



**ROMÂNIA
JUDEȚUL NEAMȚ
CONSILIUL JUDEȚEAN
PREȘEDINTE**

Dispoziție

privind luarea unor măsuri referitoare la managementul Complexului Muzeal Național Neamț

Ionel Arsene, președintele Consiliului Județean Neamț;

Având în vedere prevederile art.20 alin.(5), art.42 alin.(4) și art. 43¹ alin.(3) din Ordonanța de urgență a Guvernului nr.189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, precum și ale art. 14 și art.15 din anexa la Ordinul Ministrului Culturii nr. 2799/2015 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a concursului de proiecte de management, a Regulamentului-cadru de organizare și desfășurare a evaluării managementului, a modelului-cadru al caietului de obiective, a modelului-cadru al raportului de activitate, precum și a modelului-cadru al contractului de management;

Văzând referatul nr. 1195/2021 al Direcției de Management;

În temeiul dispozițiilor art.191 alin.(1) lit.,a”, alin.(2) lit.,b” și alin.(6) lit.,b”, precum și ale art.196 alin.(1) lit.,b” din Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ, cu modificările și completările ulterioare;

DISPUN:

Art.1: Se aprobă rezultatul final al evaluării noului proiect de management al domnului Ciprian-Dorin Nicola, manager (director) al Complexului Muzeal Național Neamț, respectiv nota 9,90, conform anexei nr.1 care face parte integrantă din prezenta dispoziție.

Art.2: Se aprobă proiectul de management, conform anexei nr.2 care face parte integrantă din prezenta dispoziție.

Art.3: Începând cu data de 16.01.2021, domnul Ciprian-Dorin Nicola se numește în funcția de manager (director) al Complexului Muzeal Național Neamț.

Art.4: Se aprobă încheierea contractului de management cu domnul Ciprian-Dorin Nicola, manager (director) al Complexului Muzeal Național Neamț, pentru perioada 16.01.2021 – 15.01.2025.

Art.5: Secretarul general al județului va asigura comunicarea prezentei dispoziții persoanelor și autorităților interesate, prin intermediul Serviciului Gestionarea Documentelor, Evidența Lucrărilor Consiliului Județean și Publicarea Monitorului Oficial Local.

PREȘEDINTE

Ionel ARSENE

CONTRASEMNEAZĂ:

SECRETARUL GENERAL AL JUDEȚULUI

Daniela SOROCEANU



Anexa nr. 1 la Dispoziția
Președintelui Consiliului Neamț
nr. 41 / 15.01.2021

Rezultatul final

al evaluării noului proiect de management al managerului care a obținut în urma evaluărilor anuale rezultate peste 8 și la evaluarea finală rezultat mai mare sau egal cu nota 9 la Complexul Muzeal Național Neamț

Având în vedere prevederile art. 42 din Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, ale Regulamentului de organizare și desfășurare a procedurii de evaluare a proiectului de management, aprobat prin Dispoziția Președintelui Consiliului Județean nr. 406/2020 și având în vedere Rapoartele membrilor comisiei de evaluare, rezultatul final al evaluări este:

Nr. crt.	Nume și prenume candidat	Notă proiect de management (etapa I)	Notă interviu (etapa II)	Media aritmetică a notelor obținute pentru fiecare etapă	Rezultatul evaluării
1.	Ciprian - Dorin Nicola	9,80 (nouă și 80%)	10,00 (zece)	9,90 (nouă și 90%)	"admis"

ANEXA NR. 2 LA DISPOZIȚIE
NR. 41 DIN 15.01.2021



PROIECT DE MANAGEMENT pentru perioada 2021-2024

COMPLEXUL MUZEAL NAȚIONAL NEAMȚ

Director-Manager,
Dr. Ciprian-Dorin NICOLA

Piatra-Neamț, decembrie 2020

A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea Complexul Muzeal Național Neamț și propuneri privind evoluția acestuia în sistemul instituțional existent:



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

Complexul Muzeal Național Neamț reprezintă un operator cultural important din județ, însă aceleiași comunități, parțial și/sau secvențial, i se adresează: Biblioteca "G. T. Kirileanu", Centrul pentru Cultură și Arte "Carmen Saeculare", Teatrul Tineretului, Serviciul Județean Neamț al Arhivelor Naționale, Inspectoratul Școlar al Județului Neamț, prin conducerea sa și prin cele peste 70 de unități de învățământ gimnaziale din mediile urban și rural, Uniunea Artiștilor Plastici din România – Filiala Neamț, Casa Corpului Didactic Piatra-Neamț, Asociațiile Cadrelor Militare în Retrageră și Rezervă, Cercul Militar Piatra-Neamț, Uniunea Scriitorilor din România – Filiala Neamț, Asociația Filateliștilor Piatra-Neamț, Asociația Profesorilor de Istorie din Neamț, Protopopiatele Piatra-Neamț și Tg. Neamț, Arhiepiscopia Romanului și Bacăului ș.a., la care se adaugă o serie de muzee private – majoritatea cu specific etnografic.

La acestea se adaugă galerii de artă, case de cultură și o serie de cămine culturale care desfășoară activități culturale, unele remarcabile. O atenție specială trebuie acordată supermarketurilor și mall-urilor care, în ultima perioadă au preluat o serie de activități ale instituțiilor muzeale și, profitând de puterea financiară, duc încet-încet la scăderea interesului pentru instituțiile muzeale, chiar dacă actul cultural este discutabil.

Pe plan regional instituția concurează în realizarea unor manifestări științifice cu Institutul de Arheologie și Institutul de Istorie "A.D. Xenopol" din Iași, Complexul Național Muzeal "Moldova" Iași, Muzeul Național al Bucovinei Suceava, Muzeul Județean "Ștefan cel Mare" Vaslui, Complexul Muzeal Județean "Iulian Antonescu" Bacău, Muzeul Județean de Istorie Botoșani, Muzeul Literaturii Române din Iași, Asociația Meșterilor Populari din Moldova etc.

Pe plan național am derulat o colaborare strânsă cu: Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor, Comisia Națională de Arheologie, Muzeul Național de Istorie a României, Muzeul Național Peleş, Institutul de Arheologie București, Muzeul Militar "Regele Ferdinand" București, Muzeul Brăilei "Carol I", Muzeul Național Bran ș.a..

Pe plan extern instituția, prin unitățile sale subordonate a întreținut legături strânse și a colaborat pe linia activităților științifice și a schimburilor academice cu Muzeul Național de Istorie a Moldovei – Chișinău, cu Institutul de Arheologie Chișinău, cu Universitatea Erlangen-Nurnberg din Germania, cu Universitatea Rezov din Polonia, cu Institutul de Arheologie din Kiev – Ucraina, cu Muzeul de Istorie Națională din Brno, Cehia, așa după cum a colaborat și cu National Geographic Society în proiectul referitor la peștii fosili oligoceni de la Piatra-Neamț ș.a..

În acest interval de timp, referitor la colaborarea cu autoritățile Județeană și Locală, respectiv Consiliul Județean Neamț, Primăria și Consiliul Local Piatra-Neamț, Primăria Roman, Primăria Tg. Neamț, Primăria Bicăz și alte câteva primării comunale, rezultă că relația reciprocă a fost, în ansamblu, una foarte bună și bună.

Relația instituției cu comunitatea

Reprezentant comunitate	Rol	Program de colaborare / protocol de parteneriat/ activitate de sprijin	Nivel de implicare	Probleme identificate
Consiliul Județean Neamț	Finanțarea cheltuielilor de personal și de întreținere; Susținerea programelor de dezvoltare; Susținerea activităților	Pregătire în comun a bugetului anual; Stabilirea nevoilor de investiții și reparații, dotări	Foarte bun	Nevoi suplimentare de întreținere a patrimoniului mobil și imobil;
Primăria și Consiliul Local	Interes în promovarea și mediatizarea patrimoniului mobil și imobil	Susține proiectele de dezvoltare	Bun	Nevoia de îmbunătățire a relațiilor de colaborare și promovare reciprocă;
ONG-uri	Sprijin în susținerea activităților;	Finanțare în realizarea unor evenimente culturale	Slab	Nevoia unei colaborări mai active cu muzeul;
Inspectoratul Școlar Județean	Partener în proiecte de colaborare și dezvoltare;	Acord de parteneriat între muzeu, cadre didactice și unități de învățământ	Foarte bun	Nevoia de armonizare a implementării bunelor practici în domeniul cultural;

Considerăm că în următorii ani, colaborarea dintre acestea poate fi mult mai eficient revigorată și susținută prin:

- programarea unor acțiuni culturale comune (concerte, recitaluri clasice, prezentare de cărți, mese rotunde), la Muzeul de Artă Piatra-Neamț și Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni Piatra-Neamț;
- programarea și susținerea unor concerte la Muzeul Cetatea Neamț, cu prilejul manifestărilor legate de Vacanțele Muzicale;
- organizarea unor prelegeri populare cu meșterii și specialiștii participanți la târgurile organizate de Muzeul de Etnografie Piatra-Neamț;
- conlucrare cu antreprenori pe linia promovării turistice a județului;
- prezentări și valorificări de publicații;
- colaborare la organizarea Zilelor Cetății Neamț și festivalul medieval.

O atenție sporită trebuie să fie acordată și ONG-urilor care au ca obiectiv organizarea unor acțiuni culturale.

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

2.1. Management

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- proiectarea activității manageriale pe baza unei diagnoze pertinente, specifice, realiste, cu ținte strategice care să vizeze proceduri de asigurare a calității în activitatea de cercetare desfășurată de muzeu; - constituirea de echipe de lucru care permite o eficientizare a activității manageriale și a actului decizional prin delegare de sarcini, pe criteriul competenței; - realizarea analizei diagnostice SWOT la nivelul serviciilor/secțiilor muzeale subordonate, în vederea identificării corecte a obiectivelor planurilor manageriale și sporirea eficienței activității personalului muzeal subordonat; - proiectarea activității muzeale anuale prin elaborarea de planuri manageriale ce vizează obiective deduse din analiza SWOT; - existența și implementarea prevederilor <i>ROI</i>, <i>ROF</i>, și <i>Codului de Etică</i> la nivelul întregii instituții; - existența unei strategii manageriale coerente bazate pe o analiză profundă a problemelor cu care se confruntă în mod constant unitățile muzeale subordonate; - elaborarea unor fișe ale postului personalizate; - existența organigramei și statului de funcții aprobate de Ordonatorul principal de credit; - consiliul de administrație cu atribuții concrete pentru fiecare membru și plan de muncă; - existența unor structuri sub manageriale (comisii de specialitate) potrivit sistemului de control intern managerial; - susținerea financiară din partea Consiliului Județean Neamț.	- interesul, în general, scăzut al potențialilor beneficiari față de oferta culturală muzeală la nivelul județului; - lipsa unui stimulente corespunzător pentru dinamizarea creativității secțiilor componente în materie de produse culturale; - insuficienta implicare a tuturor angajaților în îndeplinirea atribuțiilor de serviciu; - birocratizarea excesivă a activităților de ordin administrativ și financiar - contabil; - legislația referitoare la sponsorizări.
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI

- posibilitatea dezvoltării unor proiecte de largă anvergură; - finanțarea de la buget; - eventuala apariție a unor lucrări de investiții (autostradă?) care vor favoriza dezvoltarea serviciilor de supraveghere/salvare arheologică preventivă.	- instabilitatea economică, legislativă și politică; - finanțarea slabă din venituri proprii; - atragerea altor surse de finanțare private în condiții de criză; - deprofesionalizarea
---	---



2.2. Oferta de produse muzeale

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- complexitatea structurii care îngăduie o bună funcționare internă și generează o ofertă culturală generoasă; - administrarea unor colecții valoroase, cu un număr mare de obiecte; - diversitatea și complementaritatea domeniilor de activitate; - calitatea profesională a angajaților; - calitatea publicațiilor Complexului Muzeal Național Neamț; - credibilitatea de care se bucură în acest moment instituția; - numărul mare de proiecte culturale;	- suprapunerea unor evenimente culturale organizate simultan cu alte instituții culturale; - concurența cu alte entități care dispun de bugete mari pentru captarea atenției potențialilor beneficiari și care, cel puțin în ultimii ani, au copiat numeroase activități ale muzeelor pe care însă le-au promovat agresiv;
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- unicitatea unor colecții la nivel național (eneolitic, memoriale, monumente istorice, etnografie, științele naturii); - interesul manifestat pentru Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni în afara granițelor României - creșterea interesului turistic pentru regiune; - creșterea numărului de proiecte turistice cu destinație internațională;	- dezvoltarea activităților pseudo culturale ale unor entități cu caracter privat; - criza economică care duce la tendința alocării unor sume tot mai mici pentru satisfacerea nevoilor culturale; - aportul mass-mediei la creșterea posibilităților de divertisment și petrecere a timpului liber în rândul tinerilor;

