

ΠΟΙΟΣ

Η Δομή του Μουσειακού Οργανισμού (Δομική Οργάνωση Μουσείου)

Τα μουσεία διακυβερνώνται, διοικούνται και λειτουργούν από ανθρώπους: είναι οργανισμοί συμφυείς με την κοινωνία, στους οποίους οι άνθρωποι συνεργάζονται για να επιτύχουν και να στηρίζουν την αποστολή, το κανονιστικό πλαίσιο, τους στόχους και τους σκοπούς. Ποιοι είναι αυτοί οι άνθρωποι και πως συνεργάζονται, αποτελεί το αντικείμενο αυτού του κεφαλαίου. Πρώτα εξετάζουμε τους διαφορετικούς τρόπους διακυβέρνησης του μουσείου και στη συνέχεια τους τρεις βασικούς ρόλους που οι άνθρωποι παίζουν στη διακυβέρνηση, τη Διοίκηση και τη λειτουργία των μουσείων.

- μέτοχοι (2.2),
- προσωπικό (2.3) και
- εθελοντές (2.4).

Τέλος, κλείνουμε αυτή το κεφάλαιο με την ενότητα 2.5 και με μια συζήτηση για τις αλλαγές των τριών αυτών ρόλων στον 21ο αιώνα, καθώς τα μουσεία μετουσιώνονται σε οργανισμούς εντός της κοινωνίας των πολιτών.

2.1 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Το όργανο διακυβέρνησης ενός μουσείου φέρει την απόλυτη νομική και οικονομική ευθύνη. Παρά τις διαφορετικές συνθήκες κατά τις οποίες έχουν ιδρυθεί τα πολλά και διάφορα μουσεία στον κόσμο, υπάρχουν μόνο τέσσερις τρόποι διακυβέρνησής τους:

- ως τμήματα άλλων οργανισμών (Ενότητα 2.1.1),
- ως παραρτήματα (arms length)(Ενότητα 2.1.2)
- ως μη-κερδοσκοπικοί ή φιλανθρωπικοί οργανισμοί (Ενότητα 2.1.3) και
- ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ενότητα 2.1.4).

Όσοι σχετίζονται με την ίδρυση ενός νέου μουσείου θα πρέπει να αναλογιστούν προσεκτικά ποια μορφή διακυβέρνησης θα καλύψει με τον βέλτιστο τρόπο τις μακροπρόθεσμες ανάγκες του Μουσείου. Από την άλλη μεριά, εκείνοι που είναι υπεύθυνοι σε υφιστάμενα μουσεία, θα πρέπει να αναθεωρήσουν τα ζητήματα

διακυβέρνησης, επειδή ο τρόπος διακυβέρνησης που θεωρούνταν κατάλληλος πριν από πενήντα χρόνια,

ίσως να μην είναι ο βέλτιστος πια. Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα η ευρύτερη τάση για αποκέντρωση και ιδιωτικοποίηση επέδρασε σε αρκετές περιπτώσεις στη διακυβέρνηση των μουσείων που διοικούνταν ή αποτελούσαν τμήματα φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης, οργανισμών εντός του κοινωνικού τομέα της οικονομίας ή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου. Γενικότερα τα μουσεία σήμερα θεωρούνται οργανισμοί της «κοινωνίας των πολιτών» με μεικτή χρηματοδότηση, δημόσια και ιδιωτική, αλλά είναι υπόλογα τόσο οικονομικά όσο και νομικά απέναντι στο ευρύτερο κοινό. Η διαδικασία αναθεώρησης και πιθανόν αλλαγής της διακυβέρνησης των μουσείων ονομάζεται *θεσμικός σχεδιασμός (institutional planning)*.

Αυτή η ενότητα υπογραμμίζει τα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα καθενός από τους τέσσερις προαναφερθέντες τρόπους διακυβέρνησης και καταλήγει στον Πίνακα 2.1, ο οποίος και τους συνοψίζει.

2.1.1 Μουσεία ως Τμήματα άλλων νομικών προσώπων

Εθνικά, περιφερειακά, μουσεία της τοπικής αυτοδιοίκησης αλλά και πινακοθήκες συχνά υπάγονται ως οργανωτικές οντότητες (τμήματα) σε ευρύτερα νομικά πρόσωπα ή σε διευθύνσεις του δημοσίου τομέα για τον πολιτισμό. Αυτό ισχύει εξίσου και στην περίπτωση ειδικών θεματικών μουσείων: ένα μουσείο γραμματοσήμων, για παράδειγμα, μπορεί να υπάγεται στην Εθνική Υπηρεσία Ταχυδρομείων ή Τηλεπικοινωνιών, ένα μουσείο γεωλογίας μπορεί να υπάγεται στο Τμήμα Γεωλογίας ενός πανεπιστημίου και ένα μουσείο αυτοκινήτων μπορεί να ιδρυθεί από το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων για αυτοκινητοβιομηχανίες. Αυτά είναι όλα παραδείγματα *μουσείων ως τμήματα (οργανωσιακές οντότητες) άλλων νομικών προσώπων (line department museums)*.

Τα μουσεία αυτής της μορφής δυνητικά ενσωματώνονται σε μια ανώτερη αρχή διακυβέρνησης, ένα πανεπιστήμιο ή μια διεύθυνση ενός υπερκείμενου νομικού προσώπου. Τα στελέχη τους μπορεί να είναι δημόσιοι λειτουργοί, εάν το μουσείο ανήκει σε οργανισμό του δημοσίου ή στελέχη του πανεπιστημίου ή της επιχείρησης, εντός της οποίας υφίσταται το μουσείο. Σε αυτή την περίπτωση ο/η διευθυντής/τρια ενός μουσείου, το οποίο αποτελεί τμήμα άλλου οργανισμού, ορίζεται από την ανώτατη Διοίκηση του υπερκείμενου νομικού προσώπου ή μπορεί να προσληφθεί μέσω των διαδικασιών του Δημοσίου, εάν πρόκειται για μουσείο της τοπικής αυτοδιοίκησης ή μουσείο εντός νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου (λ.χ. Δημοσίου Πανεπιστημίου). Σε ορισμένες περιπτώσεις οι Διευθυντές/τριες μουσείων αυτής της μορφής, για παράδειγμα εντός πανεπιστημίων ή μεγάλων επιχειρήσεων, είναι δυνατόν να διορίζονται όπως οι Διευθυντές/τριες άλλων τμημάτων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, η διακυβέρνηση ενός μουσείου εντός ευρύτερου οργανισμού ενσωματώνεται στο ευρύτερο οργανωσιακό πλαίσιο.

Τα μουσεία εντός των οργανισμών ή επιχειρήσεων χρηματοδοτούνται δεσμεύοντας πόρους από τον προϋπολογισμό του υπερκείμενου οργανισμού. Αυτό συνήθως δεν

συνιστά πλεονέκτημα και δημιουργεί δεσμεύσεις στον τμηματικό προϋπολογισμό του μουσείου. Ορισμένα μουσεία αυτής της μορφής είναι ελευθέρως εισόδο, ενώ άλλα έχουν εισιτήριο για την είσοδο και γενικότερα επιχειρούν να συγκεντρώσουν επιπλέον έσοδα με άλλες δράσεις, αλλά όλα συντηρούνται κυρίως από τον προϋπολογισμό του υπερκείμενου οργανισμού ή επιχείρησης. Η μουσειακή συλλογή και τα κτήρια που στεγάζονται τα μουσεία αυτής της μορφής αποτελούν ιδιοκτησία του υπερκείμενου οργανισμού.

Πολλά μουσεία ως διευθύνσεις εντός ευρύτερων οργανισμών ανά τον κόσμο αντιμετωπίζουν ένα κοινό για αυτά ζήτημα ως προς τη διάθεση των εσόδων τους, τα οποία τυπικά τελούν κάτω από τη διαχείριση από τη διεύθυνση οικονομικών του υπερκείμενου οργανισμού και δεν διατίθενται άμεσα στο ίδιο το μουσείο.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλά από αυτά τα μουσεία να μην έχουν κίνητρο να παρέχουν υψηλής ποιότητας αντίγραφα μουσειακών αντικειμένων και αναμνηστικά προς πώληση ή υπηρεσίες εστίασης, γεγονός που αντανακλάται στα πωλητήρια και στα καφέ τους. Αναφέρουμε ως παράδειγμα ότι η αλλαγή της προαναφερθείσας οικονομικής πολιτικής οδήγησε πολλά εθνικά μουσεία σε αυτόνομη διαχείριση των εσόδων τους, με αποτέλεσμα να βελτιωθούν σημαντικά οι υπηρεσίες εστίασης και τα πωλητήριά τους.

