

## MUZEUL, DONATORII ȘI PRIETENII MUZEULUI

dr. Alexandra ZBUCHEA

O problemă extrem de importantă pentru toate muzeele din România, indiferent de caracteristicile lor și de valoarea colecțiilor deținute, este finanțarea activității, atât a celei legate de vizitatori, respectiv de expoziția permanentă oferită publicului sau diverse programe publice, cât și cea legată de prezervarea corespunzătoare, dezvoltarea, studierea și promovarea în forme diverse a colecțiilor deținute. Fondurile publice disponibile pentru muzee sunt extrem de reduse, mult sub necesități, motiv pentru care muzeele trebuie să se îndrepte tot mai mult către surse alternative de finanțare. Astfel, activitatea aceasta de atragere de fonduri (*fundraising*) ar trebui să fie o preocupare continuă a oricărui muzeu, indiferent că el are o importanță națională sau numai locală, că deține colecții reduse cantitativ și calitativ sau ample colecții cu valoare de patrimoniu universal, că se află în mediu rural sau urban, ori indiferent că este vizitat de numeroase persoane sau, numai întâmplător, câteva persoane curioase și îndrăgostite de cultură îi trec pragul.

Modul de obținere de fonduri pentru dezvoltarea activității și pentru investiții în mijloace fixe poate varia foarte mult, ca și publicul vizat de această activitate. Dacă în trecut atragerea de fonduri lua forma solicitării exclusiv caritabile, în prezent metodele de strângere de fonduri au evoluat extrem de mult, chiar și în România fiind organizate unele manifestări speciale în această direcție (cum ar fi campania *Arte Divina* a Asociației *Prietenii Muzeului Național de Artă al României*, organizată în anul 2002). În prezent, pentru a avea succes în astfel de acțiuni

nu trebuie să se apeleze la simpla bunăvoință a unor terți, persoane fizice sau juridice, interesate de cultură, ci se oferă justificări de natură socio-culturală, chiar economică, și servicii în contrapartidă.

Un muzeu poate proiecta și derula singur campanii de obținere de fonduri sau poate apela la persoane și grupuri terțe în acest scop. De exemplu, firme specializate (cum sunt agențiile de relații publice sau cele de publicitate) sau diferite organizații non-profit, care pot fi asociate sau nu muzeului (cum sunt grupurile de „prieteni” care au personalitate juridică) pot organiza campanii de *colectare de fonduri*. Aceste organizații pot obține finanțare fie de la un anumit grup de persoane, fie de la publicul general. Sumele strânse, ca și modalitățile de obținere pot fi extrem de diverse. De asemenea, destinația acestor resurse poate să varieze: în unele cazuri campaniile de colectare sunt realizate cu un scop bine delimitat și cei care contribuie sunt sensibilizați de acesta (de exemplu schimbarea acoperișului muzeului deoarece apa se ploaie se infiltrază în sălile de expoziții și laboratoare sau achiziția unei piese de o valoare patrimonială deosebită), în alte situații destinația lor nu este bine definită apriori, muzeul stabilind ulterior cum poate utiliza mai bine fondurile obținute.

Prin intermediul unei politici coerente, muzeele pot beneficia de pe urma existenței, în mod potențial, a unui număr relativ mare de *donori*. Aceștia pot fi persoane juridice, dar mai ales persoane fizice care dețin bunuri de valoare care ar putea intra în colecțiile muzeului. De multe ori colecționarii sau personalitățile culturale însemnate sunt dispuși, în anumite

condiții, să facă donații – chiar însemnate – unor categorii din cele mai diverse de muzee. Justificările ar fi extrem de diverse (prestigiu, motive sentimentale, imposibilitatea conservării corespunzătoare a bunurilor respective – sunt numai câteva exemple), ca și factorii care pot influența procesul de alegere a muzeului beneficiar. De asemenea, numărul persoanelor, în special al celor juridice, care sunt dispuse să doneze muzeelor sau să le sponsorizeze este mare, și în continuă creștere.

Tendința peste tot în lume, dar încă nu și în România – în opinia noastră –, este ca *muzeele să dezvolte un sistem de relații pe termen lung* cu diferite categorii de donori (prin tehnici de relații publice și marketing de relații). Astfel muzeul respectiv poate conta constant pe anumite fonduri, ca și pe dezvoltarea colecțiilor. În plus, ca rezultat al acestor relații bune, se pot obține și alte beneficii cum ar fi: promovarea anumitor proiecte, atragerea de noi vizitatori, dezvoltarea imaginii organizației. În prezent fenomenul de strângere de fonduri se găsește (în țările dezvoltate, dar tendința se manifestă incipient și în cazul marilor muzee din București) în așa numita fază de marketing.

Aceasta presupune analiza poziției muzeului și a pieței, concentrarea pe diferite categorii de donori care au interese similare cu ale muzeului și dezvoltarea continuă de programe coerente care să ofere satisfacție fiecărui grup de donori potențiali. Desigur că adoptarea acestei strategii nu este foarte facilă. În primul rând, muzeul ar trebui să beneficieze de o poziționare stabilă și atractivă, cu alte cuvinte să aibă o imagine puternică și consistentă în rândul audienței vizate. De asemenea, trebuie dezvoltate planuri de marketing și alocate resurse umane, materiale și financiare pentru această activitate. Personalul implicat ar trebui să fie specializat în

activitatea de comunicare, relații publice și strângere de fonduri ceea ce, în România, în prezent, este o dificultate majoră.

Orice muzeu trebuie să ia în calcul patru categorii de donori: persoane fizice, companii, fundații și asociații non-profit, precum și administrația publică. Față de ultima categorie nu se pot derula foarte multe campanii de strângere de fonduri, deoarece în general fondurile de care acestea dispun pentru activități culturale sunt extrem de reduse (în România, în momentul de față). Totuși este necesară derularea unor activități de promovare și *lobby*, deoarece acestea pot să influențeze direct și indirect activitatea muzeului și resursele sale financiare. Această din urmă activitate – de *lobby* – va fi, după cât se discută în ultima vreme, în sfârșit reglementată legal și în România. Acest fapt este o oportunitate pentru toate instituțiile culturale, inclusiv pentru muzee, care se pot mobiliza în această direcție, pentru a soluționa unele dintre problemele majore cu care se confruntă, inclusiv în ceea ce privește finanțarea.

