

PORTUGALSKA MREŽA MUZEJA: PROJEKT ZA UKLJUČIVANJE U NOVO STOLJEĆE

CLARA FRAYÃO CAMACHO □ Portugalski institut za muzeje (koordinatorica Portugalske muzejske mreže), Lisabon, Portugal

Predstavljati Portugalsku muzejsku mrežu (Rede Portuguesa de Museus – RPM) u Zagrebu, u kontekstu okrugloga stola o muzejskim mrežama u Europi, takvo je zadovoljstvo i izazov da najprije želim zahvaliti svojim domaćinima na pozivu i na mogućnosti da zajednički razmotrimo tu temu i raspravimo o njoj. Dok su neke teme snažno obilježile muzejske skupove u posljednjih nekoliko godina (digitalizacija, razmjena izložaba, edukacija), samo je nekoliko skupova posvećeno muzejskim mrežama, muzejskim sustavima i drugim oblicima muzejskoga ustroja, kao i kvaliteti i akreditaciji. Počela bih čestitkom Muzejskome dokumentacijskom centru u Zagrebu na temi koju je izabrao za ovaj okrugli stol.

Analiza, promišljanje i evaluacija projekta koji je, premda nov, složen i ispunjen novim elementima koji pogoduju promjeni u portugalskome muzejskome okruženju, podrazumijevaju napor sinteze, zbog čega ću se u ovome izlaganju usredotočiti na **sedam tema:**

1. kontekst (kada i zašto Portugalska mreža muzeja),
2. struktura (kako djelovati),
3. koncepcija i program (kakav sadržaj i koja svrha),
4. sustav (koji muzeji u toj mreži),
5. ishodi i evaluacije (gdje smo stigli),
6. politika – od mreže do portugalskoga zakona o muzejima,
7. perspektive i trendovi – mreža za uključivanje u 21. stoljeće.

1 – KONTEKST – KADA I ZAŠTO PORTUGALSKA MUZEJSKA MREŽA

Smješten na europskom jugozapadnom rubu, između Atlantskoga oceana i Španjolske, **Portugal** je mala zemlja od 92.000 km² i 10,5 milijuna stanovnika. Preživjevši 20. stoljeće bez rata na svojem europskom teritoriju i odživjevši više od pedeset godina diktature, njegov povratak demokraciji dogodio se 1974. (Revolucija karanfila) kad se raspalo njegovo golemo kolonijalno carstvo. U posljednjim desetljećima doživio je ulazak u Europsku uniju 1986., stabilizaciju demokracije i sve veću modernizaciju zemlje, što su glavne odlike vrijedne spomena.

Potkraj devedesetih godina očita je **potreba za afirmacijom javne politike** na muzejskome području. Portugalski

institut za muzeje (Instituto Português de Museus – IPM) osnovan je 1991., kad se odjel Ministarstva kulture odgovoran za nacionalnu muzejsku politiku usredotočio na upravljanje i obnovu 28 muzeja kojima je nadležan, među kojima su i najvažniji nacionalni muzeji umjetnosti, arheologije, etnologije, keramičkih pločica (azulejos), kazališta i kostima. Ostala muzejska zbilja, ovisna o različitim razinama i vrstama uprave, nije bila podvrgnuta nikakvoj zajedničkoj politici.

Za razliku od drugih europskih zemalja, koje su razvile muzejsku organizaciju i sustave ustrojavanja, pri čemu su, među ostalim, specifično muzejsko zakonodavstvo i akreditacija glavna sredstva utemeljenja struke, Portugal još nije razvio nacionalni sustav koordinacije ili registracije svojih muzeja, u razdoblju kad je istodobno trajao i nezapamćen proces promjena u povijesti portugalskih muzeja kao rezultat društvenih i političkih promjena što su ishod otvaranja demokraciji.

Muzejsko okruženje potkraj 20. stoljeća u Portugalu obilježeno je povećanjem broja muzeja, snažnom inicijativom različitih nadležnih uprava (među kojima su zamjetnije one općinske, kao i neke privatne institucije), idejama o obnovi muzeologije, širenjem lokalnih muzejskih iskustava u vezi s baštinom na njihovu teritoriju, jačanjem obrazovnih usluga, ulogom koja je dodijeljena dokumentaciji zbirki i digitalizaciji fundusa, jačanjem uloge sveučilišta u muzejskoj stručnoj izobrazbi. Upravo je u tim okolnostima godine 1997. prvi put iznesena zamisao o Portugalskoj muzejskoj mreži, u sklopu organskoga zakona o Portugalskom institutu za muzeje.

Specifičnim potrebama muzejske politike trebali bismo dodati smjernice za stvaranje **kulturnih mreža** što ih je donijelo **Ministarstvo kulture**, a nastale su 1987. zajedno s pokretanjem Mreže javnih knjižnica, koju je 1998. poduprla Mreža općinskih arhiva, a sljedeće godine Mreža nacionalnih kazališta.

Uključena u globalne političke tendencije Ministarstva kulture i potvrđena odlukom Portugalske zajednice muzejskih ravnatelja, zacrtana je muzejska mreža isprva bila nejasna, ponajprije upravo zbog manjka definicije **riječi mreža**, modernoga termina, ali lišenoga svakog

prethodnoga promišljanja o njegovoj adekvatnosti u portugalskome kontekstu. Osim toga, nejasnoći su pridonosile teškoće u prilagodbi muzejima strogo standardiziranoga modela, koji su već testirale knjižnice i arhivi, uzimajući u obzir različitu prirodu i složenost muzeja, što postoje u multidisciplinarnoj raznolikosti kulturnih elemenata.

Svjestan teškoća svojstvenih uvođenju nove politike, potrebne da bi se uobličili svi portugalski muzeji, Portugalski institut za muzeje počeo je promicati dubinsko znanje o toj stvarnosti. Godine 1998., u suradnji s Zavodom za kulturne aktivnosti, tijekom Ministarstva kulture provedeno je **istraživanje portugalskih muzeja**.

Provedeno u 530 muzeja, istraživanje je dalo siguran prikaz muzejskoga sektora u zemlji. Među ostalim, taj pregled ističe izrazitu "mladost" većine muzeja, koji su uglavnom nastali nakon 1974. godine, osobito u posljednjih deset godina; asimetričnu geografsku razmještenost muzeja, koji su uglavnom smješteni duž obale, posebice na područjima metropola Lisabona i Porta, a vrlo ih je malo u unutrašnjosti zemlje; brojnost nadležnih uprava, javnih i privatnih te raznolikost njihovih baština i zbirki. To je istraživanje otkrilo i glavne nedostatke muzeja, kao i njihove glavne potrebe: financijska sredstva, opremu, zaštitu, obuku i računala. Koristeći se rezultatima toga istraživanja, Portugalski institut za muzeje zakoračio je 2000. godine u uspostavu Portugalske muzejske mreže: donošenjem **Projekta izgradnje strukture mreže**, ovisne o Institutu, s glavnim ciljem proučavanja i iznošenja prijedloga mrežnog modela.

2 – STRUKTURA – KAKO DJELOVATI

Izabrani funkcionalni model za novu organizaciju – *Projekt izgradnje strukture*, s posebnom misijom – od početka ima prednosti i nedostataka.

Prednosti toga funkcionalnoga modela, za razliku od drugih službi već uspostavljenih u javnoj upravi, jesu veća autonomnost nove strukture, sposobnost izgradnje obuhvatoga i kvalificiranog tima (osmero osoba), jasna razdioba kompetencija prema unaprijed definiranome radnome polazištu za njihovu provedbu. Navedene su kompetencije: a) zamisliti model Portugalske muzejske mreže; b) kreirati programe muzejske potpore; c) promicati tečajeve obuke; d) uspostaviti oblike suradnje s drugim jedinicama.

