

2005-2011
Un bilanț al reformei
instituționale

Reforma Institutului Cultural Român a fost inițiată în 2005; primele programe reflectând noul concept de politici culturale au fost lansate pe piață în 2006. Au fost operate simultan, atunci, două reforme: a instituției și a politicilor culturale.

Funcționând de ani de zile sub spectrul suspiciunii naționale și al irelevanței internaționale, instituția ICR ca atare, cu instrumentele ei specifice (legislative, financiare, administrative, umane), trebuia (re)construită. Față de societatea românească, instituția trebuia să-și câștige credibilitatea, adică să facă dovada neutralității sale în raport cu opțiunile estetice, filozofice, artistice, religioase etc. ale actorilor culturali autohtoni; față de mediile



instituționale străine, instituția trebuia să-și câștige legitimitatea, adică validarea sa drept membru recunoscut în comunitatea internațională a institutelor naționale de cultură.

Funcționând de ani de zile în orizontul eșecului și al insignifianței, politicile culturale în mod tradițional adoptate de instituțiile românești de promovare a culturii române trebuiau radical (re)gândite: nu liniar, ci în 3D — (i) în dimensiunea scopurilor și mijloacelor („unde vrem, în mod realist, să ajungem?” *versus* „cum anume o putem, în mod realist, face?”); (ii) în dimensiunea selecției valorilor („piață internă” *versus* „piață externă”); (iii) în dimensiunea relației statului cu cultura („propagandă culturală” *versus*

„promovare culturală“ versus „cooperare culturală directă“). Structura și conținutul programelor lansate de noi în 2006 au fost modelate de opțiunile noastre față de această matrice multidimensională. Scop: punerea în contact a pieței culturale românești cu piețele culturale străine. Modalitate: nu propagandă cu valori culturale, nu promovare a culturii recunoscute de stat drept „cultură oficială“, ci cooperare culturală directă – potrivit următorului „Decalog“ informal: (1) Nu căuta niciodată să te afirmi singur ori împotriva altuia! (2) Cooperează în tot ce faci! (3) Nu te bate cu pumnul în piept! (4) Lasă lucrurile să se întâmple! (5) Fii parte din mersul general! (6) Contribuie! (7) Ajută! (8) Împrietenește-te! (9) Fă-te cunoscut, făcându-i și pe alții cunoscuți! (10) Fă-i cunoscuți pe alții, lăsându-i să fie așa cum sunt ei! Lecția esențială pentru culturi, azi, este următoarea: afirmarea nu se mai poate face decât prin integrare, iar integrarea înseamnă punere în contact a piețelor culturale. Cooperarea directă este cuvântul de ordine. Culturile oficiale au murit.

În privința selecției valorilor, opțiunea noastră a fost să ne concentrăm, într-un prim moment, asupra selecției piețelor străine, urmând ca abia după consolidarea poziției noastre pe aceste piețe să intervenim cu selecțiile proprii. În mod pragmatic, selecția internă nu poate influența selecția internațională decât dacă agenda internă determină agenda internațională. În mod realist, acest lucru nu se mai întâmplă (azi) nici măcar marilor puteri culturale. Prin urmare, agenda națională poate avea un cuvânt de spus în selecția internațională numai prin intermediul selecției pe care agenda internațională o operează pe piața națională. Acesta a fost punctul nostru de vedere.

Rezultatele acestei abordări au fost spectaculoase. De pildă, în șase ani de funcționare a programelor „20 de autori“, Translation and Publication Support Programme – TPS și PUBLISHING ROMANIA, care au fost construite pe principiile enunțate mai sus, au fost traduse în 24 de limbi 319 titluri. Niciodată în istoria României ritmul de apariție a traducerilor din literatura română nu a fost, timp de șase ani, în mod susținut, de un volum pe săptămână. Două observații se impun. Prima este că, în acest moment, suntem foarte aproape de a realiza o masă critică a prezenței literaturii române contemporane în librăriile din străinătate. A doua se referă la scriitori: niciodată în istoria literaturii române scriitorul român nu a fost în situația, ca acum, de a-și putea gândi cariera simultan atât pe piața culturală internă, cât și