2.3. Resurse umane

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- existenta unui colectiv de cercetare de calitate, cu calificare înaltă, implicat în activități de cercetare dezvoltare specifice domeniului preponderent de activitate al instituției; - preocupări pentru cercetare, participare la sesiuni de comunicări științifice la nivel județean, național și internațional; - bună colaborare între serviciul administrativ – secretariat - contabilitate și personalul din subordinea instituției;	- insuficienta încadrare cu personal de specialitate (23% din total angajați); - numărul insuficient de angajați; - fluctuație de personal la anumite unități muzeale cauzată de pensionări și imposibilitatea de a spori numărul de posturi necesare; - preocuparea insuficientă pentru promovarea imaginii muzeului și mediatizarea evenimentelor culturale pe care le realizează;

- activități muzeale diversificate, funcție de interesele și pregătirea profesională a inițiatorilor proiectelor culturale;	- insuficienta disponibilitate pentru lucrul în condiții de program prelungit; - lipsa de interes a unor angajați privind activitățile pluridisciplinare ; - inerția unor angajați la schimbările provocate de legislația muzeală și noile mijloace de completare a formularelor în format electronic; - implicarea insuficientă a unor angajați în proiectarea activității anuale a instituției;
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- standardele înalte privind activitățile cultural științifice și rezultatele bune ale campaniilor arheologice asigură posibilitatea creării unei echipe de cercetare cu nivel de specializare/expertiză ridicat; - oferta de formare continuă a personalului de specialitate; - posibilități multiple de a accede la informații științifice, culturale, metodice și tehnologice de ultimă oră; - posibilitatea selectării unor specialiști/experti cu experiență în activitatea de cercetare din teren;	- scăderea numărului de experți din instituție, datorată pensionărilor; - scăderea interesului absolvenților de învățământ superior pentru meseria de muzeograf/arheolog/cercetător științific; - imposibilitatea participării specialiștilor CMNN la cursurile de perfecționare la nivel național din cauza neorganizării acestora

2.4. Resurse materiale și financiare

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- dotarea birourilor, spațiilor de depozitare, laboratoarelor de restaurare conservare cu aparatură modernă și mobilier ergonomic; - amenajarea sălilor de expunere cu mobilier nou, modern, adaptat noilor prevederi ale muzeologiei și adecvat unor activități interactive cu publicul; - funcționarea unei biblioteci dotate cu peste 30.824 volume; - dotarea parțială cu calculatoare performante, conectate la INTERNET; - asigurarea resurselor financiare necesare bunei funcționări a tuturor unităților subordonate instituției; - volumul mare al patrimoniului cultural național mobil și imobil existent în administrarea instituției;	- uzura fizică și morală a unor concepte expoziționale; - număr insuficient de materiale de popularizare la unele muzee; - prezența în insuficientă măsură a unor surse de venituri proprii; - preocupări scăzute din partea angajaților pentru atragerea de surse de finanțare extrabugetară; - lipsa unei săli – media adecvate pentru manifestările cu public care să depășească o capacitate de 80-100 de persoane;
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI

- sprijinul primit din partea Consiliului Județean Neamț contribuie la modernizarea bazei materiale; - politica managerială bazată pe o colaborare strânsă cu instituțiile similare de profil din țară și străinătate contribuie la identificarea unor surse de finanțare extrabugetare;	- viteza mare în uzura morală a aparaturii electronice și informatice; - deteriorarea rapidă a imobilelor; - bugetul anual de austeritate al instituției; - descentralizarea sistemului financiar; - modificări legislative în domeniul financiar;
---	--



2.5. Relațiile cu comunitatea

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
- colaborarea eficientă cu Consiliul Județean Neamț (Ordonatorul Principal de Credite), cu autoritățile locale și centrale, cu mass-media și ONG-urile interesate de activitatea culturală promovată de instituție ; - colaborarea cu celelalte instituții culturale din comunitatea locală, cu unitățile școlare din județ, cu instituțiile similare de profil din țară și străinătate; - derularea unui proiect școlar „Muzee și școli” în parteneriat cu instituții școlare din județ;	- numărul mic de organizații civice, în special ONG-uri, cu care colaborăm; - absența unei implicări sistematice a unor potențiali sponsori în sprijinirea ofertei culturale muzeale anuale; - insuficienta preocupare a unor specialiști pentru realizarea unor proiecte de colaborare europeană; - slaba implicare în realizarea unor proiecte de finanțare la nivel internațional;
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
- interesul manifestat de public privind educația elevilor și asigurarea unor condiții optime de desfășurare a activității școlare în colaborare cu instituțiile muzeale de profil din județ;	- ofertele culturale mai dinamice oferite de alte organisme cu preocupări din domeniul artelor;

2.6. Grupuri de interes

Ministerul Culturii se așteaptă:	- să se respecte legislația în vigoare;
Complexul Muzeal Național Neamț urmărește:	- să realizeze misiunea și viziunea instituției; - să crească nivelul de satisfacție a publicului vizitator; - să atragă un număr din ce în ce mai mare de vizitatori la unitățile din subordine; - să promoveze cât mai eficient imaginea și produsele culturale muzeale ale instituției
Publicul larg dorește:	- să beneficieze de produse culturale muzeale de calitate, atractive din punctul de vedere al informațiilor științifice; - să descopere motive noi de a petrece mai mult timp în instituțiile muzeale;

Personalul din subordine solicită:	- condiții favorabile de muncă; - climat motivațional; - sprijin în activitatea de perfecționare;
Comunitatea:	- formarea de buni cetățeni pe baza accesului la produse culturale muzeale de calitate; - existența unui comportament civilizat, implicarea eficientă a muzeelor în transmiterea unor norme de viață și comportament ale societății în ansamblul ei.

2.7. Nevoi identificate

Oferta de produse muzeale	- inițierea unor campanii de branding centrate pe Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni Piatra-Neamț, Muzeul Cetatea Neamț și Muzeul Memorial „Ion Creangă” Humulești; - creșterea numărului de materiale de promovare, inclusiv a celor gratuite; - organizarea unor expoziții cu mare impact la public; - diversificarea serviciilor culturale.
Resurse umane	- întregirea numărului optim de angajați calificați; - anularea fluctuației de personal la anumite unități muzeale datorată pensionărilor; - oferirea de mijloace de recreere pentru a obține disponibilitatea pentru lucrul în condiții de program prelungit; - încadrarea la nivel optim cu personal de specialitate;
Resurse financiare și materiale	- reînființarea secției de Restaurare Conservare și acreditarea laboratorului de restaurare; - reamenajarea expoziției permanente a Muzeului de Istorie și Arheologie PN; - pregătirea pentru realizarea proiectului de restaurare a clădirii Muzeului de Istorie Bicăz;

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

Complexul Muzeal Național Neamț se înscrie în categoria celor mai prestigioase instituții de profil din România. Contribuția sa la cercetarea, conservarea, restaurarea, gestionarea, evidența și valorificarea patrimoniului istoric și arheologic din estul țării este absolut remarcabilă, așa după cum este și activitatea sa cultural-educativă. Grație

sprijinului Consiliului Județean Neamț și documentației justificative înaintea Ministerului Culturii de către conducerea și specialiștii instituției noastre, în baza hotărârii adoptate de Guvernul României în ședința din data de 26 martie a.c., publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 273/1.IV.2020, respectiv HG nr. 245, a fost acordată titulatura de muzeu de importanță națională Complexului Muzeal Județean Neamț și totodată s-a aprobat schimbarea denumirii acestuia în Complexul Muzeal Național Neamț.

Activitatea instituției a fost mediatizată în:

- ✓ peste 230 de apariții și citări în literatura și presa de specialitate;
- ✓ aprox. 450 de apariții în presa locală și națională, scrisă și on-line;
- ✓ cca. 185 de comunicate de presă;
- ✓ cca. 135 de știri televizate și interviuri.

Materialele publicitare s-au concretizat în peste 2.600 de afișe, 6.000 invitații, 150 diplome aniversare.

Pentru îmbunătățirea promovării/activități de PR/de strategii media, am realizat:

- ✓ Acțiuni organizatorice:
 - actualizarea site-ului instituției, contract de mentenanță site WEB;
- ✓ Acțiuni administrative:
 - ședințe operative cu șefii de secții în vederea bunei organizări a activităților;
 - îmbunătățirea Sistemului de control managerial intern, elaborarea de proceduri;
 - identificarea riscurilor în cadrul Complexului Muzeal Național Neamț.
- ✓ Documentare în vederea promovării acțiunilor culturale ale muzeului:
 - completarea bazei de date a presei scrise și audio-vizualului;
 - diseminarea informațiilor prin intermediul comunicatelor de presă;
- ✓ Vernisări expoziționale, inaugurări și lansări de carte - toate manifestările au avut organizate activități de deschidere, cu gratuitate pentru publicul participant..
- ✓ Branding:
 - continuarea publicării unor cataloage, în regie proprie, pentru o parte a expozițiilor.
 - personalizarea unor produse;
- ✓ Zile de vizitare gratuită:
 - 15 ianuarie – Ziua Culturii Naționale;
 - 18 mai – Ziua Internațională a Muzeelor;
 - 1 iunie – Ziua Copilului;
 - Zilele Cetății Neamț;
 - 1 Decembrie – Ziua Națională a României;
 - Zilele „Ion Creangă”.
- ✓ Tipărirea de bilete, vederi, pliante:
 - la toate secțiile, în funcție de epuizarea stocurilor și existența fondurilor.
- ✓ Găzduirea de evenimente culturale, altele decât cele ale muzeului: în perioada raportată, Complexul Muzeal Național Neamț a găzduit, suplimentar, peste 45 activități culturale notabile (expoziții temporare și lansări de carte).

Din punctul nostru de vedere, cunoașterea activității instituției de către comunitatea locală poate fi mai eficient asigurată prin:

- realizarea parteneriatelor cu operatorii de turism, în scopul cunoașterii ofertei culturale a muzeelor și atragerii de noi potențiali vizitatori;
- realizarea unor panouri publicitare, amplasate în instituții și locuri publice;
- realizarea și difuzarea constantă a unor spoturi publicitare de promovare a patrimoniului cultural național administrat de către instituție;
- întocmirea de albume/broșuri cu specific turistic ale județului;
- actualizarea pliantelor de popularizare și prezentare a unităților muzeale;
- diversificarea produselor oferite spre vânzare la standurile muzeelor;
- rezervarea de spații de publicitate pentru unitățile și activitățile instituției în mijloace mass-media la nivel național.
- colaborare cu administrațiile publice locale și instituțiile descentralizate ale statului în scopul realizării unor proiecte comune cu specific cultural.

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

Analizând rapoartele anuale, rezultă că instituția noastră a realizat în 2018-2020 un maxim de 90 de manifestări culturale/an, care au atras o medie de peste 290.000 beneficiari culturali/an. Pentru anul 2020, dată fiind situația pandemică, raportarea de față are ca limită doar cca. 30.000 vizitatori, realizarea proiectelor culturale fiind drastic limitată și diminuată.

În perioada supusă analizei, au fost completate chestionare de satisfacție de către vizitatori, dar nu au fost realizate studii propriu-zise de segmentare a pieței. La nivelul Complexului Muzeal Național Neamț beneficiarii ținută ai expozițiilor temporare și a celor permanente rămân în continuare școlarii și elevii din învățământul preuniversitar, publicul matur fiind activ prezent pe durata concediilor de odihnă din timpul verii și la acțiunile culturale științifice (colocvii, simpozioane, expoziții pe teme istorice și artistice), funcție și de specificul muzeelor.

Există în mod constant câteva vârfuri de interes – luna mai (Ziua/Noaptea internațională a Muzeelor, Târgul Meșterilor Populari – Lada cu zestre), evenimentele lunii iulie (Zilele Cetății Neamț), precum și o serie de expoziții temporare cu piese din categoria tezaur. Discutând de profilul beneficiarului actual, constatăm o prezență masivă a tinerilor, reprezentați în special de elevi, urmași de participanții la diverse evenimente de anvergură sau pedagogie muzeală (Ateliere de Arheologie Experimentală; Muzee și Școli), un public specializat (18%) și doar o medie de 24 % de public de peste 20 de ani. În privința publicului străin, se constată o medie de 10%, axată în special pe unități muzeale precum – Muzeul Cetatea Neamț, Muzeul Memorial "Ion Creangă" Humulești și Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni.

✓ Măsurători cantitative

- În 2018: total vizitatori 327.477, dintre care 286.052 cu plată și 41.425 gratuit.
- În 2019: total vizitatori 292.276, dintre care 250.198 cu plată și 42.078 gratuit.
- În 2020: total vizitatori 23.674, dintre care 21.389 cu plată și 2.285 gratuit (pe perioada stării de urgență – martie-iunie – nu s-au putut efectua activități cu public, nu s-au admis vizitatori).

