

PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU MUZEUL NAȚIONAL DE ISTORIE A ROMÂNIEI 2017-2021

A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea Muzeul Național de Istorie a României și propuneri privind evoluția acestuia în sistemul instituțional existent:

1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități;

Muzeul Național de Istorie a României (mai departe MNIR) este cea mai mare instituție de rang național de acest gen din România și una dintre cele mai importante din Europa de Sud-Est și Centrală. Sediul său este un monument istoric de categoria A (*Cod LMI B-II-m-A-19843*) – fostul Palat al Poștelor, Telegrafului și Telefonoanelor (PTT), o clădire emblematică nu numai a Bucureștilor, dar și a României.

După unele surse, în București mai funcționează alte 29 muzee și case memoriale, multe dintre ele de rang național. Pe o rază de cca 1,5 km în jurul MNIR se află MNAR, MMBucurești, MNAC, MNGeorge Enescu, Casa Memorială Theodor Aman. În vecinătatea MNIR există mai multe edificii aflate pe lista monumentelor istorice de importanță națională – Palatul CEC, Palatul Băncii Naționale, Sediul fostei Bănci Marmarosch-Blanck, Sediul fostei Bibliotecii Naționale, Curtea Veche, Biserica Mircea Vodă, Hanul lui Manuc, Mănăstirea Stavropoleos, Universitatea, Teatrul Național, Ministerul Agriculturii, Spitalul Colțea, Biserica Sf. Gheorghe Nou, Primăria Municipiului București. Un rol cultural activ în viața municipiului îl au Biblioteca Centrală Universitară, Cercul Militar, Teatrul de Comedie, Teatrul Odeon, aflate în zonă. MNIR beneficiază de avantajul de a fi plasat pe una dintre principalele artere ale Bucureștilor, Calea Victoriei, nu departe de intersecția cu Bulevardul Elisabeta, de o poziție deosebită în inima Centrului Istoric al Capitalei, de apropierea de Palatul Parlamentului și de Piața Unirii.

Fără a reduce importanța celorlalte instituții muzeale din Capitală, trebuie remarcată unicitatea, amploarea și valoarea excepțională a patrimoniului cultural gestionat de MNIR, atât din punct de vedere istorico-documentar, din punct de vedere identitar, pentru definirea moștenirii culturale a românilor, cât și din punct de vedere artistic și arhitectonic. Toate contribuie la un aflax considerabil de vizitatori, deși în ultimii 14 ani instituția funcționează doar cu 10% din spațiul de expunere. În ultimii ani, MNIR s-a înscris pe poziția a treia a celor mai vizitate muzee din București. De asemenea, importanța și prestigiul MNIR precum și capacitatea de a organiza în ultimii 5 ani mari evenimente expoziționale în țară și străinătate îi conferă acestuia statutul de muzeu de largă adresabilitate – națională și internațională. În perioada 2011-2016, MNIR a cooperat cu majoritatea muzeelor naționale de istorie și artă din România, cu cele județene, cu ICR, MAE, MAI, Arhivele Naționale, Universitățile din București și Cluj-Napoca, cu BNR, BCR, primării, ambasade și institute culturale străine în România, cu mai multe asociații și fundații în vederea organizării de expoziții și alte evenimente culturale majore.

2. Analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);

Realizarea unei diagnoze a situației MNIR este un prilej optim de evidențiere a punctelor forte și slabe, a oportunităților și a amenințărilor ce privesc instituția. De asemenea, autoevaluarea este și ea un instrument de măsurare a progresului în timp, o modalitate de implicare a personalului în dezvoltarea spiritului de echipă și un mod de a percepe dezvoltarea culturii organizaționale a instituției. Prin actualizarea constantă a regulamentelor interioare și de funcționare ale instituției urmărim creșterea capacității de

adaptare a acestora la schimbările și provocările aduse de realitățile momentului, dar și ale societății contemporane în ansamblu.

Deși pentru asigurarea îndeplinirii misiunii culturale și educative a MNIR factorii externi sunt vitali, este obligatorie și existența unui mediu intern profesionist, dinamic, capabil să susțină activitatea de cercetare, conservare și valorificare a patrimoniului, precum și pe cea de comunicare cu publicul și educație muzeală, esențiale în funcționarea unui muzeu al începutului de secol al XXI-lea.

Pentru a realiza o strategie managerială realistă, cu obiective realizabile în perioada 2017-2021, considerăm necesară o privire integratoare a datelor relevate până acum, pe care le prezentăm în Analiza SWOT pe care o vom expune în continuare.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
<p>Patrimoniul</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrarea, recentă, a problematicii protejării patrimoniului cultural național (mobil și imobil) în Strategia Națională de Apărare a Țării 2015-2019 - valoarea deosebită a colecțiilor de patrimoniu mobil pe care le administrează MNIR - existența unui număr important de bunuri de patrimoniu de o valoare excepțională, cu caracter de unicitate, clasate în categoria juridică Tezaur a patrimoniului cultural național sau care urmează să fie clasate 	<p>Patrimoniul</p> <ul style="list-style-type: none"> - cercetarea încă insuficientă a patrimoniului cultural mobil propriu, ca și a istoricului clădirii-monument istoric în care funcționează muzeul - ritmul relativ lent în restaurarea și conservarea obiectelor din patrimoniu - numărul încă mic de obiecte clasate în patrimoniul cultural național mobil (cca 2.500 de piese, dintr-un total de cca 750.000 piese din patrimoniu) - acoperirea deficitară cu bunuri culturale din colecțiile proprii pentru anumite perioade istorice și culturi, zone geografice ale țării și teme socio-culturale
<p>Patrimoniul imobiliar</p> <ul style="list-style-type: none"> - amplasarea sediului MNIR în centrul Bucureștiului, într-o zonă turistică deosebită - clădirea monument istoric de valoare națională, reprezentativă pentru istoria arhitecturii românești moderne - holul central amplu și curtea interioară cu potențial de refolosire 	<p>Patrimoniul imobiliar</p> <ul style="list-style-type: none"> - sediul MNIR este nefuncțional în proporție de 60-70%; a intrat, din 2002, într-un proces de consolidare, restaurare și reamenajare muzeală eșuat, fapt care generează situații foarte complicate pentru misiunea muzeului, iar lipsa unei decizii politice la nivelul MC, până în 2016, a dus la agravarea considerabilă a capacității de a asigura securitatea și conservarea patrimoniului mobil și imobil, precum și a posibilității de a primi publicul în condiții decente - lipsa unor alte spații/clădiri în administrarea muzeului care să permită relocarea temporară a patrimoniului pe perioada lucrărilor de restaurare, ca și a continuării activităților cu publicul - lipsa parcarilor lângă sediu și a unui spațiu-tampon față de împrejurimi

<p>Dotare logistică</p> <ul style="list-style-type: none"> - existența unor dotări tehnice moderne, realizate recent sau repuse în funcțiune în perioada 2010-2016 (sistemul de climatizare și supraveghere din zona Tezaurului Istoric, Lapidarium-ului și spațiilor pentru expoziții temporare din holul central și din fostul MNF) - realizarea sistem nou, modern, de expunere în holul central pentru expoziții temporare 	<p>Dotare logistică</p> <ul style="list-style-type: none"> - lipsa unor depozite moderne pentru patrimoniu - lipsa laboratoarelor moderne de restaurare pentru toate tipurile de materiale, lipsa sau precaritatea aparaturii specifice pentru conservare și restaurare - lipsa unui sistem performant de climatizare și securitate generală - majoritatea mijloacelor muzeo-tehnice învechite, insuficiente sau inadecvate (vitrine, panouri etc.) - echipamentele IT insuficiente și parțial, uzate moral, nr. insuficient al licențelor de utilizare a programelor IT
<p>Situația economico-financiară</p> <ul style="list-style-type: none"> - asigurarea din alocații bugetare a cheltuielilor salariale și a majorității celor necesare pentru achiziționarea de bunuri și servicii - realizarea, cu eforturi, de venituri proprii în completarea bugetului, din alte surse 	<p>Situația economico-financiară</p> <ul style="list-style-type: none"> - stabilirea arbitrară, de către MC, a unor cote complet nerealiste pentru veniturile proprii în cadrul bugetului instituției, modificate de la an la an - fonduri încă mici pentru programe și proiecte culturale
<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - buna pregătire în domeniile muzeografiei, conservării, restaurării și cercetării, a unei părți importante a personalului de specialitate - întinerirea personalului muzeului în ultimii ani prin angajarea de tineri cu potențial de creștere - numărul de experți de patrimoniu, doctori în științe și doctoranzi - diversificarea specializărilor în cadrul personalului și formarea continuă 	<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - insuficiența personalului de specialitate și tehnico-administrativ, față de amploarea și complexitatea sarcinilor curente ale muzeului - repartizarea personalului pe secții, deși ameliorată în ultimii câțiva ani, încă nu este suficient corelată cu mărimea patrimoniului fiecărei secții și cerințele de gestiune eficientă - atitudinea pasivă a unei părți din personal în raport cu publicul și față de direcția dezvoltării MNIR - insuficiența personalului calificat în domeniul marketingului cultural, educației muzeale, managementului de proiect și IT
<p>Promovare și comunicare externă</p> <ul style="list-style-type: none"> - pagina web a MNIR foarte dinamică, actualizată constant, ca și cele pe Facebook, Tweeter și Instagram - prezența foarte activă în spațiul virtual cu expoziții digitale și proiecte de amploare de punere în valoare a 	<p>Promovare și comunicare externă</p> <ul style="list-style-type: none"> - insuficiența materialelor promoționale tipărite, în raport cu importanța istorică, documentară și artistică a patrimoniului MNIR și a valorii arhitectonice a sediului său - lipsa versiunilor în limbi străine a site-ului

<p>patrimoniului</p> <ul style="list-style-type: none"> - comunicarea activă cu mass-media și cu publicul - editarea consecventă de cataloage pentru expozițiile temporare ale muzeului și de cataloage de colecție 	<p>web ca și pentru majoritatea proiectelor de expoziții virtuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - neincluderea MNIR în majoritatea pachetelor de servicii turistice ale operatorilor interni și externi - semnalarea insuficientă a amplasării și programelor expoziționale ale MNIR, prin panouri de dimensiuni mari, cu vizibilitate maximă, în zone nodale ale Capitalei și în mijloacele de transport în comun
<p>Strategie instituțională</p> <ul style="list-style-type: none"> - atitudine pozitivă, deschisă, de colaborare cu parteneri culturali locali, naționali și internaționali - obiective strategice clare 	<p>Strategie instituțională</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitate redusă de atragere de fonduri europene
<p>OPORTUNITĂȚI</p>	<p>AMENINȚĂRI</p>
<ul style="list-style-type: none"> - demararea în 2016 a proiectului <i>Noul MNIR</i>, care creează posibilitatea apariției unui orizont de speranță pentru consolidarea, restaurarea extinderea suprafeței utile a sediului, refacerea expoziției permanente, modernizarea facilităților destinate activităților muzeale și a celor cu publicul - creșterea consumului și diversificarea cererii de bunuri și servicii din domeniul muzeal - extinderea și permanentizarea colaborărilor bilaterale, regionale și internaționale în scopul protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural național mobil - posibilitatea inițierii de proiecte pentru promovarea și pentru restaurarea patrimoniului cultural mobil, prin finanțare europeană și națională - reglementarea legislativă la nivel național pentru desfășurarea activităților și dezvoltarea instituțiilor de cultură - potențial ridicat pentru atragerea de noi consumatori culturali - semnale de creștere a interesului mass-media pentru informația de tip cultural - deschiderea spre parteneriat a 	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa unui sediu funcțional pe termen scurt și mediu (cel puțin următorii 5 ani!) - starea proastă a clădirii muzeului și riscul major la cutremur - nerezolvarea problemei unui spațiu destinat depozitelor, laboratoarelor și activităților cu publicul în perioada cât sediul MNIR va fi implicat într-un vast proces de consolidare, restaurare și remodelare funcțională - riscul creșterii exponențiale a cheltuielilor cu chiria, amenajarea și întreținerea spațiilor de depozitare, laboratoare și alte destinații în perioada de refacere a sediului - insuficienta flexibilitate și mobilizare a specialiștilor la dinamica sarcinilor curente ale instituției - birocrăția excesivă, întârzierea actualizării legislației în domeniul patrimoniului cultural, neadaptarea legislației la realitate - nivelul scăzut de cultură și economic al unei bune părți a membrilor societății românești, reducerea studierii istoriei în școală - concurența mediului on-line, cu deosebire în rândul publicului tânăr - insuficiența calitativă a programelor de formare și de specializare a resurselor

majorității instituțiilor muzeale și de cultură din România	umane - lipsa unor parteneriate cu firmele furnizoare de servicii turistice - nr. redus al parteneriatelor media
---	--

3. Analiza imaginii existente a MNIR și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia;

MNIR reprezintă unul dintre cele mai importante resurse culturale și turistice ale României. Cu toate că, în ultimii 5 ani imaginea sa publică a cunoscut o dezvoltare și o consolidare rapidă, instituția nu are, încă, o identitate vizuală și un brand foarte bine conturate. De cele mai multe ori, imaginea MNIR este asociată doar cu cea a Tezaurului Istoric sau a copiei Columnei lui Traian, eventual cu cea a clădirii în care funcționează, deși logo-ul muzeului este statueta neolitică *Gânditorul de la Cernavoda* – o capodoperă a artei mondiale.

Această imprecizie asupra identității se datorează faptului că, multă vreme după 1989, MNIR nu a avut o politică sistematică de creare a unei imagini publice. De asemenea, nu a avut un sistem unitar de semnalizare, având drept logo, rând pe rând: *Gânditorul de la Cernavoda*, imaginea clădirii în care funcționează, sigla *MNIR* în ligatură și, din nou, *Gânditorul de la Cernavoda*. Informațiile și imaginile lansate în mediul virtual, prin pagina web, au suferit prin faptul că între 2008-2012, aceasta a fost extrem de schematică și imobilizată, prin lipsa informațiilor actualizate, iar noul website și paginile de Facebook, Tweeter și Instagram, deși foarte active, funcționează doar din 2012. Organizarea unor evenimente culturale de mare amploare, ca și editarea unui număr considerabil de cataloage ale expozițiilor temporare organizate de MNIR, la sediu, în țară și străinătate, nu a putut suplini, decât parțial, deficitul de imagine creat în timp.

Pentru îmbunătățirea imaginii MNIR propunem următoarele:

- Crearea și menținerea vie a unei identități vizuale a MNIR, prin care mesajele lansate de muzeu să fie mai ușor accesibile pentru marele public, atât în perioada cât instituția va fi implicată într-un vast proces de refacere, cât și după redeschiderea sa.
- Mediatizarea identității vizuale a MNIR, după redeschiderea sa, prin produse de promovare publicitară de tip audio-video, produse specifice de promovare a proiectelor (afișe, bannere, fluturași, realitatea augmentată prin tableta Android/Iphone, aplicații mobile din web-site), dar și prin activități directe cu publicul, prin dezvoltarea de programe educaționale pentru copii și părinți, pentru persoane de vârstă a treia, persoane cu dizabilități, pentru profesori și elevi, inter generaționale și interdisciplinare.
- Promovarea calendarului de activități al MNIR prin agenții de turism, hoteluri și centre de informare turistică.
- Design-ul, implementarea și întreținerea unei noi versiuni a site-ului la adresa www.mnir.ro, www.nhmr.ro sau www.mnir.org, www.nhmr.org, realizat în limbile română și engleză, cu traduceri în franceză, germană, spaniolă și chineză. Acest demers este esențial, site-ul dovedindu-se cea mai eficientă și rapidă formă de comunicare cu publicul, ea răspunzând, în același timp și cerințelor ridicate de aplicarea criteriilor de transparență instituțională (anunțuri de angajări, raportări anuale, declarații de avere și de interese).
- Consolidarea și extinderea prezenței active a MNIR pe site-urile de social media – precum Facebook, Tweeter sau Instagram – unde acesta are deja o notorietate importantă. Într-un moment în care este necesară informarea publicului asupra activităților legate de refacerea MNIR, de atragere a unor noi categorii de vizitatori, prezența pe aceste platforme sociale este imperativă și va trebui întreținută constant pentru a menține atenția publicului asupra diverselor acțiuni și proiecte culturale ale muzeului, precum și a evoluției implementării proiectului *Noul MNIR*.
- Dezvoltarea unei aplicații web și mobile (pentru platformele Android, iOS și Windows) în vederea fluidizării vizitării muzeului de către public. Aplicația ar trebui să fie gratuită, urmând să fie dezvoltată de către noua Secție Organizare de Expoziții, Serviciu de IT și cel de Relații Publice și Marketing Cultural. Instalată pe telefon, aplicația ar putea servi

vizitatorilor ca notificare (newsletter) pentru evenimentele culturale și noile expoziții organizate de MNIR. Aplicația ar trebuie să ofere vizitatorilor informații prin intermediul cititorului de coduri QR (quick-response), amplasate în spațiile publice din interiorul MNIR și în expozițiile permanente și temporare, semnalizând piesele care nu ar trebui, în nici un caz, omise în cadrul unei vizite.

- Fluidizarea traficului de vizitatori prin introducerea biletelor electronice. Având în vedere numărul mare de vizitatori ai MNIR, pe care îi estimăm să ne treacă pragul în 2022 (minimum 300.000 de turiști în primul an al redeschiderii *Noului MNIR*), dar și pentru a facilita accesul vizitatorilor la expozițiile temporare pe care intenționăm să le organizăm în perioada 2017-2021, folosirea biletelor electronice ar putea ușura și fluidiza, semnificativ, intrarea în expozițiile permanente și temporare, ca și la alte manifestări culturale și educative. Aceste bilete electronice ar urma să fie achiziționate și on-line.
- Implementarea, după redeschiderea muzeului a sistemului plății on-line pentru achiziționarea tuturor serviciilor muzeale.
- Dezvoltarea și extinderea parteneriatelor strategice (mass-media, sectorul privat și cel neguvernamental: ICOM și ICOMOS ș.a.) care să eficientizeze relația dintre muzeu și public și care să asigure MNIR o vizibilitate permanentă, nu numai pentru principalele evenimente pe care le organizează. Parteneriatele strategice de promovare și mediatizare trebuie să se desfășoare în colaborare cu principalele canale de specialitate: RR Cultural, RR Muzical, TVR, Digi 24, dar și cu alte canale de știri.
- Dezvoltarea de parteneriate cu alte instituții de cultură – teatre naționale, operă, ICR etc., cu organele administrației locale, pentru realizarea în comun a unor programe și proiecte culturale, ca și pentru promovare reciprocă a imaginii.

Pentru realizarea tuturor acestor proiecte este nevoie de înființarea în cadrul MNIR a unei Secții pentru organizare de expoziții, având în componența sa un birou pentru activități editoriale. Această editură proprie a MNIR ar urma să realizeze întregul suport editorial (tehnoredactare și machetare computerizată) pentru editarea materialelor promoționale, a kiturilor educaționale, a cataloagelor de expoziții temporare și de colecții, precum și a altor publicații științifice și de popularizare. De asemenea, ar urma să fie înființat Serviciul de IT, în cadrul căruia să fie angajați specialiști în domeniu.

Un demers important din noul proiect managerial ar trebui să vizeze o strategie de atragere și fidelizare a publicului MNIR, în care, refacerea și revitalizarea activității Asociației „Prietenii MNIR”, ar juca un rol esențial. Credem că sub egida acestei asociații ar trebui să se deruleze acțiuni cultural-expoziționale dintre cele mai variate, acțiuni de sensibilizarea a opiniei publice față de problemele MNIR, a atragerii de fonduri și de voluntari.