Εφόσον τα μουσεία αποτελούν μέρος ενός υπερκείμενου οργανισμού, τα περισσότερα δεν έχουν αναπτύξει σύγχρονες πολιτικές μελών. Από την άλλη πλευρά, σε ορισμένα έχουν δημιουργηθεί ομάδες «Φίλων του Μουσείου», προκειμένου να έχουν έσοδα και να επιτυγχάνουν οικονομική αυτονομία. Επίσης, η ανάπτυξη ομάδων εθελοντών είναι συχνά δυσκολότερη σε αυτού του τύπου μουσείων, εξαιτίας της αντίληψης ότι όλα μπορεί να πραγματοποιούνται από το έμμισθο προσωπικό.

Στις περιπτώσεις που ένα μουσείο εντός υπερκείμενου νομικού προσώπου έχει Συμβούλιο, το Συμβούλιο έχει γνωμοδοτικό χαρακτήρα χωρίς αρμοδιότητες διακυβέρνησης. Υφίσταται δε ως γνωμοδοτική ομάδα (συνήθως αποκαλείται επιτροπή γνωμοδότησης) (*advisory board*), η οποία σε αρκετές περιπτώσεις λειτουργεί επιτελικά προς την πολιτική ή προς την αιρετή εξουσία στην περίπτωση των δημόσιων μουσείων, ή προς τον πρόεδρο του πανεπιστημίου ή της επιχείρησης σε άλλες περιπτώσεις. Τα μέλη αυτών των Συμβουλίων ή των Επιτροπών συνήθως αντιπροσωπεύουν το δημόσιο ή το ακαδημαϊκό συμφέρον, αλλά και συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες. Σε ορισμένες περιπτώσεις το γνωμοδοτικό Συμβούλιο ή η Επιτροπή μπορεί να συμβουλευσει τη Διοίκηση ή τον Πρύτανη του πανεπιστημίου ή τον Πρόεδρο της επιχείρησης αναφορικά με την επιλογή ατόμου που θα προσληφθεί ως διευθυντής/τρια στο μουσείο. Όμως, σε κάθε περίπτωση, τα μέλη μόνο γνωμοδοτούν, αφού δεν συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, ούτε στην ευθύνη που απορρέει από τις αποφάσεις για το μουσείο.

Σε πολλές χώρες υφίστανται οργανωσιακά μοντέλα – εθνικά, περιφερειακά, δημοτικά ή τοπικά – στα οποία τα μουσεία ομαδοποιούνται, προκειμένου να σχηματίσουν μια Υπηρεσία (ή Ένωση) μουσείων (*museum service*). Αυτές οι ενώσεις πολλαπλών μουσείων δημιουργούν οικονομίες κλίμακος για τις διοικήσεις των υπερκείμενων οργανώσεων ή επιχειρήσεων λόγω της κοινής διαχείρισης ορισμένων

λειτουργιών. Τα συμμετέχοντα σε ενώσεις μουσεία μπορεί να μοιράζονται λειτουργίες οικονομικής διαχείρισης, διαχείρισης προσωπικού, συντήρησης, ασφάλειας ή και άλλες λειτουργίες, προσθέτοντας μόνο το προσωπικό για την επιμέλεια και τον προγραμματισμό που είναι μοναδικά σε κάθε επιμέρους μουσείο.

Πολλές ενώσεις μουσείων εντός υπερκείμενων νομικών προσώπων, θεωρούν αποδοτική την κεντρική διαχείριση λειτουργιών συντήρησης και τεκμηρίωσης μουσειακών αντικειμένων για όλα τα συμμετέχοντα μουσεία, γεγονός που σε συγκεκριμένες περιπτώσεις οδηγεί στην κοινή δημιουργία μη επισκέψιμων χώρων αποθήκευσης των συλλογών ή στη διαμόρφωση κοινών εργαστηρίων σε κεντρική τοποθεσία. Τα μειονεκτήματα τέτοιων επενδύσεων για τα συμμετέχοντα μουσεία μπορεί να είναι η απώλεια της αυτονομίας και η δυσκολία διατήρησης της ξεχωριστής ταυτότητας και της διακριτής δημόσιας εικόνας τους. Το γεγονός αυτό έχει ίσως αντίκτυπο σε ζητήματα επιρροών και χρηματοδότησης, αλλά από την άλλη πλευρά, εάν τύχουν χρηστή διαχείριση, μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, παρέχοντας ευρείας κλίμακας μουσειακές εμπειρίες για τους πολίτες εντός της περιοχής διοικητικής ευθύνης του μουσείου αλλά και ευρύτερα προς τους επισκέπτες.

2.1.2 Μουσεία ως παραρτήματα

Παρά το γεγονός ότι σε πολλούς ευρύτερους δημόσιους οργανισμούς, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, πανεπιστήμια και επιχειρήσεις λειτουργούν μουσεία ως υποκείμενες οργανωσιακές οντότητες (π.χ. διευθύνσεις, τμήματα), ορισμένα μουσεία έχουν ανακαλύψει πλεονεκτήματα στην ίδρυσή τους (ή επανίδρυσή τους) ως παραρτημάτων τύπου “arm’s length”. Η έκφραση “arm’s length” σχετίζεται με την απόσταση ανάμεσα στο κεφάλι και το χέρι, που επιτρέπει στο χέρι ένα ορισμένο βαθμό αυτονομίας, παρά το γεγονός ότι τελικά ελέγχεται από το κεφάλι! Η προσέγγιση δημιουργίας παραρτήματος διασφαλίζει ότι το μουσείο είναι ανεξάρτητο από τις ευρύτερες πολιτικές ή τα συμφέροντα, και ταυτόχρονα ενθαρρύνεται η εξεύρεση πόρων πέραν των δημόσιων, πανεπιστημιακών ή επιχειρηματικών χρηματοδοτήσεων.

Για να συνεχίσουμε την επεξήγηση του μεταφορικού όρου «arm’s length», ο όρος μπορεί να σημαίνει την απόσταση από τον καρπό έως τον ώμο ή τη μικρότερη απόσταση από τον αγκώνα έως τον ώμο. Μπορεί δηλαδή ο προγραμματισμός του μουσείου να αυτονομηθεί περισσότερο ή λιγότερο από τον υπερκείμενο οργανισμό ανάλογα με τις περιστάσεις. Στη καθημερινή πρακτική ορισμένες φορές χρειάζεται μεγαλύτερη αυτονομία, ενώ σε άλλες περιπτώσεις η υπερκείμενη αρχή οφείλει να έχει πιο ενεργό ρόλο, προκειμένου να εξασφαλιστεί επαρκής υποστήριξη για το μουσείο.

Τα μουσεία ως παραρτήματα διαφέρουν από τα μουσεία ως διευθύνσεις ευρύτερων οργανισμών στο ότι συνήθως έχουν ένα *Συμβούλιο Διακυβέρνησης* (ή *Συμβούλιο Διοίκησης*) ορισμένο από την ανώτερη πολιτική ή διοικητική αρχή, μέσα στο πλαίσιο της δικαιοδοσίας της, ή από τον Πρύτανη του πανεπιστημίου ή τον Πρόεδρο της επιχείρησης. Το Συμβούλιο Διοίκησης αποτελείται από αντιπρόσωπους της ανώτερης

δημόσιας αρχής ή της αρχής τοπικής αυτοδιοίκησης, μαζί με εκπροσώπους των κοινωνικών εταίρων ή/και το ευρύ κοινό. Σε αυτή την περίπτωση, το Συμβούλιο δεν έχει υποστηρικτικό ρόλο, αλλά ρόλο άσκησης εξουσιών και λήψης αποφάσεων, και φέρει την ευθύνη για τη λειτουργία του μουσείου.

Το προσωπικό του μουσείου μπορεί να αποτελείται από δημόσιους λειτουργούς, υπαλλήλους του πανεπιστημίου ή της επιχείρησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορούν να προσληφθεί προσωπικό απευθείας από το παράρτημα/μουσείο. Η συλλογή ή/και οι υποδομές ή/και τα κτήρια ενός μουσείου στον τύπο του παραρτήματος, μπορεί να αποτελούν ιδιοκτησία του υπερκείμενου οργανισμού ή του ίδιου του μουσείου. Η ενισχυμένη όμως κοινή αντίληψη αναφορικά με την αυτονομία τους έχει ως αποτέλεσμα τα μουσεία αυτού του τύπου να είναι περισσότερο επιτυχημένα σε σχέση με μουσεία που αποτελούν τμήματα των υπερκείμενων οργανισμών όσον αφορά στην προσέλκυση χορηγιών και δωρεών σε αντικείμενα για τη συλλογή τους. Επίσης, είναι περισσότερο ελκυστικά για πιθανούς εθελοντές από τα μουσεία που αποτελούν τμήματα ευρύτερων οργανισμών.