Potencijalni nedostaci toga funkcionalnoga modela izvire iz mogućnosti preklapanja potencijalnih kompetencija s već postojećim kompetencijama uspostavljenima u drugim javnim službama, a tu je i potreba uske suradnje s Portugalskom zajednicom muzejskih ravnatelja da bi se olakšao protok informacija i komunikacija, ali i rad usporedio sa sličnim politikama i strategijama; tu je i činjenica potpune ovisnosti kontinuiteta i buduće strukture projekta o političkoj odluci.

Rad je u posljednjih sedam godina dokazao da u projektu prevladavaju prednosti, koje su pridonijele afirmaciji slike nove službe, sa znatnom sposobnošću posredovanja, uz veliku fleksibilnost i tehnički tim koji uvijek može komunicirati s portugalskim muzejskim stručnjacima.

Krajem 2000. godine, kad je počeo raditi, tim za Projekt izgradnje strukture imao je primarnu zadaću **stvoriti pojam mreže**. Inicijalna **studija** izvedena je na dvije razine: najprije je kontekstualiziran predmet bavljenja unutar Portugala – u sklopu povijesti portugalskih muzeja (pozadina, različiti eksperimenti, razlozi za neuspjeh) i u sklopu zbilje aktualnih portugalskih muzeja, na temelju podataka prikupljenih spomenutim istraživanjem; na drugoj razini to je pitanje postavljeno s obzirom na internacionalno područje – u odnosu prema politici, muzejskim zakonima i akreditacijskim sustavima drugih zemalja. Trenutačno, kao internacionalno važnu referencu, možemo spomenuti Katalonski muzejski sustav u Španjolskoj i njezin Zakon o muzejima. Od ostalih sustava koje smo proučili, kao najuravnoteženije i najkoherentnije možemo navesti Akreditacijski sustav Ujedinjenoga Kraljevstva i francuski Zakon o muzejima jer su postigli vidljive rezultate, a pokazuju određenu konceptijsku sličnost s onim što mi namjeravamo stvoriti. Ipak, u konkurenciji s tim internacionalnim referentnim točkama, prijašnji prinosi u Portugalu, u različitim povijesnim trenucima, od kojih je najraniji onaj iz 1940-ih godina, također su ozbiljno uzeti u obzir pri stvaranju novoga modela.

Inicijalni je tekst odaslan diljem zemlje i o njemu se raspravljalo s muzejskim ravnateljima, stručnjacima i znanstvenicima na pet odvojenih susreta na različitim lokacijama u Portugalu, na kojima je sudjelovalo više od petsto sudionika. Tim Projekta za izgradnju strukture zabilježio je sve zaključke koji su proistekli iz tih rasprava, uz to što je primio i nekoliko pisanih priloga, a sve je rezultiralo revizijom izvornoga teksta i publikacijom **Programski pravci Portugalske muzejske mreže** u ožujku 2001., prema kojoj djelujemo i danas.

U toj početnoj fazi ističem dva područja koja su se pokazala presudnima: široko sudjelovanje portugalskih muzejskih stručnjaka i metodologiju rada na projektu. Pokretanje Portugalske muzejske mreže, koje je obuhvatilo **sudjelovanje** onih koji rade u muzejima ili su s njima povezani – uprava i supervizori, ravnatelji, osoblje, profesori muzeologije i studenti – presudan je čimbenik u osvajanju povjerenja na muzejskome području djelovanja i u nadilaženju nepovjerenja i početnoga otpora kod malom broju ravnatelja nacionalnih muzeja. Istodobno je radna skupina, koju je osnovalo petero stručnjaka izvan samoga tima, radila kao savjetodavna skupina tijekom dvije početne godine.

Rad u duhu projekta, orijentiran na strogo ostvarenje ciljeva i rezultata, svijest o potrebi toga postignuća, o fleksibilnosti i mobilnosti, oznaka je djelovanja projek-

tnog tima za izgradnju strukture u sklopu osnivanja Porugalske muzejske mreže do danas.

3 – KONCEPCIJA I PROGRAM – KAKAV SADRŽAJ I KOJA SVRHA

Stvaranje modela Portugalske muzejske mreže ima uporište u **definiciji pojma** koji će činiti matricu za cijelu programsku strategiju koju treba razviti. Kao što je već navedeno, izraz *Portugalska muzejska mreža* potječe iz zakonskoga dokumenta, prije nego što mu je pripisan sadržaj. Od Projekta izgradnje strukture ponajprije se očekivalo da ispuni tu prazninu i doda sadržaj tome izrazu. Primjerice, čak nije bilo moguće dovesti u pitanje prijašnji izbor riječi i razmisliti je li u trenutačnoj situaciji adekvatnije upotrijebiti termin *mreža* ili termin *sustav*.

Zbog toga je cjelokupno istraživanje i svako razmišljanje usmjereno u oblikovanje pojma mreže u danoj situaciji – s muzejom kao ustanovom na nacionalnome portugalskom planu. Za razliku od drugih mreža u sklopu portugalskoga Ministarstva kulture (knjižnica, arhiva i kazališta), koje su ograničene opremom, ubrzo je postalo jasno da muzejska mreža koju nastojimo stvoriti ne može biti ograničena na isti način, nego treba izvući korist iz komunikacijskoga elementa, iznimno vidljivoga u drugim mrežnim strukturama, koje su joj manje ili više institucionalno slične. Zapravo, odmah smo shvatili da se termin *sustav* općenito primjenjivao u formalnim, institucionalnim i/ili nacionalnim kontekstima, dok je termin *mreža* bio rezerviran za asocijativne, neformalne ili regionalne kontekste. Osim te polazne pretpostavke o uključenosti komunikacije, druga obilježja mrežno organiziranih sustava, poput otvorenosti, uzajamnosti (recipročnosti), usuglašavanja i strukturiranja, uzeta su u obzir pri definiciji novoga pojma.

Utemeljen na tim načelima, pojam Portugalske muzejske mreže definiran je kao *sustav posredovanja i povezivanja muzeja s ciljem promicanja komunikacije i suradnje među njima, da bi se postigla stručnost muzeja u Portugalu*.

Ta zamisao obilježava pojam mreže opsežnim spektrom sadržaja, pri čemu se diferenciraju dvije razine koje su nas iznenadile visokim stupnjem međusobne dopunivosti: riječ je o **informacijskoj i fizičkoj mreži**. Imajući na umu pojam koji smo tek artikulirali te potrebe, probleme i rezultate istaknute u navedenome muzejskom istraživanju, odredili smo **tri glavna područja** koja određuju smjerove djelovanja Portugalske muzejske mreže: 1 – informacija; 2 – obuka i 3 – stručnost. Iz tih područja proistječu specifični programi koji se redovito razvijaju od 2001. nadalje.

Glavni cilj **informacijskog područja** jest promicanje sustavnoga i redovitog širenja djelatnosti Portugalske muzejske mreže te aktivnosti njezinih muzeja. Pokrenuta su dva sredstva za ispunjenje tih ciljeva: bilten i internet-ska stranica.

Bilten Portugalske muzejske mreže komunikacijski je kanal među muzejima koji obuhvaća cijelu muzejsku

scenu i stekao je važan referencijski status. Budući da u Portugalu nije bilo muzejskih časopisa (trenutačno IPM priprema prvi broj novoga časopisa koji će biti tiskan 2007.) i imajući na umu da su jedini bilteni bili neredovito tiskani bilteni strukovnih udruga, razumljivo je da je taj novi bilten koji izlazi svaka tri mjeseca (a već je 22. broj u tisku) privukao veliko zanimanje. U njemu su izvještaji o programu aktivnosti Portugalske muzejske mreže, članci o aktualnim muzejskim temama i dinamična kolumna vijesti o aktivnostima muzeja uključenih u mrežu. Kao temeljni publikacijski kanal za RPM i njegove aktivnosti, **internetska stranica** www.rpmuseum-pt.org postupno je pridonijela informiranju o muzejima koji pripadaju toj mreži, i to internetskim prikazom karakterističnih razglednica svakoga muzeja, s korisnim informacijama o zbirnama i dostupnim objektima za posjetitelje. Drugi sadržaji donose novosti o muzejskim aktivnostima, informacije o dostupnosti potpore i objave sastanaka.