Începând în special cu 2008, ICR a devenit un adevărat model de diplomație culturală emancipată și de politică culturală a cooperării directe. S-a operat treptat trecerea de la modelul piramidal, bazat pe propagare culturală unidirecțională, la cel transversal, de cooperare culturală directă, bazat pe interacțiune și reciprocitate. Am făcut analiza acestei „schimbări de paradigmă“ (Rod Fisher) în discursul ținut la încheierea președinției EUNIC (iunie 2011), unde ICR a propus ca ideal al politicilor culturale matur-democratice conceptul de „dublă vizibilitate“. Diplomația culturală a ultimelor decenii sărăcise, se burocratizase, se golise de conținut. Pentru cultură, proximitatea prea îndelungată cu tehnicile de manipulare și dominare ale statului este toxică. Cultura trebuie eliberată de politica de stat (deci, chiar și de obiectivele diplomației culturale, oricât de *soft*), iar instituturile naționale de cultură trebuie să asume rolul minimal al medierii și facilitării: sursele culturii stau în creativitatea individualităților, nu în programele statului (oricât de bine intenționate). În acest ceas al maturizării politicilor culturale ale instituturilor naționale de cultură, menirea lor pare a fi aceea de a crea cadrul transparent al dialogului dintre culturi: ideal ar fi un institut care se face transparent și inexistent în fața culturii pe care o prezintă și reprezintă. Asemeni aerului, medierea culturală supremă este respirația hrănitoare.

pe cea externă. Există deja scriitori români tineri care au, în mod firesc, grație programelor Institutului, o dublă carieră, în mod egal națională și internațională. Acest lucru ar fi fost de neimaginat înainte de reforma noastră.

Se știe că primul ciclu complet al unei reforme bazate pe (re)construcția unei instituții durează între cinci și șapte ani. Institutul Cultural Român se află, în anii 2011-2012, la sfârșitul acestui ciclu natural – fapt care invită la un bilanț și la o evaluare.

Motorul reformei a fost viziunea. Dintre instrumentele avute la dispoziție – cel legislativ, cel financiar, cel administrativ și resursele umane –, am putut uza în mod rezonabil numai de instrumentele financiar, administrativ și uman. Instrumentul legislativ ne-a rămas, în mare măsură, inaccesibil: Legea nr. 356/2003 nu a putut fi modificată în sensul adecvării ei la nevoile unui institut dinamic; Legea achizițiilor publice, care ignoră specificul produselor

culturale, ne dezavantajează sever; ajustările legislative adiacente, de pildă Legea nr. 186/2003 privind susținerea și promovarea culturii scrise și Ordonanța nr. 2/2008 pentru modificarea și completarea Ordonanței de Guvern nr. 51/1998 privind îmbunătățirea sistemului de finanțare a programelor și proiectelor culturale, la care a contribuit și ICR, au deblocat situații concrete de imposibilitate, dar nu au putut crea acel cadru juridic prietenos și stimulatив pentru exportul cultural. În rezumat, reforma noastră a fost construită pas cu pas într-un mediu legislativ ostil sau impropriu. În continuare, pentru orice actor cultural, mediul legislativ național este o piedică în calea desfășurării de mari proiecte culturale peste hotare. Actorii culturali resimt acut această problemă atunci când încearcă să deruleze programe proprii de o anumită dimensiune; o resimt mai puțin când Institutul le oferă protecția programelor sale, dar atunci toate dificultățile improprietății legislative sunt preluate de efortul birocratic disproporționat al personalului ICR.

Ceea ce a reușit ICR în acești ani este să devină un actor competitiv pe piețele străine, adică o organizație care contează atât în interiorul familiei institutelor culturale europene, cât și pe piețele culturale ale țărilor gazdă. Am ajuns, dintr-o poziție de insignifianță, să contăm. Din ce în ce mai frecvent, primim întrebări din partea colegilor noștri de la alte institute, dar și de la organizații de prestigiu, actori culturali deja afirmați și confirmați pe piață, despre modul în care lucrăm și căile prin care am reușit să obținem un anumit rezultat ori altul. Când începi să contezi, începi să fii întreat, imitat, invidiat, emulat.

Ca o regulă practică generală, dacă într-un cadru legislativ normal (de tip occidental european sau american), acțiunea „A” necesită efortul de personal „x”, la noi aceeași acțiune pretinde un efort de zece sau chiar de douăzeci de ori mai mare. Pentru a obține performanță, resursa umană românească trebuie cheltuită în mod disproporționat, căci are de compensat o pronunțată iraționalitate legislativă. Pentru că NU își ajustează în mod inteligent legile la nevoi concrete și la obiecte specifice, țara noastră irosește sistematic o resursă umană extrem de prețioasă, care este rară și nu poate fi ușor înlocuită.