✓ Măsurători calitative: împărțirea procentuală a vizitatorilor:

Nr. crt.	Locația	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)
1.	MIAPN	3,83	(închis din august) 1,76	Predat constructorului din mai pentru reabilitare
2.	MAECPN	3,33	2,82	0,05
3.	MSNPN	2,29	1,57	0,02
4.	MAPN	2,61	2,16	0,03
5.	MEPN	1,31	1,51	0,02
6.	MMCHPN	0,54	0,49	0,01
7.	MCDPN	5,05	1,72	0,02
8.	GLVPN	0,60	0,71	0,01
9.	MIB	-	-	-
10.	MMICH	30,08	33,20	0,33
11.	MIETN	0,78	0,55	0,02
12.	CMVMTN	0,61	0,50	0,01
13.	MCNTN	45,87	48,88	0,47
14.	MIR	1,01	0,73	0,02
15.	MSNR	1,08	1,08	0,02
16.	MAR	0,95	0,71	0,01



✓ Analiză gratuită:

Beneficiarii gratuităților au fost îndeosebi copiii din școlile speciale, cu gratuitate la cerere, restul fiind persoane oficiale, parteneri media, persoane adulte și participanți la activitățile organizate.

Pentru perioada 2021-2024 dorim să mărim numărul de beneficiari culturali. Astfel, având în vedere continuarea stării de alertă, restaurarea Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț și reorganizările propuse a fi realizate, considerăm că numărul de beneficiari se va cifra în jurul valorii de 100.000 în 2021, 150.000 în 2022, 250.000 în 2023 și ușor peste 300.000 în 2024. Aceste cifre se explică prin:

- 2021 – scăderea numărului de vizitatori se datorează lucrărilor de restaurare de la Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra Neamț și stării de alertă;
- 2022 – creșterea față de anul precedent se explică prin probabila relaxare treptată a situației pandemice și revenirea la condițiile normale de activitate;
- 2023-2024 – creșterea numărului de vizitatori se va datora spațiilor nou create pentru expozițiile permanente și temporare, precum și calendarului cultural anual.

5. Grupurile țintă ale activității instituției pe termen scurt/mediu;

Beneficiarii țintă ai activităților instituției vor fi, în continuare elevii, dirijați spre muzee prin intermediul școlilor. Aceștia condiționează vizitarea muzeelor și/sau

participarea la diversele manifestări de: costul biletului de intrare, relevanța acțiunii culturale, perioada de desfășurare a acțiunii culturale, gradul de satisfacție și mediatizarea evenimentului.

Conform datelor Centrului de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, procentul de utilizatori ai serviciilor oferite de muzee se situează la aproximativ 15% din populație. Un aspect la fel de important este mediul din care provin vizitatorii – în special cel urban. Non-participarea la manifestările propuse de muzeu se datorează aceluiași motive care se întâlnesc la nivel național: non-vizitatorul de muzee și expoziții nu este atras de activitățile culturale de tip elitist, nefrecventând nici alte instituții culturale; locuiește într-un oraș mic, deci una din explicațiile non-frecventării culturii înalte este nivelul scăzut al infrastructurii culturale; lipsa infrastructurii poate sta și la baza neacordării de bani pentru activitățile culturale. În schimb, acesta utilizează în mod frecvent internetul, de obicei mai mult de o oră pe zi. Pe lângă utilizarea internetului, în timpul liber acest segment al respondenților ascultă muzică. Este absolventul unor studii medii (gimnaziu sau școală profesională) și chiar superioare (care însă nu-i acordă statutul și veniturile studiilor). Pe de altă parte, non-participarea la activități culturale de tip elitist poate fi explicată prin însăși natura acestora – activitățile culturale de tip elitist fiind îndreptate spre un public relativ restrâns, cu un nivel de educație și venit mediu și mare.

Pentru creșterea numărului de beneficiari, în perioada 2021-2024 vizăm:

- pe termen scurt: atragerea către activități elitiste a consumatorilor din mediul urban cu potențial ridicat pentru evenimentele așa-zis "de masă" și a unei mici părți a non-consumatorilor din mediul rural, cu un ușor potențial pentru evenimentele așa-zis "de masă";
- pe termen lung: atragerea unei părți a non-consumatorilor din mediul rural, cu un ușor potențial pentru evenimentele așa-zis "de masă", precum și a celor din mediile urban și rural, fără potențial identificat.

6. Profilul beneficiarului actual.

Publicul larg: 90%; Specialiști: 18%; Tineri (în special elevi): 62%; public internațional: 10%.

Statistică privind numărul de vizitatori pentru perioada raportată

Nr. crt.	2018			2019			2020		
	cu taxă	fără taxă	Total	cu taxă	fără taxă	Total	cu taxă	fără taxă	Total
Total	286.052	41.425	327.477	250.198	42078	292.276	21.389	2285	23674

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. Analiza programelor și proiectelor instituției;

Gestiunea și evidența patrimoniului

Patrimoniul instituției, constituit din 24 de sedii și anexe ale unităților componente, peste 350.000 de piese din categoria bunurilor muzeale mobile și un număr important de obiecte de inventar folosite în mod curent, au impus o activitate extrem de complexă, căreia conducerea și salariații i-au acordat o atenție permanentă.

✓ Situația bunurilor de patrimoniu inventariate la 31.12.2018 era următoarea:

Unitatea muzeală	Număr piese
------------------	-------------

MIAPN + MAEC	71.591
MSNPN	55.438
MAPN	2.236
MEPN	5.010
MMCHPN	1.193
MCDPN	nu are gestiune proprie; piese din inventarul MIAPN
GALVPN	-
MIETN	5.431
MCNTN	424
MMICH	281
CMVMTN	95
MIB	8.103
MIR	152.096
MAR	940
MSNR	32.716
Total general	335.553



✓ Bunuri culturale clasate

Simpla situație statistică a bunurilor clasate sau clasabile nu reflectă valoarea instituției muzeale în ansamblu, pentru interpretarea corectă a datelor trebuind să se țină seama de faptul că patrimoniul administrat de unitățile componente ale Complexului Muzeal Național Neamț este inegal ca valoare și distribuție. Până la sfârșitul anului 2018 au fost întocmite și depuse spre aprobare documentațiile pentru circa 4.200 de piese, pentru 70% dintre acestea fiind deja emise ordine de clasare.

Unitate muzeală	Număr piese	Piese clasate la data de 31.12.2018	
		Tezaur	Fond
MIAPN + MAEC	71.591	1447	549
MSNPN	55.438	12	261
MAPN	2.236	53	7
MEPN	5.010	55	54
MMCHPN	1.193	31	4
MCDPN	Nu are gestiune proprie; piese în inventarul MIAPN	-	-
GALVPN	-	-	-
MIETN	5.431	3	61
MCNTN	424	-	-
MMICH	281	-	-
CMVMTN	95	-	-
MIB	8.103	-	7
MIR	152.096	244	79
MAR	940	-	-
MSNR	32.716	16	88
Total	335.553	Total: 2.971	

- ✓ Bunuri culturale pentru care s-a inițiat și se va iniția procedura de clasare

Prioritare la întocmirea documentațiilor de clasare au fost domeniile pentru care instituția are angajați experți acreditați (pentru domeniile istorie și arheologie: preistorie, istorie veche, numismatică, istorie modernă, istorie contemporană, pentru științele naturii – botanică, paleontologie; pentru bunuri cu valoare etnografică, pentru artă). Corelând situația bunurilor culturale aflate în curs de clasare cu cea a pieselor deja incluse în categoriile juridice ale patrimoniului cultural, remarcăm că la unele dintre unități (Muzeul de Științele Naturii Piatra-Neamț, Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni-Piatra-Neamț, Muzeul de Etnografie Piatra-Neamț) procesul realizării documentațiilor de clasare este finalizat în proporție de peste 90 %.

În perioada 2014-2016 nu au mai fost trimise dosare de clasare pentru bunurile de patrimoniu ale Complexului Muzeal Județean Neamț, întrucât până la acel moment nu fuseseră emise ordine de clasare pentru piesele trimise în perioada 2010-2014. Reluarea activității de clasare s-a axat în ultimii trei ani pe colecția de numismatică a Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț, dată fiind importanța acesteia.

Unitatea muzeală	Piese susceptibile de clasare în categoriile juridice fond și tezaur	Piese pentru care s-a inițiat procedura de clasare
MIAPN	6.000	1.600
MSNPN	350	100
MEPN	300	70
MAPN	251	-
MMCHPN	100	50
MIETN	100	-
MIR	200	-
Total	2.696	1.720

Ca activități, în cadrul acestui program s-au avut în vedere:

- realizarea inventarelor periodice pentru bunurile intrate anterior în proprietatea muzeelor;
- informatizarea registrelor de inventar, actualizarea registrului electronic;
- expertizarea și evaluarea bunurilor propuse pentru inventariere;
- alcătuirea inventarelor pentru bunurile descoperite în cadrul șantierelor arheologice;
- includerea în registrele de inventar a obiectelor rezultate din cercetările recente, donații și achiziții;
- alcătuirea inventarelor de sală pentru expozițiile permanente și depozite;
- întocmirea fișelor analitice de evidență; întocmirea fișelor de restaurare;
- întocmirea fișelor de conservare pentru bunurile care au fost sau sunt incluse în expoziții naționale și internaționale;
- selectarea și întocmirea documentației de clasare pentru bunurile muzeale din categoriile Tezaur și Fond ale Patrimoniului Cultural Național;
- completarea fișelor statistice și transmiterea acestora către Institutul Național de Statistică; întocmirea documentației de acreditare a muzeelor subordonate.

Pe unități muzeale, inventarul bunurilor imobile relevă:

Nr. crt.	Unitatea muzeală	Nr. și categoria imobilelor administrate	Suprafață expunere	Suprafață depozite
1.	MIAPN	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-B-10560); 1 anexă	1.015 mp	170 mp
2.	MCPN	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-B-10573); 2 anexe	300 mp	110 mp
3.	MSNP	1 sediu; o anexă	252 mp	48 mp
4.	MAPN	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-B-10566)	478 mp	88 mp
5.	MEPN	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-B-10568)	107 mp	10 mp
6.	MMCHPN	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-B-10565); 1 anexă	110 mp	24 mp
7.	ECDPN	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-A-10567)	95 mp	-
8.	GALVPN	1 sediu	80 mp	9 mp
9.	MIETN	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-B-10712); 2 anexe	495 mp	30 mp
10.	MCNTN	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-A-10707); 2 anexe	1.200 mp	120 mp
11.	MMICH	1 sediu, monument istoric (NT-IV-m-A-10763); 1 anexă	76 mp	16 mp
12.	CMVMTN	1 sediu, monument istoric (NT-IV-m-B-10769)	54 mp	6 mp
13.	MIB	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-B-10588)	131 mp	50 mp
14.	MIR	1 sediu expoziția permanentă, monument istoric (NT-II-m-B-10660);	690 mp	220 mp
		1 sediu administrativ, monument istoric (NT-II-m-B-10659); 1 anexă	75 mp	200 mp
15.	MAR	1 sediu, monument istoric (NT-II-m-B-10663)	170 mp	45 mp
16.	MSNR	funcționează în spațiu închiriat	265 mp	80 mp

Pentru buna gestionare a patrimoniului au fost menținute/reactualizate contractele externalizare de pază încheiate pentru Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț, respectiv paza Muzeului Cetatea Neamț.

Pentru monitorizarea constantă a unităților subordonate s-a reactualizat contractul de prestări servicii monitorizare, respectiv pentru sistemele de supraveghere video.

Ca administratori ai unor importante monumente istorice, clasate în categoriile A și B ca importanță, în Lista Monumentelor Istorice, ne-a revenit astfel obligația permanentă de a stabili prioritățile care se impun în ceea ce privește lucrările de restaurare, punere în valoare și revitalizare a monumentelor, ansamblurilor și siturilor istorice, pornind de la rolul pe care acestea îl au în conștiința publică și de la posibilitățile de inserție socială în ansamblurile locuite care înglobează rețele viabile

de transporturi și servicii (mai ales turistice), care pot garanta posibilități eficiente de atragere a publicului și de amortizare rapidă a cheltuielilor.

