Dacă în domeniul economic, al științelor politice, al relațiilor internaționale sau administrației publice, guvernarea a fost amplu dezbătută și a căpătat un rol important după anul 1989, pentru muzee nu au fost scrise foarte multe cărți, studii și articole care să aprofundeze subiectul.

O succintă prezentare a termenului de guvernare din punct de vedere etimologic atestă că acesta apare în greaca veche cu denumirea de *kybernaien*, folosită cu sensul de direcționare a unei corăbii după ce i se

stabilește poziția [10, p. 12] sau *kubernân*, însemnând a pilota sau a cârmui și care a fost uzitat de Platon cu referire la elaborarea unui sistem de guvernământ [7, p. 3]. Mai târziu, în Evul Mediu, termenul grecesc, adoptat de limba latină, devine *gubernare*, care are același înțeles de a pilota, a governa sau a conduce, fiind sinonim cu *gubernare*, care înseamnă „maniera de a governa”, „funcția sau calitatea de a governa” [7, p. 3]. La sfârșitul perioadei medievale, în limba franceză s-a utilizat *gouverner*, pentru ca mai apoi termenul să devină în limba engleză, *governance* [10, p. 14].

Termenul de guvernare a fost utilizat cu sensul actual, potrivit lui A. Pagedon, de către Banca Mondială care, abordând în anul 1989 problema dezvoltării economice a țărilor africane, discuta despre „criza guvernării” [6, pp. 26-27]. Între guvernare și guvernare există anumite diferențe. Dacă primul termen tratează o modalitate de a conduce, de a governa în plan vertical, de sus în jos, cel de-al doilea este mult mai complex, implicând mai mulți actori, conducerea fiind împărțită și responsabilă. Deosebirea dintre sensul termenului guvernare și cel de guvernare constă în „exercitarea controlului asupra unei entități ori instituții, ca urmare a existenței și implementării

unui set de reguli și proceduri și modalitatea de utilizare a pârghiilor și mecanismelor specifice controlului astfel încât să conducă la creșterea performanțelor unei entități sau instituții.” [5, p. 7].

Un element important pentru guvernanta este acela că ea acționează dincolo de puterea statului, care este văzut ca partener, alături de alți actori [11, p. 14], gestionarea corectă, echilibrată a diverselor probleme fiind o constantă în procesul de guvernanta. Cum o definiție exactă a guvernantei nu poate fi oferită, am optat pentru cea expusă de Andrei Marga care înțelege prin aceasta „conducerea care corelează acțiunea diferiților factori umani și materiali într-o întreprindere de orice natură (industrială, financiară, culturală, educațională etc.), în vederea succesului acesteia în atingerea scopurilor pe care și le-a propus” sau „ansamblul de reguli și sisteme de reguli care structurează viața comunităților” [10, pp. 14-15]. Astfel, guvernanta are multiple înțelesuri în funcție de domeniul de aplicare, de modelele sale, de țări și regimuri politice ori alte instituții, organizații ș.a. implicate, de percepția schimbării unei stări de fapt sau a unei probleme, de cetățeni, mentalitate și societatea civilă.

Conceptul de guvernanta nu poate fi separat de conotația etică a „bunei guvernante” (*good governance*) [14, p. 105], care reflectă ceea ce trebuie realizat în cea mai bună formă și cu mijloace eficiente, ceea ce este de dorit să se întâmple în folosul cetățenilor. Fundamentul unei bune guvernante îl constituie cele cinci principii ale sale: *transparență*, *participare*, *responsabilitate*, *eficacitate*, *coerență* [11, pp. 17-18], elemente după care se pot ghida multe instituții sau organizații care doresc o transformare benefică în sistemul lor de conducere.

Pentru muzeu, prin *transparență* am putea să înțelegem, pe de o parte, necesitatea de deschidere și implicare a acestuia spre alte instituții de cultură, organizații non-guvernamentale, voluntari, firme sau spre instituția căreia i se subordonează din punct de vedere financiar, iar pe de altă parte, este de preferat ca administrația să promoveze o bună relație profesională, fără tensiuni, cu personalul de specialitate și administrativ angajat.

Participarea are în vedere obținerea unei calități și eficiențe ridicate [11, p. 17], în cadrul muzeului urmând să existe o motivație profesională și financiară care să catalizeze toți angajații în munca de zi cu zi, aceștia trebuind însă să conștientizeze că participarea în proiectele și activitățile instituției necesită pasiune și seriozitate.