Vulnerabilitățile cele mai mari au fost cele privitoare la recrutarea personalului. Acest lucru se explică prin salarizarea mică, printr-o piață a muncii straniu de imobilă și prin blocarea posturilor. În mod irațional pentru criteriul performanței, instrumentul resurselor umane a putut fi folosit, prin recrutări libere, numai în perioada de până la blocarea posturilor, în 2009: dar, chiar și până atunci, situația anormală, stipulată de Legea nr. 356/2003, a personalului institutelor culturale românești din străinătate care funcționează pe statul de salarizare al unei alte instituții (Ministerul Afacerilor Externe) a făcut ca instrumentul de resurse umane să nu poată fi exploatat decât parțial. Succesul nostru, din punctul de vedere al resurselor umane, s-a datorat capacității de a mobiliza într-un efort susținut toată competența și energia personalului disponibil. Claritatea viziunii noastre strategice și calitatea rezultatelor obținute în scurt timp au fost cruciale pentru menținerea acestei mobilizări, minate în multe feluri de numeroasele iraționalități legislative ori financiare ale sistemului general din țara noastră. Un alt atu a fost posibilitatea de a alege în centrală directori valoroși și de a numi la conducerea institutelor din străinătate manageri competenți. La evaluarea anuală, din 17 institute în străinătate, 13 au obținut în 2011 excepțional și foarte bine.

Instrumentele de care am putut uza în mai mare măsură sunt cel financiar și cel administrativ. Față de 2005, bugetul Institutului s-a mărit de cinci ori, de la aproximativ 2 000 000 Euro în 2005 la aproximativ 10 000 000 Euro în 2008 (cu tot cu rectificări). Aceasta a fost perioada de masivă construcție instituțională, prin care reforma de programe și reforma modului de funcționare s-au putut articula în mod eficient. Astăzi, cu tot cu rectificări, bugetul stabil al Institutului este în jur de 9 000 000 Euro, cu un randament al raportului dintre cheltuielile de programe și cheltuielile de administrație (salarii, întreținere etc.) de 4 la 1: 80% din bugetul Institutului reprezintă programele și doar 20% cheltuielile de întreținere și funcționare. Pentru alte instituții, raportul este exact invers. Oricine compară raportul dintre efortul bugetar al ICR și efectele investiției noastre pe piețele străine și același raport, în cazul altor institute naționale de cultură din UE, va vedea că instituția noastră este una dintre cele mai competitive.

Cât privește reforma regulilor și a procedurilor de funcționare, aceasta a fost atât de radicală, încât putem spune, fără metaforă, că înainte de ea ICR, practic, nu exista.

Ca formă instituțională viabilă, ICR se naște în a doua jumătate a anului 2005, iar ca actor cultural veritabil, din 2006, când au fost lansate programele noastre, iar institutele din străinătate au început cu adevărat să funcționeze.

Făcând bilanțul acestor ani de reformă susținută, trebuie să remarcăm că toată activitatea noastră s-a desfășurat în lumina unui puternic contrast între conținutul vizionar al politicii instituționale și caracterul greoi al instrumentelor necesare pentru a-l pune în practică și a-l putea mai apoi dezvolta în mod organic. Între cele două componente ale reformei – viziune strategică și instrumentar instituțional – trebuie să existe concordanță: la noi, a existat, mereu, un profund și tragic contrast. Din cauză că instrumentele structurale nu au facilitat evoluția impusă de viziune, ci au încetinit-o, reforma Institutului a fost marcată de existența a două viteze: viteza impusă de logica viziunii și viteza impusă de caracterul limitat al instrumentelor aflate la dispoziție. Cu toate acestea, văzută din afară, reforma a fost realizată cu o vigoare care este a viziunii (nu cu imperfecțiunea instrumentelor), iar roadele ei s-au putut afirma, cu toată forța, pe piețele culturale străine. Faptul că reforma nu a fost stopată ori compromisă de contradicția permanentă dintre viziune și instrumentar este urmarea sacrificiului de timp, al ingeniozității, al pasiunii și al tenacității majorității angajaților ICR. Ei au compensat deficiența sistemului.