Η χρηματοδότηση για τα μουσεία που αποτελούν παραρτήματα (όπως και στην περίπτωση των μουσείων που αποτελούν τμήματα ενός υπερκείμενου οργανισμού) συχνά παίρνει τη μορφή ετήσιας γενικής επιχορήγησης (την οποία το μουσείο διαθέτει όπως κρίνει) και όχι τη μορφή ποσών σε συγκεκριμένες τμηματικές (και συνεπώς δεσμευτικές) κατηγορίες προϋπολογισμού. Από την άλλη πλευρά, το μουσείο - παράρτημα συνήθως είναι εντελώς αυτόνομο να αναζητήσει πόρους πέραν των δημοσίων χρηματοδοτήσεων ή ακόμα και να προσελκύσει επιχορηγήσεις από άλλους τομείς ή τμήματα του δημοσίου τομέα. Ως εκ τούτου, τα μουσεία - παραρτήματα δεν έχουν το πρόβλημα των μουσείων που αποτελούν οργανωσιακές μονάδες ευρύτερων οργανισμών, των οποίων τα έσοδα τελούν κάτω από τη διαχείριση της οικονομικής διεύθυνσης του υπερκείμενου οργανισμού, διότι μπορούν να έχουν πρόσβαση τόσο στις δημόσιες προσόδους όσο και στις δικές τους, ελεύθερα και προς ίδιον όφελος - ένα πλεονέκτημα που συνήθως βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών εστίασης και των πωλητηρίων.

2.1.3 Μουσεία ως μη κερδοσκοπικοί ή φιλανθρωπικοί οργανισμοί

Ο όρος *μη κερδοσκοπικός (non profit)* αναφέρεται στο νομικό καθεστώς, που σε πολλές χώρες εξαιρεί τα συγκεκριμένα νομικά πρόσωπα από την υποχρέωση καταβολής μέρους ή όλων των φόρων. Στη Βρετανία ο όρος είναι *non-profit making* και τεχνικά *non-for-profit* είναι η πιο έγκυρη ξενόγλωσση περιγραφή. Για τους σκοπούς μας οι όροι είναι ισοδύναμοι. Το νομικό καθεστώς υποδεικνύεται από την περιγραφή τους ως «φιλανθρωπικών» ή «εκπαιδευτικών» οργανισμών. Η βασική νομική προϋπόθεση είναι ότι τα έσοδα, όταν υπερβαίνουν τα έξοδα, θα διατίθενται σε φιλανθρωπικούς ή εκπαιδευτικούς σκοπούς, όχι για οικονομικό όφελος. Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, τέτοιοι οργανισμοί υπόκεινται στην Ενότητα 501(c)3 του Κανονισμού Εσόδων και ορισμένες φορές απλώς αναφέρονται ως «501(c)3».

Τα Συμβούλια των μουσείων που θεωρούνται *μη κερδοσκοπικοί* ή *φιланθρωπικοί* οργανισμοί συνήθως δεν έχουν απλά συμβουλευτικό χαρακτήρα. Το Συμβούλιο μπορεί να είναι αυτό-οριζόμενο ή εκλεγμένο από τα μέλη του οργανισμού ή μπορεί να αποτελείται τόσο από διορισμένα όσο και από εκλεγμένα μέλη. Όποια κι αν είναι η μορφή ή το μέγεθός του, το Συμβούλιο φέρει εξ ολοκλήρου τη νομική και οικονομική ευθύνη για το μουσείο και υπόκειται στους νόμους που διέπουν αυτό το είδος των νομικών προσώπων σε κάθε χώρα.

Στο παρελθόν ήταν σύνθηρες για τέτοιου είδους οργανισμούς να έχουν ετήσια εκλεγμένους από τις Γενικές Συνελεύσεις αντιπροσώπους των μελών, οι οποίοι συμμετέχουν στο Συμβούλιο, το οποίο έχει εκτελεστική εξουσία. Σήμερα, όμως, η διαχείριση των μελών συνήθως αποτελεί ξεχωριστό πρόγραμμα στο Μουσείο, με ξεχωριστό κανονισμό, παράλληλα με το πλαίσιο λειτουργίας του Συμβουλίου του μουσείου, το οποίο διέπεται από ξεχωριστούς κανόνες και ανανεώνεται βάσει του καταστατικού του μουσείου. Τα προγράμματα μελών αποτελούν το μέσο για τη διασφάλιση της δημόσιας στήριξης και την επίτευξη της αποστολής του μουσείου στην κοινωνία, καθώς επίσης και δευτερεύουσας σημασίας πηγή εσόδων.

Για να επιτευχθεί το *φιλανθρωπικό* (*charitable*) ή *μη κερδοσκοπικό* νομικό καθεστώς λειτουργίας, το καταστατικό του μουσείου πρέπει να υποβληθεί και να εγκριθεί από τις αρμόδιες οικονομικές και άλλες αρχές, που θα του επιτρέπουν να παρέχει αποδείξεις επιστροφής φόρου για δωρεές ή/και να υπόκειται σε ευνοϊκές ρυθμίσεις σύμφωνα με την ισχύουσα σε κάθε περιοχή πολιτική και νομοθεσία. Συνεπώς, ο *οργανισμός* (το καταστατικό) του μουσείου πρέπει να συμμορφώνεται με όσα ορίζονται από τις εκάστοτε ισχύουσες ρυθμίσεις, κατά την ίδρυση αλλά και συνεχώς, προκειμένου να διατηρήσει αυτό το καθεστώς. Για παράδειγμα, ίσως να είναι απαραίτητο να ιδρυθεί ξεχωριστή εταιρία για τη διαχείριση των πωλητηρίων και των υπηρεσιών εστίασης, αφού το ίδιο το μουσείο ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός δεν επιτρέπεται σε όλες τις περιπτώσεις να λειτουργήσει τέτοιες υπηρεσίες απευθείας.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών εφαρμόζονται αυστηροί περιορισμοί για τις προσοδοφόρες δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν από ένα μουσείο, έχοντας ως προαπαιτούμενο να έχουν άμεση σχέση με τον σκοπό του οργανισμού. Συνεπώς, ένα μουσείο μπορεί να διαθέτει αντικείμενα στο πωλητήριό του χωρίς φόρο, εάν αυτά έχουν σχέση με το κανονιστικό του πλαίσιο, αλλά θα πρέπει να πληρώνει φόρους για την πώληση προϊόντων που δεν έχουν σχέση με αυτό, με αποτέλεσμα να πρέπει να διατηρούνται αρχεία και για τις δύο κατηγορίες αποθέματος.

Ο *μη κερδοσκοπικός* ή *φιλανθρωπικός* οργανισμός συνήθως φέρει την ιδιοκτησία της Συλλογής του μουσείου, των υποδομών και των κτηρίων, και προσλαμβάνει το προσωπικό του μουσείου. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές ανεξάρτητες μη κερδοσκοπικές ή φιλανθρωπικές ενώσεις, που διαχειρίζονται μουσεία σε δημόσια ή δημοτικά κτήρια, ακόμη και δημοτικές συλλογές. Ο/η διευθυντής/τρια του μουσείου ορίζεται από τα μέλη σύμφωνα με το καταστατικό. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η χρηματοδότηση δύναται να προέρχεται εξίσου από δημόσια και από ιδιωτικά κεφάλαια, συμπεριλαμβανομένων των εισοδημάτων που προέρχονται από κληροδοτήματα, χορηγίες και έσοδα

προερχόμενα από τους επισκέπτες του μουσείου. Οι εθελοντές γενικά διαδραματίζουν εξέχοντα ρόλο σε αυτής της μορφής τα μουσεία.

2.1.4 Ιδιωτικά Μουσεία

Οποιοσδήποτε από τους τρεις προαναφερθέντες τύπους Μουσείων απαντάται ουσιαστικά σε όλα τα δημόσια ή τα δημοτικά μουσεία διεθνώς. Πέραν αυτών, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός μουσείων που αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου υπό τη μορφή ατομικών ή συλλογικών δραστηριοτήτων. Αυτά τα μουσεία είναι δυνατόν να λειτουργούν ως «ιδιωτικές» αγαθοεργίες ή μπορεί να αποσκοπούν στο κέρδος. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα ιδιωτικά μουσεία δεν συμπεριλαμβάνονται στον ορισμό του *μουσείου* από την UNESCO ούτε και στους ορισμούς της Βρετανικής Ένωσης Μουσείων και της Αμερικανικής Ένωσης Μουσείων, καθώς ορίζουν τα μουσεία αυστηρά ως μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Οι ιδιώτες ή οι εταιρίες, οι οποίες διαχειρίζονται ιδιωτικά μουσεία, συνήθως έχουν στην ιδιοκτησία τους τις συλλογές και το κτήριο, είτε είναι δικό τους είτε το ενοικιάζουν. Η χρηματοδότηση των ιδιωτικών μουσείων προέρχεται απευθείας από τους ιδιοκτήτες τους και από τα έσοδά τους. Ο/η διευθυντής/τρια συνήθως προσλαμβάνεται από τον ιδιοκτήτη, ο οποίος είναι δυνατόν να ορίσει ένα γνωμοδοτικό συμβούλιο ή μια επιτροπή. Το προσωπικό είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι. Οι εθελοντές συμμετέχουν λιγότερο σε αυτά.