4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare);

Până în prezent, studierea publicului vizitator al MNIR s-a făcut de o manieră aleatorie și, adesea, destul de empirică, prin chestionare întocmite și distribuite de secția de Relații Publice. De asemenea, interpretarea datelor s-a făcut tot în același cadru. Avându-se în vedere schimbările profunde prin care va trece MNIR în următorii 5 ani, această modalitate de cunoaștere a publicului trebuie să fie completată și validată prin studii asupra categoriilor de beneficiari, realizate în mod profesionist. În aceste condiții, propunem efectuarea unei serii de studii sociologice despre publicul real și potențial, în scopul identificării categoriilor de beneficiari ai activităților instituției: publicul expozițiilor permanente, publicul expozițiilor temporare, publicul activităților meta și para-muzeale. Studiul sociologic pe care îl propunem va trebui să identifice nevoile culturale ale publicului vizitator, în funcție de care MNIR își va adapta oferta culturală pe termen scurt (2017-2018), mediu (2019-2021) și lung, în primii 3 ani, după 2022.

Pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari ai serviciilor culturale oferite de MNIR pe perioada cât se mai preconizează că va funcționa în vechiul sediu (2017, prima parte a lui 2018) se va realiza un studiu de marketing cultural, folosind următoarele instrumente de studiu: chestionarul, interviul, caietul de impresii și ghidajul interactiv.

Chestionarul va fi conceput pentru a stabili segmentele de public vizitator, pe o perioadă determinată, printr-o eșantionare aleatorie, pentru un eșantion de 2.500 de subiecți. Chestionarul va conține un număr de 12 întrebări, cu răspuns precis și o întrebare cu răspuns deschis, referitoare la naționalitate, sex, vârstă, studii, apartenență (urban, rural), de câte ori a vizitat muzeul, dacă îl vizitează singur sau nu/și cu cine, cum a aflat de muzeu, de ce dorește să viziteze muzeul, care este expoziția permanentă sau temporară preferată, cum apreciază ghidajul, dacă va mai reveni, dacă are observații, propuneri.

Este necesară pregătirea, din timp, a cunoașterii viitorului public vizitator al MNIR, după redeschiderea sa la sfârșitul lui 2021, pentru a se putea adapta și îmbunătăți ofertele culturale, venind în întâmpinarea dorințelor reale ale vizitatorilor. Metodele de cercetare folosite vor fi stabilite în urma unei analize solicitate unui consultant specializat, cu experiență în domeniu.

De asemenea, este absolut necesară efectuarea unui studiu complex, având ca obiect consumul și participarea culturală a populației municipiului București și a vizitatorilor în trecere prin Capitală. Pentru realizarea acestor două studii, MNIR va solicita asistență specializată din partea Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală.

5. Grupurile țintă ale activităților MNIR pe termen scurt/mediu;

Potrivit sondajului realizat de INCFC-2014, 56% din bucureșteni nu au vizitat niciodată un muzeu, iar 20% declară că au vizitat astfel de instituții. Restul de 24% nu au răspuns la solicitare. Dintre cei care au vizitat muzeele, 9% au fost în vizită o singură dată și 11%, de 2 sau mai multe ori.

Datorită faptului că MNIR nu dispune decât de un segment limitat de public constant și fidelizat, vor trebui luate măsuri de coagulare a unui public țintă. În acest sens, MNIR are misiunea de a-și forma și educa publicul în spiritul unui set de valori (atașament față de comunitate, atitudine socială angajată, respect față de creația umană, toleranță) sau care țin de un nou model de comportament (voluntariat, implicare, nediscriminare), armonizate cu setul de valori asumate de muzeu prin misiunea și funcția sa: educație, utilitate publică, accesibilitate, transparență, responsabilitate, parteneriat cu comunitatea, performanță.

Pentru fidelizare publicului țintă al MNIR, managementul instituției va trebui să aibă ca prioritate lărgirea bazei de servicii și produse culturale, extinderea gamei de programe și proiecte pentru categoriile deja menționate – public de la nivelul local și publicul de tranzit, de proveniență națională sau străină. Pentru toate categoriile de public, principalul element de interes îl va constitui atât expoziția de bază, cât și expozițiile temporare, a căror calitate științifică, dar mai ales cultural-educativă, va trebui să fie din ce în ce mai atractivă și provocatoare la reflecție.

În urma anchetelor de marketing se va proceda la segmentarea publicului MNIR în funcție de frecvența cu care recurge la oferta muzeului. Accentul va fi pus pe creșterea numărului vizitatorilor frecvenți și diminuarea așa-zisilor non-vizitatori.

Se știe că MNIR este un obiectiv cultural de tranzit, atât pentru vizitatorii români cât și pentru cei străini. Vizitatorii ocazionali trebuie să reprezinte beneficiarul țintă pe termen lung, aceștia trebuind atrași să revină la MNIR printr-o mediatizare mai largă a tuturor ofertelor culturale și prin intermediul reprezentanților agențiilor de turism, oferindu-le acestora o serie de facilități.

În acest moment, vizitatorii frecvenți ai MNIR reprezintă o pondere încă redusă din numărul total și sunt reprezentați, mai ales de bucureșteni, care participă la activitățile legate de expoziții. Vizitatorii frecvenți reprezintă beneficiarul țintă pe termen mediu, deoarece ei pot fi fidelizați doar prin diversificarea ofertei culturale a MNIR și prin creșterea calității manifestărilor culturale organizate de muzeu.

Pentru sporirea și câștigarea atașamentului publicul local, pe termen scurt, mediu și lung, MNIR are în vedere creșterea numărului de programe educative, expoziții temporare, tematice, ateliere de lucru, vizite ghidate, întâlniri, conferințe, mese rotunde, toate acestea într-un mediu mult mai primitiv și dotat cu utilitățile necesare. Acest obiectiv va fi una dintre preocupările de bază ale strategiei integrative a managerului. De asemenea, se are în vedere lărgirea accesului gratuit al publicului, în anumite zile care sunt semnificative pentru istoria națională sau în intervale orare speciale, seara.

Non-vizitatorii reprezintă beneficiarul țintă pe termen scurt. Acest segment de public potențial reprezintă un bazin de creștere esențial, care trebuie abordat cu perseverență și creativitate. Pornind de la datele care indică faptul că 59% dintre bucureșteni nu vizitează nici un muzeu, propunem lărgirea adresabilității mesajelor MNIR, pentru atragerea beneficiarilor serviciilor muzeale din această categorie.

Conform sondajelor efectuate în anii 2011-2013, 41,3% dintre vizitatorii MNIR erau elevi și studenți. Cu toate acestea, atragerea în număr mai mare de public din această categorie rămâne un obiectiv ce trebuie avut în vedere și în continuare de către managementul instituției. Trebuie extins și rafinat dialogului cu tânăra generație, în vederea dezvoltării pasiunii pentru istoria României, a prețuirii patrimoniului cultural românesc, ca parte a moștenirii creației umane.

Pentru atragerea publicului de vârstă școlară în special, este necesară diversificarea ofertelor educative și interactive pentru acești vizitatori, prin dialogul constant cu cadrele didactice, pentru sprijinirea activităților extra-școlare și elaborarea unor programe educative care să vină în completarea curriculumului școlar.

Având în vedere succesul de care s-au bucurat proiectele „Dacii și romanii”, „Ghidușii muzeelor”, „Vara la muzeu” și „Duminica la muzeu”, propunem continuarea acestora și lărgirea adresabilității lor, în vederea atragerii unui număr cât mai mare de copii, din întreaga țară.

Și la MNIR, o dată refăcută funcționalitatea clădirii și reamenajată expoziția permanentă, nu se vor mai putea ignora cerințele unei categorii a cărui acces, este în prezent, mult limitat de condițiile obiective, aceea a persoanelor care fac din grupurile cu dizabilități fizice și dezavantajate socio-economic și cultural. Conform politicilor statuate de MC, MNIR asigură și va asigura incluziunea socială, prin adresabilitatea proiectelor culturale derulate de instituție. De asemenea, MNIR facilitează și va facilita, într-un mod și mai generos, accesul tuturor categoriilor de public la serviciile sale prin reduceri de taxe de vizitare pentru unele categorii (elevi, studenți, pensionari, șomeri, persoane din medii defavorizate) și accesul nemijlocit al tinerilor cu vârsta de până la 18 ani în expozițiile de bază, în timpul vacanțelor școlare.

Ținând cont de faptul că o parte tot mai importantă a publicului vizitator al MNIR este reprezentată de turiști din țară sau străinătate, aflați în trecere prin București, propunem elaborarea unei strategii de atragere a acestora la evenimentele culturale deosebite (vernisaaje, alte evenimente culturale), cât și la cunoașterea pieselor de patrimoniu de o valoare excepțională aflate în expozițiile de bază ale MNIR, prin semnarea unor parteneriate cu celelalte muzee naționale din capitală și cu Muzeul Municipiului București, cu operatorii din turism și alimentația publică, în vederea unui acces mai facil și mai larg al acestei categorii de vizitatori. Astfel, s-ar putea introduce biletele combinate pentru toate obiectivele turistice și muzeale din zonă.

Întrucât România este vizitată de un număr în creștere de turiști străini, ei vor trebui să constituie beneficiarul-țintă pe termen lung al MNIR, care trebuie atras la muzeu printr-o strategie de publicitate mai adecvată obișnuințelor de consum cultural de pe piețele lor de origine. În acest sens, MNIR trebuie să lanseze o nouă versiune a web-site-ului (cu texte în limba română, engleză, franceză, germană, spaniolă și chineză), care va avea disponibile toate informațiile de interes traduse în limbi de circulație internațională.

În vederea atingerii acestui obiectiv, în perioada de management 2017-2021 MNIR va trebui să încheie parteneriate cu operatorii de turism importanți astfel ca acești să aibă posibilitatea de a introduce în pachetele de servicii prin care le propun vizitatorilor

produsele culturale ale muzeului și oportunitățile oferite de acesta în petrecerea timpului liber.

Managementul MNIR își propune semnarea unor acorduri de parteneriat cu companiile aviatice și alte firme de transport de pasageri, precum și cu principalele unități hoteliere din București, în vederea atragerii vizitatorilor care trec prin Capitală spre vizitarea MNIR.

În perioada de refacere a MNIR, trebuie pregătite pentru a fi implementate imediat după redeschidere programe de vizitare de cel puțin 6 zile pe săptămână și a celor în afara celor tradiționale de funcționare a muzeelor din România (9/10-17/18), seara și noaptea, precum și în majoritatea zilelor de sărbătoare.

În perioada 2011-2016, managementul MNIR și-a îndreptat atenția spre trei categorii de public, până atunci neglijate de instituție, publicul din provincie și străinătate și cel virtual. În 2015, publicul din provincie și străinătate a egalat numeric pe cel care a vizitat expozițiile și evenimentele culturale organizate la sediu, iar în 2016, chiar l-a depășit numeric. Tot în 2015, publicul virtual, care a accesat expozițiile digitale ale MNIR a ajuns să depășească de peste 2 ori publicul real, de la sediu și din provincie.

Având în vedere situația specială în care se va afla MNIR în perioada 2017-2021, cu sediul implicat într-un vast proces de consolidare, restaurare și de refacere a expoziției permanente, aceste direcții de interacționare cu publicul vor deveni prioritare.

În general, toată gama de produse și servicii muzeale ale MNIR trebuie să fie atractive și să ofere beneficii reale publicului consumator de cultură, actual și potențial. Acestea fapt trebuie comunicat, însă, eficient. Astfel, chiar dacă pentru segmentarea publicului beneficiar se utilizează criteriile socio-demografice (vârstă, educație, nivel de trai, zonă de rezidență etc.), considerăm necesară realizarea profilului consumatorului. În acest scop trebuie avute în vedere nevoile valorile și stilul său de viață, astfel încât strategia de dezvoltare a produselor culturale proiectate și oferite de MNIR să fie corelate cu aceste valori și nevoi.

Pentru o mai bună accesibilitate, atât publicul român, cât și cel străin și-a exprimat frecvent cererea de micșorare a tarifelor de vizitare, fapt care s-ar putea realiza dacă subvenția bugetară pentru MNIR ar fi mai consistentă. O reducere a tarifelor ar fi în concordanță și cu cerința europeană de lărgire a accesului marelui public la muzeu, dar aplicarea ei este dependentă și de nivelul tot mai ridicat al costurilor necesare pentru menținerea stării de funcționare și de confort a instituției, la parametri similari celor practicați la nivel internațional.

6. Profilul beneficiarului actual;

Studiile efectuate până acum au scos în evidență faptul că profilul beneficiarului actual al MNIR este următorul: bărbat, de naționalitate română, matur, cu vârsta cuprinsă între 18-50 ani, cu studii superioare sau medii, din mediul urban, care vizitează MNIR pentru că a citit sau a auzit despre el sau despre evenimentele organizate aici din presă sau mediul on-line. Este însoțit de familie sau colegi, vine să se instruiască, îi plac expozițiile permanente și cele temporare, apreciază ghidajul ca bun, va mai reveni, cu prima ocazie și are, în mod frecvent, observații critice sau propuneri. El este îndeaproape flancat de turistul străin, bărbat matur, membru al clasei mijlocii, care s-a informat despre MNIR din literatura turistică și din mediul on-line. Scopul declarat al vizitei este lărgirea cunoașterii sale și dorința de a vedea piese celebre (tezaure din expoziția Tezaurului Istoric) și copia Columnei lui Traian. Are, în mod frecvent, observații critice și propuneri.

Evoluția profilul beneficiarului actual va trebui să fie urmărită prin noi investigații sociologice, mai ales în etapa imediat următoare redeschiderii MNIR. Foarte probabil că în jurul anului 2021 va fi necesară elaborarea unei noi strategii de atragere a publicului către muzeu, în special a copiilor, a persoanelor de vârstă a III-a, ca și a acelei părți a publicului potențial, de vârstă matură, care acum nu vrea/nu poate să beneficieze de serviciile culturale ale MNIR. Faptul acesta presupune găsirea unor căi de comunicare adecvate cu publicul de vârstă școlară, maturii activi și cu seniorii, prin dezvoltarea unor noi programe

educative și evenimente dedicate vârstei copilăriei și prin mediatizarea facilităților de care cetățenii de vârstă a III-a se vor bucura dacă vor vizita MNIR.

B. Analiza activității MNIR și propuneri de restructurare și/sau reorganizare, după caz;

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției;

Cel mai important obiectiv strategic al fostului proiect managerial, acela de a relansa procesul de consolidare, restaurare a sediului instituției și de refacere a expoziției de bază a fost realizat. În 2015 au fost efectuate expertizele geo-tehnice, au fost pregătite regulamentul și tematica concursului internațional de soluții *Noul MNIR*, ținut sub egida UIA. La 1 februarie 2016 a fost lansat concursul, care s-a finalizat la 1 iulie a.c., prin desemnarea câștigătorilor locurilor I, II și III. În prezent, au fost demarate negocierile pentru semnarea contractului de proiectare. Operațiunea de proiectare este prevăzută să dureze 365 de zile, urmând, ca apoi UMP să negocieze contractul de execuție pentru lucrările de construcții și amenajări interioare. Se preconizează ca acestea să se încheie, în 5 ani, la sfârșitul lui 2021, prin redeschiderea MNIR pentru public. În paralel, UMP negociază cu o instituție financiară internațională obținerea unui credit, pentru finanțarea lucrărilor.

În anii 2012-2016 au fost amenajate și mobilate 25 de spații noi de depozitare temporare, în fostele săli de expoziție, au fost refăcute expozițiile permanente ale Tezaurului Istoric și Columnei lui Traian, a fost reamenajat spațiul expozițional din holul mare și din aripa dinspre strada Franceză (fostul Muzeu Național Filatelic), a fost refăcut și extins sistemul de securitate al depozitelor, de supraveghere video și de climatizare, a fost repus în funcțiune laboratorul de restaurare metale, au fost igienizate subsolurile, spațiile șantierului abandonat în 2006, acoperișul și curtea interioară.

A fost declanșată operațiunea de digitizare a patrimoniului, în primul rând a colecției de manuscrise și carte veche (peste 180.000 pagini scanate), a colecției de fotografii istorice, stampe și hărți, precum și a întregii arhive de evidență primară a colecțiilor.

În anii 2011-2016, colecțiile MNIR au crescut cu 20.000 de piese, prin achiziții, donații și introducerea în patrimoniu a descoperirilor arheologice și numismatice neinventariate (mai mult de 50% din creșterea patrimoniului s-a realizat prin donații). A fost inițiat procesul de reevaluare a patrimoniului, a cărui valoare a crescut de la cca 3.400.000 lei, în 2010, la peste 1.000.000.000, în 2015 (după reevaluarea a numai cca 10% din numărul total al pieselor).

În timpul precedentului mandat managerial, MNIR a desfășurat o activitate cu publicul extrem de dinamică și diversă. Au fost vernisate 168 de expoziții la sediu, în țară și străinătate, dintre care câteva reprezintă adevărate repere culturale ale muzeografiei românești contemporane – *Stindardul liturgic al lui Ștefan cel Mare* (2011, Republica Moldova), *Genio Helvetic* (2012), *Comorile Chinei* (2013), *Aurul și argintul antic al României* (2013) (vernisată și în 14 muzee din țară, între 2014 și 2016), *Genio Gallico* (2014), *Haina îl face pe om* (2014), *Regele a murit, trăiască regele* (2014), *Radiografia unei lumi dispărute* (2015), *Comorile României* (2016, prezentată la Muzeul Național al Chinei și Muzeul Provinciei Sichuan din Chengdu), *România – Civilizații suprapuse* (2016), *România în Marele Război* (2016). Toate expozițiilor mari au fost realizate în cooperare cu numeroase muzee din București și din țară, contribuind la diseminarea tehnicilor și procedurilor muzeale moderne în rețeaua muzeală națională, cooperarea inter-muzeală și accesul unui public divers la mai buna cunoaștere a patrimoniului nostru cultural.

În perioada 2011-2016, MNIR s-a orientat spre spațiul virtual, implementând 7 mari proiecte de prezentare digitală a patrimoniului – de la tururi virtuale, la expoziții virtuale cu o tematică foarte diversă, cu un mare succes la public.

De asemenea, MNIR a editat 51 de volume – cataloage de expoziție, cataloage de colecție, periodice, multe cu texte bilingve, cu o prezentare elegantă și la prețuri accesibile.

În perioada 2011-2016, MNIR a participat la realizarea a 14 proiecte europene sau naționale de cercetare și a efectuat cercetări arheologice sistematice și preventive în situri din Transilvania, Muntenia și Dobrogea aparținând epocilor neolitică, bronzului, primei epoci a fierului, dacice, romane și medievale.

MNIR este joacă un rol major în cercetarea și expertizarea patrimoniului cultural mobil din România, fiind principala instituție la care se apelează pentru autentificarea, expertizarea și evaluarea unor bunuri de patrimoniu, consultanță pentru protecția patrimoniului cultural național și combaterea traficului ilicit de bunuri culturale, cercetări arheologice preventive mai ales pentru marile lucrări de infrastructură etc.

Toate acestea au însemnat un uriaș reviriment al imaginii publice a MNIR atât în țară, cât și în străinătate, ca și o reafirmare și consolidare a poziției sale de instituție emblemă a sistemului muzeal românesc.

