

תוכן העניינים

| | |
|----|---|
| 5 | פתח דבר |
| 7 | מהו מחזיאון טוב? |
| 8 | מהו מחזיאון? |
| 9 | מהו מחזיאון המנוהל היטב? |
| 10 | תאגיד המחזיאון |
| 11 | ועד-מנהל של מחזיאון |
| 12 | מבנה הוועד-המנהל ואופן פעולתו |
| 12 | - מספר חברים מומלץ |
| 12 | - הרכב הוועד-המנהל ובחירות החברים בו |
| 14 | - הדרכת חברי ועד חדשים |
| 14 | - מסמכי התאגיד |
| 17 | תפקידו של יו"ר הוועד-המנהל |
| 18 | ועדות משנה של הוועד-המנהל |
| 18 | - ועודת אקזקוטיבה |
| 18 | - ועודת כספים |
| 18 | - ועודת ניהול אוספים |
| 20 | - ועודת בקורת |
| 20 | - ועודת גיוס תרומות ויחסי ציבור |
| 21 | - ועודת נוספות |
| 22 | הוועד-המנהל והמנכ"ל |
| 23 | - הוועד-המנהל והסגל |
| 24 | מול אחת קהלים פועלים חברי הוועד-המנהל של המחזיאון |
| 26 | מענה לשאלות הציבור |
| 27 | הסיכון הכרוך בחברות בוועד-המנהל |
| 28 | ביטוח חברי הוועד-המנהל |
| 29 | הכרה כמחזיאון |
| 31 | אחרית דבר |

לימודי תעודה במחזיאולוגיה
הפקולטה לאמנויות ע"ש יולנדה ודוד כץ
אוניברסיטת תל-אביב
רכז אקדמי: פרופ' מרדכי עומר

ד"ר מרטין וייל:
הוועד-המנהל במחזיאונים

עיצוב והפקה: מגן חלוץ
עריכת טקסטי: דפנה רו

© 2002 כל הזכויות שמורות
ד"ר מרטין וייל
לימודי תעודה במחזיאולוגיה
אוניברסיטת תל-אביב

פתח דבר

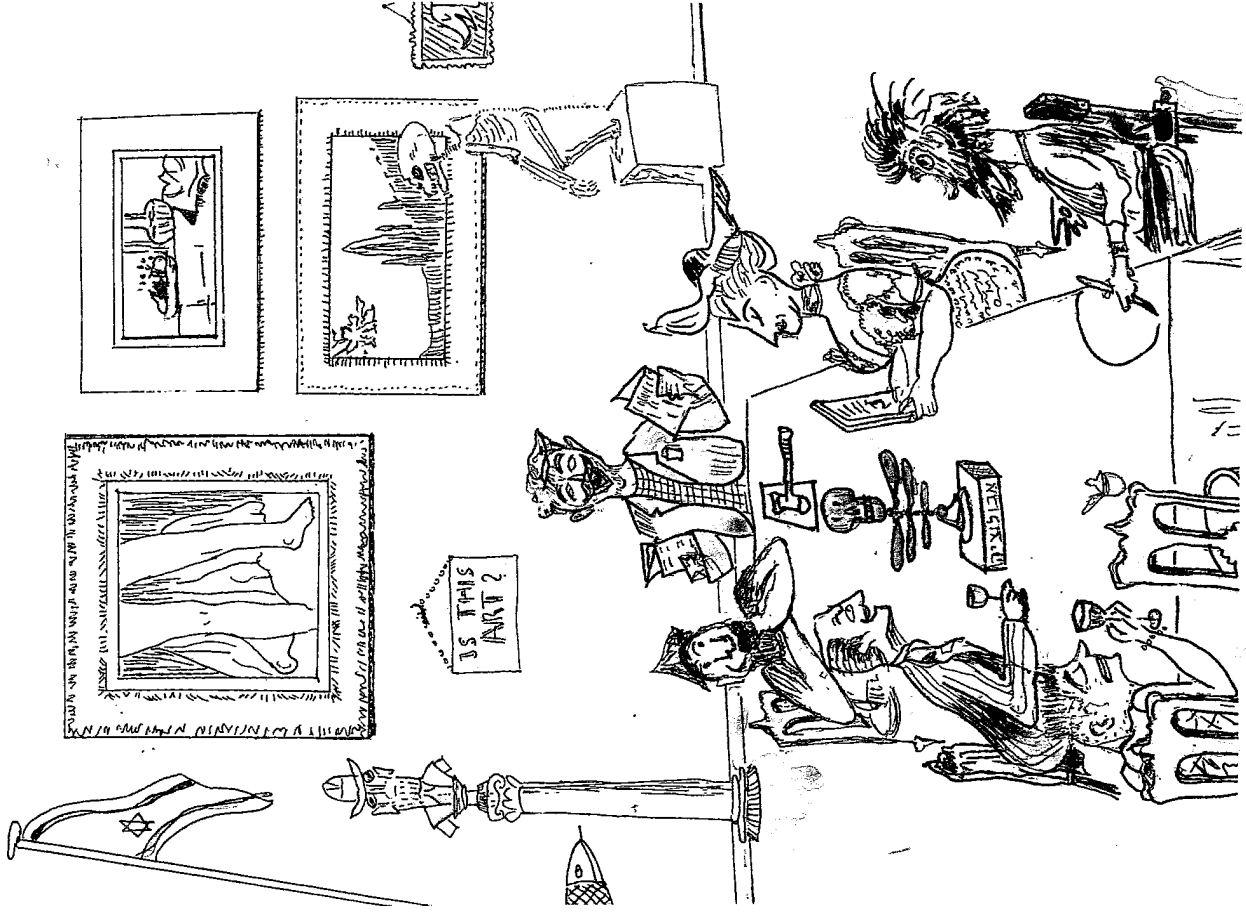
בשנים האחרונות פנו אלי לא פעם מנהלי מוזיאונים ומקימי מוזיאונים בבקשה ליעץ להם בנושאים שונים המטרידים אותם, זאת בהעדר נוסחה ברורה, בהירה וממוקדת המגדירה מהו מוזיאון ומהם יעדיו ומטרותיו. מאחר שמצב זה של העדר משימות מוגדרות משיק בדרך כלל לאי-הכרת המבנה הארגוני של המוזיאון (ותפקידו של הוועד-המנהל במיוחד), הגעתי למסקנה שיש צורך במקום מורה-נבוכים קצר. מדריך זה אינו מקיף את כל הסוגיות הקשורות בניהול מוזיאונים ואף אינו מבוסס על מחקר אקדמי; אני מתבסס במידה רבה על ניסיון שנצבר בניהול מוזיאונים בארצות-הברית ובאירופה, שם מצויים המוזיאונים החשובים בעולם. מטרתו של החיבור לשמש מדריך שימושי בנושא חיוני זה. המוזיאונים בארצות-הברית שונים באופן מהותי מאלה שבאירופה: באירופה רוב המוזיאונים ממומנים על-ידי המדינה, חבל-הארץ או העירייה, אם לא באופן מלא הרי לפחות במידה ניכרת. לוועד-המנהל, שהוא הגוף הניהולי העליון של המוזיאון, יש לכן פחות כוח וחופש פעולה מאשר בארצות-הברית, שבה רוב המוזיאונים עצמאיים לחלוטין והאחריות על המוזיאון מוטלת רובה ככולה על הוועד-המנהל. מטבע הדברים, מצב כזה מביא למעורבות עמוקה של גוף זה בכל ענייני המוזיאון. בישראל המצב מורכב: המודל האירופי הוא המקובל בה, אך בדרך כלל הרשויות אינן מספקות מימון מלא והמוזיאונים נאלצים לא-פעם להיאבק על עצם קיומם. מאבק זה חורג מתפקידים של המנהל ל"ים ומחייב את הוועד-המנהל להיות שותף לאחריות ולפעילות. הוועד-המנהל נדרש אפוא לשיטות ניהול האמריקאיות, והמדריך מדגיש את נשילת האחריות ואת המעורבות העמוקה של חבריו.

אני תקווה שהמדריך יהיה לעזר לחברי ועדים מנהלים במוזיאונים, למועמדים לתפקידים מעין אלה ולמתעניינים בנושא ככלל.

חובה נעימה היא לי להודות לפרופ' מרדכי עומר, רכז אקדמי של לימודי תעודה במוזיאולוגיה ופרופ' לתולדות האמנות באוניברסיטת תל-אביב, שניאות להוציא לאור את המדריך במסגרת לימודי תעודה במוזיאולוגיה, אוניברסיטת תל-אביב.

יבואו על הברכה יהודית ענבר, מנהלת המוזיאון לאמנות ב"ד ושם", על הערותיה המחכימות, ועוד יורם סמואל, על הארותיו ותיקוניו המלומדים. תודה לעו"ד עדנה הר-אל, היועצת המשפטית של משרד המדע, התרבות והספורט, על עזרתה המקצועית, ולר"ח אילה ורדי, מבקרת מוסדות תרבות ומוזיאונים, על הערותיה ועצותיה. תודה מיוחדת לאשתי תמי, על עזרתה בכל ההיבטים של כתיבת הטקסט.

ד"ר מרטין וייל



מהו מוזיאון טוב?

מבקר נכנס למוזיאון מסוים וחש בו בנוח בלי לדעת בדיוק מדוע. במוזיאון אחר ירגיש מועקה, וגם כאן לא ידע מה הסיבות לכך.

ישנם, כמובן, גורמים אחדים שאפשר להצביע עליהם בקלות. אולי השילוט לא ברור וכיוון ההליכה מבלבל, אולי המקום מלוכלך, או שמא המוצגים אינם מוארים כראוי והטקסטים המסבירים את המוצגים כתובים בשמה מסובכת וקשה להבנה; ייתכן שאין מקום לשבת למונוחה קלה, שהאוכל בקפטריה נגמר או שהשומרים משוחחים ביניהם בקול רם.

גורמים מעין אלה קלים לתיקון: אפשר לתלות שלטי הכוונה ברורים, לשפר את התאורה, לדאוג לעריכה מתאימה של הטקסטים, לנקות את המוזיאון, להוסיף ספסלים, לווסת את כמות האוכל ולקבוע כללי התנהגות שינחו את השומרים.

אלא שמוזיאון טוב הוא הרבה יותר מכל אלה. ניהול נכון של מוזיאון מערב שיקולים רבים בתחומים שונים וברמות שונות, הן של אנשי המקצוע העובדים בו והן של מתנדבים. כאשר צוות מורכב זה פועל כיאוח וברמה גבוהה - הדבר מורגש מיד. העובדים והאחראים, אף יותר מן המוצגים, הם ש"עושים" את המוזיאון. יש בעולם מוזיאונים רבים שברשותם אוספים נפלאים - וכל זאת עצוב להיכנס אליהם; ולעומתם יש מוזיאונים עם אוספים צנועים, שבזכות הנהלה טובה זוכים להערכה גדולה.