2.1.5 Μεικτός ή Κοινωνικής Οικονομίας τρόπος διακυβέρνησης μουσείων

Στην πρώτη έκδοση αυτού του εγχειριδίου, οι προαναφερθείσες τέσσερις εναλλακτικές αποτελούσαν το σύνολο των τρόπων διακυβέρνησης ενός μουσείου. Προς το τέλος του 20^{ου} και στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, όμως, έχει υπάρξει μια μετατόπιση στη διακυβέρνηση του μουσείου προς ένα μεικτό ή κοινωνικής οικονομίας τρόπο διακυβέρνησης, που μπορεί να περιλαμβάνει:

- μουσεία που είναι ιδιοκτησία του κράτους, αλλά τα διαχειρίζονται μη κερδοσκοπικές ενώσεις,
- μουσεία που είναι ιδιοκτησία και εποπτεύονται από το δημόσιο, αλλά τα διαχειρίζονται ενώσεις του δημοσίου τομέα ή επιχειρήσεις εποπτευόμενες από τον δημόσιο τομέα (*crown corporations*) (στη Βρετανία και σε ορισμένες χώρες της Κοινοπολιτείας) και
- μουσεία που διαχειρίζονται φιλανθρωπικοί ή μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, όπως πανεπιστήμια, ενώσεις ή θρησκευτικοί-εκκλησιαστικοί οργανισμοί με συστηματική δημόσια χορηγία.

Κατά τη διάρκεια των τριάντα τελευταίων χρόνων όλο και περισσότερα μουσεία αυτής της μορφής έχουν ιδρυθεί ή υπάρχοντα μουσεία σταδιακά στρέφονται προς αυτό το μεικτό ή κοινωνικό μοντέλο απομακρυνόμενα από τον αυστηρό έλεγχο του δημοσίου

τομέα. Για παράδειγμα:

- Στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα εθνικά μουσεία (που έχουν όλα ελεύθερη είσοδο) λειτουργούν με ξεχωριστά Συμβούλια, τα οποία διαπραγματεύονται πολυετείς χρηματοδοτικές συμφωνίες με το δημόσιο βασισμένες σε συγκεκριμένους στρατηγικούς σχεδιασμούς. Από την άλλη μεριά, η δημόσια χρηματοδότηση παραμένει εξαιρετικά σημαντική, και επιπρόσθετες και εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, όπως εκδηλώσεις για τη συγκέντρωση χρημάτων και εμπορικές δραστηριότητες, είναι εξίσου σημαντικές. Η Tate Gallery, για παράδειγμα, αυτοχρηματοδοτείται σε ποσοστό 50%.
- Το 2003 το Prado στη Μαδρίτη μετατράπηκε σε οργανισμό κοινωνικής οικονομίας, και, ενώ παραμένει στενά συνδεδεμένο με το δημόσιο, αποτελεί οργανισμό με ειδικό καθεστώς με το δικό του συμβούλιο και μακροπρόθεσμο στόχο να μειώσει την κρατική ενίσχυση από 80% σε 50%.
- Στον Καναδά το 1990 τα εθνικά μουσεία μετατράπηκαν σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου εποπτευόμενα από το δημόσιο – που σημαίνει ότι έχουν Συμβούλια που λειτουργούν εποπτευόμενα από το δημόσιο και ελέγχουν τον προϋπολογισμό τους. Η περίπτωση διερεύνησης ενός από αυτά από τον David Loye στην Ενότητα 3.5 εστιάζει στην Οικονομική Διαχείριση και παρέχει μια εικόνα πώς αυτά λειτουργούν στην πραγματικότητα.
- Το Μουσείο του Λούβρου και άλλα Γαλλικά εθνικά μουσεία λειτουργούν με ειδικά συμβόλαια με το δημόσιο, διαχειρίζονται αυτόνομα τον προϋπολογισμό τους και έχουν διοικητικά Συμβούλια για τη λήψη αποφάσεων.
- Ο οργανισμός Barbados Museum & Historical Society λειτουργεί ως εθνικό μουσείο και αποτελεί παράδειγμα Συνεργασίας Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα (ΣΔΙΤ), με το δημόσιο να αποτελεί τον βασικό εταίρο.

Ενώ τα μουσεία πόλεων ή τα μουσεία της τοπικής αυτοδιοίκησης τείνουν ακόμα να εντάσσονται ως οργανωσιακές οντότητες στους υπερκείμενους οργανισμούς, πολλά από τα νεοϊδρυθέντα μουσεία σε πόλεις ή από τοπικές αρχές – συχνά με στόχο την αστική αναγέννηση ή την οικονομική ανάπτυξη – έχουν ιδρυθεί ως *φιλανθρωπικοί* οργανισμοί με ανεξάρτητα Συμβούλια Διοίκησης. Για παράδειγμα:

- Με την ίδρυση του Κέντρου Τέχνης «Lowry», το οποίο είναι ένα νέο κέντρο τέχνης στο Salford Quay (στο πρώην Manchester Ship Canal στο Salford στο Ηνωμένο Βασίλειο), το Συμβούλιο της πόλης του Salford μετέφερε τη συλλογή πινάκων και σχεδίων του L. S. Lowry στο εντελώς ανεξάρτητο Lowry Trust, το οποίο διευθύνει το Κέντρο Τέχνης και το Μουσείο. Αυτό είναι ένα εξαιρετικής δυναμικής Κέντρο Τέχνης, που μαζί με το Imperial War Museum του Βορρά στην απέναντι όχθη του καναλιού, έχει ενισχύσει την οικονομική ανάπτυξη στη συγκεκριμένη περιοχή της Αγγλίας, η οποία τα προηγούμενα χρόνια είχε προσδιοριστεί ως μια από τις λιγότερο προνομιούχες της Ευρώπης.
- Στην Αττάλεια, η οποία αποτελεί σημαντικό τουριστικό προορισμό στην

Τουρκία, η τοπική αυτοδιοίκηση δημιουργεί και θα χρηματοδοτεί σε μεγάλο βαθμό ένα νέο μουσείο πόλης. Το μουσείο θα ιδρυθεί ως ανεξάρτητος οργανισμός στα πρότυπα των μουσείων πόλεως, έτσι ώστε να μπορεί να είναι πιο ευέλικτο και να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του κοινού.

Τα Μουσεία για παιδιά, από καιρό καθιερωμένα στην Αμερική και αναπτυσσόμενα διεθνώς, αποτελούν ακόμα ένα είδος μουσείου που εκμεταλλεύεται πλήρως αυτό τον υβριδικό τρόπο διακυβέρνησης. Αναφέρουμε μόνο δύο παραδείγματα από αντίθετα σημεία της υδρογείου:

- Στη Βιέννη, το απολαυστικό παιδικό μουσείο με το όνομα «Zoom!» βρίσκεται στη Museums Quartier, υποστηρίζεται σημαντικά από την πόλη και διατηρεί ένα μοντέλο ευρύτερου ελέγχου του προϋπολογισμού του από την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Στη Μανίλα, το εξαιρετικό παιδικό μουσείο Rambata – ένας από τους ηγετικούς οργανισμούς στον κόσμο ως προς τη δέσμευσή του να υποστηρίζει τα παιδιά που βρίσκονται στο δρόμο και να καταπολεμά τον αναλφαβητισμό – είναι εντελώς αυτόνομο, παρά το γεγονός ότι ευρύτατα υποστηρίζεται από την τοπική αυτοδιοίκηση και από ιδιώτες χορηγούς.

Από την πλευρά τους, ορισμένα μουσεία που ήταν ιδιωτικά προσανατολίζονται περισσότερο προς το μοντέλο κοινωνικής οικονομίας διευρύνοντας τα συμβούλια διοίκησής τους και διευρύνοντας τις διασυνδέσεις τους με την κοινωνία των πολιτών.

Το κοινό σημείο ανάμεσα σε όλα αυτά τα διαφορετικά παραδείγματα είναι η στροφή προς μεικτές πηγές χρηματοδότησης, με αποτέλεσμα να διαμορφώνονται μουσεία, που λογοδοτούν σε μεγαλύτερο μέρος του κοινού, και ως εκ τούτου εντάσσονται καλύτερα στην κοινωνία των πολιτών.

2.1.6 Σύνοψη των Τρόπων Διακυβέρνησης

Ο Πίνακας 2.1 συνοψίζει τους τέσσερις βασικούς τρόπους διακυβέρνησης των μουσείων και πινακοθηκών σε σχέση με τους έξι βασικούς παράγοντες, όπως αυτοί καταγράφονται. Ο πέμπτος, ο μεικτός τρόπος ή το μοντέλο μουσειακής διακυβέρνησης κοινωνικής οικονομίας, όπως περιγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα, χρησιμοποιεί συνδυασμούς όλων των μοντέλων, ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν.