2. Concluzii:

2. 1. Reformularea mesajului, după caz;

Mesajul principal al MNIR este „Vă așteptăm la întâlnirea cu istoria!”

MNIR este, încă de la deschiderea sa, în anul 1972, un mare muzeu de istorie și arheologie, reprezentativ pentru a ilustra succesiunea civilizațiilor preistorice, antice și medievale în spațiul geografic al României, nașterea și evoluția istorică poporului român, dezvoltarea națiunii sale moderne și contemporane. Patrimoniul administrat de MNIR este nu numai unul foarte bogat (cca 750.000 de piese), dar și unul extrem de complex, acoperind toate regiunile istorice ale României și toate aspectele vieții economice și sociale, de la viața cotidiană, la organizarea politică și creația artistică, tehnologică și științifică. Patrimoniul MNIR ilustrează, în cel mai înalt grad, contribuția locuitorilor din acest spațiu geografic la dezvoltarea civilizației europene și a creației umane, în general. Acestea fac din MNIR un muzeu de istorie unic în peisajul cultural românesc și la nivelul Europei de Sud-Est și Centrale. MNIR are o mare experiență în studierea, punerea în valoare și protejarea patrimoniului cultural național.

MNIR este perceput favorabil de categorii foarte diferite de vizitatori, adresabilitatea mesajului acestuia fiind deosebit de largă. Atracția publicului, de cele mai diverse categorii, pentru istorie și arheologie este unul dintre principalii factori de succes pentru muzeu. De asemenea, complexitatea și bogăția colecțiilor (de arheologie, istorie, numismatică, documente, manuscrise, tipărituri, fotografii istorice, mărci poștale, arme, artă plastică și decorativă) permit ca oferta sa specifică să fie extrem de diversă.

În același timp, în perioada 2017-2021, specificitatea instituției în domeniul cercetării științifice și valorificării patrimoniului va trebui focalizată pe mai multe direcții prioritare, legate de tematica viitoarelor expoziții permanente ale *Noului MNIR*:

- documentarea și crearea unei colecții proprii, relevante, privind istoricul comunităților de români din afara României, în vederea deschiderii unei expoziții permanente în cadrul MNIR, în perioada 2022-2024;
- documentarea și crearea unei colecții proprii, relevante, privind universul copilăriei în spațiul românesc, din Preistorie până în secolul XX, în vederea deschiderii unei expoziții permanente în cadrul MNIR, în perioada 2022-2024;
- efectuarea de cercetări arheologice pe principalele câmpuri de luptă din Primul Război Mondial, precum și în arhive și colecții private, pentru crearea și îmbogățirea colecției proprii de artefacte și documente din această perioadă, necesare organizării expoziției dedicată centenarului Desăvârșirii Unității Naționale, din 2018;
- efectuarea de cercetări arheologice, precum și în arhive și colecții particulare pentru crearea și îmbogățirea colecției proprii de artefacte și documente privind universul concentraționar din România anilor dictaturii comuniste;
- efectuarea de cercetări arheologice în vederea îmbogățirii și completării colecției proprii privind civilizațiile epocii bronzului, primei epoci a fierului, geto-dacice, a Evului Mediu timpuriu și dezvoltat și perioadei pre-moderne, necesare viitoarelor expoziții permanente;

- efectuarea de cercetări în arhive și colecții private în vederea îmbogățirii colecției proprii de artefacte și documente privind viața cotidiană în spațiul românesc în secolele XVIII-XX.
- efectuarea de cercetări în arhive și colecții muzeale și private pentru reconstituirea istoriei urbane a zonei Centrului istoric în care este plasat sediul muzeului, a Palatului Poștelor, Telegrafului și Telefoanelor și MNIR, în vederea organizării unei expoziții dedicate acestora, în cadrul viitoarei expoziții permanente.

2. 2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii;

Pentru perioada 2017-2021, în vederea îndeplinirii misiunii MNIR, propunem următoarele obiective:

În domeniul *conservării patrimoniului cultural mobil*:

- a) obținerea în administrare sau închirierea unor spații destinate și amenajarea lor în vederea utilizării acestora ca depozite și laboratoare, pe perioada cât sediul MNIR va fi afectat de ample lucrări de consolidare, restaurare și reamenajare;
- b) documentarea întregului patrimoniu, pe măsură ce va fi ambalat, în vederea relocării;
- c) organizarea transportului patrimoniului MNIR de la sediu la noile locații, în condiții de totală siguranță;
- d) reșezarea patrimoniului în noile spații de depozitare;
- e) amenajarea depozitelor subterane din zona fostei curți interioare, a depozitelor-tampon din spațiile expoziționale, precum și a laboratoarelor de intervenție rapidă, situate în sediul refăcut al MNIR;
- f) readucerea părții celei mai importante a patrimoniului MNIR și depozitarea ei în noile spații amenajate.

Estimăm că în operațiunea de amenajare a depozitelor și laboratoarelor, precum și cea de relocare a patrimoniului se va derula în perioada 2017-2018, prin folosirea întregii resurse umane a instituției și cu participarea unor firme specializate. Cea de a doua fază a relocării patrimoniului va avea loc în anii 2020-2021.

În domeniul *conservării și restaurării patrimoniului*:

- a) verificarea stării de conservare a întregului patrimoniu, după relocarea sa din sediul MNIR și luarea de măsuri de conservare preventivă;
- b) restaurarea a minimum 8.000-10.000 de piese care vor fi prezentate în noua expoziție permanentă.

Având în vedere amploarea necesarului de piese de restaurat, diversitatea suporturilor din care sunt făcute, ca și natura complexă a acestor operații, va fi necesară nu numai extinderea capacității de lucru a laboratoarelor și angajarea unui număr suplimentar de personal specializat, dar și recurgerea la serviciile unor alte muzee sau firme acreditate, din țară sau străinătate, mai ales pentru colecția de pictură, artefacte din lemn și piatră etc., deoarece MNIR nu are în structura sa de personal restauratori pentru acest gen de suporturi sau tehnici. Operațiunea de restaurare și conservare a pieselor care vor fi expuse în expoziția permanentă va avea loc în anii 2018-2021 (prima parte).

- a) continuarea digitalizării patrimoniului MNIR (inclusiv 3D), în primul rând a fondului de carte veche și rară, documente, fotografii istorice, cartografie, artă, arheologie și numismatică;

În domeniul *cercetării științifice și al documentării patrimoniului cultural mobil* al MNIR în perioada 2017-2021 prioritățile managementului ar fi următoarele:

- a) concentrarea pe cercetarea patrimoniului propriu, precum și pe fonduri arhivistice, colecții muzeale și private, în vederea îmbogățirii și diversificării colecțiilor noastre, precum și pentru organizarea noii expoziții permanente;

În ceea ce privește *îmbunătățirea sistemului de evidență și de digitizare a patrimoniului MNIR*, în perioada 2017-2021, prioritățile managementului ar fi următoarele:

a) urmărirea și dinamizarea procesului de evidență a patrimoniului cultural mobil, compatibilitatea cu programul de evidență DOCPAT;

b) finalizarea aducerii la zi a evidenței și documentării colecțiilor MNIR și deschiderea lor accesului public on-line, în ritm de minimum 10.000 de piese pe an, între anii 2019-2021;

c) continuarea în ritm susținut a clasării patrimoniului mobil în categoriile *Tezaur și Fond*;

d) finalizarea reevaluării patrimoniului MNIR;

e) dezvoltarea programului propriu de evidență centralizată a patrimoniului, consultarea bazei de date și de către specialiști din afara muzeului, în vederea facilitării cercetării patrimoniului MNIR și a colaborării dintre instituții.

În ceea ce privește *punerea în valoare a patrimoniului MNIR*, în perioada 2017-2021, proiectul managerial va avea în vedere următoarele direcții principale:

a) prelungirea activității cu publicul la vechiul sediu cât mai mult posibil, din punctul de vedere al securității și conservării patrimoniului și accesului în condiții de siguranță și confort a publicului;

b) obținerea în administrare sau prin închiriere a unui spațiu pentru continuarea activităților cu publicul, în perioada 2018-2021, când sediul MNIR va fi afectat de lucrări de construcție și amenajare a expoziției permanente;

c) realizarea în București, în țară și străinătate a unor manifestări expoziționale de amploare, mai ales legate de celebrarea Centenarului Desăvârșirii Unității Naționale în 2018 și a marcării președinției românești a Uniunii Europene în 2019;

d) realizarea de produse culturale noi – expoziții itinerante foto-documentare – care, cu eforturi financiare minime, pot aduce beneficii culturale și de imagine importante pentru MNIR și patrimoniul cultural românesc;

e) continuarea și extinderea proiectelor de expoziții virtuale, ca o altă modalitate de a păstra vie în spațiul public imaginea colecției muzeului, în perioada cât sediul MNIR va fi în refacere;

f) prezență importantă în Biblioteca digitală europeană Europeana.eu

g) realizarea noii expoziții permanente a MNIR, precum și a expoziției virtuale care o va însoți, la cele mai recente standarde ale muzeotehnicii;

h) organizarea la MNIR a unor conferințe, mese rotunde și sesiuni științifice în care să fie analizate problemele legate de tematica noii expoziții permanente, la care să fie invitați cercetători, muzeografi, istorici, istorici de artă și specialiști în patrimoniu din țară și străinătate;

i) publicarea regulată a periodicelor științifice ale MNIR – *Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice*, care să valorifice editorial rezultatele cercetărilor efectuate de specialiștii din domeniu de către specialiștii instituției, a altor specialiști din țară și din străinătate;

j) publicarea cataloagelor expozițiilor temporare organizate în București, în țară și străinătate, în perioada 2018-2021;

k) pregătirea pentru publicare, în mai multe limbi, a cataloagelor de colecție, albumelor, broșurilor, pliantelor și altor materiale promoționale, care să prezinte, tematic, cele mai importante trăsături ale vechilor civilizații din spațiul românesc, a istoriei și civilizației românilor în Evul Mediu, epoca modernă și contemporană, a celor mai valoroase bunuri culturale mobile deținute în colecțiile MNIR, care să fie disponibile în momentul redeschiderii muzeului;

l) realizarea unei serii de filme documentare (pe suport DVD) despre istoria monumentului de arhitectură Palatul Poștelor, Telegrafului și Telefoanelor și a MNIR și colecțiilor sale;

m) obținerea fondurilor de cercetare naționale și europene în vederea finanțării unor programe de cercetare pentru creșterea eficienței și performanțelor în domeniul cercetării științifice în cadrul fiecărei secții muzeale;

n) constituirea unor parteneriate strategice cu instituții muzeale de primă mărime din țară (MNAR, MNȚR, MNSDG, MNC, MNAC, MNBrukenthal, MNIT, CNMM, MINAC, MNU-Alba Iulia, MȚC-Oradea, MNS-Sf. Gheorghe, CMBucovina), cu muzeele județene și municipale, precum și cu alte instituții care administrează patrimoniu cu caracter istoric și arheologic (Academia Română, Arhivele Naționale, Universitățile, cultele religioase). Acest patrimoniu poate constitui sursa organizării unor expoziții și manifestări culturale comune de mare impact la publicul din țară și din străinătate;

o) elaborarea unor parteneriate cu instituții muzeale din străinătate, în vederea diversificării ofertei cultural-educative a MNIR, atenția managementului îndreptându-se mai ales către ariile culturale din R. Moldova, Marea Britanie, Franța, Germania, Austria, Italia, Spania, Polonia, Ungaria, Cehia, Slovacia, Ucraina, Lituania, Bulgaria, Serbia, Croația, Macedonia, Grecia, Albania, Turcia, China, Japonia, Qatar și SUA;

p) perfecționarea permanentă a personalului de specialitate prin vizite de documentare în țară și străinătate în vederea realizării noii expoziții permanente a MNIR, participarea la congrese și simpozioane în țară și străinătate și obținerea unor burse de specializare;

q) continuarea formării profesionale a angajaților muzeului, mai ales în sensul specializării lor în domeniul accesării fondurilor de finanțare pe proiecte, pentru aceasta fiind necesară crearea unui birou special, dedicat obținerii finanțării externe a programelor și proiectelor MNIR;

r) atragerea comunităților creative (artiști plastici, designeri) în cadrul unor proiecte comune desfășurate la MNIR (indoor sau outdoor), ale căror creații (replici sau obiecte inspirate din patrimoniul muzeului) vor constitui o atracție pentru viitorii vizitatori și vor putea fi valorificate prin magazinele de suveniruri din incinta instituției.

În domeniul *educației muzeale* proiectul managerial pentru perioada 2017-2021, propune următoarele acțiuni:

Având în vedere incertitudinile care planează, în acest moment, asupra posibilității obținerii unui sediu alternativ, funcțional, în perioada când clădirea actuală a MNIR va deveni indisponibilă pentru activitățile cu publicul, datorită desfășurării unor importante lucrări de consolidare, restaurare, reamenajare a spațiilor interioare și a organizării expoziției permanente, cea mai mare parte a activităților cu publicul, în perioada 2018-2021, se vor desfășura la sediul altor instituții din țară și străinătate. De asemenea, în această perioadă se vor realiza mai multe studii privind necesitățile de servicii culturale oferite de muzee, în general și de MNIR, în particular, ale publicului românesc și turiștilor străini:

a) realizarea unor studii profesionale pentru cunoașterea publicului și a preferințelor sale, acestea constituind punctul de plecare pentru construirea strategiilor de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung a MNIR.

b) crearea suporturilor tematice, în format tipărit și electronic, pentru programele educative derulate de muzeu în perioada imediat următoare redeschiderii sale pentru public;

c) diversificarea și adaptarea continuă a ofertei culturale și educaționale a MNIR, în conformitate cu situația specială a instituției, în perioada 2018-2021 și de nevoile publicului intern și extern;

d) colaborarea MNIR cu instituții școlare din București și din alte județe, pentru realizarea unor proiecte educaționale comune (ore de istorie și educație privind patrimoniul), menite să pregătească și atragă publicul tânăr la muzeu;

e) pentru publicul adult propunem organizarea unui ciclu de conferințe pe teme de arheologie, istorie, cultură și istoria artei, așa cum se vor oglindi ele în tematica noii

expoziții permanente a MNIR, susținute de specialiști din muzeu și personalități științifice de renume din lumea academică.

În privința *promovării MNIR și a dezvoltării strategiei de marketing* principalele direcții de acțiune pentru îndeplinirea misiunii propuse sunt prezentate în detaliu la punctul E 5 din prezentul proiect de management.

C. Analiza organizării MNIR și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz:

1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente;

MNIR din București este o instituție publică de cultură de importantă națională, cu personalitate juridică, care funcționează în subordinea MC. Muzeul este organizat și funcționează potrivit unui ROF aprobat prin OMC nr. 2617 din 12.09. 2014.

Prin ROF, MNIR este condus de un manager, numit prin ordin al ministrului Culturii care, în exercitarea atribuțiilor sale, este ajutat de doi directori adjuncți și un contabil șef, numiți prin ordin al ministrului culturii. Personalul muzeului cuprinde: personal de conducere, personal de specialitate și personal auxiliar. MNIR funcționează organizat pe secții, servicii, birouri și compartimente. Structura organizatorică a muzeului este conformă organigramei (Anexa I la ROF), secțiile, serviciile și birourile fiind conduse de către un șef de secție, de serviciu și birou, iar compartimentele sunt coordonate de către un coordonator. Numărul maxim de posturi aprobate prin Statul de Funcții valabil de la data de 01.07.2016 este de 155.

În conformitate cu prevederile Legii nr. 311/2003 a muzeelor și colecțiilor publice, republicată, în cadrul MNIR funcționează Consiliul de Administrație ca organism deliberativ care sprijină activitatea managerului, precum și Consiliul Științific, organism de specialitate, tot cu rol consultativ.

În baza ROF al MNIR și cu respectarea reglementărilor legale în vigoare a fost adoptat Regulamentul Intern al instituției (mai departe RI), prin decizia directorului general nr. 22 bis din 04.05.2003. Prin RI se reglementează raporturile de muncă individuale dintre instituție și salariații săi, regulile privind protecția, igiena și securitatea în muncă, drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților, procedura de soluționare a cererilor sau reclamațiilor individuale ale salariaților, procedurile concrete privind disciplina muncii, abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile. La baza elaborării acestui document au stat următoarele acte normative: Legea nr. 53/2003 – Codul Muncii, HG nr. 250/1992 privind concediul de odihnă și alte concedii ale salariaților și Contractul colectiv de muncă la nivel de ramură – cultură pe anii 2006-2008.

Întrucât RI a fost elaborat cu mulți ani în urmă și, având în vedere faptul că, între timp, legislația pe baza căruia a fost el alcătuit s-a modificat, este absolut necesară elaborarea unui nou regulament al MNIR, în conformitate cu legislația actuală și noul ROF al instituției. De asemenea, este în vigoare un Cod de conduită și etică al personalului MNIR, în vigoare din 2015 și actualizat la 17.02.2016.

Actele normative incidente funcționării MNIR sunt:

- Legea nr. 311/2003 privind muzeele și colecțiile publice, care reglementează regimul juridic general, clasificarea și principiile organizării și funcționării muzeelor și colecțiilor publice;
- Legea nr. 182/2000 privind protejarea patrimoniului cultural național mobil;
- Legea nr. 422/2001 privind protejarea monumentelor istorice.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne:

În perioada imediat următoare propunem modificarea ROF al MNIR, în vederea adaptării activității instituției la marile provocări legate de implementarea proiectului *Noul MNIR*, de refacere a muzeului și pentru o mai mare eficientizare pe următoarele direcții: activitatea de specialitate, relații publice, marketing cultural și educație muzeală, activitatea de IT, financiar-contabilă și tehnico-administrativă.

Pentru eficientizarea activității de specialitate a muzeului, propunem crearea unui post nou de director adjunct, însărcinat cu coordonarea activităților tehnico-administrative, precum și a următoarelor secții, servicii, birouri și compartimente de specialitate noi: *Secția Organizare Expoziții, Compartimentul Organizare Expoziții și Publicații, Biroul Arheologie Preistorică, Biroul Arheologie Clasică și Medievală, Compartimentul Istoria Românilor din Afara Granițelor, Compartimentul Istoria Copilăriei, Compartimentul Cartografie Istorică, Biroul Cabinet Numismatic, Compartimentul Istorie Poștală, Compartimentul Evidența și Gestiunea Fondului Filatelic și Compartimentul Bibliotecă.*

Crearea unei astfel de structuri noi cum sunt cele ale *Compartimentul Istoria Românilor din afara Granițelor, Compartimentul Istoria Copilăriei, Compartimentul Cartografie Istorică*, precum și cel al *Secției organizare de expoziții și Compartimentul Bibliotecă* devine absolut necesară, în condițiile în care în următorii 5 ani va fi refăcută întreaga expoziție permanentă, atât în structura ei clasică – de arheologie preistorică, clasică, medievală, lapidarium și copia Columnei lui Traian, de istorie medievală, modernă și contemporană, de numismatică și medalistică, a Tezaurului Istoric, a Muzeului Național Filatelic, de istorie a Centrului Vechi, Palatului Poștelor și Telegrafului și a Muzeului Național, precum și pregătirea de la zero a constituirii a două mari colecții și expoziții permanente noi, cea consacrată românilor dinafara granițelor și cea a universului copilăriei. De asemenea, *Secția organizare de expoziții* va trebui să coordoneze organizarea marilor expoziții preconizate să fie prezentate în țară și străinătate, în anii 2018-2019, precum și activitatea editorială de mare amploare necesară asigurării materialelor tipărite disponibile publicului în momentul redeschiderii MNIR. De asemenea, prin proiectul *Noul MNIR*, biblioteca MNIR va căpăta statutul de bibliotecă publică. Importanța tot mai mare pe care o va avea componenta digitală atât în evidența activităților curente ale instituției, cât mai ales în funcționarea noilor expoziții permanente și temporare ale MNIR impune mărirea numărului angajaților actualului compartiment IT.