מאחר שמדריך זה עוסק במוזיאונים ציבוריים ולא במוזיאונים פרטיים, יש להדגיש שמוזיאון ציבורי מייצג ומבטא את החברה שבה הוא נמצא: את תחומי העניין, הציפיות, החלומות והראות של הציבור שלמענו הוקם. ואין זו מטלה פשוטה, כי "ציבור" בימינו אינו קהילה הומוגנית אלא מגוון של קהלים. עולה אפוא השאלה את מי מהם אמור המוזיאון לשרת: ראש העירייה מעוניין שהמוזיאון יהיה מקור גאווה לבני עירו ושהוא עצמו יצא נשכר מכך; קהילות אתניות שונות דורשות להציג ולהבליט את תרבותן; אספנים מעוניינים לקדם את תחומי האיסוף הספציפיים שלהם; ויצירים טוענים למרכזיותה של היצירה האמנותית, אנשי אקדמיה שואפים לתת יתר דגש למימד האינטלקטואלי, ילדים, נוער ומחנכים מציינים עדיפויות משלהם.

מוזיאון טוב הוא מוסד שיועד להגדיר את עצמו בדיוק, מתוך קשב לצורכי החברה שבה הוא נמצא. מבין האפשרויות הרבות הוא יבחר לו מטרה מוגדרת ובה יעסוק. הוא יעשה כל מאמץ להוציא אל הפועל את משימתיו תוך שמירה על אחריות ניהולית וכספית וברמה המקצועית והיצירתית הגבוהה ביותר. גיבושה של הגדרת המשימות אינו עניין של מה בכך. רוב המוזיאונים נולדו באקראי - לעתים על בסיס אוסף שביקשו לשמר ולעתים בהשפעת אדם או קבוצת אנשים שהתארגנו כדי לקדם עניין מסוים - ובמרוצת הזמן התרחבו לכיוונים חדשים ובלתי מתוכננים. הגדרה מדויקת של משימות המוזיאון, שתתווה את כיוון פעילותו, כרוכה אפוא בצמצום תחומי עיסוקו. מוזיאון טוב יציג באופן מעניין, מקצועי, אחראי, מושך, יצירתי וחינוכי את הנושאים שבהם נחר להתמקד.

מהו מזיאוון?

על פי חוק המזיאוונים שנכנס לתוקפו ב־1983, הגדרתו של מוסד כמזיאוון דומה לזו הנהוגה בארצות המערב. זו לשון החוק: "מזיאוון הוא מוסד ללא כוונת רווח, שיש בו אוסף מוצגים בעלי ערך תרבותי, המציג באופן קבוע את האוסף או חלק מתנו ליצור, ומטרות התצוגה הן חינוך, לימוד או עינוג". נוסח זה משאיר במתכוון כמה וכמה שאלות פתוחות. למשל: מהו אוסף? כמה מוצגים מהווים אוסף והאם חייב להיות להם מכנה משותף? מה ערכם התרבותי של המוצגים הכלולים באוסף ומי מוסמך לקבוע זאת? בניין תפקידיו החינוכיים של המזיאוון נכתבו לא מעט ספרים, אך נושא זה נותר שנוי במחלוקת ומגוון הדעות הוא כמספר הטוענים. קיימים לא מעט מוסדות הנקראים מזיאוונים שאין להם אוסף של ממש, כגון מזיאוונים היסטוריים או מזיאוונים אזורים המשמשים בעיקר כמרכזי מבקרים. למזיאוונים לא מעטים אחרים, בעיקר בתחום האמנות, אין אוספים קבועים ומוצגות בהם רק תערוכות מתחלפות של יצירות משאלות. בשנים האחרונות מתרחבים מזיאוונים רבים אל תחומי פעילות שאינם מזיאוונים במובן המסורתי ומארחים מופעי מוזיקה, מחול, פסטיבלים, ירידים וכנסים שונים ואפילו אירועים מסחריים, העושים שימוש בשטחי המזיאוון על תקן אולם להשכרה. בתחומים אלה השרדה עודנו פרוץ. האם צריכה להיות הגבלה חוקית על השימוש בשטחי המזיאוון למטרות מעין אלה?

כדי לחדד את הגדרת המזיאוון ונקלנו בשנים האחרונות נקנות הקובעות את מחויבות המזיאוון כלפי קהלו: שעות פתיחה מסודרות, ניהול מקצועי של תערוכות על־ידי אוצרים, ניהול מקצועי של האוספים (רישום ותיעד מדייק של כל חפץ). התקנות הן מעין מדרג כללי, מתכונות בסיסית לניהולו של מזיאוון, המביאה בחשבון את עמידתו מול אוסף ומול קהל. רק לאחר שהמזיאוון ימלא את התפקידים הללו כראוי, יוכל לקבל הכרה כ"מזיאוון" בחוק. סעיף חשוב בתקנות מגן על המזיאוון מפני התערבות המדינה בענייניו בנושאים שאינם קשורים לחוק, על מנת להבטיח לו חופש פעולה. התקנות הללוות לחוק המזיאוונים משתנות אפוא מעת לעת לפי צורכי הזמן.

מהו מזיאוון המנוהל היטב?

מזיאוון טוב הוא מוסד שמנוהל היטב, כזה המודרך תמיד - באופן המקיף על כל פעולותיו - על־ידי ערכים של איכות. ועל מה מושתת ניהול טוב? להלן רשימת דרישות ראשוניות, הניתנות כמובן להרחבה:

- הגדרת משימות על בסיס ערכים שנקבעו.
- ניסוח תוכנית של הפעילות המזיאונית לטווח ארוך.
- התווית דרכים להשגת המשימות הנחוצים למימוש המשימות שהוגדרו.
- תכנון תקציבים לטווח קצר ולטווח ארוך, קביעת לוחות זמנים ליישום התוכניות, והגשת דו"חות תקופתיים על המצב התקציבי, שישקפו את המצב לעובדים ולרשויות.
- העמדת מבנה ניהולי המאפשר פיקוח מושכל וביקורת עצמית - הן של הניהול האדמיניסטרטיבי, הן של ההיבטים המקצועיים־אוצרותיים, והן של התוכניות המזיאוניות.
- מחויבות לקידום היכולת המקצועית והידע של הצוות המקצועי; טיפוח הנאמנות, המסירות, המוטיבציה וכישורי המנהיגות של הצוות, תוך האצלת חופש מרבי במסגרת המטרות שהמזיאוון קבע לעצמו.
- תחזוק מעולה של המתקנים ושמירה על ניקיון מופתי כדי לאפשר את הפעילויות השונות במזיאוון.
- ניהול האוספים: התווית מדיניות ברורה של רכישה, ניהול ושמור האוספים של המזיאוון, כך שכל פריט ישמר במיטב; דאגה לאבטחה נאותה של האוספים, כולל תוכניות לשעת חירום; תיעוד פריטי האוסף, שיקיף את זיהוי הפריט, המקור, התורמים, תעודות נלוות, מיקום, מצב שמור וכויות יוצרים.
- הבטחת נגישות מרבית של הקהל לאוספים תוך הבטחת שימורם.
- שמירה על יחסים תקינים ורציפים עם כל מי שתרם למזיאוון יצירות, כספים, זמן או משאבים אחרים, במקביל לטיפוח מאגר של תורמים חדשים, הקפדה על מלוי הסכמים שנחתמו עם תורמים בעבר, גם אם אלה כוללים זכויות ותנאים מיוחדים.
- שמירה על תדמית חיובית בקהילה ועל שקיפות ונגישות, כך שהציבור יוכל לחוש תמיד את אמצי המוסד למלא אחר המטרות והמשימות שנקבעו, בלא כוונות נסתרות או אינטרסים זרים.
- קידום יצירה וחדשנות בכל התחומים המזיאוניים.

רשימה זו אינה מתיימרת להקיף את כל השעיפים האפשריים או להבטיח את מצוינותו של מזיאוון. שכן מצוינות תלויה בסביבת התוכנית, במשקל הסוגלי של המטרות, ביכולת יצירתית ובעטם מעולה. ייתכן שניהול טוב אינו קונה המידה האולטימטיבי להערכתו של מזיאוון, אך אין ספק שהוא מהווה תנאי בסיסי לעצם תפקודו.

קיימות התארגנויות משפטיות שונות להקמת מזיאונים. מומלץ ליחסי הקמתו של מזיאון להסתייע בעורך דין, שיחה אותם באשר לדרך ההתארגנות המתאימה להם. הדרך המקובלת היא להקים עמותה. מקרים העמותה חותמים כחברי עמותה על תקנון, המוגש לרישום אצל רשם העמותות. לאחר רישומה יכולה העמותה לצרף חברים נוספים שיחפצו בכך.

הגוף העליון של העמותה הוא האסיפה הכללית, שכל חברי העמותה משותתפים בה. החברים אינם מקבלים שבר על השתתפותם באסיפות הכלליות. האסיפה הכללית בוחרת ועד (המכונה לפעמים ועד מנהל, או הנהלה, או מועצת מנהלים), שהוא הגוף המנהל באופן שוטף את ענייני העמותה. כן בוחרת האסיפה הכללית רואה חשבון מבקר וועדת ביקורת.

האסיפה הכללית היא בעל-היבית האמיתי של העמותה. היא מוסמכת להחליף את הוועד ולתקן את תקנון העמותה. טוב תעשה האסיפה הכללית אם בראשית דרכה של העמותה תגבש אמנטיסוד או קונספט מזיאוני. ברור כי במהלך השנים ראשית האסיפה לשנות את האמנה הזאת או את הקונספט שקבעה, הזאת בהתאם להתפתחויות או לשינוי בהשקפותיהם של חברי העמותה.

הקשר בין האסיפה הכללית לבין הוועד עשוי להיות הדוק יותר או פחות. תקנון העמותה - שהותקן על-ידי המייסדים אך הוא פתוח לשינויים (בפרוצדורה מסוימת) שייקבעו על-ידי האסיפה הכללית - עשוי להעניק לוועד סמכויות רבות משוקעו וחילה, או לצמצם את סמכויות הוועד ולחייבו להביא עניינים שונים לאישורה של האסיפה הכללית.

את האסיפה הכללית יש לכנס לפחות אחת לשנה. במועד זה עליה לבחור רואה חשבון מבקר, לאשר את הדיווחים הכספיים ולקיים דיון בעניינים העומדים על הפרק.

לאור דרישותיו של רשם העמותות, ייתכן שונח יותר להקים חברה ללא מטרת רווח. במקרה זה, כמקום ועד מנהל יהיה לרשם דירקטוריון.