Soluțiile de îmbunătățire a spațiilor muzeale în perioada raportată au vizat:

- reparații interioare la Muzeul de Științe Naturale Piatra-Neamț;
- verificarea permanentă a centralelor termice;
- derularea contractului pentru evaluarea riscurilor clădirilor;
- încheierea contractului de prestări servicii pentru întreținerea și monitorizarea clădirii Muzeului de Istorie Bicăz;
- întreținerea constantă a împrejurimii Muzeului Memorial „Ion Creangă” Humulești;
- lucrări de întreținere la corpurile A și B ale Muzeului de Istorie Roman;



Referitor la găsirea unor soluții pentru impermeabilizarea spațiilor muzeale de la Cetatea Neamț – ne-au fost puse la dispoziție (oct.- nov. 2019) spre consultare de către DIRECȚIA DE DEZVOLTARE TURISTICĂ ȘI GUVERNANȚĂ CORPORATIVĂ din cadrul Consiliului Județean Neamț documentațiile (DALI+SF+Studii de fundamentare) aferente proiectului ”Protecție împotriva infiltrațiilor de apă în ziduri și spații muzeale la Cetatea Neamț, suplimentarea grupurilor sanitare, extinderea traseului muzeal, realizarea unor amenajări pentru persoane cu dizabilități și pentru îndeplinirea cerințelor privind securitatea la incendiu” în forma predată și susținută la Ministerul Culturii de către proiectant, în vederea ameliorării situației stării de conservare a monumentului istoric categoria A, Muzeul Cetatea Neamț, față de care am prezentat observațiile Complexului Muzeal Național Neamț în ceea ce privește intervențiile și soluțiile care ar fi necesar a fi implementate prin acest proiect.

În funcție de disponibilitățile financiare vom acorda în permanență atenția cuvenită formării profesionale continue a specialiștilor în domeniul protejării patrimoniului cultural imobil, întrucât instituția se situează în perimetrul deficitar al repartizării zonale la nivel de țară în ceea ce privește acoperirea cu experți de patrimoniu.

Deși nu avem încă în județ nici un monument înscris în Lista patrimoniului mondial, prin activitățile derulate am încercat să creștem gradul de conștientizare în rândul cetățenilor a importanței deosebite pe care unele dintre monumentele pe care le administrăm îl au în legitimarea locului pe care România îl are în lume, dacă ar fi să ne referim numai la Primul Muzeu de Artă Eneolitică Cucuteni din România, din Piatra-Neamț, Muzeul Memorial „Ion Creangă” din Humulești sau la Cetatea Neamț din Tg. Neamț.

Nu sunt semnalate aici reparațiile obișnuite, de mai mică amploare, care au fost realizate anual la unitățile subordonate ale instituției.

✓ Patrimoniul cultural imaterial

Activitățile legate de conservarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural imaterial au vizat, în ceea ce ne privește, prin organizarea anuală a Festivalului de Artă Populară – Lada cu zestre, promovarea artizanatului și a tuturor celorlalte forme de exprimare a tradițiilor culturale identitare, care trebuie susținute în scopul reînserției în cotidian ca elemente ale modului de viață comunitar, în foarte strânsă legătură cu modalitățile de derulare a turismului cultural.

✓ Protecția patrimoniului

Constituie o activitate deosebit de laborioasă. Sediile muzeale și anexele se confruntă, fără excepție, cu mari probleme de întreținere, vechimea și degradarea datorată factorilor atmosferici și uzurii impunând intervenții permanente.

De-a lungul întregii perioade raportate a rămas în continuare încheis Muzeul de Istorie Bicăz. Demersurile anterioare de reabilitare, respectiv întreaga noastră colaborare pentru derularea în cele mai bune condiții a proiectului Consiliului Județean Neamț "Conservarea, proiectarea și promovarea Muzeului de Istorie Bicăz" în cadrul Programului Operațional Regional 2014-2020, Axa prioritară 5 – Îmbunătățirea mediului urban și conservarea, protecția și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural, Prioritatea de investiții 5.1. – Conservarea, protejarea, promovarea și dezvoltarea patrimoniului natural și cultural, nu au găsit răspuns din partea unor potențiali aplicanți pentru realizarea lucrărilor.

Totodată, prin adresa cu nr. 15646/24.07.2019, Consiliul Județean Neamț, ne-a adus la cunoștință faptul că U.A.T. Județul Neamț, prin Consiliul Județean Neamț, implementează proiectul "Conservarea, protejarea și promovarea Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț" cod SMIS 116527, proiect finanțat prin Programul Operațional Regional 2014-2020, Axa Prioritate de Investiție 5.1 – Conservarea, protejarea, promovarea și dezvoltarea patrimoniului natural și cultural.

Ca atare, am fost informați că, pentru proiectul mai sus menționat, a fost semnat contractul de proiectare și execuție lucrări nr. 14314/19.07.2019 – 592/22.07.2019, cu asocierea S.C. LEMAR INDUSTRIES S.R.L. (lider de asociere) cu sediul în Piatra-Neamț, Aleea Tiparului nr. 78 și S.C. TOPOPREST S.R.L. (asociat), cu sediul în Piatra-Neamț, B-dul Dacia nr. 6A, reprezentată prin d-nul Marius Constantin Leuștean, având funcția de administrator, în calitate de Executant.

Conform art. 6.2. al contractului de mai sus, "Durata contractului se compune din: 4 luni, durata de proiectare, începând cu data semnării contractului de către ambele părți și 24 luni de perioadă de execuție a lucrărilor, începând cu data primirii ordinului de începere a lucrărilor".

Pentru buna desfășurare a activităților contractului, privind elaborarea documentațiilor tehnico-economice – faza proiect tehnic (P.T.) și execuția lucrărilor de construcții ni s-a recomandat sistarea activității Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra Neamț în cel mai scurt timp posibil, respectiv pregătirea spațiului pentru începerea lucrărilor de construcții.

Date fiind cele menționate anterior, pentru a asigura patrimoniul cultural național pe care îl administrăm, pentru perioada necesară implementării proiectului de reabilitare a clăzii muzeului (24 luni), am identificat un spațiu provizoriu de depozitare, care întrunește condițiile solicitate de normativele de conservare, protejare a patrimoniului, la S.C. ROCOM INVEST S.R.L. din localitatea Izvoare, com. Dumbrava Roșie, jud. Neamț.

Am adresat solicitarea către Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor de a-și expune punctul de vedere și de a aviza relocarea temporară a patrimoniului din Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț în perioada derulării proiectului "Conservarea, protejarea și promovarea Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț" cod SMIS 116527, obținând aviz favorabil.

Pentru acest spațiu am derulat demersurile de încheiere a unor contracte de închiriere spațiu depozit cu S.C. ROCOM INVEST S.R.L., de mentenanță la sistemul

de avertizare incendiu și antiefracție, respectiv supraveghere video, cu S.C. COCKTAIL TEAM S.R.L., precum și un contract de pază a depozitului de la Izvoare cu S.C. SILGUARD ENA S.R.L.



✓ Restaurarea și conservarea patrimoniului mobil

Concomitent cu lucrările de întreținere și reparații curente a patrimoniului imobil, la care salariații celor trei laboratoare de la Piatra-Neamț și Roman și-au adus o importantă contribuție, s-au conservat și restaurat un număr semnificativ de obiecte rezultate din cercetări arheologice, donații și achiziții, precum și numeroase piese din vechile colecții aflate în depozite și expoziții. Față de numărul specialiștilor care deservește acest domeniu, volumul de muncă depus de restauratori și conservatori a fost remarcabil. Au fost de asemenea reabilitate depozitele de arheologie și istorie modernă de pe lângă Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț.

✓ Asigurarea și paza bunurilor

Aproximativ 10% din totalul salariaților instituției reprezintă personalul de pază și supraveghere propriu, pe lângă serviciile celor două formațiuni de la unitățile din Piatra-Neamț și Roman instituția beneficiind de colaborarea unor firme private care asigură paza Muzeului Cetatea Neamț și Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț.

Pe lângă personal, există sisteme antiefracție moderne, majoritatea montate în ultimii ani, cu ajutorul cărora sunt supravegheate aproape toate expozițiile și colecțiile, evitându-se pe cât posibil apariția unor evenimente neplăcute. Toate sediile muzeelor și o parte din piesele muzeale importante sunt asigurate la societățile de profil, conform legii.

Cât privește prevenirea și stingerea incendiilor, aceasta se desfășoară conform standardelor impuse de legislația în vigoare.

✓ Creșterea colecțiilor

Aceasta s-a realizat în principal prin:

- a. Piese rezultate din săpături și periegeze
- b. Colectări de materiale cu caracter științific
- c. Achiziții/Donații

Rapoartele anuale relevă faptul că fondurile existente nu au permis onorarea tuturor ofertelor făcute de către diverși deținători, achiziționarea depinzând, în mare parte, de apariția unor situații conjuncturale favorabile.

Investiții realizate

Alocațiile bugetare și veniturile proprii au permis realizarea, în ultimul deceniu, a unor lucrări absolut necesare.

✓ Cercetarea științifică

Potrivit activităților cuprinse în planul anual de cercetare, cât și solicitărilor venite din partea a diverși investitori, instituția a desfășurat numeroase investigații, din care a rezultat un patrimoniu excepțional și informații de valoare, care vor contribui la o mai bună cunoaștere a trecutului zonei. Au fost întreprinse:

- a. Cercetări arheologice
 - Săpături sistematice

- Săpături preventive
- Supravegheri
- Constatări
- Periegeze
- b. Granturi cu caracter arheologic
- c. Cercetări cu caracter paleontologic
- d. Cercetări cu caracter biologic



Valorificarea cercetării științifice și a patrimoniului administrat

A fost realizată prin mijloacele specifice aflate la îndemâna specialiștilor din sistem, după cum urmează:

✓ Comunicări științifice (altele decât conservare-restaurare)

Serviciul/ biroul	Nr. de comunicări în județ și în alte instituții din țară/ străinătate		
	2018	2019	2020
Secția Muzeală I	8	26	9
Secția Muzeală II	6	19	5
Secția Muzeală III	15	52	7
Secția Muzeală IV	10	46	4
Centrul de Cercetare a Culturii Cucuteni	15	37	11

Valorificarea cercetărilor arheologice preventive, a supravegheților arheologice și a periegezelor realizate în perioada raportată: prin articole – 127, comunicări – 316, rapoarte de cercetare – 108.

- Prin participări la alte sesiuni științifice din țară și străinătate;
- Întâlniri cu caracter cultural-științific de mai mică anvergură organizate în unitățile subordonate instituției;
- Valorificarea patrimoniului prin expoziții temporare – peste 50 anual;
- Valorificarea prin publicații – 16 volume.

Anul	Volume	Studii, articole, note, recenzii	Rapoarte de săpătură	Cataloage
2018	4	30	27	1
2019	3	75	28	2
2020	1	54	32	1

2. Concluzii:

Muzeul este un consistent operator cultural și educațional din țară, prin multitudinea și importanța expozițiilor temporare, prin creșterea ponderii activităților conexe acestora, cât și celor dedicate expunerii de bază. Este perceput ca important promotor cultural al județului, datorită, în mare parte, și diversității proiectelor culturale, precum și implicării instituției, în calitate de co-organizator și/sau partener, într-o serie de programe inițiate și/sau gestionate de alte entități – din mediul bugetar, ONG, privat. Toate acestea, la care se adaugă și organizarea evenimentelor așa-zis "de masă", sprijinirea unor unități din învățământul preșcolar și școlar în derularea unor

activități specifice lor, proiectele de pedagogie muzeală, au reprezentat factori de succes și, în aceeași măsură, elemente de valorizare socială.

În ceea ce privește informația pentru public, se simte nevoia unor cataloage de colecție, completarea sistemului informativ de la Muzeul Cetatea Neamț și Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni, precum și introducerea sistemelor audio-guide.

Perioada de management 2018-2020 a fost una de stabilitate pentru instituție. Anterior situației pandemice s-a înregistrat o păstrare a numărului de beneficiari culturali, cu o adecvare a programelor și proiectelor culturale, cu o concentrare a manifestărilor pe publicul local, regional și național, cu realizarea demersurilor pentru intrarea în reorganizare a unor imobile, cu o creștere a materialelor editate, de certă importanță științifică. Rămân însă de rezolvat o serie de probleme care necesită bugete mai mari, cel puțin în intervalul 2022-2024.

2.1. Reformularea mesajului, după caz;

Mesajul instituției nu trebuie reformulat, ci doar mai intens promovat. Este imperios necesar un studiu de piață profesionist, care să evidențieze recepția mesajului nostru în rândul consumatorilor culturali, precum și o mai bună adaptare a strategiei de marketing care să identifice produsele culturale cele mai bine receptate și posibil a fi vândute, evident în concordanță cu misiunea instituției și în condiții de preț acceptabile.

Instituția își dorește să promoveze cultura locală, regională, națională și internațională, pe domeniile de competență, încercând să devină unul dintre actorii sociali importanți (în privința educației, petrecerii timpului liber, valorizarea talentelor și a unor pasiuni etc.) – muzeul parte a mentalului colectiv al comunității.

Importanța colecțiilor, personalul calificat, locațiile deținute în administrare, diversitatea de produse culturale și specializări, sunt trăsături specifice ale acestei instituții, care fac din Complexul Muzeal Național Neamț o entitate unică, ce trebuie să fie ușor recognoscibilă tuturor. Cele patru puncte care trebuie atinse de mesaj (brand) sunt: Complexul Muzeal Național Neamț – colecții unicate, perene, mereu inedite și "despre tine".