Pentru rezolvarea problemelor tehnice și administrative atât de numeroase, complexe și presante care vor apărea în gestionarea activităților specifice unui muzeu național, aflat în plin proces de consolidare și restaurare a clădirii, de amenajare de spații de depozitare și laboratoare, precum și de relocare repetată a patrimoniului, este imperios necesară angajarea unui director tehnic, care să coordoneze *Serviciului Tehnico-Administrativ*, cu scopul de a se asigura urmărirea îndeplinirii prevederilor contractului de proiectare a *Noului MNIR* și implementarea lui prin lucrări de construcții-montaj, de reamenajare funcțională a spațiilor destinate activităților expoziționale și pentru alte activități cu publicul, pentru depozite, laboratoare și birouri, precum și asigurarea funcționării, la parametri necesari, a tuturor spațiilor proprii ale muzeului, în perioada de refacere a sediului din Calea Victoriei nr. 12, precum și a gestionării judicioase a materialelor consumabile și a dotărilor logistice ale instituției.

De asemenea, tot pentru coordonarea și eficientizarea efortului considerabil pe care va trebui să-l facă personalul de specialitate în perioada relocării patrimoniului și a pregătirii expozițiilor permanente, consider necesară reorganizarea tuturor secțiilor de specialitate, după cum urmează:

- a) *Secția Arheologie*, având în componența sa următoarele birouri – *Biroul arheologie preistorică, Biroul arheologie clasică și medievală.*
- b) *Secția Istorie*, având în componența sa următoarele compartimente – *Compartimentul de Istorie medievală, modernă și contemporană, Compartimentul Istoria Românilor din Afara Granițelor, Compartimentul Istoria Copilăriei și Compartimentul Cartografie Istorică.*
- c) *Secția Cabinetul Numismatic și Tezaurul Istoric*, având în componența sa următoarele birouri – *Biroul Cabinetul Numismatic, Biroul Tezaurul Istoric și Compartimentul Centrul Național de Documentare în Domeniul Numismatiei „Octavian Iliescu”.*

- d) *Secția Muzeul Național Filatelic*, având în componența sa următoarele compartimente – *Compartimentul de Evidență și Gestiune Generală și Compartimentul de Istorie Poștală*.
- e) *Secția Relații Publice și Marketing Cultural*, având în componența sa următoarele compartimente – *Compartimentul Relații Publice, Compartimentul Marketing Cultural și Organizare de Evenimente și Compartimentul de Educație Muzeală*.
- f) *Secția Organizare de Expoziții*, având în componența sa - *Compartimentul Centrul Național pentru Documentare în Domeniul Muzeologiei „Radu Florescu” și Compartimentul Organizare de Expoziții și Activități Editoriale*.
- g) *Secția Patrimoniu*, având în componență următoarele compartimente – *Compartimentul pentru Evidență și Gestiunea Generală a Patrimoniului, Compartimentul pentru Supravegherea și Protecția Patrimoniului, Compartimentul de Conservare a Patrimoniului, Compartimentul IT și Compartimentul Bibliotecă*.
- h) *Secția de Investigații Fizico-Chimice și Biologice*, având în componența sa – *Laboratorul Național de Investigații Fizico-Chimice și Biologice, Compartimentul Centrul Național de Cercetări Pluridisciplinare „Alexandra Bolomey”*.
- i) *Secția Restaurare*, având în componența sa următoarele laboratoare – *Laboratorul de restaurare ceramică, Laboratorul de restaurare metale, Laboratorul de restaurare piese din materiale organice*.
- j) *Compartimentul pentru Programe și Proiecte*
- k) *Compartimentul Juridic*
- l) *Compartimentul Secretariat*
- m) *Compartimentul Achiziții Publice*
- n) *Compartimentul Resurse Umane și Salarizare*
- o) *Compartimentul Auditul Public Intern*
- p) *Compartimentul de Combatere a Dezastrelor, de Prevenire a Incendiilor și Siguranță și Sănătate în Muncă*.
- q) *Compartimentul Financiar-Contabil și Casierie*.
- r) *Serviciul Tehnic și Administrativ*, având în componența compartimentele – *Compartimentul Tehnic și Compartimentul Administrativ*.

Având în vedere amploarea și complexitatea sarcinilor care vor trebui să fie rezolvate în perioada refacerii MNIR și a eficientizării activităților, în noua organigramă a instituției secțiile de specialitate, după cum urmează: *Compartimentul Juridic, Compartimentul Secretariat, Compartimentul Achiziții Publice, Compartimentul Resurse Umane și Salarizare, Compartimentul Audit Public Intern, Compartimentul pentru Programe și Proiecte și Compartimentul de Securitate și Sănătate în Muncă* vor fi în coordonarea directă a managerului/directorului general.

Secția Arheologie, Secția Istorie, Secția Cabinetul Numismatic și Tezaur Istoric vor fi direct coordonate de unul dintre directorii adjuncți ai muzeului.

Secția Relații Publice și Marketing Cultural, Secția Organizare de Expoziții, Secția Patrimoniu, Secția Restaurare, Secția Investigații Fizico-Chimice și Biologice, Secția Muzeul Național Filatelic și Compartimentul IT vor fi coordonate de celălalt directorul adjunct.

Compartimentul Financiar-contabil și de Casierie va fi coordonat de către contabilul șef al instituției.

Serviciul Tehnic și Administrativ vor fi coordonate de către directorul adjunct pentru problemele tehnico-administrative.

În ceea ce privește activitatea celor două organisme consultative din subordinea managerului – *Consiliul de Administrație și Consiliul Științific* – propun actualizarea și revizuirea regulamentelor lor de funcționare, precum și extinderea numărului de membri invitați la dezbaterile Consiliului Științific. În privința activității *Compartimentului Resurse Umane și Salarizare* vom propune reactualizarea fișelor de post, în funcție de dinamica și complexitatea activităților ce vor decurge din aplicarea strategiei manageriale, în primul rând, din necesitățile implementării proiectului *Noul MNIR*, precum și posibilitatea de extindere a schemei de personal, prin angajarea unui număr de specialiști sau prin

externalizarea unor servicii, creându-se posibilitatea transformării unor posturi externalizate.

De asemenea, managementul va trebui să asigure continua adaptare și perfecționare a standardelor de control intern/managerial prevăzute de OMFP nr. 946/2005, în scopul actualizării procedurilor operaționale existente și finalizării redactării procedurilor operaționale care mai sunt necesare.

3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate;

Datorită diverselor reorganizări ale MNIR în anii 2009-2012, numărul total al posturilor aprobate a scăzut anual, ajungând în prezent la 155 de posturi. În toate sectoarele de activitate ale instituției personalul este insuficient (muzeografi, restauratori, conservatori, supraveghere, muncitori), față de complexitatea și multitudinea sarcinilor care trebuie rezolvate concomitent.

Secțiile Istorie, Cabinetul Numismatic și Tezaurul Istoric, Muzeul Național Filatelic, Relații Publice și Marketing Cultural, Patrimoniu, Restaurare ale muzeului nu sunt suficient acoperite cu personal de specialitate. În plus, punerea în operă a proiectului de refacere a MNIR implică crearea de noi secții, servicii și birouri, care vor trebui făcute funcționale imediat sau pe termen foarte scurt.

Datorită faptului că până acum doi ani, majoritatea personalului de specialitate nu participase, în ultimele două decenii, la cursuri de perfecționare, cei mai mulți angajați nu au atestatele necesare. De asemenea, datorită structurii organizării sale interne și specificului unor funcții ale MNIR, instituția nu a beneficiat de servicii complet externalizate, în nici un domeniu. După 2011, la cursurile de specializare au fost trimiși angajații ce ocupă posturi de execuție, deoarece reducerea abruptă a personalului instituției a obligat managementul MNIR să găsească soluții pentru ca personalul din această categorie să preia sarcini de serviciu noi (de ex., gestiunea colecțiilor). Deoarece o parte dintre specialiștii MNIR se află spre sfârșitul carierei și urmează a părăsi instituția, prin pensionare, există riscul ca în următorii ani MNIR să aibă o capacitate tot mai redusă să-și asigure unele servicii-cheie, mai ales în ceea ce privește restaurarea, domeniu care, oricum este deja neacoperit în acest moment la nivelul cantitativ și calitativ al patrimoniului excepțional deținut de muzeu. Formarea unui restaurator este un proces costisitor și de lungă durată, care presupune implicare și dorința de a învăța a angajatului. În aceste condiții este necesară participarea personalului de specialitate la cursuri de perfecționare în domeniile: muzeologie, conservare, restaurare, IT cu aplicații muzeale, securitatea colecțiilor în fața dezastrelor naturale sau a celor generate de oameni, precum și la alte cursuri care pot mări capacitatea de reacție profesională a angajaților, atât pe funcțiile de specialitate cât și pe cele auxiliare.

Pentru perioada următoare de management, propunem – pentru persoanele care ocupă funcții de conducere precum și pentru persoanele care ocupă funcții de specialitate și funcții auxiliare – un grafic de participare la cursuri de perfecționare, care să fie corelate cu programele inițiate de INCFC, precum și cu ofertele firmelor specializate (inclusiv din străinătate) și de organizare la sediul MNIR de astfel de cursuri.

În actuala situație specifică a instituției, care se află în pragul declanșării procesului de refacere a sediului și expoziției permanente, precum și de relocare a patrimoniului, nu poate fi luată în discuție problema externalizării unor servicii, fără riscuri majore asupra securității patrimoniului, dar această ipoteză va fi analizată în perioada următoare, pentru a se încerca implementarea sa după redeschiderea muzeului.

4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;

În acest moment, MNIR își desfășoară activitatea doar în spațiile proprii. Acestea sunt localizate în clădirea situată în București, strada Calea Victoriei, nr. 12, împreună cu

terenul aferent, precum și în comuna Nufăru, jud. Tulcea (o bază arheologică). MNIR este singura instituție de acest rang care are în administrare doar clădirea sediului său și nu are filiale sau secții în afara acestuia.

Sediul MNIR a fost construit între 1894 și 1899 și a fost grav afectat de consecințele trecerii timpului, de cea a seismelor din 1940, 1977 și 1990, precum și de lipsa reparațiilor capitale și curente. În 2002 s-a luat decizia realizării unui proiect de consolidare, resaturare și reamenajare muzeistică, finanțat din fonduri puse la dispoziție de MC. Cu acea ocazie, s-au scos din funcțiune depozitele, laboratoarele, cea mai mare parte din sistemele de securitate anti-incendiu și anti-efracție și s-a închis pentru public 90% din expozițiile permanente. Colecțiile au fost instalate, în grabă, fără măsuri de protecție și conservare, în spații improprie, lipsite de mobilierul adecvat. Din varii motive, proiectul a fost oprit pe 22 decembrie 2006 (după ce se cheltuiseră cca 16.000.000 € în 3 ani și ar fi trebuit să se finalizeze în 2005!). În prezent, la 14 ani de la lansarea primului proiect de reabilitare, 60-70% din spațiile sediului MNIR nu sunt proprii pentru orice gen de utilizare specific muzeală (spații expoziționale, depozite, spații pentru alte activități cu publicul). Mai mult decât atât, datorită nefinalizării lucrărilor proiectului de consolidare și restaurare a sediului MNIR, în ultimii 10 ani, clădirea care găzduiește instituția și instalațiile sale au continuat să se degradeze și să ofere condiții tot mai precare atât pentru expunerea, conservarea și securitatea patrimoniului nostru, cât și pentru accesul publicului la serviciile culturale oferite de instituție. În ciuda eforturilor considerabile care s-au făcut între 2011 și 2016 pentru a remedia cât mai multe dintre lipsurile menționate, starea clădirii și a instalațiilor sale este una precară, la limita de jos a funcționării.

Ani de zile MC nu a alocat fonduri pentru reparațiile curente și nici nu a avut în vedere relansarea unui nou proiect de refacere, deoarece MNIR era blocat de un contract cu fostul constructor ROMCONSTRUCT S.R.L., care refuza rezilierea acestui act. De abia în toamna lui 2012, după eforturi imense, s-a obținut rezilierea contractului, prin acordul părților. Prin aceasta, ultimul obstacol legal în calea reluării lucrărilor de refacere a MNIR a dispărut, dar au trebuit să mai treacă încă doi ani înainte ca procesul de reluare a unui nou proiect de refacere să poată fi materializat prin organizarea unui concurs internațional de arhitectură. În 2015 s-au alocat fonduri pentru pregătirea unui concurs internațional de soluții de arhitectură, realizat sub egida UIA. Acesta a fost lansat la 1 februarie 2016 și a fost finalizat la 1 iulie a.c., prin desemnarea câștigătorilor locurilor I, II, și III. Conform regulamentului concursului, MNIR va angaja negocieri cu câștigătorii, în vederea încredințării proiectării *noului MNIR*. Conform tematicii și regulamentului de concurs, clădirea urmează să fie consolidată, restaurată și reamenajată pentru a corespunde, cât mai bine, cerințelor de funcționare ale unui muzeu contemporan. În plus, ar urma ca spațiile utile să fie extinse de la cca 34.000m² la 46.000m², prin acoperirea completă a curții interioare și construirea a 3 nivele subterane, sub această curte, destinate depozitării patrimoniului. De asemenea, ar trebui convertite pentru destinații muzeale și spații din podul clădirii. Conform planificării inițiale, lucrările de consolidare și restaurare a clădirii și de refacere a expoziției permanente urmau să dureze 5 ani, din momentul începerii finanțării. Inițial, erau prevăzute să înceapă în toamna anului 2017, iar finalizarea lor ar urma să aibă loc în 2021, dar evoluția negocierilor pentru contractul de proiectare face ca acest lucru să nu mai poată fi luat în considerare. O primă estimare, realistă, a programării lucrărilor este a doua parte a anului 2018, sfârșitul lui 2021, cu condiția ca proiectarea să se realizeze în 365 de zile, așa cum era prevăzută în Regulamentul concursului și de alocarea unor spații destinate transformării lor în depozite și laboratoare și a fondurilor necesare amenajării acestora și relocării patrimoniului. Până în prezent, în ciuda repetatelor memorii adresate, MC nu a oferit un răspuns la această problemă.

Costul proiectării este estimat la 4.368.000 € (TVA inclus), iar cel al lucrărilor de consolidare, restaurare și reamenajare muzeistică a clădirii la cca 110.000.000 Euro (TVA inclus), totalul ridicându-se la 114.368.000 €. Banii necesari finanțării vor proveni dintr-un credit rambursabil, angajat cu o instituție financiară internațională și de la bugetul de stat. Proiectul *Noul MNIR* va fi cel mai mare demarat vreodată de Guvernul României în domeniul culturii.

Conform programării inițiale a proiectului *Noul MNIR*, la mijlocul anului 2017 actualul sediu al instituției ar trebui să fie închis, în vederea începerii lucrărilor de consolidare, restaurare și refuncționalizare a acestuia, iar patrimoniul instituției trebuie relocat. Avându-se în vedere lipsa unei decizii a MC privind alocarea de spații pentru relocarea patrimoniului, ca și a fondurilor necesare amenajării acestora și a întârzierii semnării contractului de proiectare, considerăm că MNIR va continua să funcționeze în actualul sediu până la sfârșitul anului 2017, începutul anului 2018.

Datorită volumului uriaș de lucrări care vor afecta simultan întreaga clădire și spațiul curții interioare, este exclusă atât păstrarea patrimoniului în incintă, cât și continuarea activității cu publicul în actualul sediu pentru câțiva ani. Cel puțin în anii 2018-2020, grosul activității personalului MNIR va fi îndreptat spre relocarea patrimoniului, conservarea și restaurarea pieselor care vor face parte din viitoarea expoziție permanentă și pregătirea expozițiilor permanente cu piese bi și tri-dimensionale și a celor virtuale. Pe măsură ce lucrările de construcții vor fi finalizate, în anii 2020-2021, personalul MNIR va fi implicat în organizarea noilor depozite din incinta sediului din Calea Victoriei nr. 12 și montarea expozițiilor permanente, pregătirea materialelor destinate publicității, în așa fel, încât la sfârșitul anului 2021, MNIR să fie redeschis publicului.

În vederea menținerii MNIR în atenția publicului în următorii 5 ani, este nevoie ca instituției să-i fie alocat în administrare sau să poată închiria un spațiu corespunzător organizării de expoziții și alte evenimente culturale. Este de dorit ca acesta să ofere condiții de securitate pentru patrimoniul expus și confort minimal pentru public, să fie bine plasat față de rețeaua de transport public și să ofere minimum 1000m² de spații de expunere și 400-500m² spații de depozitare temporare și de birouri. Decizia alocării unui asemenea spațiu este nu numai una tehnică, dar și politică și trebuie luată de MC, în consultare cu managementul MNIR.

5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial;

Conform actualului ROF al MNIR, anexat Caietului de Obiective, managerul este ajutat în procesul managerial de Consiliul de Administrație, Consiliul Științific, directorii adjuncți și contabilul șef. Delegarea responsabilităților se va face conform Legii nr. 500/2002, prin decizie a managerului, care poate delega competențele sale cu privire la propunerea, angajarea și ordonanțarea cheltuielilor pe perioada în care nu se află în instituție.

De asemenea, continuitatea procesului managerial poate fi asigurată atât prin delegarea atribuțiilor managerului către managementul de linie (directori și contabil șef, după cum se propune în noua organigramă), cât și prin implementarea și funcționarea sistemului de control intern/managerial.

Ca urmare a modificărilor pe care le propunem în organigrama MNIR, programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial va trebui să fie reanalizat de către Comisia de monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a dezvoltării sistemului de control intern/managerial împreună cu conducerea muzeului. Comisia elaborează programul de dezvoltare a sistemului de control intern/managerial al MNIR, program care cuprinde obiective, acțiuni, responsabilități, termene și alte măsuri necesare dezvoltării acestuia, cum ar fi elaborarea și aplicarea procedurilor formalizate pe activități. De asemenea, va trebui reanalizat modul de implementare a măsurilor ce se impun a fi luate în urma analizării Registrului Riscurilor.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

1. analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:
 - 1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);

Buget de Venituri -mii lei	Anul								
	2013			2014			2015		
	Buget aprobat	Influențe +/-	Buget modificat	Buget aprobat	Influențe +/-	Buget modificat	Buget aprobat	Influențe +/-	Buget modificat
Total venituri	14.842	+50	14.892	13.938	+12	13.950	17.931	+14	17.945
Subvenții /Alocații	9.822	0,00	9.822	8781	0,00	8.781	15.568	0,00	15.568
Surse atrase/ Venituri proprii	4.831	+50	4.481	4925	+12	4.937	2.355	0,00	2.355

Se remarcă o fluctuație considerabilă a bugetelor în acești 3 ani, supuși spre analiză. Astfel, în anul 2014 veniturile MNIR au fost cu 954.000 lei mai mici, decât în 2013, datorită reducerii subvenției bugetare cu suma de 1.041.000 lei, compensată însă de creșterea cuantumului veniturilor proprii cu 456.000 lei, peste un nivel deja complet nerealist. În anul următor 2015 totalul veniturilor a crescut cu 3.995.000 lei, creștere datorată suplimentării subvenției cu suma de 6.787.000 lei, din care cea mai mare parte au fost alocații organizării expoziției *Comorile României* în China. În toate cazurile, volumul veniturilor proprii stabilite de MC a fost decis arbitrar, fără nici o legătură cu posibilitățile reale ale unei instituții muzeale care funcționa cu cca 10% din capacitatea ei de a oferi servicii culturale publicului, iar posibilitatea de a obține venituri din serviciile arheologice a fost mult redusă, datorită diminuării investițiilor în infrastructură în anii 2013-2015.