Κάθε αλλαγή στο οργανωτικό καθεστώς ενός μουσείου πρέπει να αποτελεί προϊόν προσεκτικής σκέψης: ένα μουσείο ως οργανωσιακή μονάδα στον δημόσιο τομέα μπορεί να προσδοκά στην αυτονομία ενός μουσείου - παραρτήματος, αλλά είναι πραγματικά προετοιμασμένο για την αβεβαιότητα της ετήσιας χρηματοδότησής του; Από την άλλη πλευρά, ένας μη κερδοσκοπικός ή φιλανθρωπικός οργανισμός, που παλεύει να χρηματοδοτήσει την τοπική δημόσια πινακοθήκη, μπορεί να επωφεληθεί, αν στραφεί στο μοντέλο παραρτήματος εντάσσοντας αντιπροσώπους των κοινωνικών εταίρων στο συμβούλιο του. Οι επιπτώσεις από το μοντέλο διοίκησης μουσείων που ανήκουν στην κοινωνική οικονομία με μεικτού τρόπου διακυβέρνηση αναλύονται

περισσότερο στις ενότητες 2.5 και 3.1. Κάθε απόφαση αλλαγής του καθεστώτος θα πρέπει να λαμβάνεται μόνο ως αποτέλεσμα μιας προσεκτικής διαδικασίας *σχεδιασμού του οργανισμού*, η οποία εξετάζει όλα τα πιθανά αποτελέσματα αυτής της επικείμενης αλλαγής.

Πίνακας 2.1. Τύποι Διακυβέρνησης Μουσείων

Διαστάσεις	Τμήμα Υπερκείμενου Οργανισμού	Παράρτημα	Μη Κερδοσκοπικό	Ιδιωτικό
Ιδιοκτησία	Δημόσιο, Πανεπιστήμιο ή Εταιρεία	Δημόσιο, Πανεπιστήμιο ή Εταιρεία	Ένωση ή Εποπτευόμενο ΝΠΙΔ	Ιδιώτης ή Εταιρεία
Συμβούλιο ή Ένωση	Γνωμοδοτικό	Διακυβέρνησης ή Γνωμοδοτικό	Διακυβέρνησης	Γνωμοδοτικό
Χρηματοδότηση/ Πόροι	Ετήσια Επιχορήγηση	Βάσει αποτελεσμάτων και Διεκδικούμενοι	Βάσει αποτελεσμάτων, Διεκδικούμενοι και κληροδότημα	Ιδιωτική και Διεκδικούμενοι
Δωρεές	Λιγότερο Πιθανό	Αρκετά Πιθανό	Πολύ Πιθανό	Μάλλον Απίθανο
Προσωπικό	Δημόσιοι Υπάλληλοι, Πανεπιστήμιου ή Υπερκείμενης Εταιρείας / Οργανισμού	Πιθανόν Δημόσιοι Υπάλληλοι ή Προσωπικό Μουσείου	Προσωπικό Μουσείου / Ένωσης	Προσωπικό Μουσείου με συμβάσεις Ιδιωτικού Δικαίου
Εθελοντές	Μειωμένο ενδιαφέρον	Αρκετό ενδιαφέρον	Υψηλό ενδιαφέρον	Μειωμένο ενδιαφέρον

2.2 ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Οι Ενώσεις και τα Συμβούλια ανά τον κόσμο κρατούν τις συλλογές των μουσείων τους και τα άλλα περιουσιακά τους στοιχεία όχι μόνο για το κοινό του σήμερα, αλλά και για τους απογόνους τους. Υπό αυτό το πρίσμα έχουν χαρακτήρα *διαχειριστικό* – μια λέξη που περιγράφει τη θέση του θεματοφύλακα, εννοώντας ότι στην περίπτωση

των μουσείων οι μέτοχοι έχουν την υποχρέωση να διαχειριστούν την περιουσία άλλων (στην προκειμένη περίπτωση του κοινού) με την ίδια επιμέλεια, συνέπεια και διακριτικότητα με την οποία συνετοί άνθρωποι θα διαχειρίζονταν τη δική τους περιουσία.

2.2.1 Ρόλοι και Υποχρεώσεις του Συμβουλίου

Κατά συνέπεια, αν και μπορεί να υπάρχουν συγκεκριμένες διαφορές στη συγκρότηση των συμβουλίων των μουσείων ανά τον κόσμο, τα συμβούλια διακυβέρνησης έχουν σε γενικές γραμμές τις ακόλουθες δέκα κοινές ευθύνες. Γενικά, τα γνωμοδοτικά συμβούλια κάνουν συστάσεις σε ένα ανώτερο σώμα, ενώ τα συμβούλια διακυβέρνησης λαμβάνουν αποφάσεις για:

1. να διασφαλίσουν τη συνέχεια της αποστολής, του κανονιστικού πλαισίου και των στόχων του μουσείου,
2. να ενεργούν προασπίζοντας το μουσείο στην κοινότητα (σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό, δημοτικό και τοπικό επίπεδο), ενισχύοντας την εμπλοκή του κοινού στο μουσείο,
3. να εγγυώνται στο παρόν και μακροπρόθεσμα την ασφάλεια και τη διατήρηση της συλλογής, και την ασφάλεια για το προσωπικό και τους επισκέπτες, σε συνέπεια με την αποστολή και το κανονιστικό πλαίσιο του μουσείου,
4. να εξασφαλίσουν ότι το μουσείο υπηρετεί όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό,
5. να εξασφαλίσουν ότι το μουσείο διεξάγει έρευνα για τη δημιουργία και διάδοση ακριβούς και αντικειμενικής γνώσης σχετική με τη συλλογή του,
6. να αναθεωρούν και να εγκρίνουν πολιτικές συνεπείς με την αποστολή και το κανονιστικό πλαίσιο του μουσείου, και να καταγράφουν την εφαρμογή αυτών των πολιτικών από το προσωπικό μέσω του/της διευθυντή/τριας,
7. να σχεδιάζουν για το μέλλον του μουσείου, συμπεριλαμβανομένης και της αναθεώρησης και έγκρισης ενός *επιχειρησιακού* (ή στρατηγικού) σχεδιασμού, στον οποίο θα εντοπίζονται οι στόχοι του μουσείου και οι τρόποι για την επίτευξή τους, καθώς και η επίβλεψη της εφαρμογής του σχεδιασμού αυτού,
8. να διασφαλίζουν την οικονομική σταθερότητα του μουσείου μέσω της έγκρισης και επίβλεψης των προϋπολογισμών και των οικονομικών αναφορών, κανονίζοντας τακτικές επιθεωρήσεις, επενδύοντας με χρηστό τρόπο τους οικονομικούς πόρους του μουσείου, συγκεντρώνοντας

τα αναγκαία κεφάλαια, προκειμένου το μουσείο να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές του οικονομικές υποχρεώσεις,

9. να προσλάβουν τον/την διευθυντή/τρια του μουσείου και να διαπραγματευτούν το συμβόλαιό του/της, να αξιολογούν την επίδοσή του/της και να πάσουν τη συνεργασία μαζί του/της, εάν κριθεί απαραίτητο και

10. να εξασφαλίσουν ότι το μουσείο έχει το κατάλληλο προσωπικό, για να αναλάβει όλες τις μουσειακές λειτουργίες.

Έτσι το Συμβούλιο διορίζει τον/τη διευθυντή/τρια και του/της αναθέτει την ευθύνη να προσλάβει, αξιολογήσει και, αν κριθεί απαραίτητο, να διακόψει τη συνεργασία με μέλος/η του προσωπικού του μουσείου. Ο/η διευθυντής/τρια συνήθως δεν είναι μέλος του Συμβουλίου, αλλά παραβρίσκεται σε όλες τις συνελεύσεις του *ex officio* και προτείνει πολιτικές και σχέδια στο συμβούλιο συνεπή με την αποστολή και το κανονιστικό πλαίσιο του μουσείου. Το συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη συγκέντρωση χρημάτων, ώστε το μουσείο να είναι σε θέση να επιτύχει τα σχέδια που έχει εγκρίνει. Αυτός ο ρόλος της συγκέντρωσης χρημάτων μπορεί να περιλαμβάνει:

- την υποστήριξη του προσωπικού για τη συγκέντρωση χρημάτων και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων για τη δημιουργία προσόδων
- την προάσπιση του μουσείου σε δημόσιους και ιδιωτικούς χρηματοδότες συμπεριλαμβανομένων του δημοσίου, της τοπικής αυτοδιοίκησης, εταιριών και ιδρυμάτων και
- τη διαχείριση και προσέλκυση δωρεών και χορηγιών.

Οι συμμετέχοντες στο Συμβούλιο είναι επίσημοι και ανεπίσημοι εκπρόσωποι του μουσείου προασπίζοντάς το στην κοινότητα, η οποία περιλαμβάνει τόσο τον πολιτικό στίβο όσο και τον ιδιωτικό τομέα.