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

În calitate de furnizor de produse și servicii culturale, managerul trebuie să-și stabilească o politică în domeniul calității pentru a corespunde exigențelor de orice natură în cadrul mereu diversificat al ofertei instituțiilor de cultură.

Realizarea produselor/serviciilor se va face astfel încât să se poată asigura o calitate care să satisfacă necesitățile și așteptările beneficiarilor/vizitatorilor, precum și cerințele legale și de reglementare în domeniul în care își desfășoară activitatea.

Principalele direcții (obiective) pentru îndeplinirea misiunii Complexului Muzeal Național Neamț vor fi: cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural local, regional și național, material și imaterial. În consecință, fiecare componentă trebuie tratată ca parte a unui întreg – produsele finale fiind păstrarea patrimoniului și educarea publicului prin mijloace specifice (expoziții permanente și temporare, seri muzeale, simpozioane, ateliere, festivaluri, târguri etc.), într-o manieră pluridisciplinară și/sau plurivalentă, abordându-se, evident, domeniile de competență: arheologie, istorie națională și internațională, memorialistică, etnografie, științele naturii și artă.

Concret, pentru următoarea perioadă de management, vizăm reabilitarea, restaurarea și reorganizarea unor clădiri și expoziții permanente, folosirea oportunităților privind completarea posturilor necesare și perfecționarea unei părți a personalului cu preponderență în zona de relații cu publicul, reorganizarea depozitelor, atelierelor de lucru și a laboratoarelor de restaurare-conservare, cercetarea patrimoniului propriu și îmbogățirea colecțiilor (prin cercetări de teren, achiziții, donații și transferuri), conservarea și restaurarea patrimoniului propriu și de la terți, susținerea unor manifestări muzeale diversificate și în concordanță cu specificul Complexului Muzeal Național Neamț și, nu în ultimul rând, valorificarea patrimoniului propriu sau împrumutat pentru satisfacerea unei game cât mai largi de gusturi culturale. Ținta tuturor acestor activități este ca muzeul să devină parte integrantă a mentalului colectiv al comunității pentru un public cât mai numeros, în special din zona de nord-est a României.

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

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

Complexul Muzeal Național Neamț funcționează ca instituție publică, cu personalitate juridică, sub autoritatea Consiliului Județean Neamț și își desfășoară activitatea în temeiul Legii muzeelor și colecțiilor publice nr. 311/2003 și Regulamentului de Organizare și Funcționare, precum și a Regulamentului de Ordine Interioară.

Complexul Muzeal Național Neamț este subordonat din punct de vedere științific și metodologic Direcției Patrimoniu Cultural din cadrul Ministerul Culturii.

Structura organizatorică și numărul de posturi sunt prevăzute în organigrama și statul de funcții ale instituției și se aprobă de către Consiliul Județean, în condițiile legii.

La nivelul anului 2020, în baza hotărârii adoptate de Guvernul României în ședința din data de 26 martie a.c., publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 273/1.IV.2020, respectiv HG nr. 245, a fost acordată titulatura de muzeu de importanță națională Complexului Muzeal Județean Neamț și totodată s-a aprobat schimbarea denumirii acestuia în Complexul Muzeal Național Neamț.

Imediat după publicarea Decretului de modificare a denumirii instituției, am solicitat, printr-o adresă, Consiliului Județean Neamț să opereze modificările convenite în cadrul Regulamentului de Organizare și Funcționare (aprobat prin H.C.J nr. 150/28.07.2016) și Regulamentului de Ordine Interioară al instituției (aprobat prin ședința de C.A. din 23.06.2016), procedând totodată la actualizarea Codului de conduită a personalului Complexului Muzeal Județean Neamț (stabilit prin Decizia nr. 6 din 07.02.2012 a Directorului CMJ Neamț), acestea stabilind și în prezent normele de conduită etică și profesională, respectiv principiile care trebuie respectate de către angajații instituției în vederea creșterii încrederii, autorității și prestigiului Complexului Muzeal Național Neamț.

Conducerea operativă a Complexului Muzeal Național Neamț s-a realizat în perioada raportată de către directorul-manager, în baza unui contract de management (945/57/15.01.2018), încheiat cu autoritatea (Consiliul Județean Neamț) în condițiile legii (pentru perioada 15.01.2018 – 15.01.2021). În exercitarea atribuțiilor sale directorul-manager a fost ajutat de directorii adjuncți și contabilul șef, precum și de către șefii de secții și servicii.

În coordonarea activității instituției directorul a fost ajutat de un Consiliu de Administrație ca organism deliberativ și asistat de un Consiliu Științific, ca organ consultativ, format din cercetători științifici și alți specialiști. Directorul instituției, în condițiile în care îndeplinește cerințele minime obligatorii, a fost președintele Consiliului Științific.

✓ Sinteza activității organismelor colegiale de conducere:

An	Consiliul de Administrație (nr. ședințe)	Consiliul Științific (nr. ședințe)
2018	Convocate/ Desfășurate - 7	2
2019	Convocate/ Desfășurate - 8	2
2020	Convocate/ Desfășurate - 4	1



În calitate de manager am răspuns de organizarea judicioasă a activității muzeale, de ținuta științifică și estetică a programelor instituției, de asigurarea integrității patrimoniului muzeal și punerea acestuia în valoare, de buna gospodărire a fondurilor și bazei materiale, de întocmirea și realizarea unor programe anuale și de perspectivă pentru activitatea muzeistică, astfel ca salariații să fie permanent antrenați în activități care să-i stimuleze din punct de vedere profesional.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

Pentru a pune în aplicare direcțiile de implementare a strategiei manageriale considerăm că este necesar de adresat autorității solicitarea de reorganizare a secțiilor pe domenii de activitate, eliminând criteriul teritorial, în paralel cu extinderea organigramei prin angajarea unui număr de specialiști, personal auxiliar și externalizarea unor servicii.

La Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț sunt necesare următoarele posturi: un *muzeograf debutant* (Preistorie/Mileniul I); 2 custozi sală; un *restaurator ceramică* și un *restaurator metal*; un *lăcătuș* mecanic, un *zugrav* și doi *paznici*.

La Centrul de Cercetare a Culturii Cucuteni Piatra-Neamț sunt necesare două posturi de *muzeograf debutant*. La Muzeul de Artă Piatra-Neamț sunt necesare două posturi: un *muzeograf* și un *supraveghetor*. Pentru muzeele din perimetrul Ansamblului Curtea Domnească sunt necesare trei posturi, un muzeograf, un gestionar custode, un *supraveghetor*.

La Muzeul Memorial Calistrat Hogaș în organigramă figurează în prezent doar un post de muzeograf, fiind necesară angajarea unui *gestionar-custode*, a unui *conservator* și a unui *supraveghetor*.

La Muzeul de Istorie Bicz, odată cu eventuala reabilitare a monumentului istoric și organizare a expoziției permanente sunt necesare trei posturi: un *muzeograf*, un *gestionar-custode* și un *îngrijitor*. La Muzeul de Istorie din Roman sunt necesare două posturi de *gestionar-custode*, un post de *restaurator*, un post de *zugrav*, un post de *îngrijitor*, un post de *paznic*.

La Muzeul de Artă Roman este necesar un post de *conservator* opere de artă.

Având în vedere importanța unităților muzeale din cadrul secției III Târgu Neamț, dar și numărul mare de vizitatori la obiective precum Muzeul Cetatea Neamț și Muzeul Memorial „Ion Creangă” Humulești, precum și pentru păstrarea și valorificarea patrimoniului existent este necesară completarea organigramei cu următoarele posturi: *muzeograf*, *gestionar custode* (Muzeul Memorial „Ion Creangă” Humulești); *gestionar custode* (Muzeul de Istorie și Etnografie Târgu Neamț); *muzeograf*, *gestionar custode* (Casa Memorială „Veronica Micle”), doi *îngrijitori* (Secția muzeală III).

Pe fondul organizării unor numeroase proiecte expoziționale interne și internaționale, în parteneriat sau colaborare cu instituții muzeale de prestigiu, deși am găsit mereu sprijinul necesar la departamentul juridic al Consiliului Județean Neamț, am fost atenționați de colaboratorii externi asupra necesității de a beneficia în cadrul organigramei și statutului funcții de un post propriu de *consilier/expert juridic* care să certifice legalitatea întocmirii documentațiilor specifice împrumuturilor de bunuri de patrimoniu cultural național, încheierii contractelor de prestări servicii cu specific arheologic, de expertiză pe bunuri de patrimoniu istorico-documentar, memorialistic sau opere de artă, cu deplină cunoaștere a legislației din domeniu muzeelor și culturii, motiv pentru care menținem solicitarea noastră de aprobare, în perioada imediat următoare, a înființării unui astfel de post în cadrul organigramei instituției pe care o administrăm.

De asemenea, va trebui asigurată perfecționarea și implementarea standardelor de control intern/managerial în scopul finalizării redactării procedurilor și aducerii la cunoștința celor interesați a prevederilor operaționale specifice domeniului muzeal.

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

Instituția figura la data de 15 ian. 2018 cu 101 posturi (dintre care 87 de posturi ocupate, respectiv 14 posturi vacante), în timp ce la 31 dec. a.c. se înregistra un număr de 104 posturi (86 de angajați, respectiv 18 posturi vacante), cele trei posturi suplimentare, aprobate de ordonatorul principal de credite (două posturi gestionar custode, un post de fotograf), fiind ocupate prin concurs în prima jumătate a anului 2019, odată cu aprobarea bugetului anual.

De-a lungul anului 2018 s-au emis decizii de încetare a contractului de muncă pentru doi angajați, pentru încheiere perioadă contract de muncă pe perioadă determinată (07.09.2018), respectiv pentru întrunirea condițiilor de ieșire la pensie anticipată (17.09.2018). Pentru alți doi angajați s-au emis decizii de încetare amiabilă a contractului de muncă, pe baza solicitărilor depuse la 23.07.2018, respectiv la 05.09.2018. Una dintre angajatele instituției a decedat în urma unei boli incurabile (16.10.2018).

Doi dintre angajații instituției au participat la cursuri de informare/training referitoare la modificările fiscale, respectiv prelucrarea datelor cu caractere personal.

Ca urmare a întrunirii condițiilor specifice, un număr de 24 de angajați au beneficiat de promovare în grad profesional superior, dintre care 14 persoane au promovat cf. HCJ nr. 68/26.04.2018 începând cu data de 01.05.2018, alte 7 persoane au promovat în treaptă profesională superioară începând cu data de 01.07. 2018, doi cercetători științifici au promovat cf. HCJ nr. 237/31.10.2018 la gradul de cercetător științific gr. III începând cu data de 01.11.2018, în timp ce un alt angajat a promovat începând cu data de 01.12.2018 de la funcția de gestionar debutant la funcția de gestionar-custode gr. II.

În urma promovării concursului organizat pentru ocuparea unui număr de posturi vacante, începând cu data de 15.11.2018 au fost angajate 4 persoane (muzeograf debutant, muncitor, muncitor/electrician, paznic, muncitor).

La nivelul anului 2019, Statul de funcții al instituției, aprobat ca anexă la H.C.J. nr. 271/19.12.2019, s-a mărit la 111 posturi, dintre care 11 posturi de conducere (director-manager, director adjunct științific, director adjunct marketing, contabil șef și 7 posturi șef serviciu), respectiv 100 posturi de execuție.

Urmare a celor trei concursuri organizate în data de 28.06.2019, 02.07.2019, respectiv 26.07.2019, au fost angajate 15 persoane începând cu data de 25.07.2019, respectiv 12.08.2019, după cum urmează: Muzeograf debutant, Fotograf debutant, Gestionar-custode, Gestionar-custode debutant, Gestionar-custode, Supraveghetor, Conservator II, Muncitor calificat I (mecanic instalator), Muncitor calificat II (electrician), Muzeograf, Gestionar-custode debutant, Muzeograf debutant, Muzeograf debutant, Gestionar custode debutant, Muzeograf II.

La nivelul anului 2020, cf. anexei la HCJ nr. 88/10.04.2020, instituția figura cu 112 posturi (97 de angajați, 15 posturi vacante), în luna aprilie 2020 un număr de patru angajați beneficiind de promovare în grad profesional superior, ca urmare a îndeplinirii condițiilor specifice (referent de specialitate gr. II, muzeograf gr. II, gestionar-custode gr. I și muzeograf gr. I). La data de 24.07.2020 a fost suspendat un contract de muncă pentru îngrijirea copilului până la 2 ani.

În următoarea etapă de management vom solicita alocarea unor sume corespunzătoare pentru pregătirea și atestarea profesională, cu atât mai mult cu cât, pentru anumite categorii de specialiști, instituția nu este încadrată în mod corespunzător, lipsa acestora îngreunând atât activitatea de bază, cât și evaluarea și clasarea bunurilor de patrimoniu.