Pentru majoritatea muzeelor din România, care sunt instituții publice, administrația publică este susținătorul principal: fondurile necesare pentru buna derulare a activității (personal, întreținere etc.) sunt primite de la bugetul de stat și de la cele locale. Din nefericire, aceste fonduri sunt insuficiente pentru nevoile numeroase și variate pe care muzeele le au. De asemenea, administrația publică poate influența activitatea muzeelor și prin intermediul reglementărilor legale pe care le emite sau le susține. Acestea sunt numai două motive importante pentru care un muzeu ar trebui să cultive relații bune cu reprezentanții administrației locale și / sau guvernamentale. De asemenea, muzeul trebuie să nu piardă din vedere că administrația publică deține sau poate să obțină fonduri pentru diverse acțiuni

cu caracter cultural sau social. Astfel, ea ar putea finanța suplimentar diferite activități și programe, ai căror beneficiari ar fi membri ai unei colecții speciale sau societatea în general.

Anual, autoritățile române finanțează proiecte culturale din cele mai diverse, pe baza unor programe precis delimitate. De asemenea, cu participarea și susținerea logistică a statului român sunt oferite diverselor instituții din țară posibilități diverse de obținere de fonduri din surse europene și internaționale. Aceste fonduri sunt nerambursabile și uneori sumele care se pot obține sunt destul de mari. Solicitanții însă trebuie să îndeplinească anumite condiții și nu pot folosi fondurile pe care eventual le primesc decât pentru activitățile pentru care au fost obținute. Pentru a deveni eligibile, muzeele trebuie să își proiecteze din timp activitatea și trebuie să se dovedească instituții cu un management solid și o viziune coerentă de marketing.

O altă categorie de donori sau parteneri ai muzeelor sunt diverse *organizații non-profit* (fundații și asociații) care activează în domeniul socio-cultural. Numărul și caracteristicile organizațiilor non-profit este în continuă creștere în România, ca și interesele pe care acestea le-ar putea manifesta legat de asocierea cu muzeele. În funcție de interesele lor, de obiectul de activitate, se pot derula în comun – muzeu-organizație – diferite programe, dar se pot și obține fonduri care urmează să fie folosite de către muzeu într-un program bine definit.

Principala problemă cu care se confruntă un muzeu este găsirea asociației/fundației care să opereze în domeniul său de interes și motivarea acesteia pentru a participa la un anumit proiect, fie ca asociat, fie ca finanțator. Odată identificate posibilele organizații partener, acestea trebuie abordate în mod profesionist. Facem numai câteva observații pe marginea

acestei teme. De exemplu, formularea propunerii trebuie să fie personalizată și trebuie să fie în concordanță cu criteriile de selecție ale organizației căreia i se solicită sprijinul. Propunerile de finanțare, dar și cele de colaborare în diverse alte forme, ar trebui să cuprindă, mai detaliat, și bugetul necesar (menționându-se care va fi contribuția muzeului). De asemenea, trebuie furnizate toate informațiile relevante, precum cele cu privire la alți participanți, care pot fi și din afara instituției nu numai angajați.

O categorie de finanțatori neglijați multă vreme de muzeele din România (de fapt și în prezent există numai câteva excepții în acest sens) este formată din *persoane fizice*. Acestea pot avea caracteristici extrem de variate, din punct de vedere al posibilităților financiare, intereselor, modului de implicare în susținerea muzeului sau al nivelului de pregătire.

Donatorii cei mai vechi pentru muzeele noastre sunt diferiți oameni de știință, persoane care dețineau diverse colecții – obținute fie prin achiziție, fie ca un hobby și legat de profesia și pasiunea lor, fie ca urmare a unor călătorii – pe care le-au donat în timpul vieții sau prin testament diferitelor muzee (de exemplu, una dintre cele mai importante colecții ale Muzeului Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa” a aparținut Prințului Aristide Caragea). Și în prezent muzeele trebuie să caute și să cultive astfel de donatori, care pot să le îmbogățească colecțiile sau chiar să le sporească valorile imobiliare.

Motivațiile pentru care diferite persoane fizice aleg să doneze obiecte, imobile, terenuri sau bani muzeelor sunt extrem de diverse: datorită interesului pentru obiectul de activitate al muzeului, pentru prestigiu, din dorința de a ajuta, datorită presiunii sociale, din obligație morală etc. Pentru a primi o donație, orice muzeu trebuie să ofere anumite beneficii acestor persoane, altfel ele ar putea

vinde bunurile deținute sau le-ar dona altor muzee, ori ar putea utiliza fondurile disponibile pentru alte cauze.

Muzeul ar avea două obligații față de acești donatori. Prima ar fi să folosească donația eficient și în conformitate cu scopurile pentru care a fost făcută. În acest fel vor fi mulțumiți și susținătorii, care ar putea să facă și alte donații sau să facă lobby pentru muzeu. A doua este aceea de a arăta grațitudine față de persoanele respective. Astfel aceștia vor fi satisfăcuți că efortul lor este apreciat și are utilitatea pe care ei și-o doreau.

De asemenea, donatorii individuali sunt atrași prin programe speciale, prin care se obține finanțare pentru muzeu, iar susținătorilor li se oferă în mod sistematic, organizat, beneficii directe. Acestea sunt *programele de membri / prieteni*. Obiectivele acestor programe pot varia foarte mult, în funcție de situația particulară a fiecărui muzeu și de posibilitățile de atragere a publicului pentru astfel de programe. Astfel pot fi vizate obiective specifice de marketing – inclusiv strângere de fonduri –, creșterea numărului de vizitatori sau loializarea vizitatorilor actuali, atragerea de voluntari pentru diverse programe și activități ale muzeului, obținerea de donații etc.

În schimbul participării – „abonării” pe un an calendaristic - la aceste programe, membrilor li se oferă diverse avantaje pe parcursul perioadei respective. În general, se oferă beneficii materiale și spirituale. Din prima categorie menționăm reduceri de preț la magazinul muzeului, vizitarea gratuită a expozițiilor, cadouri ș.a. În a doua categorie intră beneficiile imateriale, uneori indirecte, cum ar fi oportunități educaționale, îmbogățirea experienței etc.