Responsabilitatea surprinde tocmai faptul că nicio autoritate nu deține și exercită puterea decât prin delegare și astfel ea răspunde în fața unei alte autorități

față de care trebuie să arate transparență [14, p. 105]. Conducerea (managerul, directorul) unui muzeu trebuie să fie responsabilă față de organismul ierarhic superior, iar din punct de vedere moral, față de comunitate și publicul vizitator. Nu doar conducerea, ci și șefii de departamente/secții/compartimente urmează să își exercite meseria în mod responsabil, fără a urmări interese personale sau de altă natură și este necesar să lucreze pentru atragerea unui public variat și pentru promovarea pozitivă a imaginii instituției.

Eficacitatea se evidențiază prin măsurile și politicile aplicate care trebuie să garanteze eficiența, să se dovedească a fi oportune, ținând cont de o evaluare clară a obiectivelor, acțiunilor și a impactului lor pe viitor [11, p. 17]. Conducerea unui muzeu trebuie să găsească cele mai utile pârghii prin care să-și ducă la bun sfârșit și cu succes obiectivele propuse, să aibă o viziune pragmatică și predictibilă.

Coerența este un alt principiu care trebuie respectat. Fără un proiect de management bine întocmit și fezabil, cei care diriguiesc muzeul nu vor fi în stare să-i eficientizeze activitatea. În lipsa unor măsuri clare și transparente și fără o colaborare intensă cu o varietate de actori, nu se poate discuta despre o bună guvernanta în cadrul muzeelor, ci doar despre o guvernare deficitară.

O bună guvernanta muzeală are ca reper atragerea unor resurse diverse pentru a gestiona mai bine operațiunile și managementul, a diversifica activitățile muzeului și a-l orienta spre un viitor de succes [15, p. 2].

Necesitatea aplicării guvernantei în cadrul muzeelor se datorează cu prioritate presiunilor economice la care acestea sunt supuse, în special celor care în mod tradițional erau finanțate de guvern [13, p. 1], autorități județene, municipale și locale. Ieșirea din aceste constrângeri financiare a determinat multe muzee din Europa, America de Nord, Asia și Australia să adopte diferite modele și strategii de guvernanta și să propună noi conduite de conducere, mai eficiente și mai apropiate de gusturile publicului vizitator. Formele de guvernanta au fost determinate de mai mulți factori, de la tradițiile culturale și administrative locale, la sursele financiare care au inclus prevederile fiscale guvernamentale, stimulente care au încurajat donatori [13, p. 2].

În plus, schimbările economico-financiare și politice din anii 1980, când a început să se vorbească din ce în ce mai mult despre globalizare, au constituit o altă provocare pentru conducerea și administrarea muzeelor. Privatizarea muzeelor și finanțarea plurală, ca de exemplu în muzeele din Japonia sau unele din Țările de Jos, Taiwan – în anii 1990 și în Marea Britanie, a constituit un determinant înspre dezvoltarea

treptată a diferitelor modele de guvernare [15, p. 1].

Deși sunt factori generali care au influențat adoptarea guvernării muzeale, totuși, când în discuție este caracterul său evolutiv și principiile de finanțare, subiectul trebuie tratat individual, pe fiecare muzeu separat, în contextul comunităților din care fac parte [13, p. 3]. Indiferent de circumstanțele în care a fost aplicată în muzee, guvernarea a urmărit ca și traseu general satisfacerea nevoilor culturale, educative, sociale sau de loisir ale vizitatorilor, care au devenit din ce în ce mai pretențioase.

La fel cum în cazul guvernării este greu de stabilit o definiție precisă și pentru conceptul de guvernare muzeală putem afirma același lucru, însă aceasta „se referă la autoritatea sub care sunt organizate muzeele și identifică organul de conducere și responsabilitate legală și fiduciară pentru muzeu, colecții și politica muzeului” [4, p. 5].

Mai mult, guvernarea muzeală, în diversele sale forme, denotă încrederea publică, responsabilă pentru serviciul instituției în societate, dar și *loialitatea*, care este chintesența activității muzeului [2]. În momentul în care apar conflicte de interese, obligația de loialitate nu trebuie să fie compromisă, nicio persoană care lucrează în muzeu nu trebuie să profite de poziția sau funcția sa pentru a beneficia de câștiguri personale sau de altceva, în detrimentul muzeului, a misiunii, reputației sale și a societății pe care o deservește [2]. Pe lângă încredere publică și loialitate, *responsabilitatea* (accountability) despre care am mai discutat și *sustenabilitatea*, sunt două elemente esențiale care țin de problemele guvernării muzeale la începutul secolului al XXI-lea [15, p. 2].