Pentru perioada următoare este necesară perfecționarea:

- a. pentru funcții de execuție pe plan central:
 - cursuri și atestare restauratori și conservatori – 6 salariați;
- b. pentru funcții de execuție pe plan local:
 - perfecționare/atestare paznici – 10 salariați;
 - perfecționare gestionari-custozi – 10 salariați.
- c. alți salariați care vor urma cursuri de perfecționare la locul de muncă (referent, arhivist): - 2 persoane;
- d. pentru funcțiile de conducere (director-manager, directori adjuncți și contabil șef) participarea la cursuri de perfecționare poate fi condiționată doar de existența sumelor corespunzătoare instruirii și atestării, și de utilitatea cursurilor pentru buna desfășurare a activității din instituție.

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

Analiza utilizării spațiilor instituției în prezent se prezintă astfel:

- Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț - 100% (2018) respectiv 50% (din oct. 2019), predat constructorului în mai 2020 pentru reabilitare
- Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni Piatra-Neamț – 100%
- Muzeul de Artă Piatra Neamț – 100%
- Muzeul de Științe Naturale Piatra Neamț – 100%
- Muzeul de Etnografie Piatra Neamț – 100%
- Muzeul Memorial „Calistrat Hogaș” Piatra-Neamț – 100%
- Muzeul de Istorie Bicaz – 0%
- Muzeul Cetatea Neamț Tg. Neamț – 100%
- Muzeul Memorial „Ion Creangă” Humulești – 100%
- Casa Memorială „Veronica Micle” Tg. Neamț – 100%
- Muzeul de Istorie și etnografie Tg. Neamț – 100%

- Muzeul de Istorie Roman – 100%
- Muzeul de Artă Roman – 100%
- Muzeul de Științele Naturii Roman – 75%
- Muzeul Curtea Domnească: Pivnița I – II – 100%; (Turnul Clopotniță) – 100%;
- Galeriile de Artă „Lascăr Vorel” – 100%.



Propunerile noastre de îmbunătățire a spațiilor muzeale în perioada următoare urmăresc:

- ✓ La Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni
 - înlocuire centrale termice - 25 000 lei;
 - înlocuire tablou electric general - 10-15 000 lei;
 - înlocuire sistem supraveghere video - cel mai vechi din cadrul CMNN! - 10 000 lei
- ✓ la Curtea Domnească - Pivnița 1
 - înlocuire CT electrică - 5000 lei
- ✓ la Curtea Domnească - Pivnița 2
 - intervenție sistem încălzire - convectoare defecte ce ar trebui înlocuite cu panouri cu infraroșii - 10-15 000 lei
- ✓ la CD - Turn clopotniță
 - intervenție scara de acces turn (trebuie practic refăcută - cca 4000 lei;
 - fața semicirculară vitrină mare de înlocuit;
- ✓ la Muzeul de Artă Piatra-Neamț
 - înlocuirea integrală a țiglei – 350.000 lei ;
 - reparație chiller în vederea asigurării funcționării microclimat corespunzător;
 - achiziție aer condiționat mobil pentru spațiile expoziționale - cca 15 000 lei;
 - înlocuire pereți rigips - reconfigurare spațiu expozițional;
 - curățare/restaurare tapiserii
 - reparație gard exterior (spre CJ);
- ✓ la Galeriile de Artă Lascăr Vorel Piatra-Neamț
 - achiziție simeză - 10-15 000 lei;
 - refacere sistem iluminat - 10 000 lei;
 - refacere spații vitrate - eventual creare intrare separată - 20 000 lei;
- ✓ la Muzeul Memorial Calistrat Hogaș Piatra-Neamț
 - vopsitorie acoperiș
 - intervenție jgheaburi și burlane;
 - refacere poartă acces secundară;
 - vopsitorie/reparații gard metalic;
 - reparații chioșc - dușumea plus partea din spate;
- ✓ la Muzeul de Științe Naturale Piatra-Neamț
 - studiu fezabilitate/proiect mansardare?!
 - schimbarea sau repararea acoperișului prin înlocuirea materialului degradat;
 - anveloparea clădirii (izolarea acoperișului și a demisolului);
 - realizarea unui sistem de drenaj perimetral care să preia apa pluvială;
 - înlocuirea ferestrelor și a ușilor pentru creșterea eficienței energetice.
 - alee automobil în curtea interioară;
 - gard metalic și poartă - intervenție absolut necesară;
- ✓ la Muzeul Cetatea Neamț

- reamenajare sectoare expoziție de bază
- achiziție pubele noi;
- reparație pod acces;
- definitivare sistem electronic acces/emitere bilete;
- amenajare sală de conferințe și activități de pedagogie muzeală în fosta Sala a Domnițelor;
- montarea unor dispozitive electronice interactive;
- ✓ la Muzeul de Istorie și Etnografie Tg. Neamț
 - reparație fațadă/tubulatură de scurgere/preluare a apei pluviale;
 - reparație gard exterior pavilion etnografic;
 - crearea unui parc de reconstituire istorică și arheologie experimentală în curtea muzeului.
 - reamenajarea pavilionului etnografic.
 - mansardarea clădirii
 - montare sistem de supraveghere și dispozitive electronice interactive
 - amenajare alee de acces
- ✓ la Muzeul Memorial Ion Creangă Humulești
 - realizarea/amenajarea unui spațiu adecvat pentru personal;
 - refacere grup statuar preluat de la MIETN în vederea amplasării în curtea interioară de la MMICH;
 - reparații gard împrejmuitoare;
 - reamenajare grupuri sanitare;
 - reamenajare curte și spații verzi;
 - intervenție bust Ion Creangă;
 - refacere panouri expoziție de bază MMICH;
- ✓ la Muzeul de Istorie Roman
 - continuare refacere spații depozitare pentru eficientizarea păstrării materialului arheologic;
- ✓ la Muzeul de Artă Roman
 - intervenție acoperiș, fațadă;
 - realizare rafturi depozit piese muzeale;
 - achiziție parchet pentru săli expoziție de bază;
 - achiziție simeză etc.



În funcție de disponibilitățile financiare managerul va trebuie să acorde atenția cuvenită formării profesionale continue a specialiștilor în domeniul protejării patrimoniului cultural imobil, întrucât instituția se situează în perimetrul deficitar al repartizării zonale la nivel de țară în ceea ce privește acoperirea cu experți de patrimoniu.

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

După cum este stabilit prin Regulamentul de Organizare și Funcționare, conducerea operativă a Complexului Muzeal Național Neamț se realizează de către director, în baza unui contract de management, încheiat în condițiile legii. În luarea

deciziilor Directorul este ajutat de un Consiliu de Administrație, care este organ deliberativ de conducere.

Consiliul de Administrație este format din: director-manager – președinte al Consiliului de Administrație; directorul adjunct; contabilul șef; 2 reprezentanți ai Consiliului Județean Neamț; șefii de secții și specialiști din cadrul instituției. La ședințele Consiliului de Administrație participă și reprezentantul salariaților din instituție.

Directorul-manager ia toate măsurile necesare, dictate de împrejurări, în scopul bunei desfășurări a activității din instituție, acesta emițând decizii privind disciplina muncii, activitatea muzeală și de evidență a patrimoniului, activitatea cultural-educativă a personalului științific, activitatea administrativ-gospodărească și financiară, care sunt obligatorii pentru toate secțiile, compartimentele și întreg personalul din unitate.

Fiecare membru al Consiliului de Administrație are stabilite limitele de competență. În lipsa directorului, anumite responsabilități ale acestuia pot fi delegate pe bază de notă de serviciu sau decizie către directorul adjunct aflat în funcție.

La nivelul instituției este întocmită procedura operațională privind delegarea. Regulile delegării, de a căror respectare este responsabil în exclusivitate managerul care delegă atestă următoarele:

- nu se delegă sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit ori sarcini ce definesc postul de management;
- transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților care fac obiectul delegării, trebuie realizată în scris;
- managerul este obligat să creeze și să întrețină un climat propice manifestării persoanei delegate pe tot parcursul delegării;
- controlul trebuie axat cu prioritate – dacă nu în exclusivitate – pe rezultate, și nu pe maniera de obținere a acestora.

Mecanismul metodologic al utilizării delegării este structurat în mai multe etape și faze, după cum urmează: a) Pregătirea delegării în sensul de: - identificare a sarcinilor delegabile; - nominalizare a persoanei delegate; - obținere a acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare; - informare a colectivului din care face parte persoana delegată în legătură cu statutul dublu al acesteia – de subordonat, dar și de persoană desemnată să preia, prin delegare, unele sarcini, competențe și responsabilități ce revin managerului; - informarea și obținerea acordului de principiu al managerului amplasat pe un nivel ierarhic superior celui care delegă (faza necesară, în opinia noastră, din perspectiva fenomenului de dedublare a responsabilității). b) Transmiterea, în scris, către persoana delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă și a criteriilor de evaluare. O asemenea modalitate este necesară pentru a se evita interpretarea unor aspecte ce definesc delegarea ori neînțelegerea, de către persoana delegată a unora dintre acestea. c) Derularea efectivă a delegării, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate.

Delegarea către subordonat a responsabilității, odată cu sarcinile și competențele corespunzătoare, nu înseamnă că managerul care efectuează delegarea nu mai răspunde pentru îndeplinirea respectivelor sarcini, este necesar să se asigure în continuare un control din partea managerului asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către delegat. Pentru reușita folosirii acestei metode a delegării se recomandă să se

urmărească asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control, având în vedere că "suma acestora este permanent egală". Adică, pe măsură ce crește încrederea în subordonat se reduce controlul și invers. Orice exagerare în acest sens atrage efecte negative în aplicarea metodei. Spre exemplu, o prea mare încredere din partea managerului care realizează delegarea poate să scadă controlul, ceea ce poate atrage nerealizarea sarcinilor în mod corespunzător. Sau, dacă se intensifică procesul de control din partea managerului, subordonatul va simți că managerul nu are încredere în el, fiind tentat să-și reducă efortul pentru găsirea unor modalități eficiente de realizare a sarcinilor delegate.

Sarcinile delegabile sunt cele care în momentul în care se dorește folosirea metodei pot fi delegate unor subordonați, care dispun de toate cunoștințele și calitățile necesare îndeplinirii lor.

Sarcinile potențial delegabile sunt cele care reprezintă rațiunea creării postului respectiv, ele însă nu pot face obiectul delegării nici în momentul în care se dorește folosirea metodei, dar nici în viitor. Îndeplinirea acestor sarcini poate fi făcută numai de managerul care ocupă postul respectiv.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

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

1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție:

1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);

Finanțarea Complexului Muzeal Național Neamț se asigură din venituri proprii și subvenții de la bugetul local. Având în vedere cele afirmate anterior, bugetul de venituri și cheltuieli se poate analiza în întregime și separat pe cele două surse de finanțare.

Analiza bugetului de venituri și cheltuieli – total (cumulat din venituri proprii și subvenții) prezintă următoarele prevederi în perioada 2018-2020/ mii lei:

Anul	Total venituri	Total cheltuieli	Sold la 31.12 (diferența dintre venituri și cheltuieli)
2018	4.968	5.079	-111
2019	7.006	7.117	-111
2020	9.353	9.464	-111

Diferența cu minus dintre totalul veniturilor și totalul cheltuielilor reprezintă sumele prevăzute a fi utilizate din "excedentul" anilor anteriori.

I. Veniturile totale se compun din:

I.a. venituri proprii, cu următoarele prevederi /mii lei.

	2018	2019	2020
1.Venituri din concesiuni și închirieri	22	22	25
2.Venituri din valorificarea produselor din activitatea proprie	1	1	1
3.Alte venituri din prestări servicii și alte activități (prestări servicii arheologice, servicii evaluare bunuri culturale) etc.	100	100	245

4.Diverse venituri din taxe de intrare la muzee și vânzări la stand	2.137	2.897	3.275
Total venituri proprii	2.260	3.020	3.546
I.b. Subvenții	2.708	3.986	5.807

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

II. Cheltuielile totale se compun din:

II.a. Cheltuielile secțiunii de funcționare, cu următoarele prevederi /mii lei:

	2018	2019	2020
Cheltuieli de personal (cheltuieli cu salariile și indemnizațiile, cheltuieli cu asigurările și protecția socială, alte drepturi salariale)	3.085	4.658	7.445
Bunuri și servicii, diurne, delegații	897	1.230	1.213
Cheltuieli de întreținere (apă, energie, combustibil	389	411	360
Cheltuieli cu colaboratorii	495	469	211
Alte cheltuieli(vărsăminte la fd.pers.cu handicap)	39	80	77
Total cheltuieli de funcționare	4.905	6.848	9.306

II.b. Cheltuielile secțiunii de dezvoltare, cu următoarele prevederi /mii lei:

	2018	2019	2020
Cheltuieli de capital	174	269	158

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

Pentru a efectua o analiză a cheltuielilor efectuate în perioada 2018-2020 este necesară prezentarea contului de execuție pentru fiecare an și compararea prevederilor bugetare anuale cu execuția anuală.