În România, cel puțin până în prezent, nu există decât un număr restrâns de grupuri de „prieteni ai muzeului”, cele mai active fiind – după cunoștința noastră – cele ale Muzeului

Național de Artă al României și Muzeului Județean al Maramureșului din Baia Mare. De fapt, aceste grupuri sunt, de cele mai multe ori, organizate independent nu la inițiativa muzeului. Din câte știm noi, alte patru mari muzee și-au propus realizarea unor programe de prieteni/susținători (Muzeul Literaturii Române – în cadrul căreia asociația se află în stadiul înregistrării legale ca ONG –, Muzeul Țăranului Român – care a realizat o anchetă pe această temă, drept urmare credem și sperăm că va înființa în cel mai scurt timp un cerc de „prieteni” –, Muzeul Banatului și Muzeul Național de Istorie Naturală *Grigore Antipa*) dar intențiilor lor încă nu s-au concretizat.

Există trei tipuri de organizații care pot fi considerate grupuri de „prieteni ai muzeului”.

O primă categorie este formată de **grupuri publice de membri**. Acestea sunt de cele mai multe ori organizații separate ca structură de muzeul pe lângă care funcționează (asociații sau fundații), având o organizare de sine stătătoare. Aceste grupuri nu sunt integrate funcțional în cadrul muzeului, chiar dacă ele nu au o statuare juridică independentă. În general, astfel de grupuri pot fi o sursă de fonduri și/sau de voluntari pentru muzeu, de susținători pentru anumite proiecte. În această categorie intră „Prieteni” afiliați diverselor muzee din România, care, din câte știm noi, sunt asociații/fundații de sine stătătoare care au ca obiect de activitate promovarea colecțiilor și a domeniului specific muzeului pe lângă care sunt afiliate, colectarea de fonduri în folosul respectivelor muzee, îmbunătățirea infrastructurii și/sau dezvoltarea programelor educaționale ale acestor instituții culturale.

În cadrul acestor asociații există de obicei un nucleu foarte activ de persoane implicate sufletește, dar și material, mai mult decât ceilalți

membrii, care proiectează și coordonează întreaga activitate a asociației. În funcție de acest grup de persoane, asociația poate să fie un factor extrem de important pentru promovarea și atragerea de fonduri către muzeu, sau să fie numai o organizație care susține mai mult moral respectiva instituție culturală. Pentru ca asociația să fie într-adevăr o organizație care să ajute efectiv muzeul căreia îi este asociată și să contribuie la atingerea misiunii socio-culturale a acestuia, trebuie să existe o strânsă cooperare între acea asociație și muzeul respectiv, mai exact între acel nucleu de conducere a asociației și conducerea muzeului, precum și cu organizatorii activității de marketing și a activității publice a muzeului.

Astfel de asociații au existat în România ante-comunistă. De exemplu, avem cunoștință de asociația culturală „Prietenii muzeului regional al Buzăului”, înființată în anul 1934.

Cel mai strălucit exemplu, contemporan nouă, este asociația *Prietenii Muzeului Național de Artă al României*. Această organizație non-profit a fost înființată legal în anul 1999, cuprinzând în prezent numeroși membri din cei mai diverși – atât persoane cu venituri relativ scăzute, cât și persoane cu un statut social și economic foarte ridicat, atât români, cât și străini aflați în misiune la București sau care lucrează pentru diverse companii din capitala României. Scopul asociației este atragerea de fonduri în beneficiul muzeului pentru restaurarea clădirii muzeului și a colecțiilor, pentru asistarea organizației în atingerea unor standarde respectate de cele mai prestigioase muzee din lume. Organizația a crescut continuu, atât ca prestigiu, cât și ca număr de membri și activitate. În prezent este membru asociat al Federației Mondiale a Prietenilor Muzeului (fondată în 1975, [www.museumfriends.org](http://www.museumfriends.org)), din care mai fac parte alți 22 membri asociații și

17 membri activi din cele mai importante țări europene și nu numai. Din țările foste comuniste nu sunt decât doi reprezentanți: unul din Cehia și *Prietenii Muzeului Național de Artă al României*. Asociația „Prietenilor” are o filială în Statele Unite ale Americii, organizată de un fost membru al consiliului de administrație, iubitor al artei românești.

Încă din primul an, asociația „prietenilor” a strâns fonduri însemnate, 25.000 USD, iar în anul următor valoarea a crescut de aproape 3 ori. Sursele de finanțare sunt multiple: prin granturi cu finanțare PHARE, prin organizarea de evenimente speciale, unele devenite tradiționale pentru muzeu, prin obținerea de donații de la persoane fizice și de sponsorizări. De asemenea, este foarte important sprijinul membrilor, respectiv contribuțiile lor actuale. Acestea variază de la 10 Euro pentru studenți / artiști, 30 Euro pentru membri individuali, 50 Euro pentru familii, 250 Euro pentru un „Patron al Muzeului” la 1000 Euro pentru „Binefăcător”. În schimbul cotizației, membrii au avantaje importante, cum ar fi intrarea gratuită în muzeu, participarea la vernisaje sau la Balul muzeului etc.

Balul muzeului și evenimentul „Best Chef”, organizate la inițiativa „Prietenilor”, sunt două dintre principalele campanii anuale de strângere de fonduri. Cu ajutorul „Prietenilor” muzeului, respectiv a fondurilor atrase de ei, s-a revitalizat atelierul de restaurare a ramelor, s-a înființat un „Art Shop”, s-a amenajat accesul pentru handicapați și garderoba, se obțin materiale pentru programele educaționale ale muzeului, s-au publicat cataloagele pentru Galeria de Artă românească veche, s-a realizat mobilierul pentru Galeria Europeană și Muzeul Colecțiilor ș.a.

*Arte Divina* este o campanie din anul 2002 cu totul specială a „Prietenilor” și a Muzeului Național de Artă al României, care este un model

pentru alte evenimente organizate pentru strângerea de fonduri. Pe lângă atragerea de venituri, manifestarea și-a propus îmbunătățirea imaginii României prin promovarea școlilor de artă modernă și contemporană românească. A fost organizată o expoziție cuprinzând lucrări ale unor valoroși artiști contemporani, precum Anca Boeriu, Sorin Ilfoveanu, Ștefan Câlția, Suzana Dan ș.a. Pe data de 13 iunie 2002 a fost organizată o prezentare și degustare de vin, urmată de o licitație a lucrărilor din expoziție și vin vechi. Lucrările au fost incluse și într-un catalog, care poate fi vizualizat pe internet, la [www.liternet.ro](http://www.liternet.ro). Fondurile obținute au fost folosite pentru realizarea de materiale promoționale și dezvoltarea imaginii muzeului – activități extrem de importante, pentru care fondurile publice primite de muzeu nu ar fi fost suficiente.