במקרים יוצאי דופן עשוי לקום מזיאון "לאומי" כתאגיד על פי דין. לצורך זה על הכנסות לחוקק חוק מיוחד, ובמקרים אלה ייקבע בחוק שר האוצר לביצועו ותוקם מועצה למזיאון, שבדרך כלל נמונה על-ידי אותו שר.

מזיאון פטור מתשלום מס הכנסה ומסים נוספים אם הוא נשלט על-ידי לא פחות משבעה בעלי מניות שאינם קרובי משפחה, ואם הוא מקבל מדי שנה פטור מהיחידה ההלוואטית בניצבות מס הכנסה. המזיאון יידרש להראות כי הוא מקדיש את כל הכנסותיו לקיומו ולפיתוחו וכי אינו מחלק רווחים לחבריו או לבעלי מניותיו. אם תהיה למזיאון פעילות עסקית, ייתכן שיקבל פטור חלקי בלבד וישלם מס על פעילותו העסקית.

בתנאים מסוימים אפשר לקבל זיכוי מס על תרומות למזיאון, וזאת אם שר האוצר יכיר בו כמוסד ומקנה לתורם זיכוי כאמור.

הוועד המנהל נבחר על-ידי האסיפה הכללית או על-ידי בעלי המניות. במסודות שונים הוא קרוי בשמות שונים: ועד מנהל, הנהלה, הנהגה, מועצת מנהלים, ועוד. בעולם המזיאונים שגור המונח "ועד מנהל" או "מועצת מנהלים", כאשר הדרג המקצועי הבכיר מכונה "הנהלה".

הוועד המנהל כפוף לאסיפה הכללית או לבעלי המניות של המזיאון. בדרך כלל הוא הגוף המנסח את מדיניות המזיאון לטווח ארוך ולטווח קצר, המבטאת את המשימות העיקריות של המוסד. על הדרג המקצועי לבצע את המדיניות משאורה על-ידי הוועד המנהל והאסיפה הכללית.

מכיוון שבדרך כלל האסיפה הכללית מתכנסת רק פעם או פעמיים בשנה, הוועד המנהל מעורב יותר בענייני המזיאון השוטפים ולשם כך עליו לקיים ישיבות לעתים תכופות יחסית, על פי רוב בין עשרה ל-12 מפגשים בשנה, ובמצבים מסוימים אף יותר.

לחברים בוועד המנהל מוקנית הזכות הגדולה לעצב את מדיניות המוסד ובתוך כך לקדם את האינטרסים התרבותיים של החברה ולשרת אותה. בצד הכבוד שנוחל חבר הוועד המנהל, מוטלת עליו אחריות בהיבטים שונים: משפט, אתיקה, ניהול כספי ומזיאוני. נחוץ זמן ניכר כדי ללמוד את ההיבטים השונים של עולם המזיאונים. חבר חדש בוועד מנהל של מזיאון בדרך כלל מביא עימו ניסיון מקצועי בתחומים מסוימים - בעוד שתחומים אחרים יהיו לו חדשים לגמרי ויחייבו לימוד.

בעשרים האחרונים חלה התרחבות ניכרת לא רק במספר המזיאונים אלא גם בתחומי פעילותם, וישראל היא כיום מדינה רבת-מזיאונים, גדולים וקטנים. ההתעניינות המגברת במזיאונים גררה אחריה גם ביקורת ציבורית על תפקודם ועל הטיפול בתקציביהם - תחומים הדורשים הקפדה, דיוק ושקיפות. ניהול המזיאון הפך אפוא למקצוע מורכב, הדורש התמחות רבה יותר מבעבר.

עולם המזיאונים אינו סטטי. לאור ההשתנות המתמדת בתפיסת תפקידי המזיאונים, חברי הוועד המנהל נדרשים להתעדכן בהתפתחויות החלות בציפיות הקהל, בחידושי חקיקה, במגמות חדשות ובעמדותיו של ארגון המזיאונים הבינלאומי. ועד מנהל טוב ידאג לחיזוק את חבריו במידע חיוני. מזיאון ציבורי הוא מוסד ללא כוונת רווח ורוב חברי הוועד המנהל שלו אינם מקבלים שכר, אבל נתון זה אינו מפחית ממידת אחריותם - הן בכל בנוגע להתעדכנות שוטפת והן באשר לטיב הפיקוח על ביצוע מדיניות המוסד. בעניין זה אין הבדל בין מזיאון קטן לבין מזיאון גדול, בין מזיאון היסטורי או מזיאון לאמנות או מדע לבין גן חיות. התפקיד מחייב שטובת המזיאון תגבר על כל שיקול אחר.

בכל החלטה והחלטה. דברים אלה נכונים שבעתיים כאשר מתעורר חשש לינוח אינטרסים בין המזיאון לבין מוסד אחר, שאלי עשוי להיות קשרו חזק זה או אחר מחברי הוועד המנהל. חבר הוועד מחויב לטובת המזיאון, וכפי הצירוב שמינה אותו הוא מחויב בנאמנות בלתי מעוררת למוסד. חובותיו של חבר הוועד מועגנות בדין, הקובע את חובותיו של נושא המשרה למוסד ואת האיסור על קידום של אינטרסים אישיים. אין זו נאמנות מופשטת כלפי הציבור שאותו הוא מייצג (הציבור הרחב או גופים ציבוריים ספציפיים): על חבר הוועד להבטיח באורח פעיל שהמזיאון ימלא את תפקידו על הצד הטוב ביותר, תוך חתימה ליצירתיות ולחדשנות. בדיני חברות בכלל וחברות מסחריות בפרט, היתכן הטלת אחריות אישית על דירקטור בחברה במקרה של כישלון. הדירקטור חשוף לתביעה מצד החברה ומצד בעלי המניות, וכבר היו מקרים שבהם הטילו בתי משפט על דירקטורים אלה ואחרים קנסות כספיים נכבדים בעקבות תביעות ממין אלה. בתחומי העמותות בכלל ובתחום המזיאונים בפרט, טוב יעשה חבר ועד אם יראה את תפקידו ככרוך באחריות אישית לכל דבר.

מבנה הוועד המנהל ואופן פעולתו

למחזיאונים שונים תפקידים וצרכים שונים, אך הרכבם של ועדים מנהלים מובנה על פי כמה עקרונות בסיסיים:

מספר חברים מומלץ

מספר החברים האופטימאלי בוועד המנהל אינו מוגדר, שכן הוא נקבע על פי צרכים מעשיים ולפי משמכי היסוד הנתונים, גודלו ומורכבותו של המחזיאון המתוכנן ומצאי האנשים המתאימים לתפקיד. כעיקרון, הוועד המנהל חייב להיות רחב דיו כדי לענות על סוגי האחריות השונים, ומצומצם דיו כדי לפעול ביעילות.

כדי להשגיר פתח לצירוף חברים חדשים בעלי כישורים מיוחדים.

מחזיאונים רבים משתמקים בוועד מנהל קטן יחסית, המונה עשרה עד 14 חברים, כדי לאפשר עבודה יעילה. מחברי הוועד המנהל נדרשת לכן נכונות לשרת בכמה ועדות. מחזיאונים גדולים מעדיפים בדרך כלל ועד מנהל גדול יותר, בגלל ריבוי התפקידים וכדי לאפשר ייצוג רחב ככל האפשר של חברי הקהילה. בארצות הברית נכללים לא פעם בוועדים, לצד בעלי הכישורים הביצועיים, גם אישים הנבחרים בזכות יוקרתם או התקווה לקבל מהם תרומות ואוספים.

ככל שהוועד גדול יותר – כך הוא גם מסורבל יותר וקשה יותר לכנסו. במקרים כאלה, של ועד שאינו מסוגל לתפקד כקבוצה הזמנית חזקה, נמצא פתרון בדמות ועד פועל (אקזקוטיוב) מצומצם, האחראי על הפעילות השוטפת. מליאת הוועד המנהל (או המועצה) מתכנסת רק לצורכי דיווח או לשם קבלת החלטות עקרוניות. לעתים, בשל סיבות מוגוונות, נוצרים לחצים להגדיל את הוועד מעבר למספר החברים הנדרש. פתרון אפשרי הוא יצירת גוף נוסף לשם כבוד, התומך בוועד המנהל ומחווה "מאגר" של חברים לוועדות השונות, כמובן בתנאי שקיימת הסכמה בתקנון למנות חברי ועדות שאינם חברי הוועד המנהל.

הרכב הוועד המנהל ובחירת החברים בו

מועמדים חדשים לחברות בוועד המנהל מוצעים בדרך כלל על ידי חברים באסיפה הכללית, בעלי המניות או חברי ועד ותיקים. הנוהג הוא בחירה מתוך רשימת מועמדים המומצאת לוועד על ידי ועדת מניניים או ועדת חיפוש, הממונה מקרב חברי הוועד המנהל. המלצות עשויות לבוא מהחברים באסיפה הכללית, מחברי הוועד עצמם או ממנהל המחזיאון, שמטבע הדברים בקיא בתחום המקצועי. רשימת המועמדים חסויה ועליה להישקף בפני חברי הוועד בלבד. דליפת שמו של מועמד זה או אחר עלולה לגרום נזק למוסד, במיוחד אם המועמד לא יסכים לקבל את המינוי.

ישנם מחזיאונים שמבנם המשפטי דומה לזה של חברת בעלי מניות. "בעלי המניות" במקרה כזה עשויים להיות עיריות, מועצות אזרחיות או גופים ציבוריים גדולים דוגמת הסוכנות היהודית, הקרן הקיימת לישראל או אוניברסיטאות, ו"בעלי מניות" אלה דואגים לכך שהרכב הוועד המנהל יתאים לייצוגם היחסי במוסד.

במקרה של מחזיאונים התמככים על ידי אגודת ידידים המשלמים דמי חבר, המודל הנוהג הוא של ועד מנהל הנבחר על ידי אגודת הידידים.

מאחר שבשישראל המדינה היא התומכת העיקרית במחזיאונים הציבוריים, במקרים מסוימים היא רשאית לדרוש מינוי נציגים משעמה. עד לפני שנים מספר ישבו נציגים של משרד החינוך והתרבות בכמה מועצות מנהלים, כדי לפקח על איכות הניהול. אך עם השנים אימצו המשרד גישה המאצילה על המחזיאונים אחריות עצמית. בצדק ביקש המשרד להתנער מהאחריות על הכספים, והאוספים והמקוננים, כל שכן על התכנים, שמה ייחשד בהפעלת לחצים פוליטיים. ועם זאת, משרד הממשלה האחראי לא יותר על זכותו למנות נציגי ציבור כחברים בוועד המנהל, הליך הנוגע במידת מה בסכנה של מינויים פוליטיים. ראוי לכן שצציגים אלה יקפידו תמיד להעמיד את טובת המחזיאון בראש מעיניהם.