În același timp, conducerea Institutului a reușit să creeze o cultură instituțională organică, ai cărei termeni au fost definiți gradual și căreia instrumentele existente i-au fost subsumate pas cu pas. Uneori acest echilibru fragil ne-a ieșit mai bine, alteori mai puțin bine, dar, privind retrospectiv, putem spune cu toată acoperirea că ICR a avut o linie de conduită coerentă și constantă în politica instituțională, lucru rar întâlnit în peisajul instituțional din România.

Aici trebuie menționate șicanele instituționale la care a fost supusă instituția noastră (de pildă, reducerea cu 40% a bugetului Institutului de către premierul Tăriceanu, în 2008, ori înființarea de către Senatul României a unei comisii de anchetă a politicilor culturale ale ICR, în același an) ori campaniile de presă îndreptate împotriva conducerii ICR ori a politicilor culturale promovate de Institut. Atât șicanele instituționale, cât și campaniile de presă au avut motivații politice, făcând parte din vasta luptă politică anti-Băsescu în care s-au angajat trup și suflet partide

ICR a contribuit în mod esențial la decesul intelectual și moral al noțiunii de „cultură oficială” din România. Piatra de moară atârnată de gâtul tuturor politicilor culturale românești, care a contribuit decisiv la avortarea lor, a fost obsesia legată de reprezentarea în străinătate a unei culturi române oficiale, agreate de autorități, de instituțiile de profil și de istorie. Parte din viziunea noastră reformatoare a constat în abandonarea acestei noțiuni și în orientarea Institutului spre piața culturală românească vie, așa cum este ea în acest moment, indiferent de opțiunile estetice, artistice, filozofice, ideologice, religioase, culturale etc. ale operatorilor culturali. Vocația Institutului nu mai era aceea de a identifica valorile pretins naționale și de a le oficializa instituțional, ci aceea de a pune în contact piața culturală românească vie cu piețele culturale străine. Contemporaneitatea se unește cu contemporaneitatea, într-un concert viu și imprevizibil, din care ar trebui să rezulte, prin competiție și emulație, o auto-identificare liberă a valorilor, fără girul, autoritatea ori decretele statului. Institutul Cultural Român se retrage din poziția falsă de arbitru al culturii, care este abuziv asumată, oricine ar asuma-o, în aceea corectă de mediator flexibil al produselor culturale între piețe culturale libere. Într-adevăr, încurajând o arie foarte vastă de expresie artistică și culturală și prezentând în străinătate atât valorile trecutului, cât și pe cele ale prezentului (artele emergente, ideile noi, conceptele artistice de laborator etc.), propunând modalități de selecție democratică a proiectelor, dar urmărind cu atenție și o profilare modernă a interacțiunii eficiente dintre piețele străine și cultura națională, ICR a reușit într-un timp record să decontamineze ideologic proiecția culturală a României în străinătate.

politice și televiziuni din 2007 încoace. Cu deosebire campaniile calomnioase extrem de dure duse împotriva conducerii ICR de anumite medii de (dez)informare naționale au reușit să creeze o imagine falsă și nedreaptă a instituției, în special în ochii unui public neavizat – ceea ce se află într-un contrast frapant cu modul în care ICR e perceput pe plan internațional sau în comunitățile culturale informate din țară. De fapt, în privința ICR, televiziunile zise de știri se află într-o permanentă campanie de dezinformare ori asasinare prin tăcere: nici măcar marile noastre izbânzii instituționale internaționale (de pildă, faptul că ICR a deținut președinția rețelei globale EUNIC) nu sunt transmise către opinia publică, în schimb calomniile provenite din cele mai obscure surse de dezinformare internautică reprezintă