1.2. Bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital).

Bugetul de cheltuieli - mii lei	Anul								
	2013			2014			2015		
	Buget aprobat	Influențe +/-	Buget modificat	Buget aprobat	Influențe +/-	Buget modificat	Buget aprobat	Influențe +/-	Buget modificat
Total cheltuieli	14.842	+50	14.892	13.938	+12	13.950	17.931	+14	17.945
Personal	4.111	0,00	4.111	4.416	0,00	4.416	4.820	0,00	4.820
Bunuri și servicii, <i>din care:</i>	9.200,55	0,00	9.200,55	3.752	0,00	3.752	12.096	0,00	12.096
Cheltuieli	1.116	0,00	1.116	2.373	0,00	2.373	4.966	0,00	4.966

de întreținer e									
Colabora tori	871.751	0,00	871.751	103.652	0,00	103.652	422.645	0,00	422.645
Cheltuieli de capital	1.156,45	+50	1.206,45	36	+12	48	999	0,00	999

Nr. crt.	Numele programului *finanțat prin Programul minimal	Descrierea programului	Denumirea proiectelor realizate în cadrul programului	Devizu l estimat pe proiect (lei)	Devizul realizat pe proiect (lei)	Număr beneficiar i pe proiect
0	1	2	3	4	5	6
1.	Programul nr. 1 PATRIMONIUM	Îmbogățirea patrimoniului prin achiziții și cercetări proprii și valorificarea patrimoniului MNIR și a contribuțiilor științifice ale specialiștilor din domeniu.	1 proiect Îmbogățirea patrimoniului cu 2700 piese	100.000	136.000	Nu este destinat, în mod direct, publicului
2.	Programul nr. 2 THESAURUS	Program vizând clasarea patrimoniului	1 proiect Realizarea a 40 de dosare de clasare (560 piese).	50.000	59.298,75	Nu este destinat, în mod direct, publicului
3.	Programul nr. 3 MOZAIC	Organizarea de expoziții de mare amploare la sediu, la instituții de specialitate din țară sau străinătate.	5 proiecte privind prezentarea expoziției Stindardul liturgic al lui Ștefan cel Mare – De la facere la refacere la București, Ploiești, Târgoviște, Piatra Neamț,	110.000	110.000	96.021 fără posibilitat ea de a defalca nr. de vizitatori la fiecare locație

			lași.			
4.	Programul nr. 4 leșirea din incintă	Realizarea unor expoziții în spații neconvenționale	3 proiecte legate de realizarea unor expoziții la sediul MAE, BCR și Teatrul Regina Maria din Oradea	20.000	20.000	Nr. de vizitatori incluși în nr. total de 96.021
5.	Programul nr. 5 ARGUS	Realizarea sistemului de securitate a patrimoniului MNIR și a bazelor de date de imagini ale patrimoniului	1 proiect, implicând realizarea sistemului de supraveghere video și securitate a patrimoniul MNIR	100.000	100.000	Nu este adresat, în mod direct, publicului
6.	Programul nr. 6 Imago Romaniae	Realizarea unui site destinat prezentării documentelor iconografice reprezentând spațiul românesc din secolul al XV-lea până la 1947	2 proiecte vizând scanarea, crearea metadatelor și postarea a 3.000 de imagini și 12 studii și editarea unui volum special dedicat stațiunilor balneoclimatice din România	120.000	148.219,84	25149
7.	Programul nr. 7 Oameni, locuri și comori	Realizarea unui site destinat prezentării istoriei secrete a tezaurilor	1 proiect destinat prezentării a trei descoperiri importante - Coiful de la Coțofănești, rhytonul de la Poroina și tezaurul de Agighiol	30.000	30.000	648
8.	Programul nr. 8 Lăsați copiii să vină la mine	Program de educație muzeală destinat copiilor	1 proiect legat de educația muzeală pt.	40.000	44.475,76	96.021 fără posibilitate a de a

		și adolescenților	copii			defalca nr. de beneficiari
9.	Programul nr. 9 Cu toții împreună	Program destinat prezentării istoriei și moștenirii culturale a minorităților, popoarelor europene și extraeuropene	3 proiecte Realizarea expoziției Cel de al Doilea Război balcanic Publicarea catalogului expoziției Cel de al Doilea Război balcanic Participarea la pregătirea expoziției virtuale Sharing History – Europe and the Arab World – 1812-1918	10.000	10.000	96.021 fără posibilitatea de a defalca nr. de beneficiari
10.	Programul nr. 10 MANUSCRIPTUM	Digitizarea colecției de manuscrise, carte veche, fotografie istorică și presă a MNIR, precum și arhivei secției Patrimoniu	2 proiecte, unul vizând digitizarea a 30.000 de manuscrise și cărți vechi și 50.000 pagini din arhiva secției Patrimoniu.	75.000	75.000	Nu este destinat, în mod direct, publicului
11.	Programul nr. 11 Noul nostru muzeu virtual	Realizarea site-ului prezentând versiunea digitală a expozițiilor temporare organizate de MNIR, a unor tururi virtuale a expozițiilor permanente și a unor expoziții virtuale concepute special	1 proiect destinat prezentării a 7 expoziții virtuale și tururi virtuale	50.000	52.952,15	3981

12.	Programul nr. 12 Refacerea expozițiilor permanente ale Tezaurului Istoric și Columnei lui Traian	Proiect vizând îmbunătățire funcționalității spațiilor de expunere și de modernizare a expozițiilor permanente a MNIR	2 proiecte, unul vizând refacerea expoziției Tezaurului Istoric și a Columnei lui Traian	250.000	250.000	Impactul asupra nr. de beneficiari nu poate fi cuantificat
13.	Programul nr. 13 Aurul Carpaților	Organizarea unor mari expoziții la sediul instituției sau itinerante consacrată prezentării celor mai importante valori ale patrimoniului nostru național realizate din metale și pietre prețioase provenite din colecțiile MNIR și a altor muzee din România	2 proiecte destinate realizării expoziției Aurul și argintul antic al României și editării catalogului ei	586.001	588.000	96.021 fără posibilitatea de a defalca nr. de beneficiari
14.	Programul nr. 14 2019 capodopere ale patrimoniului cultural românesc	Program vizând crearea unui site destinat să prezinte 2019 dintre cele mai importante piese din patrimoniul cultural al României, în vederea marcării exercitării de către România a Președinției Uniunii Europene în 2019	2 proiecte, unul destinat prezentării virtuale a 20 capodopere din colecția MNIR care au fost expuse în expozițiile din seria Exponatul lunii și pentru publicarea unui volum special dedicat acestor piese	50.000	34.928	736
15.	Programul nr. 15 Noaptea muzeelor și Ziua Internațională a Muzeelor	Program destinat organizării Noptii Muzeelor	11 proiecte culturale (expoziții temporare, spectacole, ateliere de educație	20.000 (total și pentru programul nr. 16-17)	24.914,94 (total și pentru programul nr. 16-17)	20.000

			muzeală) destinate organizării Noptii muzeelor			
16.	Programul nr. 16 Noaptea de Sânziene la muzeu	Program destinat petrecerii celei mai scurte nopti a anului la MNIR	6 proiecte culturale destinate agrementării unei vizite nocturne la MNIR	20.000 (total și pentru progra mul nr. 16-17)	24.914,9 4 (total și pentru programu l nr. 16- 17)	96.021 fără posibilitate a de a defalca nr. de beneficiari
17.	Programul nr. 17 Week-end la MNIR	Program destinat deschiderii MNIR în ultima noapte de vineri spre sâmbătă de la sfârșitul lui mai până la sfârșitul lui octombrie	12 proiecte culturale (expoziții temporare, spectacole, atelieri de educație muzeală) destinate să sporească atractivitatea unei vizite nocturne la MNIR în sezonul cald	20.000 (total și pentru progra mul nr. 16-17)	24.914,9 4 (total și pentru programu l nr. 16- 17)	96.021 fără posibilitate a de a defalca nr. de beneficiari
18.	Programul nr. 18 Zilele MNIR	Program destinat celebrării istoriei și activității MNIR în prima decadă a lunii mai	12 proiecte culturale (expoziții temporare, spectacole, atelieri de educație muzeală) destinate să prezinte rolul MNIR în	42.000	42.000	96.021 fără posibilitate a de a defalca nr. de beneficiari
19.	Programul nr. 19 Basarabia, de la inventare la realitate	Program destinat prezentării istoriei reale a Basarabiei în cursul ultimilor două secole	7 proiecte legate de organizarea expoziției <i>Basarabia – Oameni, locuri, frontiere – 1812-1947</i> la București, Chișinău, Cahul, Cimișlia,	50.000	50.000	96.021 fără posibilitate a de a defalca nr. de beneficiari

			Bălți, Ploiești, Vălenii de Munte și editarea catalogului expoziției			
20.	Programul nr. 20 <i>90 de ani de la încoronarea de la Alba Iulia</i>	Program destinat celebrării a 90 de ani de la actul care a marcat simbolic desăvârșirea unității naționale a românilor	4 proiecte destinate organizării expoziției <i>90 de ani de la încoronarea de la Alba Iulia</i> la București și Alba Iulia, a unui spectacol muzical și a publicării catalogului expoziției	240.000	240.000	96.021 fără posibilitate a de a defalca nr. de beneficiari
21.	Programul nr. 21 Universul istoric al copilăriei	Program destinat prezentării istoriei copilăriei	3 proiecte, dintre care unul destinat organizării expoziției Bing. Magia jucăriilor, a catalogului expoziției și a unui spectacol artistic destinat copiilor	25.000	25.000	96.021 fără posibilitate a de a defalca nr. de beneficiari
22.	Programul nr. 22 Cercetări arheologice de salvare	Program vizând organizarea cercetărilor arheologice preventive	15 proiecte de cercetare și organizare de evenimente din ciclul Ziua porților deschise	110.000	110.000	Nu este destinat, în mod direct, publicului
23.	Programul nr. 23 Istoria științei și tehnicii	Program destinat prezentării documentelor legate de istoria științei și tehnicii păstrate în colecția MNIR și	2 proiecte vizând organizarea expoziției expoziții – Genio Helvetico – Ceasuri și	120.000	120.000	96.021 fără posibilitate a de a defalca nr. de beneficiari

		a altor muzee și instituții din România și străinătate	cutii muzicale elvețiene din colecțiile muzeale românești și publicarea catalogului expoziției			
Anul 2014						
24.	Programul nr. 1 Mozaic	Organizarea de expoziții de mare amploare la sediu, la instituții de specialitate din țară sau străinătate.	9 proiecte vizând organizarea expozițiilor Haina îl face pe om și Regele a murit! Trăiască regele! Editarea cataloagelor acestor expoziții	140.000	156.927	98.115, fără posibilitatea defalcării nr. de beneficiari
25.	Programul nr. 2 Istoria științei și tehnicii	Program destinat prezentării documentelor legate de istoria științei și tehnicii păstrate în colecția MNIR și a altor muzee și instituții din România și străinătate	4 proiecte destinate organizării expozițiilor Genio Gallico – Ceasuri franceze din colecții muzeale românești și Arme din colecția MNIR și publicării cataloagelor acestor expoziții	59.000	60.331	98.115, fără posibilitatea defalcării nr. de beneficiari
26.	Programul nr. 3 Cu toții împreună	Program destinat prezentării istoriei și moștenirii culturale a minorităților, popoarelor europene și extraeuropene	3 proiecte expoziționale vizând vernisarea expoziției Imaginând Balcanii la Skopje și Athena și a expoziției Pe Dunăre în jos	15.000	17.362	98.115, fără posibilitatea defalcării nr. de beneficiari

			într-un loc frumos" - România de acum 50 de ani văzută de National Geographic			
27.	Programul nr. 4 Aurul Carpaților	Organizarea unor mari expoziții la sediul instituției sau itinerante consacrată prezentării celor mai importate valori ale patrimoniului nostru național realizate din metale și pietre prețioase provenite din colecțiile MNIR și a altor muzee din România	4 proiecte, vizând vernisarea expoziției Aurul și argintul antic al României la Timișoara, Oradea, Satu Mare și Sibiu	1.000.0000	1.056.503	98.115, fără posibilitate a defalcării nr. de beneficiari
Anul 2015						
28.	Programul nr. 1 Mozaic	Organizarea de expoziții de mare amploare la sediu, la instituții de specialitate din țară sau străinătate.	Organizarea expoziției „Radiografia unei lumi dispărute. Privind înapoi spre trecut: Sultana-Malu Roșu, o așezare preistorică de acum 6 000 de ani”. Editarea catalogului expoziției	73.000	64.627	40.000
29.	Programul nr. 2 Aurul Carpaților	Organizarea unor mari expoziții la sediul instituției sau itinerante consacrată prezentării celor mai importate valori ale	7 proiecte destinate vernisării expoziției Aurul și argintul antic al României în 6 mari muzee din	280.000	280.020	70.901

		patrimoniului nostru național realizate din metale și pietre prețioase provenite din colecțiile MNIR și a altor muzee din România	țară - Cluj-Napoca, Tg. Mureș, Alba Iulia, Sf. Gheorghe, Buzău, Craiova. Reeditarea catalogului expoziției			
30.	Programul nr. 3 Patrimonium	Îmbogățirea patrimoniului prin achiziții și cercetări proprii și valorificarea patrimoniului MNIR și a contribuțiilor științifice ale specialiștilor din domeniu.	Publicarea a 7 volume din periodicele Muzeul Național, Cercetări Arheologice, Cercetări Numismatice, din seria Imago Romaniae, 2019 Capodopere, Catalogul lapidariumului , volumul de autor Protejarea patrimoniului	225.000	225.000	Programul nu este destinat, în mod direct publicului
31.	Programul nr. 4 Manuscriptum	Digitizarea colecției de manuscrise, carte veche, fotografie istorică și presă a MNIR, precum și arhivei secției Patrimoniu	Digitizarea a 35.000 de pagini și documente izolate	130.000	130.000	Programul nu este destinat, în mod direct publicului

Din Bugetul de cheltuieli aprobate, prezentat mai sus, observăm fluctuații importante de la an la an. Astfel s-a înregistrat o scădere de 904.000 lei în 2014 (- 9,9%), urmată, apoi, de o creștere semnificativă, de în 2015, de 3.995.000 lei față de anul precedent (+34,9%), datorită alocării resursei financiare necesare pregătirii și organizării expoziției *Comorile României* în China. Cheltuielile de personal au înregistrat creșteri constante de +9,3% în 2014 și de 9,16%, în 2015 pe fondul creșterii generale a salariilor bugetarilor și a angajării de personal suplimentar pentru Muzeul Național Filatelic și pentru personalul de specialitate și auxiliar al altor secții și servicii. Creșterea semnificativă s-a înregistrat în anii 2014 și 2015 la cheltuielile de întreținere (cu 212%, în 2014, față de 2013 lei și cu +209% mai mult în 2015 față de anul 2014), pe fondul creșterii generale a tarifelor la energie, apă și canal, servicii de salubritate etc.).

Cheltuielile de capital au înregistrat și ele salturi considerabile de la an la an, respectiv cu o reducere de 251% în anul 2014, comparativ cu anul 2013, urmată de o

creștere de 208,12% în anul 2015, față de anul precedent. Per ansamblu, alocațiile privind cheltuielile de capital au fost mult sub necesarul pentru finanțarea investițiilor în mobilier de depozite și în completarea sistemelor de supraveghere video și climatizare absolut necesare.

2. analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicată/indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

Programele și proiectele realizate în perioada 2012-2015 sunt extrem de variate, acoperind o ofertă culturală cu o largă adresabilitate. Se remarcă numărul important de mari expoziții organizate la sediu, în țară și străinătate, precum și programele și proiectele de digitalizare a patrimoniului, unice ca amploare în practica muzeelor românești. De asemenea proiectele de expoziții virtuale constituie o direcție de mare noutate în practica muzeelor din țara noastră.

3. soluții și propuneri privind gradul de acoperire, din surse externe/venituri proprii, a cheltuielilor instituției:

3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;

3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

3.3. analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;

	Venituri proprii	2013	2014	2015
3.1.	Venituri proprii din activitatea de bază:	2.459.068	2.331.404	2.490.405
3.2.	Venituri proprii realizate din alte activități ale instituției	147.271	234.070	146.800
3.3.	Venituri realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale	-	-	-

3.1. În ceea ce privește veniturile proprii realizate din activitatea de bază a MNIR, respectiv cele obținute din taxele de vizitare a expozițiilor permanente și a expozițiilor temporare, precum și din vânzarea de publicații și alte materiale, se constată că acestea au un nivel mediu de cca 2.400.000 lei anual. Pe termen scurt se constată însă fluctuații, cum e cazul creșterilor de venituri proprii din activitatea de bază, în special pentru anii 2013 și 2015, comparativ cu anul 2014. Nu există date referitoare la categoriile de bilete existente (preț întreg, preț redus), pentru a putea face o analiză pertinentă și din acest punct de vedere.

3.2. În ceea ce privește veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției, constatăm o fluctuație accentuată a acestora în anii 2014 și 2015 față de anul 2013, variația fiind generată de posibilitatea încheierii de contracte de cercetări arheologice preventive. Estimăm că prin creșterea ofertei de servicii culturale și publicații, se pot obține venituri suplimentare.

3.3. Referitor la veniturile realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale nu există date publice pe baza cărora să putem face o analiză a acestor venituri. În mod cert, o colaborare constantă cu autoritățile publice locale ar duce și la o creștere a parteneriatelor culturale, în folosul comunității pe care o deservesc acestea împreună cu MNIR. Organizarea anumitor evenimente și

manifestări publice la sediul MNIR ar putea aduce acestuia certe beneficii materiale (prin închirierea unor spații sau practicarea unor tarife foto sau video) și de imagine.

4. soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor:

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

	Indicatori economici	2013	2014	2015
4.1.1.	Cheltuieli de personal	4.108.113	4.154.606	4.662.657
4.1.2.	Total cheltuieli	12.447.442	10.793.606	14.881.202
4.1.3.	Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor	33,00%	38,49%	31,33%

Ponderea cheltuielilor de personal, în perioada analizată reprezintă, în medie, 34,27 % din totalul cheltuielilor. Ele sunt integral acoperite din subvenție. Ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor a crescut de la 33% în anul 2013 la 38,49 % în anul 2014, și au cunoscut o ușoară scădere la 31,33%, în 2015.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

	Indicatori economici	2013	2014	2015
4.2.1.	Cheltuieli de capital	1.204.272	46.727	627.709
4.2.2.	Bugetul total	14.842.000	13.938.000	17.945.000
4.2.3.	Ponderea cheltuielilor de capital din bugetul total (4.2.1. : 4.2.2) x 100	8,1%	0,03%	3,49%

În toți anii 2013-2015, ponderea cheltuielilor de capital în bugetul MNIR au fost foarte reduse, devenind, de-a dreptul simbolice în 2014. Acest fapt a avut o influență negativă asupra posibilității de a proteja, conserva și restaura patrimoniului mobil, datorită lipsei resurselor necesare pentru mobilarea depozitelor și dotării laboratoarelor de restaurare. Cu toate acestea, în 2013, cu ocazia pregătirii expoziției *Comorile Chinei* s-a putut amenaja spațiul expozițional din holul central, conform standardelor internaționale, inclusiv prin asigurarea climatizării și a unui sistem de supraveghere performant.