Codul de Etică pentru Muzeul al Asociației Americane a Muzeelor (actualmente cu denumirea de Alianța Muzeelor Americane), adoptat în 1991 și amendat în 2000, trasează într-un capitol special dedicat guvernării, punctual, felul în care conducerea (governing authority) se asigură că [2]: *toți cei care lucrează pentru muzeu să înțeleagă și să sprijine misiunea responsabilității încrederii publice; membrii săi să înțeleagă și să îndeplinească curatela lor și să acționeze colectiv, nu individual; colecțiile muzeului, programele și resursele fizice, umane și financiare sunt protejate, menținute și dezvoltate în sprijinul muzeului; este receptivă și reprezintă interesele societății; menține relația cu personalul în care sarcinile împărțite sunt recunoscute și responsabilitățile distincte respectate; raporturile de lucru între administratori (trustees), angajați și voluntari se bazează pe echitate și respect reciproc; standardele profesionale și practicile informează și ghidează operațiunile muzeului; politicile sunt articulate și supraveghearea prudentă se practică; guvernarea pro-*

movează bunul public (public good), mai degrabă decât câștigul financiar individual.

Deși nu oferă soluții practice de implementare a guvernării, Codul de Etică pentru Muzeul al Asociației Americane a Muzeelor este un document de principii, de conduită profesională și de *responsabilitate socială a conducerii* [13, p. 2]. Totodată, nici Codul de Etică pentru Muzeul al ICOM, adoptat în 1986 și revizuit în anul 2004, care stabilește valorile și principiile comune ale ICOM și ale comunității muzeale internaționale [3] nu propune mecanisme pragmatice de instituire a guvernării. Codul de etică al ICOM nu se orientează pe problemele legate de contabilitate sau aspectele financiare ale colecțiilor care sunt neclare sau sunt în contradicție cu standardele internaționale [1, pp. 4-5]. Dificultățile referitoare la contabilitate și transparența conturilor multor muzee constituie dezbateri ale guvernării, specialiștii atestând unele practici nesănătoase în sectorul financiar muzeal [1, pp. 1-2].

Astfel, cum bine observă Marie C. Malaro în lucrarea *Mission, Ethics, Policy*, publicată în 1994, guvernarea se concentrează mai mult pe elementele etice și principiale decât pe oferirea unei analize și perspective practice într-un mecanism sistematic de conducere a muzeului [9, p. 7]. Malaro a sesizat la începutul anilor 1990 o tendință tot mai mare de a împrumuta pentru profit, acest fapt reprezentând o dilemă etică evidentă pentru instituțiile muzeale [8, p. 12].

Această temă spinoasă, care tratează *comercializarea* tot mai intensă a muzeului și greutatea lui financiară, reflectă contradicția dintre cultură și economie, însă denotă și o diminuare a identității muzeului în această societate pentru care câștigul financiar este fundamental. Muzeul constituie o instituție non-profit și în ciuda acestui fapt, multe dintre ele încalcă spectrul moral în care funcționează, percepând taxe pentru împrumuturi din colecții [13, pp. 12-13].

În pofida acestor impedimente și probleme ale muzeelor care se raportează la relația dintre *cultură-finanțe (contabilitate)-etică*, există și anumite standarde de dezvoltare a guvernării, spre exemplu în Ontario (Canada), care permite muzeelor comunitare [12, p. 1]: *să asigure îngrijirea și gestionarea adecvată a colecțiilor; să aibă contactul cu așteptările vizitatorilor; să fie responsabile și transparente față de comunitate.* Într-un cuvânt, muzeele trebuie să funcționeze după anumite reguli sau standarde care, dacă sunt respectate, conduc spre o bună guvernare și fac din acestea locuri unde oamenii vin cu plăcere și cu încrederea că muzeul este bine administrat și au ce să viziteze.

Activitățile muzelor trebuie susținute de comunitate, acestea fiind la rândul lor mijloace de comu-

nicare puternice care pot servi comunitățile, raportul muzeu-comunitate putând da naștere unei puternice rețele sociale [4, p. 5], importante în evoluția viitoare a muzeului. Multe muzee s-au dezvoltat în jurul comunităților locale, au conlucrat intens cu acestea, ele au influențat modul de guvernare și au reprezentat un element de supervizare și feedback în strategia de management și marketing a instituțiilor muzeale.