ICR a obținut, cu o rețea extrem de mică prin comparație cu Goethe-Institut, Instituto Cervantes, British Council, Institut Français etc., și într-un timp foarte scurt (doar cinci ani), nu numai vizibilitate, ci și legitimitate internațională. Un institut național de cultură de la care se putea aștepta, în cel mai bun caz, o cuminte și corectă diplomatie culturală, moștenitor al celui mai prost renume, atât din perioada comunistă, cu deșănțata ei propagandă de partid și de stat, cât și din epoca postcomunistă, cu toate minciunile asociate puterii neocomuniste, devine în doar câțiva ani un partener credibil și inovativ, care practică un stil neconvențional de diplomatie culturală și care se orientează cu succes spre cele mai inovatoare politici culturale ale zilei, ei bine, acest Institut reușește să intre într-un circuit al legitimării internaționale care îl propulsează în doar doi ani în fruntea rețelei tuturor instituțiilor de cultură din Uniunea Europeană. Grație seriozității și dinamismului nostru instituțional, suntem luați în serios, ni se cere părerea, cuvântul nostru este ascultat, partenerii ne caută, omologilor noștri li se pare firesc să fim aleși în funcții de conducere, mulți se întrebă ce cred românii despre cutare ori cutare proiect, suntem invidiați, imitați și căutați ca aliați. Românii, de ale căror politici culturale nu auzise nimeni până în 2006, ajung să conducă regionalele internaționale de evaluare a politicilor culturale europene, unde actori nu fuseseră, în mod tradițional, decât marile institute naționale de cultură din vechea Europă Occidentală. Într-un fel, ceea ce a reușit ICR să realizeze este să scoată România diplomatiei culturale din statutul de țară față de care există așteptări amorfe și să îi deschidă calea spre liga țărilor cu politici culturale active și respectate. Această legitimare internațională, care nu decurge prin nimic din ceea ce am moștenit, constituie un succes remarcabil al reformării Institutului Cultural Român.

constant știri pentru aceste televiziuni. Am amintit de acest mediu public ostil deoarece el face parte din atmosfera general nefavorabilă în care ne-am desfășurat, în acești ani, activitatea de reformă. La inadecvarea instrumentarului structural, ca piedică fundamentală în calea realizării viziunii novatoare a conducerii Institutului, trebuie din păcate să adăugăm ostilitatea mediului public și lipsa de solidaritate a societății românești față de proiectul instituțional ICR. Dacă reforma a reușit, trebuie să înțelegem că ea a avut de învins nu numai inerția instrumentelor, ci și adversitatea ori indiferența ostilă a unei mari părți, cea mai puternică, din mediul public românesc.

Am pomenit mai sus de costurile umane menite să contracareze iraționalitățile mediului instituțional. Dar ar trebui să ne gândim și la ceea ce nu s-a putut realiza, în termeni cantitativi și calitativi, pentru că timpul și energiile noastre au fost confiscate de absorbția instituțională a contrastului dintre viziune și instrumentar. Privind înapoi ne putem mândri cu realizările, dar nu putem să nu constatăm că filozofia administrativă și legislația de profil din țara noastră rămân în mod tragic inadecvate obiectivelor promovării culturale în străinătate. Nu doar că instrumentele administrative și legislative sunt greoaie, disfuncționale și reprezintă obstacole în aplicarea unei filozofii instituționale pe care ICR a gândit-o flexibilă, democratică și transversală, bazată pe mediere, transparență și competitivitate – singura filozofie capabilă să ne pună în rândul lumii și să producă rezultate –, dar nimeni dintre decidenți nu pare să înțeleagă că avem, ca stat, o problemă și că trebuie făcut ceva. Prin succesul reformei întreprinse, ICR, ca instituție a statului român, nu doar că a făcut ceva, dar a și arătat ce anume trebuie făcut. În mod tragic pentru societatea românească, acest lucru este mai bine văzut și înțeles în străinătate decât în țară. Astfel că, din punctul de vedere al culturii instituționale românești, bunul exemplu oferit de reforma ICR riscă să se irosească.

H.-R. Patapievici
Președinte





EUNIC Presidency Handover Final Speech

(Lisbon, June 8-9, 2011)

Dear friends, dear colleagues,

I am standing in front of you as acting EUNIC President for the last time. When I took EUNIC Presidency over from Finn Anderson in Bucharest last year, I could in no way tell how many relevant things for our network were to happen under my Presidency.

Among the papers making up this meeting's agenda you will find a Working paper 1 in the guise of an Annual Review drawn up by Steve Green. Let me recap in my own manner the phases of the sea changes that EUNIC has gone through during the year that has lapsed since.

Three issues that had not met with an acceptable solution among our colleagues had been pending on the EUNIC agenda for years:

(1) the membership issue: the stakes were obviously conditioned by the relations holding between our institutes and embassies within our clusters; there was something deeper than this though, namely, "the arm's length" featuring under the eligibility criterion of EUNIC members: as we all know, the stipulation in our constitutions goes as follows: "EUNIC members are organisations who operate at arm's length from their governments" – of course, this "arm's length" varies from case to case, depending on the institutional architecture of the country in question. The variability of our relations with our governments was at stake in the membership issue.