4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație;

	Indicatori economici	2013	2014	2015
4.3.1	Subvenție/alocație	4.111.000	4.416.000	4.820.000
4.3.2	Cheltuieli cu salariile - total	4.108.113	4.154.526	4.662.657
4.3.3	Gradul de acoperire al salariilor din subvenție	100%	100%	100%

Gradul de acoperire a cheltuielilor salariale din subvenție fost de 100%.

- 4.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);

	Indicatori economici	2013	2014	2015
4.4.1	Cheltuieli efectuate în cadrul raporturilor contractuale	871.751	1.103.632	422.645
4.4.2	Bunuri și servicii	9.200.000	9.053.000	12.096.000
4.3.3	Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale	7%	10,20%	2,84%

Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile), observăm că acestea au reprezentat în medie puțin peste 6,68% din totalul bugetului alocat pentru Bunuri și servicii. Având în vedere modificările legislative, în viitor nu se mai pot încheia contracte și convenții civile, ceea ce ar putea duce la o diminuare a sumelor alocate acestui tip de raporturi contractuale.

- 4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

- (a) din subvenție;
(b) din venituri proprii.

4.5.	Cheltuieli pe beneficiar	2013		2014		2015	
4.5.1	Beneficiari (vizitatori) – total	96.021		46.349		110.619	
4.5.2.	Total cheltuieli - lei	12.447.442		10.793.606		14.881.202	
	a) - din subvenție - lei	54.021	0,55%	85.175	0,97%	127.657,9	0,82%
	b) - din venituri proprii - lei	281.484,61	1,08%	564.404	2,20%	552.436,5	2,20%

Cheltuielile pe beneficiar (vizitator la sediu) din venituri proprii au înregistrat o creștere de la 27,44 lei/vizitator în 2013 la 52,55 lei/vizitator în 2014, pentru ca apoi să scadă la 22,70 lei în 2015. Cifrele acestea nu reflectă însă complet realitatea, deoarece MC nu ia în calcululele statistice nr. vizitatorilor virtuali, care au ajuns în 2015 să depășească de mai multe ori pe cel al vizitatorilor reali ai MNIR.

Pentru creșterea veniturilor proprii ale MNIR, propunem negocierea unor parteneriate constante cu furnizorii de servicii turistice din țară și operatorii din transportul de călători, în vederea creșterii numărului vizitatorilor străini și a turiștilor, în general, la MNIR. O altă sursă de creștere a veniturilor proprii ale MNIR ar fi actualizarea anuală a tarifelor practicate pentru toate categoriile de bilete, în funcție de costurile programelor și proiectelor expoziționale și a serviciilor de expertiză, actualizate și cu coeficientul de inflație. De asemenea, se va avea în vedere creșterea ofertei de expertize științifice oferite terților.

De asemenea, estimăm că prin creșterea ofertei de obiecte-suverin și publicații care se vând prin magazinele MNIR, se pot obține venituri proprii suplimentare. Deocamdată, datorită situației specifice a sediului instituției, nu poate fi luată în considerație deschiderea unor cafenele sau a unui alt gen de punct comercial de

alimentație publică, dar, în mod cert, în proiectul *noului MNIR* asemenea spații vor fi prevăzute și vor asigura noi surse de venit pentru muzeu.

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor formulate de autoritate:

Propuneri pentru întreaga perioadă de management:

1. Viziune;

La o analiză efectuată de o persoană care are cunoștință despre situația MNIR și care înțelege că obiectivul strategic al acestei instituții este refacerea ei, în termen de 5 ani, printr-un amplu proces care vizează simultan, atât clădirea în care funcționează, cât și patrimoniul muzeului, se va vedea cu limpezime faptul că cerințele caietului de obiective elaborat de MC sunt complet nerealiste, neavenite chiar. În realitate, ele se adresează unei instituții muzeale perfect funcționale (cât de "perfect funcțional" poate fi un muzeu din România la începutul secolului al XXI-lea).

În perioada de management 2017-2021, viziunea minimală pentru îndeplinirea misiunii specifice a MNIR depinde, în cea mai mare măsură, de decizia MC de a soluționa urgent problema spațiilor necesare relocării patrimoniului și continuării, la un nivel corespunzător, a activității cu publicul, în perioada cât sediul instituției va fi afectat de lucrările de consolidare, restaurare și reamenajare funcțională (2018-2021). De asemenea, această viziune va fi puternic influențată de accesul la resurse financiare și umane, în concordanță cu multitudinea sarcinilor care vor trebui să fie rezolvate sub acest mandat managerial și de uriașa presiune a timpului sub care vor trebui realizate acestea. Nu este un secret faptul că în prezent, atât resursele financiare, cât și cele umane alocate MNIR sunt insuficiente pentru un proiect de o asemenea amploare ca *noul MNIR*. Datorită lipsei de decizii la nivelul conducerilor MC, pregătirea și derularea operațiunii de relocare a patrimoniului MNIR sunt, deja, într-o întârziere considerabilă, iar dificultățile neașteptate apărute în cursul negocierilor pentru semnarea contractului de proiectare pun sub semnul întrebării graficul întregului proiect, așa cum a fost acesta stabilit cu ocazia lansării concursului internațional de soluții *noul MNIR*.

Ținând cont de uriașa importanță a consolidării și refuncționalizării clădirii în care funcționează MNIR sunt esențiale pentru viitoarea securitate și conservare a unui patrimoniu de o valoare excepțională pentru națiunea română, pentru asigurarea accesului publicului la o resursă culturală inegalabilă, în condiții demne de o țară membră a UE, ca și de semnificația simbolică a redeschiderii către public a celui mai mare muzeu al țării (după ce a fost, doar parțial deschis, vreme de 20 ani) este evident că sarcina primordială a managerului nu poate fi alta decât să conducă instituția spre realizarea acestui obiectiv. Nu trebuie omis faptul că nici un muzeu din România nu s-a confruntat cu o sarcină de o asemenea amploare și complexitate în ultimii 45 de ani, să conceapă și pune în operă o expoziție complet nouă ca viziune, ca să nu vorbim de faptul că nici un muzeu din România nu s-a confruntat vreodată cu o dublă relocare a unui patrimoniu atât de vast numeric și divers, din toate punctele de vedere, în decurs de cca 5 ani, sub o asemenea presiune a timpului și cu resurse atât de limitate.

Cel de al doilea obiectiv important ar trebui să fie asigurarea menținerii treze a prezenței MNIR pe piața culturală internă și internațională, cu o prezență masivă și dinamică în spațiul virtual. În aceste condiții, celelalte obiective apar ca fiind secundare, unele chiar neadecvate situației concrete a MNIR. Fără îndoială, noul manager al instituției va trebui să renegocieze caietul de obiective al mandatului său.

2. Misiune;

Conform Regulamentului de Organizare și Funcționare al MNIR (mai departe ROF), misiunea instituției este definită astfel: „*MNIR este o instituție publică de cultură, având ca activitate principală gestionarea și valorificarea bunurilor de patrimoniu cultural mobil păstrate în colecțiile sale (ce se îmbogățesc permanent prin achiziții, donații și cercetări*

arheologice), dar și cercetarea-dezvoltarea în domeniul științelor umaniste (istorie și arheologie)”. Din acest document normativ rezultă că această obligație trebuie să aibă în vedere mai multe aspecte, care țin atât de protejarea patrimoniului cultural și de cercetare științifică în domeniul său specific, cât și de ordin educativ și cultural. Dată fiind importanța excepțională a colecțiilor de patrimoniu cultural mobil pe care le administrează MNIR într-o lume în care cultura joacă un rol tot mai crescut în definirea identităților, considerăm că misiunea de generare și difuzare de acte culturale în domeniul său specific devine tot mai importantă. Prin aceasta, muzeul contribuie esențial la creșterea calității vieții culturale a comunității.

Misiunea MNIR – asemenea misiunii oricărui muzeu – este de a colecționa, a cerceta, a conserva, a restaura și a valorifica prin expoziții permanente și temporare, studii de specialitate ș.a. bunurile culturale mobile din patrimoniul muzeal, în scopul cunoașterii, educării și recreerii publicului.

În mod cu totul special, MNIR are misiunea de a crea un cadru optim pentru accesul publicului larg și specialiștilor la patrimoniul istoric, arheologic, numismatic și artistic păstrat în colecțiile sale, care sunt reprezentative pentru evoluțiile istorice din spațiul românesc din paleolitic până la începutul secolului al XXI-lea, la cunoașterea acestuia.

3. Obiective (generale și specifice);

În elaborarea obiectivelor generale și specifice ale MNIR este absolut necesară respectarea a două principii fundamentale pentru o instituție publică:

1) Realizarea accesului ușor și egal la serviciile culturale, printr-o atitudine care să țină seama de cerințele actuale ale publicului, în concordanță cu funcțiile moderne ale muzeelor, la rândul lor o consecință a marilor transformări din societatea contemporană și a noului ei comportament de consum cultural, bazat pe: promovare, comunicare, transmitere către public.

2) Principiul folosirii judicioase a resurselor instituției, definind clar scopurile, pe direcțiile trasate de strategii locale, naționale și internaționale. Managementul strategic trebuie să țină cont de factorii din mediul extern care pot influența direcția și potențialul instituției. O scurtă analiză ce are în vedere influența factorilor politici, economici, sociali și tehnologici, scoate în evidență o serie de aspecte pozitive sau mai puțin pozitive care pot afecta dezvoltarea durabilă a MNIR.

- Factorul politic poate genera aspecte pozitive, mai ales în contextul elaborării unei strategii naționale, sectoriale pe cultură. Politicile și strategiile guvernamentale stabilesc priorități, obiective, direcții de activitate care trebuie să se regăsească și în misiunea MNIR. Asumarea obiectivului refacerii MNIR de către Guvern și includerea sa între prioritățile legate de celebrarea centenarului Desăvârșirii Unității Naționale, constituie un factor favorizant, dar el trebuie urmat de decizii practice legate de alocarea spațiilor pentru depozite și laboratoare, ca și pentru activități culturale cu publicul pe perioada cât sediul instituției va fi afectat de lucrări de consolidare, restaurare și reamenajare.

- Reluarea creșterii economice în ultimii 3 ani poate constitui un element favorizant în proiectul de dezvoltare a MNIR, putând fi premisa alocării unor bugete mai realiste și generoase. Cu toate acestea, MNIR are, încă, o schemă de personal mult subdimensionată, mai ales dacă se are în vedere uriașele sarcini legate de refacerea muzeului până în 2021. Din acest motiv, pentru perioada de management 2017-2021, propunem redimensionarea schemei de personal și creșterea sumelor alocate conservării, restaurării și valorificării patrimoniului cultural mobil.

- Studiile de specialitate relevă o creștere a cererii pentru consumul cultural și educare permanentă oferit de muzee, ceea ce creează bazele necesare pentru derularea unor programe mai diverse și la MNIR, care să răspundă nevoilor și așteptărilor beneficiarilor români și străini.

- După părerea mea, evoluția rapidă a factorului tehnologic va influența decisiv viitoarea activitate a MNIR, pe mai multe direcții vitale pentru instituție: digitizarea

patrimoniului, prelucrarea eficientă a documentelor interne, facilitarea consumului cultural la distanță, în mediul virtual, și posibilități diversificate de promovare și comunicare.

Viziunea și misiunea MNIR generează obiectivele de urmărit de către management în perioada 2017-2021. În Caietul de obiective elaborat de MC, obiectivele generale ale managementului sunt formulate mult prea general, fiind valabile oricărui muzeu: conservarea patrimoniului muzeal, valorificarea acestuia, promovarea instituției muzeale și educația muzeală. Aceste cerințe generale trebuie adaptate obiectivelor strategice specifice ale MNIR – o instituție aflată în pragul unui moment decisiv din viața/istoria sa – lansarea unui mare proiect de refacere și modernizare, care are loc, teoretic, poate o dată sau de două ori într-un secol.

Pentru conservarea patrimoniului obiectivele specifice ale MNIR considerăm că sunt următoarele:

- a) Găsirea unor spații și amenajarea lor ca depozite funcționale de patrimoniu și pentru laboratoare de restaurare, pentru perioada cât sediul MNIR va fi afectat de lucrări de construcție și amenajare muzeală;
- b) Proiectarea și amenajarea spațiilor destinate depozitelor și laboratoarelor în sediul MNIR;
- c) Proiectarea și realizarea mobilierului expozițional, precum și a sistemelor de climatizare, iluminat și securitate din spațiul noilor expoziții permanente și temporare, care să poată asigura condiții de conservare și securitate a patrimoniului pe timpul expunerii;
- d) Îmbunătățirea sistemului de evidență și de digitizare a patrimoniului;
- e) aducerea la zi a evidenței patrimoniului MNIR și introducerea sistemului DOCPAT;
- f) dezvoltarea activităților de cercetare științifică a patrimoniului propriu;
- g) elaborarea unui proiect de cercetare generală și stabilirea de teme individuale de cercetare pentru personalul de specialitate, în concordanță cu sarcinile legate de refacerea expoziției permanente, organizarea unor mari expoziții temporare în țară și străinătate, în anii 2018-2019 și de necesitatea asigurării unui fond foarte divers de publicații pentru momentul redeschiderii MNIR;

Valorificarea patrimoniului administrat de MNIR va consta în:

- a) organizarea de expoziții temporare având ca tematică istoria românilor și contribuția civilizațiilor dezvoltate în spațiul românesc la patrimoniul cultural al Europei și al lumii în mari muzee din România și străinătate;
- b) valorificarea patrimoniului MNIR prin realizarea de expoziții virtuale cu o tematică și un scenariu tot mai complexe;
- c) publicarea unor lucrări cu caracter științific: monografia *MNIR – 45 de ani*, monografia fostului PTT, cataloage de expoziții temporare, precum și pliante, CD-ROM, DVD-ROM ale acestora, al periodicelor tradiționale ale MNIR – *Muzeul Național, Cercetări Arheologice, Cercetări Numismatice*;
- d) organizarea de întâlniri științifice legate de problematica refacerii MNIR și a expozițiilor sale permanente;
- e) cooperarea cu asociațiile de creatori pentru găsirea celor mai bune forme de redescoperire a colecțiilor muzeale, ca o sursă de inspirație pentru creația contemporană pliante, CD-ROM, DVD-ROM

Promovarea MNIR se va realiza prin:

- a) comunicarea continuă către public a importanței proiectului *Noul MNIR* și a progreselor realizate în punerea lui în aplicare;
- b) continuarea, cel puțin în 2017, a participării MNIR la acțiunile muzeale de anvergură europeană (*Noaptea Muzeelor, Zilele Europene ale Patrimoniului*) și găsirea unor soluții pentru continuarea acestei participare, mai ales la *Noaptea Muzeelor*, după 2018, în condițiile intrării sediului MNIR în lucrări de consolidare și restaurare;

- c) diversificarea serviciilor oferite publicului și promovarea acestora prin strategii de marketing și stabilirea strategiilor MNIR în acest domeniu, pentru perioada de după redeschiderea muzeului;
- d) definitivarea identității vizuale și a brand-ului MNIR, incluzând logo, mesajele personalizate, campaniile de promovare, suporturile și materialele promoționale, mijloacele de semnalizare etc.;

Educația muzeală în cadrul MNIR va fi realizată prin:

- a) consolidarea și diversificarea activității prin reorganizarea Secției Relații Publice și Marketing Cultural;
- b) realizarea unor proiecte educaționale dedicate publicului de preșcolară, vârstă școlară și a celui de vârstă a III-a;

4. Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management: 2017-2021

În stabilirea strategiei manageriale a MNIR credem că este necesar să formulăm obiective adecvate, bazate pe situația reală a instituției, pe modul în care patrimoniul cultural mobil și imobil al MNIR va fi administrat, conservat, restaurat, clasat, cercetat științific și pus în valoare în perioada consolidării, restaurării și reamenajării sediului și vor fi organizate activitățile generale, până la momentul redeschiderii acestuia pentru public.

Materializarea strategiei pentru perioada de management 2017-2021 este strâns legată de posibilitatea obținerii accesului la un spațiu pentru activități culturale cu publicul, pe perioada cât sediul MNIR va fi afectat de mari lucrări de construcție și reamenajare, precum și de existența unei resurse umane suficiente care să acopere necesitățile aplicării proiectului *Noul MNIR* și realizarea altor obiective secundare. Este de prisos să subliniez faptul că patrimoniul MNIR nu poate fi pus în valoare, cu adevărat, decât în cadrul unor spații dedicate, aflat sub controlul instituției. De aceea, în toată perioada 2017-2021, direcția principală a activității a muzeului o va reprezenta nu numai operațiunea de refacere a sediului din Calea Victoriei nr. 12, dar și administrarea și asigurarea funcționalității spațiilor unde va fi relocalat patrimoniul și laboratoarele, precum și al celui unde, sperăm, că se vor derula activități cu publicul. Funcționalitatea acestora nu poate fi realizată și menținută decât cu prețul unor mari eforturi financiare și logistice, care se vor concretiza amenajări prin rapide pentru a căpăta noile destinații, care să respecte toate standardele privind conservarea și securitatea patrimoniului, cele tehnologice ale laboratoarelor, dar și a accesului publicului în siguranță și condiții de confort decente, ceea ce nu se poate realiza decât printr-un efort considerabil de întreținere permanentă.

Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management trebuie să țină cont de faptul că implementarea unor proiecte de cercetare și valorificare a patrimoniului deținut de MNIR nu se poate concepe fără asigurarea funcționalității spațiilor administrate de instituție:

Strategia administrativă:

- menținerea funcționalității sediului din Calea Victoriei nr. 12 până în momentul în care vor demara lucrările de construcție legate de consolidare și restaurare;
- ambalarea, documentarea și pregătirea pentru transport a patrimoniului în vederea relocării, precum și a măsurilor speciale de securitate în timpul acestor operațiuni;
- amenajarea urgentă a depozitelor de patrimoniu pentru bunurile culturale relocate din fostul sediu;
- amenajarea spațiului expozițional alternativ pentru perioada cât spațiul fostului sediu va fi indisponibil;
- finalizarea investiției la imobilul din Calea Victoriei, nr. 12 în anii 2017-2021 și repunerea acestuia treptată în funcțiune, începând cu spațiile subterane pentru depozite, apoi a celor pentru birouri, laboratoare, a spațiilor expoziționale și pentru activități cu publicul;
- elaborarea unui plan de măsuri și acțiuni ce au ca scop evitarea unor pierderi sau degradări a patrimoniului în timpul operațiunilor de relocare;.