בטרם יחליט המחזיאון על מינויו של חבר ועד חדש, עלוי לשקול היטב איהא כשרונות, קשרים ויכולות מקצועיות יביא איתו המועמד וכיצד יוכלו אלה לקדם את פעילות הוועד ואת המחזיאון ככלל. על הבחורים לבחון היטב את מקצועו של המועמד, מינו, גילו ומצאו, מתוך הנחה שגיוון הוא כך חיובי ושכישורים שונים ניתנים לניצול בדרכים שונות. כך, למשל, חבר מבוגר יביא איתו אל הוועד ניסיון וחוכמת חיים; חברים בגיל הביניים, שבדרך כלל ממלאים תפקידים פעילים בחברה, עשויים לתרום להעמקת הקשרים עם הקהילה; ואילו לצעירים בעלי יכולת ומטיבי ציפה יש פוטנציאל לשאת באחריות גדולה יותר בעתיד.

מובן שהמועמדים אמורים להתאפיין בפעלתנות, אכסניות, נכונות להקדיש מזמנם לתפקיד, ואמביציה החפה מפניית אישיות. הוכחות להקדיש זמן לתפקיד חשובה במיוחד, כי לא פעם קורה שהמועמד ניתן אמנם בכישורים רבים – אך מחויבותו למוסדו אחרים אינה מאפשרת לו להתפנות לתפקיד כנדרש. חבר חדש חייב להיכנס לעובי הקורה, להתמקם בתחום לאורך זמן, להיות מעורב בפעילויות המחזיאון באופן שוטף, לקחת על עצמו משימות אישיות, לתמוך במחזיאון בעת משבר ולהשתתף בשמחותיו.

כדי שהוועד המנהל יצליח בפעילותו ועמיד חיות אחידה, חברי הוועד צריכים להיות סובלניים לחילוקי דעות ולהבדלי אופי ונטיות. ייתכן שחבר אחד יוכיח פעילות רחבת היקף בעוד חבר אחר יעניין בהיבט אחד בלבד של פעילות המחזיאון ויגלה אדישות להיבטים אחרים. חבר מסוג זה לא יוכל לתרום לוועד לטווח ארוך, שכן בסופו של דבר יכריעו חילוקי הדעות סביבו את בסיס הפעילות המאוחדת של הוועד. קורה שהוועד המנהל נזקק לחבר המתמחה בתחום ספציפי או ניתן ביכולת ייחודית המתאימה למטרות המחזיאון בזמן נתון. חבר כזה יוכל לתרום למחזיאון במסגרת פעילותו בוועד לזמן קצוב, ולאחר מכן אפשר למונותו לעבודה במחזיאון בתחומו, על פי חזנה. הליך מעין זה אינו פסול מעיקרו כל עוד הדברים נעשים באופן גלוי ורשמי, בתייעוד מלא, ובהנחה שהמחזיאון הוא שיצא נשכר. בחתימת חוזה כזה חשוב אפוא לשתף את יו"ר הוועד המנהל ואת מבקר המחזיאון, ולעתים גם יועץ משפטי חיצוני. המחזיאונים (בעיקר מחזיאונים לאמנות ולארכיולוגיה) מעוניינים לא פעם לכלול בוועד המנהל חברים השולחים ידם באספות. חבר כזה מבוקש בזכות נסיונו הרב והייעוץ שלו, על גלל הציפייה שיתרום או ייריש את אוספיו. עניין זה הולך ונעשה ריש כלל שמאמרים המהירים של יצירות האמנות או המוצגים הארכיולוגיים, כאשר השוק הפעיל מהווה קרקע פורייה לנוגדי אינטרסים בין האספן למחזיאון בכל הנוגע למדיניות רכישת. יש לזכור שגם בקביעת מדיניות התענוג עשוי האספן חברוועד ליהנות מהגושפנקא שמעניק המחזיאון לאמן זה או אחר שיצירותיו נכללות באוספו. המחזיאון נדרש לפיכך להגדיר את כללי המשחק באופן ברור ביותר בטרם יבחר לוועד חבר שהוא גם אספן.

מועמדים מבוקשים אחרים באים על פי רוב מתחום העסקים והפינאנסים. גם כאן עלול להיווצר ניגוד אינטרסים בין המזיאוּן לבין האינטרסים העסקיים שהמועמד מייצג, למשל בתחום הנבקאות והביטוח. על המזיאוּן להסדיר מראש את הקשרים הללו עם המועמד. מזיאוּנים אחרים קבעו לעצמם מדיניות האוסרת לכלול בוועד המנהל חברים המכהנים בוועדים מנהלים אחרים, במיוחד כאשר מדובר במוסדות המתחרים בהם על גיוס כספים מאותם מקורות.

רוב המזיאוּנים לא מנו לוועד המנהל סוּחרי אמנות. ניגוד האינטרסים במקרה כזה חריף כל כך, שהוא גובר על התרומה האדירה שעשוי להעלות למזיאוּן אדם עתיר ניסיון, ולו גם בעל מוניטין ללא רב. סביר להניח שמינוי כזה לא יתקבל בעין יפה - ורושם שלילי בציבור, גם אם חסר בסיס, מזיק למזיאוּן. במדינה קטנה כשלנו, שבה "כולם מכירים את כולם", ניגוד אינטרסים עשויים להופיע גם במקומות בלתי צפויים. לכן רצוי לערוך שיחה גלויה ומתועדת בין המועמד לוועדת המינויים או יו"ר הוועד המנהל, שבה יידונו נקודות חיכוך אפשריות וינטרליר מראש באמצעות הסדרים גלויים ושקופים הניתנים לפרסום. אפשר לדרוש, למשל, שהחבר העתידי לא יהיה פעיל בתחומים מסוימים, או שיימנע מהצבעה כאשר דנים בנושאים הנוגעים לתחומים רגישים.

אם מצליחים לגבש מנגנון המנטרל מראש ניגודי אינטרסים חזויים, אין מניעה למנות לוועד חבר העשוי להועיל למזיאוּן. לעומת זאת, אם בשיחה המקדימה דוחה המועמד הגבלות סבירות ומסרב לקחת על עצמו את האחריות האתית והמעשית הכרוכה בתפקיד - מוטב לפסול את מועמדו.

לעתים ממונה חבר ועד אך ורק לשם כבוד, בלי לצפות ממנו למעורבות יזימית בחיי המוסד - אלא שמבחינה חוקית, מרגע שמזנה לתפקיד זהה אחריותו לזו של כל חבר אחר בוועד המנהל.

הזרחת חברי ועד חדשים

רצוי להימנע מצירוףם של חברי ועד חדשים לישיבות בלא הכנה מוקדמת, שכן אופי המורכב של התפקיד מצריך היכרות מעמיקה עם כל היבטי הפעילות במזיאוּן. טוב יעשה הוועד אם יכין מעין "סדנת היכרות", שבמהלכה ילמדו החברים החדשים את תולדות המזיאוּן, יתוודעו לקשייו המרכזיים, יכירו את המבנים, מתקני התחזוקה, מחסני האוספים וגלריות התצוגה. על החברים החדשים להתעדכן בתוכניות המזיאוּן בתחומי הבנייה, התחזוקה, התערוכות, יחסי הציבור וגיוס הכספים, ולהכיר את העובדים הבכירים, את תנאי העבודה של כלל המועסקים ואת סביבת עבודתם היומיומית. חבר הוועד המנהל הנבואי בסדרי העבודה ומכיר את העובדים, ייטיב להבין את בעיותיהם - וגם לעובדים חשוב להכיר את חבר הוועד החדש. אין צורך לומר שחבר הוועד החדש אמור להכיר את שותפיו לוועד ואת התומכים העיקריים של המזיאוּן, לפחות בשמם.

טובת החברים החדשים מומלץ להכין ערכה שתכלול תקנון, מבנה ארגוני, נוהלי עבודה של הוועד המנהל ועודת המשנה.

מסמכי התאגיד

מסמכי ההתאגדות של העמותה מסדירים במנוחים משפטיים את מבנה המזיאוּן ואת משימותיו. מסמכים אלה חייבים להיות מנוסחים בצורה ברורה ובהירה, שכן הם המתווים את פעילות המזיאוּן והחריזה החזיים והו מבחינה ניהולית, וכל צורך בפירוט יגורר השקעת אנרגיה מיותרת, ובמקרים

מסוימים גם מחלוקות וסכסוכים.

רוב המזיאוּנים, המסמכים אינם מסודרים די הצורך. במרוצת הזמן, וכאשר מתמנים עובדים חדשים, מצב מעין זה עלול להביא לטשטוש תחומים ולניהול מבלבל.

רשומות תקינות מסדירות את החובות ואת הזכויות של חברי הוועד המנהל. הן מהוות מסגרת לפעולת הוועד ומבטאות את כוונותיו. לעתים, לשם ניסוח התקנון, נעזרים הוועדים המנהלים בתקונים של גופים אחרים, שאינם תפורים למידותיו ולצרכיו של מוסד ספציפי כמזיאוּן. לכן רצוי לנסח את התקנות בעזרת יועץ משפטי, שיידאג להתאמתן לחוקי המדינה.

חי ועולם המזיאוּנים מתפתח ללא הרף, מהר יותר ובאופן מהותי יותר מן הצפוי. לכן כל כמה שנים יש לבדוק אם התקונים מבטאים עדיין את המטרות שהעמידו לעצמם הבעלים, ולעדכןם לפי הצורך. תקנון טוב הוא כלי יעיל להתנהלותו של ועד מנהל, שכן הוא מבדיר לחברים את אחריותם ואת אופי תפקידם. ועד מנהל הפועל על פי תקנון מעודכן ומנהל רישום מסודר של החלטותיו, יהיה יעיל במעשיו ויוכל להעמיד מענה איתן למתקפות אפשריות.

לפי החוק יש צורך ברישום של פרוטוקול ישיבות הקפדה על כל פרט ופרט תבייר לכל שהוועד המנהל פועל כגוף אחד ותגן אישית על חברי הוועד. לדוגמה, כאשר מתעוררת שאלה בדבר ניגוד אינטרסים לכאורה, אפשר תמיד לפנות לתקנון או לפרוטוקול של דיוני הוועד המנהל. אם יתברר שהוועד המנהל היה מודע לבעיה מלכתחילה, על פי רוב די בראייה כזו כדי לשכן את הסתרה.