(2) the second issue bore on the existence of a Secretariat meant to assist the Presidential Team: what was at stake was, on the one hand, the allotted budget, on the other, the institutionalization of the said body; the then critics of a permanent secretariat were hesitant about our network becoming an organization;

(3) the third was a legal status issue: is it or is it not desirable that EUNIC acquire juridical personality?

When I was elected 2nd Vice-President in Berlin, in June of 2008, membership issue was indeed an issue; the Secretariat issue was rejected by a number of colleagues, while rephrasing the issue was proposed; the legal status issue was indefinitely postponed. An important step forward was taken with the generous offer by two of our colleagues, the British Council and Goethe-Institut, that of funding three secretarial positions for two years. The Presidential Support Team was thus founded at the Copenhagen Meeting, June 2009, on a competitive basis, which was made up of Steve Green, Robert Adam, and Christine Klösch. Their activity now winding up played an essential role in EUNIC's successful agenda between Finn Anderson's and my own Presidency. Had it not been for them, we would not have reached the present state.

The December 2009 Stockholm Meeting brought up the membership issue again and proposals were put on the table meant to equip EUNIC with a durable functional structure after PST funding ceased. These proposals did not meet with our colleagues' general consensus.

All the pending issues were brought up again at the June 2010 Bucharest Meeting. A comprehensive proposal regarding EUNIC restructuring was formulated by the Goethe-Institut and the British Council, which served as a basis for the ensuing debates. The Bucharest Meeting wound up with significant progress in a number of matters among which:

A flexible solution to the membership issue by introducing criteria preserving members' autonomy in relation to governments, while it did not act as an exclusion clause;

Durable post-PST structure equipment was treated in terms of agreeing to set up a three-post EUNIC office in Brussels to represent the global EUNIC network;

The legal status issue was dealt with in terms of EUNIC members delegating authority to the Presidency Team, supported by the Presidency Support Team, to proceed to set up a legal entity.

The way was thus opened up to creating a permanent EUNIC structure funded by a durable budget. The consensus reached in Bucharest was the prerequisite for the December Brussels Meeting to stand out as a decisive step forward. You will remember that this was one of the most successful meetings, one that entailed a decisive change in EUNIC's institutional profile.

The following things were convened upon in Brussels:

1. We convened upon the content of the legal status and gave the green light to EUNIC global registering with a court according to the Belgian law.

2. We agreed to set up a EUNIC office in Brussels, with two full-time posts, a head of office that would be recruited from member organisations and seconded to EUNIC, and a network and communication administrator that would be locally recruited and employed by EUNIC's new legal entity.

3. As agreed in Bucharest, we decided to set up a Strategy Group that will comprise up to 10 members – six senior managers from EUNIC member organisations, three (optional) representatives from the Presidency Team's organisations, and a head of EUNIC Office in Brussels (Presidency Support Team Leader until June 2011) –, and will provide strategic advice and analysis to the Presidency Team and the Heads and will respond to specific needs expressed by the Presidency Team.

4. For the first time in our network history we voted a common budget able to support out new EUNIC structures valid till July 1, 2011; membership fee now ranges from €1,000 to €40,000, which will enable EUNIC to run the Brussels office with an annual budget of €272,000.

5. In order to give equal voice to EUNIC members that do not have a global network but might wish to work in a specific country for a limited period of time, we

unanimously agreed to introduce the “Hosting EUNIC” mechanism, through which those members with global networks might consider hosting these members. A map of EUNIC members' locations outside the EU where they could offer hosting services was prepared for us by the Presidency Support Team and it is now available.

All these decisions, decisive steps towards institutionalizing our network, have provided EUNIC with a new structure. They have changed a collegial and widely informal association into a network enjoying durable functional structures. We need to bear this clearly in our minds as reiterated by our colleague Hans-Georg Knopp, the President whose 2nd Vice-President I was honoured to be elected: “EUNIC should move from accidental to strategic”. Well, my sense is that EUNIC is now beyond the passage from accidental to strategic. This is now mission accomplished. I felt privileged to serve EUNIC throughout this year of crucial institutional metamorphoses.

§

Allow me to share with you a few reflections of the last three years in my capacity as President of a National Institute and member of the Presidential Team.

Firstly, what I like to call the “double visibility” extended to a given society by a good cultural programme or a good cultural strategy.