Ο ρόλος του Συμβουλίου, όπως αυτός στοιχειοθετήθηκε παραπάνω, είναι να καθοδηγεί και να εποπτεύει την εφαρμογή των πολιτικών του μουσείου, και όχι τόσο να τις διαχειρίζεται σε καθημερινό επίπεδο, κάτι που αποτελεί μια διοικητική λειτουργία. Παρ' όλα αυτά υπάρχει μια λεπτή γραμμή ανάμεσα στον εποπτικό ρόλο του Συμβουλίου και στο να νομιμοποιεί οποιαδήποτε διοικητική απόφαση. Όταν ένα συμβούλιο απλά «νομιμοποιεί» αδιάκριτα την όποια απόφαση, δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό ούτε στη διαχείριση πόρων αλλά ούτε και στην προάσπιση του μουσείου. Αντιστρόφως, δημιουργείται πολύ σημαντικό πρόβλημα, όταν τα συμβούλια επεμβαίνουν στις διοικητικές λειτουργίες, προσπαθώντας να διατυπώσουν πολιτικές, να καταρτίσουν προϋπολογισμούς ή να αποφασίσουν για τις καθημερινές διαδικασίες.

Η εξισορρόπηση του ρόλου του Συμβουλίου και των ευθυνών της Διοίκησης, ώστε και οι δύο να είναι σε θέση να κάνουν καλά τη δουλειά τους, αποτελεί μια από τις βασικές προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η Ηγεσία του μουσείου τον 21^ο αιώνα. Άλλη μια σημαντική πρόκληση εστιάζεται στις λειτουργίες προάσπισης του Συμβουλίου και στο βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες θα πρέπει να αντανακλούν

την ετερότητα των μελών της κοινότητας, προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικό στην εκπροσώπηση του μουσείου σε αυτή. Πώς αυτές οι δύο σημαντικές προκλήσεις μπορούν να απαντηθούν; Μέσω εκτενούς συζήτησης και διαλόγου, τόσο μέσα στη μουσειακή κοινότητα, όσο και μεταξύ των μουσείων και των κοινοτήτων τις οποίες υπηρετούν. Οι Διευθυντές/τριες των μουσείων θα πρέπει να αφιερώνουν πολύ χρόνο για την πλήρη ενημέρωση των συμμετεχόντων πάνω σε ζητήματα πολιτικών, έτσι ώστε το Συμβούλιο να παίρνει ενημερωμένες αποφάσεις. Μια προσέγγιση θέλει τον/τη διευθυντή/τρια να παρουσιάζει εναλλακτικές προτάσεις στρατηγικών προς συζήτηση και αξιολόγηση από το Συμβούλιο, έτσι ώστε τα μέλη του Συμβουλίου να μπορούν πραγματικά να ξεχωρίσουν τη διακυβέρνηση από τις διοικητικές λειτουργίες. Μια αποτελεσματική επιτροπή αξιολόγησης δυνητικών συμμετεχόντων στο Συμβούλιο, που συνεχώς αξιολογεί την επίδοση του Συμβουλίου και εμπλέκει τον/τη διευθυντή/τρια στην προσέλκυση και προσαρμογή νέων μελών στο Συμβούλιο, θα μπορούσε να διευκολύνει πολύ στη διάκριση των ρόλων διακυβέρνησης και Διοίκησης, καθώς και να θέσει θέματα αντιπροσωπευτικότητας του Συμβουλίου στην κοινότητα. Ο πρόεδρος ή προεδρεύων του Συμβουλίου και ο/η διευθυντής/τρια καλούνται να παίξουν ρόλους κλειδιά, αλλά και αλληλοϋποστηρικτικούς για τη διατήρηση ατμόσφαιρας ανοιχτής για συζήτηση, πρόσβασης στην πληροφορία και συναδελφικότητας.

Ο διοικητικός ρόλος του/της διευθυντή/τριας, με σεβασμό στο Συμβούλιο, είναι τόσο καίριος στην επιτυχία του μουσείου, που υποδηλώνει ένα έβδομο κριτήριο στην αξιολόγηση της Διοίκησης:

7. Διευκολύνει ο/η διευθυντής/τρια τη ροή της πληροφορίας ανάμεσα στο Συμβούλιο και τη Διοίκηση; Παρέχει στο Συμβούλιο ηγετικό ρόλο στη διατύπωση πολιτικών και σχεδιασμών, παρουσιάζοντας στο Συμβούλιο εναλλακτικές προς συζήτηση για την λήψη αποφάσεων, και καθιερώνει διαδικασίες ανάπτυξης στρατηγικών, στις οποίες το Συμβούλιο και η Διοίκηση εργάζονται από κοινού, για να ορίσουν τους στόχους του οργανισμού;

Οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις του Συμβουλίου συνήθως ρυθμίζονται από έναν καταστατικό χάρτη, κανονισμό ή άλλο ανάλογο έγγραφο, το οποίο ενδεικτικά ορίζει:

- τον αριθμό των συμμετεχόντων στο Συμβούλιο και τους τρόπους διορισμού ή εκλογής τους,
- τη δέσμευση στο κοινό συμφέρον και το βαθμό ή τα όρια της προσωπικής ευθύνης για αυτό το σκοπό,
- τη θητεία των μελών του Συμβουλίου και την εναλλαγή στην εκπροσώπηση,
- τη συχνότητα, την τοποθεσία, την απαρτία, και την τήρηση των πρακτικών των συνελεύσεων,
- την πολιτική για την πρόσβαση του κοινού στις συνελεύσεις του Συμβουλίου ή στα πρακτικά,
- τη λογιστική διαχείριση, τα έξοδα και τους κανόνες χρηματικού δανεισμού,

- τις επιτροπές που ορίζει το Συμβούλιο,
- την αμοιβή των μελών του Συμβουλίου και την πρόβλεψη εξόδων και
- τις διαδικασίες στην περίπτωση διάλυσης του Συμβουλίου.

2.2.2 Οι Επιτροπές οριζόμενες από το Συμβούλιο

Τα Συμβούλια των μουσείων δεν έχουν προκαθορισμένο αριθμό μελών. Ένα μεγάλο συμβούλιο των εξήντα έως εβδομήντα ατόμων συχνά θεωρείται ιδανικό για την συγκέντρωση κεφαλαίων και την εκπροσώπηση της κοινότητας. Τα μικρότερα όμως Συμβούλια συχνά θεωρούνται πιο ενεργά. Τα μικρότερα μουσεία στις μικρότερες κοινότητες ίσως θεωρούν πιο αποδοτικά τα ακόμα λιγότερα μέλη – επτά έως δεκαπέντε άτομα.

Τα περισσότερα συμβούλια θεωρούν ενδεδειγμένο τον διορισμό των μελών τους σε επιτροπές οριζόμενες από το Συμβούλιο, για να μπορεί το συμβούλιο να εργαστεί πάνω σε πολλά θέματα ταυτόχρονα. Με αυτόν τον τρόπο, τα συμβούλια θα πρέπει να καθορίσουν το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας της εκάστοτε επιτροπής, καθώς και τα όριά της. Σημαντική αρχή είναι ότι, ενώ το Συμβούλιο δύναται να εργάζεται μέσω επιτροπών, οι αποφάσεις για την υιοθέτηση πολιτικών, λύσεων ή σχεδιασμών να λαμβάνονται από το σύνολο του Συμβουλίου. Οι επιτροπές μπορούν να προτείνουν, αλλά δεν θα πρέπει να αποφασίζουν για πολιτικές και θα πρέπει να δίνουν τακτικά αναφορά στο Συμβούλιο για την εφαρμογή των πολιτικών ή των σχεδιασμών. Τα ακόλουθα είναι όσα συνήθως ισχύουν στις επιτροπές:

- *Εκτελεστική Επιτροπή (Executive Committee)*: Ίσως είναι ενδεδειγμένο να ορίζεται μια εκτελεστική επιτροπή, για να διευκολύνει τις αποφάσεις ανάμεσα στις συνελεύσεις του Συμβουλίου. Η επιτροπή αυτή θα πρέπει κανονικά να περιλαμβάνει τον πρόεδρο του Συμβουλίου ή τον προεδρεύοντα, άλλα ανώτερα στελέχη και exofficio τον/την διευθυντή/τρια του μουσείου.
- *Επιτροπή Εκπροσώπησης (Nominating Committee)*: Αυτή είναι μια πολύ σημαντική επιτροπή με δύο βασικές ευθύνες: πρώτον, τη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης του Συμβουλίου και την υποβολή προτάσεων για αλλαγές στη διακυβέρνηση ή τις διαδικασίες λειτουργίας του Συμβουλίου· και δεύτερον, τον εντοπισμό τόσο των δυνατών όσο των αδύνατων σημείων του Συμβουλίου και τη προσχώρηση νέων μελών που θα το ισχυροποιήσουν.
- *Επιτροπή Οικονομικής Διαχείρισης (Finance Committee)*: Είναι συχνά χρησιμική η σύσταση μιας επιτροπής που θα ασχολείται αποκλειστικά με την οικονομική διαχείριση. Αυτή η επιτροπή θα έχει επίσης την ευθύνη για τη επάρκεια κεφαλαίων και την τρέχουσα οικονομική διαχείριση. Επίσης, συνεργάζεται με το αρμόδιο προσωπικό για τη διαμόρφωση και εισήγηση του προϋπολογισμού στο Συμβούλιο, καθώς και για τη διασφάλιση της διεξαγωγής των οικονομικών επιθεωρήσεων.
- *Επιτροπή Οικονομικής Ανάπτυξης (Development Committee)*: Ενώ η Επιτρο-

πή Οικονομικής Διαχείρισης ασχολείται με τον προϋπολογισμό, η Επιτροπή Οικονομικής Ανάπτυξης υποστηρίζει τον ρόλο του Συμβουλίου ως προς την εξεύρεση πόρων, που περιλαμβάνει ετήσιες εισφορές, εταιρικές χορηγίες, προγράμματα και δραστηριότητες για τη συγκέντρωση χρημάτων. Ειδικές υποεπιτροπές μπορεί να συσταθούν για την πραγματοποίηση ειδικών δράσεων για την προσέλκυση νέων πόρων, όπως για παράδειγμα για τη διαχείριση ειδικών ταμείων ή την εξεύρεση πόρων για την επέκταση, την ανακαίνιση ή τη διαμόρφωση νέων υποδομών και δράσεων.