Suferind o scădere a finanțării guvernamentale în anii 1980 și văzându-se constrânse să se autofinanțeze sau să accepte parteneriate public-privat, sponsorizări și donații, muzeele și-au schimbat programele și activitățile și au oferit o gamă largă de facilități care au sensibilizat opinia publicului: de la proiecte arhitecturale care au dus la crearea de noi clădiri sau transformarea celor vechi cu alt scop; crearea unor spații mai mari; amplasarea expozițiilor temporare; complexe educaționale și amfiteatre în cadrul muzeelor pentru diverse evenimente și programe publice permanente; oferirea unor facilități pentru categorii de vizitatori cu probleme speciale, cum sunt cei cu handicap, sau oferirea unor programe în vederea atragerii altor categorii sociale pentru mărirea segmentului de public care ar vizita muzeul [13, p. 3].

Așadar, transformările survenite în programele muzeelor, precum și micșorarea finanțării de la autoritățile de care depindeau financiar a produs o regândire a sistemului de finanțare muzeal, ajungându-se la încheierea unor relații stabile cu mediul privat și chiar în unele cazuri, muzeele s-au autofinanțat în totalitate. De aceea, guvernarea a ajutat o bună parte din muzee să iasă din conul de umbră financiar și să adopte o politică deschisă față de orice entitate sau persoană care dorea să se implice financiar și uman în proiectele lor. Până la urmă, chiar dacă trebuie analizată diferit de la stat la stat, guvernarea muzeală este un mod de a conduce transparent și eficient, o perspectivă de cercetare care necesită o studiere mai profundă în lumea muzeală din țara noastră.

BIBLIOGRAFIE

1. Babbidge A. Re-Thinking Risks: The Business of Museum Governance, <http://www.egeria.org.uk/online-resources/> (vizitat la 6.09.2017).
2. Code of Ethics for Museums-adopted 1991, amended 2000 (American Alliance of Museums), <http://aam-us.org/resources/ethics-standards-and-best-practices/code-of-ethics> (vizitat la 5.09.2017).
3. Code of Ethics ICOM (International Council of Museums), <http://icom.museum/the-vision/code-of-ethics/> (vizitat la 5.09.2017).
4. Consultancy Study on the Mode of Governance of Hong Kong's Public Museums and the Hong Kong Film Archive. Lord Cultural Resources Planning & Management Inc. Deloitte & Touche Management Solutions Ltd., June 2003, https://www.lcsd.gov.hk/en/common/attachments/pdf/ex_mus.pdf (vizitat la 8.09.2017).
5. Dobrota Cristina et. al. Guvernarea universitară, Ediție online, 2011, <http://old.uefiscdi.ro/Upload/702e47bb-22ae-4068-8b70-21cf15efad60.pdf> (vizitat la 1.09.2017).
6. Ivan A. Guvernarea și teorii ale integrării (suport de curs, anul I), Universitatea Alexandru Ioan Cuza- Iași, Centrul de Studii Europene, http://www.cse.uaic.ro/_fisiere/Documentare/Suporturi_curs/I_guvernanta.pdf (vizitat la 1.09.2017).
7. Kjær Anne Mette. Guvernarea. Trad.: Natalia Cugleşan, Cluj-Napoca: CA Publishing, 2010.
8. Malero Marie C. Museum Governance: Mission, Ethics Policy, Washington: Smithsonian Institution Press, 1994, pp. 108-117, apud Paroissien, Leon. op.cit.
9. Malero Marie C. Museum Governance: Mission, Ethics, Policy. Washington: Smithsonian Institute Press, 1994, apud Tzeng, Shin-chieh. op.cit.
10. Marga A. Guvernarea și guvernare (Un viraj al democrației?). București: Compania, 2013.
11. Mureșan-Iuga P. Guvernarea teritorială inteligentă, București: Universitaria, 2015, http://intermaster.geo.unibuc.ro/wp-content/uploads/2014/10/13.-Muresan-Iuga-Paul_Guvernanta.pdf (vizitat la 2.09.2017).
12. Museum Note Governance: Municipal Museums, <http://www.mtc.gov.on.ca/en/museums/notes/Museum%20Note%20Governance%20Municipal%20Museums.pdf> (vizitat la 7.09.2017).
13. Paroissien L. Museum governance and funding: International issues requiring local analysis and informed solutions (INTERCOM 2006 Conference Paper), <http://www.intercom.museum/documents/4-3Paroissien.pdf> (vizitat la 4.09.2017).
14. Roman C. et. al. Noua guvernare și mondializarea. În: Economie teoretică și aplicată, vol. XIX (2012), nr. 1 (566), http://store.ectap.ro/articole/682_ro.pdf (vizitat la 2.09.2017).
15. Tzeng S.-C. A Comparative Study of Museum Governance of National Museums in the UK and Taiwan, http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/Tzeng_S-C.pdf (vizitat la 3.09.2017).