

**PROIECT de MANAGEMENT**  
**MUZEUL NAȚIONAL AL HĂRȚILOR ȘI CĂRȚII VECHI**  
**2017 - 2021**

**A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi și propuneri privind evoluția acestuia în sistemul instituțional existent**

**A.1. Instituții, organizații, grupuri informale care se adresează aceleiași comunități**

Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi este, Conform Regulamentului de organizare și funcționare (ROF), aprobat prin Ordin nr. 2464/14.10.2013, o instituție publică de cultură, cu personalitate juridică, finanțată din venituri proprii și subvenții acordate de la bugetul de stat, care funcționează în subordinea Ministerului Culturii.

Acest proiect de management își propune să identifice direcțiile strategice, cadrul operațional, resursele financiare și umane care fac posibilă funcționarea în condiții moderne și eficiente a Muzeului Național al Hărților și Cărții Vechi (MNHCV), având ca piloni de bază conservarea, cercetarea, dezvoltarea, valorificarea și promovarea patrimoniului pe care îl deține, armonizate la cele patru valori promovate acum cu precădere de către Rețeaua Europeană a Organizațiilor Muzeale (NEMO) și adoptate de multe muzee reprezentative din Europa – valoarea colecțiilor, valoarea educativă, valoarea socială și valoarea economică. Documentele utilizate în realizarea proiectului de management au fost cele normative - *Legea 311/2003* a muzeelor și colecțiilor publice, *Strategia sectorială în domeniul culturii 2014-2020* – în privința unor direcții strategice care probabil nu vor suferi modificări ulterioare, deoarece documentul se află în revizuirea Ministerului Culturii-, *Strategia culturală a Bucureștiului 2016-2026*, publicațiile de specialitate privind consumul cultural: *Barometrul de consum cultural* din anii 2014 și 2015, bibliografia internațională privind muzeul contemporan și bibliografie specifică patrimoniului muzeului.

**Contextul muzeal european:** Noile paradigme culturale ale sec. XXI aduc modificări fundamentale în conceperea fenomenelor culturale în raport cu actorul lor principal, publicul. Recent, muzeul este definit de către "The Museums Association" (UK), în Codul Etic al Muzeelor, 2002, drept "*instituția ce oferă publicului posibilitatea de a descoperi colecțiile, pentru inspirație, învățare și delectare. Muzeele sunt instituții*

*care adună, adăpostesc și fac accesibile artefactele și unicatele, pe care le păstrează în folosul societății".* O privire critică asupra acestei definiții și a sarcinilor muzeului relevă orientarea activităților muzeale către public care devine astfel principalul beneficiar al acestora și resursa umană care trebuie co-interesată în acțiunile și activitățile muzeului<sup>1</sup>. Modificarea de paradigmă constă în mutarea centrului de interes de pe activitatea de cercetare exclusivă a obiectului muzeal la aceea de atragere și implicare a publicului în descoperirea și cunoașterea multiplelor aspecte ale culturii materiale și spirituale.

Publicul muzeal se află acum în centrul atenției ca factor determinant al mutațiilor la nivelul instituției muzeale. În concordanță cu aceste orientări teoretice, funcțiile muzeale capătă valențe diferite. La funcția de constituire și dezvoltare ca și la funcția de conservare/restaurare a patrimoniului cultural se adaugă funcții educaționale, de comunicare, orientate către formarea noului public. Muzeul tradițional, orientat spre obiect și colecții, spre cercetarea, achiziția, conservarea și interpretarea lor coexistă cu muzeul modern, centrat pe oameni, devenit agent de distribuire a informației, modelator de opinii și mentalități.

**Contextul muzeal (concurrential):** După schimbările politice și economice survenite la sfârșitul anului 1989, *rolul muzeului în societatea românească s-a modificat, în special în ceea ce privește modul în care această instituție se relaționează la membrii comunității.* Activitatea tradițională a unui muzeu este colectarea, prezervarea și studierea colecțiilor specifice domeniului său de interes. Ulterior a crescut importanța sa educativă, prezentarea colecțiilor fiind un pretext și mai ales un instrument pentru educarea vizitatorilor. În prezent, rolul educațional al muzeului s-a amplificat tot mai mult, înregistrându-se în numeroase muzee românești schimbări vizibile în modul prin care acestea interacționează cu cele mai diverse categorii de public.

*Muzeul contemporan nu mai este doar spațiu unde vizitatorii învață, într-un cadru destul de rigid, despre domeniul specific fiecărui muzeu, ci și un loc de delectare, de învățare activă, de interacțiune.* În România, în special în București, câteva muzee au dezvoltat mult componenta activității publice, mai ales pe *linia diversificării și dinamizării programelor educative* (Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa”, Muzeul Național de Artă al României, Muzeul Țăranului Român, Muzeul Național al Satului ”Dimitrie Gusti” etc.). În acest context se poate spune că se manifestă o concurență tot mai acerbă între muzee pentru câștigarea vizitatorilor. Din păcate, din cauza inadecvării managementului Muzeului Național al Hărților și Cărții Vechi la nevoile și specificul publicului actual potențialul său educațional a fost aproape total ignorat.

*O altă tendință a muzeului contemporan este aceea de transformare a sa în centru cultural și comunitar.* Conform acestei direcții, Muzeul ar deveni un loc de

---

<sup>1</sup> Este vorba despre un nou concept, al muzeului ablativ care presupune schimbarea paradigmei unui muzeu realizat pentru public către un muzeu realizat împreună cu publicul. Acest concept reprezintă o tendință tot mai îmbrățișată de muzeele europene.

întâlnire a membrilor comunităților, un loc unde aceștia interacționează și învață lucruri noi, înțeleg mai bine societatea din care fac parte, problemele cu care aceasta se confruntă, istoria și cultura acesteia.

### **Contextul non-muzeal (concurențial):**

În ultimii ani au apărut foarte multe asociații sau chiar liber-profesioniști care oferă proiecte de educație prin cultură. Asociația Da`DeCe sau Studio Creativ sunt doar două exemple de organizații care derulează programe de educație bazate pe patrimoniul cultural în muzee, însă majoritatea acestor organizații nu colaborează cu muzee ci oferă programe de educație culturală în spații alternative: librării, cafenele, parcuri etc. Grădinițele și after-school-urile sunt, de asemenea, spații preferate de către asociații sau freelanceri pentru programe de educație culturală. În acest context, oferta muzeelor, și așa destul de limitată, riscă să devină și mai puțin vizibilă și atractivă.

Bibliotecile devin, de asemenea, instituții culturale tot mai active și de interes pentru un public larg. Acestea și-au diversificat în ultimii ani oferta inclusiv prin organizarea de expoziții și programe de educație bazate pe patrimoniul cultural. Aceste oferte sunt în primul rând adresate copiilor/familiilor.

Prin urmare, observăm o tendință de multiplicare a programelor de educație culturală oferite de organizații foarte diverse sau freelanceri, care concurează puternic cu oferta muzeelor. Cu toate că în multe cazuri oferta acestor organizații nu este la un nivel de calitate culturală și educațională foarte ridicat, sesizăm existența unui segment de public în creștere care este tot mai exigent și selectiv cu oferta; în acest context și Muzeul ar trebui să devină activ în accesarea de finanțări și crearea de activități educative de calitate, pornind de la nevoile educaționale ale pieței. Pentru următorii ani previzionăm continuarea dezvoltării ofertei de programe culturale și de educare prin cultură oferite de organizații alternative, dar și o creștere a interesului publicului pentru astfel de activități. În această nouă lumină MNHCV va dezvolta o serie de programe proprii derulate în muzeu care vor deveni prototipuri ce vor putea fi adoptate și de aceste organizații.

### **Contextul socio-cultural:**

Cu o populație de peste 2 milioane de locuitori și cu cel mai ridicat PIB/locuitor din țară, Bucureștiul se bucură de o viață culturală intensă, susținută de numeroase instituții publice de cultură, universități, entități non-guvernamentale sau private, care se luptă acerb pentru timpul liber al bucureșteanului. În ciuda existenței unei infrastructuri muzeale consistente, mult mai diversificată decât în restul țării, care ar trebui să influențeze în mod direct comportamentul și frecvența de vizitare, numărul vizitatorilor de muzee din București este la un nivel apropiat de cel al vizitatorilor la nivel național.

Dintre muzeele bucureștene, cele aflate în topul preferințelor sunt și cele mai mari, ușor accesibile și cu o ofertă mai diversificată comparativ cu celelalte. Nu se poate spune că celelalte muzee bucureștene concurează exact pe același segment de

public cu MNHCV. *Barometrele de consum cultural* din România arată că, în general, cei interesați de cultură sunt consumatori activi ai mai multor tipuri de oferte culturale și tind să meargă la mai multe muzee sau au preferințe pentru un anumit muzeu de nișă, cu o colecție foarte specifică. Alegerea tipului de muzeu s-ar face mai degrabă în funcție de imaginea muzeului și promisiunea pe care o face, respectiv în funcție de interesele publicului. În rândul bucureștenilor, arta nu este pe primele locuri, fiind devansată de istorie și arheologie, precum și de științele naturii<sup>2</sup>. În acest context, prin dezvoltarea unei oferte interdisciplinare, care să pună mai mult accent pe dialogul dintre științe, MNHCV ar putea atrage și publicul care nu este atât de interesat de artă.

Mediul cultural în care își desfășoară activitatea Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi este caracterizat în ultimii ani de un mare grad de volatilitate în care segmentul cel mai prezent este reprezentat de industria de divertisment, dominată de gustul pentru evenimentul cu caracter „unic”. Diversificarea ofertei de produse culturale se reflectă în principal pe segmentul de divertisment, cu relativ puține evenimente de calitate care să se bucure de o bună publicitate în rândurile diferitelor categorii de public (în principal festivaluri naționale). În aceste condiții MNHCV nu a reușit să se impună pe harta instituțiilor culturale dinamice și atractive, în ciuda unicității sale – singurul muzeu de hărți și cartă veche din România și a patrimoniului ofertant pe care îl deține. Conform *Barometrului de consum cultural pe anul 2014*<sup>3</sup> acesta a atras sub 2% din publicul vizitator de muzee.

### **Consumul cultural**

Rezultatele *Barometrului de Consum Cultural pe anul 2014* confirmă în linii mari studiile similare anterioare, care conturează tendințele generale în consumul cultural din România:

- S-a observat o creștere a interesului pentru cultură, dar într-un mod deloc uniform. Între „cunoscătorii de elită” și „necunoscătorii” există o distanță considerabilă, „clasa culturală mijlocie” fiind aproape inexistentă, cu excepția Bucureștiului, unde se constată de asemenea și apariția publicului de nișă, foarte activ în ceea ce privește consumul de cultură;
- Frecvența de vizitare a muzeelor este în continuare relativ redusă, 56% dintre persoanele intervievate au declarat că nu vizitează niciodată muzee și/sau case memoriale.
- În ceea ce privește tipurile de muzee vizitate, în general sunt preferate muzeele de istorie, urmate de cele de științele naturii, arheologie, artă și etnografie;

---

<sup>2</sup> Croitoru, C. & Becuț, A. (coord.) 2015. Barometrul de consum cultural 2014. Cultura între global și local. București: Pro Universitaria.

<sup>3</sup> Analiza mediului și a ofertei culturale țin cont pe de o parte de instituțiile de profil - muzee și colecții și de cele circa 15 galerii particulare cu o prezență mai mult sau mai puțin permanentizată –, precum și de cele de spectacole (teatre de repertoriu și independente, filarmonică, săli de concerte), biblioteci, universități, edituri.

- Cel mai vizitat muzeu din București, atât de locuitorii orașului cât și de cei din afară, este Muzeul Național de Istorie Naturală “Grigore Antipa” (59%), urmat îndeaproape de Muzeul Țăranului Român (34%), Muzeul Național de Istorie a României (23%); Muzeul Național de Artă al României (21%), Muzeul Satului (15%) etc. Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi nu figurează în această top.

Barometrul de consum cultural pe anul 2015 efectuează un studiu privind *Tinerii, cultura și creativitatea* iar concluziile acestuia indică faptul că ei *sunt o categorie dinamică de consumatori, cu o influență puternică a noilor tehnologii în practicile pe care le au și pe care le dezvoltă. În acest context, ofertele culturale ale instituțiilor publice de cultură prezintă un interes redus pentru tineri, care preferă consumul cultural prin metode alternative. Este necesar ca producătorii și organizatorii culturali să aibă în vedere o adaptare a ofertelor culturale și a modului de acces al acestora la stilul de viață actual al tinerilor...*<sup>4</sup>

Un alt studiu al aceleiași publicații se referă la percepția pe care publicul o are vis-a-vis de activitatea instituțiilor publice de cultură, context în care majoritatea respondenților consideră ca acestea nu sunt orientate spre a atrage public nou, nu desfășoară o activitate culturală variată, nu atrag voluntari în activitățile lor, nu știu să își promoveze activitățile și nu desfășoară suficiente activități de educație cu copiii și tinerii. În plus, în ceea ce privește satisfacția legată de activitatea instituțiilor, media obținută a fost de 3,88 dintr/un interval de 1 la 7, în care 1 era considerat *Total nesatisfăcut* iar 7 *Total satisfăcut*. La nivelul MNHCV rezultatele acestui studiu sunt valabile întocmai, așadar strategia de management va ține cont de ele și își va propune ameliorarea lor.

Pornind de la realitățile socio-economice și culturale menționate, în conformitate cu specificul instituției și cu legislația aflată în vigoare, și urmând liniile de acțiune formulate mai sus, prezentul proiect de management propune un program de **inovare a activității** Muzeului Național al Hărților și Cărții Vechi, care trebuie să devină un muzeu conectat la dezideratele universale în privința unui muzeu al secolului XXI și să devină recunoscut atât pentru unicitatea sa, pentru activitățile de calitate pe care le desfășoară cât și pentru relevanța pe care o are în fața publicului.

## **A.2. Analiza SWOT a mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări.**

### **Puncte forte**

1. Unicitatea muzeului și a colecției sale în spațiul românesc și european
2. Unicul muzeu al hărților și cărții vechi din România
3. Existența unei secții a muzeului cu o colecție cartografică de 124 de hărți în Cornu, Prahova
4. Valoarea și reprezentativitatea patrimoniului existent

<sup>4</sup> Ștefania Voicu, Institutul Național de Cercetare și Formare Culturală (INCFC) - Barometrul de consum cultural 2015, *Tinerii, cultura și creativitatea*, pag.245

**Personal:**

1. Existența unor colaboratori și parteneri externi pentru partea științifică

**Facilități:**

1. Preț accesibil al biletelor de vizitare a muzeului
2. Spațiu accesibilizat pentru persoanele cu dizabilități

**Conservare și valorificare:**

1. Expunere permanentă de calitate, peste media sectorului, conformă într-o oarecare măsură cu standardele contemporane
2. Imobilul în care este găzduit muzeul este o clădire frumoasă, tipică pentru arhitectura Bucureștiului interbelic, a cărei istorie și arhitectură poate fi atractivă pentru vizitatori

**Imagine**

1. Existența unei pagini de Facebook cu peste 10000 de prieteni, activă și adusă la zi
2. Donatorii celei mai mari părți a patrimoniului sunt în viață și întrețin o relație apropiată cu Muzeul
3. Existența unor parteneriate media

**Puncte slabe**

1. Management neperformant
2. Lipsa unei culturi organizaționale coerente

**Conservare și valorificare:**

1. Lipsa bunurilor culturale clasate (conform site [www.cimec.ro](http://www.cimec.ro), cu toate că *Raportele anuale ale MNHCV* menționează realizarea de clasări)
2. Colecție de carte veche săracă
3. Insuficienta studiere a patrimoniului și inexistența unor studii robuste în privința acestuia
4. Lipsa unor expoziții atractive pentru public, ce să beneficieze de promovare, texte explicative, de scenografie expozițională, de activități educative adecvate, de colaborarea cu comunitățile creative locale pe produse și servicii originale și inovatoare de valorificare a colecției
5. Lipsa unei publicații anuale sau semestriale a muzelului, chiar și în sistem electronic
6. Lipsa unor instituții de cultură partenere constant, a atragerii de fonduri nerambursabile pentru cercetare, valorificare, promovare, lipsa unor donații și sponsorizări

**Imagine, promovare, marketing:**

1. Inexistența unui program de acces care să permită și publicului care lucrează până la orele 17.00 – 18.00 să ajungă la Muzeu în timpul săptămânii
2. Lipsa unei strategii de comunicare pe rețelele de socializare și în presă și deci o promovare deficitară, existența unui site incomplet, lipsit de dinamism, nereprezentativ pentru întregul patrimoniu, neatractiv: [www.muzeulhartilor.ro](http://www.muzeulhartilor.ro)

3. Număr de vizitatori foarte scăzut, lipsa parteneriatelor media funcționale poate scădea dramatic vizibilitatea instituției.

4. Lipsa unor studii privind nevoile, profilul și stilurile de învățare dominante ale vizitatorilor

#### **Facilități:**

1. În actuala prezentare, lipsește un spațiu special amenajat pentru un magazin de suveniruri și publicații ale muzeului, un spațiu pentru studiu și unul pentru educație muzeală, spațiu insuficient pentru activități de conservare – restaurare, expoziții, educație muzeală, marketing, studiu, educație

#### **Educație:**

1. Lipsa unor activități constante de educație muzeală pentru public ce să vizeze mai multe categorii de public, atât în funcție de vârstă cât și de proveniență socială și pregătire profesională

2. Inexistența voluntarilor care ar putea completa activitățile muzeului

#### **Personal:**

1. Demotivarea personalului

2. Personal insuficient în zone critice de activitate: conservare -restaurare, expoziții, educație muzeală, marketing, lipsa funcției de cercetător și a unui compartiment de educație muzeală, compartiment de Marketing – Comunicare ineficient

3. Lipsa personalului auxiliar de supraveghere a expunerii și mentenanță

4. Proceduri operaționale de control al activităților interne inexistente, nefuncționale sau nepuse în practică.

### **Oportunități**

1. Situația sa într-o zonă centrală, relativ ușor accesibilă, în care se mai află și alte muzee de dimensiuni mai mici: Muzeul Zambaccian, Muzeul Victor Babeș, Muzeul Storck etc.

2. Posibilitatea accesării unor fonduri nerambursabile pentru diverse specialități ale muzeului: conservare, educație, valorificare

3. Existența tot mai multor asociații interesate de colaborarea cu instituțiile publice de cultură și de educația prin cultură

4. Existența Rețelei Naționale a Muzeelor din România (RNMR) ca organizație profesională care poate oferi o serie de beneficii muzeului, odată devenit membru

5. Deschiderea spre colaborare și realizare de cercetări și expoziții a altor instituții cu patrimoniu similar: Biblioteca Academiei Române, Biblioteca Națională, Arhivele Naționale, Biserica Evanghelică, Muzeul Unirii din Alba Iulia etc

6. Perioada 2017 – 2018 în care România va deține președinția UE și astfel vor fi stimulate schimburile culturale între România și Franța, țară cu tradiție în lumea cărții; 2018 – Anul European al patrimoniului Cultural

7. Existența unui cadru normativ complet și coerent privind protejarea patrimoniului cultural național mobil și imobil.

8. Constituirea unei rețele informatice naționale pentru instituțiile de patrimoniu (INP - CIMEC) și realizarea primilor pași în direcția creării instrumentelor necesare realizării unei baze de date a Patrimoniului Național Mobil

9. Existența unor programe naționale și europene pentru cercetarea și valorificarea patrimoniului cultural mobil și imobil și pentru formarea profesională a specialiștilor (Erasmus +)

10. Existența unor fonduri pentru restaurarea și conservarea patrimoniului muzeal imobil (Fondurile norvegiene)

11. Intensificarea consumului și diversificarea piețelor interesate de bunurile și serviciile din domeniu

12. Interesul persoanelor publice și private de a-și dona colecțiile

13. Unicitatea Muzeului – unicul muzeu de hărți și cărți din România și printre puținele din Europa

## Amenințări

1. Situația juridică incertă a clădirii în care funcționează muzeul, procesul de revendicare al sediului

2. Lipsa unei abordări intersectoriale în legătură cu punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil, îndeosebi în relația cu turismul și industria hotelieră, precum și cu alte servicii pentru consumatori.

3. Insuficiența programelor de formare și de specializare a resurselor umane prin învățământul formal și prin cel informal și nonformal, reprezintă un factor de slăbiciune importantă în atingerea obiectivelor strategice.

4. Lipsa unui spațiu de parcare în fața muzeului, mai ales pentru autocare

5. Legislație neclară sau incorect adaptată la realitățile muzeale contemporane, procesul de definitivare a Codului Patrimoniului încă nefinalizat, Legea Achizițiilor Publice, Codul Muncii etc.

Din analiza prezentată mai sus a mediului intern și extern, rezultă că problemele relevate de această analiză pot fi grupate astfel:

**Management:** management neprofesionist, defectuos, care atrage după el: Proceduri operaționale generale neutilizate sau inutilizabile, lipsa strategiilor cheie, lipsa de fonduri, parteneri, studii de imagine, număr de vizitatori scăzut, lipsă de vizibilitate, lipsa unor expoziții atractive etc.

## Conservare și valorificare

1. Colecții – mai ales de carte veche – care trebuie îmbogățite și completate

2. Deficit de cercetare a colecției și de resursă umană care să facă acest lucru

## Imaginea muzeului și educație:

1. Deficit de activități de educație muzeală pentru mai multe categorii de public

## Facilități

1. Problema revendicării sediului muzeului, lipsa unor spații de studiu, educație muzeală, conservare dar și a unor spații de parcare

## Personal

1. Deficit de resursă umană care să studieze colecția, să realizeze activități educative, să se ocupe de clasări

În sialul acestor probleme identificate, punctăm mai jos câteva posibile direcții de acțiune:

- Elaborarea și/sau revizuirea procedurilor operaționale necesare, elaborarea și implemenatarea de strategii de educație muzeală, marketing, comunicare, realizarea de studii de imagine, motivarea personalului din subordine
- Dinamizarea imaginii muzeului și a politicii de promovare care să implice și o strategie de branding considerând muzeul un viitor agregator turistic local
- Realizarea unor activități de educație muzeală atât pentru comunitate: copii, familii, adulți cât și pentru specialiști dar și implicarea acestuia în procesul de planificare a unor expoziții
- Identificarea unor posibile noi spații de găzduire a muzeului și a unor potențiali sponsori pentru partea de amenajare și de producție a decorurilor și a instalațiilor proiectate, identificarea în spațiul actual a unor noi spații de depozitare, studiu, educație muzeală
- Gândirea unei politici de achiziții care să completeze golurile colecției actuale
- Atragerea de fonduri: donații, sponsorizări, campanii de crowd funding,
- atragerea de finanțări pentru valorificarea colecției muzeului, în tehnici de modernizare a sistemului de depozitare – ideea depozitului deschis -, în dezvoltarea de programe educative și în realizarea de truse și suporturi pedagogice. Atragerea de fonduri nerambursabile pentru susținerea activităților de bază ale muzeului: cercetare, conservare, dezvoltare patrimoniu, educație muzeală
- Atragerea de specialiști în domeniul hărții și cărții vechi atât pentru studierea patrimoniului cât și pentru realizarea de studii tematice pornind de la unele aspecte inedite sau mai puțin problematizate dintre cele identificate.

### A.3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

**În acest moment** imaginea instituției este defectuoasă. Pentru multe persoane, chiar active în domeniul culturii, acest muzeu este aproape inexistent. Pentru cei interesați de hartă și carte veche, acesta este considerat un muzeu cu un patrimoniu ofertant însă minimal explorat. De exemplu, conform datelor din *Caietul de obiective*, pentru anul 2015, numărul real al beneficiarilor/vizitatorilor este de 845 beneficiari plători/an, adică o medie extrem de scăzută de 2,31 vizitatori/zi. Dintr-un total de 16.015 beneficiari raportați, pentru anul 2015, rezultă că 15.170 sunt neînregistrați (fără bilet), neevidențiați în documentele oficiale, adică cca. 95% din numărul total, în timp ce doar 845 de vizitatori plători figurează în evidențele oficiale ale instituției.

Deși beneficiază de un patrimoniu cultural valoros și interesant, de o poziție geografică favorabilă, situat în centrul Bucureștiului, MNHCV nu are o imagine

atractivă și nu este foarte cunoscut publicului bucureștean. În prezent, cunoașterea activității instituției în sau de către comunitatea beneficiară a acesteia este limitată. Muzeul nu are în acest moment o relație apropiată cu comunitatea bucureșteană, ci mai mult de natură conjuncturală, determinată de tipologia publicului care frecventează doar accidental muzeul și participă la unele manifestări culturale organizate acolo. Lipsa unei relații apropiate între muzeu și comunitatea locală este cauzată în mare parte de lipsa unei strategii manageriale a conducerii muzeului din ultimii ani și de lipsa unei strategii coerente a muzeului privind implicarea comunității în activitățile sale publice.

O altă problemă importantă a acestui muzeu este de natură administrativă dar afectează activitatea și imaginea publică actuală a muzeului: este vorba de situația juridică a sediului central al instituției, aflat în proces de retrocedare. Acest fapt face imposibilă, de exemplu, realizarea oricărui plan de extindere a clădirii sau de intervenție serioasă, de reparații capitale.

**Imaginea în mediul online și offline:** Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi dispune de un logo (vizual), un slogan - *Sic Itur Ad Astra* - și de un site: [www.muzeulhartilor.ro](http://www.muzeulhartilor.ro).

**Logoul** prezintă un însemn heraldic la baza căruia sunt scrise însemnele: SIC ITUR AD ASTRA (*Astfel se merge spre stele*, după poetul roman Virgiliu). În contextul regândirii imaginii Muzeului, a elaborării unei strategii de marketing, se va discuta eficiența și atractivitatea logo-ului pentru publicul țintă identificat. Siteul are un nume nereprezentativ pentru muzeu (în numele siteului nu apar cărțile!), informația nu este adusă la zi în toate paginile, textele sunt lungi, repetitive, nu există informație în limba engleză, nici rubrica de transparență, cea care ține de o prezentare a dosarelor de presă, etc. Acest site va trebui regândit fiind, alături de pagina de Facebook, portalurile online cele dintâi accesate de potențialii vizitatori dar și de cei doritori de noi informații.

Reflectarea MNHCV și a activității sale în presa din mediul online și offline este redusă și deficitară. Informațiile din mediul online se referă în cea mai mare măsură la programul de vizitare al muzeului, la unele expoziții temporare în care MNHCV este doar un furnizor al spațiului de expunere. Informațiile referitoare la reflectarea imaginii muzeului în presă sunt date într-o manieră cumulată și statică, nepermițând o analiză a dinamicii acestei activități.

Activitatea departamentului de Marketing Cultural este în mod evident ineficientă și creează un mare dezavantaj instituției, fapt ce se oglindește în numărul foarte redus de vizitatori plătitori de bilet: în anul 2013 au fost 670 de vizitatori, în 2014-642 iar în anul 2015 – 845. Acestei ineficiențe a activității de marketing se alătură lipsa activităților educative susținute și create specific pentru diverse categorii de vizitatori. Lipsa unor activități educative care să se adreseze inclusiv tinerilor (elevi și studenți) a creat un deficit de imagine Muzeului, care este vizitat cu precădere de aceștia numai în cadrul programului național *Școala altfel – să știi mai multe, să fii mai bun!*, sau cu ocazia unor evenimente sporadice gen *Noaptea Muzeelor*. Așadar, angrenarea

publicului tânăr în activități cultural-educative și formative a rămas mai degrabă un deziderat.

Instituția nu a reușit să-și dezvolte o imagine puternică la nivelul comunității locale și regionale, mai ales în rândul unor largi și variate categorii de public, care nu primesc suficiente informații cu privire la activitățile desfășurate în Muzeu.

Un alt element care contribuie la imaginea instituției îl constituie expunerea permanentă care nu beneficiază de nicio facilitate pentru public: nu există etichete explicative, extinse, texte de sală, dispozitive tactile, auditive, accente pentru exponatele deosebite sau mai importante, ghiduri, explicații într-o limbă străină; din contră, pe lângă etichetele lucrărilor scrise destul de mic și uneori irelevante, există destul de multe vitrine goale, nefolosite.

Având în vedere cele menționate mai sus, pentru perioada managerială 2016-2021 **propunem ca strategii și activități pentru îmbunătățirea promovării imagine Muzeului**, următoarele:

- proiectarea unor strategii de marketing, comunicare și educație muzeală care să prevadă:

- regândirea identității vizuale a muzeului prin contribuția creativilor din publicitate și din design; eventuala schimbare a logo-ului și designului în baza unor studii de marketing calitative și, pe cât posibil, cantitative; promovarea outdoor (exterioară) a Muzeului

- dinamizarea siteului – inclusiv varianta în limba engleză, includerea unui calendar al evenimentelor; dinamizarea paginii Facebook și postarea unor mesaje în baza unui plan specific de comunicare în mediile online sau *social media*; comunicare în timp real și actualizarea informațiilor-sursă din comunitatea muzeală; postarea informațiilor și pe paginile de Facebook ale facultăților de geografie, istorie, muzeografi etc.

- Dezvoltarea profesională a personalului din Compartimentul Marketing Muzeal
- Comunicare

- Atragerea și implicarea în acțiunile de promovare a Muzeului a actorilor media din spațiul online, extinderea și dezvoltarea unor colaborări de durată cu diferiți parteneri media.

- Intensificarea relațiilor cu agențiile de turism: pe de o parte este necesară crearea unei baze de date cu tour-operatorii din turism; pe de o alta, se va avea în vedere colaborarea cu instituțiile active în zona de proximitate: Ambasada Portugaliei, Polonia, colegiul I.L. Caragiale etc.

- Realizarea unor produse de *merchandising* personalizate (suveniruri - căni, magneți, pixuri, cărți poștale, ș.a.) vor purta inscripționate numele și sigla Muzeului, adresa de vizitare, precum și adresa de site. Se ia în calcul, în funcție de prevederile actelor de donație, replicarea pentru comercializare a unor hărți vechi și de interes. Acestea se vor vinde la standul muzeului.

- Regândirea imaginii de pe biletele de acces, precum și a unor carduri sau abonamente personalizate, realizarea unor tipărituri cel puțin bilingve, gândite pe mai multe niveluri de interes și accesare a informației științifice

- Crearea unor dosare de presă care să conțină referirile din presă pentru fiecare eveniment/manifestare organizată de muzeu și care va reprezenta un util instrument de înregistrare a impactului pe care activitățile MNHCV le-au avut în rândul presei și a publicului larg.

Prevederile de mai sus vor fi aduse la îndeplinire în paralel cu *restructurarea și schimbarea organizațională și funcțională a muzeului*, propuse prin prezentul proiect de management pentru Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi.

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

Vizitatorii ar trebui să fie una din rațiunile de a fi a unui muzeu. Cercetarea vizitatorului ne informează despre nivelul de relevanță al activităților publice ale muzeului. Acestea sunt de fapt forme de comunicare, care trebuie să poarte un mesaj care să încurajeze răspunsul estetic și emoțional, să informeze, să instruiască și să educe și chiar să ofere divertisment.

În acest moment nu există un studiu de vizitator al Muzeului Național al Hărților și Cărții Vechi. De altfel, foarte puține muzee din București au fost interesate până acum de acest aspect. Toate datele disponibile sunt generale și sunt furnizate de *Barometrul de consum cultural* care apare anual iar datele furnizate de această publicație au fost deja prezentate în cadrul punctului A1.

În cadrul studiilor ce vor fi realizate relativ la vizitatorii captivi și potențiali ai MNHCV, se va urmări în mod particular segmentarea lor mai ales în funcție de stilurile de învățare care le reglează procesul de asimilare a informației, în așa măsură încât să se identifice stilurile dominante și tipologia acestora –acest demers va fi important ulterior în procesul de conceptualizare a oricărui tip de expoziție și de program educativ.

În vederea cunoașterii categoriilor de beneficiari se vor face următoarele demersuri:

- Parteneriat cu SNSPA - facultatea de marketing, pentru realizarea unor studii de vizitator în regim de voluntariat. Acestea vor viza atât satisfacția vizitatorilor cât și identificarea nevoilor potențialilor vizitatori prin intermediul unor studii calitative (mai puține persoane intervievate dar care pot indica o tendință de consum). Se va avea în vedere și cunoașterea nevoilor comunității proxime, a celor care locuiesc sau lucrează în zonă.

- Parteneriat cu firme de mystery-shopping pentru a identifica gradul de responsivitate al personalului MNHCV

- Colaborarea cu instituții specializate, gen INCFC (Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală) pentru realizarea unor studii cantitative privind obiceiurile de consum, cunoașterea nevoilor culturale și de divertisment, etc.
- Studierea vizitatorilor Muzeului, prin observare directă de către personalul angajat sau voluntari
- Chestionar adresat vizitatorilor pentru a studia profilul și interesele acestora

#### **A.5 Grupurile țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu:**

În lipsa oricărui studiu privind vizitatorul de muzeu în general și al celui de la MNHCV în special, identificarea clară a unui grup țintă este dificilă. Totuși, bazat pe datele *Barometrului de consum cultural*, pe nevoile MNHCV și pe tendințele muzeologiei contemporane putem schița un grup țintă care va fi însă validat ulterior de studiile aplicate pe vizitatori.

Pe termen scurt și mediu se vor viza următoarele grupuri țintă:

- **Specialiștii**, studenți la facultăți de profil, viitori specialiști – conferințe susținute de specialiști în hartă și carte veche; colecționarii în general și colecționarii de hartă și carte veche în special, mulți fiind parte a masei critice de specialiști deoarece, pe lângă hărțile și cărțile vechi deținute în colecție, sunt și dezvoltatori de conținut rezultat pe baza cercetărilor individuale efectuate pornind tocmai de la ceea ce dețin.
- **Comunitatea** (zona de proximitate a muzeului cu limite străzile Bd. Kiseleff, Bd. Aviatorilor, Calea Dorobanților, Piața Dorobanților, Piața Romană, Calea Victoriei, Piața Victoriei, Calea Floreasca): Adulții interesați de cartografie și carte veche, familiile cu copii, seniorii, școli, grădinițe și licee din zonă, cadre didactice, ambasadele din zonă, instituțiile active aici, inclusiv alte muzee sau case memoriale.

Se va avea în vedere și implicarea voluntarilor tineri și seniori din această zonă care vor elabora prezentări *peer-to-peer*.

Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi va deveni un spațiu de cunoaștere și comunicare, jucând un dublu rol: acela de catalizator cultural comunitar și de instituție generatoare de relații, de legături, o zonă de dialog.

Pe termen lung, *strategia de marketing a muzeului va fi una de diferențiere pe categorii de public și pe tipuri de programe/proiecte*. De asemenea, strategia de management și cea de marketing vizează ca public țintă relevant și sponsorii, dar și alte categorii de stakeholder (părți interesate) pentru care vor fi gândite pachete speciale.

#### **A.6. Profilul beneficiarului actual**

Una dintre problemele majore ale MNHCV din ultimii ani este numărul foarte scăzut de vizitatori și ignorarea aproape totală a publicului, principalul beneficiar al unui muzeu.

Datele despre beneficiarul actual deținute sunt cele generale, oferite, din nou, de *Barometrul de consum cultural* pentru anul 2014. Mai jos am selectat câteva date legate de acesta.

Cei mai frecvenți vizitatori ai muzeelor sunt persoanele cu un nivel educațional crescut și venituri peste medie. 46% din vizitatorii de muzee din București au studii superioare și sunt în general până în 65 de ani și 69% sunt angajați. Dintre vizitatori, 38% sunt tineri în timp ce doar 9% sunt seniori (pensionari). Din punct de vedere al genului, 56% sunt femeii iar restul sunt bărbați.

În ceea ce privește beneficiarul MNHCV, putem considera că aceștia sunt în general copii școlari care vizitează muzeul în timpul săptămânii *Școala Altfel. Să știi mai multe, să fii mai bun!* sau în cadrul unor proiecte punctuale, vizitatorii din cadrul Noptii Muzeelor, specialiștii interesați de cartografie în special dar și de carte veche (patrimoniul de carte veche este considerabil mai mic și mai puțin relevant decât cel al hărților), reprezentanți ai ambasadelor sau corpurilor diplomatice care organizează aici diverse întruniri tematice, publicul interesat de lansări de carte și expozițiile de artă contemporană care au loc aici.

## **B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:**

### **1. Analiza programelor și a proiectelor instituției**

**Situația actuală:** Conform evidențelor consemnate în *Caietul de obiective* (Cap. IV, 4.4 *Lista programelor și proiectelor desfășurate în ultimii trei ani*), pus la dispoziție de către autoritate și a *Raportului final de activitate pentru perioada 2013-2015*, disponibil public pe website-ul autorității, Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi a derulat în această perioadă 5 programe principale, care au avut ca scop declarat punerea în valoare a patrimoniului deținut de muzeu: *Programul de conservare și restaurare a patrimoniului muzeal; Programul de evidență a patrimoniului muzeal; Programul de cercetare științifică; Programul de valorificare a patrimoniului muzeal; Programul educație muzeală.*

Din punct de vedere cultural, din analiza programelor și proiectelor instituției, raportate la realitatea obiectivă din acest muzeu și, mai ales, la impactul proiectelor asupra beneficiarilor, rezultă o inadecvare a acestora la publicul actual. Majoritatea programelor și proiectelor raportate sunt de fapt activități și acțiuni publice fără performanță profesională, fără public și fără nici un impact major asupra beneficiarilor, având ca rezultat și efect real folosirea inefficientă și nesustenabilă a resurselor alocate.

Din punct de vedere al volumului programelor și proiectelor derulate în această perioadă, numărul acestora este relativ modest raportat la calitatea, unicitatea și reprezentativitatea colecției muzeului. Din analiza tehnică a programelor și proiectelor instituției rezultă că nu se poate face o estimare clară și obiectivă pe baza raportărilor instituției consemnate în *Caietul de obiective* (Cap. IV 4.2 *Criterii de performanță ale instituției în ultimii trei ani*), acestea fiind, în cea mai mare parte, confuze, greșite, eronate sau chiar false. În primul rând se constată raportări eronate privind numărul

beneficiarilor pentru toți anii raportați; cifrele raportate la toate criteriile de performanță ale instituției în ultimii trei ani, inclusiv unul dintre cele mai importante criterii, cheltuielile pe beneficiar, sunt practic inoperabile și trebuie privite cu suspiciune.

## **2. Concluzii**

Activitatea MNHCV acoperă principalele dimensiuni ale activității unui muzeu, dar amploarea proiectelor și programelor muzeului este scăzută. Principalii factori sunt: managementul neprofesionist, fără viziune și fără strategii, lipsa infrastructurii și lipsa personalului calificat necesar în zone critice de activitate: conservare-restaurare, expoziții, educație muzeală, relații publice și marketing. Aceste aspecte influențează negativ nu numai diversitatea, dar și calitatea programelor publice ale muzeului. Astfel, muzeul este perceput azi ca o instituție opacă, asociată cu activități culturale haotice, de calitate îndoielnică și rezultate mediocre, fără finalitate culturală, inflexibilă la nevoile vizitatorilor.

În perioada imediat următoare, unele dintre programele tradiționale ale muzeului vor fi continuate dar vor fi regândite conceptual, repositionate pe alte categorii de public și promovate corespunzător, iar programele și proiectele muzeului vor fi bazate, în cea mai mare parte, pe folosirea și promovarea patrimoniului cultural de care dispune. Un exemplu de regândire conceptuală a unor programe deja existente îl constituie expozițiile temporare și expunerea permanentă.

### **2.1. Reformularea mesajului, după caz**

Acest muzeu nu și-a asumat o misiune distinctă, unică, care să ghideze eforturile organizaționale. Misiunea generală pentru muzee, respectiv pentru MNHCV, definită prin legislație, precum și obiectivele asumate prin Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF), nu oferă decât un cadru general. Noua misiune are în vedere o dinamizare a activității muzeului, pe toate palierele, având în centru patrimoniul și publicul.

### **2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii**

Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii instituției, așa cum reies din analiza documentelor interne și a mediului intern și extern, sunt:

1. **Cercetare** sistematică pentru crearea de conținut tematizat, inclusiv digital, în vederea asigurării cadrului optim de înființare a unui centru de studiu al hărților și a cărții vechi.

Se va avea în vedere cercetarea patrimoniului din toate punctele de vedere (conservare, valoare istorică, proveniență etc.) atât de către angajații muzeului cât și de colaboratori externi și punerea bazelor pentru o cameră de studiu pentru cei interesați: realizarea de copii care să poată fi studiate, amenajarea unei biblioteci, accesul la o bază de date online cu diverse articole și documente de specialitate. Se vor continua activitățile de digitizare și de clasare a patrimoniului. Se va ține cont de

publicațiile muzeului, publicații de specialitate atât în format print cât și online (e-book). Se va avea în vedere starea de conservare a patrimoniului, ameliorarea acesteia, intervenția asupra acestuia și menținerea în stare bună/stabilă.

2. **Îmbogățirea** și punerea în valoare a patrimoniului inclusiv prin contribuția ecosistemului creativ ce se va dezvolta în jurul muzeului și a comunității identificată ca prioritate.

Se va întocmi un plan de achiziții și se va încerca găsirea de parteneri care pot împrumuta spre expunere diverse exponate, de potențiali colecționari donatori, de sponsori și persoane interesate în achiziționarea de bunuri culturale specifice patrimoniului muzeului. De asemenea se vor realiza expoziții cu patrimoniul Muzeului dar nu numai, expoziții ce vor beneficia de curator, de pachete educative și promoționale, de scenografie expozițională. În acest moment s-a discutat de principiu cu curatori precum Matei Câlția, Aurora Kiraly care s-au arătat interesați de subiect și disponibili pentru o colaborare.

De asemenea, s-au purtat discuții în vederea unei colaborări cu Institutul Francez în special pentru anul 2018 când va fi un an cultural încrucișat România – Franța; se va lua legătura cu Biblioteca Națională a Franței dispusă la schimb intercultural. S-au purtat discuții de principiu și cu alte instituții din țară cum ar fi Consistoriul Bisericii Evanghelice C.A etc.

În privința atragerii de fonduri, există unele asociații cum ar fi Asociația Culturală *Patrimoniu pentru Viitor* care se ocupă cu strângeri de fonduri pentru proiecte punctuale în muzeele românești și care ar fi dispuse pentru colaborări și partenerieri cu MNHCV.

3. **Educație muzeală** care să transforme muzeul într-un spațiu de învățare permanentă, un mediu pentru inspirație care aduce laolaltă oameni cu diferite stiluri de învățare, din rândul segmentelor definite ca priorități, pentru a vedea și înțelege lumea din perspectiva hărților și a scrierilor vechi despre ea.

În vederea dinamizării vieții Muzeului se va avea în vedere realizarea unor activități educative pentru diverse categorii din publicul țintă identificat. Se vor realiza strategii pentru educația muzeală și se va urmări atragerea mai ales a specialiștilor și a comunității proxime, prin programe de conferințe, vizite active, ghidaje tematice, programe pentru familii, trasee tematice etc.

4. **Redefinirea imaginii** muzeului pentru descoperirea acelor elemente identitare care vor ajuta viziunea și misiunea instituției să își găsească argumentație și sens.

Se va colabora cu SNSPA, cu INCFC și cu sectorul cultural creativ (de la artiști plastici, regizori, scenografi, la arhitecți, designer, agenții de branding etc.) în vederea cunoașterii celor interesați de muzeu și a proiectării unei imagini noi dinamice a Muzeului.

Acestea sunt direcțiile pe care vor constitui firul roșu al activității de management al următoarei perioade și vor fi cuprinse în programele și proiectele

propușe. Cu accente diferite în anumite perioade de timp – de exemplu un accent sporit pe activitățile pentru public și cele de îmbunătățire a imaginii Muzeului într-o primă perioadă, ele vor merge mereu în paralel, toate la un loc îndeplinind misiunea instituției în perioada 2017 – 2021.

## **C. Analiza organizării instituției și propuneri de reorganizare și/sau restructurare, după caz**

### **1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente:**

Evaluarea structurii organizatorice privește o formă dublă de analiză: evaluarea **funcționalității** structurii organizatorice și evaluarea laturii **constructive** a structurii organizatorice.

**Analiza funcționalității:** Se urmăresc următoarele aspecte: determinarea gradului în care structura organizatorică este stabilită corespunzător cu obiectivele activității instituției, evidențierea capacității structurii organizatorice de a acoperi necesitățile de funcționare ale instituției în concordanță cu cerințele preconizate, constatarea gradului de adaptabilitate a structurii organizatorice la modificările intervenite în exteriorul ei.

Analiza mediului intern, a documentelor interne (ROF, stat de funcții) a identificat câteva elemente negative în privința funcționalității structurii organizatorice a MNHCV: funcționarea deficitară și incoerentă a Consiliului de Administrație și a Consiliului Științific; lipsa comisiei specializate de gestionare a achizițiilor publice; funcționarea deficitară a unor departamente cheie: managementul colecțiilor, cercetare și redactare, relații publice; personal insuficient și nespecializat în domeniul marketingului și al relațiilor publice; personal insuficient și nespecializat pe activitatea expozițională. La acestea se adaugă demotivarea salarială și profesională a personalului. Elementele negative și disfuncțiile constatate demonstrează că structura organizatorică stabilită nu mai corespunde obiectivelor actuale ale instituției și că nu este adaptată la modificările intervenite în exteriorul ei.

**Analiză constructivă:** Pentru evaluarea laturii constructive a structurii organizatorice se urmăresc următoarele aspecte: numărul de compartimente, numărul de niveluri ierarhice, ponderea ierarhică pentru fiecare funcțiune, compartiment și activitate. Analiza constructivă a structurii organizatorice și a statului de funcții valabil din luna mai 2016 relevă o organizare relativ echilibrată, în care funcțiile vitale ale muzeului țin de directorul general, dar și lipsa unor compartimente importante: educație muzeală, achiziții publice, CFPP etc. Dintr-un total de 14 posturi alocate, conform organigramei actuale, structura personalului este formată din: personal de

conducere (14%), personal de specialitate (36%) și personalul funcțional și de execuție (50%). Analiza indică necesitatea restructurării personalului, revizuirea politicii de resurse umane, prin realizarea demersurilor necesare pentru înființarea unor posturi de cercetător, educator muzeal și angajarea unui muzeograf pe postul vacant.

**2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne:** Analiza comparativă a mediului intern și extern, a ROF, a structurii organizatorice și a bugetului MNHCV conduc la necesitatea unor modificări în structura de organizare și funcționare a muzeului: ea presupune modificarea misiunii și a viziunii muzeului, introducerea de noi metode de lucru, practici și proceduri, cu noi tipuri de activități, introducerea unui nou sistem de evaluare a performanțelor și regândirea sistemului de motivare, modificări de esență în structura organizațională, orientarea spre noi grupuri-țintă cu alte necesități și comportament diferit decât al celor avute în vedere până acum.

Schimbarea corespunde unei noi orientări, fundamentale și radicale, privind modalitățile în care muzeul urmează să-și desfășoare activitatea în continuare, având implicații esențiale asupra comportamentului tuturor angajaților, de la managerul general, până la personalul de execuție. Restructurarea vizează modificarea de proceduri și sisteme, de structuri organizatorice și responsabilități, dar în egală măsură și schimbarea de competențe. *Planul de refuncționalizare* a structurii organizatorice a MNHCV va urma două direcții principale de acțiune:

**a) Restructurarea funcțională:**

- restructurarea personalului, prin evaluarea pe posturi și redistribuirea de personal;
- încărcarea reală pe posturi a personalului și folosirea eficientă a timpului efectiv de lucru, ajustarea fișelor de post în concordanță cu calificarea, timpul de lucru și numărul de sarcini, clarificarea unor atribuții;
- motivarea personalului;
- dezvoltarea potențialului uman prin realizarea unui proces complex de instruire;
- întărirea rolului auditului intern, prin definirea unor sarcini precise de acțiune și control;
- completarea cu personal calificat și specializat în posturile deficitare, pe bază de concurs, în măsura posibilităților

**b) Restructurarea normativă:**

- revizuirea Regulamentului de organizare eficient și funcțional (ROF), ținând cont de necesitățile MNHCV; vor fi avute în vedere capitolele privind misiunea muzeului cu accent pe educație și cercetare, revizuirea Consiliului Administrativ (CA), a Consiliului Științific (CS), organizarea comisiilor, atribuțiile managerului, cadența întrunirii forurilor decizionale, atribuțiile fiecărui compartiment din subordine, reglementările privind activitățile comerciale etc.
- Revizuirea procedurilor, adăugarea altora noi în funcție de activitățile procedurabile identificate, înțelegerea și utilizarea lor eficientă

- revizuirea regulamentului de ordine interioară (ROI);
- proiectarea unui nou CA, flexibil și eficient, care să ia decizii coerente, cu atribuții revizuite;
- formarea unui nou CS, care să asigure asistență specializată calificată, includerea unor membri externi experți pe diverse domenii de activitate (*curatoriat*, hartă, carte veche);
- elaborarea unor noi metode de planificare, operare, evaluare, evidență, raportare, control;
- instituționalizarea lucrului în echipă și pe proiecte culturale clar definite.

### **3. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate**

Conform evidențelor din *Raportul final de activitate pentru perioada 2012-2015*, în perioada menționată au participat la cursuri de formare profesională continuă la Centrul de Pregătire Profesională în Cultură (CPPC) un număr de 6 angajați ai MNHCV la programele de formare din domeniile: muzeologie (2), planificare strategică pentru instituții publice (2), management administrativ (1), contabilitate bugetară (1), manager de proiect (1) fără a menționa faptul că MNHCV are în acest moment personal insuficient în zone critice de activitate: cercetare, conservare-restaurare, expoziții, educație muzeală, marketing cultural etc.

De asemenea, în perioada raportată nu au fost menționate măsuri și forme de evaluare, promovare și/sau motivare a personalului. Pentru această perioadă se menționează că s-a urmărit implementarea sistemului de control intern/managerial, în conformitate cu prevederile legale și normele de aplicare, fără a preciza însă detalii specifice în acest sens. Pentru perioada următoare se va urmări dezvoltarea resurselor umane prin cursuri de pregătire, specializare, formare sau reconversie profesională a personalului în posturile deficitare menționate anterior. De asemenea, alte măsuri privind creșterea capacității instituționale a muzeului vizează externalizarea unor servicii publice și administrative, conform prevederilor legale: pază și protecție, curățenie, audit etc. și găsirea unor colaboratori externi pe diverse domenii de activitate, deloc sau slab reprezentate în ștutul de funcții al MNHCV: cercetători, educatori muzeali etc.

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

Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi, situat în str. Londra, nr. 39, sector 1, București găzduiește spații de expunere pe patru nivele, ce comunică între ele printr-o scară interioară. Colecția este compusă până în prezent din peste 800 de piese, hărți, gravuri, desene, litografii, cărți vechi, precum și obiecte specifice muzeului. Exponatele din cele 16 săli ale clădirii sunt dispuse tematic într-o suită ce respectă latura științifică îmbinată cu cea artistică.

Terenul pe care este amplasat sediul muzeului are o suprafață de 852, 61 m<sup>2</sup>. În acest perimetru sunt construite două corpuri de clădiri: corpul A (amprenta la sol de 228, 95 m<sup>2</sup>); corpul B (amprenta la sol de 42, 96 m<sup>2</sup>); grădină (580, 70 m<sup>2</sup>). Corpul A (subsol - 173, 75 m<sup>2</sup>, parter - 228, 95 m<sup>2</sup>, etaj 1 - 203, 60 m<sup>2</sup> și mansardă - 134, 65 m<sup>2</sup>) este folosit pentru prezentarea colecției aflate în patrimoniul muzeului, spațiu de depozit și administrativ. Corpul B (parter - 42, 95 m<sup>2</sup> și etajul 1 - 43, 55 m<sup>2</sup>) este utilizat ca spațiu administrativ.

Conform *Raportului final de activitate pentru perioada 2012-2015*, spațiile Muzeului au fost ocupate în procent de 100%, menționând că toate spațiile destinate publicului continuă să funcționeze și să își păstreze această destinație, fără a preciza însă realitatea despre insuficiența unor spații pentru activitățile de cercetare, conservare-restaurare, expoziții, educație muzeală, marketing. Se poate deduce deci necesitatea unor spații adiacente care să mărească capacitatea de expunere, cercetare și documentare, bibliotecă, depozitare adecvată (carantină, conservare etc.) a lucrărilor, ateliere de lucru pentru conservare și restaurare, amenajarea și dotarea unui spațiu adecvat pentru activități educative non-formale, dar și spații publice și administrative corespunzătoare (parcare, garderobă, toaletă) sau pentru activități de marketing privind promovarea muzeului (magazin de suveniruri etc.). De asemenea, *Caietul de obiective și Raportul* amintit mai sus nu menționează ca o problemă importantă procesul de revendicare al sediului muzeului, care afectează funcționarea optimă și dezvoltarea capacității instituționale a muzeului.

Din cauza situației juridice incerte a sediului central al muzeului, folosirea eficientă a spațiilor publice și administrative ale acestui imobil și proiectarea unor spații adiacente este limitată în acest moment, neputându-se opera modificări, extinderi, reparații, refuncționalizări ori reabilitări majore ale acestora, ci doar intervenții minore de natură strict funcțională. Totuși, în condițiile necesare și obligatorii ale clarificării situației juridice a sediului central al muzeului, proiectul de management de față își propune câteva obiective specifice imediate, concretizate în soluții și măsuri practice, având ca scop folosirea mai eficientă a spațiilor publice și administrative ale muzeului: *principala soluție concretă de eficientizare a spațiilor muzeului propusă este extinderea spațiilor publice (la care publicul are acces), corelată cu redimensionarea și refuncționalizarea spațiilor administrative, o reconceptualizare a spațiilor ce poate presupune inclusiv închiderea – pentru o scurtă perioadă – a muzeului.*

În perspectivă, în situația clarificării pozitive a situației juridice a sediului muzeului, se poate proiecta sau relua un plan de extindere al muzeului. Din cunoștințele noastre există deja un astfel de plan architectural de extindere care va putea fi reluat după stabilirea clară a stării juridice a clădirii.

**Diversificarea și modernizarea spațiilor și serviciilor publice:** Pentru dezvoltarea activității muzeului pe termen lung, educarea publicului, fidelizarea unor vizitatori și satisfacerea nevoilor și dorințelor publicului nu este suficientă numai înmprospătarea și dinamizarea ofertei culturale specifice muzeului. Muzeul trebuie să

aibă în vedere și alte nevoi ale vizitatorilor (cum sunt cele fiziologice sau de relaxare) și să își proiecteze spațiile și serviciile oferite în așa fel încât fiecare vizitator să se simtă confortabil și atmosfera să stimuleze interacțiunea cu muzeul (colecții și personal).

**Spații și servicii publice:** Pentru buna derulare a vizitei în muzeu este obligatoriu ca vizitatorii să aibă la dispoziție o serie de facilități precum: toaletă, apă potabilă, garderobă, parcare.

**Spații și servicii comerciale:** Aceste servicii pot reprezenta o importantă sursă de venituri pentru muzeu. În același timp, dacă sunt bine proiectate și în concordanță cu oferta culturală, ele pot deveni și un instrument de atragere de vizitatori și de creștere a imaginii instituției. Se are în vedere identificarea unor spații destinate cercetării, educației muzeale, unui stand/magazin de suveniruri.

În privința patrimoniului cultural al muzeului, este necesară continuarea completării colecțiilor de hărți și cărți vechi ale muzeului. Printre altele, în funcție de actele de donație ale colecționarilor care au donat pentru MNHCV, se vor face copii după lucrările reprezentative, și eventual se vor aduce în muzeu copii după primele hărți românești - Harta Țării Românești - realizată în perioada 1694-1699 de către stolnicul Constantin Cantacuzino, aflată la Biblioteca Națională din Viena și Harta Moldovei, realizată în jurul anului 1716 de către Dimitrie Cantemir, aflată la Biblioteca Națională a Franței. De asemenea, în mod prioritar este obligatorie completarea segmentului de cărți vechi, conform titulaturii și obiectului de activitate ale muzeului. Îmbogățirea patrimoniului se va face în baza unui plan de achiziții care va viza zonele lacunare ale patrimoniului.

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

Instituția delegării responsabilităților este foarte puțin folosită în mod real în muzeele din România și nu a funcționat nici în cadrul MNHCV, cu toate că este un proces obligatoriu și important. Sistemul de delegare este un instrument de management și control, ajutând managementul să fie degrevat de anumite activități consumatoare de timp sau de importanță redusă. Viitorul management al MNHCV va revizui/elabora și utiliza procedura privind sistemul de delegare în vederea stabilirii principiilor delegării. Aceasta va ține cont de delegarea permanentă și cea temporară, va stabili mijloacele de control și ce anume este delegabil, modelul documentului de delegare etc. În general documentele ce țin de activitățile externe muzeului (comunicare, achiziții) pot fi/ se deleagă permanent și sunt controlabile de directorul general iar delegațiile temporare se acordă în momentul absenței titularului și presupun o delegare totală de responsabilitate.

Menționăm aici și viitoarea atenție ce va fi acordată responsabilizării personalului; fără a însemna o delegare de sarcini, se va ține cont de responsabilizarea angajaților privind comunicarea eficientă a diverselor sesizări și prin elaborarea unor

fișe de post și proceduri care vor ordona operațiunile și activitățile fiecărei persoane, astfel încât se va reduce riscul unor posibile evenimente neplăcute. (Exemplu concret: în cazul în care există unele probleme funcționale care periclitează patrimoniul muzeului, deși managerul este responsabil în fața legii și a autorității pentru repararea problemei, va sta în sarcina conservatorului gestionar, a șeful compartimentului Patrimoniu etc. să semnalizeze în scris această întâmplare.)

**Concluzii:** Soluțiile propuse pentru următoarea perioadă de management vor avea în vedere o modificare a structurii organizatorice a Muzeului orientată spre eficiența actului managerial, profesional și spre imaginea pe care instituția o dezvoltă, adaptată mediului socio-cultural și nevoilor muzeului dar și membrilor comunității locale. De asemenea, în scopul dezvoltării capacității instituționale a muzeului, este necesar să fie revizuite, finalizate și operaționalizate procedurile operaționale generale și specifice de control intern managerial, inclusiv cele pentru folosirea eficientă a instituției delegării sarcinilor.

#### **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);**

##### **1.2 bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital)**

În perioada analizată, cuprinsă între anii 2013-2015, au fost prevăzuți și realizați, presupunem în baza fișelor de buget din cadrul *Caietului de obiective*, neavând la dispoziție *Bugetul de venituri și cheltuieli trimestrializat* și gradul de execuție al acestuia, indicatorii economici prezentați în tabelele de mai jos:

lei

<b>1.1</b>	<b>Denumirea indicatorilor</b>	<b>2013 Aprobati</b>	<b>2014 Aprobati</b>	<b>2015 Aprobati</b>
<b>1.1.1.</b>	<b>Total venituri</b>	<b>969.000</b>	<b>958.000</b>	<b>853.000</b>
1.1.2.	Venituri proprii	1.000	1.000	3.000
1.1.3.	Sponsorizări	0	0	0
1.1.4.	Subvenții	968.000	957.000	850.000

<b>1.2</b>	<b>Denumirea indicatorilor</b>	<b>2013 Aprobati</b>	<b>2014 Aprobati</b>	<b>2015 Aprobati</b>
<b>1.2.1.</b>	<b>Total cheltuieli</b>	<b>969.000</b>	<b>958.000</b>	<b>853.000</b>

1.2.2.	Cheltuieli de personal	290.000	299.000	302.000
1.2.3.	Bunuri și servicii, din care:	679.000	659.000	551.000
1.2.4.	Cheltuieli de întreținere	679.000	659.000	551.000
1.2.5.	Cheltuieli de capital	0	0	0

Din datele puse la dispoziție de către autoritate, tragem concluzia că managementul financiar contabil al muzeului a fost destul de prudent, nu au existat depășiri ale *Bugetului* de venituri și cheltuieli aprobat. O analiză pertinentă se putea realiza având la dispoziție *Anexele Situațiilor financiare anuale, Conturile de execuție bugetară*, depuse la Ordonatorul principal de credite.

Observăm o descreștere a alocației bugetare de la an la an, bazată pe insuficienta fundamentare a Proiectelor de buget, fapt observat și la capitolele anterioare unde se constată o diminuare a importanței și relevanței proiectelor derulate în cadrul programelor. Acest fapt poate avea două cauze:

- a. Prelungirea perioadei de interimat la nivelul managementului instituției;
- b. Lipsa de interes în derularea unor programe noi, inovative;

Un alt minus al *Execuției bugetare* este lipsa atragerii de surse de finanțare adiacente, managementul mulțumindu-se cu subvenția la limita cheltuielilor curente ale instituției.

Pe scurt, nu sunt atrase sponsorizări și nici finanțări din alte surse.

Gradul de îndeplinire al indicatorilor este în regres constant, regăsindu-se o lipsă de vitalitate a instituției.

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

Nr. crt.	Programul/proiectul	Deviz estimat	Deviz realizat	Observatii, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
<b>Anul 2013</b>				
1.	Programul de conservare – restaurare patrimoniu muzeal	9.000	0	Inexistența unor obiective specifice concludente, denumirea proiectelor din cadrul programelor la modul general fără stabilirea rezultatelor scontate (Ex. Realizarea unui număr de 100 fișe de conservare, etc.)
2.	Programul de evidență patrimoniu muzeal	5.000	0	Inexistența unor obiective specifice concludente, denumirea proiectelor din cadrul programelor la modul general fără stabilirea rezultatelor scontate (Ex. Realizarea unui număr de 50 fișe analitice de evidență, a unui număr de 10 dosare de clasare, etc)
3.	Programul de cercetare științifică	8.000	0	Idem
4.	Programul de valorificare a patrimoniului muzeal	106.000	16.500	Se observă o supradimensionare a devizelor estimate, inexistența unei estimări corecte a beneficiarilor acțiunilor întreprinse de către instituția muzeală, lipsa unor indicatori de rezultat și o evaluare pertinentă a beneficiarilor proiectelor.
<b>5.</b>	<b>Program nedefinit</b>	<b>nebugetat</b>	<b>nedefinit</b>	Bănuim că se face referire la participările muzeului la expozițiile organizate de diverși parteneri, cu toate că unele proiecte ne induc în eroare fiind vorba de proiecte specifice muzeului (a se vedea expozițiile itinerate)
6.	Programul de educație muzeală	2.000	970	Regăsim aceeași supradimensionare a devizelor estimative, numărul beneficiarilor nu se regăsește în Rapoartele de activitate și nici în statisticile realizate de către instituțiile care monitorizează (Raportările de la Institutul Național de Statistică transmise de muzeu menționează alte valori privind beneficiarii finali ai activităților derulate)

	Totaluri 2013	130.000	17.470	Analiza comparativă scoate la iveală o lipsă de interes a managementului, atât din punct de vedere organizatoric cât și lipsa de viziune asupra evidențierii cheltuirii eficiente a fondurilor publice. Una e să cheltui legal, alta e să cheltui eficient.
<b>Anul 2014</b>				
1.	Programul de conservare – restaurare patrimoniu muzeal	1.500	600	Inexistența unor obiective specifice concludente, denumirea proiectelor din cadrul programelor la modul general fără stabilirea rezultatelor scontate (Ex. Realizarea unui număr de 100 fișe de conservare etc.)
2.	Programul de evidență patrimoniu muzeal	1.000	300	Inexistența unor obiective specifice concludente, denumirea proiectelor din cadrul programelor la modul general fără stabilirea rezultatelor scontate (Ex. Realizarea a 10 dosare de clasare, etc.)
3.	Programul de cercetare științifică	2.500	1.500	Idem
4.	Programul de valorificare a patrimoniului muzeal	55.000	24.500	Se observă o supradimensionare a devizelor estimate, inexistența unei estimări corecte a beneficiarilor acțiunilor întreprinse de către instituția muzeală, lipsa unor indicatori de rezultat și a unei evaluări pertinente a beneficiarilor.
5.	<b>Program nedefinit</b>	<b>nebugetat</b>	<b>nedefinit</b>	Bănuim că se face referire la participările muzeului la expozițiile organizate de diverși parteneri, cu toate că unele proiecte ne induc în eroare fiind vorba de proiecte specifice muzeului (a se vedea expozițiile itinerate)
6.	Programul de educație muzeală	3.000	2.000	Regăsim aceeași supradimensionare a devizelor estimative, numărul beneficiarilor nu se regăsește în Rapoartele de activitate și nici în statisticile realizate de către instituțiile ce monitorizează aceste aspecte
	Totaluri 2014	66.000	28.900	Analiza comparativă scoate la iveală o lipsă de interes a managementului, atât din punct de vedere organizatoric cât și lipsa de viziune asupra evidențierii cheltuirii eficiente a fondurilor publice. În plus față de anul 2013, sunt înscrise sume la devizele finale, fără acoperire în realitate, nu pot fi

				executate cheltuieli finale în cadrul devizelor în sume rotunde de genul 2.000 lei Programele de educație muzeală: Nu există o evidență a cheltuielilor pe programe și/sau proiecte. Reiese lipsa de responsabilitate la completarea raportărilor legale către autoritate.
<b>Anul 2015</b>				
1.	Programul de îmbogățire a patrimoniului muzeal	1.250	1.250	Inexistența unor obiective specifice concludente, definitorii și relevante în cadrul programului.
2.	Program de valorificare expozițională a patrimoniului muzeal	22.500	15.550	Inexistența unor obiective specifice concludente, axate pe funcțiile muzeului.
3.	Programul de conservare-restaurare patrimoniu muzeal	600	600	Se observă o raportare neserioasă din partea muzeului la acest program, știind că toate bunurile de patrimoniu pe suport de hârtie, obiecte predominante în patrimoniul muzeului, sunt extrem de costisitoare datorită lipsei experților restauratori ai acestui suport.
4.	Program de evidență patrimoniu muzeal	300	300	Nu sunt evidențiați indicatori de rezultat (Ex. Nr de dosare întocmite, pe site-ul INP-CIMEC, în ultimii ani nu se regăsesc clasări din partea muzeului. )
5.	Programul de cercetare științifică	2.100	2.100	Lipsa temelor și a rezultatelor scontate. Din punct de vedere financiar, nu se poate analiza exactitatea dintre devizul inițial al programului și cel final.
6.	Programul de educație muzeală	700	700	Lipsa temelor și a rezultatelor scontate. Din punct de vedere financiar, nu se poate analiza exactitatea dintre devizul inițial și cel final al programului.
	Totaluri 2015	26.100	24.900	Analiza comparativă relevă lipsa de interes a managementului, atât din punct de vedere organizatoric cât și lipsa de viziune asupra evidențierii cheltuirii eficiente a fondurilor publice.

Analizând comparativ Caietul de obiective - punctul 4.4 - Lista programelor și proiectelor desfășurate în ultimii trei ani cu punctul 4.5 Programul minimal pe ultimii trei ani, reșăm raportări lipsite de relevanță și continuitate a autoevaluărilor transmise Ministerului Culturii. Autoritatea, pe baza informațiilor transmise de muzeu, a fost în imposibilitatea corelării datelor de evaluare, lucru reșăsit și în evaluarea perioadei de management.

### **3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției:**

**3.1 analiza veniturilor proprii din activitatea de bază, specifică instituției (funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură – spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.) pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/ preț redus/ bilet profesional/ bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;**

Fiind vorba despre o instituție înființată în baza unui nucleu provenit dintr-o donație – la care în timp s-au mai adăugat altele - cu ajutorul donatorilor se poate iniția înființarea unei fundații sau asociații ce va avea drept scop susținerea unor proiecte specifice obiectivelor instituției muzeale pentru care sunt întâmpinate greutăți de natura finanțării, sau susținerea unor cheltuieli care nu sunt eligibile din punct de vedere al *Legii finanțelor publice*; o asociație gen *Prietenii Muzeului MNHCV* este des întâlnită pe lângă muzeele din întreaga lume și există și la noi pe lângă unele muzee cum ar fi *Prietenii Muzeului Minovici*. Totodată fundația/asociația ar susține și ar face lobby în vederea identificării unor surse de finanțare alternative, în vederea diminuării subvenției alocate prin Ministerul Culturii. Aceste demersuri vor avea ca rezultat creșterea ponderii veniturilor proprii necesare susținerii activităților muzeului.

În perioada supusă analizei se constată o liniaritate a veniturilor proprii, lipsa sponsorizărilor și a altor surse atrase în susținerea cheltuielilor instituției.

### **3.2 analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;**

Se identifică pe anul 2015, an de referință în construcția prezentului *Proiect de management*, o sumă cuprinsă în *Fila* de buget de 2.000 lei, sumă irelevantă ca pondere.

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

Din analiza informațiilor puse la dispoziție de către autoritate în cadrul *Caietului de obiective*, instituția nu a realizat venituri, altele decât cele din vânzarea de bilete, acest fapt reieșind din analiza rapoartelor de activitate anuale, coroborate cu datele înscrise la venituri proprii.

## **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;**

Cheltuielile de personal în perioada supusă analizei se prezintă astfel:

Anul	2013	2014	2015
Procent %	29.93	31.21	35.40

### **4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;**

În privința cheltuielilor de capital, remarcăm că au lipsit din structura bugetului instituției.

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

În perioada 2013-2015 salariile au fost acoperite integral din subvenție.

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

Nu există date în cadrul caietului de obiective din care poate fi evaluată ponderea acestor cheltuieli.

**4.5 cheltuieli pe beneficiar, din care:**

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

În conformitate cu informațiile furnizate de caietul de obiective cheltuielile pe beneficiar în perioada analizată se prezintă astfel:

Indicator/an	2013	2014	2015
Cheltuieli pe beneficiar, din care:	60.11	32.93	29.50
- din subvenție	60.05	32.90	29.40
- din venituri proprii	0.06	0.03	0,10

  

Indicatori	prevăzut	realizat	prevăzut	realizat	prevăzut	realizat
	2013		2014		2015	
<b>Total cheltuieli, din care</b>	<b>969.000</b>	<b>969.000</b>	<b>958.000</b>	<b>958.000</b>	<b>853000</b>	<b>853.000</b>
Subvenție	968.000	968.000	957.000	957.000	850.000	850.000
Venituri proprii	1100	1100	1135	1135	2300	2300
Număr de beneficiari plătitori	670	670	642	642	845	845
Număr de beneficiari neplătitori	15451	15451	19313	19313	15170	15170
<b>Cheltuieli pe beneficiar (neplătitor)</b>	<b>60,11</b>	<b>60,11</b>	<b>32, 93</b>	<b>32, 93</b>	<b>29,50</b>	<b>29,50</b>
din subvenție	60,05	60,05	32,90	32,90	29,40	29,40
din venituri proprii/surse atrase	0,068	0,068	0,03	0,03	0,10	0,10
<b>Cheltuieli pe beneficiar (plătitor)</b>	<b>1447,9</b>	<b>1447,9</b>	<b>1493,9</b>	<b>1493,9</b>	<b>1012,1</b>	<b>1012,1</b>
din subvenție	1446,3	1446,3	1492,2	1492,2	1009,47	1009,47

din venituri proprii/surse atrase	1,64	1,64	1,77	1,77	2,72	2,72
-----------------------------------	------	------	------	------	------	------

Instituția realizează și **venituri proprii** din vânzarea biletelor de intrare, din vânzarea unor publicații, din închirierea temporară a unor spații pentru realizarea unor manifestări culturale gen expoziții, concerte etc. precum și din alte surse, potrivit legii.

Ponderea acestora în total venituri este mică, situându-se în jurul a 0.06% din total buget. Unul dintre motive este cu siguranță faptul că publicațiile de vânzare nu sunt expuse permanent într-un anumit loc în muzeu, pentru a le putea vedea e nevoie să fie cerute personalului de supraveghere/angajat.

#### **COMENTARII:**

Și ponderea veniturilor proprii în total buget a înregistrat în anul 2015 cea mai scăzută valoare și anume 0,01 %, activitatea instituției fiind finanțată într-o proporție covârșitoare din subvenție.

Cu privire la subvențiile alocate în perioada 2013-2015, se observă că au reprezentat principala sursă de finanțare, media lor reprezentând 99,94 % din bugetul alocat.

Concluzia care se poate formula este că instituția își desfășoară activitatea aproape exclusiv pe baza alocației bugetare primită de la Ministerul Culturii, capacitatea instituției de a-și finanța cheltuielile fiind extrem de redusă, tinzând spre zero.

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

Propuneri pentru întreaga perioadă de management:

#### **1. Viziune:**

- **MNHCV creează legături între patrimoniu – educație – cultură, între trecut și prezent.**
- **Muzeul Național al Hărții și Cărții Vechi va fi apreciat ca un centru pentru studiul și interpretarea lumilor și a istoriilor descrise de hărțile și de cărțile vechi, pus la dispoziția necondiționată a specialiștilor. MNHCV este și un muzeu al publicului pasionat de aventura cunoașterii care va trăi experiențe de învățare unice într-un spațiu muzeal experimental și creativ.**

#### **2. Misiune**

În acest moment misiunea MNHCV este de *a conserva, cerceta, restaura, comunica, expune și promova un patrimoniu reprezentativ pentru istoria hărților și cărții*

*vechi românești și străine. De asemenea, are obligația de a îmbogăți și dezvolta acest fond patrimonial.*

În vederea reformulării misiunii MNHCV vom ține cont de definiția muzeelor și colecțiilor publice așa cum este ea surprinsă în Legea 311/2003 sub care funcționează acest muzeu, de misiunea amintită mai sus (pentru asigurarea continuității) dar și de obiectivele perioadei de management, așa cum reies pe de o parte din caietul de obiective iar pe de o alta din analiza SWOT a MNHCV.

În opinia noastră, muzeul contemporan trebuie să funcționeze respectând în paralel pilonii/ funcțiile de bază ale acestei instituții: a) constituirea, conservarea și restaurarea, b) evidența, protejarea, cercetarea și dezvoltarea patrimoniului, c) punerea în valoare a patrimoniului în scopul cunoașterii, educării și recreării.

Numai o funcționare la egală intensitate a fiecărei dintre aceste funcții face ca muzeul să fie relevant pentru toate părțile interesate și, mai ales, să își atingă scopul: acela de a educa. La aceste funcții primare, fundamentale ale muzeului, vom lua în considerare și noile roluri pe care acesta trebuie să le joace în contemporaneitate, odată cu schimbările economice și sociale, cu diversificarea stilurilor de viață – muzeul care comunică, muzeul ca principal agregator turistic local și național, muzeul care participă la viața socială și antrenează publicul în împlinirea nevoilor culturale.

Așadar **misiunea MNHCV pentru următoarea perioadă** este:

➤ **Prin grija pentru patrimoniu și interpretarea lui, prin activități destinate specialiștilor și comunității, facem dintr-un muzeu cu o colecție unică în România o instituție relevantă pentru public și pentru cultură, promovând cercetarea, interactivitatea, educația pe tot parcursul vieții, dialogul și angajarea creativă. MNHCV este mai mult decât un muzeu, este un centru pentru studierea și reconsiderarea istoriei și a geografii lumii descrise de hărțile și cărțile vechi din colecție.**

### **3. Obiective (generale și specifice):**

Elaborarea obiectivelor generale și specifice ale Muzeului Național al Hărților și Cărții Vechi pentru următorii cinci ani ține cont de sarcinile pentru management trasate în caietul de obiective și de nevoile Muzeului identificate în analiza de mediu intern și extern și a documentelor puse la dispoziție de autoritate.

1. Obiectiv general (strategic): Asigurarea cadrului optim de dezvoltare organizațională printr-un management profesionist și eficient al colecției muzeului și al resurselor umane antrenate, reflectat în toate funcțiile de bază: conservare, restaurare, cercetare, valorificare, îmbogățire, educare etc.

1.1 Obiectiv specific (tactic): să promoveze soluții sustenabile pentru îmbunătățirea accesului fizic și virtual la colecția muzeului;

1.2 Obiectiv specific (tactic): dezvoltarea unui mediu intern potrivit pentru stimularea performanțelor profesionale, a inițiativei și a unei culturi organizaționale puternice în rândul angajaților;

1.3 Obiectiv specific (tactic): Îmbunătățirea statutului și a poziției muzeului în comunitatea locală și profesională prin oferirea unor modele și exemple de bună practică în conservarea, restaurarea și valorificarea colecției deținute.

2. Obiectiv general (strategic): Transformarea MNHCV într-un muzeu multifuncțional, accesibil și deschis interpretării istoriei conținute, relevate de hărțile și de cărțile vechi, dedicat experimentului în orice proces de valorificare a colecției și adept al participării publicului în dinamica și dezvoltarea sa permanentă.

2.1 Obiectiv specific (tactic): Susținerea și întreținerea unui cadru optim pentru asigurarea excelenței în studierea, cercetarea și interpretarea colecției muzeului;

2.2 Obiectiv specific (tactic): Deschiderea muzeului către public prin introducerea dimensiunii participative și experimentale în procesele de planificare și de conceptualizare expozițională;

2.3 Obiectiv specific (tactic): Transformarea instituției într-un spațiu de învățare permanentă și de activare a unor valori sociale care să îl definescă în raport cu comunitatea locală/proximă

2.4 Obiectiv specific (tactic): Dezvoltarea unor studii de profil al vizitatorului care să indice noi activități și proiecte manageriale și să furnizeze indicii viabile cu privire la metodele de dinamizare a muzeului

2.5 Obiectiv specific (tactic): Realizarea unei sistem de comunicare eficientă între muzeu și public actualizat în timp real în funcție de dinamica relaționărilor și de nevoile de informare ale vizitatorilor

3. Obiectiv general (strategic): Transformarea muzeului într-un spațiu al inovației culturale prin dezvoltarea unui mediu creativ constituit din specialiștii muzeului, sectorul creativ local și stakeholderii (beneficiarii, contributorii, părțile interesate) deveniți membri ai "clubului" MNHCV.

3.1 Obiectiv specific (tactic): Realizarea unei agende de digitizare a patrimoniului muzeului;

3.2 Obiectiv specific (tactic): Utilizarea eficientă a voluntarilor într-o parte din activitățile muzeului prin dezvoltarea unei strategii dedicate;

3.3 Consolidarea unei alianțe strategice de creștere între principalii actori care relaționează și interacționează cu muzeul – autoritățile locale și centrale, comunitățile creative, contributori, sponsori;

3.4. Aproximarea muzeului de comunitățile creative locale în procesul de inovare la nivelul serviciilor și al produselor puse în slujba valorificării colecției muzeului.

#### **4. Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management**

Strategia culturală a MNHCV pentru perioada 2017 – 2021 va ține cont de nevoile identificate de analiza de mediu și de sarcinile prezente în caietul de obiective proiectat de autoritate. La baza acestora vor sta o sumă de principii și valori pe care le enumerăm mai jos:

##### **Grija pentru patrimoniu**

Grija pentru patrimoniu desemnează în fapt mult mai multe direcții. Această grijă este, a fost și va fi întotdeauna o constantă a activităților muzeale. Indiferent de

accentele sau de direcțiile pe care un anumit management le alege, grija pentru patrimoniu rămâne centrală. Dacă patrimoniul nu este bine conservat și păstrat, nu este îmbogățit, cercetat, studiat, valorificat, atunci orice direcție își va pierde baza. Activitățile educative nu se pot face într-un muzeu în lipsa patrimoniului sau a documentării sale; imaginea muzeului – pentru a putea crea o imagine trebuie să existe și conținut, adică patrimoniu. Așadar, programele muzeului se vor susține unul pe altul și nu vor putea exista unul fără altul.

### **Principiul pașilor mărunți**

Considerăm că reușita implementării unei strategii stă mult în comunicare și cunoaștere: a echipei, a rolului fiecăruia, a patrimoniului și a lipsurilor sale. Așadar, ne propunem ca înainte de a avea rezultate să avem proiecte pe care să le gândim bine, în echipă. Primul an de management, anul 2017, va fi dedicat într-o bună măsură cunoașterii și sudării echipei, identificării de colaboratori, de noi parteneri, de instituții cu patrimoniu similar, cercetători, cunoașterii patrimoniului etc. Ne propunem și cunoașterea publicului țintă identificat și atragerea lui înspre muzeu. Tocmai din acest motiv nu ne propunem multe expoziții însă ne propunem multe activități pentru public: conferințe, ghidaje tematice, vizite active pentru copii etc.; activități pentru public care să ofere posibilitatea dialogului și cunoașterii.

### **Principiul calitate și nu cantitate**

Nu credem în activități multe, cu impact redus și de calitate îndoienică. Activitățile de calitate, fie acestea expuneri temporare sau conferințe și vizite pentru copii, au în spate multă cercetare și muncă în echipă. De aceea, cel puțin expozițiile temporare realizate la muzeu vor avea o durată mai lungă, de minim două luni, vor beneficia de amenajare expozițională și de curator, de catalog, vor fi acompaniate de conferințe, activități pentru copii, vor avea o promovare consistentă și, nu în ultimul rând, un concept clar, în acord cu contemporaneitatea, cu cercetările efectuate și cu nevoile publicului.

### **Educația pe tot parcursul vieții**

În general când ne gândim la educație muzeală ne gândim instinctiv la copii. Educația muzeală nu este însă destinată doar lor, din contră. Educația non formală, informală, chiar și cea formală, o putem face pe tot parcursul vieții și aproape oriunde. Conceptul *Life Long Learning* este un concept care de mult nu mai este nou pentru muzeele din Europa, a fost miza multor proiecte și acțiuni și va fi și miza Muzeului Național al Hărții și Cărții Vechi. Grupul țintă – comunitatea locală – va găsi în acest muzeu activități pentru toți reprezentanții ei, de la mici la mari. Vom acorda atenție și seniorilor și nevoilor lor de învățare, îi vom invita să fie călăuzele celor mici și nu numai în lumea hărților și a cărții vechi.

În cadrul educației pe tot parcursul vieții un accent major va cădea pe educație pentru patrimoniu, astfel încât prin susținerea activităților de educație pentru patrimoniu vom răspunde mereu și primului principiu, cel al grijei pentru patrimoniu.

### **Dialogul și Implicarea**

Definiția muzeelor și colecțiilor publice conform ICOM și Legii 311/2003 pun în centru colecția și grija pentru aceasta. Suntem de acord, cu adăugarea faptului că

astăzi modalitățile în care se face acest lucru sunt foarte diverse. Conform NEMO, muzeul astăzi trebuie să țină cont de valoarea colecției, valoarea sa educativă, valoarea socială și valoarea economică. Astfel, considerăm că printr-un dialog constant cu publicul, prin implicarea sa în viața muzeului, MNHCV va deveni relevant pentru comunitate, pentru ordonatorul principal de credite și, nu în ultimul rând, relevant financiar.

Un ghid în acest sens îl constituie și lectura cărții *The Participatory Museum* de Nina Simon, directoarea Muzeului de Artă și Istorie din Santa Cruz – SUA, un ghid al modalităților de lucru cu comunitatea și cu vizitatorii pentru a face instituțiile culturale mai dinamice și relevante.

### **Incluziunea și diversitatea socială**

Strategiile culturale europene, strategia culturală a României - aflată acum în rediscutare - accentuează ideile de toleranță, de incluziune și diversitate socială și solicită instituțiilor publice adoptarea unei poziții în acest sens. Mai mult, contextul geopolitic face acest aspect și mai stringent. Trăim vremuri în care geografia lumii se redefinește, în care fenomenul migrației este subiectul celor mai serioase știri, cu implicații profunde.

Am folosit mai sus cel puțin doi termeni: migrație și geografie - termeni strâns legați de HARTĂ astfel încât dacă ne-am rezuma chiar și numai la aceste două cuvinte, am vedea că MNHCV trebuie să își însușească acest principiu și să construiască în vederea incluziunii și diversității sociale.

### **Reprezentativitatea colecțiilor**

Pentru ca o colecție să poată fi caracterizată drept importantă și relevantă la nivel național și internațional, ea trebuie să fie reprezentativă pentru evoluția hărții și cărții vechi prin prisma varietății și calității pieselor pe care le include. Se va continua politica de îmbogățire a colecției cu piese care să acopere categoriile mai slab reprezentate în colecție. Strategia de dezvoltare a colecțiilor va fi discutată în Consiliul Științific și Consiliul de Administrație a muzeului iar achizițiile se vor face în baza unui plan de achiziții.

**Direcțiile** identificate pentru următoarea perioadă de timp sunt:

1. **Cercetare** sistematică pentru crearea de conținut tematizat (inclusiv digital) în vederea asigurării cadrului optim de înființare a unui centru de studiu al hărților și cărții vechi
2. **Îmbogățirea** și punerea în valoare a patrimoniului, inclusiv prin contribuția sectorului cultural creativ ce se va dezvolta în jurul muzeului și a comunității identificate ca prioritate
3. **Educație muzeală** care să transforme muzeul într-un spațiu de învățare permanentă, un mediu pentru inspirație care aduce laolaltă oameni cu diferite stiluri de învățare, din rândul segmentelor definite ca priorități, pentru a vedea și înțelege lumea din perspectiva hărților și a scrierilor vechi despre ea.
4. **Redefinirea imaginii muzeului** pentru descoperirea acelor elemente identitare care vor ajuta viziunea și misiunea instituției să își găsească argumentație și sens.

Subliniem faptul că aceste direcții strategice nu vor minimiza sub nicio formă alte aspecte ale activității muzeale. Cum am amintit și mai sus, considerăm că pentru a fi relevant un muzeu trebuie să funcționeze cu exercitarea în paralel a tuturor funcțiilor sale.

**Soluțiile** identificate pentru a răspunde direcțiilor manageriale sunt:

### **1. Cercetare:**

- Parteneriate cu instituții de învățământ și de cultură din București, din țară și străinătate, afilierea la organizații naționale și internaționale de profil care să permită accesul la conferințe pe teme specifice muzeului, identificarea de colecții particulare în țară; colaborări cu cercetători din diverse domenii în vederea organizării de conferințe, activități de cercetare, elaborarea de lucrări științifice; avem în vedere și posibilitatea afilierii Muzeului la organisme internaționale: ale așa-numitelor *muze mici* (de exemplu, sub umbrela American Alliance of Museums funcționează SMAC – Small Museums Association); de asemenea, afilierea la asociații de cartografi și specialiști în hartă și carte veche, cum este Brussels Map Circle dar și organizații de renume ca ICOM, ICCROM, ICOMOS; păstrarea colaborărilor deja tradiționale ale MNHCV cu cel puțin o parte dintre instituțiile publice de cultură: Muzeul Dunării de Jos – Călărași, Universitatea "Dunărea de Jos" – Galați, Muzeul Județean "Teohari Antonescu" – Giurgiu, Muzeul Județean Ștefan cel Mare – Vaslui etc. Se va menține legătura cu donatorii actualului patrimoniu care vor fi consultați în vederea anumitor direcții de acțiune.

- Instituirea unui spațiu în cadrul muzeului în care să punem la dispoziția doritorilor acces gratuit la o serie de hărți și cărți din patrimoniul MNHCV (facsimile, copii), baze de date online cu articole de specialitate despre patrimoniul muzeului, o bibliotecă cu cărți de interes general sau specializat privind patrimoniul MNHCV. Acesta va fi primul pas în realizarea unui centru de studiu al hărții și cărții vechi.

- Digitizarea patrimoniului și afilierea la rețelele europene Europeana și e-cultura

- Solicitarea înființării unor posturi de cercetător

- Accesare de fonduri nerambursabile, naționale și europene, pentru realizarea unor proiecte de cercetare, curatoriat, de publicații și educație muzeală ce să pună în valoare patrimoniul muzeului și rezultatele cercetării

- Realizarea unor publicații online ale Muzeului care să includă lucrările prezentate în cadrul conferințelor de la Muzeu, rezultatele cercetărilor etc. în baza unui plan de publicații al muzeului. Se are în vedere și o activitate de cartografiere a colecțiilor publice și private de hartă din România și inserarea acestora într-un compendiu al hărților. În mare măsură publicațiile muzeului vor apărea în format online, fără a exclude posibilitatea tipăririi lor.

- Deplasarea angajaților în țară și străinătate în vederea susținerii de conferințe relevante pentru patrimoniul muzeului.

- Realizarea de expoziții care vor ține cont de patrimoniul muzeului și îl vor integra alături de fondul altor instituții de cultură din țară și străinătate. Aceste expoziții vor fi realizate atât la sediu cât și înafara sa, în spații neconvenționale și în alte instituții de cultură. Se va avea în vedere colaborarea cu instituții și specialiști de renume: Universitatea București, Arhivele Naționale, Biblioteca Națională, Biblioteca Academiei, Arhivele Bisericii Evanghelice CA dar și asociații preocupate de harta și cartea veche, cum ar fi Asociația Renscendis. Se va lucra și cu curatori ca Aurora

Kiraly și Matei Câlția care sunt interesați de această zonă și de modul în care artefactele sunt și pot fi integrate în contemporaneitate etc.

- Proiectarea unui depozit deschis, conceput vehiculat și utilizat în muzeologia contemporană, ce permite pe de o parte restrângerea suprafeței de expunere și identificarea de noi spații, pe de o altă răspunde nevoilor de conservare și păstrare și nu în ultimul rând constituie o sursă de educație muzeală. Unele muzee, cum ar fi Musée du Quay Branly - muzeu al civilizațiilor din Paris, folosesc ideea de depozit deschis drept concept expozițional și practic au expus mai tot patrimoniul, fie în vitrine, fie în sertare orizontale, acoperite cu sticlă și monitorizate din punct de vedere microclimatic. Considerăm fezabilă această idee și la MNHCV, chiar dacă nu relativ la tot patrimoniul muzeului.

## **2. Îmbogățirea patrimoniului**

- elaborarea unei strategii de atragere de donații și fonduri pentru îmbogățirea patrimoniului și a unui plan de achiziții conform cu direcțiile identificate, ținând cont de lipsurile identificate în colecție; un accent major va fi pus pe achiziția de carte veche. Din această strategie va face parte și identificarea și atragerea de fonduri pentru astfel de achiziții: fundraising, sponsorizări, donații

- Identificarea de colaboratori, cunoscători ai domeniilor hârtii și cărții, experți autorizați ce vor deveni consultanți în vederea efectuării achizițiilor

- Sensibilizarea și implicarea colecționarilor – donatorii cât și alți posibili donatori – în activitățile muzeului; consultarea și colaborarea cu donatorii

- Dezvoltarea și menținerea unor colaborări, parteneriate cu instituții care ar putea împrumuta pentru expunere diverse exponate (de exemplu Arhivele Consistoriului Bisericii Evanghelice CA care dețin o colecție vastă de carte veche dar și hărți realizate de Honterus)

## **3. Educația muzeală**

În acest moment MNHCV are un deficit major de vizitatori și de imagine. Modalitatea de rezolvare a acestor deficite este prin proiectarea unor pachete educative pentru fiecare dintre grupurile țintă identificate. Datorită poziției și structurii sale, considerăm că publicul țintă ideal pentru următoarea perioadă trebuie să fie format din specialiști și membrii comunității din jurul muzeului, atât instituții cât și locuitori. În vederea atragerii acestui grup țintă și creșterii numărului de vizitatori se vor avea în vedere:

- Realizarea și implementarea unei strategii de educație muzeală pe următorii trei ani care să cuprindă: conferințe, ghidaje tematice, prezentarea lunară a unei lucrări "VIP" din patrimoniul muzeului; pachete de educație muzeală pentru fiecare dintre grupurile țintă; programe pentru familii; programe de educație muzeală pentru instituțiile de învățământ active în zonă; programe specifice cu ocazia *Noapții muzeelor* sau alte ocazii (Zilele Patrimoniului, Noaptea de Sânziene, Paști etc). Activitățile de educație muzeală destinate copiilor vor avea ca specific interdisciplinaritatea și utilizarea patrimoniului muzeului în vederea atingerii unor obiective din curriculumul școlar. În funcție de rezultatele studiilor de consum și de profil ale vizitatorului strategia se va revizui și se va extinde la cinci ani.

- Strategie de voluntariat care să atragă seniorii și tinerii rezidenți în proximitatea Muzeului
- Atragere de fonduri nerambursabile naționale și europene pentru realizarea de programe de educație muzeală și voluntariat
- Participarea la cursuri de formare profesională a angajaților,
- Solicitarea înființării unor posturi de educator muzeal în cadrul Muzeului
- Realizarea de publicații bilingve pe mai multe niveluri de interes: 1. flyere de promovare – acestea vor fi distribuite în vecinătatea muzeului, la târguri de carte, consfătuiri ale profesorilor, vor fi disponibile la casa de bilete și vor avea diferite tipuri de informații: flyere cu programul de vizitare, cu activitățile pentru public, cu expozițiile temporare etc; 2. mini-ghiduri de prezentare a colecției – pliante cu informații privind casa în care se află muzeul, istoricul colecției și informații despre cele mai importante exponate; 3. cataloage ale colecției – cu studii și informații relevante pentru specialiști. Acestea din urmă se vor achiziționa contracost în timp ce flyererele și pliantele se vor distribui gratuit. Se vor avea în vedere și realizarea de publicații online – ebooks. De asemenea se vor pune bazele unui viitor compendiu al hărților din România, un proiect ambițios a cărui realizare are un orizont mai lung de cinci ani și presupune cartarea tuturor colecțiilor publice și private de hartă veche din România
- Realizarea unei strategii de colaborare cu ambasadele și instituțiile din proximitate

#### **4. Imaginea muzeului**

- Implicarea comunității creative în găsirea de modalități ingenioase de valorificare a patrimoniului, de utilizare a sa în produse și servicii inovative, gândirea unei noi imagini – logo și slogan
  - Realizarea unor studii – calitative și cantitative privind profilul vizitatorului actual, cunoașterea nevoilor vizitatorilor potențiali
  - Colaborarea cu instituții din domeniul marketingului și al studiului de piață, instituții de învățământ și nu numai în vederea realizării studiilor
    - Refacerea siteului muzeului
    - Realizarea de expoziții cu concept, scenografie expozițională, pachet pedagogic, gândire curatorială atât la sediu cât și în alte orașe ale țării
    - Reconceptualizarea spațiului de expunere. Acest lucru poate presupune chiar închiderea Muzeului pentru o anumită perioadă de timp
      - Identificarea unor spații, în cadrul muzeului, destinate educației, studiului, vânzării de publicații și articole specifice
      - Identificarea unor soluții de avarie în cazul retrocedării clădirii în care funcționează muzeul
    - Proiectarea unor depozite deschise ce să permită accesul mai lesne al publicului la obiectele de patrimoniu, paralel cu nevoia de a moderniza infrastructura de păstrare și de conservare a colecțiilor.

### Planificarea principalelor direcții de acțiune

Activitate	Termen
<b>1. Cercetarea</b>	
Parteneriate cu instituții publice și private de învățământ, de cultură, cu biblioteci, cu arhive și cu centre de cercetare și de studii tematizate din țară și străinătate, colaborări cu cercetători, colecționari și pasionați, afiliere la organizații naționale și internaționale (Brussels Map Circle, AAM etc)	permanent
Înființarea unui spațiu în cadrul muzeului destinat cercetării și interpretării hărților și cărților vechi; specialiștii vor avea acces permanent pentru identificarea unor elemente și informații interesante, neobișnuite, un tip de conținut mai puțin cunoscut, care să fie folosit pentru proiecte de cercetare, sesiuni de comunicări și dezvoltare de material științific, convertibil implicit în cheie expozițională și educativă (acces inclusiv la baze de date online)	2018
Accesare de fonduri nerambursabile specifice marilor programe de cercetare și inovare în zona cercetării/documentării – programele de finanțare tip Horizon 2020, Erasmus+, dar și cele de anvergură mai mică (AFCN)	Anual, începând 2017
Elaborare plan de publicații prin consultarea cu personalul de specialitate al muzeului și cu specialiștii externi	2016
Implementare plan de publicații și încurajarea apelurilor de contribuții venite și din rețelele internaționale	2021
Reconceptualizarea spațiului de expunere al muzeului, incluzând un spațiu/centru de studiu și unul de educație muzeală; pe viitor, centrul de studiu și interpretare a colecției muzeului va fi un contributor pentru proiectele expoziționale și pedagogice ale instituției	2018
Deplasarea personalului la conferințe și pentru vizite de studiu interne și externe – schemă de mobilitate obligatorie ca principală formă de învățare și de îmbunătățire a competențelor/expertizei specializate	Anual

Realizarea de expoziții temporare la sediul muzeului, nu mai mult de 2 pe an, tematice, care preiau cele mai importante teme și descoperiri rezultate din urma documentării, studierii și cercetării colecției, și care vor folosi resursele financiare dominante pentru producții importante, de impact media și cultural major, care vor folosi ideile și creativitatea artiștilor, a publicului, al arhitecților, scenografilor, tehnicienilor din zona procesării imaginii și a sunetelor etc.	Din 2018, anual
Realizarea de expoziții în afara sediului, prin itinerare sau conceptualizare personală (producție de casă), în medii și spații clasice dar și neconvenționale, surprinzătoare, cu scopul de a aduce harta și cartea veche la categorii marginale, periferice sau de public non-consumator	Din 2018, anual
Afilieră la organizații naționale (Rețeaua Națională a Muzeelor din România) și internaționale (inclusiv la grupuri de lucru structurate în cadrul proiectelor europene cu un important și valoros cerc de parteneri implicați)	Din 2017, anual
Identificarea colecțiilor particulare de hartă și carte veche din țară	2018
Digitizarea unei jumătăți a patrimoniului și contribuția la marile portaluri și resurse digitale europene (ex. Europeana); strategie de valorificare a drepturilor de proprietate intelectuală și promotor al acestor drepturi; problematizarea în jurul temelor ce țin de digitizarea patrimoniului unui muzeu și de copyright	2021
Modernizare infrastructură conservare și depozitare – managementul depozitelor; solicitare de consultanță și asistență din partea specialiștilor de genul ICOMOS și ICCROM, dezvoltatori ale unor programe de anvergură mondială dedicate acestui tip de management și ale unor instrumente foarte utile privind cartarea stării depozitelor	2021
Identificarea și amenajarea unor noi spații de depozitare, studiu, educație muzeală	2019
<b>2. Îmbogățirea patrimoniului</b>	
Identificarea lipsurilor și nevoilor de completare a acestora la nivelul colecției prin realizarea unui plan de achiziții	2018

Atragere de sponsori, atragere de fonduri	permanent
Identificarea colaboratorilor care să constituie masa critică de specialiști/experti care pot oferi consultanță în problemele de achiziție și de actualizare a bibliotecii cu studii de referință sau de evoluție contemporană a hărții și cărții vechi – de la faza de documentare până la cea de interpretare	Din 2017, anual
Sensibilizarea colecționarilor pentru a-i atrage în inițiative și acțiuni culturale punctuale, de eveniment sau de proiect; încurajarea întâlnirilor dintre colecționari sau dintre colecționari și public	Din 2017, permanent
Eco-sistem creativ constituit din resurse materiale, oameni din lumea artelor și a tehnologiei, contributory financiari, care împreună să genereze produse și servicii ce folosesc colecția și elemente din colecție – "MNHCV creativ" (formă de îmbogățire a colecției cu produse prototip pentru capital cultural și economic)	Din 2017, permanent
<b>3. Educația muzeală</b>	
Realizare strategie de educație muzeală după definirea stilurilor dominante de învățare din rândul grupurilor țintă și a nevoilor lor de învățare	2017
Implementare strategie de educație muzeală – simulări prealabile de proiecte și programe, dezbateri și finisaje de concept, rezultate generate (suporturi/truse pedagogice, expoziții ale beneficiarilor, brunch-uri creative cu actori muzeali implicați în procese pedagogice, actori din mediul ONG și din cel oficial al centrelor de învățământ, minister de resort, școală, universitate)	Din 2018, anual
Strategie de voluntariat și identificarea sau pregătirea unui coordonator de voluntari	2017
Implementare strategie voluntariat	2018
Atragere fonduri nerambursabile pentru dezvoltarea de proiecte educative	Anual

Formarea profesională a angajaților, mobilitate, participări la vizite de studiu, sesiuni, proiecte, acțiuni de impact și alianțe pe zona învățământului formal și non-formal	2020
Solicitare înființări posturi specifice pentru dezvoltarea de programe și proiecte educative în jurul expozițiilor sau pe baza colecției	2017, până se vor aproba
Strategie de colaborare cu ambasade, centre culturale ale unor țări cu istorii și spații geografice punctate/ipostaziate pe hărțile din colecția muzeului, instituții din proximitate, școli (Ambasada Portugaliei, Poloniei, liceul IL Caragiale, liceul German, Școala Floreasca, Institutul Francez, Delegația Wallonie Bruxelles etc.)	2017
Implementare strategie atragere sponsori și antreprenori din mediul de afaceri cultural	2021
<b>4. Imaginea muzeului</b>	
Realizare studii vizitatori și de imagine, colaborare cu instituții de profil	2017
Implicarea comunității creative în procesele de valorificare a colecției – concursuri deschise, rezidențe de creație, burse de idei și soluții pe teme date	2017, permanent
Dezvoltare strategie de branding în jurul unor elemente de forță care creează avantaj competitiv pe piața culturală pentru muzeu – branding de instituție sau de marcă originală proprie	2017-2018
Strategie de comunicare pe platformele de comunicare și interacțiune socială online, realizare parteneriate media	2017, anual
Identitate vizuală nouă	2017
Identificarea și amenajarea unui spațiu pentru vânzarea de publicații ale muzeului și suveniruri	2018

## 5. Strategia și planul de marketing pentru perioada de management 2017-2021

Strategia de marketing are pentru perioada 2017-2021 trei componente importante:

- A. Îmbunătățirea și dezvoltarea imaginii muzeului
- B. Creșterea numărului de vizitatori și participanți la programele muzeului
- C. Atragerea resurselor

În acest fel se vor obține, într-un orizont de timp de 5 ani, următoarele rezultate principale:

1. Atragerea unui număr crescut de vizitatori de categorii diferite,
2. Creșterea numărului parteneriatelor, a sponsorilor, a „amicilor” și „ambasadorilor” muzeului
3. Creșterea notorietății muzeului
4. Cunoașterea și satisfacerea nevoilor culturale ale publicului

Principalii indicatori de performanță sunt:

- Creșterea lunară a numărului de vizitatori, atât cei plătitori cât și neplătitori de bilet
- Numărul persoanelor implicate în diverse evenimente și proiecte propuse de muzeu
- Prezența muzeului în mass media și în social-media (Facebook, Instagram)

Strategia de marketing are ca public țintă principal vizitatorul, dar diverse componente ale sale se concentrează pe anumite segmente de public: adolescenții, studenții, seniorii, comunitatea proximală, reprezentanți mass-media etc.

Primele două componente au fost discutate la punctul A.3, A.4 și A.5 prin urmare ne vom concentra pe atragerea resurselor. Strategia de marketing, ca și cea de management, se fundamentează pe cunoașterea vizitatorilor și a stakeholderilor muzeului (persoanele, grupurile, organizațiile, părțile interesate sau care pot fi interesate de Muzeu și de activitățile sale). Prin urmare, este necesară derularea în 2017-2018 a mai multor studii de vizitatori și studii de imagine.

### Strategii privind atragerea resurselor

O parte dintre resursele financiare necesare se vor asigura din bugetul muzeului. La acesta se adaugă fonduri obținute din mai multe surse:

- *Programe de finanțare*: AFCN, Europa Creativă, Erasmus +, Fonduri Norvegiene, etc.
- *Ambasade și Centre culturale străine*: realizarea de parteneriate cu ambasadele și centrele culturale străine vor duce la diminuarea unor cheltuieli legate de realizarea unor expoziții temporare sau a unor programe publice. Se va ține cont de proximitatea unor ambasade: Portugalia, Polonia etc. care pot fi co-interesate în realizarea unor programe. De exemplu: Portugalia are o istorie consistentă în privința navigației deci

și a cartografiei; mergând pe acest filon se pot identifica proiecte comune, conferințe, expoziții etc care să se desfășoare atât la sediul MNHCV cât și în Portugalia.

- *Sponsorizări*: companiile multinaționale, marile companii românești sau companiile străine care operează în România pot fi cointeresate în susținerea activității Muzeului, dezvoltarea expozițiilor temporare și în dezvoltarea colecțiilor prin achiziția unor hărți și cărți vechi. Un obiectiv important pentru perioada următoare este îmbogățirea patrimoniului Muzeului cu piese relevante și identificarea unor sponsori pentru o campanie de imagine.

- *Parteneriate media*: asigură apariția gratuită în presă a informațiilor cu privire la muzeu și oferta sa, publicarea materialelor de promovare a muzeului. Un obiectiv prioritar pentru perioada următoare este încheierea de parteneriate media cu publicații care se adresează grupurilor țintă identificate și identificarea de bloggeri *ambasadori*: blogguri de turism, de cartografie, de anticari dar și bloguri ale unor persoane cunoscute (*VIP-endorseri*) în anumite domenii care pot scrie despre MNHCV.

- *Donații*: se vor face eforturi de atragere ale unor donații de bunuri culturale specifice MNHCV dar se va acorda mai multă atenție și obținerii de donații individuale în bani. Aceste sume vor fi folosite pentru dezvoltarea colecțiilor de hartă și carte veche.

### **Planificarea principalelor direcții de acțiune**

<b>Activitate</b>	<b>Termen de finalizare</b>
Realizarea studiului de imagine a MNHCV	2017
Realizarea unei observații privind comportamentul vizitatorilor	2017
Consolidarea și dezvoltarea parteneriatelor media	2017
Definirea strategiei	2017
Dezvoltarea unui sistem de comunicare prin social media, utilizând mai multe canale adecvate publicului vizat	2017
Dezvoltarea unor strategii de colaborare cu centrele culturale din București și cu ambasadele	2017
Atragerea unui partener / sponsor pentru proiectarea și derularea strategiei de branding	2018
Refacerea siteului MNHCV	2018

Dezvoltarea de studii privind satisfacția publicului	Anual
Promovarea muzeului și a programelor sale	Permanent
Atragerea de sponsori	Permanent

## 6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

**Program 1. Muzeul care protejează.** Va viza proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, digitizare și îmbogățirea patrimoniului. În cadrul acestui program se vor realiza POG privind conservarea patrimoniului, circulație a bunurilor și alte activități procedurale identificate.

**Program 2. Muzeul care studiază și educă.** Va viza proiectele de educație muzeală și cercetare a patrimoniului. Strategia de educație și cercetare – în sensul cel mai larg, planul de publicații, bazele centrului de studiu al hărții și cărții vor fi proiectate și implementate în cadrul acestui program.

**Program 3. Muzeul care expune** este programul ce se referă la valorificarea patrimoniului MNHCV la sediul muzeului și în afara sa. Procedurile operaționale generale (POG) privind realizarea de expoziții, expozițiile temporare, reconceptualizarea expunerii permanente etc. vor fi proiectate în cadrul acestui program.

**Program 3. Muzeul creativ** este programul care propune punerea în valoare a patrimoniului prin intermediul noilor tehnologii și prin apelul la comunitatea creativă. Utilizarea eco-sistemului creativ și a tehnologiei va avea ca avantaj atragerea a cel puțin două categorii de public foarte volatile: sectorul creativ și tinerii care folosesc tehnologia.

## 7. Proiecte în cadrul programelor

Propunem proiecte transversale care să presupună o intersectare a tuturor programelor. Bunăoară, un proiect ce vizează dezvoltarea profesională a angajaților va avea efecte atât asupra programului Muzeul care protejează, cât și asupra Muzeului care studiază și educă.

### Program 1. Muzeul care protejează

Proiect 1. Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu (inclusiv demers de regândire a sistemului de depozitare)

Proiect 2. Evidența, clasarea și digitizarea patrimoniului

Proiect 3. Îmbogățirea patrimoniului (fundraising, colaborare cu mediul colecționarilor și mediul de afaceri)

## **Program 2. Muzeul care studiază și educă**

Proiect 1. Educație muzeală (posibile titluri de proiecte educative: *Cu lupa pe străzile din proximitate*, *Clubul de lectură de carte veche*, *Caută-ți identitatea pornind pe firul hârtii*, *Căsuța cu povești*, *Storytelling pe hartă*)

Proiect 2. Cercetarea patrimoniului (crearea de conținut pentru: centru de studiu, expoziții, programe educative, conferințe, publicații)

Proiect 3. Identificarea nevoilor și stilurilor de învățare dominante ale publicului (proiect transversal)

Proiect 4. Dezvoltarea și profesionalizarea resurselor umane ale Muzeului (proiect transversal)

## **Program 3. Muzeul care expune**

Proiect 1. Expoziții temporare (selectare teme rezultate în urma proceselor de cercetare și interpretare a colecției, teme care pun în comparație aspecte ale geografilor și istoriilor lumii, campanie *Fiecare carte spune o poveste*)

Proiect 2. Expunere permanentă (soluții de reconceptualizare a expunerii de bază, de la idee la design, de la artefact la instalație – prima zonă de contact cu comunitățile creative)

## **Program 4. Muzeul creativ**

Proiect 1. Punere în valoare a patrimoniului prin apel la tehnicile și tehnologiile multimedia (proiect de digitizare, accesibilizare creativă și participativă a patrimoniului prin aplicații multimedia, jocuri de învățare și de înțelegere a colecției)

Proiect 2. Campanie de branding a Muzeului (relansarea identității și imaginii Muzeului – a doua zonă de contact cu comunitățile creative)

Proiect 3. Cartarea comunităților creative care vor interacționa cu Muzeul (*hub* creativ /ecosistem creativ/ - a treia zonă de contact cu comunitățile creative.) Reprezentanții sectorului cultural folosesc elemente semnificative din colecția Muzeului pe care le convertesc în produse și servicii oferite publicului – proiect transversal.

## **8. Alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management**

### **- Programe culturale**

1. Editarea, producția și distribuția de aplicații interactive multimedia
2. Derularea unor activități specifice de Școala Altfel, Noaptea Muzeelor, Zilele patrimoniului etc.

### **- Facilități și utilități**

1. Extinderea și modernizarea spațiilor și serviciilor publice
2. Modernizarea spațiilor și utilităților publice (toaletă, garderobă, parcare)
3. Redimensionarea și refuncționalizarea spațiilor administrative și de acces
5. Amenajarea unui magazin de suveniruri

**F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, 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**

Nr. crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	<b>TOTAL VENITURI, din care</b>	<b>1.127.000</b>	<b>1.198.400</b>	<b>1.257.900</b>	<b>1.257.900</b>	<b>1.297.900</b>
	1.a. venituri proprii, din care	6.000	10.000	15.900	17.900	19.900
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	2.000	3.000	5.000	7.000	11.000
	1.a.2. surse atrase	3.000	5.000	7.000	7.000	5.000
	1.a.3. alte venituri proprii	1.000	2.000	3.900	3.900	3.900
	1.b. subvenții/alocații	1.000.000	1.158.400	1.192.000	1.190.000	1.228.000
	1.c. alte venituri sponsorizari/programe de finantare interne si internationale	100.000	30.000	50.000	50.000-	50.000
2.	<b>TOTAL CHELTUIELI, din care</b>	<b>1.127.000</b>	<b>1.198.400</b>	<b>1.257.900</b>	<b>1.257.900</b>	<b>1.257.900</b>
	2.a.Cheltuieli de personal, din care	320.000	360.000	380.000	380.000	380.000
	2.a.1.Cheltuieli cu salariile	265.000	300.000	320.000	320.000	320.000
	2.a.2.Alte cheltuieli de personal	55.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	757.000	818.000	857.900	857.900	857.900
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	178.000	198.600	198.100	198.100	198.100
	2.b.2.Cheltuieli cu colaboratorii	94.800	94.800	94.800	94.800	94.800
	2.b.3.Cheltuieli ptr. reparații curente	30.000	20.000	20.000	20.000	20.000
	2.b.4. Cheltuieli pentru întreținere	355.000	400.000	420.000	420.000	420.000

	2.b.5.Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	99.200	105.000	125.000	125.000	125.000
	2.c. Cheltuieli de capital	50.000	20.000	20.000	20.000	20.000

La fundamentarea proiecției bugetare detaliate mai sus, s-a avut în vedere următoarele costuri estimate la momentul scrierii prezentului proiect de management pe baza unor oferte estimate astfel:

Pentru exercițiul financiar **2017**, ne vom axa pe programele *Muzeul care protejează și Muzeul care studiază și educă*. Avem în vedere următoarele costuri a căror necesitate a fost descrisă la capitolele anterioare:

Colaboratori educație (lucru cu adulți, cu copii, cu voluntari, realizare și implementare strategie educație) 3 x 2500 lună x 12 luni

Conferențieri 400 lei/conferință x 12 luni

Asociații care țin programe pentru copii 400 lei/program x 4 progr/lună x 11 luni

Studiu profil vizitator 20000 lei

Branding muzeu 20000 lei

Dotare atelier educativ 3000 lei

Formare profesională 5000 lei

Afilieri naționale și internaționale 10000 lei

Realizare dosare pentru clasare 50000 lei

Expoziție *Cele mai frumoase cărți* 15000 lei

Reconceptualizare expunere permanentă 20000 lei

Deplasări interne și internaționale la conferințe relevante pentru MNHCV 15000 lei

Pentru exercițiul financiar **2018**, avem în vedere următoarele costuri a căror necesitate a fost descrisă la capitolele anterioare:

Colaboratori 3 x 2500 lună x 12 luni

Conferențieri 400 lei/conferință x 12 luni

Asociații care țin programe pentru copii 400 lei/program x 4 progr/lună x 11 luni

Dotare atelier educativ 1000 lei

Formare profesională 5000 lei

Deplasări la conferințe interne și internaționale 15000

Afilieri naționale și internaționale 10000 lei

Realizare dosare pentru clasare 50000 lei

Expoziții temporare (2 la sediu, cel puțin una în afară) 100000 lei

Ebook 5000 lei

Tipărituri 10000 lei

Pentru exercițiul financiar **2019**, avem în vedere următoarele costuri a căror necesitate a fost descrisă la capitolele anterioare.

Colaboratori 3 x 2500 lună x 12 luni

Conferențieri 400 lei/conferință x 12 luni

Asociații care țin programe pentru copii 400 lei/program x 4 progr/lună x 11 luni

Dotare atelier educativ 500 lei

Formare profesională 5000 lei

Afilieri naționale și internaționale 10000 lei

Deplasări interne și internaționale la conferințe 15000 lei

Realizare dosare pentru clasare 50000 lei

Expoziții 100000 lei

Ebook 5000 lei

Tipărituri 10000 lei

## **2019 – 2021**

Bugete previzionate similar anului 2018, ce vor fi ajustate în funcție de evoluția macroeconomică a bugetului de stat, neputându-ne exprima în valori estimative, deoarece în acea perioadă este preconizată trecerea României la moneda euro.

## **2.Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:**

Cea mai importantă problemă cu care se confruntă acest muzeu este gradul de acces extrem de redus al publicului vizitator la serviciile și activitățile publice oferite. În acest context, principala sarcină de management și obiectivul țintă a acestui proiect de management este creșterea numărului de vizitatori – plătitori și neplătitori ai muzeului cu 85% față de anul 2015, până în anul 2021.

### **2.1 la sediu**

În lipsa unui studiu al vizitatorului și a datelor credibile despre beneficiarul actual al MNHCV, despre numărul real de vizitatori plătitori și neplătitori de bilet, este dificil

să facem o prognoză a evoluției numărului de vizitatori în perioada următoare. Totuși, prognozăm o creștere cu 25% a numărului de vizitatori în anul 2017 și apoi cu 15% în anii care vor urma. Deși probabil acest procent poate părea mic, considerăm că este realist și ține de principiul "Calitate și nu cantitate": ne interesează, adică, nu doar creșterea numărului de vizitatori ci și educarea acestora și transformarea lor în public avizat și constant, consumator de muzeu fără o ocazie sau eveniment anume.

## **2.2 în afara sediului**

Deoarece nu se poate realiza în acest moment o proiecție pentru activitatea de educație muzeală pentru întreaga perioadă de management, în funcție de care depinde numărul beneficiarilor din afara sediului muzeului, nu facem decât o proiecție minimală, ce va fi adaptată anual funcție de bugetul alocat de către autoritate, tendințele în domeniu și strategia Ministerului Culturii, prin Programele minimale negociate.

Nici în acest caz nu ne putem baza pe datele furnizate în *Raportul de activitate* sau în *Caietul de obiective* așadar ne propunem creșterea numărului de vizitatori cu 10% anual pentru expozițiile din alte instituții sau spații neconvenționale.

## **3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată**

La proiecția programului minimal, care include numai acele proiecte care urmează să fie finanțate din alocația bugetară, s-au avut în vedere următoarele:

- Proiecțiile anterioare ale prezentului proiect de management privind realizarea investițiilor și derularea activității muzeului;
- Programul minimal pentru anul 2016 propus de fosta conducere a muzeului.

### 3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr.c r t	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proi ecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut / program (lei)
<b>Primul an de management - 2017</b>					
1.	<b>Muzeul care protejează</b>	Programul vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, digitizarea și îmbogățirea patrimoniului. În cadrul acestui program se vor întocmi/revizui POG privind conservarea patrimoniului, circulația bunurilor și alte activități procedurabile identificate. De asemenea, programul prevede continuarea proiectului de conservare a bunurilor muzeale și dezvoltare a unui sistem performant de securizare a spațiilor de depozitare și expunere muzeală.	3	1.1 Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu (inclusiv demers de regândire a sistemului de depozitare) 1.2 Inventarierea, digitizarea și menținerea <i>Registrului electronic de evidență a patrimoniului</i> 1.3 Îmbogățirea patrimoniului (fundraising, colaborare cu mediul colecționarilor și mediul de afaceri)	50.000 lei
2.	<b>Muzeul care studiază și educă</b>	Este un program amplu, care cuprinde o serie de proiecte de educație muzeală și cercetare – în sensul cel mai larg, planul de	4	2.1 Educație muzeală – strategie educație muzeală, implementare, va include pachetele <i>Cu lupa pe străzile din proximitate</i> , <i>Clubul de lectură de carte</i>	113.400 lei

		publicații, bazele centrului de studiu al hârtii și cărții vor fi proiectate și implementate în cadrul acestui program.		<p>veche, <i>Caută-ți identitatea pornind pe firul hârtii</i> etc.)</p> <p>3.2. Cercetarea patrimoniului (crearea de conținut pentru: centrul de studiu, expoziții, programe educative)</p> <p>2.3 Identificarea nevoilor și stilurilor de învățare dominante ale publicului (proiect transversal)</p> <p>2.4. Dezvoltarea și profesionalizarea resurselor umane ale muzeului (proiect transversal)</p>	
<b>3.</b>	<b>Muzeul care expune</b>	<p>Valorificarea patrimoniului cultural și dinamizarea ofertei expoziționale.</p> <p>Procedurile operaționale generale (POG) privind realizarea de expoziții, expoziții temporare, reconceptualizarea expunerii permanente etc. vor fi proiecte în cadrul acestui program.</p> <p>Dezvoltarea și promovarea muzeului conform cerințelor ICOM și în funcție de nevoile identificare ale publicului vizitator.</p> <p>Extinderea și reînnoirea expoziției permanente a muzeului.</p>	2	<p>3.1 Expoziție temporară <i>Cele mai frumoase cărți în paralel cu cartea veche din colecția MNHCV (titlu provizoriu)</i></p> <p>3.2 Expunerea permanentă (soluții de reconceptualizare a expunerii de bază, de la idee la design, de la artefact la instalație)– reconceptualizarea expunerii permanente</p>	35.000 lei

4.	<b>Muzeul creativ</b>	Programul va urmări, în mod deosebit, punerea în valoare a patrimoniului prin intermediul noilor tehnologii și prin apelul la comunitatea creativă. Utilizarea eco-sistemului creativ și a tehnologiei va avea ca avantaj atragerea a cel puțin două categorii de public foarte volatile: sectorul creativ și tinerii care folosesc tehnologia	3	4.1 Punerea în valoare a patrimoniului prin apel la tehnicile și tehnologiile multimedia (proiect de digitizare, accesibilizare creativă și participativă la patrimoniu prin aplicații multimedia, jocuri de învățare și înțelegere a colecției)	75.000 lei
				4.2 Campanie de branding a muzeului (relansarea identității și imaginii muzeului I)	
				4.3 Cartarea comunităților creative care vor interacționa cu muzeul (hub creativ/ecosistem creativ/)	
<b>Al doilea an de management - 2018</b>					
1.	<b>Muzeul care protejează</b>	Programul vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, digitizarea și îmbogățirea patrimoniului. În cadrul acestui program se vor întocmi/revizui POG privind conservarea patrimoniului, circulația bunurilor și alte activități procedurabile identificate. De asemenea, programul prevede continuarea proiectului de conservare a bunurilor muzeale și dezvoltare a unui sistem performant de securizare a spațiilor de depozitare și expunere muzeală.	3	1.1 Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu (inclusiv demers de regandire a sistemului de depozitare)	50.000 lei
				1.2. Inventarierea, digitizarea și continuarea completării <i>Registrului electronic de evidență a patrimoniului</i>	
				1.3. Îmbogățirea patrimoniului (fundraising, colaborare cu mediul colecționarilor și mediul de afaceri)	

2.	<b>Muzeul care studiază și educă</b>	Este un program amplu, care cuprinde o serie de proiecte de educație muzeală și cercetare – în sensul cel mai larg, planul de publicații, bazele centrului de studiu al hărții și cărții vor fi proiectate și implementate în cadrul acestui program.	4	<p>2.1 Educație muzeală – strategie educație muzeală, implementare, va include pachetele <i>Cu lupa pe străzile din proximitate</i>, <i>Clubul de lectură de carte veche</i>, <i>Caută-ți identitatea pornind pe firul hărții</i> etc.)</p> <p>2.2 Cercetarea patrimoniului (crearea de conținut pentru: centrul de studiu, expoziții, programe educative)</p> <p>2.3. Identificarea nevoilor și stilurilor de învățare dominante ale publicului (proiect transversal)</p> <p>2.4. Dezvoltarea și profesionalizarea resurselor umane ale muzeului (proiect transversal)</p>	112.400 lei
3.	<b>Muzeul care expune</b>	<p>Valorificarea patrimoniului cultural și dinamizarea ofertei expoziționale.</p> <p>Procedurile operaționale generale (POG) privind realizarea de expoziții, expoziții temporare, reconceptualizarea expunerii permanente etc. vor fi proiecte în cadrul acestui program.</p> <p>Dezvoltarea și promovarea muzeului conform cerințelor ICOM și în funcție de nevoile identificare ale publicului vizitator.</p>	2	<p>3.1. Expoziții temporare – a. Expoziție în colaborare cu Institutul Francez și Biblioteca Națională a Franței; b. Expoziție pe tema Unirii/Centenarului în colaborare cu Instituții publice de cultură din România – la sediu și în afara sa</p> <p>3.2. Expunerea permanentă (soluții de reconceptualizare a expunerii de bază, de la idee la design, de la artefact la instalație) – supravegherea condițiilor de depozitare, expunere, acces la informații</p>	100.000 lei

		Extinderea și reînnoirea expoziției permanente a muzeului.			
4.	<b>Muzeul creativ</b>	Programul va urmări, în mod deosebit, punerea în valoare a patrimoniului prin intermediul noilor tehnologii și prin apelul la comunitatea creativă. Utilizarea eco-sistemului creativ și a tehnologiei va avea ca avantaj atragerea a cel puțin două categorii de public foarte volatile: sectorul creativ și tinerii care folosesc tehnologia	3	4.1.Punere în valoare a patrimoniului prin apel la tehnicile și tehnologiile multimedia (proiect de digitizare, accesibilizare creativă și participativă la patrimoniu prin aplicații multimedia, jocuri de învățare și înțelegere a colecției) 4.2.Campanie de branding a muzeului (relansarea identității și imaginii muzeului II) 4.3.Cartarea comunităților creative care vor interacționa cu muzeul (hub creativ/ecosistem creativ)	31.000 lei
<b>Al treilea an de management - 2019</b>					
1.	<b>Muzeul care protejează</b>	Programul vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, digitizarea și îmbogățirea patrimoniului. În cadrul acestui program se vor întocmi/revizui POG privind conservarea patrimoniului, circulația bunurilor și alte activități procedurabile identificate. De asemenea, programul prevede continuarea proiectului de conservare a bunurilor muzeale și dezvoltare a unui sistem	3	1. 1Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu 1.2. Inventarierea, digitizarea și îmbogățirea <i>Registrului electronic de evidență a patrimoniului</i> 1.3.Imbogățirea patrimoniului (fundraising, colaborare cu mediul colecționarilor și mediul de afaceri)	50.000 lei

		performant de securizare a spațiilor de depozitare și expunere muzeală.			
2.	<b>Muzeul care studiază și educă</b>	Este un program amplu, care cuprinde o serie de proiecte de educație muzeală și cercetare – în sensul cel mai larg, planul de publicații, bazele centrului de studiu al hărții și cărții vor fi proiectate și implementate în cadrul acestui program.	4	2.1.Educația muzeală – Activități educative pentru toate grupele de vârstă și interese	112.400 lei
				2.2 Cercetarea patrimoniului	
				2.3.Identificarea nevoilor și stilurilor de învățare dominante ale publicului (proiect transversal)	
				2.4.Dezvoltarea și profesionalizarea resurselor umane ale muzeului (proiect transversal)	
3.	<b>Muzeul care expune</b>	Valorificarea patrimoniului cultural și dinamizarea ofertei expoziționale. Procedurile operaționale generale (POG) privind realizarea de expoziții, expoziții temporare, reconceptualizarea expunerii permanente etc. vor fi proiecte în cadrul acestui program. Dezvoltarea și promovarea muzeului conform cerințelor ICOM și în funcție de nevoile identificare ale publicului vizitator.	2	3.1.Expoziții temporare – a. <i>Expoziție curatoriată de Matei Câlția/Galeria Posibilă;</i> b. <i>Expoziție realizată în colaborare cu instituții publice de cultură</i> , probabil cu Consistoriul Evanghelic – la sediu și în afara sa	100.000 lei
				3.2.Expunerea permanentă (soluții de reconceptualizare a expunerii de bază, de la idee la design, de la artefact la instalație)	

		Extinderea și reînnoirea expoziției permanente a muzeului.			
4.	<b>Muzeul creativ</b>	Programul va urmări, în mod deosebit, punerea în valoare a patrimoniului prin intermediul noilor tehnologii și prin apelul la comunitatea creativă. Utilizarea eco-sistemului creativ și a tehnologiei va avea ca avantaj atragerea a cel puțin două categorii de public foarte volatile: sectorul creativ și tinerii care folosesc tehnologia	3	4.1.Punere în valoare a patrimoniului prin apel la tehnicile și tehnologiile multimedia (proiect de digitizare, accesibilizare creativă și participativă a patrimoniului prin aplicații multimedia, jocuri de învățare și înțelegere a colecției)	31.000 lei
				4.2.Campanie de branding a muzeului (consolidarea imaginii muzeului)	
				4.3.Cartarea comunităților creative care vor interacționa cu muzeul (hub creativ/ecosistem creativ)	
<b>Al patrulea an de management - 2020</b>					
1.	<b>Muzeul care protejează</b>	Programul vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, digitizarea și îmbogățirea patrimoniului. In cadrul acestui program se vor întocmi/revizui POG privind conservarea patrimoniului, circulația bunurilor și alte activități procedurabile identificate. De asemenea, programul prevede continuarea proiectului de conservare a bunurilor muzeale și dezvoltare a unui sistem	3	1.1. Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu	50.000 lei
				1.2. Inventarierea, digitizarea și continuarea completării <i>Registrului electronic de evidență a patrimoniului</i>	
				1.3.Imbogățirea patrimoniului (fundraising, colaborare cu mediul colecționarilor și mediul de afaceri)	

		performant de securizare a spațiilor de depozitare și expunere muzeală.			
2.	<b>Muzeul care studiază și educă</b>	Este un program amplu, care cuprinde o serie de proiecte de educație muzeală și cercetare – în sensul cel mai larg, planul de publicații, bazele centrului de studiu al hărții și cărții vor fi proiectate și implementate în cadrul acestui program.	4	2.1.Educația muzeală (implementarea strategiei de educație muzeală pentru specialiști și comunitatea proximală)	112.400 lei
				2.2.Cercetarea patrimoniului	
				2.3.Identificarea nevoilor și stilurilor de învățare dominante ale publicului (proiect transversal)	
				2.4.Dezvoltarea și profesionalizarea resurselor umane ale muzeului (proiect transversal)	
3.	<b>Muzeul care expune</b>	Valorificarea patrimoniului cultural și dinamizarea ofertei expoziționale. Procedurile operaționale generale (POG) privind realizarea de expoziții, expoziții temporare, reconceptualizarea expunerii permanente etc. vor fi proiecte în cadrul acestui program. Dezvoltarea și promovarea muzeului conform cerințelor ICOM și în funcție de nevoile identificare ale publicului vizitator.	2	3.1.Expoziții temporare – a. <i>Expoziție în colaborare cu institute culturale străine sau ambasade</i> ; b. <i>Expoziție în colaborare cu instituții publice de cultură din România</i> – la sediu și în afara sa	100.000 lei
				3.2.Expunerea permanentă – intervenții în spațiu în vederea eficientizării accesului la exponate și la informații, măsuri de conservare și depozitare	

		Extinderea și reînnoirea expoziției permanente a muzeului.			
4.	<b>Muzeul creativ</b>	Programul va urmări, în mod deosebit, punerea în valoare a patrimoniului prin intermediul noilor tehnologii și prin apelul la comunitatea creativă. Utilizarea eco-sistemului creativ și a tehnologiei va avea ca avantaj atragerea a cel puțin două categorii de public foarte volatile: sectorul creativ și tinerii care folosesc tehnologia	3	4.1.Punerea în valoare a patrimoniului prin apel la tehnicile și tehnologiile multimedia (proiect de digitizare, accesibilizare creativă și participativă la patrimoniu prin aplicații multimedia, gaming/jocuri de învățare și înțelegere a colecției)	31.000 lei
				4.2.Campanie de branding a muzeului (consolidarea imaginii muzeului)	
				4.3.Colaborarea cu comunitățile creative (hub creativ/ecosistem creativ)	
<b>Al cincelea an de management - 2021</b>					
1.	<b>Muzeul care protejează</b>	Programul vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, digitizarea și îmbogățirea patrimoniului. In cadrul acestui program se vor întocmi/revizui POG privind conservarea patrimoniului, circulația bunurilor și alte activități procedurabile identificate. De asemenea, programul prevede continuarea proiectului de conservare a bunurilor muzeale și dezvoltare a unui sistem	3	1.1. Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu (monitorizare conservare, depozitare)	50.000 lei
				1.2. Inventarierea, digitizarea și continuarea <i>Registrului electronic de evidență a patrimoniului</i>	
				1.3.Imbogățirea patrimoniului (fundraising, colaborare cu mediul colecționarilor și mediul de afaceri)	

		performant de securizare a spațiilor de depozitare și expunere muzeală.			
2.	<b>Muzeul care studiază și educă</b>	Este un program amplu, care cuprinde o serie de proiecte de educație muzeală și cercetare – în sensul cel mai larg, planul de publicații, bazele centrului de studiu al hărții și cărții vor fi proiectate și implementate în cadrul acestui program.	4	2.1.Educația muzeală (implementare strategii ce vizează publicurile țintă)	112.400 lei
				2.2.Cercetarea patrimoniului (crearea de conținut pentru: centrul de studiu, conferințe, expoziții, programe educative)	
				2.3.Identificarea nevoilor și stilurilor de învățare dominante ale publicului (proiect transversal)	
				2.4.Dezvoltarea și profesionalizarea resurselor umane ale muzeului	
3.	<b>Muzeul care expune</b>	Valorificarea patrimoniului cultural și dinamizarea ofertei expoziționale. Procedurile operaționale generale (POG) privind realizarea de expoziții, expoziții temporare, reconceptualizarea expunerii permanente etc. vor fi proiecte în cadrul acestui program. Dezvoltarea și promovarea muzeului conform cerințelor ICOM și în funcție de nevoile identificare ale publicului vizitator.	2	3.1.Expoziții temporare a. <i>Expoziție în colaborare cu institute culturale străine sau ambasade</i> ; b. <i>Expoziție în colaborare cu instituții publice de cultură din România – la sediu și în afara sa</i>	100.000 lei
				3.2.Expunerea permanentă (intervenții în expunerea de bază, de la idee la design, de la artefact la instalație )	

		Extinderea și reînnoirea expoziției permanente a muzeului.			
<b>4.</b>	<b>Muzeul creativ</b>	Programul va urmări, în mod deosebit, punerea în valoare a patrimoniului prin intermediul noilor tehnologii și prin apelul la comunitatea creativă. Utilizarea eco-sistemului creativ și a tehnologiei va avea ca avantaj atragerea a cel puțin două categorii de public foarte volatile: sectorul creativ și tinerii care folosesc tehnologia	3	<p>4.1.Punerea în valoare a patrimoniului prin apel la tehnicile și tehnologiile multimedia (proiect de digitizare, accesibilizare creativă și participativă la patrimoniu prin aplicații multimedia, jocuri de învățare și înțelegere a colecției)</p> <p>4.2.Campanie de branding a muzeului (consolidarea identității și imaginii muzeului )</p> <p>4.3.Colaborarea cu comunitățile creative (hub creativ/ecosistem creativ)</p>	31.000 lei