Pentru activitatea desfășurată „Prietenii Muzeului Național de Artă al României” au primit în anul 2002 Premiul „Oameni pentru oameni” pentru cel mai bun program de cultură. De asemenea a participat la Gala Societății Civile pentru proiectele privind programele educaționale.

A doua categorie este organizată sub forma unui **club social**. Acesta este o organizație informală, voluntară, de cele mai multe ori nestratificată, a unui grup relativ mic de persoane influente – de cele mai multe ori prieteni între ei sau parteneri. Aceste grupuri sunt, de obicei, de mici dimensiuni și pot avea activitate, și chiar viață foarte fluctuantă din punct de vedere al amplitudinii și duratei. Aceste grupuri sunt independente de muzeul-beneficiar, și de multe ori nu au statut juridic legalizat. Acest grup se dezvoltă și funcționează pe baza muncii membrilor, a relațiilor lor, a prietenilor acestora. Din această cauză ele sunt de obicei organizații mici și locale. Nu cunoaștem astfel de organizații în România, dar ele ar putea exista în

unele localități, în general de dimensiuni mici, unde diverse personalități locale susțin în mod cât de cât sistematic un muzeu local. De exemplu, o casă memorială poate fi ajutată sub această formă de către un „club” din care fac parte primarul, eventualii oameni de afaceri din localitate sau originari de acolo, intelectuali care provin din respectiva așezare etc.

De multe ori aceste „cluburi” sunt efemere, deoarece persoanele care l-au format fie își pierd interesul în programele și activitățile inițiate, fie nu reușesc să creeze un curent suficient de puternic și se demobilizează, fie – din nefericire – dispar fizic, iar inițiativa lor nu este continuată.

Uneori, astfel de cercuri se formează în mod informal în cadrul unei asociații de tipul „prietenii ai muzeului”, respectiv a unui grup formal de membri. Este posibil ca majoritatea membrilor să plătească cotizația anuală și să accepte beneficiile aferente, fără a avea o activitate deosebită în beneficiul muzeului sau al organizației ai cărei membri sunt. O mică parte a membrilor, care de obicei formează și conducerea asociației, pot fi un grup de lobby foarte puternic și bine organizat, de susținători și activiști fervenți ai cauzei respectivului muzeu. Ei sunt cei care inițiază și coordonează diverse proiecte în beneficiul instituției pe lângă care sunt afiliați. Și în această situație este posibil ca activitatea acestui cerc restrâns de membri influenți și activi să fie fluctuantă în timp.

A treia categorie este formată din **programe integrate de membri**, referitoare la grupuri de susținători organizate și coordonate de către muzeu. Aceste programe sunt parte a activității strategice de marketing a respectivei instituții. În acest mod, activitatea grupului, a fiecărui membru al programului, poate să contribuie mai eficient și direct la dezvoltarea

muzeului prin susținerea promptă și nemijlocită a acestuia în modul și la momentul oportun și în concordanță cu întreaga activitate de marketing a respectivului muzeu. Prin crearea acestui „club” de prieteni / amici / simpatizanți / susținători / avocați / mecena etc, muzeul poate urmări obiective foarte diverse, precum: educarea mai eficientă a celor foarte interesați de subiectele abordate de cercetătorii muzeului; îmbunătățirea imaginii muzeului ca instituție implicată în viața comunității, care militează activ pentru educarea diferitelor categorii de public și contribuie la petrecerea agreabilă și instructivă a timpului liber al acestora; crearea unui grup de susținători activi ai muzeului și în același timp un grup fidel de vizitatori / participanți la programele muzeului; obținerea unor venituri anuale sigure etc.

Principiile de funcționare a unui astfel de program sunt simple. Există mai multe categorii de membrii, respectiv de „abonamente” cu valori diferite, atât pentru persoane fizice sau juridice, cât și pentru membri individuali sau familii. În schimbul contribuției lor, membrii vor avea diverse beneficii, cele mai întâlnite fiind gratuitate și reduceri la expozițiile, programele și serviciile oferite de muzeu, inclusiv la magazinul muzeului, participarea la evenimente organizate special pentru membri, informarea preferențială cu privire la activitatea muzeului. Atragem atenția că gestionarea unui astfel de program este destul de complexă, deoarece muzeul realizează destule cheltuieli legate de membrii unui astfel de program, iar fondurile obținute prin intermediul lui trebuie să fie semnificativ mai mari, altfel mare parte a obiectivelor urmărite prin înființarea unui astfel de proiect nu se vor realiza.

Recomandăm organizarea unor astfel de programe, deoarece muzeul poate astfel să atingă cu ușurință o serie de obiective de marketing foarte

importante, cum ar fi îmbunătățirea imaginii cu eforturi destul de mici, obținerea de resurse financiare, crearea unei baze de voluntari etc. Cu alte cuvinte, pe termen lung, se creează premisele ca activitatea muzeului să devină mai eficientă din perspectiva atingerii misiunii sale socio-culturale prin îmbunătățirea finanțării și creșterea atractivității, deci creșterea impactului la public și dezvoltarea activității specifice. Datorită faptului că activitatea acestui program este proiectată și coordonată direct de către muzeu, aceasta va fi în concordanță cu politica de marketing și necesarul organizației.

Există, desigur, și unele dezavantaje. De exemplu, fiind o organizație subordonată muzeului ar putea să fie considerată ca nu foarte de încredere din perspectiva utilizării fondurilor pentru scopul solicitat (în cazul în care muzeul respectiv nu are o imagine prea solidă și conducerea sa nu beneficiază de încrederea publicului). De asemenea muzeul respectiv trebuie să organizeze o serie de manifestări pentru membri, să se ocupe de o serie de detalii administrative (precum realizarea și distribuirea unei legitimații, a materialelor promoționale, organizarea unor evenimente pentru membri, realizarea și difuzarea periodică a unui newsletter etc.) – pentru toate acestea trebuie ca cel puțin o persoană să fie responsabilă de acest program. El va fi într-adevăr eficient, credem, numai dacă coordonatorul acestuia nu va avea și alte sarcini majore, pe lângă dezvoltarea lui și menținerea legăturii cu membrii.