- להלן כמה עניינים שחייבים להיות מוסדרים בתקנון הנהג:
 - אופן זימון הישיבות: טווח הזמן הדרוש למשלוח ההזמנה, אופן שליחתה (דואר רשום, פקס) וציון סדר היום.
 - חובת משלוח הזמנה לחברים, ובה פירוט הנושאים לדיון. אם יש נושאים רגישים, יקבירו חברי הוועד המנהל להופיע גם אם הדבר לא נוח להם.
 - מספר הישיבות המינימאלי שהוועד המנהל מחויב לקיים בשנה.
 - סערך המאפשר עריכה של ישיבת חירום או ישיבה דחופה שלא על פי הנוהל הרגיל של זימון ישיבות.
 - מספר הנוכחים המינימאלי הנחשב ל"קוורום", מניין חוקי. יש צורך בקביעת מספר הנוכחים בישיבות שוטפות, אבל בישיבות הכרוכות בשינוי תקנות דרש מספר גדול של נוכחים. אפשר להוסיף ולקבוע נושאים שהדיון בהם מחייב מספר נוכחים מינימאלי, כגון אישור תקציב, מינוי מנכ"ל חדש, הקמת אגף או בניין חדש.
 - מספר ההיעדרויות המרבי של חברי ועד מיישיבות ביגן מחלה, ונטיעה או סיבה אחרת.
 - השתתפות מחמנים בישיבות: רוב המקרים נדרשת נוכחותו של מנכ"ל המזיאוּן בישיבות, בתוקף תפקידו. ועדים אחרים מעוניינים לשתף בישיבות גם את העובדים הנכרים. כדי למנוע חיכוכים, חשוב להסדיר את העניין מראש.
 - הצבעה ורישום ההצבעה: בדרך כלל החלטות מתקבלות על דעת רוב והשתתפותם. יש לקבוע נוהל למקרה של חילוקי דעות: האם להצבעת הי"ר יש משקל יתר מקובל לקבוע כי במקרה של שוויון קולות תכריע דעתו של הי"ר. חבר המתנגד לדעת הרוב יוכל לדרוש את רישומה של התנגדותו,

תפקידו של יו"ר הוועד המנהל

היו"ר אחראי על ההרמוניה בין חברי הוועד ועל הקשרים עם המזיזאון גופא ועם גורמים חיצוניים אחרים.

ברור שיו"ר בעל קשרים ומוניטין יוכל להיטיב עם המזיזאון.

מבחנו של היו"ר הוא בעיקר בעת משבר. הוא יוכל להתמודד איתו רק אם הספיק להכיר היטב את המוסד שבראשו הוא עומד ואת הקהילה שהמזיזאון משרת.

יש להיזהר מלמנות יו"ר בלתי פעיל, המעוניין בתפקיד מטעמי כבוד או משיקולים פוליטיים וכיו"ב.

יש להגדיר את תפקידיו בתקנון. מובן שתפקידו הראשון הוא ניהול ישיבות הוועד המנהל. עליו ליזום ולתאם את פעילות החברים, בדומה לוועד מנהל של כל חברה אך גם בהתאם ליחודיות התפקיד, תוך הבנה מעמיקה של המציאות המזיזאנית על בסיס נסיונו המצטבר.

על היו"ר לאזן אינטרסים מנוגדים בין פלגים שונים בוועד המנהל. עליו להיזהר מקליקות או משליטה של חבר יחיד על נושאים מסוימים.

היו"ר ומנכ"ל המזיזאון חייבים להשלים זה את זה. למעשה שניהם משיטים את הספינה. רצוי שיו"ר חדש ישמש כחבר רגיל לפני שהוא נכנס לתפקידו, כדי שיוכל ללמוד את תפקוד הוועד והמזיזאון בצורה מעמיקה. יו"ר טוב חייב להקדיש זמן רב כדי למלא את התפקיד כראוי. כדי להקל עליו אפשר למנות סגנים לנושאים מיוחדים כמו כספים, רכישות, ועדת ביקורת, אוצרות, בנייה ועוד, בתנאי שתפקידים אלה מעוגנים בכתב בתקנון.

מבחנו החשוב של היו"ר הוא ביכולתו למלא תפקיד של מתווך בין מנכ"ל המזיזאון לוועד המנהל. על המנכ"ל לבצע את מדיניות הוועד המנהל, ולכן על היו"ר להיות מסוגל לתת הדרכה טאקטית ופירוש של פעולות הוועד המנהל ודעותיו, מבלי לפגוע באחריות המנכ"ל ובלתי לחצות את הקו האדום המפריד בין אחריות הוועד המנהל לאחריות המנכ"ל.

סדריום מסודר הוא אחד מיסודות ההצלחה של ועד מנהל. הוא נקבע בדרך כלל בתיאום עם מנכ"ל המזיזאון.

על היו"ר לבדוק מדי פעם שתייעוד כל הרשומות הקשורות בוועד המנהל יהיה מדויק ושומר במקום בטוח.

ואפשר לקבוע כי הוא משוחרר מאחריות בנושא הנדון. בישיבות שגרתיות אין צורך לתעד במדויק את דברי כל חבר וחבר, אלא אם מדובר בנושאים רגישים במיוחד.

רשום פרוטוקולים בישיבות חשוב למוסד גם לצורכי תיעוד היסטורי, ולכן יש לשמור על הפרוטוקולים בקפדנות ובצורה מסודרת. יש לקבוע תקנות לגבי תפוצת ההחלטות ולגבי סודיותו. נהוג לשלוח למשתתפים פרוטוקול של כל ישיבה, כדי שזה יאושר בישיבה הבאה. לצורך זה מעסיקים רוב הגופים הגדולים מזכיר האחראי על יישום התקנות, על שליחת ההזמנות ועל הדיעוד. במסודות רבים נהוג לשמור עותק נוסף של מסמכי התנאי, התקנון והפרוטוקולים במקום מבטחים מחוץ למזיזאון.

נוהלי אקזקוטיביבי: אם הוועד המנהל בחר מתוכו גוף קטן יותר - אקזקוטיביבי או ועדה אחרת - העוסקת בניהול היומיומי, יש לקבוע נהלים לאופן קבלת ההחלטות בגוף זה, את קשריו עם מליאת הוועד, את סמכויותיו ואחריותו. גם נהלים אלה, בדומה לתקנון, צריכים להיות מתועדים בכתב ולעבור את אישור המל"א.

הליכי שינוי התקנון: מאחר שמדי פעם נדרש להתאים את התקנון להתפתחויות בשטח, יש לקבוע מי מוסמך ליזום שינוי בתקנון ואיזה רוב ייחשב כמכריע לקבלת התיקון או השינוי.

נוהלי בחירת חברי ועד, תקופת שירותם והליכי הארכת קדנציה: נושא רגיש זה כרוך בשיקולים מורכבים. מכל מקום, בכל מקרה של הארכת כהונה או סיום כהונה של חבר הוועד המנהל, יש להעמיד את האינטרס של המזיזאון בראש סדר העדיפויות. רצוי לקבוע מראש את תאריך סיום הקדנציה, עם אפשרות להארכה. כעיקרון לא רצוי להאריך יותר מדי את תקופת שירותו של חבר ועד, אם כי כל הארכה צריכה להישקל לנופה.

תפקידי הוועד המנהל מבוצעים על-ידי ועדות משנה לנושאים שונים. יש להיזהר לא להרבות בוועדות חופפות. במחזיאון קטן, ייתכן שדי בתקנות כלליות כדי לכוון את הפעילות. במחזיאונים גדולים יותר עשוי להתעורר הצורך לקבוע תקנות מיוחדות לכל ועדה בנפרד. עדיף להגביל את משך הכיזונה של חברי כל ועדה למטרה שעבורה הוקמה. ועדות שכהונת חבריהן נמשכת שנים רבות, עלולות לסבול מחוסר עניין וחישיבה מקורית ולהתאבן. בהרכבת ועדות המשנה יש להקפיד לערב מומחים בנושא הספציפי שבו הן עוסקות, יחד עם חברים שאינם כאלה, המהווים חוליה מקשרת בין המומחים לבין חברי הוועד האחרים בוועד המנהל. באופן זה נמנעת התמקצעות יתר ושמירת השקיפות, כדי שכל חברי הוועד המנהל יוכלו לשאת באחריות הנדרשת לפעולות הוועדה. החלטות כתובות של ועדות המשנה יועברו לכל חברי הוועד המנהל די זמן לפני כינוסו, כדי שיוכלו לבדוק את הדברים מראש. אין מניעה להזיז נושא לוועדה במקרה שהחלטותיה אינן מספקות את הוועד המנהל.

אלה הוועדות השכיחות במחזיאונים רבים:

ועדת אקזקוטיבה

ועדה זו נוחצת כאשר הוועד המנהל גדול וקשה לכנסו בתכיפות. היא מיוזמת במחזיאון קטן, שהוועד שלו מתכנס פעם או פעמיים בחודש.

יש להגדיר את סמכויות האקזקוטיבה. מוטב שהיקפה יהיה קטן, לשם היעילות. נהוג שיו"ר הוועד המנהל הוא גם יו"ר האקזקוטיבה. מספר יעיל הוא לא יותר מארבעה חברים. מקובל שהתפקידים של האקזקוטיבה מועברים לוועד המנהל בישיבתו הבאה. ההחלטות מאושרות אלא אם מי מחברי הוועד המנהל מסתייג מהן, ובמקרה של הסתייגות כאמור מתקיים דיון בוועד המנהל בנושא שלבני הובעה הסתייגות.

ועדת כספים

במוסדות רבים זוהי על פי רוב ועדה קבועה, שתפקידיה לטפל בגיוס כספים, בתקציבים ובהשקעות. מוסדות גדולים מפרדים לעתים בין התפקידים הללו ויוצרים לשם כך ועדות משנה שונות. ועדת הכספים מטפלת לעתים גם בנושא כוח אדם, פיקוח על דו"חות כספיים ונושאי ביטוח שונים.

רצוי שלקראת כל תחילת שנה יוכן תקציב, שעל פיו ינהל המנכ"ל את המחזיאון וישא באחריות. על המנכ"ל להגיש דיווח רבעוני לוועדת הכספים או לוועד המנהל, ובו דיווח באיזו מידה נשמר הניהול המשקי של המחזיאון במסגרת התקציב. דבר זה דרוש לכל מחזיאון, ובמקרה של גוף הנתמך על-ידי תקציב המדינה, אף קיימת חובה להכין תקציב ולעמוד בו. התקציב נשלח בתחילת כל שנה לאגף התקציבים באוצר לעיון ולאישור.

יש מחזיאונים המנהלים את קרנות הפנסיה של העובדים. אחריות זו עשויה להיכלל בתפקידי ועדת הכספים או באלה של ועדת משנה מיוחדת.