2.1. Contul de execuție al instituției publice finanțate din venituri proprii și subvenții pentru perioada analizată (2018-2020) /mii lei

	2018	2019	2020 (17.12)
I. Total venituri încasate, din care:	4.285	6.221	7.362
1.Venituri din concesiuni și închirieri	4	19	23
2.Venituri din valorificarea produselor din activitatea proprie	1	1	1
3.Alte venituri din prestări servicii și alte activități (prestări servicii arheologice, transferuri, servicii evaluare bunuri culturale, donații în natură) etc.	132	118	99
4.Diverse venituri (taxe intrare muzee, vânzări la stand)	2.230	3.080	1.432
II. Subvenții încasate	1.918	3.003	5.807
III. Total cheltuieli (plăți) efectuate, din care:	4.285	6.221	7.362
1. Cheltuieli de personal (salarii, indemnizații, asigurări sociale, alte drepturi salariale)	2.989	4.433	6.148

2. Cheltuieli materiale (apă, energie, combustibil, materiale consumabile și alte cheltuieli de funcționare)	850	1.191	1.021
3.Cheltuieli cu colaboratorii (inclusiv asigurări)	258	298	87
4.Alte cheltuieli(vărsăminte la fd.pers.cu handicap)	31	65	76
5.Cheltuieli de capital	157	234	30
Excedent (+)/deficit (-)	0	0	0

2.2. Analiza comparativă a cheltuielilor realizate

Analizând structura cheltuielilor efective se observă următoarele ponderi în totalul cheltuielilor: %

	2018	2019	2020
Pondere cheltuieli de personal	69,75	71,25	83,50
Pondere cheltuieli materiale (de funcționare)	19,83	19,14	13,89
Pondere cheltuieli cu colaboratorii (manifestări culturale)	6,03	4,80	1,18
Pondere cheltuieli de capital	0,73	1,05	1,03

Se observă că ponderea cea mai mare în totalul cheltuielilor o reprezintă cheltuielile de personal (69%-71%), cheltuielile de întreținere și funcționare (19%-28%), iar ponderea cheltuielilor cu colaboratorii pentru manifestări culturale este în scădere de la 6,03% în 2018 la 0,85% în 2020.

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

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

Gradul de realizare al veniturilor proprii ale instituției în raport cu propunerile bugetare se prezintă astfel:

Categorii de venituri	2018	2019	2020
1.Venituri din concesiuni și închirieri	18,18	86,36	92
2.Venituri din valorificarea produselor din producția proprie	100	100	100
3.Alte venituri din prestări servicii, servicii de evaluare, supravegheri arheologice	132	118	40,40
4.Diverse venituri (taxe intrare, vânzări la stand)	104,35	106,31	89,25

Veniturile proprii au fost realizate în proporții cuprinse între 40,4% și 132% în anii 2018- 2020 și au fost utilizate pentru acoperirea următoarelor cheltuieli:

Anul 2018

- 50% din totalul plăților la salarii;
- 83,88% din totalul plăților la cheltuieli materiale și de întreținere;
- 100% din totalul plăților la cheltuieli de capital;

Anul 2019

- 20,39% din totalul plăților la salarii;
- 72,65% din totalul plăților la materiale;
- 100% din totalul plăților la cheltuieli de capital;

Anul 2020

- 13,66% din total plăți la salarii;
- 81,15 % din total plăți la materiale;
- 100% din total plăți la cheltuieli de capital.

Veniturile proprii au înregistrat următoarea evoluție, astfel:

- diverse venituri (taxe intrare, vânzări stand) au crescut față de prevederi în anii 2018 (104,35%) și 2019 (106,31%), urmând să scadă în 2020 (89,25%) ca urmare a măsurilor impuse din cauza pandemiei;
- veniturile din prestări servicii (supravegheri arheologice, taxe evenimente) au scăzut față de prevederi de la 132% în anul 2018 la 40,40% în anul 2020, din aceleași cauze datorate pandemiei.



Evoluția încasărilor de venituri proprii se prezintă astfel: /mii lei

	2018	2019	2020
Bilete cu preț redus, bilete cu preț întreg	2.183	3.040	1.416
Vânzări la stand	47	40	16
Taxe evenimente, taxe filmare	15	4	9
Venituri din supravegheri arheologice și evaluare bunuri	117	114	99

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

Veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției sunt cele realizate din vânzări produse finite, realizate din producția proprie și venituri din concesiuni și închirieri. În perioada 2018-2020 evoluția acestor venituri înregistrează un grad de realizare, astfel:

	2018	2019	2020
Venituri din concesiuni și închirieri	4	19	23
Venituri realizate din vânzări produse finite realizate din producție proprie	1	1	0

3.3. Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu autoritățile publice locale;

Veniturile realizate din contribuția Municipiului Piatra-Neamț la organizarea "Târgului Meșterilor Populari/ Lada cu Zestre" prezintă următoarea evoluție: /mii lei

	2018	2019	2020
Venituri din transferuri monetare, altele decât subvenții	15	15	0

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

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor: /mii lei

	2018	2019	2020
Cheltuieli totale	4.285	6.221	7.362
Cheltuieli de personal	2.989	4.433	6.148
Pondere	69,75%	71,25%	83,50%

Motivare: ponderea crescută în anii 2019 și 2020 se datorează creșterilor salariale conform prevederilor legale: indexare anuală conform Legii 153/2017, a Legii 42/2020 – de completare a Legii 153/2017 și a HG 245/26.03.2020 – încadrarea salarizării pe grila muzeelor naționale. Cheltuielile cu salariile, contribuțiile sociale sunt suportate din subvenții și din venituri proprii. Cheltuielile cu indemnizațiile de delegare sunt finanțate din venituri proprii și reprezintă în toți cei trei ani maxim 0,5% din cheltuielile de personal.

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Ponderea cheltuielilor de capital prezintă următoarea evoluție: /mii lei

	2018	2019	2020
Total cheltuieli	4.285	6.221	7.362
Cheltuieli de capital	174	269	158
Pondere	4,06%	4,32%	2,14%

și reprezintă cheltuieli cu investiții realizate din venituri proprii.

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

Salariile pentru anii 2018, 2019 și 2020 au fost acoperite din cele două surse, astfel:

An 2018	An 2019	An 2020
50% din venituri proprii	20,39% din venituri proprii	13,66% din venituri proprii
50% din subvenții	79,61% din subvenții	86,34% din subvenții

4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă, pentru acțiuni cu caracter cultural (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte prestări servicii cu PFA și asociații)

	2018	2019	2020
Contracte și convenții civile, drepturi de autor și drepturi conexe	62	34	11
Total cheltuieli	4.285	6.221	7.362
Pondere	1,44%	0,54%	0,14%

Rezultă o scădere a ponderii contractelor, convențiilor civile, a drepturilor de autor datorată de organizarea activităților culturale cu personalul propriu și de măsurile restrictive impuse de autorități din cauza pandemiei.

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

/mii lei

	2018	2019	2020
din subvenții, pentru furnizări de materiale și prestări servicii	1,21 lei/pers (394.795 lei: 327.477 pers.)	1,23 lei/pers (359.641 lei: 292.276 pers.)	14,2 lei/pers. (426.000 lei: 30.000 pers.)

din venituri proprii, pentru furnizări de materiale și prestări servicii	2,18 lei/pers (713.050 lei: 327.477 pers.)	3,86 lei/pers. (1.129.134 lei: 292.276 pers.)	25,27 lei/pers (758.000 lei: 30.000 pers.)
--	--	---	--

Concluzie: din analiza datelor de mai sus estimăm următoarele venituri și cheltuieli pentru anii următori:

	2021	2022	2023	2024
Total venituri	21.137	11.577	12.214	12.214
Total cheltuieli	21.137	11.577	12.214	12.214



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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

1. Viziune;

Viziunea și misiunea instituției nu pot fi dissociate de funcția cultural-educativă a muzeului ceea ce impune organizarea, pe lângă manifestările expoziționale tradiționale, a unor activități specifice: conferințe, colocvii, dezbateri, mese rotunde, seri muzeale, prezentarea unor noutăți editoriale, omagierea unor personalități, sărbătorirea unor evenimente istorice, comemorări etc. de care publicul este interesat și prin care acesta poate fi atras în muzeu. În cele mai bine de opt decenii de existență, personalul muzeului a organizat foarte multe activități de acest gen, multe dintre ele realizate în colaborare cu alte instituții: școli generale și licee, arhive, biserici, mănăstiri, asociații, fundații, muzee, uniuni de creație, armată, alte instituții ale statului etc.

Complexul Muzeal Național Neamț urmărește prin acțiunile sale să includă atât muzeele subordonate, cât și colecțiile muzeale administrate în ansambluri culturale vaste care să permită constituirea unor poli de atracție pentru vizitatorii de pe plan local și pentru turiști, care să beneficieze nu doar de serviciile culturale oferite în sensul punerii în valoare a patrimoniului cultural ci și de creația culturală curentă.

Prin specificul ei, prin evoluția actuală a activităților pe care le desfășoară, instituția se constituie într-o organizație culturală complexă și modernă care satisface dorința diferitelor categorii de public de a se informa cu privire la trecut, de a cunoaște importanța și valoarea patrimoniului cultural național pe care îl administrează, contribuind totodată la cultivarea unor competențe intelectuale și practice în rândul celor care consumă produsele culturale muzeale realizate, dezvoltând respectul față de sine și față de ceilalți, pentru a asigura, ca deziderat strategic, integrarea armonioasă a individului în societate.

2. Misiune;

Misiunea permanentă a Complexului Muzeal Național Neamț trebuie să fie aceea de a asigura accesul nemediat la valorile din patrimoniul cultural național pentru un număr din ce în ce mai mare de cetățeni în vederea consolidării identității culturale naționale și a conștientizării apartenenței la un spațiu cultural comun, muzeele fiind percepute complementar unor centre culturale, față de care autoritățile locale trebuie să găsească modalități directe de creștere a gradului de finanțare a manifestărilor culturale, atât din resurse locale, cât și din cele private.

Complexul Muzeal Național Neamț trebuie să dezvolte, în permanență, unitățile sale muzeale în scopul îmbunătățirii ofertei turistice a județului, reprezentării Județului Neamț pe plan național și internațional, atât prin patrimoniul de excepție pe care îl deține, cât și prin ținuta științifică și estetică a programelor și materialelor de promovare, prin conlucrarea cu autoritățile locale în scopul implementării unor proiecte de dezvoltare și modernizare, având ca obiectiv valorificarea patrimoniului mobil și imobil al localităților.

Din punctul de vedere strict științific și metodologic, misiunea concretă a Complexului Muzeal Național Neamț constă în coordonarea sectoarelor, secțiilor și unităților componente în scopul:

- a) gestionării bunurilor culturale și de patrimoniu național, în condiții optime de conservare;
- b) cercetării și achiziționării celor mai valoroase bunuri culturale și de patrimoniu din teritoriu;
- c) conservării, restaurării, studierii, fișării, catalogării și depozitării valorilor din inventarele proprii;
- d) punerii la dispoziția publicului și cercetătorilor a expozițiilor muzeale, publicațiilor, materialelor și fondului documentar care nu intră sub incidența dreptului de autor în scopul întocmirii unor studii;
- e) organizării de expoziții permanente și temporare, sesiuni științifice, simpozioane, colocvii, etc.;
- f) întocmirii de lucrări pe domenii de activitate, în conformitate cu planurile de cercetare științifică;
- g) asigurării publicității unităților muzeale și acțiunilor întreprinse de acestea.

3. Obiective (generale și specifice);

Obiective generale

Pe termen scurt vizăm:

- a) creșterea numărului de proiecte și acțiuni de pedagogie muzeală;
- b) creșterea numărului de materiale de promovare, inclusiv a celor gratuite pentru publicul larg;
- c) organizarea unor expoziții cu mare impact la public;
- d) diversificarea serviciilor culturale.

Pe termen lung vizăm:

- a) reabilitarea clădirilor și expozițiilor permanente ale Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra Neamț, Muzeului Memorial „Calistrat Hogaș” Piatra Neamț, Muzeului de Istorie Bicăz, Muzeului Memorial „Ion Creangă” Humulești și Muzeului de Istorie Roman;
- b) valorificarea potențialului de vizitare a muzeelor din cadrul Complexului Muzeal Național Neamț prin intermediul actorilor de audiență locală (site, mass-media, publicații de specialitate), națională (site, media, publicații de specialitate) și internațională (site, media, publicații de specialitate).
- c) inițierea unor campanii de branding centrate pe Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni Piatra Neamț, Muzeul Cetatea Neamț și Muzeul Memorial „Ion Creangă” Humulești.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;

Strategia culturală pentru perioada 2021-2024 trebuie să țină cont de trei elemente esențiale: muzeul ca întreprindere, colecțiile și publicul.