Pentru ca acest program să aibă impactul așteptat, implicit și succes la publicul larg, el trebuie să aibă o imagine puternică de sine stătătoare, separată de cea a muzeului. El trebuie să funcționeze pe baza unor principii și reguli bine definite, accesibile tuturor membrilor, trebuie „brandat”, respectiv trebuie să beneficieze de

campanii de construire și dezvoltare a imaginii, de promovare a activității de sine stătătoare. Condiții minime pentru acest lucru sunt menționarea sa pe site-ul muzeului; informarea tuturor vizitatorilor, dar și a posibililor membri de categorie superioară, cu privire la condițiile de participare; promovarea largă a activităților incluse în acest program.

Se observă că departamentul de marketing are un rol foarte important pentru dezvoltarea programului și buna sa derulare. Astfel, el va putea fi integrat în politica mai largă de atragere de fonduri și finanțare a muzeului. De asemenea, se vor putea construi strategii coerente cu imaginea, oferta și poziționarea muzeului pentru a crește numărul și importanța membrilor, se vor putea dezvolta programe de parteneriat între acest grup de membri și alte organizații în beneficiul tuturor participanților, inclusiv, bineînțeles, a muzeului. Este importantă proiectarea unei strategii de marketing și în acest domeniu deoarece concurența pentru membri și mai ales pentru fonduri este tot mai mare. Un astfel de program de membri se află în competiție cu programe similare, cu asociații de „prieteni ai muzeului”, cu organizații non-profit activând în domeniu social, cultural și educațional. Pentru a avea succes, una dintre elementele care trebuie definite – tot cu ajutorul marketingului și a cercetărilor specifice – este profilul membrilor: caracteristici, interese, motivații, comportament etc.

De asemenea, campaniile de promovare ale programului sunt responsabilitate a departamentului de marketing, ele trebuie să fie integrate cu imaginea și specificul muzeului, cu întreaga sa activitate de promovare. Promovarea programului nu trebuie să se limiteze la publicitate, ci trebuie realizate campanii de relații publice pentru atragerea membrilor cu contribuții importante, pentru fidelizarea participanților. De asemenea, în

astfel de situații pot fi realizate campanii de telemarketing sau se poate apela la un grup de susținători fideli și foarte influenți pentru atragerea de noi membri de prestigiu. Un argument puternic ar fi forța exemplului – credem că este important ca vocea membrilor de prestigiu, și nu numai, să se facă auzită, opiniile lor să fie cunoscute de membrii potențiali sau de către alți membri ai programului. O atenție cu totul specială în cadrul campaniei de promovare trebuie acordată reînnoirii anuale a participării, precum și relațiilor cu membrii de prestigiu ai programului. Aceștia, prin exemplul și influența lor, pot atrage alți membri importanți, precum și sponsorizări sau colaborări pentru alte proiecte ale muzeului: expoziții de amploare, programe educaționale etc.

Singurul program de acest tip de care avem cunoștință este proiectul „Club al Simpatizanților Muzeului Național de Istorie Naturală *Grigore Antipa*”. Acesta își propune strângerea legăturilor între societatea civilă și muzeu, ca instituție publică de știință, cultură și educație, în scopul conservării și salvării tezaurului cultural și natural, ca nobil eșantion al evoluției lumii vii. Fiind un organism subordonat misiunii generale a muzeului, obiectivele acestui „club” sunt foarte generoase, printre care: educarea mai eficientă a celor foarte interesați de subiectele abordate de cercetătorii muzeului; îmbunătățirea imaginii muzeului ca instituție implicată în viața comunității, care militează activ pentru educarea diferitelor categorii de public și contribuie la petrecerea agreabilă și instructivă a timpului liber al acestora; crearea unui grup de susținători activi ai muzeului și în același timp un grup fidel de vizitatori/participanți la programele muzeului.

O particularitate a acestui program este că fondurile obținute anual de la membrii vor avea o destinație bine definită. Astfel, anual va fi



fixat un obiectiv precis, legat fie de îmbunătățirea ofertei publice prin dotarea modernă și corespunzătoare a spațiilor publice, fie de conservarea unor piese cu valoare patrimonială deosebită din colecțiilor muzeului, fie pentru mai buna informare și educare a publicului.

Proiectul acesta este deja în derulare, în scurt timp el urmând să fie lansat oficial. S-a obținut deja participarea unor persoane cu un statut social și economic ridicat, precum și a unor firme importante, precum agenția de publicitate *Leo Burnett* și compania *Beta Cons*, vechi parteneri ai muzeului. De altfel și în Asociația „Prietenilor Muzeului Național de Artă al României” sunt, ca membrii foarte activi, numeroase persoane de prestigiu. Acest fenomen arată că piața românească este deja dezvoltată, că există un mare potențial pentru astfel de manifestări, că oamenii de afaceri și personalitățile politice și culturale sunt dispuși să sprijine activ cultura, conservarea și dezvoltarea patrimoniului, precum și activitățile de educare a unui public larg.

Părerea noastră este că mass-media nu este încă suficient de deschisă pentru astfel de inițiative. De exemplu, nu se prea relatează în publicațiile sau canalele de televiziune importante despre existența acestor organisme și acțiunile lor, despre activitatea muzeelor în general, deși uneori acțiunile acestora au o semnificație specială și un impact mai mare decât unele „știri” difuzate la ore de mare audiență. Lipsa de interes a unei anumite părți din mass-media a fost dovedită, de altfel, chiar în legătură cu lansarea preconizată a Clubului Simpatizanților Muzeului *Grigore Antipa*. Unele publicații importante au refuzat să devină parteneri la eveniment, deși acesta se anunța a fi cu totul inedit, asocierea lor ar fi contribuit la dezvoltarea imaginii lor ca organizații interesate de dezvoltarea culturală a societății și,

credem noi, campania de lansare ar fi marcat un moment important în modul de abordare a activității și de dezvoltare a imaginii publice a muzeelor din România. Excepția a fost, oarecum paradoxal, publicația *The One* care a susținut activ întregul eveniment.