ועדת ניהול אוספים

האוסף הוא לב-לב של המחזיאון. הוא ה־raison d'être שלו. לכן קביעת היקף, האיכות, הגבולות,

אופני השימור, הטיפול, האחסון וההשאלה של האוספים היא קריטית. בעבר הסתמך מחזיאונים בוועדת רכישות, שתפקידה היה להכריע לגבי רכישות מוצגים חדשים, מכירת מוצגים או לפעמים השמדתם. ועדת הרכישות בודקת אם היצירה המועמדת לרכישה רלוואנטית למשימות המחזיאון ומתאימה לביית האוסף בזמן נתון. עליה להיות ערה לבעיות משפטיות ואתייות, ולדעת מה יהיו ההשלכות של המוצג על המחזיאון לאחר שייכלל באוסף. בשנים האחרונות, לאור התרבות הסכמים בינלאומיים הנוגעים לסחר במוצגים, עתיקים כחדשים, דרזשה ערנות רבה יותר בעת רכישת פריטים מהו"ל. כאשר מדובר במוצגים עתיקים, יש לדעת כל פרט על המקור ובאילו אוספים היה המוצג כולו בעבר, כדי לוודא שאין לו היבטים "מפוקפקים" או השלכות פוליטיות. אם הוחלט על רכישת המוצג, יש לעשות זאת בעיניים פקוחות ובמודעות מלאה. במסגרת תפקידיה אלה דנה ועדה זו, בדרך כלל, גם בקשרים עם אמנים ועם בעלי גלריות.

כל רכישה מחייבת התחשבות בהשלכותיה העתידיות הרבות. יצירה גדולה עשויה לתפוס שטח אחסון גדול ולסתום את המתחשנים, לדוגמא. יצירה אחרת תדרוש אולי אחזקה יקרה במיוחד (בעולם האמנות בימינו נוצרו עבודות הכוללות בעלי חיים כמו ציפורים או דגים, שצריך להאכילם באופן קבוע). חלונה שכיהה מצד המשמרים היא שמחזיאונים רכשים יצירות במצב גרוע ובשלב התפרקות, או כאלה שעשויות מחומרים כה רגישים וגרועים, שאין סיכוי כי ישרדו זמן רב. גם במקרה כזה אפשר לצרף יצירות כאלה לאוסף בתנאי שמודעים לתוחלת חייהן הקצרה. מקרה אחר הוא של מוצגים כבדים מאוד, שכל הזזה שלהם מחייבת הפעלה של מתוך או של כלים מכאניים אחרים, או יצירות שדרושות מכשור אלקטרוני מסוים או תאורה מיוחדת. במקרים כאלה ההוצאות הכספיות של האחזקה והטיפול עלולות לעלות על מחיר הפריט עצמו בעת הרכישה.

תחום האחריות של הוועדה לניהול אוספים רחב בהרבה מרכישות גרידא. ועדה זו תטפל בכל ההיבטים הרבים והמורכבים של ניהול אוסף. בנוסף לרכישות ולמכירתו היא תעסוק ברישום, בקיטולג ובצילום האוספים, במיקום ובתנאי האחסון הנאותים, וכן בבעיות מיגון, ביטחון, טיפול בתקופות חירום, תוכניות הקשרות לשריפה ולהצפות ולהתקפת מזיקים. כן תגבש הוועדה מדיניות שימוש באוסף: על מי מוטל הטיפול הפיזי באוסף, מדיניות ההשאלות, זכויות הפרסום, זכויות היוצרים וכל הנגזר מסוגיות אלה. עניין זכויות היוצרים עלה לכותרות במיוחד בשנים האחרונות, כי על פי התפיסות הנהוגות כיום בעולם המחזיאונים, האוסף אינו רק מקור לעונג ולחינוך אלא גם נכס עם השלכות כלליות. זהו היבט מורכב ורבי-פנים ויש לנהלו במודעות מלאה.

נושא רגיש וקשה במיוחד הוא שימור האוסף. כיצד קובעים שיצירה טעונה טיפול ורפואת? מה הגישה הרצויה לטיפול כזה - מינימליסטי או מקסימליסטי? איך מוודאים את יכולתו המקצועית של הרפא? איך הדין מכשירים צוות מקצועי שידע לטפל בשימור האוספים?

עניין זה קשור גם למדיניות ההשאלות. האם כדאי להשאיל יצירה רגישה, ולמי? בעניין זה חייבת להיות מדיניות ברורה. השאלת יצירות היא במידה רבה אקט פוליטי, שכן מחזיאון משאיל רוכש לעצמו את הזכות העתידית לשאל יצירות - אך תמיד קיימים לבטים למי להיענות ולמי לא: האם רק למחזיאונים, או גם לגלריות ולמוסדות ותרבות אחרים? ובאיזה תנאים? האם דרוש אוצר שילווה את היצירה? ומה יהיה גובה הביטוח? מי יישא במרביית הביטוח? איך אפשר לוודא שהמוסד השואל עונה על תנאי השימור והביטוח?

ועדה מטעם הוועד המנהל, מטבע הדברים, לא תהיה מעורבת בנושאים אלה במישור היומיומי, אבל כדאי שתתווה מדיניות ותתערב במקרים חריגים.

ועדת ביקורת

ככל הנוגע לגופי ביקורת, קיימים הבדלים בין עמותה לחברה. לפי החוק, שני גורמי ביקורת חייבים להתקיים בעמותה:

1. ועדת ביקורת הפועלת מטעם האסיפה הכללית.

2. ראה-חשבון מבקר, שתפקידו לבקר את הדו"חות הכספיים (חובה רק בעמותה שמחזרה הכספי עולה על סכום מסוים).

החוק לא קובע חובה להחזיק מבקר פינני בעמותה, אלא אם מדובר ב"גוף ציבורי" או ב"גוף נתמך" לפי חוק יסודות התקציב - אך בכל מקרה מומלץ למנות מבקר פינני גם בעמותה. מבקר פינני עשוי להיות רואה חשבון חיצוני, בתנאי שאינו זה שמבקר את הדו"חות הכספיים. ועדת הביקורת חייבת לפרוש את המלצותיה בנוגע לדו"חות הכספיים בפני האסיפה הכללית.

היוזימיות של המחזיאן, אינו מעורב בגופי הביקורת או אחראי להם. לכן רצוי מאוד שגם בעמותות היוזימיות של המחזיאן, אינו מעורב בגופי הביקורת או אחראי להם. לכן רצוי מאוד שגם בעמותות יוכל הוועד המנהל בנושא זה. כאשר המחזיאן הוא חברה פרטית, ועדת הביקורת מתמנה מתוך הדיקטוריון או מתוך הוועד המנהל, למרות שהחוק אינו מחייב זאת. החברה רשאית להקים ועדת ביקורת ולמנות מבקר פינני, ומומלץ לעשות כך.

אחד מתפקידיה החשובים של הוועדה הוא ביקורת על ניהול האוספים. היא אחראית על ביצוע ספירת מצאי ומלאי ועל הפקת לקחיון. כאשר אוספי המחזיאן גדולים במיוחד, מקובל להלם באמצעות בדיקה של רשימה מדגמית או קטע מהאוסף.

מכיוון שוועדת הביקורת מעורבת מאוד בהיבטים השונים של העבודה היוזימית במחזיאן, היא עשויה להועיל ולתרום גם מעבר לתפקידי הביקורת, להצביע על פעולות מנע או להעלות הצעות ייעול.

ועדת גיוס תרומות יחסי ציבור

מזיאונים קטנים וגדולים כאחד נאלצים לגייס כספים הן לתקציב השוטף והן לפרויקטים מיוחדים. חברי ועד בעלי קשרים ומעמד עשירים לפיכך לתרום רבות. ביכולתם לטווח בתכנון מסע התרמה ולהציע דרכים יצירתיות להגדלת משאבי המחזיאן, לא רק בכספים אלא גם בגיוס יצירות ואוספים. אמנות הגיוס מסופחת במיוחד בארצות הברית. בארץ, חברי הוועדים המנהלים עדיין לא רואים בפעילות זו חלק מאחריותם והם משאירים אותה למזכ"ל או לאיש הגיוס, אך גישה זו בטעות יסודה. זמנו של המזכ"ל מוגבל ולא תמיד הוא ניתן בידי ובכישורים הדרושים למשימות הגיוס. בארצות הברית, הוועדים המנהלים רואים בגיוס את אחד ההיבטים המרכזיים באחריותם, וכך הם תומכים במונח"ל ועוזרים לו למלא את תפקידו. ועד מנהל דינאמי ופעיל עשוי ואף צריך לקחת על עצמו יעדים נועזים בגיוס הון, בטוח הקצב ותארוך, שיזיקו את המוסד קדימה. לשם כך עליו להתוות תוכניות ומשימות ברורות ומצהרות. פעילות זו אפשר להרחיב באמצעות אגודות ידידים, תומכים ותורמים.

ועדה זו עשויה במקרים מסוימים לעסוק גם בקביעת מדיניות בתחום יחסי הציבור. כך תוכל הוועדה

לתרום לקידומה של התדמית הרצויה למחזיאן. בעידן המודרני נודעת לעינין זה חשיבות רבה שרק הולכת וגוברת: התדמית של המחזיאן עשויה להיות איכותית, אקדמית או פופולארית, לאומית או בינלאומית, מקומית או אזורית, מעורבת בחברה כולה או במזרם ממנה. מחזיאן עשוי להיחשב כמוסד חינוכי, אוונגארדי או שמרני, דינאמי או סטאטי. תדמית אפשר לבנות בדרכים רבות ומגוונות: דרך פעילויות המחזיאן ופרסומיו, באמצעות פרסומת, עיצוב גראפי נלווה, ועוד.

ועדות נוספות

אפשר להקים ועדות רבות נוספות, קבועות או לשם פרויקט מיוחד. במחזיאונים רבים יש ועדת בנייה ותחזוקה, ועדה למינוי חברי הוועד המנהל ולמינוי עובדים בכירים, ועדה לפעילויות ותערוכות, ועדות המתמחות בהיבטים ספציפיים של העבודה המקצועית. מחזיאונים רבים ממנים ועדה לטיפול בתנאי העבודה והפנסיה של העובדים, וכן ועדת תכנון ועדת מעקב הבוחנת את ההיבטים המשפטיים ואת תקנות המוסד השונות והמשנתות. הרבה תלוי בכיוון שלעליו בוחר המחזיאן לשים את הדגש בזמן נתון. כאמור, לוועדות הללו אפשר לצרף אנשים מבחוץ ועובדים מתוך המחזיאן במזרם השונים, הכל בתנאי שמעמד הוועדה יהיה מוסדר באופן סטטוטורי, שתפקידיה יהיו מוגדרים ושיעוגו בתוקף משפטי.