Informativnosti je pridonijelo i stalno **ažuriranje podataka o portugalskim muzejima** na temelju kontinuiranih istraživanja Zavoda za kulturne aktivnosti, s kojim IPM usko surađuje, omogućujući tako u svakom trenutku pregled trenutačnoga stanja.

Područje **obuke** obilježeno je potrebama otkrivenim u navedenome muzejskom istraživanju i postojećim prazninama u promicanju aktivnosti što ih provode druge portugalske organizacije.

U Portugalu nema odgovora na zahtjev za kontinuiranim obučavanjem kao promocijom redovite obuke. Tečajevi za osuvremenjivanje znanja muzejskih stručnjaka vrlo su malobrojni, što je u priličnom kontrastu s vodećom ulogom što su je sveučilišta imala na poslijediplomskoj razini. Imajući to na umu, kao i činjenicu da je obuka jedna od kompetencija koje propisuje Projekt izgradnje strukture, Portugalska muzejska mreža promiče program redovitoga doškoloovanja. Obnovljen i svake godine ažuriran novim temama, taj program obuhvaća, primjerice, tečajeve o ovim temama: o planiranju i realizaciji izložaba, o edukacijskome servisu, o inventiranju i digitalizaciji, o muzejskim internetskim stranicama, o zaštiti etnografskih predmeta, o muzejima i njihovoj dostupnosti. Ti se tečajevi uvijek provode na **decentraliziran** način, na različitim lokacijama diljem zemlje, uključujući i autonomne pokrajine Azore i Madeiru, u suradnji s različitim muzejima.

U sklopu toga pokrenut je i novi pothvat otvaranja specijaliziranoga **dokumentacijskog centra** s mogućnošću internetskoga (online) savjetovanja i posudbi na daljinu. Dokumentacijski centar pridonosi obuci i osuvremenjivanju znanja muzejskih stručnjaka te obuci poslijediplomskih studenata na studiju muzeologije.

Stručna osposobljenost muzeja mjerama i pratećim programima usmjerena na to da zadovolji potrebe portugalskih muzeja za tehnološkim unapređenjem, obuhvaća glavnu zadaću **programskoga područja stručnog osposobljavanja**.

Program potpore za stručno osposobljavanje muzeja prvi je portugalski financijski pomoćni program Ministarstva kulture usmjeren prema muzejima koji ne ovise o središnjoj upravi. Da bi se dobio bolji uvid u pomoć koju su muzeji dobili, navest ćemo najčešće projekte koji su dobili potporu: proučavanje zbirki, objavljivanje obrazovnih publikacija i kataloga, nabava opreme za čuvaonice, edukacijske radionice i projekti, otvaranje muzejskih internetskih stranica.

Program je nakon dugih pet godina redovitih prijava na natječaj i posljedičnih procjena, reformuliran i njegova će se nova inačica početi primjenjivati 2007. Jedna od glavnih novosti jest činjenica da prvi put razmatra partnerske projekte različitih muzeja na području istraživanja, edukacije i razmjene izložaba.

Putem **Programa tehničke pomoći muzejima**, specijalizirani savjetnici tehnički savjetuju muzeje, bez obzira na to pripadaju li oni RPM-u ili ne, rade li punim pogonom ili su tek u procesu osnivanja. Osobito cijenjena tematska područja jesu preventivna zaštita, muzejska arhitektura, inventarizacija i edukacija.

4 – SUSTAV – KOJIH MUZEJA

Konfiguracija sustava koji će tvoriti Portugalsku muzejsku mrežu od početka je temeljno pitanje. Kako bi taj sustav trebao biti ustrojen? Koji bi ga entiteti trebali činiti? Kako procijeniti te entitete kao muzeje? Kako dalje? Treba li odmah nastaviti pripremu zakonodavnih sredstava? Stvoriti sustav akreditacije?

Izabrane nas opcije vode u smjeru **postupne konstrukcije** Portugalske muzejske mreže, utemeljene na muzejskome **dobrovoljnom udruživanju**, u duhu uključenosti, zasnovane na skupini definirajućih muzejskih parametara, prilagodljivih muzejima različitog ustroja i veličine te primjenjivih upravo na tu njihovu raznolikost. Kao što znamo, mnoge institucije koje sebe nazivaju muzejima ne ispunjavaju postavljene uvjete koji se, unatoč ICOM-ovoj definiciji muzeja, od zemlje do zemlje razlikuju. Mi smo odlučili u početku usvojiti ICOM-ovu definiciju muzeja kao kriterij pripajanja Portugalskoj muzejskoj mreži primjenjujući je kao referenciju u procjeni aplikacija.

Stoga je **Regulacija pridruživanja RPM-u** pripremljena i primjenjivana od 2001., a glavni joj je cilj bila procjena aplikacijskih prijedloga za uključivanje u mrežu.

Glavni je kriterij bio utvrditi odgovaraju li ustanove spomenutoj definiciji, tj. odražavaju li i ispunjavaju li u svojoj biti muzejske funkcije, te ispunjavaju li svoju društvenu ulogu.

Na temelju tih pretpostavki razmotrili smo sljedeća strukturalna područja u tome procesu: a) ispunjavanje muzejske društvene uloge; b) ispunjavanje zahtjeva za zaštitom zbirki; c) osiguravanje financijske održivosti. Svaki od tih parametara razvija se u različite potrebe koje postaju bitne za ocjenu muzeja kandidata.

Tako nastali muzejski sustav u početku se sastojao od 28 muzeja pod nadležnošću Portugalskog instituta za muzeje, kojemu je protokolom pridružena skupina od 14 muzeja pod upravama Azora i Madeire, našega atlantskoga arhipelaga. Toj su početnoj skupini pridruženi muzeji koji su se prijavili u Portugalsku muzejsku mrežu u procesu započetom 2001., koji je otvoren za sve vrste muzeja.

Kao rezultat prihvaćene metodologije nastao je muzejski sustav. Nakon godišnjih pristupanja muzeja u svibnju, u prigodi Međunarodnoga dana muzeja, on trenutačno ima **120 muzeja**.

Prema njihovoj **administrativnoj ovisnosti**, muzeji Portugalske muzejske mreže uglavnom su javni, najveći dio njih ovisi o gradskoj i općinskoj upravi (42%). Među muzejima ovisnima o središnjoj vlasti (30%) najvažniji su muzeji koji su pod nadzorom Portugalskoga instituta za muzeje i koji obuhvaćaju, primjerice, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arqueologia i Museu Nacional dos Coches.

Gradski i lokalni muzeji posjeduju različite zbirke i pripadaju vrlo različitim tipovima muzeja. Naime, to su teritorijalni muzeji, tematski muzeji, umjetnički muzeji, muzeji s mješovitim zbirkama, posebice arheološkim, etnografskim i umjetničkim, dok je u muzejima sve češća i industrijska baština.

Prema **zemljopisnom smještaju**, muzeji Portugalske muzejske mreže uglavnom se nalaze na sjeveru zemlje (32%) i u Lisabonu (27%), a ostatak regionalne lociranosti odgovara demografskoj slici zemlje pa su ti muzeji uglavnom smješteni uz obalu.

Glede **vremena osnutka** muzeja u Portugalskoj muzejskoj mreži, valja spomenuti da je više od polovice muzeja otvoreno nakon 1974., a 29 ih je osnovano u posljednjih deset godina. Među njima posebno ističemo Portugalski muzej mladih.