Avem cunoștință de faptul că la Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei din Cluj există „Legitimația Prietenii Muzeului”. Deținătorii acesteia beneficiază de intrare gratuită la muzeul. Prețul este destul de mic, de 2,5 ori mai mare decât biletul normal de intrare în muzeu. Nu am reușit să aflăm dacă deținătorii acestei legitimații mai au și alte beneficii, deci dacă ea este parte a unui program mai amplu, integrat, de „prieteni”.

Indiferent dacă este vorba de grupuri publice de membrii sau de programe integrate, membrii unui astfel de grup de susținători pot fi persoane foarte diferite. În funcție de caracteristicile lor, și implicit de cât de mult susțin muzeul, organizația le oferă mai multe sau mai puține beneficii. Astfel, se dezvoltă o schemă foarte bine definită de donație-beneficiu. Aceste beneficii (servicii oferite de muzeu în semn de recunoștință – dar și ca stimul al obținerii sprijinului financiar) pot varia foarte mult: intrare gratuită la muzeu pentru donor, familie, un număr de prieteni, eventual chiar și la alte muzee sau instituții culturale; reduceri la serviciile oferite, programele și evenimentele speciale organizate; facilități gratuite sau privilegiate; participarea la evenimente sociale și culturale (unele organizate exclusiv pentru membri); programe educaționale pentru ei și familie; informare cu privire la activitatea muzeului; recunoașterea publică a contribuțiilor; cadouri personalizate.

După cum se observă organizarea, atragerea și administrarea unui program de membri/prieteni nu este

ușoară și implică investiții financiare din partea muzeului. De asemenea, este foarte importantă reținerea membrilor prezenți, prin motivarea lor și oferirea de surprize.

Programele acestea sunt recomandate și în continuă dezvoltare datorită unor beneficii multiple pe care le aduc muzeelor: fondurile obținute sunt mai mari decât investiția; de foarte multe ori membrii își prelungesc colaborarea, deci muzeul beneficiază de surse sigure și constante de venit; se dezvoltă imaginea organizației; membrii pot fi avocați foarte buni ai muzeului și pot atrage noi membri și vizitatori; membrii/prieteni pot deveni voluntari și se implică de multe ori în mod benevol în activități din cele mai diverse; membrii participă și la alte activități ale muzeului, aducând fonduri suplimentare față de contribuția inițială.

O atenție specială trebuie acordată nivelului contribuțiilor. Ele nu trebuie să fie prea mici, pentru ca asociația/programul să fie util și să poată să își îndeplinească misiunea, după acoperirea tuturor cheltuielilor de funcționare și promovare. De asemenea, nu pot fi nici foarte mari, deoarece în acest caz cei interesați se vor descuraja. Soluția practică pe scară largă este înființarea a cât mai multor categorii de membri, precum și sugerarea unei participări minime – cine dorește și poate este încurajat să participe cu o sumă mai mare.

Un alt aspect care trebuie avut în vedere este individualizarea programului/asociației față de organismele similare. Acest lucru se face atât prin misiunea fixată, regulamentul de funcționare și activitatea întreprinsă, cât și prin imaginea promovată pentru organism dar și pentru membrii săi. Ca și în cazul altor organizații, o astfel de asociație/program trebuie să beneficieze de o poziționare clară pentru publicul vizat.

Un ultim aspect pe care îl menționăm legat de importanța unor grupuri de „prieteni ai muzeului” este

faptul că acestea pot deveni pepiniere de *voluntari* pentru respectiva instituție culturală. Voluntarii sunt persoane foarte importante pentru un muzeu, chiar dacă în România pare că încă nu există practica apelării la astfel de persoane și nici a oferirii serviciilor pe post de voluntar către organizațiile culturale. Participarea voluntarilor în cadrul unui muzeu poate fi extrem de variată: activitate administrativă, ghidaj, promotori ai programelor și expozițiilor muzeului, operatori de interviuri pentru studiile de marketing etc.

Într-o viziune de marketing, voluntarii sunt în egală măsură o categorie aparte de clienți-vizitatori, nu numai o categorie de forță de muncă. Drept urmare muzeul care beneficiază de voluntari trebuie să își dezvolte o politică coerentă cu privire la aceste persoane, nu trebuie să se gândească numai cum să folosească mai bine voluntarii și să beneficieze de pe urma disponibilității, deschiderii și experienței lor, ci și la cum poate să le satisfacă acestora nevoile. Astfel, activitatea depusă de ei va fi mai eficientă, ei nu vor părăsi muzeul în mijlocul proiectelor și programelor, când va fi mai mare nevoie de ei, vor putea colabora pe termen lung. De asemenea, ar trebui să se creeze chiar un sistem de recompensare al voluntarilor (desigur nu este vorba de remunerație ci de alt gen de beneficii).

Activitatea voluntarilor trebuie să fie planificată pe termen lung. Ea trebuie coordonată de către o persoană desemnată de către conducerea muzeului, care în cazul muzeelor mai mici ar putea fi aceiași care se ocupă și de programul de „prieteni” sau de relația cu asociația „prietenilor”. Astfel activitatea lor va fi mai eficientă și se vor evita situațiile în care voluntarii nu vor ști ce să facă și cui să se adreseze, sau când organizația ar avea nevoie urgentă de voluntari dar nu știe cum să dea de ei și să le repartizeze sarcinile. Acest coordonator trebuie să fie inclus în structura organizațională și să aibă

colaborarea tuturor departamentelor care beneficiază de pe urma voluntarilor. Acest coordonator are îndatorirea să organizeze activitatea voluntarilor, să le repartizeze sarcinile conform cu caracteristicile și abilitățile lor. În situațiile în care voluntarii sunt, oarecum, independenți față de muzeu, de exemplu provin din asociații de „prieteni” și se consideră răspunzători față de acestea, trebuie ca de la început să se traseze direcțiile de colaborare și o linie de conduită pentru a nu apărea divergențe și chiar conflicte.