To make this explicit, let me start from a question: What is the reason for which a national cultural institute invests important sums, out of the national budget, into cultural programmes? There is an obvious reason: promoting the respective national culture. Here is an explicit objective of the nation-state. This can assume the soft form of cultural diplomacy or of hard cultural propaganda. Both are legitimate objectives, though, when it comes to “national culture”, emphasis is laid differently in either of the two cases. Cultural diplomacy seeks to promote national culture by emphasizing “culture”, while cultural propaganda militates for national culture by laying stress on “national”.

In the post-WWII and post-Holocaust period, Europe went through a significantly peculiar phase, with Western states deciding to behave other than as Hobbesian competitors caught in perpetual warring. The European

Community was consequently created. The will to union was placed in the centre of unified economic cooperation.

After 1989, the collapse of communist regimes made it possible, for the first time ever, for the whole of Europe to be peacefully united, in the face of – to the day – historical conflicting religious, political and cultural traditions. The European Community became a European Union, an entity to be understood as essentially political deep-going institutional cooperation among the member-states. In the track of onetime economic cooperation, this union turned into an institutional political union.

Under the circumstances, cultural diplomacy proper tends to become a form of rather stiff cultural promotion centered on the nation-state idea. Why “stiff”? Because the most important contact processes within the European Union are no longer based on propaganda/promotion. Rather, they are essentially direct cooperation geared. It is not nation-states that find themselves in direct contact now. Rather, it is societies, cultural markets that do so. Postmodern societies overflow the borders of nation-states, the latter onetime only way to be internationally represented. Societies tend to represent themselves, beyond states, via their contact cultures in relation to other cultures, on the latter’s representative markets. We are unawares witnessing a paradigm shift gradually embraced by all cultural operators: the practice of national cultural institutes is growing more and more out of traditional cultural diplomacy into direct cooperation, in a people-to-people fashion.

National cultural institutes must be alert to, and aware of, these developments. As a standing consequence of this shift is the answer to the question: “Whom and what does a cultural programme make visible?”

In cultural propaganda times, a cultural programme made visible a given cultural ideology, namely, a given state’s official view on the national culture of the place. In softer cultural diplomacy times, a cultural programme makes visible a given cultural identity, namely, a certain vision of institutions with regard to a given society’s or nations’ cultural identity. Nowadays, in times of direct cultural cooperation, a cultural programme makes visible a given

society’s grass-roots level cultural practices. This provides us with what could be called a vision of “a society’s cultural anatomy”. And, as direct cultural cooperation is of an equal nature, here is double visibility: both the source and the target society involved become visible via a good cultural cooperation programme. Offer and receipt become visible in the giving. Both societies become visible to each other, in a cultural cooperation programme.

A good national cultural institute can derive a rule from this: making visible the society in which it is active, in the society which it represents. If I open up a Romanian Cultural Institute in South Africa, it must discharge the task of not only presenting Romanian culture in South Africa, but also that of offering us, in Romanian society, an image of South African society. If the programmes I am unfolding leave South African society invisible to Romanians, my enterprise is a failure. This is the way a modern cultural institute should think, in my opinion.

This new situation brings about obvious cognitive progress, potential rather than mandatory as this may be. What is really relevant though is that, at least in principle, a given society’s most hidden and deepest spaces can become visible to another society’s artistic and operational actors. Cultural institutes can capitalize on this potential cognitive resource in an intelligent way. Cultural programmes can be much more than mere presentation and representation mechanisms of the showcasing the arts type.

They can be used as intelligent instruments of knowledge both with a view to investing today’s generalized democracy with cognitive content, and to offering the double cultural visibility in such substantial demand in modern societies.

§§

I will end by reverting to a philosophical perspective on the task that might be confronting EUNIC. As I mentioned previously, the promotion of culture through institutions has undergone several stages: instrumentalization by the state, cultural propaganda, cultural diplomacy, and cultural cooperation. A possible future stage consists in putting cultural markets in direct

contact. Cooperation allows for the separation of value-related criteria produced by the market. Cooperation therefore does not mean putting either the markets or the value-related criteria together. This means there is a deeper still level of cultural contact, going beyond cultural cooperation the same way cultural cooperation goes beyond cultural diplomacy. It is about bringing cultural markets in contact, without dissolving them into one single market.

In our jargon we say that we are developing a “common theme, local delivery” type of approach. It is, in fact, much more than this.