Ukratko, u RPM-ovu muzejskom sustavu prevladava **raznolikost**. On obuhvaća uključuje internacionalno priznati Museu Gulbenkian u Lisabonu i Museu de Arte Contemporânea de Serralves u Oportu, kao i mali zavičajni muzej iz portugalske unutrašnjosti.

5 – REZULTATI I OCJENA

Koji su rezultati ostvareni, kakva je ocjena projekta na kraju šestogodišnjega rada? Da bi se odgovorilo na ta pitanja, treba početi tako da predložimo neke pokazatelje kvantitativne naravi, uz pomoć kojih ćemo analizirati neke kvalitativne rezultate RPM-ova djelovanja.

Analizirajući RPM-ov utjecaj na portugalske muzeje, osjećamo da se on ne može mjeriti samo spomenutim pokazateljima nego i na obuhvatniji i neizravniji način. U ocjeni utjecaja RPM-a na portugalske muzeje valja istaknuti tri glavna postignuća: javno priznanje, stručnu osposobljenost muzeja i sredstva kohezije.

PROGRAMSKO PODRUČJE	GLAVNI POKAZATELJI
priključivanje RPM-u	regulacija priključivanja RPM-u
	120 muzeja u RPM-u
	1 internacionalni forum
	6 godišnjih skupova s RPM-ovim muzejima
informacije	RPM-ova internetska stranica (uključujući prikaze 120 muzeja)
	22 tiskana broja biltena
	3 objavljena rada: <i>Programski pravci, Zapisi s foruma, Muzejski priručnik</i>
	trajno ažuriranje podataka o muzejima – partnerstvo sa Zavodom za kulturne aktivnosti
obuka	47 tečajeva obuke
	948 sudionika tečajeva
	1. Specijalizirani dokumentacijski centar
Kvalifikacija	Program potpore (2001.-2006.), Novi Program (2007.-)
	409 financijski potpomognutih projekata
	69 financijski potpomognutih muzeja
	2,6 milijuna eura dodijeljenih muzejima
	154 tehnički potpomognuta entiteta

Zapravo je prvi čimbenik vrijedan spomena javno priznanje, do kojega je došlo u sklopu te mreže, a odmah je uočljiv po visokoj razini prijava za pridruživanje i po njihovu ugledu i kvaliteti. Pozornost koju su tome pridali mediji općenito je pridonijela većoj muzejskoj prodornosti i vidljivosti u njihovim zajednicama i među publikom.

Stručnost, drugi čimbenik vrijedan da bude istaknut, izravan je rezultat spomenute tehničke i financijske pomoći, ali je rezultat i većega razumijevanja **različitih jedinica uprave za osiguravanje nužnih resursa** za postizanje stručnosti.

Na trećemu mjestu je RPM-ova uloga **kohezivnoga sredstva** među portugalskim muzejima, koje pridonosi stvaranju *esprit de corps* i ugođaju suradnje, što obuhvaća sve tipove muzeja, ne samo one slabije, nego i one priznatije i zapaženije.

Budući da je **ocjena** uvijek bila stalna briga RPM-ove metodologije postupne konstrukcije, godine 2004. Zavod za kulturne aktivnosti proveo je ispitivanje među RPM-ovim muzejima. Ono je obuhvatilo pet skupina pitanja: 1. ciljeve; 2. informacije; 3. obuku; 4. stručnu osposobljenost; 5. globalni utjecaj na muzeje.

Od dobivenih rezultata ispitivanja valja istaknuti sljedeće.

- Ostvarenje ciljeva većina ispitanih muzeja smatra zadovoljavajućim ili vrlo zadovoljavajućim: cilj *Poštuj i promiči muzejsku kulturnu raznolikost* (98%) ispitanih muzeja i cilj *Motiviraj uspostavu partnerstva između muzeja i drugih kulturnih posrednika* (78%) ispitanih muzeja.
- Bilten (97%) bolje je ocijenjen od internetske stranice (94%).
- Visoku je ocjenu dobilo i područje obuke (92%).

- Stručnu osposobljenost spominju nadarbinski muzeji (koji ne primaju financijsku pomoć), a skromno je rangirana među muzejima ovisnima o središnjoj vlasti (između 54 i 71%).

- Utjecaj na muzejski život kreće se između 51% (poboljšanje fizičkih i ambijentalnih uvjeta) i 75% (publicitet muzeja).

Imajući na umu te rezultate ispitivanja i vlastitu analizu, ne možemo ne primijetiti da je u strukturi odnosa do sada uspostavljenih u sklopu RPM-a **najkrhkiji aspekt** uspostava **odnosa među muzejima** u sastavu RPM-a. Izostanak interakcije i promocije iskustva združivanja što se razvijaju u duhu partnerstva i suradnje jedna je od neispunjenih zadaća. Ono što je u vezi s tim dosad učinjeno obuhvaća širenje najboljih primjera iz prakse, proturječeći tako ideji da svaki muzej funkcionira samo za sebe, utječući se već spomenutim formalnim sredstvima (biltenu, internetskoj stranici, godišnjim skupovima RSM-ovih muzeja), uz prisutnost na sceni, posjete muzejima, reklamiranje iskustava susjednih muzeja ili muzeja s istoga tematskoga područja, uz posredovanje i napor da se stupi u dodir s različitim muzejima. Budući da se RPM temelji na odnosima muzeja i obogaćuje raznolikošću odnosa uspostavljenih među njima, zdrav razvoj te mreže ovisi o ostvarenju punoga potencijala tih svojstava.

U sklopu novoga muzejskoga financijskog programa (područje stručne osposobljenosti) stvorili smo, kao što sam već spomenula, novo područje potpore za **partnerske projekte** RPM-ovih muzeja za istraživanje, izlaganje, izdavaštvo i edukacijske projekte. Tom novom linijom potpore težimo potaknuti muzeje na promicanje multidisciplinarnih projekata, uključujući različite tipove resursa i s nakanom da dopru do raznolike publike.

Jednako tako, u sklopu mreže ohrabрили smo i poduprli **inicijative koje su poduzeli RPM-ovi muzeji**, naglašavajući susrete povijesnih kuća i rasprave te entuzijastični trenutačni projekt koji vode muzeji u Algarveu, koji teži stvoriti regionalnu mrežu.

6 – POLITIKA: OD MREŽE DO ZAKONA O PORTUGALSKIM MUZEJIMA

Postupno konstruiranje RPM-a stalno prati IPM-ovo djelovanje na strukturiranju i regulaciji muzeja, odnosno na pripremi **Zakona o portugalskim muzejima**, donesenoga 2004., i na njegovu propisivanju 2006. prijavnim formularom za muzejsku akreditaciju te novim statutom Programa potpore muzejima RPM-a. Na tom području djelovanja gotovo je potpuno završeno strukturiranje zakonodavnih propisa.

Zakon o muzejima definira pojam muzeja¹, uspostavlja postupke za stvaranje novih muzeja, identificira muzeološke funkcije (proučavanje i istraživanje, dokumentiranje, zaštitu, sigurnost, izlaganje i edukacija), regulira odgovornosti muzeja, određuje postojanje stručnoga osoblja i financijske izvore.

Novi akreditacijski sustav, koji je rezultat Zakona o muzejima, evolucijska je posljedica prijašnjeg propisa o regulaciji pridruživanja RPM-u, a cilj mu je promicati pristup kulturi i valorizirati kulturnu baštinu uvođenjem standarda kvalitete u portugalske muzeje. Postupci akreditacije obuhvaćaju tehnički izvještaj, posjet muzeju te izvještaj novoga savjetodavnoga tijela, Muzejskoga vijeća.