- *Επιτροπή Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού (Long-Range Planning Committee)*: Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός αποτελεί μια λειτουργία του Συμβουλίου, που συνήθως ανατίθεται από το Συμβούλιο σε μια επιτροπή που θα συνεργαστεί με τη Διοίκηση του μουσείου και την ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού, προκειμένου να εκπονηθεί ένα στρατηγικό σχέδιο, όπως απαιτείται από το Συμβούλιο. Η επιτροπή φέρει τη ευθύνη για τη διαδικασία σχεδιασμού, δίνει τακτικά αναφορά στο Συμβούλιο και προτείνει το τελικό σχέδιο στο Συμβούλιο για έγκριση. Όταν μια διαδικασία σχεδιασμού είναι σε εξέλιξη, αυτή η ομάδα είναι δυνατόν να μετατραπεί ή να ορίσει μια πιο εξειδικευμένη *επιτροπή συντονισμού* για τη διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης διεργασίας ή δράσης.
- *Επιτροπή Προσκτήσεων (Acquisition Committee)*: Οι επιμελητές έχουν την επαγγελματική ευθύνη για την ανάπτυξη της συλλογής, αλλά, εφόσον οι προσθήκες στη συλλογή επηρεάζουν σε βάθος χρόνου το μέλλον του οργανισμού, πολλά Συμβούλια μουσείων έχουν καθιερώσει επιτροπές προσκτήσεων, στις οποίες οι επιμελητές προτείνουν την πρόσκτηση αντικειμένων προς έγκριση. Μια τέτοια επιτροπή μπορεί να ενορχηστρώνει την ενθάρρυνση δωρεών προς τη συλλογή ή τον εντοπισμό χορηγών για την απόκτηση αντικειμένων που ξεπερνούν τον προϋπολογισμό του μουσείου. Η επιτροπή προσκτήσεων είναι επίσης υπεύθυνη για την έγκριση απομάκρυνσης αντικειμένων, που προτείνεται από τους επιμελητές μέσω του/της διευθυντή/τριας.
- *Επιτροπή Μελών (Membership Committee)*: Αν το μουσείο έχει μια βάση μελών, μια διορισμένη από το Συμβούλιο επιτροπή, η οποία έχει τις ρίζες της στην κοινότητα, θα μπορούσε να είναι πολύ αποτελεσματική στη προσέλκυση νέων μελών και στην κινητοποίηση του κοινού για συμμετοχή στο μουσείο. Αυτή η επιτροπή μπορεί να ασχολείται τόσο με εταιρίες όσο και με μεμονωμένα άτομα, αλλά και με οικογενειακές εγγραφές μελών για την ενθάρρυνση όλων να υποστηρίζουν το μουσείο και με την συνεπαγόμενη ένταξή τους σε διαβαθμισμένες κατηγορίες μελών.

Οπωσδήποτε, τα Συμβούλια έχουν τη δυνατότητα να ορίζουν πρόσθετες επιτροπές, αν χρειαστεί. Ωστόσο, ορισμένες επιτροπές είναι προβληματικές – οι επιτροπές έκθεσης, για παράδειγμα, μπορεί να είναι κατάλληλες για την πολιτική της έκθεσης ή την ανάπτυξη πολιτικών χορηγίας συγκεκριμένων εκθέσεων, αλλά πολύ συχνά ξεπερνούν

τα όρια που ορίζει το Συμβούλιο στην επιλογή εκθεμάτων ή σε άλλα ζητήματα που κανονικά αποτελούν αρμοδιότητα του προσωπικού. Μια τέτοια επιτροπή μπορεί επίσης να ενσωματώσει αθέμιτα συμφέροντα, εάν για παράδειγμα κάποιος/α από τα μέλη της είναι συλλέκτης/ες και κατευθύνει/ουν την απόκτηση αντικειμένων με την εκ των έσω γνώση που έχει/ουν ως μέλος/η της επιτροπής.

Ο/η διευθυντής/τρια του μουσείου είναι *ex officio* μέλος όλων των επιτροπών του συμβουλίου και θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στη συμμετοχή του στην εκτελεστική επιτροπή και στην επιτροπή προσκλήσεων. Ο/η διευθυντής/τρια μπορεί να μοιράζεται ή να αναθέτει τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα σε άλλα μέλη. Ενδεικτικά, ο υπεύθυνος οικονομικής διαχείρισης συνεργάζεται με την επιτροπή οικονομικής διαχείρισης, ο υπεύθυνος ανάπτυξης προγραμμάτων με τις επιτροπές οικονομικής ανάπτυξης και την επιτροπή διαχείρισης μελών, ο επιμελητής με την επιτροπή προσκλήσεων, κ.ό.κ.

2.2.3 Διαδικασίες Λειτουργίας Συμβουλίου

Τα συμβούλια δυσλειτουργούν, όταν επιχειρούν να διευθετούν τις καθημερινές δραστηριότητες του μουσείου, αντί να αναθέτουν αυτές τις αποφάσεις στο προσωπικό. Σε ορισμένα μικρά μουσεία ή στις πρώτες φάσεις της ανάπτυξης ενός μουσείου, ίσως είναι απαραίτητη η ανάληψη αρμοδιοτήτων, οι οποίες κανονικά ανήκουν στο προσωπικό, στα Συμβούλια. Όταν συμβαίνει αυτό, θα πρέπει να γίνεται σαφώς κατανοητό και να συμφωνείται ότι μια τέτοια δραστηριότητα είναι προσωρινή, μέχρι να καθοριστεί το προσωπικό που θα αναλάβει αυτό το έργο.

Τα μέλη των Συμβουλίων χρειάζονται εκπαίδευση και ανάπτυξη, όπως ακριβώς το προσωπικό και οι εθελοντές. Τα περισσότερα μουσεία βρίσκουν χρήσιμο να παρέχουν σε κάθε εισερχόμενο μέλος ένα *εγχειρίδιο (manual)*, το οποίο περιλαμβάνει την αποστολή, το κανονιστικό πλαίσιο, τις δηλώσεις πολιτικής και το καταστατικό πλαίσιο λειτουργίας του Συμβουλίου ή τους σχετικούς με αυτό κανονισμούς, καθώς και την ιστορία του οργανισμού, τρέχοντες σχεδιασμούς, πίνακες οργάνωσης του προσωπικού, προϋπολογισμούς και οικονομικές αναφορές, καθώς και έναν κατάλογο με τους ρόλους και τις υποχρεώσεις του Συμβουλίου και μια σύνοψη της δομής των ενεργών επιτροπών. Το κάθε νέο μέλος του Συμβουλίου θα πρέπει να συμμετάσχει σε τουλάχιστον μια καθοδηγητική σύσκεψη, που να περιλαμβάνει μια περιήγηση στο κτίριο και γνωριμία με τους υπευθύνους των τμημάτων ή των διευθύνσεων.

Τα μέλη του Συμβουλίου θα πρέπει να γνωρίζουν καλά το εύρος της προσωπικής αλλά και της συλλογικής ευθύνης για ό,τι συμβαίνει στο μουσείο. Παρά το γεγονός ότι ο επιμερισμός προσωπικής και συλλογικής ευθύνης ποικίλει ανάλογα με το νομικό πλαίσιο της κάθε χώρας, σε γενικές γραμμές η υιοθέτηση ενός οργανωσιακού σχήματος στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας ή κάτι αντίστοιχο θέτει μεγαλύτερο μέρος της νομικής ευθύνης στα συλλογικά όργανα του οργανισμού. Έχοντας αρμοδιότητα και ως θεματοφύλακες, τα μέλη του Συμβουλίου θα πρέπει να είναι διασφαλίζουν ότι η ασφάλεια του μουσείου από έκνομες ενέργειες είναι επαρκής και ότι οι ίδιοι δεν φέρουν ευθύνη προσωπικά από δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο μουσείο.