EUNIC is going to be confronted in Europe by increasingly unified cultural markets, while outside Europe it will come against cultural markets either indifferent or hostile to unification, or tensely engaged in the centre/periphery, developed/backward dialectics. EUNIC will be unable to respond undifferentiatedly to this type of challenges which are in their turn deeply non-homogenous. The policy to apply here seems to be the one dictated by completely abandoning any hidden agenda, even a progressive one. EUNIC, outside Europe, should be an old precious looking glass of local societies. The activity of EUNIC members should make visible to Europe the irreducible specificity of non-European cultures. Of course, EUNIC is going to promote European values and topics. Nevertheless, should it intend to penetrate local societies, it will have to discard the pretention it knows better what it is all about – that it knows while the rest ignore, that progress is his while backwardness is theirs. Through the eyes of EUNIC clusters outside Europe one should be able to see not the state but the societies.

Within Europe the task of EUNIC might be contributing culturally to producing a content for European identity. This is already happening. In Bucharest, for instance, I have witnessed a vivid feeling of unity and fraternity coming into existence as a result of the simple act that all the directors of active cultural institutes in the Capital of Romania are meeting regularly. It was out of coming to know each other that ideas resulted, not the other way round. At the foundation of each EUNIC cluster lies friendship, perhaps not just paradoxically. Not only knowledge, abilities, competencies, etc., but also friendship

matters. This thing spreads throughout society in a more durable way than abilities. Capacity building should be seen, in my opinion, in terms of getting friendly.

I do stress imponderable things because they are rarely discussed if at all. In South Africa, where I headed the Sub-Saharan regional branch of EUNIC, I heard Achille Mbembe say that he’d had enough of Africans being treated like starving people. We want culture not compassion surrogates for our caved-in stomachs. Mbembe severely criticized the instrumentalization of culture.

What I mean is that in certain instances even the soft power of certain cultural social-support programmes is too hard. This should be food for thought. There are times when even compassion is a sign of arrogance. EUNIC has the momentous chance of building outside Europe programmes for bringing cultural markets rather than specialized cultural institutes in direct contact. Through the nature of its activity and its capacity to extract out of a given cultural environment the tacit knowledge incorporated therein, EUNIC has many keys in its hands, most of them as yet undiscovered.

I have a feeling that not even we, colleagues involved in setting up and consolidating our network see clearly enough the width of this project called EUNIC. We speak about cultural programmes, cooperation, capacity building, unifying and putting in contact cultural markets, but there is more than this at stake. In more than one sense, EUNIC is a laboratory for the future.

For us, Europeans, EUNIC is a laboratory in which experiments are carried out on the type of moral and intellectual relations that will lie at the foundations of the new European identity. EUNIC is making its own direct, if discreet, contribution to the shaping of a new European identity, to experimenting the moral equality of all the European actors, irrespective of the start inequality of their resources. Today’s Europe does not look like yesterday’s, and the society being prepared by the EU looks more like the one described by Avishai Margalit in *The Decent Society*, than the one described by Marx in *The Communist Manifesto*. EUNIC’S contribution to shaping a decent society in Europe is a most important one.

For societies outside Europe, I like to think that

EUNIC is already a laboratory aiming at “double visibility”. This is what makes me so optimistic as far as EUNIC is concerned. This is not a mere reunion of National Cultural Institutes: it is, if properly used, an instrument for extracting the tacit knowledge incorporated in the cultural practices of a given society.

At its best, EUNIC is global creativity born out of joining together local initiatives. You never know, before coming together, how many things can be done together. EUNIC allows the emergence of the type of creativity which even creative people ignore before finding out, by getting down to work, how creative they actually are.

But this remarkable potential will not be fully capitalized on unless EUNIC and our national cultural institutes observe a few simple yet decisive rules learned in all the four corners of the world during the year spent at the EUNIC Presidency. There are ten of these rules making up a Decalogue of Good Practices which a good European national institute should observe.

Here is the Decalogue:

- (1) Never act alone!
- (2) Always in cooperation!
- (3) Don't be patronizing!
- (4) Make it possible!
- (5) Be part of it!
- (6) Get involved!
- (7) Commit yourself!
- (8) Befriend people!
- (9) Make yourself known by making others known!
- (10) Know the others by making them known!

H.-R. Patapievici
EUNIC President (2010-2011)