Portugalska muzejska mreža definirana je Zakonom o muzejima kao organiziran i postupno strukturiran sustav zasnovan na dobrovoljnome članstvu s ciljem jačanja decentralizacije, intervencije, stručnosti i suradnje među muzejima.

Prema tom zakonu, ciljevi Portugalske muzejske mreže jesu:

- a) promicanje i osposobljavanje nacionalnih muzejskih resursa;
- b) institucionalna muzejska suradnja i interakcija;
- c) decentralizacija resursa;
- d) planiranje i racionalizacija državnih ulaganja u muzeje;
- e) pružanje informacija u vezi s muzejima;
- f) podizanje stručnih standarda i muzejskih praksi i tehnika;
- g) poticanje međumuzejske suradnje.

Zapravo, objavljivanje **Zakona o portugalskim muzejima** (2004.) uporište je trenutačne muzejske politike sa znatnim učincima na razvoj RPM-a. Priprema toga zakona također je bila prirodna faza u razvoju RPM-a, u duhu postupnoga stvaranja, zasnovana u prvoj etapi na iskustvu, a u drugoj na stvaranju sigurnih i trajnih načina promjene.

Koje se nove perspektive i odgovornosti tim novim zakonom otvaraju pred RPM-om?

Najprije moramo istaknuti RPM-ovu vlastitu **institucionalizaciju** s odgovarajućim **stvaranjem sustava akreditacije** koji utječe na evoluciju inicijalnoga sustava pripajanja novom sustavu akreditacije.

Kratkoročno, posljedica **glavnog uloga** RPM-ova strukturiranja i decentralizacije bit će za stvaranje jezgre muzejske potpore koja će se uspostaviti u nacionalnim muzejima i drugim RPM-ovim muzejima koji su se istaknuli kvalitetom ponuđenih usluga na određenim disciplinarnim ili tematskim područjima. Ta će jezgra kao cilj imati tehničku potporu muzejima s istoga tematskoga ili zemljopisnoga područja te promociju suradnje i koordinacije među njima, tj. stvaranje tematskih ili zemljopisnih mreža, pridonoseći tako razvoju i dinamici njihovih lokacija.

7 – PERSPEKTIVE I TRENDOVI: MREŽA ZA UKLJUČIVANJE U 21. STOLJEĆE

Trenutačno u Portugalu traje velika **reforma javne uprave**, koja ima odjeka i na muzeje. Novi Organski zakon Ministarstva kulture, objavljen krajem 2006., pokrenuo je stvaranje Instituta za muzeje i konzervaciju, koji zamjenjuje Portugalski institut za muzeje i Portugalski institut za konzervaciju i restauraciju. U sklopu te reforme RPM-ov projekt izgradnje strukture bit će uključen u taj novi institut. Nove smjernice obuhvaćaju rad na projektu i transverzalne timove; stalnu i rigoroznu evaluaciju; decentralizaciju službi, odnosno stvaranje regionalnih kulturnih agencija s podijeljenim kompetencijama na muzejskome području. U tim je granicama jedan od sljedećih izazova koordinacija s budućim regionalnim agencijama koje će zadržati neke funkcije, posebice usmjerene na upoznavanje i pomoć muzejima u svojim regijama.

Partnerski rad, zajednički proizvodi, usluge, oprema i aktivnosti muzeja članova RPM-a jedna je od budućih smjernica koja bi mogla biti važan čimbenik stručnosti muzeja, kao i element privlačenja publike. No još je mnogo posla u portugalskim muzejima. Kao prioritet za trenutačno djelovanje ističem jačanje muzejske vidljivosti, zapaženosti, stvaranje loga *RPM-ov muzeji*, evaluaciju novih programa financijske pomoći za partnerske projekte, razmjenu izložaba, povećanje broja internet-skih stranica. Te će mjere biti od pomoći u odobravanju i poticanju stvaranja muzejskih grupacija, na tematskoj ili regionalnoj osnovi, uz pomoć zajedničkih resursa i promicanjem zajedničkih aktivnosti.

Rad koji traje od 2000. godine razvio se iz koncepta iz kojega su se iznjedrili muzejski parametri i standardi kvalitete, i akcijskoga plana, inherentnoga politici koordinacije i potpore koji sadržava alat nužan da se dosegnu željeni standardi.

Sažmimo: važno je istaknuti da je sav rad koji je vodio poboljšanju uvjeta portugalskih muzeja uvijek imao cilj poboljšati komunikaciju s publikom i zajednicom, demokratizirati kulturu i razvoj **društva** koji je naš najviši cilj.

Prijevod s engleskog jezika: Biljana Romić

¹ Muzej je trajno uspostavljena neprofitna ustanova s neovisnim zakonskim statutom ili bez njega, s organizacijskom strukturom koja osigurava: a) jednu destinaciju za skup kulturne imovine te njezino očuvanje stvaranjem zbirke, istraživanjem, inkorporiranjem, dokumentacijom, zaštitom, interpretacijom, izlaganjem i promicanjem u znanstvene, odgojne i rekreacijske svrhe; b) redovit javni pristup koji služi da ojača i kulturnu demokratizaciju i individualni i društveni razvoj. Muzeji su definirani kao bilo koji oblik institucije koja iskazuje takva obilježja i obavlja muzejsku službu u skladu s važećom legislativom. Takav raspon uključuje i zbirke baštine živih vrsta, i botaničke i zoološke naravi, građu koja je rezultat implementacije ideja i prezentacije postojećih ili virtualnih zbilja, uz materijalna, ambijentalna ili pejzažna kulturna dobra.

PORTUGUESE NETWORK OF MUSEUMS: A PROJECT FOR THE LAUNCH OF THE NEW CENTURY

CLARA FRAYÃO CAMACHO □ The Portuguese Institute of Museums (Coordinator of the Portuguese Network of Museums), Lisbon, Portugal

Presenting the Portuguese Network of Museums (RPM) in Zagreb, in the context of a round-table on museum networks in Europe, is such a pleasure and a challenge that I would like first of all to thank our host for both the invitation and the opportunity for joint reflection and debate. While some themes have strongly marked museum meetings in the last few years (digitisation, circulation of exhibitions, education) few have been the meetings dedicated to museum networks, museum systems and other forms of museum organization, as well as quality and accreditation. I'd like to begin by congratulating the Museum Documentation Centre in Zagreb on the choice of theme for this round-table.

The analysis, reflection and evaluation on a project that, although recent, is complex and filled with elements favouring change in the Portuguese museum setting, implies an effort in synthesis that leads me to concentrate this presentation on **seven topics**.

1. Context (when and why a Portuguese Network of Museums?)
2. Structure (how to act?)
3. Concept and program (what content and what purpose?)
4. System (which museums in this network?)
5. Outcomes and evaluation (where have we arrived?)
6. Policy – from the network to the Portuguese Museums Law
7. Perspectives and trends – a network for the launch of the 21st Century.

1 – CONTEXT – WHEN AND WHY A PORTUGUESE NETWORK OF MUSEUMS?

Located in Europe's south-west periphery, between the Atlantic Ocean and Spain, **Portugal** is a small country with 92.000 km² and 10.5 million inhabitants. Having gone through the 20th Century without wars in its European territory, and having lived under a dictatorship for over fifty years, its return to democracy took place in 1974 (the Carnation Revolution) when its vast colonial empire was dismantled. In the last decades, entry into the EU in 1986, the democratic stabilisation and strengthening as well as the country's progressive modernisation are the main features worth mentioning.

In the late nineties **the need for the declaration of a public policy** concerning Portuguese museums was clear.

The Portuguese Institute of Museums (IPM), created in 1991, as the Ministry of Culture's entity responsible for the national museum policy, was focused on the management and renovation of its 28 dependent museums, among which are the most relevant national museums of art, archaeology, ethnology, tiles, theatre and costume. The remaining museum reality, dependent on different administrations, wasn't subject to any concerted policy.