Τα Συμβούλια των μουσείων θα πρέπει να υιοθετούν έναν κώδικα δεοντολογίας (*code of ethics*) τόσο για τα ίδια όσο και το μουσείο. Ένας κώδικας δεοντολογίας προστατεύει τόσο τα μέλη του Συμβουλίου όσο και τα συμφέροντα του μουσείου, και πρέπει να έχει εκπονηθεί στο πνεύμα του «η γυναίκα του Καίσαρα δεν πρέπει μόνο να είναι τίμια, αλλά να φαίνεται και τίμια». Ο κώδικας θα πρέπει να συμφωνεί με ρυθμίσεις και κανονισμούς που αφορούν σε μουσειακά αντικείμενα, δείγματα ή έργα τέχνης σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό, ή τοπικό επίπεδο, καθώς επίσης και με τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας του Διεθνούς Συμβουλίου Μουσείων (*Code of Professional Ethics of the International Council of Museums, ICOM*), καθώς και με οδηγίες καθορισμένες από τους επαγγελματίες των μουσείων κάθε χώρας, όπως ο Κώδικας Δεοντολογίας της Βρετανικής Ένωσης Μουσείων (*British Museums Association's Code of Practice*) ή άλλα αντίστοιχα κανονιστικά κείμενα του *American Association of Museums*¹. Αυτοί οι κώδικες επαγγελματικής πρακτικής αφορούν τόσο το προσωπικό όσο και τα μέλη του Συμβουλίου και θα πρέπει να υιοθετούνται ως μέρος του κώδικα δεοντολογίας του μουσείου στο πλαίσιο της συνολικής διακυβέρνησης του μουσείου.

Ο κώδικας δεοντολογίας του Συμβουλίου θα πρέπει επίσης να στοχεύει στο να μην υπάρχουν συγκρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των μελών με συλλεκτικές δραστηριότητες και των εργασιών στο μουσείο. Προφανώς, είναι ένα πλεονέκτημα για το μουσείο να έχει μέλη του Συμβουλίου, τα οποία να είναι ταυτόχρονα και συλλέκτες, ειδικά όταν αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικές δωρεές. Όμως, δεδομένου ότι το ίδιο το μουσείο συλλέγει, είναι σημαντικό τα μέλη να δηλώσουν στο Συμβούλιο τη συλλεκτική τους δραστηριότητα και τα όποια σχετικά ιδιωτικά τους συμφέροντα. Θα πρέπει να τηρείται αρχείο για όποιες συμβουλές δίνονται στα μέλη του Συμβουλίου από τα προσωπικά του μουσείου, ιδιαίτερα αν αφορούν σε συλλεκτική δραστηριότητα. Το κάθε μέλος οφείλει να δίνει στο μουσείο την πρώτη δυνατότητα επιλογής (*first refusal*) σε συλλεκτικές ευκαιρίες που ανακύπτουν. Ο κώδικας θα πρέπει να απαιτεί το μέλος του Συμβουλίου να παραιτείται από τυχόν διαβουλεύσεις, οι οποίες έχουν σχέση με τα επιχειρηματικά του/της συμφέροντα και από τις οποίες μπορεί να ωφεληθεί άμεσα ή έμμεσα. Ο κώδικας θα πρέπει επίσης να απαιτεί εχεμύθεια και συναδελφικότητα προς τους συναδέλφους κατά την επιδίωξη των συμφερόντων του μουσείου, καθώς επίσης έναν ελάχιστο αριθμό παρουσιών στις συνελεύσεις και τις λειτουργίες του μουσείου.

Είναι σημαντικό για το Συμβούλιο να διατηρεί καλές σχέσεις με τον/την διευθυντή/τρια του μουσείου. Ο/η διευθυντής/τρια προτείνει πολιτικές και σχέδια στο Συμβούλιο, εφαρμόζει τις εγκεκριμένες πολιτικές και τους σχεδιασμούς, και είναι υπεύθυνος για την καθημερινή διαχείριση του μουσείου. Το Συμβούλιο θα πρέπει να στηρίζει ανενδοίαστα τον/την διευθυντή/τρια, εφόσον οι πολιτικές και τα σχέδια υλοποιούνται με επαγγελματικό τρόπο, και δεν θα πρέπει να εμπλέκεται στην καθημερινή διαχείριση. Το Συμβούλιο θα πρέπει να περιμένει από τον/την διευθυντή/τρια έγκαιρες αναφορές και προτάσεις, πλήρη ενημέρωση με σχετικές πληροφορίες και δέσμευση στην αποστολή του μουσείου, η οποία ξεπερνά τους προσωπικούς

1 Σ.τ.Μ.: Ο εδώ αναφερόμενος οργανισμός *American Association of Museums* έχει πλέον μετονομαστεί σε *American Alliance of Museums* (βλ. <http://www.aam-us.org/>).

ενθουσιασμούς και τους στόχους της σταδιοδρομίας του.

Οι σχέσεις του Συμβουλίου με το προσωπικό θα πρέπει να κανονίζονται από την πολιτική του Συμβουλίου, που μπορεί να συμπεριλαμβάνεται στον κώδικα δεοντολογίας του Συμβουλίου. Κανονικά, το προσωπικό θα πρέπει να αναφέρεται στον/στην διευθυντή/τρια και αυτός/η με τη σειρά του/της να αναφέρεται στο Συμβούλιο, με εξαίρεση το προσωπικό στο οποίο ο/η διευθυντής/τρια έχει ορίσει να αναφέρεται στις επιτροπές του Συμβουλίου. Σε ένα μουσείο με ενεργό σωματείο εργαζομένων θα υπάρχουν προβλέψεις για καταγγελίες και διαπραγμάτευση συλλογικών συμβάσεων. Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού γενικά αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ανησυχίες του προσωπικού. Ωστόσο, ο κώδικας δεοντολογίας θα πρέπει επίσης να παρέχει λύσεις σε εξαιρετικές περιπτώσεις διαφωνίας ή συγκρούσεων, εάν πρόκειται για επαγγελματικές διαφορές ή ενστάσεις σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας, έτσι ώστε το Συμβούλιο να είναι το τελευταίο που θα εμπλακεί. Σε τέτοιες περιπτώσεις οι πολιτικές θα πρέπει να παρέχουν τις διαδικασίες εκείνες, ώστε το Συμβούλιο να μπορεί να βοηθήσει, για να επιλυθεί η διαφωνία με τρόπο εποικοδομητικό, που δεν υπονομεύει τον/τη διευθυντή/τρια, αλλά θα απαντά δίκαια στις ανησυχίες το προσωπικού υπό το πνεύμα της αποστολής του μουσείου και τον σκοπών του.

2.3 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΜΟΥΣΕΙΟΥ

Σε αυτήν την ενότητα περιγράφονται οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις του προσωπικού του μουσείου, και ορίζονται τρία εναλλακτικά μοντέλα δομικής οργάνωσης, ενώ συζητούνται ζητήματα συνθηκών εργασίας και εργασιακής ικανοποίησης.

2.3.1 Η Οργάνωση του Προσωπικού μέσω της Λειτουργίας του Μουσείου

Η παραδοσιακή οργάνωση του προσωπικού σε μουσείο, που ακόμα απαντάται σε ορισμένα παλιότερα μουσεία, ήταν εστιασμένη στα τμήματα επιμέλειας, όπως αυτά καθορίζονται από τους ακαδημαϊκούς τομείς που σχετίζονται με τη συλλογή. Κάθε τμήμα έχει τους δικούς του επιμελητές, αλλά και τους δικούς του συντηρητές και τεχνικούς. Μια τέτοια προσέγγιση είχε ως αποτέλεσμα, πριν από ορισμένα χρόνια, την παράλληλη χρήση σαράντα πέντε διαφορετικών συστημάτων τεκμηρίωσης στο Victoria and Albert Museum – που σήμερα φυσικά έχει αλλάξει εντελώς.

Η οργάνωση του προσωπικού του μουσείου σήμερα σχετίζεται με ένα ευρύτερο φάσμα λειτουργιών (όχι μόνο των λειτουργιών που αφορούν στην επιμέλεια) και έχει απαλλάξει τον επιμελητή από την ευθύνη πολλών διαχειριστικών λειτουργιών. Στο Σχεδιάγραμμα 1.2 παρουσιάσαμε τις έξι μουσειολογικές λειτουργίες ως τις δύο όψεις ενός τριγώνου ή ως δύο αποκλίνουσες κατευθύνσεις που όμως συνδέονται μέσω μιας διοικητικής υποτεινουσας. Τα βέλη που έχουν προστεθεί σε αυτό δείχνουν τις συμφυείς πιέσεις σε αυτό το μοντέλο, τις οποίες η Διοίκηση του μουσείου πρέπει να ξεπεράσει, προκειμένου να δημιουργήσει μια δημιουργική, σε αντιδιαστολή με μια μη παραγωγική, ένταση: