



PROIECT de MANAGEMENT
MUZEUL NAȚIONAL AL HĂRȚILOR ȘI CĂRȚII VECHI
(MNHCV)

2021 - 2026



MARIA CRISTINA TOMA

CUPRINS

A) Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent.....	2
1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități.....	2
2. Analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări).....	6
3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia.....	9
4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare).....	10
5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu.....	11
6. Profilul beneficiarului actual	12
B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia	15
1. Analiza programelor și a proiectelor instituției.....	15
2. Concluzii.....	17
2.1. Reformularea mesajului, după caz.....	17
2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.....	18
C) Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, după caz.....	20
1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente.....	20
2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne.....	21
3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate	21
4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire.....	22
5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial.....	23
D) Analiza situației economico-financiare a instituției.....	25
1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție.....	25
1.1. Bugetul de venituri.....	25
1.2. Bugetul de cheltuieli.....	25
2. Analiza comparativă a cheltuielilor.....	26
3. Soluții și propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției.....	28
3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază.....	28
3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;.....	29
3.3 Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale.....	29
4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase.....	29
E) Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției	32
1. Viziune.....	32
2. Misiune.....	32
3. Obiective (generale și specifice).....	33
4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management.....	34
5. Strategia și planul de marketing.....	42
6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management.....	45
7. Proiectele din cadrul programelor.....	46
8. Alte evenimente, activități specifice instituției.....	47

F) Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției.....	47
1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului.....	47
2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului.....	49
3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată.....	50
Anexa 1 Analiza programului minimal realizat în perioada 2017 – 2021, deviz estimativ și deviz realizat.....	56
Anexa 2 Date statistice privind vizitarea muzeelor în România, sursa Barometrul de Consum Cultural.....	64

A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent

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

Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi este, Conform Regulamentului de organizare și funcționare (ROF), aprobat prin Ordin nr. 3243/20.12.2019, 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 optime 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, *Legea 182/2000* privind protejarea patrimoniului cultural național mobil, *Strategia culturală a Bucureștiului 2016-2026*, publicațiile de specialitate privind consumul cultural: *Barometrul de consum cultural*, bibliografia internațională privind muzeul contemporan, efectele pandemiei asupra muzeelor și bibliografie specifică patrimoniului muzeului.

Contextul muzeal internațional: Noile paradigme culturale ale sec. XXI aduc modificări fundamentale în conceperea fenomenelor culturale în raport cu actorul lor principal, publicul. Publicul muzeal ar trebui să fie 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 a patrimoniului, ca și la funcția de conservare/restaurare a acestuia se adaugă funcții educaționale, de comunicare, orientate către formarea publicului. 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.

Câteva din subiectele care rețin în mod constant atenția muzeelor sunt digitalizarea, implicarea comunității, incluziunea socială a grupurilor/persoanelor vulnerabile și reinventarea muzeelor în lumea pandemică.

Community engagement, implicarea comunității, este un concept utilizat cel mai adesea în contextul muzeelor americane, însă este la scară largă utilizată și de muzeele europene. În ceea ce privește experiența pe care vizitatorii o au azi în muzee, Doering D. Zahava, în *Strangers, Guests or Clients. Visitor Experiences in Museums* clasifică muzeele în trei categorii: 1. muzeul în care vizitatorul este un *străin*, un intrus, 2. muzeul în care muzeul este un *oaspete* și 3. muzeul în care vizitatorul este un *client*. Vizitatorii sunt/ se simt intruși sau străini în muzeele în care accentul este pus pe protejarea, cercetarea patrimoniului și nu pe public, și *oaspeți* în muzeele în care există interes pentru vizitatori și în care educația muzeală este oferită în termeni gândiți și doriți de muzeu și de reprezentanții săi. În ultima instanță, vizitatorul se simte *client* în muzeul în care atitudinea este deschisă spre nevoile și așteptările vizitatorilor, în care activitățile pornesc nu de la ceea ce cred angajații că trebuie făcut, ci de la ce spun vizitatorii că ar dori să vadă, să facă, să experimenteze într-un muzeu.

Cum ne dorim să fie perceput muzeul pe care îl reprezentăm? Cum putem veni în întâmpinarea vizitatorilor? Ce este relevant pentru ei? Care sunt nevoile lor? Care sunt nevoile lor de învățare? Care sunt subiectele de expoziție care ar atrage, ar genera interes? Iată doar câteva din întrebările pe care considerăm că muzeele ar trebui să și le pună cât mai des posibil.

Un aspect care a schimbat pentru totdeauna viața muzeelor din întreaga lume, este *pandemia* generată de virusul SarsCov 2. În cei doi ani scurși de la izbucnirea pandemiei, după șocul inițial, resimțit de muzee prin reducerea, în medie, cu două treimi a vizitatorilor și a veniturilor proprii, au fost create sau aduse în prim rând instrumente multimedia și online care au chestionat importanța prezenței fizice în muzeu și au redefinit experiența pe care muzeele trebuie să o ofere publicului. Expozițiile, conferințele, activitățile educative, totul s-a mutat în mediu virtual, online, iar acestea, alături de tururile virtuale, au devenit în doar câteva luni o unealtă esențială prin care muzeele au reușit să existe în conștiința vizitatorilor. Numeroase studii, articole, sondaje realizate în întreaga lume vin să ofere noi abordări privind muzeele în era post-pandemică. Interacțiunea cu muzeul în mediul online va rămâne o constantă, chiar dacă pandemia se va încheia, iar această coordonată va trebui să se regăsească în preocupările oricărui muzeu.

Digitizarea, *digitalizarea muzeului* și a expunerii - iată două subiecte care pentru majoritatea muzeelor europene nu mai sunt azi o noutate, ci o activitate ce ține de rutină. Existența unor zone interactive digitale, a unor *digital caves*, în cadrul expunerilor permanente și temporare și-au dovedit deja relevanța și importanța, astfel că acestea ar trebui să fie prezente cât mai mult în muzee, pentru a alterna expunerea statică, clasică, cu o alternativă dinamică, interactivă, digitală. Majoritatea sondajelor aplicate vizitatorilor, în muzeele românești și europene, solicită prezența digitalului și a interactivității digitale în vizita muzeală. Prin urmare, și de acest aspect trebuie ținut cont în viitorul management al MNHCV.

Nu în ultimul rând, *incluziunea socială*, acordarea posibilității de a beneficia de ceea ce muzeele pot să ofere către toate categoriile de public, de la persoane neuro-tipice, la persoane atipice, cu dizabilități, atât fizice și cognitive, cât și senzoriale, persoane din grupuri marginalizate social etc. este una dintre preocupările muzeelor contemporane. Incluziunea socială presupune respectarea dreptului statului și drepturilor tuturor, astfel încât toți membrii unei societăți să

poată participa, dacă doresc, la viața acesteia, și să beneficieze toți de un tratament egal. Ne referim aici la grupurile vulnerabile, care pot fi atât imigranți, cât și persoane cu dizabilități. Incluziunea socială merge mână în mână cu respectul pentru diversitate și cu lupta împotriva discriminării. Strategiile naționale și locale privind familia, forța de muncă, cultura indică necesitatea incluziunii sociale, atât prin oferirea de locuri de muncă, cât și prin oferirea de produse și activități destinate și dedicate în primul rând persoanelor din grupurile vulnerabile, susceptibile de a fi discriminate. Despre incluziunea socială în muzeele europene, se vorbește de mult timp. Pe lângă teorie, practic acestea se dezvoltă în acest sens, o direcție strategică fiind chiar aceasta; există muzee accesibilizate aproape total (site online, acces fizic, exponate, activități etc) și muzee implicate activ în sensibilizarea societății privind aceste grupuri vulnerabile. Prin urmare, considerăm că și acest aspect trebui luat în considerare în viitorul proiect de management al MNHCV.

Contextul muzeal național: În România realitatea este tristă: muzeele nu sunt vizitate și nici nu sunt o prioritate. Lectura *Barometrului de consum cultural (BCC)* din anii 2019 și 2020 confirmă ceea ce se simte și în viața de zi cu zi a majorității muzeelor românești: 62% din populația chestionată NU a vizitat niciodată în anul 2019 vreun muzeu, iar 33% vizitează muzee o dată sau de câteva ori pe an. Atragem atenția asupra faptului că, în BCC pe anul 2014, procentul celor care nu vizitează muzee era de 56%, mai mic decât cel din anul 2019. În ceea ce privește funcția muzeelor, persoanele chestionate consideră că muzeele au funcția de educație, identitară, de socializare, de relaxare și de stratificare socială. (pentru exemplificare, o serie de tabele cu date statistice pot fi găsite în Anexa 2)

În perioada pandemiei, BCC a surprins creșterea consumului de internet cu scopul vizionării de tururi virtuale și siteuri ale unor muzee, biblioteci, de la 12% în prima parte a anului 2020, la 21% în a doua parte a aceluiași an. În ceea ce privește vizita fizică la muzee, cifrele statistice sunt și mai îngrijorătoare și confirmă scăderea cu două treimi a vizitatorilor: 92% dintre respondenți NU au vizitat niciun muzeu în prima parte a anului 2020, iar în a doua parte a anului 75% dintre aceștia nu și-au propus să viziteze muzee, indiferent de modul în care evoluează situația sanitară. (vezi Anexa 2) Referitor la vizitarea muzeelor, în general sunt preferate muzeele de științele naturii, urmate de cele de istorie, arheologie, artă și etnografie. Cel mai vizitat muzeu din București, atât de locuitorii orașului cât și de cei din afară, este Muzeul Național de Istorie Naturală “Grigore Antipa”.

Din punct de vedere al ordonatorilor de credite, muzeele publice în România se află fie în subordinea Ministerului Culturii, fie în subordine consiliilor județene. Din păcate, această împărțire a muzeelor a dus la discrepanțe salariale, în ciuda faptului că responsabilitățile impuse de post sunt similare, iar legile în baza cărora funcționează muzeele sunt aceleași.

Referitor la scopul muzeelor, conform definiției acestora din Legea 311/2003, acela al educării, în acest moment nu există un protocol între Ministerul Culturii și Ministerul Educației și Cercetării în vederea utilizării muzeelor de către școli, în scop educativ. Acesta rămâne un deziderat și o posibilă soluție privind creșterea numărului de vizitatori și educarea unor viitori vizitatori avizați.

Context local: București este cel mai important oraș al României, cu o suprafață de 228 km² și o populație de 1.883.425 de locuitori (2011), ceea ce îl plasează, ca mărime, pe locul zece în Uniunea Europeană. În afara rezidenților permanenți, orașul adună zilnic peste trei milioane de oameni. Cele mai importante instituții politico-administrative și culturale ale țării sunt concentrate în București: Palatul Parlamentului, Palatul Cotroceni, Senatul, Palatul de Justiție, Palatul Poștelor, Academia Română, etc. De asemenea, 50% dintre muzeele naționale aflate în subordinea Ministerului Culturii se află în București: Muzeul Național de Artă al României din București, Muzeul Național de Artă Contemporană al României, Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi (MNHCV), Muzeul Național de Istorie a României din București, Muzeul Național al Satului "Dimitrie Gusti", Muzeul Național al Țăranului Român din București, Muzeul Național de Istorie Naturală "Grigore Antipa", Muzeul Național "George Enescu" din București. În afara acestora, o serie de alte muzee care se află în subordinea Primăriei Municipiului București se regăsesc în centrul Bucureștiului. Toate aceste instituții muzeale contribuie la oferta culturală a comunității.

Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi, face parte din Rețeaua Națională a Muzeelor din România (RNMR). Muzeul Hărților colaborează cu diferite muzee din România (Muzeul Antipa, Muzeul Național de Istorie a României, Muzeul Literaturii, Muzeul Municipiului București, Muzeul Național al Țăranului Român, precum și cu muzee din țară), dar și cu instituții de învățământ superior universitar, Universitatea din București - Facultatea de Geografie, Facultatea de Istorie, unități de învățământ preuniversitar - grădinițe, școli și licee publice și private, în vederea dezvoltării de proiecte și activități destinate pe de o parte formării studenților, pe de o altă educării elevilor în sensul dezvoltării deprinderii de vizitare a muzeelor pe termen lung, ca practică cotidiană.

De asemenea, Muzeul Hărților colaborează cu numeroase asociații specializate în educația culturală și muzeală. Asociațiile Da`DeCe, Atelier D, BelladonnaArt, Learning by Teaching etc sunt doar câteva exemple de organizații care derulează programe de educație bazate pe patrimoniul cultural în muzee. Pe lângă colaborarea cu muzeele, aceste asociații oferă programe de educație culturală și în spații alternative: biblioteci, librării, cafenele, parcuri etc. În acest context, oferta educativă a muzeelor are o concurență tot mai puternică, astfel că aceasta trebuie să fie tot mai amplă, mai atractivă și mai de calitate. Muzeul Hărților a acționat intens în acest sens în ultimii ani, astfel încât în acest moment se bucură de activități constante de educație muzeală și de un public ce revine la aceste activități.

În ceea ce privește vizitarea MNHCV, evoluția numărului de vizitatori a fost constantă începând cu anul 2017, înregistrând creșteri de peste 100%. Din păcate în anul 2020 numărul de vizitatori a fost redus din cauza pandemiei, iar în anul 2021 vizitarea pare să își revină, fără însă a ajunge încă la nivelul anului 2019. În contextul actual, estimăm o creștere sensibilă a vizitării pentru anii următori, însă estimăm o creștere a vizibilității online a MNHCV. Cu toată creșterea numărului de vizitatori și a notorietății MNHCV din ultimii ani, nivelul de vizitare al muzeului continuă să rămână scăzut, iar motivele identificate sunt: tematica foarte nișată a muzeului, situarea sa într-o zonă mai retrasă, deși centrală, mărimea muzeului - suprafața sa este mică, astfel încât nu permite organizarea de activități de anvergură, cel mai mare spațiu din muzeu suportând, în litera legii, maxim 25 de persoane. Totuși, demersurile manageriale vor continua

în direcția accesibilizării informaționale a muzeului, a promovării, a realizării de activități de educație muzeală pentru vârste diverse, inclusiv online.

Pornind de la realitățile socio-economice și culturale menționate, în conformitate cu specificul instituției și cu legislația aflată în vigoare, prezentul proiect de management propune un program de **continuare a activității Muzeului Național al Hărților și Cărții Vechi în sensul inovării și al deschiderii către public, către cercetare și către tendințele muzeale contemporane**. Vor continua proiectele ce vor face ca MNHCV 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.

2. Analiza SWOT

Puncte tari:	
1.	Valoarea și unicitatea colecției (hărți din perioada sec XVI - XXI)
2.	Existența unor parteneriate cu alte instituții muzeale și universități din București și din țară
3.	Existența unor parteneriate cu asociații ce aparțin sectorului creativ și privat
4.	Existența unor parteneriate consolidate cu școli, grădinițe
5.	Existența unor activități variate și de calitate destinate unor categorii de public diverse
6.	Existența unor depozite care respectă cerințele de conservare și depozitare recomandate de normele în vigoare.
7.	Program flexibil, o zi din fiecare lună accesul se face până la ora 21.00, o zi din lună accesul este gratuit
8.	Management și echipă dinamice, deschise la nou și la schimbare; Existența unei culturi organizaționale coerente
9.	O parte dintre angajați sunt tineri, entuziaști și bine pregătiți în domeniile lor de competență: educație muzeală, comunicare, conservare, geografie, istorie
10.	Deschiderea managementului spre participarea la proiecte naționale și internaționale
11.	Deschiderea managementului pentru pregătirea și dezvoltarea profesională a angajaților
12.	Poziționarea geografică în centrul orașului, cu acces relativ facil la mijloacele de transport în comun
13.	Preț accesibil pentru biletele de vizitare a muzeului
14.	Expunere permanentă aproape total reînnoită, conformă cu standardele contemporane
15.	Imobilul în care este găzduit muzeul este o clădire frumoasă, tipică pentru arhitectura Bucureștiului interbelic, a cărei istorie și arhitectură este atractivă pentru vizitatori
16.	Existența unei pagini de Facebook cu peste 19000 de prieteni, printre cele mai bune dintre paginile de social-media ale muzeelor; existența unei pagini de Instagram cu peste 2000 de prieteni, în creștere
17.	Donatorii celei mai mari părți a patrimoniului sunt în viață și întrețin o relație bună cu Muzeul
18.	Existența unor parteneriate media eficiente
19.	Realizarea de expoziții atractive pentru public, ce beneficiază de promovare, texte explicative, de scenografie expozițională, activități educative adecvate etc

20.	Existența unor studii privind nevoile și profilul vizitatorilor
21.	Realizarea constantă de activități de educație muzeală
22.	Existența unui program de voluntariat și a unor persoane interesate să devină voluntari
23.	Existența unei Asociații a Prietenilor Muzeului Hărților
Puncte slabe:	
1.	Lipsa unui angajat cu atribuții în zona administrativă/mentenanță
2.	Lipsa personalului auxiliar de supraveghere a expunerii
3.	Personal insuficient (ca număr de posturi prezente în organigramă) în zone critice de activitate: restaurare, educație muzeală, marketing, lipsa funcției de cercetător.
4.	Spațiu redus, ceea ce face imposibilă realizarea de activități cu număr mare de participanți (capacitatea maximă în perioadă pre-pandemică - 50 de persoane, capacitate maximă în perioadă pandemică - 20/25 de persoane)
5.	Puține bunuri culturale clasate (aprox 10% din colecție), în ciuda eforturilor susținute depuse
6.	Colecție de carte veche săracă
7.	Insuficiente insertii multimedia (AR, VR, mese tactile etc) în cadrul expunerii
Oportunități (mediu extern):	
1.	Situarea sa într-o zonă centrală, destul de 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 membrilor (muzeelor membre)
5.	Deschiderea spre colaborare și realizare de cercetări și expoziții a altor instituții cu patrimoniu similar: Biblioteca Națională, Arhivele Naționale etc
6.	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
7.	Existența unor programe naționale și europene pentru cercetarea și valorificarea patrimoniului cultural mobil și imobil și pentru formarea profesională a specialiștilor (Erasmus +)
8.	Existența unor fonduri pentru restaurarea și conservarea patrimoniului muzeal imobil (Fondurile norvegiene)
9.	Intensificarea consumului și diversificarea piețelor interesate de bunurile și serviciile din domeniu
10.	Interesul persoanelor publice și private de a dona
11.	Unicitatea Muzeului – unicul muzeu de hărți și cărți din România și printre puținele din Europa
Amenințări:	

1. Situația pandemică și restricțiile impuse de aceasta
2. Situația juridică incertă a clădirii în care funcționează muzeul, procesele de revendicare ale sediului. Acestea există din 2011 și continuă, în ciuda succeselor înregistrate până acum de muzeu.
3. 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.
4. 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.
5. Lipsa unui spațiu de parcare în fața muzeului, mai ales pentru autocare
6. Legislație neclară sau incorect adaptată la realitățile muzeale contemporane, procesul de definitivare a Codului Patrimoniului încă nefinalizat, Legea Achizițiilor Publice, Codul Muncii etc.

Urmare a acestei analize, identificăm următoarele direcții de acțiune pentru următoarea perioadă de management:

- Explorarea oportunităților online de angrenare a publicului și realizarea de proiecte în acest sens;
- Atragerea și formarea de voluntari care să realizeze o parte dintre activitățile pentru care muzeul nu are angajați, voluntari ce pot proveni atât de la facultățile cu care colaborează muzeul, cât și din grupuri vulnerabile și din comunitatea muzeului
- Regândirea organigramei și angajarea de personal astfel încât să fie asigurate supravegherea expunerii, zona administrativă, comunicarea, educația muzeală etc
- Atragerea de donații de carte veche, parteneriate cu alte instituții pentru împrumutul temporar de carte veche sau schimbarea denumirii muzeului în Muzeul Național al Hărților
- Realizarea de studii privind vizitatorii și nevoile de învățare
- Realizarea de activități de educație pe tot parcursul vieții, expoziții temporare pornind de la interesele vizitatorilor și ale publicului potențial, instrumente educative pentru toate vârstele, interesele, atât pentru persoane neuro-tipice cât și pentru persoanele cu dizabilități
- Realizarea de activități în mediu online - expoziții online, webinarii, activități de educație muzeală, concerte etc.
- Îmbogățirea expunerii permanente și a expozițiilor temporare cu instrumente interactive multimedia

Aceste noi direcții se alătură cele inițiate pe parcursul mandatului anterior:

- Elaborarea și/sau revizuirea procedurilor operaționale necesare, elaborarea și implementarea de strategii de educație muzeală, marketing, comunicare, realizarea de studii de imagine, motivarea personalului din subordine
- Dinamizarea imaginii muzeului și a politicii de promovare
- Atragerea de fonduri: donații, sponsorizări, campanii de crowdfunding,
- Atragerea de finanțări pentru valorificarea colecției muzeului, prin tehnici de modernizare a sistemului de depozitare – ideea depozitului deschis -, dezvoltarea de programe educative și realizarea de truse și suporturi pedagogice. Atragerea de fonduri nerambursabile pentru

susținerea activităților de bază ale muzeului: cercetare, conservare, dezvoltare patrimoniu, educație muzeală

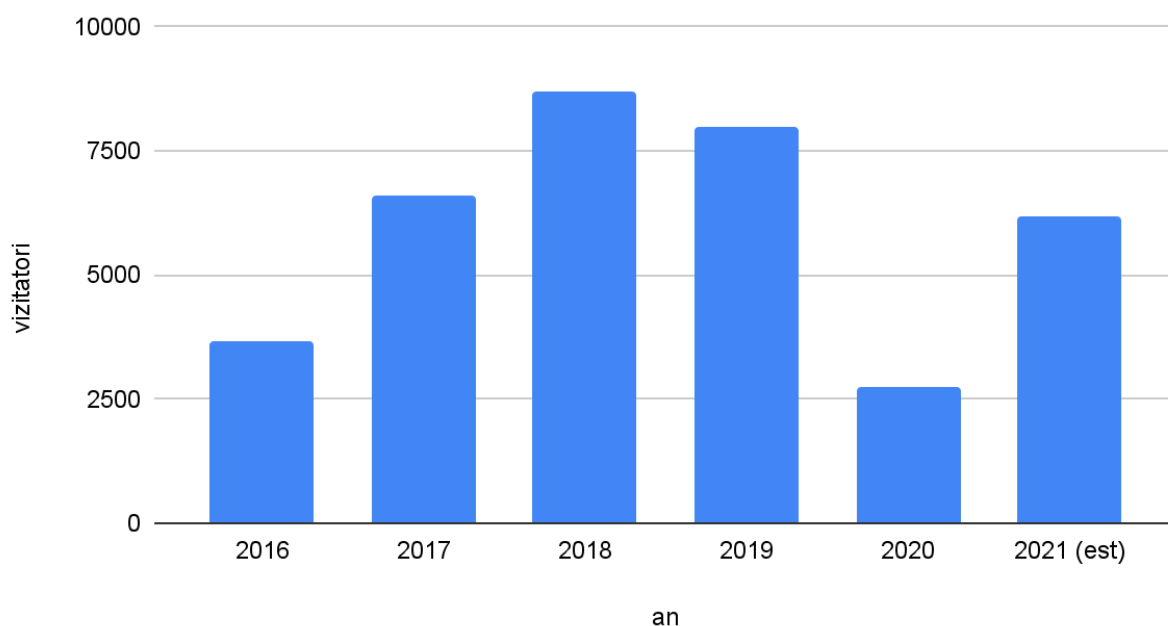
- Atragerea de specialiști în domeniul hărții și cărții vechi atât pentru studierea patrimoniului cât și pentru realizarea de studii tematice pornind de la unele aspecte

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

Evoluția imaginii existente a MNHCV se realizează luând în considerare următorii indicatori: numărul total de vizitatori ai expoziției permanente, numărul total de participanți la programele educaționale, numărul total de apariții în presă, numărul total de aprecieri primite de paginile de Facebook și Instagram ale Muzeului.

Analiza comparativă a acestor indicatori în perioada 2016-2021 s-a realizat folosind datele interne privind numărul de vizitatori ai muzeului, numărul de apariții în presă, cercetarea de piață privind Muzeul Hărților și muzeele în general, realizat în perioada aprilie – iunie 2017.

Numar vizitatori 2016 - 2021



Se constată o creștere constantă a numărului de vizitatori ai MNHCV de 136% în perioada 2016 - 2018, o scădere de 8% în 2019 față de anul 2018 și o scădere majoră, cu 65%, în anul 2020, din cauza închiderii muzeelor în perioada stării de urgență și a pandemiei. În anul 2021, numărul de vizitatori își revine ușor, odată cu relaxarea măsurilor privind accesul în muzee; față de anul 2020 numărul de vizitatori pentru anul 2021 până la 1 noiembrie a crescut cu 73%, iar față de 2019 acesta este în continuare cu 39% mai mic. Pentru anul 2018, numărul mai mare de vizitatori s-a datorat în special numărului mult mai mare de activități culturale desfășurate cu ocazia Centenarului Marii Uniri.

Numărul total de aprecieri pozitive ale paginii Facebook a MNHCV a cunoscut o dinamică în continuă creștere, de la aprox 12.000 de prieteni în anul 2016 la aproape 20.000 în anul 2021. De asemenea, pagina de Instagram a Muzeului, înființată în anul 2017, are azi peste 2000

persoane care o urmăresc și o apreciază. Numărul de apariții în presă în perioada 2016-2021 a fost în medie de 377/an, la 87 de comunicate de presă trimise.

Numărul total de activități educaționale organizate de Muzeul Hărților în perioada 2016-2021 a prezentat o creștere constantă în perioada 2016 - 2019: 13 în 2016, 54 în 2017, 98 în 2018, 102 în 2019. În 2020 numărul activităților educative a fost redus, 17 activități, iar până la 1 noiembrie 2021 MNHCV a organizat 44 astfel de activități.

În anul 2017, la cererea MNHCV a fost realizată o cercetare de piață privind percepția MNHCV și nevoile de vizitare ale publicului. Conform acestuia, Muzeul Hărților este un muzeu puțin cunoscut însă cu mare potențial atractiv. Participanții la studiu au indicat nevoia utilizării tehnologiei multimedia în expunere și au apreciat calitatea expunerii și a exponatelor. Interesul vizitatorilor ar putea fi crescut dacă Muzeul Hărților ar avea activități pentru copii, articole de popularizare, texte explicative etc. De aceste concluzii s-a ținut cont în anii următori și majoritatea problemelor identificate în acest studiu au fost rezolvate.

Măsuri pentru îmbunătățirea imaginii Muzeului Hărților:

- Realizarea de acorduri de colaborare cu parteneri din mass-media: Radio Tananana, Radio RFI, Radio Guerrilla, Radio Romania Cultural, parteneri din domeniul on-line (Agenda Culturală, Promenada Culturală, Dacic Cool etc), televiziuni: TVR, Metropola TV, Trinitas TV etc.
- Promovarea evenimentelor prin intermediul revistelor și ziarelor (Michelin 500, Historia, Femeia, Observator Cultural etc)
- Promovarea evenimentelor prin intermediul rețelelor de socializare și a site-ului bilingv www.muzeulhartilor.ro
- Promovarea prin intermediul instituțiilor de învățământ din București: Universitatea din București, școli, grădinițe, prin intermediul RNMR (informații despre evenimentele organizate de Muzeu pe site-ul Retelei www.muzeu.org, materiale tipărite cu prilejul Noptii Muzeelor)
- Promovarea evenimentelor prin intermediul agențiilor de presă naționale: Hotnews, Agerpres, Amos News, AlephNews
- Promovarea prin intermediul Primăriei București și a hărții ce însoțea autobuzul turistic Hop on /Hop off.

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

Pentru MNHCV vizitatorii sunt una dintre cele două rațiuni de a exista, acordându-i-se egală importanță ca și cercetării, conservării, valorificării și îmbogățirii patrimoniului pe care îl deține. Astfel, cunoașterea celor care îl vizitează este foarte importantă și o preocupare constantă. Studiile privind cunoașterea vizitatorilor ne informează despre nivelul de relevanță al activităților publice ale muzeului, acestea fiind de fapt modalitățile prin care muzeul comunică și se adresează publicului. Demersurile de cunoaștere a vizitatorilor au început încă din anul 2017 și vor continua și în perioada 2021-2026. Vor fi realizate următoarele demersuri:

- Cercetare calitativă de piață, despre muzee în general și Muzeul Hărților în special. Ea va fi realizată de o firmă specializată în acest tip de demers;

- Chestionare de profunzime adresate vizitatorilor, privind nevoile lor de învățare și modalitățile în care activitatea MNHCV poate fi îmbunătățită. Aceste chestionare vor fi aplicate atât în perioada normală de vizitare, cât și în zilele cu gratuitate sau la evenimente speciale ca Noaptea Muzeelor sau activități pentru copii, conferințe, concerte. Astfel se va crea o imagine de ansamblu a nevoilor vizitatorilor;
- Chestionare privind datele demografice, ce se vor realiza pe un eșantion mult mai mare de vizitatori, odată cu distribuirea biletelor de vizitare;
- Utilizarea sistemului electronic de vânzare de bilete, ce permite segmentarea publicului pe naționalitate și preferințe de vizitare (orar, zile, perioada anului).

Rezultatele acestor demersuri vor fi luate în considerare în realizarea strategiilor de comunicare, ale expozițiilor temporare, activităților educative etc. În cadrul acestora se va urmări inclusiv segmentarea lor 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.

5. Grupurile țintă ale activităților instituției

Pe termen scurt și mediu vor fi vizate următoarele grupuri țintă:

- **Specialiștii**, studenți la facultăți de profil, viitori specialiști; colecționarii în general și colecționarii de hartă și carte veche în special.
- **Comunitatea**, înțeleasă în sens larg, atât ca persoanele de toate vârstele care cunosc deja muzeul și au devenit *ambasadori* ai acestuia, cât și ca persoane care ar putea fi atrase de MNHCV.
- **Turiștii, români și străini** - colaborarea cu agenții de turism, printr-o strategie de promovare și publicitate adecvată, actualizată prin mijloacele și aplicațiile internetului, dar și printr-o diversificare a ofertei culturale, ce trebuie mediatizată în consecință. În prezent, vizitatorii străini reprezintă în medie (calculat pe perioada februarie-iunie 2017) 5% din totalul vizitatorilor Muzeului.
- **Persoane cu dizabilități** - în măsura în care spațiul și rigorile impuse de acesta o permit, MNHCV va fi un muzeu incluziv, deschis celor cu nevoi speciale, fie acestea fizice sau cognitive.
- **Persoane din grupuri vulnerabile** - imigranții, persoanele ce aparțin altor etnii decât cea majoritară, persoane din zonele defavorizate social și economic, cum ar fi copiii din zone în care riscul de abandon școlar este crescut.

Segmentarea beneficiarilor pe grupe de vârstă:

- copiii - cu familia sau cu școala, cadrele didactice. Școli, grădinițe și licee;
- adulți - adulții interesați de călătorie, descoperire, cartografie, geografie, istorie, specialiști din această zonă, studenții;
- seniorii - *Lifelong Learning* - învățare pe tot parcursul vieții;

Se va avea în vedere și implicarea voluntarilor tineri și seniori 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.

Strategia de marketing a muzeului o va continua pe cea implementată în perioada 2017 - 2021, bazându-se pe diferențierea 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.

Strategia urmărită pentru creșterea numărului de vizitatori va cuprinde mai multe direcții: formarea personalului și a voluntarilor în privința realizării de conținut atrăgător atât în comunicare cât și în realizarea expozițiilor și activităților de la sediu, participarea la proiecte cu fonduri nerambursabile naționale și europene, realizarea de demersuri muzeale ce pleacă de la un public țintă clar identificat și divers, ce să acopere toate grupurile țintă identificate. De asemenea, vor fi organizate evenimente culturale pentru publicul larg precum Noaptea Muzeelor, Noaptea Cercetătorilor, Ziua Pământului, Ziua Europei etc., creșterea numărului de parteneriate cu instituțiile de cultură și învățământ, colaborarea la evenimentele și festivaluri locale, găzduirea acestora, promovarea valorilor locale și constituirea unei prezențe active la nivelul orașului.

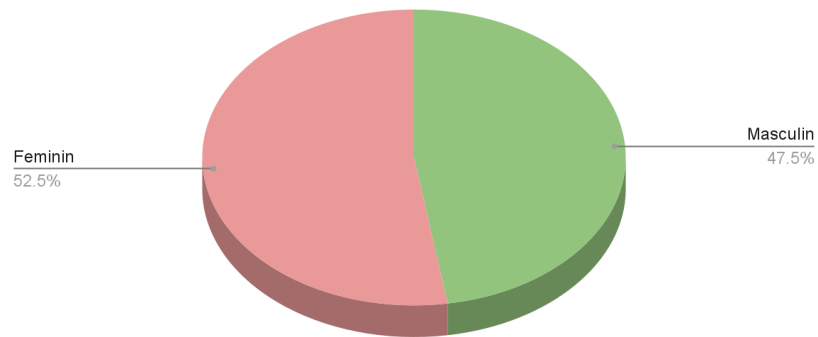
În constituirea planurilor minimale vor fi urmărite expozițiile și activitățile culturale cu tematici inedite sau de actualitate.

6. Profilul beneficiarului actual

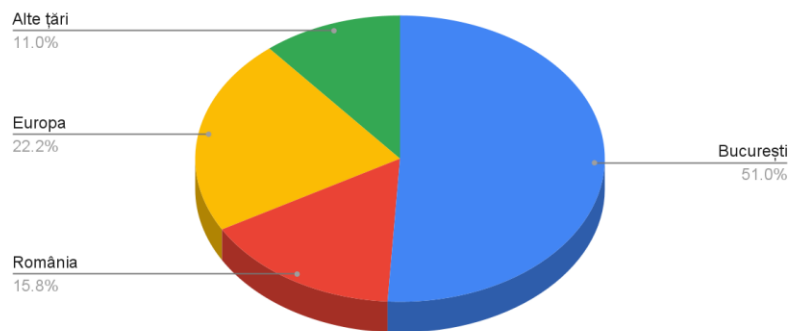
Creionarea profilului beneficiarului actual s-a făcut ținând cont de chestionarele completate în perioada 2017 - 2019, de cercetarea de piață realizată în anul 2017, de datele demografice înregistrare în perioada 2018-2021, de datele oferite de platforma www.eventbook.ro prin intermediul căreia se achiziționează bilete de vizitare.

În ultimii ani au fost chestionați 1652 vizitatori privind datele demografice. Aceștia au vizitat muzeul în mod obișnuit, fără a participa la niciun eveniment al muzeului, cum ar fi activități educative, concerte, Noaptea Muzeelor etc. Dintre aceștia, situația demografică se prezintă în felul următor:

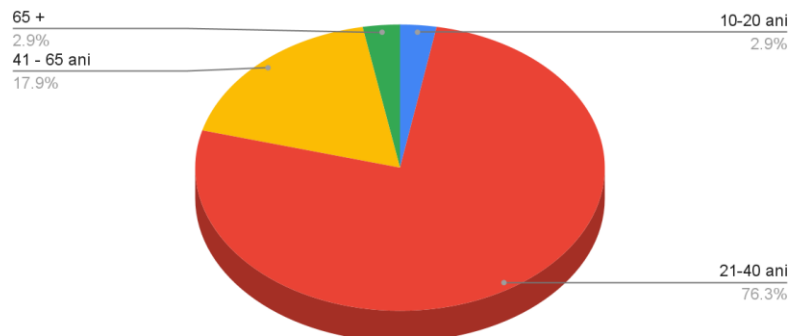
Genul vizitatorilor



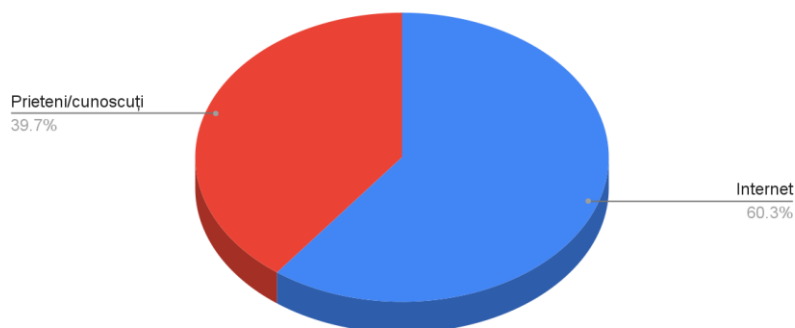
Proveniență



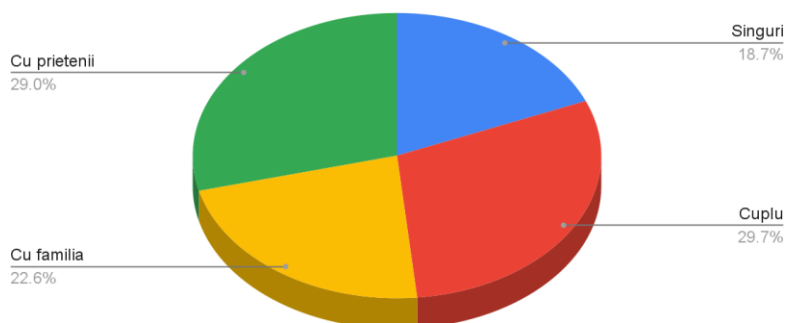
Vârstă



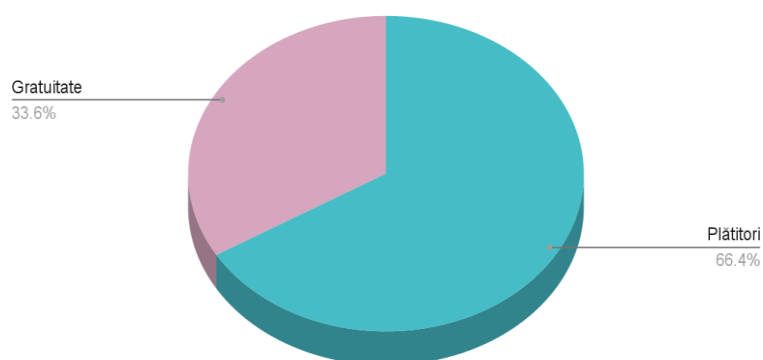
Cum au aflat de muzeu



Cum au venit la muzeu



Vizitatori plători vs intrări gratuite 2020-2021



Așadar, Muzeul este vizitat în egală măsură de bărbați și femei, cu vârsta între 21 și 40 de ani, provin din București, vizitează muzeul cu prietenii sau cu familia și au aflat despre muzeu de pe internet. Limitele acestei statistici reies din metodologia aplicată, aceste date fiind culese de la persoane care nu au vizitat muzeul în cadrul unor activități realizate de muzeu, astfel încât,

de exemplu, procentul de copii vizitatori și cel ce indică modalitatea de vizitare a muzeului, pot fi diferite.

În privința nevoilor de vizitare, chestionarele completate de peste 300 de vizitatori în intervalul august 2017 – noiembrie 2019 relevă următoarele date privind informațiile despre ce și-ar dori să afle vizitatorii pe parcursul vizitei în muzeu. Astfel, la o întrebare cu răspunsuri multiple, 75% dintre respondenți își doresc să afle informații despre istoria hărților, 50% despre istorie, 45,45% despre cartografie și istoria hârtiei, 38,6% doresc să afle informații despre grafică în timp ce 36,3% dintre ei sunt interesați de geografie. Referitor la utilizarea multimedia și a tehnologiei în cadrul vizitei muzeale, între chestionarele aplicate vizitatorilor 65,9% dintre aceștia sugerează utilizarea tehnologiei multimedia în muzeu; din chestionarele adresate comunității proxime 55% au indicat același aspect iar în cadrul focus-grupurilor realizate în cadrul cercetării de piață din anul 2017 utilizarea tehnologiei a fost considerată ca motivator (pentru accesul la mai multe tipuri de stimulare senzorială și importanța acordată de muzeu integrării în contemporan) dar și o potențială barieră – „De ce să caut informații despre Italia la muzeu? Găsesc totul despre Italia cu o simplă căutare pe Google.”

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Programul 1. Muzeul care protejează. A vizat proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, digitizare și îmbogățirea patrimoniului.
Proiect 1. Conservare, restaurare, depozitare - Realizare fișe de conservare - Realizare proceduri de conservare, mișcarea bunurilor de patrimoniu - Reamenajarea a 90% din expunerea permanentă (iluminare cu led - 100%, igienizare panouri expunere - 90%) - Amenajarea unei săli de expoziții temporare - Amenajare și reamenajare spații de depozitare - Achiziționare materiale pentru conservare - Re-înrmare 30% colecție - Intervenții active pe 17 lucrări
Proiect 2 - Evidența, clasare, digitizare patrimoniu - Realizare fișe analitice și de evidență - Trimiterea spre clasare a 122 dosare lucrări, pentru clasare în categoria Tezaur și Fond - Realizare inventar faptic și scriptic - anual - Reevaluarea patrimoniului - Scanarea 100% a colecției muzeale - Digitalizarea a 80% din patrimoniu - proiectul E-cultura (digitalizare = oferirea de date suplimentare, metadate, pe lângă scanul lucrării)
Proiect 3 - Îmbogățirea patrimoniului - atragerea de donații - 268 bunuri culturale, obținerea de lucrări în custodie
Programul 2. Muzeul care studiază și educă. A vizat proiectele de educație muzeală și

cercetare a patrimoniului
Proiect 1. Educația muzeală - Activități de educație muzeală pentru copii școlari și preșcolari - 305 (până în luna noiembrie 2021), și 5034 copii participanți - Realizarea de trasee educative pentru copii - Realizarea de inserții interactive pentru copii în cadrul expunerii permanente, realizarea <i>Colțului de lectură</i> - Activități de educație muzeală pentru publicul adult - 82 conferințe, concerte, ateliere etc - 100 ghidaje tematice și generale pentru publicul adult - Realizarea și implementarea strategiei de educație, colaborarea cu asociații, realizarea și participarea în 7 proiecte AFCN, - Realizarea de filme de prezentare a MNHCV, pe canalul YouTube
Proiect 2. Cercetarea patrimoniului - Susținerea a 15 conferințe cu teme conexe patrimoniului MNHCV, la muzeu sau la sediul altor instituții - Colaborarea cu alte instituții de profil: MNIR, Biblioteca Academiei Române, BCU Cluj, MMB, Arhivele Naționale, Arhivele MAE, MNINGA etc - Realizarea de publicații: <i>Descriptio Bassarabiae, Historia Transylvaniae, Războiul Hărților, Călătorie pe Dunăre</i> - Realizarea unor stagii de practică la muzeu de către studenți la Facultatea de Istorie și Facultatea de Geografie din cadrul Universității București - 34 articole publicate în reviste de specialitate și articole de popularizare - Atragerea de voluntari
Proiect 3. Identificarea nevoilor și a stilurilor de învățare - Studiu de piață calitativ - 2017 - percepția publicului asupra muzeelor în general, Muzeul Hărților în special - Aplicarea și interpretarea de chestionare complexe și simple (demografice) - Realizare și implementare strategii de marketing și comunicare
Proiect 3. Dezvoltarea și profesionalizarea resursei umane din muzeu - Proiectele Erasmus + - participare la 14 conferințe și cursuri în afara țării, a majorității angajaților - Participarea la 6 cursuri de formare și dezvoltare profesională - Participarea angajaților la peste 20 de conferințe cu teme conexe muzeului și cartografiei
Program 3. Muzeul care expune. Valorificarea patrimoniului MNHCV la sediul muzeului și în afara sa. Procedurile operaționale generale (POG) privind realizarea de expoziții, expozițiile temporare, reconceptualizarea expunerii permanente etc.
Proiect 1. Expoziții temporare - Amenajarea unui spațiu pentru expoziții temporare - Realizarea a 37 expoziții temporare la sediu - Colaborarea pentru realizarea a 6 expoziții la sediul altor instituții
Proiect 2. Expunerea permanentă - Reorganizarea a 90% din sălile destinate expunerii permanente - iluminare,

igienizare panouri, realizare vitrine, re-înfrământare lucrări, regândire expunere, pe săli
Program 4. Muzeul creativ. Punerea în valoare a patrimoniului prin intermediul noilor tehnologii și prin apelul la comunitatea creativă.
Proiect 1. Punerea în valoare a patrimoniului prin apel la tehnicile multimedia - Realizare aplicație <i>smartphone</i> iOS și Android, bilingvă, <i>Muzeul Hărților - lumea pe hartă</i> - Utilizarea de tablete tactile în expoziții - Utilizarea QR codes în expozițiile temporare - Utilizarea AR (realitate augmentată) pentru 11 lucrări din expunerea permanentă - Realizarea unui site nou, bilingv - Realizarea de webinarii - Realizarea de aplicații interactive pentru expozițiile temporare
Proiect 2. Campanie de branding - Îmbunătățirea logo-ului MNHCV - Realizarea unui stand de suveniruri personalizate
Proiect 3. Cartarea comunităților creative - Colaborarea cu asociații - Colaborarea cu galerii de artă, Institute străine de cultură

În ciuda fondurilor extrem de reduse și a numărului redus de angajați, MNHCV a desfășurat în ultimii cinci ani multe activități de calitate, acoperind principalele dimensiuni ale activității unui muzeu. Activitățile au ținut cont de nevoi, de public, de priorități și au fost astfel gândite încât să ducă la realizarea misiunii MNHCV.

2. Concluzii

Activitatea MNHCV în perioada 2016 - 2021 a dus la mărirea vizibilității, creșterea numărului de vizitatori și a veniturilor proprii. Considerăm că aceste direcții ar trebui continuate. Astfel, o parte din programele deja devenite tradiționale ale muzeului vor fi continuate și îmbunătățite (*Cartografii sonore, Vin pe hartă, expozițiile de Donații recente, artă contemporană*, proiecte precum *Erasmus +* etc) pentru a duce la eliminarea punctelor slabe identificate în analiza de mediu (SWOT) și pentru a îndeplini misiunea MNHCV.

2.1. Reformularea mesajului, după caz

Actuala misiune a MNHCV 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 geografiilor lumii descrise de hărțile și cărțile vechi din colecție.*

Aceasta este o misiune distinctă, unică, care ghidează eforturile organizaționale și are în vedere o dinamizare a activității muzeului, pe toate palierele, având în centru patrimoniul și publicul.

Viziunea în care se înscrie misiunea MNHCV este *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.*

Misiunea și viziune MNHCV sunt congruente și corespund cu nevoile actuale ale MNHCV, astfel încât ele vor putea fi recreionate parțial și continuate pentru perioada 2021 - 2026, în forma prezentă la pct E al prezentei strategii.

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Principalele direcții pentru îndeplinirea misiunii instituției vizează doi piloni principali: educația muzeală și cercetarea patrimoniului. Direcțiile se vor construi în jurul acestora:

1. Cercetare sistematică pentru crearea de conținut tematizat, inclusiv digital, administrarea, valorificarea și creșterea patrimoniului:

- a. Constituirea și cercetarea științifică a patrimoniului, de către angajați sau colaboratori externi;
- b. dezvoltarea colaborării cu instituțiile de învățământ;
- c. participarea la parteneriate cu instituții similare din țară și din străinătate;
- d. Realizarea de publicații, expoziții, conferințe pentru popularizarea și valorificarea rezultatelor cercetării
- e. Realizarea unui plan de achiziții și de donații. Se va ține cont de faptul că în acest moment situația litigioasă în care se află sediul muzeului nu permite utilizarea de fonduri bugetare pentru investiții, așa cum sunt considerate colecțiile și bunurile culturale;
- f. Atragere de donații de bunuri culturale specifice tematicii muzeului
- g. Atragerea de sponsorizări în vederea creșterii colecției muzeului prin achiziții
- h. administrarea, conservarea și restaurarea patrimoniului;
- i. evidența, documentarea și protejarea patrimoniului;
- j. elaborarea și implementarea proiectelor de cercetare, punere în valoare și îmbogățire a patrimoniului;
- k. îmbunătățirea sistemului de evidență a patrimoniului gestionat

2. 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. Educația muzeală, adresată tuturor vârstelor, va fi una dintre direcțiile principale de dezvoltare ale muzeului.

- a. realizarea și implementarea unei strategii de educație, ce să pornească de la structura MNHCV, de la nevoile publicului, structura publicului, vârsta participanților, atragerea de voluntari și implicarea acestora, realizarea de colaborări cu instituții educative și asociații care desfășoară activități de educație culturală și muzeală;

- b. realizarea de programe educative, în funcție de diferite segmente de vârstă, axate pe nevoile participanților, sau pe programa școlară, unde este cazul. Activitățile de educație muzeală vor viza toate vârstele, de la copii la seniori;
- c. colaborarea cu asociații și instituții specializate în comunicarea cu anumite tipuri de public;
- d. dezvoltarea unui plan de evenimente, activități și intervenții culturale și creative care să fie raportate exclusiv la identitatea, viziunea, valorile și colecția muzeului;
- e. organizarea unor activități anuale de anvergură care să valorifice o serie de oportunități ce au un mare impact asupra publicului (Noaptea Muzeelor, Ziua Muzeelor, Zilele Patrimoniului etc.);
- f. continuarea programelor culturale de anvergură ale muzeului precum și dezvoltarea de noi programe de punere în valoare a patrimoniului cultural administrat;
- g. dezvoltarea studiilor de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific al Muzeului, dar și nevoile și așteptările publicului de la Muzeu pentru regândirea sau îmbunătățirea programelor educative, a modului de conceptualizare a expozițiilor, de furnizare a tipului de conținut/informație, de interacțiune etc.;
- h. Organizarea ICHC - International Conference on the History of Cartography, în anul 2022, în colaborare cu Universitatea București. Această conferință este de anvergură internațională, una dintre cele mai prestigioase din această zonă. MNHCV a fost selectat în anul 2017 de către organizația umbrelă Imago Mundi din Marea Britanie pentru a fi organizator în anul 2021, dar din cauza pandemiei aceasta manifestare a fost amânată pentru anul 2022.

3. Creșterea vizibilității muzeului:

- a. Realizarea de studii de piață și chestionare, pentru cunoașterea vizitatorilor captivi și a celor potențiali
- b. Realizarea de parteneriate și colaborări cu instituții ce se adresează publicului țintă vizat de muzeu

4. Refacerea expunerii, extinderea muzeului:

După finalizarea proceselor ce țin de sediul muzeului, se vor face demersuri pentru înscrierea în Cartea funciară, cadastru, întabulare imobil, transformarea MNHCV în administrator al clădirii aflate în subordinea Ministerului Culturii etc, în vederea:

- a. elaborării unor propuneri privind reabilitarea și modernizarea clădirii muzeului
 - b. identificarea unor soluții pentru extinderea clădirii muzeului;
- De asemenea, se are în vedere:
- c. analiza situației actuale a echipamentelor disponibile pentru restaurarea și conservarea colecției, a sistemelor de depozitare, pentru identificarea soluțiilor optime de îmbunătățire a mediului de lucru din laboratoarele de restaurare și a managementului depozitelor;
 - d. Elaborarea și implementarea de proiecte Erasmus+ pentru dezvoltarea profesională a angajaților și voluntarilor;
 - e. Formarea continuă a angajaților
 - f. Atragerea de colaboratori noi și voluntari, din zonele de specialitate (istorie, geografie, cartografie, comunicare, educație muzeală etc)

Acestea sunt direcțiile care vor constitui firul roșu al activității de management al următoarei perioade și vor fi cuprinse în programele și proiectele propuse. Cu accente diferite în anumite

perioade de timp, ele vor merge mereu în paralel, toate la un loc îndeplinind misiunea instituției în perioada 2021 – 2026.

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 necesităților instituției și a fișelor de post a identificat câteva elemente ce pot fi îmbunătățite în privința funcționalității structurii organizatorice a MNHCV: lipsa unei persoane cu atribuții administrative, personal insuficient și nespecializat în domeniul marketingului și al relațiilor publice. Ca elemente pozitive, gradul de salarizare este maxim la toți angajații care au corespuns criteriilor acordării creșterilor salariale, iar ca elemente negative amintim structura organizatorică din care lipsește personalul cu atribuții administrative și de asemenea cel de supraveghere.

Analiză constructivă. Pentru evaluarea laturii constructive a structurii organizatorice se urmăresc următoarele aspecte: numărul de birouri și compartimente, numărul de niveluri ierarhice, ponderea ierarhică pentru fiecare funcțiune, compartiment și activitate. Analiza constructivă a structurii organizatorice și a statului de funcții valabil în luna septembrie 2021 relevă o organizare relativ echilibrată, în care funcțiile vitale ale muzeului țin de directorul general, dar și lipsa unor compartimente importante cum ar fi achizițiile publice. Dintr-un total de 14 posturi alocate, conform organigramei actuale, structura personalului este formată din: personal de conducere (21%), personal de specialitate (42%) și personalul funcțional și de execuție (35,7%).

MNHCV este o instituție publică de cultură de importanță națională care își desfășoară activitatea în conformitate cu prevederile Legii muzeelor și colecțiilor publice nr. 311/2003, republicată, cu legislația română în vigoare și cu prevederile propriului Regulament de Organizare și Funcționare (ROF) aprobat prin Ordinul Ministrului Culturii nr. 3243/20.12.2019.

Din luna decembrie 2019, MNHCV funcționează în conformitate cu noile prevederi ale Regulamentului de Organizare și Funcționare, aprobat prin OMC nr. 3243/20.12.2019, cu o structură formată dintr-un birou și 4 compartimente (Biroul Patrimoniu, Compartimentul Educație Muzeală, Compartimentul Audit Public Intern, Compartimentul Juridic, Resurse Umane, Registratură, Compartimentul Financiar Contabilitate Salarizare) având un număr de

14 posturi aprobate, din care 3 posturi de conducere – manager, contabil șef, șef birou și 11 posturi de execuție – personal de specialitate și funcții comune. În organigramă nu este figurat niciun post cu atribuții administrative și niciunul cu atribuții de supraveghere a publicului vizitator.

Au fost actualizate următoarele regulamente: Regulamentul Comisiei de Disciplină, Regulamentul privind protecția datelor.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne:

a) Restructurarea funcțională:

- ajustarea fișelor de post, solicitarea înființării unor noi posturi;
- motivarea personalului;
- dezvoltarea potențialului uman prin continuarea procesului de instruire;
- 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; se va avea în vedere eventuala înființarea a unui compartiment Administrativ și Supraveghere.
- Revizuirea procedurilor, adăugarea altora noi în funcție de activitățile procedurabile identificate, înțelegerea și utilizarea lor eficientă
- actualizarea Regulamentului de Ordine Interioară (ROI);
- actualizarea Registrului Riscurilor
- actualizarea Programului de Dezvoltare a Sistemului de Control Managerial Intern
- întocmirea următoarelor proceduri de sistem: PS privind prevenirea conflictelor de interese în cadrul muzeului, PS Identificarea și prevenirea situațiilor de incompatibilitate în cadrul muzeului; PS Aplicarea Regulamentului UE nr. 679/2016 privind protecția datelor cu caracter personal în cadrul MNHCV; PS consilierea etică și respectarea normelor de conduită
- revizuirea procedurilor operaționale în funcție de modificările legislative intervenite

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

Schimbările legislative intervenite în ultimii ani - în domenii precum control managerial intern, strategia națională anticorupție, protecția datelor, achizițiile publice, etc., - precum și obligațiile ce derivă din acestea, coroborat cu numărul redus de posturi, au condus la o supraîncărcare cu sarcini a posturilor existente.

Prin urmare, pentru degrevarea de anumite sarcini a unor posturi care în prezent sunt supraîncărcate se vor face demersuri pentru înființarea de noi posturi precum: referent cu atribuții administrative, referent de specialitate cu atribuții de registratură și protecția datelor, precum și posturi de specialitate educator muzeal. În cazul în care acestea nu vor fi aprobate,

se va încerca cumularea de funcții, astfel încât funcțiile care nu sunt acoperite să fie îndeplinite, chiar și parțial. O altă soluție este externalizarea acestor servicii, deci lucrul cu colaboratori.

În ceea ce privește formarea profesională, pentru perioada următoare de management propunem realizarea unui plan de perfecționare a personalului care să țină cont de nevoile fiecărei funcții, de modificările legislative intervenite în domeniu, de noile atribuții primite prin fișele de post. Domeniile în care vor fi specializați angajații pentru perioada următoare includ: conservare, muzeologie, educație muzeală, protecția datelor, control managerial intern.

De asemenea, perfecționarea personalului se va realiza și prin participarea la proiecte europene de mobilitate pentru educația adulților în cadrul liniei de finanțare Erasmus +, ce are ca obiectiv consolidarea competențelor profesionale ale angajaților prin: participarea la cursuri structurate/conferințe/job shadowing organizate de alte instituții muzeale europene. În ultimii cinci ani MNHCV a beneficiat de astfel de proiecte Erasmus+ și în acest moment este în cursul implementării celui de-al doilea proiect, ce include în publicul țintă inclusiv voluntarii activi ai Muzeului.

O altă resursă avută constant în vedere de managementul MNHCV este activitatea de voluntariat, resursă importantă pe care dorim să o dezvoltăm în perioada următoare, prin atragerea de noi voluntari și implicarea lor activă în proiectele muzeului. Pentru perioada următoare urmărim atragerea și a voluntarilor străini prin aplicarea la proiecte europene de mobilitate (European Solidarity Corps) care oferă posibilitatea studenților străini să desfășoare un stagiu de voluntariat/internship în cadrul muzeului cu durata de până la un an, finanțat din fonduri europene.

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 trei nivele, ce comunică între ele printr-o scară interioară. Colecția este compusă până în prezent din peste 1000 de piese, hărți, gravuri, desene, litografii, cărți vechi, precum și obiecte specifice muzeului. Exponatele prezentate permanent în 9 săli ale clădirii și în 2 săli destinate expozițiilor temporare, 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 m². În acest perimetru sunt construite două corpuri de clădiri: corpul A (amprenta la sol de 228, 95 m²); corpul B (amprenta la sol de 42, 96 m²); grădină (580, 70 m²). Corpul A (subsol - 173, 75 m², parter - 228, 95 m², etaj 1 - 203, 60 m² și mansardă - 134, 65 m²) este folosit pentru prezentarea colecției aflate în patrimoniul muzeului, spațiu de depozit și administrativ. Corpul B (parter - 42, 95 m² și etajul 1 - 43, 55 m²) este utilizat ca spațiu administrativ.

În ultimii cinci ani, spațiile muzeului au fost refuncționalizate, două săli din expunerea permanentă au fost transformate în săli de expoziții temporare, holul de intrare al muzeului a primit un rol de primire, acum în această zonă funcționând un stand de suveniruri și casa de bilete, fosta crama de la demisol, în care se organizau expoziții temporare a fost transformată în depozit, una din sălile de expunere a devenit o sală dedicată activităților de

restaurare/conservare activă etc. Cu toate acestea, spațiul este insuficient, lipsind spații destinate studiului sau educației muzeale. De asemenea, este necesară regândirea spațiilor de primire - parcare, garderobă. În contextul în care Muzeul nu se va extinde, această recalibrare devine foarte greu de realizat, dat fiind că, așa cum reiese din suprafețele prezentate mai sus, spațiul este foarte mic. Această extindere este imposibilă în acest moment, din cauza situației juridice în care se află clădirea.

Din cauza situației juridice incerte a sediului central al muzeului, 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. În perspectivă, în situația clarificării pozitive a situației juridice a sediului muzeului, se poate proiecta un plan de extindere al muzeului, după ce, într-o primă etapă, se va realiza intabularea imobilului și trecerea acestuia în administrarea managerului MNHCV.

Până la soluționarea pozitivă a litigiului, se vor continua demersurile pentru obținerea cât mai multor locuri de parcare în fața Muzeului, se vor căuta soluții pentru garderobă, atelier pentru copii și pentru un spațiu destinat studiului/bibliotecii.

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. Se spune că delegarea ar trebui privită de către manageri ca o superputere, care îl poate ajuta pe manager în responsabilizarea angajaților, motivarea acestora și menținerea direcției în împlinirea misiunii, fără *întârzieri* ce ar putea apărea, în lipsa delegării, în procesul managerial.

Managementul prin delegare constă în transmiterea parțială, succesivă și temporară a unei sarcini de serviciu unui subordonat de către manager, însoțită de autoritatea, răspunderea și responsabilitatea necesară, precum și de condițiile necesare pentru a putea acționa cu un anumit grad de libertate asupra resurselor aflate la dispoziția sa. Scopul urmărit prin aplicarea acestei metode se referă la reducerea timpului de rezolvare a unor probleme curente, dezvoltarea autonomiei manageriale, încurajarea subordonaților de a participa la actul decizional și de valorificare a voinței de asumare a responsabilității și dorinței de afirmare.

Delegarea este așadar procesul prin care se acordă angajaților de la toate nivelurile atât autoritatea de a lua decizii cât și responsabilitatea pentru rezultatele obținute. Cel mai important aspect al delegării este că reprezintă un important factor motivator pentru că este asociată cu acordarea încrederii din partea managerului.

Viitorul management al MNHCV va revizui procedura de sistem "Delegarea de atribuții și responsabilități" ținând seama de următoarele direcții: regulile delegării (ce tipuri de sarcini se pot delega, perioada pe care se delegă, cum se transmit sarcinile și responsabilitățile către angajați), criteriile pe baza cărora se stabilesc salariații care pot prelua sarcini prin delegare;

tipuri de sarcini (sarcini delegabile și sarcini potențial delegabile), controlul modului de îndeplinirea a sarcinilor care trebuie să fie axat pe rezultate.

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 observații 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 biroului Patrimoniu etc. să semnalizeze în scris pericolele apărute.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

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);

Nr. t.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021 (31.08.2021)*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	TOTAL VENITURI, din care	883.026	1.367.141	1.189.928	1.626.549	1.039.747
	1.a. venituri proprii, din care	25.250	229.397	54.516	137.927	150.747
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	1070	3.400	2.800	14.511	21.456
	1.a.2. alte venituri proprii	3.880	4.945	2.848	5.520	11.395
	1.a.3 alte venituri sponsorizari/programe de finantare interne si internationale	20.300	221.052	48.868	117.896-	117.896
	1.b. subvenții/alocații	857.776	1.137.744	1.135.412	1.488.622	889.000

Situația sintetică oferă evoluția indicatorilor bugetari, din situațiile financiare întocmite de muzeu la termenele prevăzute în legislație reiese faptul ca activitatea financiar-contabilă s-a desfășurat în limitele bugetului de venituri si cheltuieli aprobat de ordonatorul principal de credite.

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

Nr. t.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021 (31.08.2021)*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

	TOTAL CHELTUIELI, din care	883.026	1.367.141	1.189.928	1.626.549	848.901*
	2.a.Cheltuieli de personal, din care	423.017	542.724	646.412	804.671	540.956
	2.a.1.Cheltuieli cu salariile	344.820	509.262	619.094	771.034	528.904
	2.a.2.Alte cheltuieli de personal	78.197	19.212	27.318	33.637	12.052
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	460.009	641.549	494.648	703.951	307.945
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	52.500	197000	10.000	24.999	11.391
	2.b.2.Cheltuieli cu colaboratorii	0	0	0	0	0
	2.b.3.Cheltuieli ptr. reparații curente	0	0	0	10.000	0
	2.b.4. Cheltuieli pentru întreținere	388.509	406.169	449.648	591.763	240.823
	2.b.5.Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	19.000	38.300	35.000	77.189	55.731
	2.c. Cheltuieli de capital	0	0	0	0	0

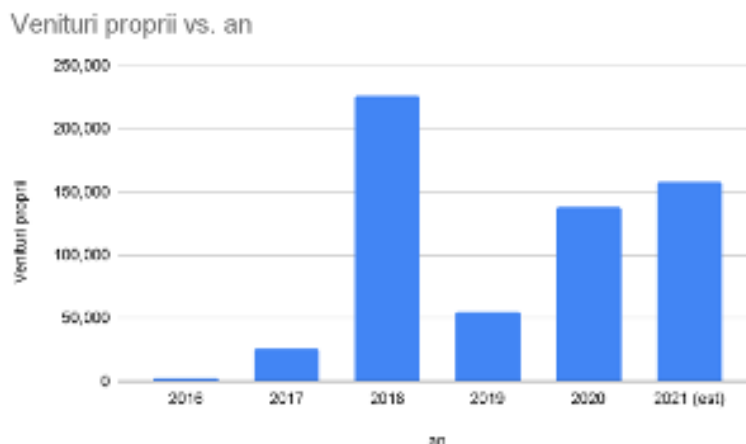
Analizând execuția bugetară se observă o strategie preventivă însoțită de o alocare judicioasă a cheltuielilor pe baza nevoilor și fundamentărilor întocmite de compartimentele de specialitate ale muzeului. Încadrarea în limitele stabilite prin bugetul de venituri și cheltuieli aprobat de ordonatorul principal de credite, asigura un sistem financiar-contabil administrat corect.

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:

Tabelele comparative cu devizul estimat și cel aprobat pentru programul minimal din perioada 2017 -2021, alături de observații și concluzii se regăsesc în Anexa 2.

Comparând bugetul previzionat în cadrul primului Proiect de management cu execuția efectivă a bugetului pe întregul Contract de management, se pot face următoarele precizări:

- deși în proiectul de management au fost prevăzute **cheltuieli de capital**, acestea nu au putut fi realizate, din cauza situației juridice incerte în care se află clădirea muzeului
- sumele prevăzute pentru programul minimal (**cheltuieli pentru proiecte**) au fost mult mai mari decât cele care au fost în fapt, bugetate și utilizate. Cu toate acestea, programul minimal a fost realizat. Atragem însă atenția că o creștere a numărului activităților desfășurate la sediu și necesitatea de a realiza mereu noi studii și cercetări, va duce la creșterea sumei necesare pentru programul minimal.
- în primii ani de mandat, în realizarea bugetară nu au fost incluse sume pentru **reparații curente**, deși au fost previzionate. Explicăm acest aspect prin faptul că bugetul aprobat a fost mai redus decât fusese solicitat, astfel încât au fost reduse cheltuielile de acest tip, inclusiv cele de formare profesională. În anii următori acestea au fost bugetate.
- Nu au fost bugetate sume pentru **cheltuieli cu colaboratorii**, din aceleași considerente ca cele de mai sus.
- **Cheltuielile cu salariile**, datorită creșterilor salariale, au fost mult mai mari decât cele previzionate
- **Veniturile proprii** – în linii mari, per total, veniturile proprii realizate au depășit veniturile previzionate sau au fost apropiate sumei previzionate. Atragem atenția asupra faptului că veniturile reduse ce au provenit din activitățile de bază s-au datorat numărului sporit de gratuități acordate. Începând cu anul 2020, managementul MNHCV a depus eforturi în principal pentru creșterea veniturilor proprii provenind din activitatea de bază, astfel încât estimările au fost cu mult depășite. Estimăm ca pe viitor ponderea veniturilor proprii să continue să crească.
- **În graficul de mai jos se poate urmări evoluția veniturilor proprii.** Creșterea din anul 2018 s-a datorat în principal veniturilor atrase în vederea organizării anului Centenar. Astfel, 169 mii lei au fost atrași prin două proiecte finanțate de Ministerul Culturii.



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

În cadrul proiectului de management, paragraful care descrie strategia privind dezvoltarea surselor de finanțare suplimentare atrase de muzeu, sunt trasate direcțiile de acțiune în acest sens.

Reiterez faptul că singura sursă de finanțare atrasă în sistem extrabugetar, este reprezentată de obținerea de fonduri nerambursabile și/sau atragerea de sponsori/donatori.

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 info documentare etc.) pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/ preț redus/ bilet profesional/ bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;

Nr. crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021 (31.08.2021)*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	1.a. venituri proprii, din care	25.250	229.397	54.516	137.927	150.747
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	1070	3.400	2.800	14.511	21.456

	Pondere ven activ de baza din total venituri proprii	4,24 %	1,48 %	5,14 %	10,52 %	14,23 %
--	--	--------	--------	--------	---------	---------

Prin diversificarea programelor expoziționale și nu în ultimul rând al celor educative s-a reușit în ultimii doi ani de mandat, în condiții extrem de grele pentru sectorul cultural, datorat situației pandemice, creșterea încasărilor din bilete.

3.2 analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

Nr. crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021 (31.08.2021)*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	1.a. venituri proprii, din care	25.250	229.397	54.516	137.927	150.747
	1.a.2. alte venituri proprii	3.880	4.945	2.848	5.520	11.395
	Ponderi	15,37 %	2,16 %	5,22 %	4,00 %	7,56 %

În cadrul acestui indicator, evoluția a fost relativ constantă, cu o singură sincopă în anul 2019, diminuare datorată contextului economic, fapt constatat la majoritatea instituțiilor muzeale din țară.

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

Prin dezvoltarea parteneriatelor cu instituții similare s-a reușit diminuarea unor cheltuieli ale programelor și proiectelor muzeale, unele greu cuantificabile în valoare monetară, materializate mai mult prin includerea în circuitele specifice activităților desfășurate în domeniul cultural.

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

Nr. crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021 (31.08.2021)*
----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------------------------

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	1.a. venituri proprii, din care	25.250	229.397	54.516	137.927	150.747
	1.a.3 alte venituri sponsorizări/programe de finantare interne si internationale	20.300	221.052	48.868	117.896-	117.896
	Ponderi	80,40 %	96,36 %	89,60 %	85,48 %	78,21 %

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

Sintetic, evoluția acestui indicator se prezintă astfel:

Nr. crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021 (31.08.2021)*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	TOTAL CHELTUIELI, din care	883.026	1.367.141	1.189.928	1.626.549	848.901*
	2.a.CheLTuieli de personal	423.017	542.724	646.412	804.671	540.956
	Ponderea	47,91 %	39,70 %	54,32 %	49,47 %	63,72 %

Evoluția cheltuielilor este justificată de creșterile salariale prin aplicarea Legii 153 privind salarizarea.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Așa cum a fost descris în cadrul proiectului, cât și a raportului final aferent mandatului încheiat, muzeul nu a avut aprobate cheltuieli de capital din cauza nefinanțării de către ordonatorul principal de credite. Acest fapt se datorează situației litigioase în care se află Muzeul.

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

În conformitate cu legislația în vigoare, Titlul 01 – Cheltuieli de personal este acoperit integral din alocația bugetară.

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

Nr. crt.	Categorii	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021 (31.08.2021)*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	TOTAL CHELTUIELI, din care	883.026	1.367.141	1.189.928	1.626.549	848.901*
	2.b.2.Cheltuieli cu colaboratorii	0	0	24.000	34.700	81.000
	Ponderi	0	0	2,01 %	2,13 %	9,54 %

La acest indicator am cuprins cheltuielile bugetate în cadrul art bugetar 20.12 Consultanță. Cheltuielile sunt absolut necesare, pentru consultanță în domeniul achizițiilor publice și a asistenței juridice, în lipsa acestor posturi din Statul de funcții.

4.5 cheltuieli pe beneficiar, din care:

Nr. crt.	Cheltuieli pe beneficiar, media mandatului	2017-2021*
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri - cheltuieli de capital)/ nr. de beneficiari	198
2.	Număr de beneficiari neplătitori	16.864
3.	Număr de beneficiari plători	12.786
4.	Număr de expoziții	38

În sinteza indicatorului nu sunt cuprinse fondurile nerambursabile atrase, deoarece acestea nu au ca rezultat direct vizitatorii, fiind proiecte de mobilitate și ridicare a standardului profesional al angajaților muzeului.

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 și cultură, între trecut și prezent. MNHCV este un muzeu al celor pasionați de aventura cunoașterii, care vor trăi experiențe de învățare unice, într-un spațiu muzeal creativ.

2. Misiune

În vederea formulării misiunii MNHCV s-a ținut cont de misiunea existentă, pentru asigurarea continuității, de definiția muzeelor și colecțiilor publice așa cum este ea surprinsă în Legea 311/2003 sub care funcționează acest muzeu, dar și de obiectivele și necesitățile perioadei de management, așa cum reies pe de o parte din caietul de obiective iar pe de o alta din analiza SWOT a MNHCV.

Misiunea unei instituții trebuie să fie succintă, proprie ei, să explice care sunt principalele activități, scopuri și grup (stakeholders) căruia se adresează. În același timp, considerăm că 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 recreerii.

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 o continuă și nuanțează pe cea anterioară:

Prin grija pentru patrimoniu și interpretarea lui, prin activități destinate unui public divers, facem dintr-un muzeu cu o colecție unică în România o instituție atractivă pentru public și relevantă pentru cultură, promovând cercetarea, interactivitatea, educația pe tot parcursul vieții, dialogul, incluziunea și implicarea creativă.

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, de nevoile Muzeului identificate în analiza de mediu intern și extern și a documentelor conexe existente.

1. Obiectiv general: Asigurarea cadrului optim de dezvoltare instituțională:

1.1 Obiectiv specific: să promoveze soluții sustenabile pentru îmbunătățirea accesului fizic și virtual la colecția muzeului; dezvoltarea infrastructurii muzeale;

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

- Optimizarea structurii organizatorice a Muzeului;
- Dezvoltarea unei strategii și a unei politici de personal, ce să includă voluntari și colaborarea cu și pentru persoane din grupuri vulnerabile;
- Eficientizarea economică prin decizii de management;
- Optimizarea sistemului de control intern managerial și comunicarea cu autoritatea

1.3 Obiectiv specific: Îmbunătățirea statutului și a poziției muzeului în comunitatea profesională și în rândul vizitatorilor, prin oferirea unor modele și exemple de bună practică în conservarea, restaurarea și valorificarea colecției

2. Obiectiv general: Transformarea MNHCV într-un muzeu accesibil și deschis, incluziv, dedicat experimentului în orice proces de valorificare a colecției, promovarea rolului educativ al Muzeului în societate:

2.1 Obiectiv specific: Deschiderea muzeului către public prin dezvoltarea de programe culturale destinate publicului de orice vârstă și pregătire

2.2. Obiectiv specific: Instituirea de parteneriate cu institute de cercetare și învățământ, muzee, organizații non-guvernamentale

2.3. Obiectiv specific: realizarea de activități destinate persoanelor din grupuri vulnerabile

2.4. Obiectiv specific: atragerea și formarea de voluntari; utilizarea eficientă a voluntarilor în activitățile muzeului, prin dezvoltarea unei strategii dedicate

3. Obiectiv general - Constituirea, cercetarea, inventarierea, digitizarea, valorificarea și protejarea patrimoniului

3.1. Obiectiv specific: Elaborarea și punerea în aplicare a proiectelor de restaurare, cercetare, valorificare a colecției

3.2. Conservarea, cercetarea, documentarea, evidența patrimoniului

3.3. Ameliorarea sistemului de evidență a patrimoniului

3.4 Realizarea unui plan expozițional coerent, multi-anual, cât mai predictibil (include colaborarea cu alte instituții)

4. Obiectiv general - Atragerea de fonduri nerambursabile pentru programele instituției și creșterea ponderii veniturilor proprii și a sponsorizărilor și implementarea unor strategii de marketing pentru o bună promovare a instituției

4.1. Obiectiv specific: 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;

4.2. Obiectiv specific: Realizarea, atragerea și implementarea de proiecte cu fonduri nerambursabile, naționale și internaționale, în vederea dezvoltării activităților instituției;

4.3. Obiectiv specific: Realizarea și implementarea unei strategii de marketing și comunicare a muzeului.

4. Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management

Strategia culturală a MNHCV pentru perioada 2021 – 2026 va ține cont de nevoile identificate de analiza de mediu și de sarcinile prezente în caietul de obiective proiectat de autoritate. La baza acesteia vor sta o sumă de principii și valori care rămân aproape neschimbate din mandatul anterior, pentru asigurarea continuității:

Grija pentru patrimoniu

Grija pentru patrimoniu 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

Reușita implementării unei strategii stă în comunicare, cunoaștere și coeziune: a echipei, a rolului fiecăruia, a patrimoniului și a lipsurilor sale. Așadar, ne propunem continuarea eforturilor de coeziune și motivare a echipei. MNHCV are un număr redus de angajați, ceea ce face ca activitățile realizate de aceștia să fie uneori în afara îndatoririlor zilnice. Așadar, motivarea echipei este importantă. De asemenea, vor fi păstrați colaboratorii eficienți de până acum și vor fi identificați noi parteneri, în vederea realizărilor de activități

atractive pentru public: conferințe, ghidaje tematice, vizite active pentru copii, expoziții temporare etc.

Principiul calitate și nu cantitate

Nu credem în activități multe, cu impact redus și de calitate îndoielnică. Activitățile de calitate, fie acestea expuneri temporare sau conferințe și vizite pentru copii, au în spate activitatea de cercetare și munca în echipă. De aceea, expozițiile temporare realizate la muzeu vor avea o durată mai lungă, de minim o lună, vor beneficia de amenajare expozițională și de curator, 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.

Educație pe tot parcursul vieții

În general când ne gândim la educație muzeală ne gândim în primul rând 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* va fi și este miza Muzeului Național al Hărții și Cărții Vechi. Grupul țintă va găsi în acest muzeu activități pentru toți reprezentanții ei, de la mici la mari. Vom acorda atenție inclusiv seniorilor și nevoilor lor de învățare, îi vom invita să fie călăuzele celor mici și nu numai.

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, iar în continuarea acesteia NEMO consideră că muzeul astăzi trebuie să țină cont de valoarea colecției, de 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.

Incluziunea și diversitatea socială

În ultimii ani strategiile culturale europene accentuează ideile de toleranță, de incluziune și diversitate socială și accesibilizare, 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 redefineste, în care fenomenul migrației are implicații profunde.

Astfel, MNHCV va fi deschis și activ în direcția incluziunii, prin accesibilizarea spațiului (pe cât posibil, date fiind rigorile fizice ale clădirii în care funcționează muzeul), a expunerilor permanente și temporare, prin deschiderea spre lucrul cu voluntari din grupuri vulnerabile.

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 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.

Așa cum am precizat la punctul B2.2, **direcțiile identificate** pentru următoarea perioadă de timp sunt:

1. **Cercetarea și valorificarea** sistematică a colecției
2. **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
3. **Creșterea vizibilității muzeului**
4. **Refacerea expunerii permanente, extinderea muzeului**

Subliniem faptul că aceste direcții strategice nu vor minimiza 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 și valorificare:

- 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, colaborări cu cercetători din diverse domenii în vederea organizării de conferințe, activități de cercetare, elaborarea de lucrări științifice. Păstrarea colaboratorilor deja existenți și atragerea altora noi: Muzeul Național de Istorie a României, Muzeul Național de Istorie Naturală "Grigore Antipa"(MNINGA), Muzeul Municipiului București, Muzeul Ororilor Comunismului (MOC), Muzeul Național de Istorie a Transilvaniei (MNIT), Biblioteca Centrală Universitară (BCU), BCU Cluj, Arhivele Naționale, Arhivele MAE, Biblioteca Academiei, Universitatea București - Facultatea de Istorie, Facultatea de Geografie, Arhivele CNSAS etc.
- realizarea de expoziții temporare, tematice, cu subiecte conexe cartografiei, ce au la bază cercetarea colecției muzeului, dar și al altor instituții, colaborarea cu istorici și geografi. Exemple de posibile expoziții: expoziții de cartografie urbană, cartografii

vocaționale, cartografii ale durerii etc. Vor fi luate în considerare și expozițiile de artă contemporană, în măsura în care acestea au o legătură directă cu tematica muzeului. Tot în plan expozițional, va continua seria expozițiilor *Donații recente* - în care vor fi expuse o selecție din lucrările primite ca donație, și se are în vedere inițierea unei serii de expoziții anuale, în colaborare cu Muzeul Ororilor Comunismului. Expozițiile nu vor depăși numărul de șase/an, vor beneficia de multimedia și digitalizare, vor cuprinde lucrări din colecția MNHCV, din patrimoniul altor instituții.

- realizarea de expoziții, interviuri și conferințe *online*, în paralel cu cele care se desfășoară la sediu, podcasturi cu specialiști ai muzeului, dar și cu invitați din partea altor instituții

- împrumuturi de lucrări de la și către alte instituții, în vederea oferirii unei imagini cât mai complexe și a realizării unei expuneri interesante și atractive pentru publicul vizitator. Ne dorim ca vizitatorii să revină la MNHCV și să descopere de fiecare dată ceva nou și educativ

- atenție acordată conservării, protejării lucrărilor din colecție.

- elaborarea de publicații pe mai multe niveluri de interes: flyere, mini-ghiduri, cataloage, participarea cu articole la alte publicații de profil, dar și de popularizare. Se va avea în vedere și realizarea de publicații online – ebooks

- organizarea ICHC - International Conference on the History of Cartography în anul 2022, cel mai important eveniment de istoria cartografiei, cu participare preponderent internațională

- Digitizarea patrimoniului, continuarea proiectului E-cultura început în anul 2021, prezența de inserții multimedia în expunerea permanentă, nu numai în cele temporare

- colaborarea cu specialiști, cercetători, artiști, în vederea realizării de expoziții și publicații de specialitate și de popularizare

- Accesarea 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 și tipărite ale Muzeului care să includă lucrările prezentate în cadrul conferințelor de la Muzeu, rezultatele cercetărilor, cataloage de expoziție etc., în baza unui plan de publicații al muzeului.

- Continuarea proiectului de depozit deschis, concept 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.

- elaborarea unei strategii de atragere de donații, sponsorizări și fonduri pentru îmbogățirea patrimoniului și a unui plan de achiziții conform cu direcțiile identificate, ținând cont de lipsurile identificate în colecție.

- Sensibilizarea și implicarea colecționarilor în activitățile muzeului; consultarea și colaborarea cu donatorii.

2. Educația muzeală

Proiectarea și realizarea unor pachete educative pentru fiecare dintre grupurile țintă identificate. Se vor avea în vedere:

- Realizarea și implementarea unei strategii de educație muzeală pe următorii 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 curriculele școlare. În funcție de rezultatele studiilor de consum și de profil ale vizitatorului strategia se va revizui și se va extinde la cinci ani. Se va avea în vedere conceptul *Life Long Learning* - și se vor realiza activități adresate publicului adult. Tot în cadrul acestei strategii vor fi prevăzute realizarea de filme educative pe YouTube, kituri educative, dosare pedagogice, formări ale cadrelor didactice în direcția utilizării educației culturale ca instrument complementar educației formale, colaborarea cu asociații și instituții specializate în educație formală și nonformală.
- vor fi păstrate colaborările și activitățile care există și se bucură de succes. Pentru adulți - Uniunea de Creație Interpretativă a Muzicienilor din România (UCIMR) - coorganizator al seriei de concerte *Cartografii sonore*, Winesday - *Vinuri pe hartă*, Facultatea de Geografie, Facultatea de Istorie. Pentru copii - asociațiile Learning By Teaching, Atelier D, Belladonna Art, Da’De Ce, Supereroi printre noi etc.
- Strategie de voluntariat care să atragă seniorii și tinerii. Vor fi vizați studenții de la facultățile ce au și un profil cartografic, dar și seniorii, datorită timpului și cunoștințelor pe care ei le pot oferi muzeului. Motivarea voluntarilor prin realizarea de proiecte de genul Erasmus+, ce permite formarea și dezvoltarea profesională a acestora.
- Participarea la cursuri de formare profesională a angajaților, în direcția educației muzeale, a strategiilor de incluziune, de atragere a vizitatorilor. Pe lângă cursurile organizate de Institutul de Cercetare și Formare în Cultură (INCFC), vor fi accesate și granturi Erasmus + pentru formare profesională.
- accesibilizarea muzeului, a expozițiilor temporare și a expunerii permanente, cu kituri educaționale adresate persoanelor cu nevoi speciale, realizarea de activități speciale pentru acest tip de public, colaborarea cu organizații care au ca obiect de activitate incluziunea persoanelor cu dizabilități.

- Atragere de fonduri nerambursabile naționale și europene pentru realizarea de programe de educație muzeală și voluntariat

3. Creșterea vizibilității muzeului

- Realizarea unei strategii de marketing și comunicare pentru o bună promovare a instituției
- Realizarea de colaborări cu organizații (edituri, librării etc) în vederea diversificării ofertei de suveniruri disponibile la standul muzeului
- Realizarea unor studii – calitative și cantitative privind profilul vizitatorului actual, cunoașterea nevoilor și așteptărilor vizitatorilor potențiali, în vederea îmbunătățirii programelor educative, a expozițiilor, a interacțiunii etc;
- Colaborarea cu instituții din domeniul marketingului și al studiului de piață, instituții de învățământ și nu numai în vederea realizării studiilor
- Continuarea proiectului de inserare în expunerea permanentă a unor depozite deschise ce să permită accesul mai lesne al publicului la obiectele de patrimoniu, paralel cu continuarea demersurilor privind păstrarea și conservarea colecțiilor.

4. Refacerea expunerii permanente, extinderea muzeului

MNHCV este găzduit într-o clădire istorică, monument istoric clasa B. Din păcate, din cauza proceselor de retrocedare a clădirii către presupușii moștenitori, procese începute din anul 2011 și nefinalizate până astăzi, nu se pot face intervenții asupra clădirii sau extinderi ale acesteia. Astfel, clădirea se confruntă cu situații neplăcute, ce nu pot fi reparate decât punctual și cu termen de valabilitate limitat în timp. Astfel de situații sunt: infiltrații prin acoperiș și terase, lipsa unui sistem de climatizare în muzeu, infiltrații la nivelul subsolului, acoperiș foarte avariât. Aceștia se adaugă lipsa unor spații mai ample de depozitare, de expunere, de realizare de diverse activități, sau birouri pentru angajați. În plus, în acest moment, clădirea nu este înscrisă în Cartea Funciară, nu este întabulată și nu are cadastru. Toate aceste aspecte sunt urgente și sunt ținute în loc de procesele aflate încă pe rol, dar care, sperăm, se vor încheia în anul 2022.

Din momentul ieșirii clădirii din această situație litigioasă, managementul MNHCV va avea drept prioritate rezolvarea problemelor ce țin de proprietate și începerea demersurilor pentru consolidarea clădirii, restaurare, refacere expunere și chiar extindere a clădirii, în limita spațiului legal permis. Se va avea în vedere:

- Intabulare, înscriere în Cartea Funciară
- Atragerea de fonduri nerambursabile naționale și internaționale pentru:
 - A. Intervenții arhitecturale de urgență
 - B. Studii de fezabilitate, proiecte de consolidare și extindere
 - C. Consolidare clădire, refacere acoperișuri, tocărie, sistem de climatizare
 - D. Refacerea integrală a expunerii
 - E. Extinderea muzeului

Planificarea principalelor direcții de acțiune - management

Activitate	Termen
1. Cercetare și valorificare	
- 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; colaborări cu cercetători din diverse domenii în vederea organizării de conferințe, activități de cercetare, elaborarea de lucrări științifice.	permanent
- realizarea de expoziții temporare, tematice, cu subiecte conexe cartografiei, interviuri și conferințe online, ce au la bază cercetarea colecției muzeului și a altor instituții, colaborarea cu istorici și geografi.	anual
- împrumuturi de lucrări de la și către alte instituții	Anual, din 2023
- elaborarea de publicații online și tipărite, pe mai multe niveluri de interes	Anual, din 2023
- organizarea ICHC - International Conference on the History of Cartography, cel mai important eveniment de istoria cartografiei, cu participare preponderent internațională	2022, în măsura în care situația pandemică o permite
- Accesare de fonduri nerambursabile, naționale și europene, pentru realizarea unor proiecte de cercetare, curatoriat, de publicații și educație muzeală	Din 2023
- Continuarea proiectului de depozit deschis	Din 2023
- Digitizarea patrimoniului, continuarea proiectului E-cultura început în anul 2021, prezența de inserții multimedia în expunerea permanentă, nu numai în cele temporare	2022

- Sensibilizarea și implicarea colecționarilor în activitățile muzeului; consultarea și colaborarea cu donatorii.	permanent
- atenție acordată conservării, protejării lucrărilor din colecție.	permanent
2. Educația muzeală	Termen
- Realizarea și implementarea unei strategii de educație muzeală	2022, permanent
- Strategie de voluntariat care să atragă seniorii și tinerii	2022
- Participarea la cursuri de formare profesională a angajaților, în direcția educației muzeale, a strategiilor de incluziune, de atragere a vizitatorilor.	2022, anual
- Atragere de fonduri nerambursabile naționale și europene pentru realizarea de programe de educație muzeală și voluntariat	2022
- Accesibilizarea muzeului, a expozițiilor temporare și a expunerii permanente, cu kituri educaționale adresate persoanelor cu nevoi speciale, realizarea de activități speciale pentru acest tip de public, colaborarea cu organizații care au ca obiect de activitate incluziunea persoanelor cu dizabilități.	Din 2022, permanent
3. Creșterea vizibilității muzeului	Termen
- Realizarea unei strategii de marketing și comunicare pentru o bună promovare a instituției	2022
- Realizarea de colaborări cu organizații (edituri, librării etc) în vederea diversificării ofertei de suveniruri disponibile la standul muzeului	permanent
- Realizarea unor studii – calitative și cantitative privind profilul vizitatorului actual, cunoașterea nevoilor și așteptărilor vizitatorilor potențiali, în vederea îmbunătățirii programelor educative, a expozițiilor, a interacțiunii etc;	2023

4. Refacerea expunerii permanente, extinderea muzeului	Termen
- Intabulare, înscriere în Cartea Funciară	După încheierea proceselor
- Atragerea de fonduri nerambursabile naționale și internaționale pentru: A. Intervenții arhitecturale de urgență B. Studii de fezabilitate, proiecte de consolidare și extindere C. Consolidare clădire, refacere acoperișuri, tocărie, sistem de climatizare D. Refacerea integrală a expunerii E. Extinderea muzeului	După încheierea proceselor

5. Strategia și planul de marketing pentru perioada de management 2021 - 2026

Strategia de marketing are pentru perioada 2021 - 2026 are trei componente importante:

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

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 (radio, TVR, publicații online și tipărite) și în *social media* (Facebook, Instagram)

Strategia de marketing are ca public țintă principal vizitatorul de toate vârstele, 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 2022- 2023 a mai multor studii de vizitatori și studii de imagine.

Strategie 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, ARCUB, 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 cointerestate 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.

Schimbarea numelui muzeului

În momentul înființării MNHCV, în anul 2003, planul donatorului principal, familia Adrian și Dana Năstase, era de a continua donarea către stat a cărților vechi aflate în patrimoniul familiei. Însă, acest demers nu a mai fost continuat astfel încât astăzi, MNHCV are în colecție un număr redus de cărți vechi, majoritatea fiind primite ca donație în ultimii ani sau primite în custodie de la alte instituții publice de cultură.

Numele muzeului a indus și induce în eroare vizitatorii, unii dintre aceștia venind special pentru a vedea colecția de carte rară din muzeu. În plus, Muzeul Literaturii (MNLR) deține o colecție amplă de carte veche și va fi mereu instituția muzeală reprezentativă în domeniul cărții vechi.

Așadar, în vederea clarificării mesajului trimis către vizitatori ne propunem începerea demersurilor privind schimbarea numelui muzeului din Muzeul Național al Hărților și Cărții Vechi în Muzeul Național al Hărților.

Astfel, campaniile de marketing și branding vor putea fi mai aplicate și clare, nu vor induce în eroare.

Planificarea principalelor direcții de acțiune - marketing

Activitate	Termen de finalizare
Demersuri pentru schimbarea numelui MNHCV	2022
Realizarea studiului de imagine a MNHCV	2023

Observarea comportamentului vizitatorilor	2022, anual
Consolidarea și dezvoltarea parteneriatelor media	permanent
Definirea strategiei de marketing	2023-2024
Dezvoltarea unui sistem de comunicare prin <i>social media</i> , utilizând mai multe canale adecvate publicului vizat	2022
Dezvoltarea de studii privind satisfacția publicului	2022, anual
Promovarea muzeului și a programelor sale	Permanent
Atragerea de sponsori	Permanent

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele MNHCV pentru următorii 5 ani vizează trei axe, ce corespund cu funcțiile muzeului. Astfel, prin intermediul acestor programe și prin proiectele care se vor regăsi constant, permanent între activitățile MNHCV, răspundem definiției muzeelor publice, așa cum este formulată în Legea 311/2003:

”Muzeu - instituția de cultură, de drept public sau de drept privat, fără scop lucrativ, aflată în serviciul societății, care colecționează, conservă, cercetează, restaurează, comunică și expune, în scopul cunoașterii, educării și recreerii, măturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător;

(...)

Funcțiile principale ale muzeului sunt:

- a) constituirea științifică, administrarea, conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal;
- b) cercetarea științifică, evidența, documentarea, protejarea și dezvoltarea patrimoniului muzeal;
- c) punerea în valoare a patrimoniului muzeal în scopul cunoașterii, educării și recreerii.”

Program 1. Muzeul care protejează, evaluează, digitizează. Va viza proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, evaluare, digitizare și îmbogățirea patrimoniului.

Program 2. Muzeul care educă. Va viza proiectele de educație muzeală pentru toate categoriile de vârstă și cercetarea patrimoniului. Strategia de educație, planul de publicații etc vor fi implementate prin intermediul acestui program.

Program 3. Muzeul care expune. Este programul care se referă la valorificarea patrimoniului MNHCV la sediul muzeului și în afara sa, vizând expunerea unor lucrări din colecție sau aparținând altor instituții, dar conexe domeniului cartografiei. Realizarea de expoziții, temporare, intervenții în expunerea permanentă, reconceptualizarea acestora, utilizarea tehnologiilor multimedia în cadrul muzeului etc. vor fi proiecte în cadrul acestui program

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, evaluează, digitizează. Cu excepția proiectului nr 5, toate proiectele se vor desfășura anual.

Proiect 1. Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu

Proiect 2. Evidența, evaluarea, clasarea patrimoniului

Proiect 3. Digitizarea patrimoniului

Proiect 4. Îmbogățirea patrimoniului (fundraising, colaborare cu mediul colecționarilor și mediul de afaceri)

Proiect 5. Consolidarea și extinderea muzeului (după finalizarea proceselor privind retrocedarea sediului)

Program 2. Muzeul care educă. Proiectele 1, 2, 4 se vor desfășura permanent.

Proiect 1. Educație muzeală (se păstrează proiectele de succes existente: *Cartografii sonore, Atlas. Conferințele MNHCV*, se adaugă unele noi ce țin de activități pentru copii, fișe pedagogice, kituri senzoriale pentru copii cu dizabilități etc)

Proiect 2. Cercetarea patrimoniului (crearea de conținut pentru: conferințe/webinarii, expoziții, programe educative, 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. Proiectele din cadrul acestui proiect reprezintă preocupări constante ale managementului, așadar se vor desfășura anual.

Proiect 1. Expoziții temporare

Proiect 2. Expunere permanentă (soluții de reconceptualizare a expunerii de bază, de la idee la design, de la artefact la instalație etc)

Proiect 3. 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)

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

Programe culturale

1. Producția de aplicații interactive multimedia
2. Derularea unor activități specifice cu ocazia unor evenimente gen Școala Altfel, Noaptea Muzeelor, Zilele patrimoniului etc.

Facilități și utilități

1. Modernizarea spațiilor și utilităților publice (toaletă, garderobă, parcare)
2. Refuncționalizarea spațiilor administrative și de acces

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 2022	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	TOTAL VENITURI, din care	1,545,000	1,669,000	1,777,000	1,887,000	1,994,000
	1.a. venituri proprii, din care	45,000	69,000	77,000	87,000	94,000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	30,000	32,000	35,000	37,000	40,000
	1.a.2. alte venituri proprii	15,000	17,000	20,000	25,000	27,000

	1.a.3 alte venituri sponsorizari/programe de finantare interne si internationale	0	20,000	22,000	25,000	27,000
	1.b. subvenții/alocații	1,500,000	1,600,000	1,700,000	1,800,000	1,900,000
	TOTAL CHELTUIELI, din care	1,545,000	1,669,000	1,777,000	1,887,000	1,994,000
	2.a.Cheletuieli de personal, din care	819,500	838,000	860,000	875,000	980,000
	2.a.1.Cheletuieli cu salariile	805,000	820,000	840,000	850,000	955,000
	2.a.2.Alte cheletuieli de personal	14,500	18,000	20,000	25,000	25,000
	2.b. Cheletuieli cu bunuri și servicii, din care	725,500	831,000	917,000	1,012,000	1,014,000
	2.b.1. Cheletuieli pentru proiecte	50,000	55,000	60,000	65,000	70,000
	2.b.2.Cheletuieli cu colaboratorii	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
	2.b.3.Cheletuieli ptr. reparații curente	10,500	22,000	25,000	27,000	28,000
	2.b.4. Cheletuieli pentru întreținere	520,000	604,000	677,000	730,000	750,000
	2.b.5.Alte cheletuieli cu bunuri și servicii	55,000	60,000	65,000	100,000	76,000
	2.c. Cheletuieli de capital	0	0	0	0	0

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1 la sediu

În continuare, și pentru acest nou mandat de management, una dintre principalele preocupări va fi creșterea numărului de vizitatori – plătitori și neplătitori ai muzeului.

Pentru primul an de mandat, respectiv 2022, preconizez o creștere cu 10% a numărului total de vizitatori fizici față de anul 2021, astfel:

Vizitatori fizici (care trec poarta de acces în muzeu): 6.000, din care plătitori 4.000, în regim de gratuitate - 2.000

Vizitatori virtuali (accesarea paginii de internet, accesarea canalelor social - media de internet, vizualizări ale conținutului media din on-line) 6.500

Nr.crt.	2022	2023 - + 10% față de anul anterior	2024 - + 10% față de anul anterior	2025- + 10% față de anul anterior	2026- + 10% față de anul anterior
Vizitatori fizici	6000	6600	7260	7986	8784
Vizitatori virtuali	6500	7150	7865	8651	9516

2.2 în afara sediului

În funcție de colaborările cu alte instituții și de expozițiile la sediul altor muzee la care MNHCV va fi partener, ne propunem creșterea numărului de vizitatori cu 10% anual pentru acestea. Totuși, este foarte greu de estimat numărul de vizitatori pe care îl va avea o altă instituție, așadar estimăm ca punct de plecare o vizitare globală de 2000 de vizitatori pentru anul 2022.

3. Programul minimal estimat pentru următoarea perioadă de management:

Nr crt	Program	Scurtă descriere a programului	Nr proiecte	Denumirea proiectului	Buget prevăzut/program (lei)
Anul 2022					
1	Muzeul care protejează, evaluează, digitizează	Vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, evaluare, digitizare și îmbogățirea patrimoniului.	3	1.1. Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu	10.000
				1.2. Evidența, evaluarea, clasarea patrimoniului	
				1.3. Digitizarea patrimoniului	
2.	Muzeul care educă	Vizează proiectele de educație muzeală pentru toate categoriile de vârstă și cercetarea patrimoniului.	4	2.1 <i>Cartografii sonore</i>	10000
				2.2 <i>ATLAS. Conferințele MNHCV</i>	
				2.3 <i>ICHC - International Conference on the History of Cartography</i>	
				2.4 Educație muzeală pentru copii și pentru persoane cu dizabilități	
3	Muzeul care expune	valorificarea patrimoniului MNHCV la sediul muzeului și în afara sa, prin expoziții cu lucrări din patrimoniul MNHCV	6	3.1. <i>Fețele autismului</i> - expoziție de fotografie, titlu provizoriu (TP)	30000

		sau din alte colecții		3.2 AR la Muzeul Hărților - expoziție de AR, (TP) 3.3 Romlag - hărți ale deportărilor din Bărăgan, expoziție, (TP) 3.4 Donații recente - expoziție 3.5 City break - orașele României, expoziție, (TP) 3.6 Intervenții în expunerea permanentă	
2022			Total	50.000	
2023					
1	Muzeul care protejează, evaluează, digitizează	Vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, evaluare, digitizare și îmbogățirea patrimoniului.	3	1.1 Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu 1.2. Evidența, evaluarea, clasarea patrimoniului 1.3. Digitizarea patrimoniului	10.000
2	Muzeul care studiază și educă	Vizează proiectele de educație muzeală pentru toate categoriile de vârstă și cercetarea patrimoniului.	4	2.1 Cartografii sonore. Concertele MNHCV 2.2 Atlas. Conferințele MNHCV 2.3 Educație muzeală pentru copii	30000

				2.4 Studiu vizitator/cercetare piață	
3	Muzeul care expune	valorificarea patrimoniului MNHCV la sediul muzeului și în afara sa, prin expoziții cu lucrări din patrimoniul MNHCV sau din alte colecții	5	3.1 Inserții în expunerea permanentă	10000
				3.2 <i>Donații recente</i> - expoziție	
				3.3 Expoziție în colaborare cu Muzeul Ororilor Comunismului (MOC)	
				3.4 Expoziție cu patrimoniu propriu	
				3.5 Expoziție de artă contemporană	
2023			Total	50.000	
2024					
1	Muzeul care protejează, evaluează, digitizează	Vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, evaluare, digitizare și îmbogățirea patrimoniului.	3	1.1. Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu	10000
				1.2. Evidența, evaluarea, clasarea patrimoniului	
				1.3. Digitizarea patrimoniului	
2	Muzeul care educă	Vizează proiectele de educație muzeală pentru toate categoriile de vârstă și cercetarea patrimoniului.	3	2.1. <i>Cartografii sonore. Concertele MNHCV</i>	10000
				2.2 <i>Atlas. Conferințele MNHCV</i>	

				2.3 Educație muzeală pentru copii	
3	Muzeul care expune	Valorificarea patrimoniului MNHCV la sediul muzeului și în afara sa, prin expoziții cu lucrări din patrimoniul MNHCV sau din alte colecții	5	3.1 Inserții în expunerea permanentă	25000
				3.2 <i>Donații recente</i> - expoziție	
				3.3 Expoziție MOC	
				3.4 Expoziție patrimoniu propriu	
				3.5. Expoziție cu patrimoniul altor instituții	
2024			Total	45.000	
2025					
1	Muzeul care protejează, evaluează, digitizează	Vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, evaluare, digitizare și îmbogățirea patrimoniului.		1.1. Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu	10000
				1.2. Evidența, evaluarea, clasarea patrimoniului	
				1.3. Digitizarea patrimoniului	
2	Muzeul care educă	Vizează proiectele de educație muzeală pentru toate categoriile de vârstă și cercetarea patrimoniului.		2.1.Cartografii sonore. Concertele MNHCV	10000
				2.2 Atlas. Conferințele MNHCV	

				2.3 Educație muzeală pentru copii și pentru persoane cu dizabilități	
3	Muzeul care expune	Valorificarea patrimoniului MNHCV la sediul muzeului și în afara sa, prin expoziții cu lucrări din patrimoniul MNHCV sau din alte colecții		3.1 <i>Donații recente</i> - expoziție	20000
				3.2 Expoziție MOC	
				3.3 Expoziție cu patrimoniu propriu	
				3.4 Expoziție cu patrimoniul altor instituții	
				3.5 Inserții în expunerea permanentă	
2025			Total	40.000	
2026					
1	Muzeul care protejează, evaluează, digitizează	Vizează proiectele ce țin de conservare, restaurare, evidență, clasare, evaluare, digitizare și îmbogățirea patrimoniului.		1.1. Conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu	10000
				1.2. Evidența, evaluarea, clasarea patrimoniului	
				1.3. Digitizarea patrimoniului	
2	Muzeul care educă	Vizează proiectele de educație muzeală pentru toate categoriile de vârstă și cercetarea patrimoniului.		2.1 <i>Cartografii sonore. Concertele MNHCV</i>	10000
				2.2 <i>Atlas. Conferințele MNHCV</i>	

				2.3 Educație muzeală pentru copii	
3	Muzeul care expune	valorificarea patrimoniului MNHCV la sediul muzeului și în afara sa, prin expoziții cu lucrări din patrimoniul MNHCV sau din alte colecții		3.1 <i>Donații recente</i> - expoziție	20000
				3.2 Expoziție MOC	
				3.3 Expoziție cu lucrări din patrimoniul propriu	
				3.4 Expoziție cu patrimoniul altor instituții	
				3.5. Intervenții în expunerea permanentă	
2026	Total			40.000 lei	

Anexa 1: Analiza programului minimal realizat în perioada 2017 – 2021, deviz estimativ și deviz realizat:

Nr. crt.	Programul/proiectul	Deviz estimat	Deviz realizat	Observatii, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(%)
	Anul 2017			
1.	Programul Muzeul care protejează	3.000	3.000	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, previzionare corectă, încadrare în devizul estimat
1.1	<i>Conservare și restaurare</i>	3.000	3.000	
1.2	<i>Clasare</i>	0	0	Activitățile legate de clasare s-au desfășurat cu resurse proprii, nefiind necesară o bugetare în acest sens
3.	Muzeul care studiază și educă	28000	28000	Obiective specifice concludente, proiecte clare, estimarea corectă a devizului
2.1	<i>Stagiunea Cartografiei sonore</i>	14.000	14.100	
2.2	<i>Atlas. Conferințele MNHCV</i>	1000	1000	
2.3	<i>Educație muzeală- cercetare de piață, trasee educative pentru copii</i>	13000	12900	- Devizurile comparative sunt foarte asemănătoare, așadar previziunea a fost corect făcută. Aceste previziuni corecte indică preocuparea managementului pentru programarea în avans a proiectelor instituției și prospectare de piață, pentru o cât mai justă cheltuie a bugetului.
3	Muzeul care expune	17000	17000	Obiective specifice concludente, proiecte clare, estimarea corectă a devizului

3.1	<i>Expoziția permanentă</i>	5500	5500	
3.2	<i>Expoziția Cele mai Frumoase cărți</i>	6500	6500	
3.3	<i>Expoziția (H)arta contemporană...</i>	5000	5000	
4	Muzeul creativ	2000	2000	Obiective specifice concludente, proiecte clare, estimarea corectă a devizului
4.1	Digitizarea patrimoniului	2000	2000	
	TOTALURI 2017	50.000	50.000	Analiza comparativă indică interesul acordat de manager, atât din punct de vedere organizatoric cât și al cheltuirii eficiente a fondurilor publice. Sumele sunt juste, verificabile, sumele rotunde, de ex 5000 datorându-se faptului că majoritatea cheltuielilor sunt pe bază de contract. Există o evidență a cheltuielilor pe programe și/sau proiecte și un interes pentru încadrarea într-un buget foarte limitat. Reiese asumarea responsabilității la completarea raportărilor legale către autoritate.
	Anul 2018			
1.	Muzeul care protejează	4000	4000	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, previzionare corectă, încadrare în devizul estimat
1.1	<i>Conservare, restaurare</i>	0	0	Activitățile legate de conservare și restaurare s-au desfășurat cu resurse proprii, nefiind necesară o bugetare în acest sens
1.2	<i>Clasare</i>	4000	4000	

2.	Muzeul care studiază și educă	6200	7800	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, previzionare corectă, ușoară depășire a devizului estimat, fără ca suma finală destinată programelor să fie depășită.
2.1	<i>Cartografii sonore</i>	4800	4800	
2.2	<i>Atlas. Conferințele MNHCV</i>	0	0	- Probabil conferințele s-au realizat cu resurse proprii
2.3	<i>Educație muzeală pentru toate tipurile de public</i>	3000	3000	
3.	Muzeul care expune	12800	13200	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, previzionare corectă, ușoară depășire a devizului estimat, fără ca suma finală destinată programelor să fie depășită.
3.1	<i>Expoziția Pe hartă</i>	3000	3000	
3.2	<i>Expoziția Călătorie pe Dunăre</i>	4700	4700	
3.3	<i>Expoziție Shadow tectonics</i>	5500	5500	
3.4	<i>Expoziție Exerciții cartografice</i>	0	0	
4.	Muzeul creativ	2000	0	Nu s-a realizat, iar banii au fost realocați

	TOTALURI 2018	25.000	25.000	Analiza comparativă indică interesul acordat de manager, atât din punct de vedere organizatoric cât și al cheltuirii eficiente a fondurilor publice. Sumele sunt juste, verificabile, sumele rotunde, de ex 5000 lei, datorându-se faptului că majoritatea cheltuielilor sunt pe bază de contract de drepturi de autor sau alte servicii. Există o evidență a cheltuielilor pe programe și/sau proiecte și un interes pentru încadrarea într-un buget foarte limitat, mai mic decât în anul anterior. Programul 4 nu a fost realizat, însă suma a fost realocată către celelalte programe, astfel încât în final devizul estimat a fost egal cu devizul realizat. Reiese asumarea responsabilității la completarea raportărilor legale către autoritate.
	Anul 2019			
1.	Muzeul care protejează	2000	484	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, estimare mai mare decât ce s-a realizat.
1.1	<i>Conservare și restaurare</i>	484	484	
1.2	<i>Clasare</i>	0	0	Nu s-au realizat clasări
2	Muzeul care educă	2000	1230	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, estimare mai mare decât ce s-a realizat, activități realizate prin eforturi proprii, iar surplusul a fost realocat
2.1	<i>Cartografii sonore</i>	500	0	
2.2	<i>Atlas. Conferințele MNHCV</i>	500	0	

2.3	<i>Educație muzeală pentru toate tipurile de public</i>	1000	1230	
3.	Muzeul care expune	6000	8286	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, estimare mai mică decât ce s-a realizat, sumele necesare au fost realocate de la celelalte programe.
3.1	<i>Hărți și tratate ale conferinței de pace</i>	1000	2220	
3.2	<i>Distanță și durată</i>	3000	3000	
3.3	<i>Donații recente</i>	1000	1066	
3.4	<i>Maps of Everyday</i>	1000	2000	
	Totaluri 2019	10.000	10.000	Analiza comparativă indică încadrarea într-un buget extrem de redus și interesul acordat de manager, atât din punct de vedere organizatoric cât și al cheltuirii eficiente a fondurilor publice. Sumele sunt juste, verificabile. Există o evidență a cheltuielilor pe programe și/sau proiecte. Pe alocuri au fost ușoare discrepanțe între devizul estimat și cel realizat, însă sumele au fost realocate către celelalte programe, astfel încât în final devizul estimat a fost egal cu devizul realizat. Reiese asumarea responsabilității la completarea raportărilor legale către autoritate.
Anul 2020				
1.	Muzeul care protejează	9.000	12.020	Din cauza pandemiei, activitățile desfășurate au fost preponderent legate de lucrări ce țin de conservare și expunere.

1.1	<i>Evidența, clasare, digitizare</i>	7.500	7.500	
1.2	<i>Conservare, restaurare</i>	1.500	4.520	Devizul estimat a fost suplimentat cu 3020 lei, pentru achiziții de materiale de conservare
2.	Muzeul care studiază și educă	6.000	1.450	
2.1	<i>Cartografii sonore</i>	2000	0	- Nu s-a ținut nicio activitate de acest gen, suma prevăzută a fost realocată
2.2	<i>Atlas. Conferințele MNHCV</i>	2000	1.450	Suma a fost destinată realizării de conferințe online, webinarii
2.3	Educație pentru toate tipurile de public	2000	0	Activitățile de educație muzeală au fost reduse și realizate din resurse proprii. Suma a fost realocată către lucrările din expoziția permanentă
3	Muzeul care expune	10.000	11.530	S-au alocat sume pentru intervenții în expunerea permanentă
3.1	Expoziția <i>Povestea unei explorări continue</i>	3.000	3.898	
3.2	Expunerea permanentă		4.002	
3.3	Expoziția <i>Donații recente</i>		3.630	

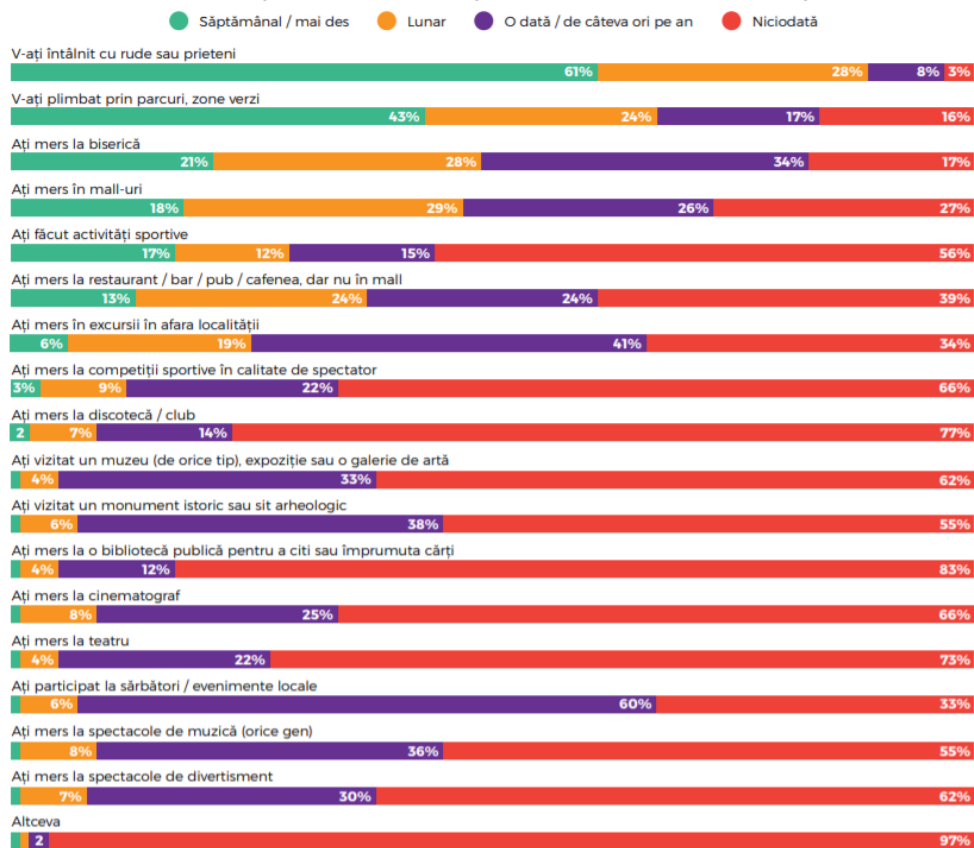
	TOTALURI	25.000	25.000	2020 – anul debutului pandemiei. Din cauza acestei situații, o parte dintre proiectele programate nu au mai putut fi realizate, cum ar fi concertele și conferințele, astfel încât banii au fost realocați: din suma destinată programului 2, 3020 lei au fost alocați programului 1, proiect 1, 1530 lei programului 3, proiect 2. Cu toate aceste realocări, devizul estimat a fost egal cu devizul realizat, managementul dovedind astfel interes pentru buna utilizare a banului public.
Anul 2021				
1	Muzeul care protejează	8.000	8.000	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, estimare identică cu ce s-a realizat.
1.1	<i>Clasare și evaluare</i>	4000	4000	Interes acordat activităților specifice muzeului
1.2	<i>Conservare și restaurare</i>	4000	4000	
2.	Muzeul care studiază și educă	5.000	2.000	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, estimare mai mică decât ce s-a realizat, activitățile făcându-se în parte cu resurse proprii.
2.1	<i>Cartografii sonore</i>	2500	0	Anul acesta concertele s-au desfășurat online, din resurse proprii și ale partenerilor (au avut loc 8 concerte)
2.2	<i>Atlas. Conferințele MNHCV</i>	2500	2000	Toate conferințele s-au desfășurat online și s-au bucurat de succes, iar participarea a fost din toată lumea, inclusiv din alte țări.

3.	Muzeul care expune	12.000	15.000	Obiective specifice concludente, proiecte clar structurate, estimare mai mică decât ce s-a realizat, fără însă a depăși devizul final estimat. Sumele au fost realocate de la activitățile realizate din resurse proprii sau gratuit.
3.1	Expoziție <i>Călătorie spre sud</i>	3.000	3.500	- devizul estimat este foarte apropiat de devizul realizat, ceea ce indică o temeinică cunoaștere a nevoilor, a prețurilor, și deci o corectă utilizare a banului public.
3.2	Expoziție <i>Fake Maps</i>	2.000	3.300	
3.3	Expoziție <i>Silvia Trășitaru</i>	3.000	3.000	
3.4	Expoziție <i>Răstimpuri</i>	2.000	3.000	
3.5	<i>Expunerea permanentă</i>	2.000	2.200	
	TOTALURI 2021	25.000	25.000	Analiza comparativă indică interesul acordat de manager, atât din punct de vedere organizatoric cât și al cheltuirii eficiente a fondurilor publice. Sumele sunt juste, verificabile, sumele rotunde, de ex 5000 datorându-se faptului că majoritatea cheltuielilor sunt pe bază de contract. Există o evidență a cheltuielilor pe programe și/sau proiecte și un interes pentru încadrarea într-un buget limitat. Reiese asumarea responsabilității la completarea raportărilor legale către autoritate. Unele activități nu au fost realizate, așadar sumele au fost realocate, astfel încât devizul final a fost același cu cel estimat.

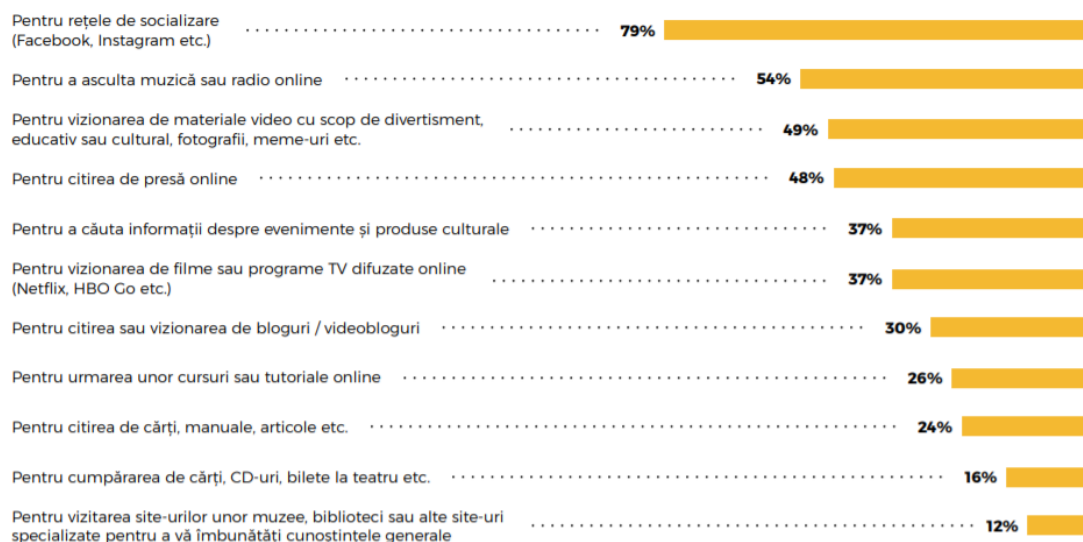
Analiza comparativă a programului minimal estimat și realizat în ultimii cinci ani indică o foarte corectă utilizare a resurselor și o utilizare judicioasă a banului public. Resursele financiare solicitate și alocate sunt foarte reduse, cu toate acestea managementul MNHCV a reușit dinamizarea activităților și creșterea vizibilității muzeul

Anexa 2 Date statistice privind vizitarea muzeelor în România, sursa Barometrul de Consum Cultural

Graficul A1. Frecvența participării la activități de consum cultural public – distribuții generale



Graficul 4. Rata de utilizare a internetului pentru diverse activități informative, educaționale, de divertisment sau culturale (Pentru ce activități folosiți internetul?)

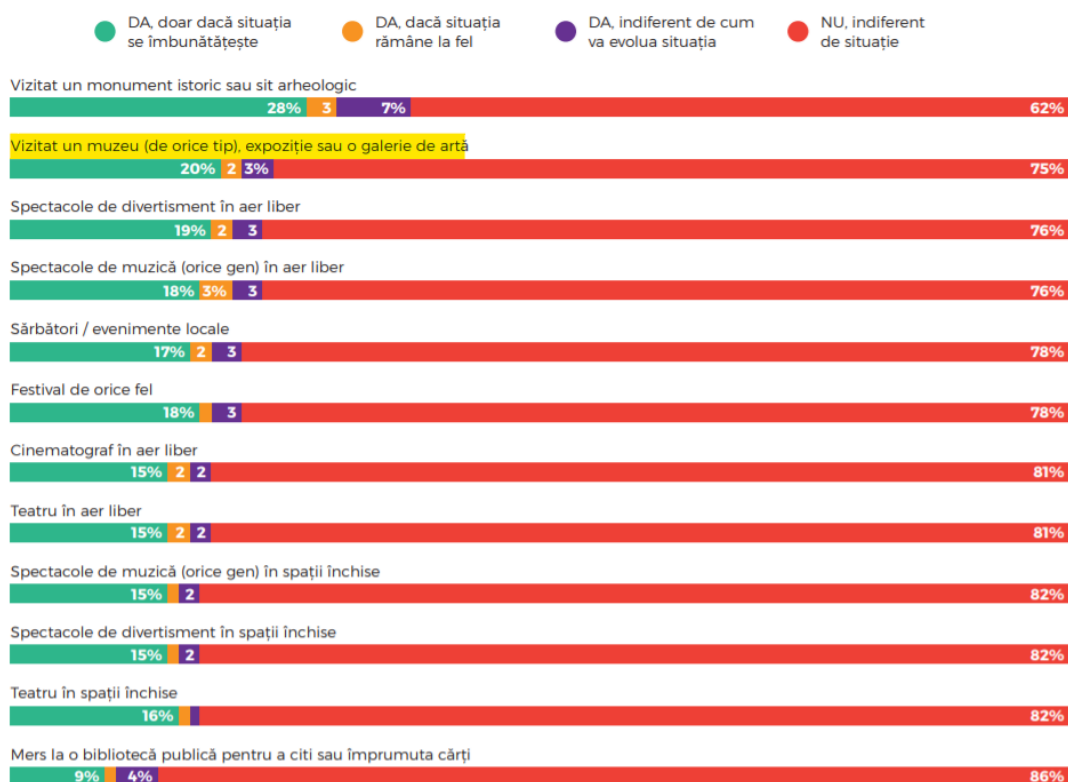


**Graficul 1. Activități desfășurate în ultimele 4 luni –
frecvențare spații / evenimente cu specific cultural-artistic**

● Da ● Nu



Graficul 3. Intenții în următoarele 6 luni – activități cultural-artistice



8 Introducere

Practica culturală	Funcția de comunicare	Funcția de educație/cunoaștere	Funcția identitară	Funcția de socializare	Funcția de formare modele de comportament	Funcția de stratificare socială	Funcția de relaxare
Citit ziare/reviste		x	x		x	x	x
Citit cărți		x	x		x	x	x
Utilizare internet	x	x	x	x	x	x	x
Vizionare emisiuni TV		x	x		x	x	x
Ascultare emisiuni radio		x	x		x	x	x
Vizitare muzee		x	x	x		x	x
Participare spectacole		x	x	x	x	x	x
Mers la bibliotecă		x	x		x	x	x
Mers la cinematograful			x	x	x	x	x
Mers în excursii	x	x	x	x	x	x	x
Participare sărbători locale	x		x	x	x	x	x
Întâlniri cu rude/prieteni	x		x	x	x	x	x
Mers la biserică			x		x		x
Mers la discotecă	x		x	x		x	x
Mers la mall	x		x	x	x	x	x
Mers la restaurant	x		x	x	x	x	x
Mers în parc				x	x		x
Practicare unui sport			x	x	x	x	x
Participarea la activități sportive ca spectator			x	x	x	x	x

Graficul 2. Evoluția modurilor de utilizare a internetului (procentul de persoane care au utilizat, cel puțin o dată, internetul pentru a realiza activitatea de referință)

● Ianuarie – Iunie 2020 ● Iulie – Octombrie 2020