Unlike other European countries, which had evolved to museum organization and articulation systems, where, among other aspects, specific museum legislation and accreditation emerge as major qualification instruments, Portugal as yet hadn't developed any national system for the coordination or certification of its museums, in a period when simultaneously there was an ongoing unprecedented movement of change in Portuguese museum history in the aftermath of the social and political changes resulting from the opening of democracy.

The museum setting in the late 20th Century in Portugal is characterized by the increase in the number of museums, the strong initiative capacity of different supervising administrations (among which municipalities are noticeable, as well as some private institutions), the circulation of ideas concerning the renewal of museum activity, the dissemination of local experiences of museums' heritage extension through their respective territory, the educational service reinforcement, the role accorded to the documentation of collections and the digitisation of inventories, the increasing role of universities in museum professionals' training. It was in these circumstances that in 1997 the idea of a Portuguese Network of Museums was launched for the first time, within the organic law of the Portuguese Institute of Museums.

To the specific needs of a museum policy we should add on behalf of the **Ministry of Culture** generic guidelines for the creation of **cultural networks**, born in 1987 with the launch of the Public Libraries Network and sustained in 1998 with the Municipal Archives Network and in the following year with the Theatres National Network.

Incorporated into the Ministry of Culture's global political orientation and supported by the resolve of

the Portuguese Institute of Museum's directors, the envisaged museum network was at first unclear. In the first place, because of the very lack of definition of the **word network**, a term that is trendy but devoid of any previous reflection on its adequacy to the Portuguese context. In the second place due to the difficulty found in adapting to museums the strongly standardizing model, already tested in libraries and archives, given the different natures and complexity inherent to museums, existing namely in the multidisciplinary diversity of cultural items.

Conscious of the difficulties inherent to the launching of a new policy aimed at shaping all Portuguese museums, the Portuguese Institute of Museums began by promoting in-depth knowledge of that reality. In 1998 an **Inquiry into Portuguese Museums** was carried out in cooperation with the Observatory of Cultural Activities, another Ministry of Culture subsidiary.

Applied to 530 museums, the study gives a sure portrait of the reality of the museum sector in the country. Among other aspects, this survey highlights the extreme youth of most museums, which were born after 1974 and in the last ten years in particular; the asymmetrical geographical distribution of museums, massively concentrated on the coastline, especially in the metropolitan areas of Lisbon and Porto, and quite scarce in the interior; the multiplicity of the supervising administrations, both public and private; the diversity of their heritage and collections. The inquiry also revealed the main shortages and needs felt by museums: financial assets, facilities, conservation, training and computers.

Availed of the inquiry's results, the Portuguese Institute of Museums took in 2000 the first effective step towards the establishment of a Portuguese Network of Museums: the **creation of a Project Structure**, dependent on the Institute, with the main purpose of studying and proposing the model for the network.

2 – STRUCTURE – HOW TO ACT?

The chosen functional model for the new organization – the creation of a **project structure**, with a specific mission – bore from the onset some possible advantages and disadvantages.

The **advantages of this functional model**, contrary to other services already established in public administration, included the allocation of greater autonomy to the new structure, the capacity to build up a contained and qualified team (8 persons), the clear attribution of competences related to a previously defined time-frame for their execution. The assigned competences were the following: a) to conceive the Portuguese Network of Museums' model; b) to create museum support programs; c) to promote training courses; d) to establish forms of collaboration with other entities.

The potential **disadvantages** associated with this functional model are those correlated with the possibility of

competencies overlapping with competencies already established in other public services, the need for a very close cooperation with the Portuguese Institute of Museums' Directors in order to facilitate the flow of information and communication and to match similar policies and strategies; the complete dependence of the project's continuity and future structure on political decision.

The work developed throughout the last seven years manifested the clear prevalence of the advantages that contributed to the affirmation of the image of a new service, with a remarkable intercession capacity, endowed with great flexibility and with a technical team permanently available to communicate with Portuguese museum professionals.

At the end of the year 2000, when it began its work, the Project Structure team had as a primary task the **creation of the Network's concept**.

An initial **study** was carried out pursuing two lines: firstly we contextualized this subject matter in Portugal – in the history of Portuguese museums (background, different policies experimented with, reasons for failure) and in the actual Portuguese museums' reality, based on the data gathered through the mentioned enquiry; the other line situated this issue internationally – other countries' policies, museum laws and accreditation systems. At the time, as an international key reference we may mention Cataluña's Museum System in Spain and its museums' law. As to the other systems we have studied, the United Kingdom Accreditation System and the French Museums Law seemed to us the most balanced and coherent, with visible results and with some conceptual resemblance to what we intended to create. Nevertheless, concurrently with these international references, previous contributions that were made in Portugal in different historical moments, the remotest of which goes back to the forties, were also seriously taken into account in the construction of the new model.

An initial paper was widely disseminated and debated with museum directors, professionals and academics in five meetings held separately in different locations in Portugal, in which over five hundred participants were involved. The Project Structure team registered the contributions deriving from the debates in addition to receiving several written contributions from which resulted the original paper's revision and the consequent publication in March 2001 of **The Portuguese Network of Museums Programmatic Lines**, which has governed our operations to the present.

In this starting stage I emphasize two areas that have proven to be determining: Portuguese museum professionals' wide participation and the project's work methodology.

The Portuguese Network of Museums launch, which involved the **participation** of those that work in or are related to museums – administrators and supervisors,

directors, staff, museum studies professors and students – was crucial in the acquisition of a capital of trust in the museum field and in overcoming the mistrust and initial resistance of a small number of national museum directors. Simultaneously a work group formed by five professionals external to the Project Structure team turned out to be a consulting group throughout the first two launching years.

The work by project spirit, oriented towards the rigorous attainment of objectives and targets, the awareness of the need of achievement, flexibility and mobility in the field have placed a stamp on the operation of the Portuguese Network of Museums Project Structure up to the present.

3 – THE CONCEPT AND THE PROGRAM – WHAT CONTENT AND WHAT PURPOSE?

The creation of the Portuguese Network of Museums model relied on the **definition of a notion** that would constitute the matrix for the whole programmatic strategy to be developed. As I said earlier, the expression *Portuguese Network of Museums* had its origin in a legal document, before content was assigned to it. What was asked of the Project Structure was, as a first step, to fill the gap and add the content for this statement. For instance, it wasn't even possible to question the previous choice of words and reflect whether in the present case it was more adequate to use the term *network* or the term *system*.

Therefore all research and reflection were channelled towards the shaping of the notion of network to the scope in question: the museum as an institution in the national Portuguese design. Unlike other networks within the Portuguese Ministry of Culture (libraries, archives and theatres), constrained in their equipment, it soon became clear that the museum network we intended to create couldn't be similarly restricted but should also benefit from the communication element, highly visible in other reticular structures, of a less formal and less institutional semblance. In fact we soon realized that the term *system* was generally applied in formal, institutional and/or national contexts while the term *network* was reserved for associative, informal or regional contexts. Besides this premise of the inclusion of communication, other characteristics of network organized systems, such as openness, reciprocity, tuning and structuring, were taken into account in the definition of the new notion.

Founded on these principles, the notion of the Portuguese Network of Museums was defined as *a system of mediation and connexion for museums, aimed at promoting communication and co-operation between them, in order to bring about the qualification of museums in Portugal.*

This idea stamps the network notion with an ample spectrum of content by endowing it with two levels that strike us as highly complementary: the **information network** and the **physical network**. Bearing in mind the

concept we've just enunciated and the needs, problems and results highlighted in the Museums Enquiry, we defined **three main areas** structuring the Portuguese Network of Museums lines of action: 1 – Information; 2 – Training and 3 – Qualification. From these areas stem specific programs that were regularly developed from 2001 onwards.

The **Information area** main goal is the promotion of systematized and regular diffusion of actions by the Portuguese Network of Museums and of the activities of its museums. Two instruments were created for the accomplishment of these goals: the newsletter and the website.

The Portuguese Network of Museums' **Newsletter** is a communication channel among museums that reaches the whole museum setting where it has reached an important reference status. There is no museum magazine in Portugal (presently IPM is preparing the first issue of a new magazine to be published in 2007) and bearing in mind that the only newsletters in existence are those irregularly published by the professional associations, it is understandable that this newsletter, published every 3 months, with 22 issues already in print, should arouse such an interest. Its columns include the Portuguese Network of Museums activities program as well as articles on actual museum themes and a dynamic news column on the activities promoted by the museums that integrate the network.

Conceived as a fundamental publicity channel for RPM and its activities, the **website** www.rpmuseum-pt.org progressively added information related to the museums belonging to this network through the on-line inclusion of characterizing cards on each museum with useful information on collections and on available facilities for visitors. Other contents are related to news concerning museums' activities, availability of support lines and announcement of meetings.

The Information area has also benefited from the constant **updating on Portuguese museums** through the continuous survey by the Observatory of Cultural Activities with whom IPM maintains close cooperation, providing at all times a diagnosis of the current situation.

The **Training** area was outlined with reference to the needs detected in the Enquiry and the existing gaps in the promotion of activities carried out by other Portuguese organizations.

In Portugal there isn't an answer to continuous training, as the promotion of regular training and updating courses directed at museum professionals is very scarce, a situation that contrasts with the leading role played by universities at the post-graduate and master's academic level. In the face of this and the fact that training is one of the competences assigned to the Project Structure, the Portuguese Network of Museums has promoted a regular training program. Revised and updated with new themes each year, this program includes, for instance,

courses on the following themes: exhibition programming and production, educational services, inventory and digitisation, museum websites, ethnographic artefacts conservation, museums and accessibility. These courses always take place in a **decentralised** manner in different locations all over the national territory, including the Autonomous Regions of Azores and Madeira, in partnership with different museums.

Still within this area another recent undertaking was the opening of the specialised documentation centre with the availability of on-line consulting and distance loans. The **documentation centre** contributes to the training and knowledge updating of museum professionals as well as to the training of postgraduate or master's students in museum studies.

Museum qualification through measures and support programs tailored to satisfy the Portuguese museums' needs for technical improvement comprises the main desideratum of the **Qualification programmatic area**.

The **Support Program for the Qualification of Museums** is the first Portuguese financial aid program stemming from the Ministry of Culture and directed at museums not dependent on the central administration. To better illustrate the aids museums have benefited from, let us mention a few projects that are more frequently aided: study of collections, edition of educational publications and catalogues, acquisition of equipment suitable for storage, educational workshops and projects, production of museum websites.

The program, after a five year long consecutive application and the consequent evaluation, has been reformulated and its new version will begin to be applied in 2007. One of the main novelties is the fact that for the first time it contemplates partnership projects between different museums, in the research, educational and exhibition circulation areas.

Through the **Museum Technical Aid Program**, specialised consultants render technical advice to museums, whether they belong or not to RPM, whether they're in full operation or still in the creation process. The thematic areas most sought after are preventive conservation, museum architecture, inventory and educational area.

4 – THE SYSTEM – WHICH MUSEUMS?

The **configuration** of the system that would constitute the Portuguese Network of Museums was from the start a fundamental question. How should this system be organized? Which entities should constitute it? How to gauge these entities as museums? How to proceed? Proceed immediately with the preparation of a legislative instrument? Create an accreditation system?

The chosen options lead us in the direction of the Portuguese Network of Museums' **progressive construction**, founded on the museums' **voluntary joining**, in a spirit of inclusion, and based on a group of museum

defining parameters, adjustable to museums' variable scales and sizes and applicable to their diversity. As we all know, many of the institutions that name themselves museums don't fulfil the given museum requisites which, notwithstanding the ICOM museum concept, varies from country to country. In our case we chose at the outset to adopt ICOM's museum concept in the formatting of the adherence to the Portuguese Network of Museums using it as a reference in the appraisal of applications.

Therefore a **Joining RPM Regulation** was prepared and applied since 2001 with the main goal of appraising the application proposals of integration in this network.

The main guideline consisted in verifying if the applying institutions fit into the mentioned definition, that is to say if they reflect and accomplish in their essence the museum functions and fulfil their respective social role.

Based on these presuppositions we considered the following structuring fields in this process: a) fulfilling the museum's social function; b) meeting the collections' preservation requirements; c) offering sustainability conditions. Each of these parameters was developed into different requisites which strike as essential in gauging the candidates' museum condition.

The museums' system that came into existence had as a **departing universe** the group of twenty eight museums under the Portuguese Institute of Museums' dependence, joined by protocol by a group of fourteen museums dependent on the Azores and Madeira Regional Governments, our Atlantic archipelagos. To this starting group were progressively admitted the museums that applied to the Portuguese Network of Museums in a process that began in 2001 and was open to all types of museums.

As a result of the adopted methodology the museum system took shape. With annual entrances in May, on the occasion of International Museums' Day, it is currently comprised by **one hundred and twenty museums**.

In respect to their **administrative dependence**, the museums of the Portuguese Network of Museums are mostly public museums, the best part of which are dependent on municipalities (42%). Among the museums dependant on central administration (30%) the most significant are the museums supervised by the Portuguese Institute of Museums itself and which include, for instance, the *Museu Nacional de Arte Antiga*, the *Museu Nacional de Arqueologia* and the *Museu Nacional dos Coches*.

Municipal museums own different collections and belong to very diverse typologies, namely territorial museums, thematic museums, art museums, museums with mixed collections, especially archaeology, ethnography and art, while industrial heritage is increasingly visible.

On the subject of their **geographical distribution**, the museums of the Portuguese Network of Museums are predominantly located in the north of the country

PROGRAMMATIC AREA	MAIN INDICATORS
Joining RPM	Joining RPM Regulation
	120 museums in RPM
	1 International forum
	6 annual meetings with RPM museums
Information	RPM's website (including cards on 120 museums)
	22 Newsletter issues published
	3 works published: <i>Programmatic Lines</i> ; <i>Forum Records</i> ; <i>Museums' Handbook</i>
	Constant data update on museums – partnership with the Observatory of Cultural Activities
Training	47 training courses
	948 participants in training courses
	1 Specialized Documentation Centre
Qualification	Support Program (2001-2006); New Program (2007-)
	409 financially aided projects
	69 financially aided museums
	2.6 million Euros attributed to museums
	154 technically supported entities

(32%), followed by Lisbon (27%) while the rest of the regional distribution figures correspond generically to the country's own demographic distribution, much more concentrated on the coastline.

Regarding the **time of existence** of the museums of the Portuguese Network of Museums it is worth mentioning that over half of the museums were created after 1974, twenty nine of which were created in the last ten years, emphasising Portuguese museums' youth.

In brief **diversity** prevails in RPM's museum system which includes the internationally renowned *Museu Gulbenkian* in Lisbon and *Museu de Arte Contemporânea de Serralves* in Oporto, as well as a small associative museum from the Portuguese interior.

5 – OUTCOMES AND EVALUATION

At the end of six years work what are the results accomplished, what is the project's evaluation? To answer these questions though briefly let us begin by presenting some indicators of a quantitative nature, following which we'll analyse some of the qualitative outcomes of RPM's action. Analysing RPM's influence over Portuguese museums we feel that this influence can not be measured solely by the mentioned indicators but also through an ampler and indirect manner. From the evaluation of the influence exercised by RPM over Portuguese museums I emphasize three major achievements: public recognition, museum qualification and cohesion instruments.

In effect, the first factor worth mentioning is the public **recognition** earned by this network, readily noticeable by the high levels of adhesion applications and by its association with a prestige and quality capital. The attention bestowed by the media itself has generally contributed to

the museums' greater assertiveness and visibility near the communities and the audience.

Qualification, the second factor worth emphasizing, directly results from the mentioned technical and financial aids but also from the **administration entities'** greater understanding in the sense of providing the necessary qualification resources.

In the third place we call attention to RPM's role as a **cohesion instrument** among Portuguese museums contributing to the creation of an *esprit de corps* and a cooperation atmosphere that include all types of museums, not only the frailer but also those with greater recognition and visibility.

Since **evaluation** has always been a constant care in RPM's progressive construction methodology, in 2004 the Observatory for Cultural Activities, carried out an enquiry on RPM museums. The enquiry included 5 groups of questions: 1) goals; 2) information; 3) training; 4) qualification; 5) global influence on the museum.

Among the enquiry results I lay emphasis on the following:

- The achievement of goals was assessed as satisfactory or very satisfactory by most of the enquired museums: the goal *Respect and promote museums' cultural diversity* by 98% of the enquired museums and the goal *Motivate the establishment of partnerships between museums and other cultural agents* by 78% of the enquired museums (the lowest item).
- The newsletter (97%) was more valued than the website (94%).
- The training area was highly valued (92%).
- Qualification was mentioned by beneficiary museums

and modestly ranked by museums dependant on central administration (which do not receive financial aid) – figures between 54% and 71%.

▫ The influence exercised on the museum's life fluctuated between 51% (improvement of physical and environmental conditions) and 75% (museum's publicity).

Bearing in mind this enquiry results and our own analysis we can not refrain from recognising that in the relationship structure established up to the moment within RPM the **frailest aspect** has been the low expressiveness in the establishment of **relationships among the museums** that integrate RPM itself. The absence of interaction and of the promotion of joint experiences developed in a partnership and collaboration spirit is one of the unfulfilled stages. The work developed until now with this objective includes the diffusion of best practices, contradicting the idea that each museum functions closed upon itself, with resort to the already mentioned formal instruments (newsletter, website, annual meetings of RPM museums) in addition to in the field presence, visits to museums, publicity of the experiences carried out in neighbouring museums or in museums of the same thematic area, mediation and efforts to put into contact different museums. As RPM is nurtured by the relationships among its museums and enriched by the diversity of relationships established between them, this net's healthy evolution depends on the completion of the full potential of these attributes.

Within the new Museum Financial Program (qualification area) we've created, as I've mentioned before, a new support area for **partnership projects** between RPM museums in the research, exhibition, editions and educational projects areas. With this new support line we seek to stimulate museums into promoting multidisciplinary projects, involving different types of resources and destined to reach diverse audiences.

We've likewise encouraged and supported **network initiatives taken by RPM museums** accentuating the historic houses meetings and debates and the enthusiastic ongoing project lead by museums in the Algarve region who aspire to create a regional network.

6 – POLICY: FROM THE NETWORK TO THE PORTUGUESE MUSEUMS' LAW

RPM's progressive construction was continuously accompanied by IPM's action in formatting and regulating museums, namely with the preparation of the **Portuguese Museums Law**, published in 2004, and its respective regulation in 2006, with the museum credentials application form and the new Statute RPM museums Support Program. In this work area the entire museum structuring legislative acts are presently almost complete.

The Museum Law defines the concept of museum¹, establishes the procedures for the creation of new museums, identifies the museological functions (study and research, documentation, conservation, security, exhibition and

education), regulates the responsibilities of "being a museum", determines the existence of qualified staff as well as financial resources and creates the creditation of museums.

The new accreditation system, created by the Museums Law, constitutes an evolution of the previous Joinin RPM Regulation and has the aim of promoting the access to culture and the valuation of cultural heritage through the introduction of standards of quality in portuguese museums. The procedures of accreditation include a technical report, a visit to the museum and a report of a new consultancy organism, the Museums Council.

The Portuguese Museum Network is defined by the Museum Law as an organised and progressively structured system based on voluntary membership with the objective of fostering decentralisation, intervention, qualification and co-operation between museums.

According to the Law, the Portuguese Museum Network has established the following objectives:

- a) The promotion and qualification of national museum resources;
- b) Institutional museum co-operation and interaction;
- c) The decentralisation of resources;
- d) The planning and rationalisation of state investment in museums;
- e) The provision of museum related information;
- f) Raising both professional standards and museum practices and techniques;
- g) Encouraging inter-museum co-operation.

In effect, the Portuguese Museums Law (2004) publication constitutes the present museum policy fulcrum with significant repercussions in RPM's evolution. The preparation of this law also constitutes a natural stage in RPM's evolution, in the spirit of progressive construction, founded in a first phase in experience and in a second phase in the creation of safe and perennial instruments of change.

With this law's publication what new perspectives and responsibilities open up to RPM?

First of all we must accentuate RPM's own institutionalisation with its corresponding creation of the accreditation system which bore consequences upon the evolution of the initial adhesion system into the new accreditation system.

In the short run, the major wager in RPM's structuring and decentralisation efforts will entail the creation of museum support nucleus that shall be set up in national museums and other RPM museums that have stood out by the quality of rendered services in certain disciplinary or thematic areas. These nucleus will aim at technically supporting museums from the same thematic or geographic area and at promoting cooperation and coordination between them, namely the constitution of thematic or geographic networks, contributing to their locations' development and dynamism.

¹ A museum is a permanently established non-profit seeking institution, with or without a legally independent statute, and endowed with an organizational structure that provides: a) a single destination for a set of cultural assets and their preservation through collection, research, incorporation, documentation, preservation, interpretation, exhibition and promotion for scientific, educational and recreational purposes; b) regular public access that serves to foster both cultural democratisation and individual and social development. / Museums are defined as whatever the form of institution demonstrating such characteristics and rendering museum services in accordance with the respective legislation. Such a scope extends to include heritage collections of living species, both botanical and zoological in nature, materials resulting from the implementation of ideas and presentations of existing or virtual realities in addition to tangible, environmental or landscape cultural heritage goods.

7 – PERSPECTIVES AND TRENDS: A NETWORK FOR THE LAUNCH OF THE 21ST CENTURY.

At the present moment there is going on in Portugal a major public administration reformation with echoes upon museums. The new Ministry of Culture's Organic Law, published at the end of 2006, brought into effect the creation of the Museums and Conservation Institute which replaces the Portuguese Institute of Museums and the Portuguese Institute of Conservation and Restoration. In the ambit of this reformation, the RPM's Project Structure competences will be embodied into the new institute. The new guidelines include: project work and transversal teams; a permanent and rigorous evaluation; the decentralisation of services, namely through the creation of Regional Cultural Agencies, with shared competences in the museum field. In this compass, one of the next challenges will be the coordination effort with the future Regional Agencies which will detain some functions specifically concerned with getting to know and aiding the museums in their regions.

Partnership work, the joint provision of products, services, facilities and activities by RPM museums is one of the future guidelines which may constitute an important factor for the qualification of museums, as well as for the attraction of audiences. In this point there is still a lot to do in Portuguese museums. I highlight as a priority for the current activity: the reinforcement of museums' visibility, the creation of the logo RPM Museum, the evaluation of the new financial aid program on partnership projects, the circulation of exhibitions, the increase in websites. These measures will be helpful in favouring and stimulating the constitution of museum groupings, of a thematic or regional base, with the aim of sharing resources and promoting joint activities.

The work carried out since 2000 was developed in a constant union between the reflection plan, from which stem museum parameters and quality standards, and the action plan, inherent to a coordination and support policy which contains the tools necessary to reach the desired standards.

To sum up, it is important to stress that all work developed towards the improvement of Portuguese museums' conditions is always aimed at improving communication with the audiences and communities, democratising culture and society's development which is our ultimate challenge.

Dotted lines for writing.