- realizarea unor planuri de acțiune detaliate având ca obiectiv prevenirea și limitarea efectelor unor catastrofe naturale (inundații, cutremur, incendiu), sau acțiuni umane ostile (vandalism, furt sau ale unei crize politico-militare grave);

Diagnoza patrimoniului:

- documentarea tuturor obiectelor de patrimoniu din colecțiile MNIR și stocarea acestor informații în baza de date securizată a instituției;
- realizarea de fotografii de bună calitate care să permită identificarea caracteristicile tuturor obiectelor de patrimoniu cultural ale MNIR și care să se constituie într-o arhivă imagistică de bună calitate a întregului patrimoniu cultural mobil și imobil;
- expertizarea pieselor de patrimoniu mobil care, în urma inventarelor efectuate, prezintă date neconforme cu registrul de evidență, fișa de evidență și fișa de conservare;
- identificarea și clarificarea situației juridice și existenței fizice a obiectelor muzeale din patrimoniul MNIR, care au fost transmise altor instituții, prin hotărâri ale autorităților centrale, în perioada 1972-1990;
- realizarea unui protocol de colaborare cu o instituție specializată în conservarea datelor de importanță națională, în vederea asigurării păstrării pe suport digital a unor copii de siguranță după bazele de date și toate documentele de gestiune internă a patrimoniului MNIR;
- continuarea operațiunii de clasare a pieselor de patrimoniu mobil;
- continuare reevaluării patrimoniului din punct de vedere muzeografic, evidența gestionară și științifică, precum și a evidenței contabile, conform OMEF nr. 3471 din 25 noiembrie 2008;

Strategia culturală și educativă:

- continuarea proiectelor valabile deja desfășurate de MNIR, eventual inserarea acestora în cadrul unor programe cuprinzătoare, destinate valorificării patrimoniului, în beneficiul publicului vizitator din țară și străinătate;
- valorificarea colecțiilor muzeale, prin expoziții temporare și expoziții virtuale;
- lansarea unui proiect de prezentare on-line a colecției MNIR, cu pregătirea pentru accesare a minimum 10.000 de piese importante anual;
- inițierea și continuarea parteneriatelor cu instituții de profil din țară și străinătate în vederea valorificării patrimoniului cultural deținut de MNIR;
- inițierea unui program de pedagogie muzeală și implicare socială, în parteneriat cu instituțiile de învățământ și de asistență socială din București și țară;
- inițierea și dezvoltarea unor programe de voluntariat pentru elevi, studenți, persoane de vârstă a III-a, artiști plastici, istorici de artă, care să medieze relațiile cu diverse categorii de public;
- lansarea unei serii de conferințe, în domeniile arheologiei, istoriei, istoriei artei, antropologiei, susținute de personalități culturale din țară și străinătate;

4. Strategia și planul de marketing

În privința promovării MNIR și a dezvoltării strategiei de marketing în perioada 2017-2021 principalele direcții de acțiune pentru îndeplinirea misiunii propuse vor fi următoarele:

- a) identificarea și studierea publicului beneficiar, segmentarea acestuia și armonizarea ofertei culturale a MNIR cu nevoile, valorile și orizontul de așteptare lui. Metode: chestionare, focus-grup și observație;
- b) realizarea unui newsletter național și extern, de anunțare a activităților culturale și educative ale MNIR;
- c) re poziționarea MNIR ca brand cultural național, prin elaborarea unei strategii profesionale de PR și marketing cultural;
- d) reactivarea și restructurarea Asociației „Prietenii MNIR”, ca organism destinat să susțină logistic și financiar acțiunile culturale de amploare ale muzeului. Asociația va introduce MNIR într-un circuit național și european de prestigiu;

- e) extinderea și diversificarea accesibilității colecțiilor MNIR în spațiul virtual/electronic, prin participarea la proiecte virtuale: *Europeana*, *Google Art Project* și *Google Cultural Institute*;
- f) continuarea și extinderea parteneriatului cu alte instituții la proiectele virtuale ale MNIR (*Imago Romaniae*, *Muzeul Virtual*, *Capodopere 2019*, *Marele Război*, *Comunismul Românesc*, *Galeria de Portrete*, *Oameni*, *Locuri și Comori*) prin prezentarea celor mai interesante imagini de epocă, documente și piese din colecțiile sale și ale partenerilor;
- g) accesul electronic al vizitatorilor la informațiile privind valoarea arhitecturală a spațiilor din interiorul fostului Palat al PTT, prin instalarea QR Code-urilor (coduri de răspuns rapid);
- h) Extinderea accesului la colecțiile ale MNIR în spațiul virtual;
- i) refacerea paginii web a MNIR, extinderea prezenței MNIR pe pagina Facebook, Twitter și Instagram;
- j) continuarea organizării anuale, cel puțin în 2017, a celor două acțiuni culturale de mare anvergură: *Noaptea Muzeelor* și *Zilele Europene ale Patrimoniului*;
- k) implicarea în proiectul cultural *Timișoara – Capitală culturală europeană*;
- l) dotarea tuturor spațiilor *Noul MNIR* cu cele mai noi tehnologii ale informației și comunicațiilor și utilizarea lor profesionistă, pentru optimizarea proceselor interne și facilitarea accesului public la serviciile MNIR;
- m) luarea de măsuri pentru păstrarea numărului de vizitatori români din țară și atragerea cât mai multor turiști străini prin: diversificarea serviciilor culturale oferite de muzeu, gestionarea mai eficientă a relațiilor cu agențiile de turism naționale și internaționale, lansarea unor campanii de publicitate;
- n) amenajarea în *Noul MNIR* a unor spatii variate ca dimensiune pentru primirea publicului și pentru activități conexe, între care prioritare ar fi extinderea magazinului de suveniruri (care să aibă o ofertă diversificată) și crearea unor cafeterii și a unui restaurant;
- o) diversificarea serviciilor culturale oferite de MNIR, în anii 2017-2021 și pregătirea lansării unor noi activități pentru orizontul anului 2021, când muzeul se va redeschide publicului, adaptarea acestor servicii la cerințele și așteptările vizitatorilor, precum și aducerea lor în conformitate cu standardele de calitate ISO.

a) Programele propuse pentru întreaga perioadă de management 2017-2021:

Nr.	Denumire Program	Descriere
P 1	Noul MNIR	Programul urmărește implementarea proiectului de refacere a funcționalității sediului MNIR prin ample lucrări de consolidare, restaurare, extindere a suprafeței utile și refacere a expoziției sale permanente și a spațiilor destinate activității cu publicul.
P 2	Patrimonium	Programul urmărește îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR prin cercetări arheologice, cercetări în arhive, colecții publice și private, prin achiziții, schimburi de patrimoniu și donații, în vederea realizării noii expoziții permanente și a expozițiilor temporare. Crearea unor colecții necesare pentru realizarea viitoarelor expoziții temporare dedicate istoriei comunităților românești din afara granițelor și pentru universul copilăriei.
P 3	Index	Programul urmărește actualizarea și finalizarea evidenței gestionare și științifice a patrimoniului cultural mobil, îmbunătățirea funcționalității și fiabilității bazei de date a MNIR, realizarea unei baze de date pentru imagini, precum și a implementării unui protocol pentru păstrarea unor copii de

		siguranță ale bazelor de date la o instituție specializată. Clasarea și reevaluarea patrimoniului.
P 4	Resurgo	Programul urmărește conservarea și restaurarea patrimoniului cultural din colecțiile MNIR, prin amenajarea noilor depozite de patrimoniu și a laboratoarelor sale de restaurare, precum și relansarea activităților de restaurare a patrimoniului cultural mobil în vederea pregătirii acestora pentru expunere în expozițiile permanente ale Noului MNIR și expozițiile temporare pregătite pentru anii 2017-2021.
P 5	Expo	Programul își propune: valorificarea patrimoniului MNIR și al instituțiilor partenere prin organizarea unor expoziții temporare mari, mijlocii și mici la sediul propriu sau la sediile unor instituții specializate din România sau străinătate.
P 6	Ieșirea din incintă	Programul își propune: realizarea de expoziții cu patrimoniul MNIR în spații neconvenționale – grădinițe, școli, universități, spitale, teatre, centre comerciale, gări, aeroporturi, stații ale transportului public, în aer liber.
P 7	Digi	Programul urmărește digitizarea patrimoniului MNIR
P 8	Noul MNIR Virtual	Programul urmărește crearea de expoziții și tururi virtuale pentru prezentarea colecțiilor MNIR și a expozițiilor sale cu piese bi și tri-dimensionale.
P 9	Program de cercetare fundamentală a patrimoniului cultural mobil și imobil al MNIR	Programul urmărește cercetarea științifică a patrimoniului mobil și imobil al MNIR în vederea organizării expozițiilor permanente și temporare ale acestuia, precum și pentru pregătirea cataloagelor colecțiilor tematice al MNIR (arheologie, istorie, numismatică, filatelie, artă, istoria științei și tehnicii), albumelor, pliantelor, altor materiale de prezentare, a monografiilor istoriei fostului Palat al PTT și a MNIR.
P 10	Program editorial	Programul urmărește editarea de cataloage de colecție, de expoziție, albume, broșuri, monografii, precum și a periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice.
P 11	Program de marketing muzeal și educație muzeală	Scopul programului este acela de realiza studii asupra publicului MNIR, precum și de a utiliza patrimoniul MNIR în vederea difuzării către public a cunoștințelor de istorie, de îmbogățire a culturii generale și a respectului față de patrimoniul cultural în rândul diferitelor categorii de vârstă.
P 12	Program de formare și perfecționare a specialiștilor	Programul vizează pregătirea și perfecționarea personalului de specialitate al muzeului prin cursuri organizate de INCFC și alte instituții specializate, cursuri de formare și perfecționare în restaurare și conservare, muzeologie, de relații publice, de marketing cultural, de management de proiect și de operare IT.

b) Proiectele din cadrul programelor

Nr.	Programul	Proiectul	Perioada de realizare
P 1	Noul MNIR	1. Proiectarea în detaliu a amenajării funcționale a MNIR	2017
		2. Proiectarea în detaliu a expozițiilor permanente	2017
		3. Proiectarea în detaliu a părții virtuale a expozițiilor permanente	2018-2019
		4. Implementarea proiectului expozițiilor permanente.	2020-2021
		5. Implementarea proiectului părții virtuale în proiectul expozițiilor permanente	2020-2021
		6. Proiectarea în detaliu a spațiilor destinate activităților cu publicul	2017
		7. Implementarea proiectului spațiilor destinate activităților cu publicul	2020-2021
		8. Proiectarea în detaliu a spațiilor destinate depozitelor	2017
		9. Implementarea proiectului spațiilor destinate depozitelor	2019-2020
		10. Proiectarea în detaliu a spațiilor destinate laboratoarelor	2017
		11. Implementarea proiectului spațiilor destinate laboratoarelor	2020-2021
P 2	Patrimonium	1. Îmbogățirea și diversificarea colecțiilor MNIR în vederea consolidării caracterului lor reprezentativ pentru istoria României	2017-2021
		2. Constituirea colecțiilor privind istoria comunităților românești din afara granițelor și a universului copilăriei	2017-2022
P 3	Index	1. Actualizarea, dezvoltarea și creșterii fiabilității sistemului de evidență a patrimoniului MNIR	2017-2021
		2. Crearea și dezvoltarea bazei de date de imagini a patrimoniului MNIR	2017-2021
		3. Crearea și implementarea bazei instituționale pentru protejarea sistemului informatic al MNIR prin transmiterea de copii de siguranță	2017
		4. Thesaurus – Realizarea a 750 dosare de clasare anual	2017-2021

		5. Stater – Continuarea reevaluării patrimoniului în ritmul de minimum 30.000 de piese pe an.	2017-2021
P 4	Resurgo	1. Amenajarea noilor spații de depozite pentru perioada cât sediul MNIR va fi în refacere	2017
		2. Amenajarea noilor spații de laboratoare pentru perioada cât sediul MNIR va fi în refacere	2017-2018
		3. Relocarea patrimoniului MNIR în noile depozite	2017-2018
		4. Restaurarea a 8.000-10.000 care vor face parte din noua expoziție permanentă a MNIR	2017-2021
		5. Verificarea stării de conservare a întregului patrimoniu al MNIR	2017-2021
		6. Relocarea patrimoniului MNIR în depozitele organizate în sediul refăcut.	2019-2021
		7. Relocarea laboratoarelor în sediul refăcut.	2019-2021
P 5	Expo	1. De la Ararat la Carpați – Moștenirea istorică a armenilor din România la sediu și la Muzeul de Stat al Armeniei, Erevan	2017
		2. Ex Oriente lux – Tezaure ale lumii vechi din colecția Fundației al-Thani	2017
		3. Aurul și argintul antic al României la Muzeul Deri din Debrecen (Ungaria) și Muzeul Mineralogic Victor Gorduza de la Baia Mare	2017
		4. Comorile României la Musei Vaticani din Roma	2018
		5. Aurul și argintul antic al României la Muzeul Civilizațiilor Mediteraneene de la Marsilia	2018
		6. Centenarul Desăvârșirii Unității Naționale (titlu provizoriu) la București (locație încă neprecizată)	2018
		7. Comorile României la Europalia – 2019, Bruxelles, Belgia	2019
		8. România 1989-2019 – 30 de ani după (titlu provizoriu)	2019
		9. MNIR – 50	2020
P 6	leșirea din incintă	1. Realizarea a 3 foto expoziții cu piese din colecția MNIR pe an, în spații neconvenționale din București și provincie.	2017-2021
P 7	Digi	1. Manuscriptum – continuarea digitizării colecției de manuscrise, carte veche și rară a MNIR, prin	2017-2021

		prelucrarea a minimum 75.000 de pagini pe an.	
		2. 3 D – digitizarea anuală 3D a minimum 100 de piese de mare valoare din colecțiile MNIR.	2017-2021
		3. Foto – digitizarea anuală a cel puțin 3.000 de fotografii istorice din colecția MNIR.	2017-2021
		4. Mappa – digitizarea anuală a 200 de hărți istorice din colecția MNIR.	2017-2021
P 8	Noul MNIR Digital	1. Imago Romaniae – continuarea proiectului prin îmbogățirea sa anuală cu 1.000 de imagini istorice ale spațiului românesc din Evul Mediu până în 1947.	2017-2021
		2. Muzeul virtual – continuarea proiectului prin prezentarea în format digital a tuturor expozițiilor temporare organizate de MNIR și a unora concepute în mod special pentru a fi prezentate sub această formă.	2017-2021
		3. Comunismul în România – continuarea proiectului de prezentare a documentelor esențiale și a imaginilor legate de istoria României între anii 1947-1989.	2017-2021
		4. România în Marele Război - continuarea prezentării documentelor și imaginilor legate de participarea României la Primul Război mondial păstrate în colecțiile MNIR și a altor muzee.	2017-2019
		5. Capodopere 2019 – continuarea proiectului de prezentare micromonografică a unor piese de o valoare excepțională din colecțiile MNIR.	2017-2021
		6. Galeria Națională Virtuală de Portrete Istorice – continuarea proiectului de prezentare a portretelor și micro biografiilor unor personaje istorice din România păstrate în colecțiile MNIR.	2017-2021
		7. Oameni, locuri și comori – continuarea prezentării istoriei secrete a tezaurilor din colecția MNIR.	2017-2021
		8. MNIR on-line – prezentarea on-line a colecției MNIR.	2018-2021

c) alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management (2017-2021)

Pentru perioada de management 2017-2021 propunem organizarea următoarelor manifestări culturale:

- Zilele MNIR.
- Zilele Patrimoniului.
- Zilele Bucureștilor.
- Noaptea muzeelor (cel puțin în 2017).

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a MNIR, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Mii lei

Nr. crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	TOTAL VENITURI, din care:	36.370	28.087	22.572	26.029	21.509
	1.a. venituri proprii, din care:	1.858	1.935	2.021	2.114	2.216
	1.a.1. venituri din activitatea de bază,	450	469	489	511	535
	1.a.2. surse atrase,	1253	1305	1364	1428	1497
	1.a.3. alte venituri proprii	155	161	168	175	184
	1.b. subvenții/alocații,	34.512	26.152	20.551	23.915	19.293
	1.c. alte venituri					
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	36.370	28.087	22.572	26.029	21.509
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	8.010	8.325	8.677	9.061	9.471
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile,	7.510	7.825	8.177	8.561	8.971
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal,	500	500	500	500	500
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	28.360	19.762	13.895	16.968	12.038
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte,	19.120	10.135	3.835	6.435	1.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii,	-	-	-	-	-
	2.b.3. Cheltuieli cu reparații curente,	200	208	217	228	238
	2.b.4. Cheltuieli cu întreținerea,	3.500	3.647	3.811	3.990	4.181
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii,	5.540	5.772	6.032	6.315	6.619
	2.c. Cheltuieli de capital					

Estimăm o creștere redusă a veniturilor proprii din vânzarea biletelor de intrare la muzeu și din alte venituri din activități de bază începând cu anul 2018, datorită încetării activității la sediul MNIR, a diminuării nivelului general al activităților cu publicul și concentrării efortului personalului pe relocarea patrimoniului și apoi a refacerii expozițiilor de bază.

Pe toată perioada refacerii MNIR propun menținerea actualului nivel al taxelor de acces și al regimului de gratuități și reduceri.

Începând cu anul 2021 propunem o majorare a tarifului de intrare la echivalentul în lei a 5 Euro pentru un adult pentru o vizită a expoziției generale (fără cea a Tezaurului Istoric). Pentru vizitarea expoziției permanente a Tezaurului Istoric propun un tarif reprezentând echivalentul în lei a 8 Euro pentru adulți, iar un taxa pentru vizitarea întregii expoziții permanente, incluzând aici și pe cea a Tezaurului Istoric, să fie stabilită la echivalentul a 10 Euro. De asemenea propun instituirea unei taxe speciale pentru vizitarea marilor expoziții temporare, reprezentând echivalentul a 5 Euro. Pentru facilitarea accesului în grupuri familiare, propun introducerea biletelor de familie (2 adulți și 3 copii), în valoare de 10 Euro, echivalent în lei, pentru vizitarea întregului muzeu, cu excepția expozițiilor temporare mari. Tot pe linia lărgirii accesului vizitatorilor în grup, propun crearea unor bilete de grup (până la 20 de persoane), al căror cost să fie echivalent în lei cu 100 de Euro și care permită vizitarea tuturor expozițiilor permanente. Regimul gratuităților și reducerilor practicat după 2021 va fi aliniat la cel în vigoare, la vremea respectivă, în statele UE.

Estimările veniturilor și cheltuielilor pentru perioada 2017-2021, s-au realizat prin alinierea acestora la previziunile Guvernului României privitoare la evoluția economică în următorii ani. Conform scenariului prezentat de Guvern, ratele de creștere se vor situa între 3,7% pentru anul 2017, 4% pentru 2018 și 4,2% pentru anii 2019-2021. De asemenea, aceste cifre ale bugetului au fost corelate cu cel al evoluției indicilor de prețurilor de consum, pentru aceiași perioadă.

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu;

2.2. în afara sediului.