על המנכ"ל לבצע את המדיניות שהוטוותה על ידי הוועד המנהל, והוא החליה המקשרת העיקרית בין הוועד לבין המזיאון. בחירתו ומינויו של המנכ"ל הם מן הפעולות החשובות ביותר של הוועד המנהל. על פי רוב תהיה זו ועדה מיוחדת שתפקידה לחפש מועמדים ולהמליץ עליהם. בחירתו של מנכ"ל חייבת להיעשות לאור המשימות העיקריות והמדיניות של המוסד באותה עת, הזמים שונים דורשים מנכ"לים שונים. המזיאון יהיה מעוניין למנות את האדם הנכון לשלב ההתפתחות שבו מצוי המזיאון, אדם המתאים לדגשים שנקבעו בזמן נתון. לשם כך, לפני שיוצאים לדרך, רצוי לזאר בכתב את התפקיד ואת התכונות העיקריות שמבקשים במועמד. כאשר תיאור התפקיד אינו חד ומציאותי, הדבר עלול להרדע מתעמדים טובים מלדענות לאתגר שבתפקיד מנכ"ל המזיאון.

בחירתו של מנכ"ל חדש היא עיתוי מתאים לבחון מחדש את המטרות, המשימות וסדר העדיפויות של המזיאון. אם חברי הוועד מגיעים למסקנה שנדרשים שינויים משמעותיים, יש לחפש אדם הניח בתכונות הדרושות לביצועם.

נדיר למצוא מנכ"ל אידיאלי העונה על כל הדרישות והציפיות, כי כיום, יותר מאי פעם, תפקידו של מנכ"ל מזיאון הוא מורכב ביותר. אחד ממנהלי מזיאון ויקטוריה ואלברט בלונדון כתב פעם:

המנהל האידיאלי חייב להתברך בכשרונות רבים. עליו להיות בעל ניסיון בתחומי העיסוק השונים של המזיאון, הוא חייב להתמצא בעבודה המזיאנית ממש כמו האוצרים, להיות בעל השכלה רחבה, ורצון - בעל יכולת אינטלקטואלית והכשרה אקדמית מתקדמת. עליו להיות אינו טעם ועם זאת איש מיהל מעולה, המבין בבעיות כוח אדם. עליו להיות מקובל על צוות המזיאון ועל הוועד המנהל כאחד, להיות בקיא בניהול אוספים, בתקציבים ובמאנים, ביחסי ציבור ובתודמות עם התקשורת. הוא נדרש להתייב בפני קהלים שונים ומגוונים ולהיות מיומן בניהול משאומת, להתמצא בכך המשפטי של מזיאונים ולנהל ישיבות בעילות. עליו להיות מתקשר היטב בין גופים ואישים בזירה הבינלאומית, ולהתמחות בניגוס משאבים ובהפעלת מנגנוני גיוס. עליו לדעת לקדם את התחומים המסחריים של המזיאון (כמו חנויות ומסעדות), ועם לשוחח עם פוליטיקאים מתחכמים ולארסם, להכיר את צורכיהם ודרישותיהם של אספני אמנות ושל אמנים, להתמודד בהצלחה עם ארגון מסיבות נוצצות לאגודות ידידים, ולדעת מתי לנשק את ידה של בארזיות. ולפני הכל עליו להיות יצירתי, בעל דמיון ומעוף ואיש ביצוע. ואם ידע גם לרקוד - אדרכא, זה לא יזיק.

בקיצור - דמות אידיאלית שכמותה קשה למצוא, מה גם שאות הרשימה שלעיל עוד אפשר להאריך לא מעט. תהליך החיפוש אחר מנכ"ל מזיאון אינו שונה מתהליך החיפוש אחר מנהלים במזורים אחרים. כיום אפשר להיעזר גם בתברות חיפוש. קורות חיים, מכתבי המלצה, מפגשים מוקדמים - כל אלה מהווים את הבסיס השגרתי של התהליך, שבסופו יתקיים המפגש החשוב בין כל מועמד לבין חברי הוועד. יש להזכור כיאות למפגש זה ולזרז שהשאלות הנכונות והחשובות יישאלו בכונות רבה. חשוב לספק למועמד את כל המידע על מצב המזיאון, הציפיות ממנו והקשיים הפוקדים אותו באותה עת. ייערך גם הסכם למפגש עם המועמד, שיאפשר את סיום תפקידו בצורה מכובדת לשני הצדדים.

על המנכ"ל להשתתף בכל ישיבות הוועד המנהל (מובן שלא בזו הדנה בתנאי העסקות) - אך הוא

אינו חבר בוועד. יש אמנם מוסדות המצרפים גם את המנכ"ל לוועד המנהל, אך הדבר עלול ליצור בעיות, מחמת טשטוש הגבולות בין מדיניות לביצוע. קשה להניח שאותו אדם יוכל לשאת באחריות משפטית כוללת ובהיבט להיות אחראי על הניהול השוטף של המזיאון. סידור מעין זה גם עלול להחליש את יכולתם של חברי הוועד לבקר את המנכ"ל.

מטעמים דומים, צירופו של מנכ"ל יוצא לוועד המנהל אינו רצוי. המנכ"ל הנכנס ירצה להגשים שינויים במוסד ויגבל על ידי נכחותו של מנכ"ל יוצא הממונה עליו. ועם זאת, מנכ"ל יוצא עשוי לתרום רבות מניסיונו לוועד המנהל. פתרון אפשרי לבעיה זו הוא המתנה של כמה שנים או קדציה עד למינוי המנכ"ל היוצא לוועד המנהל, כדי להפחית את המתח.

על מנכ"ל המזיאון להגיש דו"ח שוטף לוועד המנהל, האמור להתמצא בהישגי המזיאון ובקשייו באורח מתמיד. המנכ"ל חייב לעדכן את חברי הוועד לגבי יישום המדיניות וההתקדמות בעבודה, אך בדרך כלל יהיה פעיל בעיקר מול היו"ר ויעדכן אותו יותר מאשר את שאר חברי הוועד. במהלך הדיונים הכלליים חשוב שהוועד ידבר עם המנכ"ל בקול אחד, והחברים נדרשים להתאפק מלהביע את דעתם האישית כאשר היא שונה מדעת הרוב. אם בכל זאת נעשה הדבר, תמיד חשוב להבהיר שדעה כזו היא דעת מיעוט. המנכ"ל, מצדו, יוכל להחליט אם לפעול לפי דעות אלה אם לאו.

הוועד המנהל והסגל

מטבע הדברים, חברי ועד שונים יפעלו במזיאון בתחומי התמחות שונים, ויפתחו קשרים הדוקים עם אותם נציגי סגל האחרים לתחומים אלה במזיאון. קשר כזה עשוי להיות פורה ביותר, אך יש להקפיד שהמנכ"ל יעודכן תמיד לגבי הפעילות במסגרת הקשר, שמא יחוש שדברים נעשים שלא בידיעתו. במקרים רבים חשוב שחבר הוועד ידווח על הקשר ועל הפעילות במסגרתו גם ליו"ר הוועד, כך שהכל יישאר שקוף ומעורר אמון; הקשר בין העובד וחבר הוועד חייב להישמר במסגרת פורמאלית ובידיעת כל האחרים.

מול איזה קהלים פועלים חברי הוועד המנהל של המוזיאון?

משהוצג תפקידו של הוועד המנהל בקווים כלליים, עולה השאלה המתבקשת: מול מי הוא פועל? מבחינה משפטית, חברי הוועד המנהל אחראים כלפי ה"בעלים" או "האסיפה הכללית", העשויים לאשר או לשלול את עבודתם ואף לפטר את הוועד כולו אם רצונם בכך. מצב זה נדיר בעולם המוזיאונים, אך הוא אינו מוצא מכלל אפשרות.

בשגרת היומיום, הוועד המנהל עובד מול קהלים שונים שאפשר לסווגם בשתי קטגוריות: הצדדים השונים הפועלים במוזיאון, ובראשם המנכ"ל, כלפי פנים; המבקרים, הארכיונים ושאר בעלי עניין, כלפי חוץ.

בישראל הולכת וגוברת הדרישה להקפיד על ניהול תקין. מנכ"ל המוזיאון ועובדיו נבחנים לעתים בזכותיות מגדלת על-ידי העיתונות, מבקרים פיזיים או מבקר המדינה. מטעמים אלה זכותם לדרוש אחריות גדולה יותר גם מצד הוועד המנהל, הן ה"עובדה שבארגון טרם התגבשו הליכים של ביקורת תפקודם של ועדים מנהלים במוסדות תרבות.

על חברי הוועד המנהל מוטלת בראש ובראשונה אחריות כלפי עמיתיהם, חברי הוועד האחרים. חברי הוועד נדרשים לסייע אלה לאלה למלא את תפקידיהם. אם חבר ועד מסוים אינו ממלא את תפקידו כדורש, יש לנקוט נגדו צעדים (אפילו משפטיים) לפי הצורך. בחו"ל יש תקדימים למצבים כאלה.

חברי הוועד אחראים כלפי סגל המוזיאון, הן כלפי המנכ"ל והן כלפי העובדים, במיוחד בתחומים המקצועיים. על הוועד המנהל לפעול להשלמת השכלתם של אנשי המקצוע במוזיאון. לא פעם יש להבטיח להם תנאים להשתלמות במוסדות נבחרים בחו"ל, בתחומים מחזיאונים ספציפיים שבהם אין אפשרות להשתלם בארץ ברמה גבוהה - תחומים כמו אוצרות, שימור, רפאות, חינוך מחזיאוני, עיצוב תערוכות, רישום חפצים ועוד.

כן נדרשים חברי הוועד לפקח ובקפדנות על ההתנהגות האתית של עובדי המוזיאון ושל המוזיאון כולו: על דיווחים מדויקים, ניהול תקין ורמת מקצועיות גבוהה בכל תחומי הפעילות המוזיאונית. כל מחזיאון נושא באחריות כלפי קהל המבקרים באשר הוא, אך בדרך כלל למוזיאונים שונים יש קהלים ספציפיים, לפי תחומי העניין שבהם הם מתמקדים. על המוזיאון מוטלת חובה מוסרית לשמור על קשרים טובים עם הקבוצות הללו. כך, למשל, יהיה קשר הדוק עם מדענים כאשר מדובר במוזיאון למדע, עם ארכיאולוגים כאשר מדובר במוזיאון לארכיאולוגיה, ועם קהילת האמנים והאמנות כאשר מדובר במוזיאון לאמנות. קשרים אלה עשויים להיות מורכבים ומסובכים, מכיוון שלא פעם פועלות בשדה קבוצות אינטרסים שאינם מתיישרים עם אלה של המוזיאון. לכן יש לשמור על הידברות וכבוד הדדי. בעלי עניין אחרים עשויים להיות אנשי אקדמיה הנזקקים למוזיאון לצורכי מחקר, מתחכנים, קבוצות אתניות, היסטוריונים, ועוד.