Managementul voluntarilor este, din păcate, o practică care nu s-a impus încă în România, deși doritori de colaborare benevolă cu muzeele au început să apară. Motivațiile acestora sunt multiple: implicare în activități sociale și culturale din dorința de a ajuta societatea; câștigare de experiență; interes în obiectul de activitate al organizației de tip muzeu; dorința de a face practică de specialitate; dorința de a realiza contacte în organizație, pentru ca apoi să se poată angaja dacă se va scoate la concurs un post; curiozitate; dorința de a cunoaște diferite persoane; disponibilitate de timp și dorința de a-l petrece într-un mod inedit.

Deși voluntarii sunt întotdeauna binevoitori și dornici de a ajuta, uneori ei nu au cunoștințele și caracteristicile necesare, iar acțiunile lor pot dăuna intereselor muzeului, îi pot afecta imaginea și chiar periclita atingerea misiunii publice. Din această cauză, muzeul trebuie să controleze în mare măsură activitatea voluntarilor și să se asigure, prin pregătirea lor corespunzătoare, că aceștia nu vor aduce dauna organizației.

Conform datelor pe care le deținem, pe lângă asociația „Prietenilor” Muzeului Național de Artă al României, organizația „Prieteni Muzeului Județean Maramureș” din Baia Mare are o activitate mai variată și de mai mare

amploare. Scopul urmărit de această asociație este promovarea imaginii Muzeului Județean Maramureș, valorificarea patrimoniului muzeului punându-se accentul pe rolul educațional; cât și stabilirea de contacte și parteneriate cu persoane și alte instituții culturale. Asociația a fost înființată în septembrie 2002 la propunerea directorului muzeului. De altfel, acesta nu este primul caz de acest fel, în care directorul prezent sau un fost director al muzeului să aibă un rol important fie în înființarea unor asociații de acest gen, fie în coordonarea activității acesteia.

Printre membrii fondatori ai asociației se numără și instituții publice (cum ar fi Camera de Comerț și Industrie Maramureș), ceea ce aduce un sprijin sistematic, binevenit, al acestor organizații pentru muzeu. Asociația are 27 de membri, dintre care 10 sunt voluntari, un număr destul de mare de persoane dacă ținem cont de situația generală a voluntariatului din România, respectiv lipsa de disponibilitate pe termen lung pentru implicare constantă în proiecte culturale care pare să se manifeste, încă, pe scară destul de largă.

Activitatea asociației este extrem de diversă: sprijinirea și inițierea acțiunilor de colectare, prezervare și cercetare a unor obiecte de patrimoniu – cum ar fi semnalarea de bunuri cu valoare culturală care pot deveni parte a colecțiilor muzeului sau sprijinirea unor acțiuni de recuperare a unor bunuri de interes patrimonial aflate în pericol de înstrăinare sau distrugere; sprijinirea acțiunilor de valorificare cultural-educativă a colecțiilor muzeului prin expoziții temporare și itinerante; acțiuni de amploare variabilă de popularizare a muzeului cu toate secțiile și obiectivele sale; cursuri de formare și instruire profesională pentru personalul muzeului; organizarea unor întâlniri periodice cu membrii asociației și alți prieteni ai muzeului.

Asociația a obținut în anii 2003 și 2004 finanțare de la Carpathian Foundation (Fondul de dezvoltare a euroregiunii carpatice) pentru două programe de importanță locală, de salvare a bunurilor culturale mobile și a monumentelor din lemn (program CERES). Din acțiunile inițiate și susținute intens de asociație mai menționăm și *Serbările Astei de acum 100 de ani*, la care au participat peste 300 de invitați străini și s-a bucurat de o largă audiență. Cu această ocazie, asociația a realizat, printre altele, suveniruri cu imaginea Columnei lui Traian. O altă acțiune de amploare mai mare, parte a Sărbătorii Castanelor din anul 2004, a fost *Rivulus Dominarum – 675*. Evenimentul, organizat împreună cu Muzeul Județean Maramureș a cuprind o expoziție documentară și vizionarea unui film: „Baia Mare – oraș medieval”, precum și un moment muzical cu specific medieval. Asociația derulează a derulat și alte activități, cum ar fi organizare de conferințe, propunere de și colaborare la expoziții temporare (de exemplu *Pintea Viteazu – 300*), întâlniri cu oameni de afaceri și oameni de cultură, promovarea muzeului în mass-media și atragerea sprijinului acesteia, inițiere de parteneriate cu diverse instituții publice. O atenție deosebită se acordă programelor educaționale, de altfel toate manifestările propuse de asociație și la care aceasta colaborează prevăd și diverse activități de tip educațional (prelegeri, conferințe etc.)

În prezent se află în derulare un amplu proiect cu finanțare europeană, la care sunt partenere alte 4 muzee europene, pe tema „accesul tuturor la patrimoniul cultural”. Printre obiectivele vizate se numără și cunoașterea patrimoniului cultural deținut de muzeele partenere, în diverse forme. Alte acțiuni în care asociația a fost/este implicată sunt de interes mai larg, cum ar fi integrarea romilor în societate (inclusiv prin accesul la cultură) și dotarea planetariumului din Baia Mare.

O asociație puțin mai bătrână este cea a „Prietenilor Muzeului din Târgul Secuiesc”. Aceasta a fost înființată în septembrie 2000 de către 34 dintre vizitatorii fideli ai muzeului. În prezent asociația are 52 de membri. Înscrierea în asociație se face pe baza unei cereri care justifică dorința de a face parte din aceasta. Formularul care se completează este în același timp și un instrument prin intermediul căreia asociația obține sugestii de la noii membri cu privire la modalitățile concrete de ajutorare a muzeului. Taxa de participare este mică, de numai 100.000 lei anual. Membrii asociației beneficiază de avantajele obișnuite: intrare gratuită la muzeu, facilități privind vizitarea și invitație la evenimentele organizate de muzeu.

Activitatea asociației constă în principal în colaborarea cu muzeul pentru realizarea diferitelor manifestări pe care acesta le-a proiectat: expoziții temporare, evenimente. Nucleul activ al asociației, format din 7 persoane, contribuie și la derularea de proiecte cu alte fundații, participă la atragerea de fonduri – dacă este cazul – pentru activitățile muzeului, susține activitatea acestuia. De altfel, Muzeul de Istoria Breslelor din Târgu Secuiesc are planuri de extindere, fiind în curs de amenajare a unui nou muzeu în localitate, cu o tematică inedită: Muzeul Fotografiei. Prin urmare, este nevoie de ajutorul asociației de „prieteni”.

Un mod concret prin care asociațiile „prietenilor” pot ajuta este îmbogățirea colecțiilor muzeului prin participarea la campanii de solicitare și strângere de donații de bunuri cu valoare patrimonială. Deși este încă în procesul de legalizare a asociației „Prietenii Muzeului Banatului”, inițiatorii proiectului derulează deja împreună cu muzeul o campanie de obținere de donații în obiecte vechi. Donatorii vor deveni automat membri ai asociației, primind o legitimație și dreptul de vizitare gratuită a muzeului.

Un alt muzeu important care beneficiază de ajutorul unei asociații de „prieteni” este Muzeul Satului din București. Cea mai amplă acțiune a acestei asociații, despre care noi avem cunoștință, s-a derulat în 2002-2003 și a constat în înființarea unui centru pentru deprinderea meșteșugurilor artistice tradiționale românești în incinta fostei turnătorii de clopote de la Mănăstirea Plumbuita. Anterior, în vara anului 2001 a fost derulat un program vizând deprinderea de către copii a unor meșteșuguri tradiționale (sculptură în lemn, ceramică prelucrată la roată de olărit, ceramică prelucrată sub formă de figurine, încondeiere de ouă, confecționarea de măști rituale și a măștilor în gherghef, lucrări textile realizate în gherghef, confecționarea de obiecte de podoabă din mărgelile colorate, împletituri din papură, pictură pe sticlă și pe lemn - icoane). La tabăra de vară organizată au participat 500 de copii, inclusiv de la școlile de artă, de la centrele de plasament din București și copii din Republica Moldova. “Profesorii” copiilor au fost artiști populari din Suceava, Târgu Neamț, Vrancea, Brașov, Buzău, Tulcea, Horezu și București.

O altă asociație destul de activă este cea a Muzeului Vasile Pârvan din Bârlad. Aceasta din urmă are obiective mai aparte față de celelalte organizații de acest tip. Asociația își propune să aducă la muzeu personalități de seamă ale culturii românești pentru a vorbi publicului din Bârlad, înfrumusețarea orașului prin amplasarea unor lucrări de artă sculptate de maestrul Marcel Guguianu, precum și publicarea unor materiale științifice ale angajaților muzeului

O situație deosebită se întâlnește și la Sibiu, la Muzeul Civilizației Populare Tradiționale ASTRA. În anul 2000 a luat ființă *Fundația Muzeului ASTRA*, din inițiativa directorului muzeului. Aceasta, împreună cu alte asociații și fundații din jurul muzeului,

contribuie la realizarea unor proiecte diverse. Scopul principal al fundației este promovarea muzeului. Această fundație deulează și activități specifice asociațiilor de „prieteni ai muzeului”. Din această fundație fac parte 35 de persoane, foști și actuali angajați ai muzeului, personalități culturale și oameni de afaceri (cca.15%). Nu există taxă anuală de membru.

Această fundație este tot mai activă. Printre ultimele campanii realizate în colaborare cu muzeul menționăm organizarea unei petreceri de sfârșit de an pentru sponsorii muzeului. În cadrul manifestării au fost decernate diplome de merit pentru mecenat în cultură. În cursul acestui an au fost derulate deja două campanii. Una a urmărit atragerea copiilor din oraș și fidelizarea participanților la programele educaționale ale muzeului. În cadrul acestei campanii, cu ajutorul muzeului, a unor instituții culturale din oraș și a unor companii private, a fost organizat un concurs cu tema „Capitală culturală europeană”, premiul cel mare fiind o excursie la Bruxelles. A doua acțiune propusă și derulată în cursul anului 2005 este o campanie în presă pentru cei care doresc să devină voluntari ai muzeului. Ulterior, această campanie s-a extins, vizându-i și pe studenții care doresc să realizeze practica în muzeu.

În România mai există câteva asociații ale prietenilor muzeului, despre care însă nu am reușit să obținem detalii. După știința noastră, următoarele muzee beneficiază de ajutorul unor asociații de prieteni, înregistrate legal ca organizații neguvernamentale: Muzeul Județean Teleorman din Alexandria, Muzeul Maramureșului din Sighetul Marmăției, Muzeul Memorial Nicolae Bălcescu din comuna N.Bălcescu din județul Vâlcea.

Asociațiile de „Prieteni ai muzeului”, ca și programele integrate de membri, sunt foarte importante

pentru orice muzeu, fie numai și prin faptul că ele contribuie direct și indirect la dezvoltarea imaginii respectivei instituții și atragerea de fonduri pentru diverse proiecte. Drept urmare, este îmbucurătoare tendința care se înregistrează în România de creștere a numărului acestor organizații și programe.

Pentru ca ele să fie într-adevăr eficiente, ar trebui să funcționeze pe baza unor principii și reguli bine definite. Astfel, ele trebuie să

urmărească cu consecvență scopul pentru care au fost create, să funcționeze pe baza unui statut/regulament cunoscut de către toți cei implicați, să participe la programele de finanțare din domeniul culturii și educației. De asemenea, este importantă existența unui strategii manageriale coerente și consecvente, precum și motivarea continuă și antrenarea membrilor, în vederea atingerii mai eficiente a obiectivelor și misiunii specifice.

### BIBLIOGRAFIE ORIENTATIVĂ

- HAYES, Debi; SLATER, Alix, *From 'social club' to 'integrated membership scheme': Developing membership schemes strategically*, în **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing** Vol 8 ( 1), 2003, pp. 59-75.
- KOTLER, Neil; KOTLER, Philip, *Can museums be all things to all people?: Missions, goals, and marketing's role*, în **Museum Management and Curatorship**, vol.18 (3), 2000, pp.271-287.
- KOTLER, Neil; KOTLER, Philip, *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions. Building Audiences. Generating Revenue and Resources*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998
- TOBELEM, Jean-Michel, *The marketing approach in museums*, în **Museum Management and Curatorship**, vol.16 (4), 1998, pp.337-354.
- TUFTS, Steven; MILNE, Simon, *Museums. A supply-side perspective*, în **Annals of Tourism Research**, vol. 26 (3), 1999, pp. 613-631.