Număr estimat de beneficiari	2017	2018	2019	2020	2021	2022
La sediu	75.000	*50.000	*50.000	*50.000	*75.000	300.000
În afara sediului	50.000	75.000	100.000	100.000	100.000	150.000
Vizitatori virtuali	150.000	250.000	250.000	250.000	300.000	500.000

d) Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
Primul an de management 2017					
P 1	Noul MNIR	Programul urmărește implementarea proiectului de refacere a funcționalității sediului MNIR prin ample lucrări de consolidare, restaurare, extindere a suprafeței utile și refacere a expoziției sale permanente și a spațiilor destinate activității cu publicul.	1	1. Asistarea de către specialiștii MNIR și alți experți a proiectării în detaliu a Noului MNIR.	250.000
P 2	Patrimonium	Programul urmărește îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR prin cercetări arheologice, cercetări în arhive, colecții publice și private, prin achiziții, schimburi de patrimoniu și donații, în vederea realizării noii expoziții permanente și a expozițiilor temporare.	1	1. Îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR.	1.000.000
P 3	Index	Programul urmărește actualizarea și finalizarea evidenței gestionare și științifice	2	1. Creșterea fiabilității bazei de date a MNIR.	40.000

		a patrimoniului cultural mobil, îmbunătățirea funcționalității și fiabilității bazei de date a MNIR, realizarea unei baze de date pentru imagini, precum și a implementării unui protocol pentru păstrarea unor copii de siguranță ale bazelor de date la o instituție specializată. Clasarea și reevaluarea patrimoniului.		2. Constituirea bazei de date de imagini a MNIR.	20.000
P4	Resurgo	Programul urmărește conservarea și restaurarea patrimoniului cultural din colecțiile MNIR, prin amenajarea noilor depozite de patrimoniu și a laboratoarelor. sale de restaurare, precum și relansarea activităților de restaurare a patrimoniului cultural mobil în vederea pregătirii acestora pentru expunere în expozițiile permanente ale Noului MNIR și expozițiile temporare pregătite pentru anii 2017-2021.	3	1. Amenajarea noului depozit al MNIR. 2. Amenajarea noilor laboratoare a MNIR. 3. Ambalarea patrimoniului.	9.000.0000 1.500.000 4.000.000
P 5	Expo	Programul își propune: valorificarea patrimoniului MNIR și al instituțiilor partenere prin organizarea unor expoziții temporare mari, mijlocii și mici la sediul propriu sau la sediile unor instituții specializate din România sau străinătate.	4	1. Organizarea expoziției De la Ararat la Carpați – Moștenirea istorică a armenilor din România, vernisată la București și Erevan (inclusiv editarea catalogului). 2. Organizarea expoziției Ex Oriente Lux – Tezaure din colecția Fundației Al-Thani (inclusiv editarea catalogului).	1.250.000 100.000

				3. Organizarea expoziției Aurul și argintul antic al României, vernisată la Muzeul Deri din Debrecen (Ungaria) și Muzeul de Mineralogie Victor Gorduza din Baia Mare (inclusiv editarea catalogului).	500.000
				4. Pregătirea expoziției Centenarul Desăvârșirii Unității Naționale.	150.000
P 7	Digi	Programul urmărește digitizarea patrimoniului MNIR.	4	1. Digitizarea a 100.000 pag. de documente, manuscrise, cărți vechi și rare și periodice din colecția MNIR. 2. Digitizarea a 3.000 fotografii istorice și cărți poștale din colecția MNIR. 3. Digitizarea a 200 hărți istorice din colecția MNIR. 4. Digitizarea 3D a 100 de piese arheologice, numismatice și istorice de mare valoare din colecția MNIR.	300.000 20.000 20.000 30.000
P 8	Noul Virtual MNIR	Programul urmărește crearea de expoziții și tururi virtuale pentru prezentarea colecțiilor	2	1. Digitizarea expoziției România – Civilizații suprapuse.	75.000

		MNIR și a expozițiilor sale cu piese bi și tri-dimensionale.		2. Digitizarea expoziției România în Marele război.	75.000
P 9	Program de cercetare fundamentală a patrimoniului cultural mobil și imobil al MNIR	Programul urmărește cercetarea științifică a patrimoniului mobil și imobil al MNIR în vederea organizării expozițiilor permanente și temporare ale acestuia, precum și pentru pregătirea cataloagelor colecțiilor tematice al MNIR (arheologie, istorie, numismatică, filatelie, artă, istoria științei și tehnicii), albumelor, pliantelor, altor materiale de prezentare, a monografiilor istoriei fostului Palat al PTT și a MNIR.	2	1. Cercetări arheologice de domenii prioritare pentru realizarea expoziției permanente a MNIR. 2. Cercetări în arhive, biblioteci, colecții muzeale și private din țară și străinătate pentru îmbogățirea patrimoniului necesar organizării expozițiilor permanente ale MNIR.	500.000 100.000
P 10	Programul editorial	Programul urmărește editarea de cataloage de colecție, de expoziție, albume, broșuri, monografii, precum și a periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice.	2	1. Editarea volumului VI al seriilor Imago Romaniae și Capodopere din patrimoniul MNIR. 2. Editarea volumelor pe 2017 ale periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice.	30.000 60.000
P 11	Program de marketing muzeal și educație	Scopul programului este acela de realiza studii asupra publicului MNIR, precum și de a utiliza patrimoniul MNIR în vederea difuzării către public a cunoștințelor de istorie, de îmbogățire a culturii generale și a respectului față de patrimoniul cultural în rândul diferitelor categorii de vârstă.	2	1. Realizarea unui studiu asupra structurii și nevoilor de servicii culturale ale publicului MNIR. 2. Organizarea simpozionului științific – MNIR 45 – Noul MNIR la început de drum.	50.000 50.000

Al doilea an de management 2018

P 1	Noul MNIR	Programul urmărește implementarea proiectului de refacere a funcționalității sediului MNIR prin ample lucrări de consolidare, restaurare, extindere a suprafeței utile și refacere a expoziției sale permanente și a spațiilor destinate activității cu publicul.	1	Asistarea de către specialiștii MNIR și alți experți a proiectării în detaliu a expoziției virtuale a Noului MNIR.	200.000
P 2	Patrimonium	Programul urmărește îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR prin cercetări arheologice, cercetări în arhive, colecții publice și private, prin achiziții, schimburi de patrimoniu și donații, în vederea realizării noii expoziții permanente și a expozițiilor temporare.	1	1. Îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR.	1.000.000
P 4	Resurgo	Programul urmărește conservarea și restaurarea patrimoniului cultural din colecțiile MNIR, prin amenajarea noilor depozite de patrimoniu și a laboratoarelor. sale de restaurare, precum și relansarea activităților de restaurare a patrimoniului cultural mobil în vederea pregătirii acestora pentru expunere în expozițiile permanente ale Noului MNIR și expozițiile temporare pregătite pentru anii 2017-2021.	1	1. Relocarea patrimoniului în noile depozite ale MNIR.	4.000.000
P 5	Expo	Programul își propune: valorificarea patrimoniului MNIR și al instituțiilor partenere prin organizarea unor expoziții temporare mari, mijlocii și mici la sediul	3	1. Organizarea expoziției Centenarul Desăvârșirii Unității Naționale (inclusiv editarea catalogului).	1.500.000

		propriu sau la sediile unor instituții specializate din România sau străinătate.		2. Organizarea expoziției Comorile României, vernisată la Musei Vaticani (inclusiv editarea catalogului). 3. Organizarea expoziției Aurul și argintul antic al României, vernisată la Muzeul Civilizațiilor mediteraneene (inclusiv editarea catalogului).	750.000 750.000
P 7	Digi	Programul urmărește digitizarea patrimoniului MNIR.	4	1. Digitizarea a 75.000 pag. de documente, manuscrise, cărți vechi și rare și periodice din colecția MNIR. 2. Digitizarea a 3.000 fotografii istorice și cărți poștale din colecția MNIR. 3. Digitizarea a 200 hărți istorice din colecția MNIR. 4. Digitizarea 3D a 100 de piese arheologice, numismatice și istorice de mare valoare din colecția MNIR.	225.000 20.000 20.000 30.000
P 8	Noul Virtual MNIR	Programul urmărește crearea de expoziții și tururi virtuale pentru prezentarea colecțiilor MNIR și a expozițiilor sale cu piese bi și tri-dimensionale.	2	1. Digitizarea expoziției „Centenarul Desăvârșirii Unității Naționale” 2. Digitizarea expoziției „Comorile	75.000 75.000

				României”	
P 9	Program de cercetare fundamentală a patrimoniului cultural mobil și imobil al MNIR	Programul urmărește cercetarea științifică a patrimoniului mobil și imobil al MNIR în vederea organizării expozițiilor permanente și temporare ale acestuia, precum și pentru pregătirea cataloagelor colecțiilor tematice al MNIR (arheologie, istorie, numismatică, filatelie, artă, istoria științei și tehnicii), albumelor, pliantelor, altor materiale de prezentare, a monografiilor istoriei fostului Palat al PTT și a MNIR.	2	1.Cercetări arheologice de domenii prioritare pentru realizarea expoziției permanente a MNIR. 2. Cercetări în arhive, biblioteci, colecții muzeale și private din țară și străinătate pentru îmbogățirea patrimoniului necesar organizării expozițiilor permanente ale MNIR.	500.000 250.000
P 10	Programul editorial	Programul urmărește editarea de cataloage de colecție, de expoziție, albume, broșuri, monografii, precum și a periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice.	2	1.Editarea volumului VII al seriilor Imago Romaniae și Capodopere din patrimoniul MNIR. 2. Editarea volumelor pe 2018 ale periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice.	30.000 60.000
P 11	Program de marketing muzeal și educație	Scopul programului este acela de realiza studii asupra publicului MNIR, precum și de a utiliza patrimoniul MNIR în vederea difuzării către public a cunoștințelor de istorie, de îmbogățire a culturii generale și a respectului față de patrimoniul cultural în rândul diferitelor categorii de vârstă.	3	1.Realizarea unui studiu asupra impactului închiderii sediului MNIR asupra cerințelor de servicii culturale ale publicului. 2. Organizarea conferinței internaționale – 1918 – Nașterea noii Europe, cu ocazia Centenarului Desăvârșirii Unității Naționale a Românilor.	50.000 300.000

				3. Organizarea conferinței internaționale Patrimoniul cultural european între lege și fărădelege (titlu provizoriu).	300.000
Al treilea an de management 2019					
P 1	Noul MNIR	Programul urmărește implementarea proiectului de refacere a funcționalității sediului MNIR prin ample lucrări de consolidare, restaurare, extindere a suprafeței utile și refacere a expoziției sale permanente și a spațiilor destinate activității cu publicul.	1	1. Asistarea de către specialiștii MNIR și alți experți a proiectării în detaliu a expoziției virtuale a Noului MNIR.	200.000
P 2	Patrimonium	Programul urmărește îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR prin cercetări arheologice, cercetări în arhive, colecții publice și private, prin achiziții, schimburi de patrimoniu și donații, în vederea realizării noii expoziții permanente și a expozițiilor temporare.	1	1. Îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR.	1.000.000
P 5	Expo	Programul își propune: valorificarea patrimoniului MNIR și al instituțiilor partenere prin organizarea unor expoziții temporare mari, mijlocii și mici la sediul	2	1. Organizarea expoziției Comorile României la Festivalul Europalia de la Bruxelles (inclusiv editarea catalogului).	750.000

		propriu sau la sediile unor instituții specializate din România sau străinătate.		2. Organizarea expoziției România 30 de ani după 1989	200.000
P 7	Digi	Programul urmărește digitizarea patrimoniului MNIR.	4	<p>1. Digitizarea a 75.000 pag. de documente, manuscrise, cărți vechi și rare și periodice din colecția MNIR.</p> <p>2. Digitizarea a 3.000 fotografii istorice și cărți poștale din colecția MNIR.</p> <p>3. Digitizarea a 200 hărți istorice din colecția MNIR.</p> <p>4. Digitizarea 3D a 100 de piese arheologice, numismatice și istorice de mare valoare din colecția MNIR.</p>	<p>225.000</p> <p>20.000</p> <p>20.000</p> <p>30.000</p>
P 8	Noul MNIR Virtual	Programul urmărește crearea de expoziții și tururi virtuale pentru prezentarea colecțiilor MNIR și a expozițiilor sale cu piese bi și tri-dimensionale.	1	1. Lansarea proiectului MNIR on-line.	300.000
P 9	Program de cercetare fundamentală a patrimoniului	Programul urmărește cercetarea științifică a patrimoniului mobil și imobil al MNIR în vederea organizării expozițiilor permanente și temporare ale acestuia, precum și pentru	2	1. Cercetări arheologice de domenii prioritare pentru realizarea expoziției permanente a MNIR.	500.000

	cultural mobil și imobil al MNIR	pregătirea cataloagelor colecțiilor tematice al MNIR (arheologie, istorie, numismatică, filatelie, artă, istoria științei și tehnicii), albumelor, pliantelor, altor materiale de prezentare, a monografiilor istoriei fostului Palat al PTT și a MNIR.		2.Cercetări în arhive, biblioteci, colecții muzeale și private din țară și străinătate pentru îmbogățirea patrimoniului necesar organizării expozițiilor permanente ale MNIR.	250.000
P 10	Programul editorial	Programul urmărește editarea de cataloage de colecție, de expoziție, albume, broșuri, monografii, precum și a periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice.	3	1. Editarea volumului VIII al seriilor Imago Romaniae și Capodopere din patrimoniul MNIR. 2. Editarea volumelor pe 2019 ale periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice. 3. Editarea monografiei Palatul Poștelor, Telegrafului și Telefoanelor – 120 de ani (titlu provizoriu), ediție bilingvă română și engleză.	30.000 60.000 150.000
P 11	Program de marketing muzeal și educație	Scopul programului este acela de realiza studii asupra publicului MNIR, precum și de a utiliza patrimoniul MNIR în vederea difuzării către public a cunoștințelor de istorie, de îmbogățire a culturii generale și a respectului față de patrimoniul cultural în rândul diferitelor categorii de vârstă.	2	1.Realizarea unui studiu despre viziunea publicului asupra rolului muzeelor naționale, cu accent pe al celor de istorie, pe piața de servicii culturale. 2. Simpozionul internațional Palatul Poștelor, Telegrafului și Telefoanelor din București în arhitectura europeană a vremii	50.000 50.000

				(titlu provizoriu).	
Al patrulea an de management 2020					
P 1	Noul MNIR	Programul urmărește implementarea proiectului de refacere a funcționalității sediului MNIR prin ample lucrări de consolidare, restaurare, extindere a suprafeței utile și refacere a expoziției sale permanente și a spațiilor destinate activității cu publicul.	2	1.Asistarea de către specialiștii MNIR și alți experți a proiectării în detaliu a expoziției virtuale a Noului MNIR. 2. Asistarea de către specialiștii MNIR și alți experți a montării expoziției cu piese bi și tri-dimensionale a Noului MNIR.	200.000 300.000
P 4	Resurgo	Programul urmărește conservarea și restaurarea patrimoniului cultural din colecțiile MNIR, prin amenajarea noilor depozite de patrimoniu și a laboratoarelor sale de restaurare, precum și relansarea activităților de restaurare a patrimoniului cultural mobil în vederea pregătirii acestora pentru expunere în expozițiile permanente ale Noului MNIR și expozițiile temporare pregătite pentru anii 2017-2021.	1	1. Relocarea patrimoniului în noile depozite de la sediul MNIR	4.000.000
P 5	Expo	Programul își propune: valorificarea patrimoniului MNIR și al instituțiilor partenere prin organizarea unor expoziții	1	1. Organizarea expoziției Muzeul Național de Istorie a României – 50 de ani (inclusiv editarea	150.000

		temporare mari, mijlocii și mici la sediul propriu sau la sediile unor instituții specializate din România sau străinătate.		catalogului).	
P 7	Digi	Programul urmărește digitizarea patrimoniului MNIR	4	<p>1. Digitizarea a 75.000 pag. de documente, manuscrise, cărți vechi și rare și periodice din colecția MNIR.</p> <p>2. Digitizarea a 3.000 fotografii istorice și cărți poștale din colecția MNIR.</p> <p>3. Digitizarea a 200 hărți istorice din colecția MNIR.</p> <p>4. Digitizarea 3D a 100 de piese arheologice, numismatice și istorice de mare valoare din colecția MNIR.</p>	<p>225.000</p> <p>20.000</p> <p>20.000</p> <p>30.000</p>
P 8	Noul MNIR Virtual	Programul urmărește crearea de expoziții și tururi virtuale pentru prezentarea colecțiilor MNIR și a expozițiilor sale cu piese bi și tri-dimensionale.	1	1. Lansarea proiectului Noul MNIR 3D.	300.000
P 9	Program de cercetare fundamentală a patrimoniului	Programul urmărește cercetarea științifică a patrimoniului mobil și imobil al MNIR în vederea organizării expozițiilor permanente și temporare ale acestuia, precum și pentru	2	1. Cercetări arheologice de domenii prioritare pentru realizarea expoziției permanente a MNIR.	500.000

	cultural mobil și imobil al MNIR	pregătirea cataloagelor colecțiilor tematice al MNIR (arheologie, istorie, numismatică, filatelie, artă, istoria științei și tehnicii), albumelor, pliantelor, altor materiale de prezentare, a monografiilor istoriei fostului Palat al PTT și a MNIR.		2.Cercetări în arhive, biblioteci, colecții muzeale și private din țară și străinătate pentru îmbogățirea patrimoniului necesar organizării expozițiilor permanente ale MNIR.	250.000
P 10	Programul editorial	Programul urmărește editarea de cataloage de colecție, de expoziție, albume, broșuri, monografii, precum și a periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice.	2	1.Editarea volumului IX al seriilor Imago Romaniae și Capodopere din patrimoniul MNIR. 2. Editarea volumelor pe 2020 ale periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice	30.000 60.000
P 11	Program de marketing muzeal și educație	Scopul programului este acela de realiza studii asupra publicului MNIR, precum și de a utiliza patrimoniul MNIR în vederea difuzării către public a cunoștințelor de istorie, de îmbogățire a culturii generale și a respectului față de patrimoniul cultural în rândul diferitelor categorii de vârstă.	2	1.Realizarea unui studiu asupra locului Noului MNIR pe piața de servicii culturale a României. 2. Organizarea conferinței internaționale Muzeele Naționale de Istorie din Europa de Sud-Est și Centrală – Între trecut și prezent	50.000 300.000
Al cincilea an de management – 2021					
P 1	Noul MNIR	Programul urmărește implementarea proiectului de refacere a funcționalității sediului MNIR prin ample lucrări de	1	1. Finalizarea montării expoziției permanente a Noului MNIR și deschiderea ei pentru public.	300.000

		consolidare, restaurare, extindere a suprafeței utile și refacere a expoziției sale permanente și a spațiilor destinate activității cu publicul.			
P 5	Expo	Programul își propune: valorificarea patrimoniului MNIR și al instituțiilor partenere prin organizarea unor expoziții temporare mari, mijlocii și mici la sediul propriu sau la sediile unor instituții specializate din România sau străinătate.	1	1. Organizarea expoziției Comorile României la Timișoara, în cadrul manifestărilor legate de Capitala culturală europeană (inclusiv editarea catalogului).	150.000
P 8	Noul Virtual MNIR	Programul urmărește crearea de expoziții și tururi virtuale pentru prezentarea colecțiilor MNIR și a expozițiilor sale cu piese bi și tri-dimensionale.	1	1. Lansarea turului virtual al Noului MNIR.	150.000
P 11	Program marketing muzeal educație de și	Scopul programului este acela de realiza studii asupra publicului MNIR, precum și de a utiliza patrimoniul MNIR în vederea difuzării către public a cunoștințelor de istorie, de îmbogățire a culturii generale și a respectului față de patrimoniul cultural în rândul diferitelor categorii de vârstă.	3	1.Studiul sociologic Noul MNIR și publicul său. 2. Organizarea conferinței internaționale MNIR și provocările gestiunii trecutului în Europa secolului al XXI-lea. 3. Masa rotundă – Al cui este MNIR-ul?	50.000 300.000 50.000