קהל אחר שחייבים לגלות קשב ופתיחות לצרכיו הוא הנכים לסוגיהם: מוגבלי הליכה, עיוורים, כבדי שמיעה ובעלי מגבלות אחרות. על המוזיאון להכיר באחריותו כלפי קבוצות אלה ולמצוא דרכים לשרת אותן.

הקשר בין קהילת האמנים לבין המוזיאון לאמנות עשוי להיות לא פעם מתוח במיוחד. זהו מתח טבעי המוכר בכל העולם. מוזיאון הוא מטבעו מוסד סלקטיבי - ואילו אמנים, מטבע הדברים, מרגישים שלצדדיותם הזכות להיות מוצגות במוזיאונים. האמנים, מצדם, יבקשו לאתגר את מדיניות המוזיאון בכל הנוגע לתערוכות, רכישות, שימור עבודות תחזיות יוצרים, ואילו מצד המוזיאון דרושה כאן שקיפות

ופתיחות לדיאלוג מתמיד (גם אם ייתכנו בו חילוקי דעות), שרק יחזק את מעמד המוסד בקרב האמנים ויחפוץ אותו לחשוב ומשמעותי.

אחריות כלפי השלטונות היא כמעט מובנת מאליה, מה גם שבישראל כמעט כל המוזיאונים מקבלים תמיכה מן המדינה (באמצעות משרד המשלתי זה או אחר), או מעיריית, או ממוסדות להשכלה גבוהה. במדינות דמוקרטיות תמיכה אין פירושה שבעל המאה הוא בעל הדעה, ומינהלי התרבות נזהרים מפני מעורבות בתכנים המוצגים במוזיאון. ובכל זאת, מוזיאונים שהציגו תערוכות בעלות אופי פוליטי בוטה או תערוכות קשות לעיכול נקלעו לא פעם לעימותים, והרוחות רָק התלהטו כאשר תערוכות שנויות במחלוקת נשלחו לתצוגה בחו"ל. האם המוזיאון נדרש לאחריות כלפי השלטון מעבר להקפדה על חוק המוזיאונים? נדמה שכן. מוזיאון, בין אם עירוני ובין אם ממלכתי או נתמך על-ידי משרד משלתי, מתקיים בזיקה לגוף התומך וקשריו עימו באים לידי ביטוי באופן גלוי או סמוי. ברור שגם כאן מוטלת על הוועד המנהל האחריות להתוות מדיניות ולעמוד בקריטריונים.

רוב המוזיאונים בארץ חייבים בדיווח למחלקת המוזיאונים, הכפופה למינהל התרבות של משרד המדע, התרבות והספורט. מקצתם כפופים למשרד הביטחון או לאוניברסיטה זו או אחרת. חלק ניכר מן המוזיאונים בארץ קשור לארגון הבינלאומי של המוזיאונים וחתום על האמנה הבינלאומית של איקום (ICOM) שהוא סניף של אונסק"ו (UNESCO).

הסיכון הכרוך בחברות בוועד המנהל

למרות שהשירות בוועד המנהל הוא התנדבותי, חבר הוועד אינו חסין מתביעות משפטיות. בארץ אין עדיין תקדים לכך, אך בחו"ל כבר היו דברים מעולם והאפשרות קיימת. ברגע שהמוסד שבו אדם משרת כחבר הוועד המנהל עובר על חוקי המדינה – הוא חשוף לתביעה. אלא שחברי ועד מעטים מודעים למצבים שבהם המוסד שלהם עובר על חוק המוזיאונים או על חוקים אחרים, ובעיקר אמור הדבר לגבי מוזיאונים גדולים.

פרט לחוקי המדינה, חבר ועד מנהל חשוף לתביעות גם מכיוונים אחרים. מובן שיש להבחין בין תביעה המוגשת נגד המוסד כולו לבין תביעה נגד חבר ועד באופן פרטי. עד כה הוגשו מעט מאוד תביעות פרטיות נגד חברי ועד, אך באקלים הנוכחי של ריבוי תביעות משפטיות, הדבר בהחלט אפשרי. למעט תחומים כרשלנות כספית, מינהלית ובטיחותית, רוב התביעות הללו הוגשו בנושא ניהול אוספים, במיוחד כאשר חבר ועד היה מעורב במכירה של פריטים מאוספי המוזיאון. במקרה כזה נתבע חבר הוועד לצד מנכ"ל המוזיאון. במקרים אחרים נתבעו חברי ועד על שלא הקפידו על ניהול נאות של אוספים ועל העדר תצוגה של מוצגים מיוחדים. ידוע מקרה של חבר ועד שנתבע על כי השתמש במחשני המוזיאון לאחסון האוסף הפרטי שלו ויצל שירותי רפאות לפריטים באוסף, והיו חברי ועד שנתבעו על קשרים לא כשרים עם סוחר אמנות, השפעה לא הולמת על אוצרים בעת רכישות, ועוד.

פוטנציאל גדול לתביעות משפטיות נוצר במצב של ניגוד אינטרסים בין חבר הוועד לבין המוסד, בין אם מדובר ברכישת מוצרים ושירותים על ידי המוזיאון מספק הקשור לחבר הוועד, ובין אם מדובר באספנים שהם גם חברי ועד, המשפיעים על רכישות המוזיאון בתחום אספנותם באמצעות הפעלת כוח על אוצרים וסוחרים. כבר ציינו שאפשר למנוע מצבים מביכים כאלה באמצעות הסדרה מוקדמת של כל התקשרות ותיעודה ברשומות.

מענה לשאלות הציבור

הוועד המנהל חייב להיות מסוגל לענות על שאלות העיתונות והקהל. בדרך כלל התשובות יינתנו דרך זרוע של יחסי ציבור או דוברות. בישראל האחריות נופלת בדרך כלל על המנכ"ל. בחו"ל, שם נהוגה יותר מעורבות של חברי הוועד המנהל בחיי היומיום של המוסד, במיוחד כאשר מדובר בשאלות עקרוניות של מדיניות או נהלים, הוועד המנהל הוא שנותן את התשובות. במקרים כאלה חשוב להיות מעודכנים ומצוידים במסמכים מתאימים, כך שהתשובה תהיה מוסמכת ותשקף את האחריות נאח המנהיגות של חברי הוועד. ככלל מוסד, גם במוזיאון עובר מידע מסווג וסודי, למשל לגבי תרומות ורכישות: תורמים עשויים לבקש לשמור על עילום שם; לפעמים רכישות הן רגישות מטעמים שונים והמוזיאון אינו מעוניין לגלות את מקורותיו. על חברי הוועד להיות מוכנים למצבים כאלה ולהמציא לשואלים הסברים מתאימים. לא פעם ברור מראש שמבקש המידע מתכוון לנצל אותו כדי להזיק למוזיאון. במקרים כאלה מותר למחזיאן לא לחשוף את המידע, אך עליו לנמק את סירובו. בכל מקרה של מתן מידע וגילוי מקורות, יש להביא בחשבון את ההשלכות המשפטיות האפשריות. במקרים מסוימים כדאי להתיעץ עם יועץ משפטי לפני מסירת החומר. ברור ששלילת גישה למידע עלולה לפגוע במבקש וליצור מצבים מביכים ובלתי נעימים.

לא כל גוף או תאגיד רשאי לקרוא לעצמו "מוזיאון". המונח "מוזיאון" מעוגן בחוק המוזיאונים משנת 1983 ובתקנות שנוספו עם הזמן. החוק מציין מהן הדרישות וההגבלים המזכים בהכרה כמוזיאון. התקנות מתייחסות בעיקר לניהול אוספים, שימור מוצגים, תצוגה נאותה, רישום קטלוגי, ניהול רשימות מצאי, מידע למבקרים, פרסומים, מכירת פריטים, הובלת מוצגים, השמדת מוצגים, איסור פרסומת במוזיאון, תשלום דמי כניסה, ענייני ביטחון, בטיחות ואחיקה מקצועית.

בגלל הדינאמיות של עולם המוזיאונים והשתנות מושגית מהירה בתחום, התקנות לא תמיד עונות על צרכי המציאות וכיום מתכננים לעדכן אותן.

אמצעי הגנה אפשרי מפני סכנת התביעות הוא הסדרת ביטוח חברי ועד מנהל או ביטוח מנהלים לכל אחד מחברי הוועד. חוק החברות ב"רץ מכיר בביטוח כזה, בתנאי שהוא מצוין בתקנון החברה או העמותה. ביטוח חברי ועד מנהל נועד בעיקר לכיסוי הוצאות עורך דין (רק עד לסכום מסוים) במקרה של תביעה משפטית. חוק זה, שמקורו בעולם העסקים (ביטוח דירקטורים), מיושם כיום גם בשדה התרבות אך הוא טרם עמד במבחן של תביעה ממשית.

במוזיאון, בגלל הערך הגבוה של האוספים, עשוי להיווצר מצב שבו חבר ועד נתבע על רשלנות בניהול אוסף בסכום העולה על תחולת הכיסוי של ביטוח המנהלים. במקרה כזה יש להביא בחשבון שברוב המוזיאונים בעולם האוספים אינם מבטחים, שכן המוזיאונים אינם מסוגלים לשלם את הפרמיה.

אחרית דבר

חברי הוועד המנהל של מזיאון עומדים בפני אתגר גדול. אם יתמודדו איתו בהצלחה - המזיאון יפרח, יתעשר באוספים, ירבה בפעולות חשובות, מעניינות ומושכות. לשם כך עליהם להשקיע זמן ומחשבה וללמוד את המזיאון היטב.

מצד אחד, תפקידם של חברי הוועד המנהל למוע משברים מכל סוג; מצד שני, עליהם לעזור לאנשי הצוות המקצועי לבצע את משימותיהם בדרך הטובה ביותר וליצור אקלים של יצירה וחשיבה יצירתית. עליהם להיות קשובים לאנשי המקצוע ולעודדם להתקדם מבחינה מקצועית, לטובת המזיאון. חברי הוועד מחויבים בפתיחות ובקשב גם כלפי הקהלים השונים של המזיאון.

חברי הוועד המנהל נדרשים להביא לידי כך, שכל היבט של פעילות המזיאון יבצע באופן האיכותי ביותר. עליהם להיות דוגמא אישית ולבטל את האינטרסים האישיים שלהם מפני טובת המזיאון שאותו התחייבו לשרת.