Astfel, în ce privește primul element, restaurarea și reorganizarea unor spații, sunt importante în economia expozițională și de relații cu beneficiarii culturali, respectiv: Muzeul Cetatea Neamț, Muzeul Memorial "Ion Creangă" Humulești, Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni, Muzeul de Științe Naturale Piatra-Neamț – pe termen scurt și mediu, și Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț, Casa Memorială "Calistrat Hogaș", Muzeul de Istorie Roman, Muzeul de Istorie Bicaz – pe termen lung. Primele două cuprind spațiile față de care se manifestă cea mai mare parte a interesului beneficiarilor culturali. În consecință, pentru atragerea publicului la celelalte expoziții permanente și pentru evenimentele temporare se vor organiza unele evenimente în aer liber și mici expoziții tematice, la Muzeele de Științele Naturii, de Artă și Etnografie vor avea loc simpozioane, mici expoziții temporare, mese rotunde, ateliere de pedagogie muzeală.

Un efort de readucere a acestui public spre muzee va avea succes odată cu finalizarea investițiilor la muzeele enumerate la termen lung. Accesibilitatea către imobilele Complexului este încă deficitară, mai ales în municipiul Piatra Neamț (străzi cu sens unic lipsite de spații de parcare, insule pietonale sau scuaruri fără acces auto). În consecință, una dintre urgențe este realizarea și alocarea către muzee a unor spații de parcare din domeniul public. În completare este necesară fluidizarea aleilor de acces către obiective (Muzeul Cetatea Neamț), iluminatul la obiective, monitorizarea sistemelor de alarmă, anti incendiu și antiefracție și amenajarea expozițională a spațiilor exterioare disponibile.

Strategia managerială va trebui să țină cont, pe de o parte de folosirea oportunităților legale privind angajarea de personal calificat și pe de altă parte de posibilitatea perfecționării personalului existent și/sau nou angajat prin cursuri pe zona de comunicare publică a personalului de întâmpinare (pază, stand, custozi sală, secretariat), realizate cu sprijinul serviciului de marketing.

Referitor la colecții, valoarea culturală, istorică și documentară a colecțiilor impune continuarea evidenței și clasării patrimoniului pentru clasificarea muzeului, pe de o parte și regândirea informatizării, pe de alta. Astfel, o primă urgență va fi dotarea fiecărui gestionar de colecție cu tehnica de calcul aferentă pentru informatizare, precum și cu achiziția unei baze de date (software) coerente și eficiente, privind încurajarea digitizării culturii Uniunii Europene pentru țările membre, program considerat prioritar de Ministerul Culturii.

În privința cercetării, două sunt direcțiile principale: cercetarea patrimoniului propriu și cercetările de teren (arheologie, istorie, etnografie, științele naturii). Dacă în primul caz, rezultatele se transpun în expoziții temporare, îmbunătățiri aduse expozițiilor permanente, studii, articole și volume, în cel de-al doilea, rezultatele se concretizează prin creșterea colecțiilor prin colectare, achiziții și/sau donații. Pentru atingerea acestor deziderate considerăm că în perioada 2021-2024 trebuie continuate: activitatea de evidență și clasare a patrimoniului propriu, programul de cercetare pe arheologie, istorie, științele naturii și etnografie precum și o politică de achiziții mai agresivă. În acest sens, vor trebui operate o serie de modificări ale standardelor de performanță ale salariaților, în sensul creșterii numărului de fișe analitice de

evidență/an și a dosarelor de clasare/an; alături de acestea, o rezultantă directă vor fi cataloagele de colecție publicate. În ceea ce privește cercetarea de teren, considerăm că programele de activitate ale secțiilor vizate vor trebui să conțină clar perioadele destinate cercetării de teren (între 1-5 săptămâni/an); cuantificarea rezultatelor va putea fi realizată prin rapoarte și documentații.

Referitor la achizițiile muzeale, în perioada 2021-2024 trebuie abordate și alte surse decât persoanele fizice; în acest sens vizăm târgurile de antichități și comercianții de artă.

În ceea ce privește conservarea patrimoniului cultural existent și/sau dobândit în perioada 2021-2024, considerăm că două sunt problemele majore ce vor trebui rezolvate: 1) optimizarea spațiilor de depozitare la toate muzeele subordonate și 2) acreditarea Laboratorului de conservare-restaurare și dotarea corespunzătoare cu tehnică de calcul și aparatură de specialitate a fiecărui conservator și restaurator.

Cea de-a treia componentă a misiunii CMNN se referă la punerea în valoare a patrimoniului muzeal. Pentru perioada 2021-2024, aceasta se va realiza vizându-se:

Ca *Resurse strategice* avem în vedere:

- propunerea unor proiecte și activități cultural - științifice atractive, conform intereselor și preocupărilor actuale ale publicului larg;
- acordarea unei atenții crescute publicului rural prin organizarea unor expoziții temporare tematice în parteneriat cu școlile și/sau operatorii culturali din comune; beneficiarii acestor expoziții vor fi fără plată, monitorizați însă prin bilete gratuite;
- organizarea unor expoziții cu mare impact la public cu piese din categoria „tezaur” sau relevante pentru cultura română și internațională, cu durată mai mare de 30 de zile;
- diversificarea serviciilor culturale (serii muzeale, conferințe publice, recitaluri muzicale, reprezentații teatrale, expoziții organizate în spații școlare etc.);
- realizarea unei oferte educaționale anuale pentru publicul tânăr (7-18 ani), pe categorii de vârstă;
- atragerea unor specialiști din afara instituției pentru dezvoltarea marketingului;
- mediatizarea intensă a realizărilor instituției;
- introducerea unor programe cultural-educative noi cu impact la public;
- colaborarea cu instituțiile omoloage de profil pentru îmbunătățirea culturii organizaționale.

În ceea ce privește *Grupurile țintă* trebuie să ținem cont de faptul că în prezent beneficiarii direcți ai muzeelor sunt:

- a) publicul foarte tânăr, de vârstă preșcolară și școlară (grupele 5-7 ani, 8-12 ani), inclus în programele educative, ateliere de inițiere plastică și restaurare, cunoașterea mediului înconjurător prin intermediul muzeelor de Științele Naturii;
- b) publicul tânăr de 14-18 ani, reprezentând îndeosebi liceeni și elevi ai Școlilor de Arte și Meserii, colegii și licee de artă;
- c) publicul adult, salariați sau liber profesioniști, așteptat în muzeele foarte vizitate (Muzeul Cetatea Neamț și Muzeul Memorial „Ion Creangă”) mai ales pe timpul vacanțelor de vară, a sărbătorilor de Paști și a celor de iarnă;

- d) vârstnicii (pensionari), care vin însoțiți de copii și nepoți cu prilejul sărbătorilor religioase și la sfârșit de săptămână;
- e) specialiștii din țară și străinătate veniți pentru documentare și studiu;
- f) personalul muzeal în formare (mai ales în domeniul restaurării) și studenți din domeniul științelor umaniste (în cadrul practicii de specialitate) mai cu seamă.

În urma consultării surselor avute la dispoziție deducem că beneficiarii indirecti ai muzeelor sunt:

- a) Consiliul Județean Neamț;
- b) autoritățile centrale și locale;
- c) ONG-urile și instituțiile culturale, cu care instituția întreține relații de colaborare;
- d) Unitățile de cazare și alimentare publică din județ;
- e) Firme de transport din țară și străinătate care deservește traseele din județ;
- f) Tour operatorii din țară și străinătate care includ atracțiile unităților muzeale subordonate instituției în oferta proprie de servicii turistice;
- g) Comunitatea locală.

Ca *Opțiuni strategice* trebuie să insistăm în principal pe *Dezvoltare managerială*. Proiectarea activităților manageriale se va realiza pe baza unei diagnoze pertinente, specifice, realiste, cu ținte strategice care să vizeze proceduri de asigurare a accesului nemediat la valorile din patrimoniul cultural național pentru un număr din ce în ce mai mare de cetățeni în vederea consolidării identității culturale naționale și a conștientizării apartenenței la un spațiu cultural comun.

DIRECȚII DE ACȚIUNE	REZULTATE AȘTEPTATE
- dezvoltarea propriei identități culturale a instituției în raport competitorii de pe plan local; - formarea abilităților de identificare a nevoilor proprii și de rezolvare a problemelor; - formarea aptitudinilor de relaționare interpersonală, de comunicare și rezolvare a conflictelor; - stimularea capacității de muncă în echipă și de rezolvare eficientă a proiectelor colective;	- promovarea unui climat de muncă de încredere reciprocă, de respect; - asumarea de către toți factorii decizionali a răspunderii pentru rezolvarea problemelor - dezvoltarea eficienței conducătorului instituției în procesul managerial; - implicarea tuturor specialiștilor la realizarea obiectivelor strategiei de management

În egală măsură va trebui să avem în vedere *Dezvoltarea domeniului specific al organizației/instituției*. Implementarea direcțiilor naționale la nivel cultural, stabilirea și proiectarea planului de acțiune în acord cu nevoile actuale ale principalelor categorii de beneficiari, în scopul dezvoltării unui sistem de management deschis, cu opțiuni multiple, care să asigure îndeplinirea obiectivelor instituției pe termen mediu și lung, contribuind totodată la emergența în cadrul instituției a unui etos propriu îndreptat către satisfacerea cerințelor marelui public.

DIRECȚII DE ACȚIUNE	REZULTATE AȘTEPTATE
- asigurarea existenței și aplicării documentelor specifice, a legislației din domeniul muzeelor și colecțiilor publice, a normelor și metodologiilor impuse de Ministerul Culturii; - promovarea unor evenimente cultural-științifice de calitate, centrate pe nevoile variate ale tipului de beneficiar; - asigurarea accesului tuturor categoriilor de public la formarea unei culturi generale temeinice, bazată pe cunoașterea patrimoniului cultural național; - administrarea eficientă a mijloacelor și instrumentelor de evaluare și autoevaluare a angajaților, în scopul susținerii dezvoltării instituționale, în măsurarea și monitorizarea calității actului cultural prestat; - stabilirea de criterii precise și de instrumente de monitorizare a eficienței produselor culturale muzeale realizate de instituție, adecvarea metodelor și tehnicilor de atragere a vizitatorilor în sensul încurajării creativității, participării interactive la evenimentele culturale și proiectele de echipă;	- relaționare eficientă cu autoritățile și derulare optimă a activităților specifice; - creșterea numărului de vizitatori; - promovarea, receptarea și înțelegerea mesajului instituției; - implicarea tuturor specialiștilor la realizarea obiectivelor strategiei de management; - individualizarea ofertei muzeale pe piața de consum cultural a comunității



În ceea ce privește *Dezvoltarea resurselor umane* vizăm formarea unor resurse umane de calitate, capabile de parteneriat în realizarea produselor culturale muzeale, în scopul îmbunătățirii prestației la nivelul fiecărei unități subordonate, precum și centrarea întregului demers managerial asupra beneficiarilor (publicul vizitator) pe nevoile, așteptările și domeniile de interes ale acestora.

DIRECȚII DE ACȚIUNE	REZULTATE AȘTEPTATE
- diagnosticarea nevoilor de formare profesională a personalului de specialitate din instituție; - identificarea nevoilor de perfecționare curentă; - stimularea participării angajaților de specialitate la perfecționări, acreditări, prin grade și titluri profesionale superioare, la cursurile de formare continuă sau cursuri postuniversitare de profil, în vederea extinderii de specializare;	- îmbunătățirea calității procesului de cercetare-dezvoltare a angajaților, fundamentarea acestuia pe nevoile dezvoltării personale; - îmbunătățirea echipei de cercetare și a ofertei de servicii bazate de expertiza de specialitate; - dezvoltarea eficienței conducătorului instituției în procesul managerial;

- crearea unui cadru instituțional care să favorizeze comunicarea profesională deschisă la nivel formal și informal; - stimularea participării personalului de specialitate la procesul decizional, încurajarea și susținerea schimbului de idei; - valorizarea informațiilor conținute în rapoartele lunare, trimestriale și anuale, pentru creșterea calității actului cultural.	- implicarea tuturor specialiștilor la realizarea obiectivelor strategiei de management; - promovarea imaginii instituției ca mediu cu climat de muncă motivant, responsabil, de încredere, animat de profesionalism și moralitate.
--	--



În atingerea obiectivelor strategice principale trebuie să identificăm din timp aspectele referitoare la *Atragerea de resurse financiare și dezvoltarea bazei materiale*, dezvoltarea patrimoniului instituției, gestionarea fondurilor, păstrarea, întreținerea și dezvoltarea bazei materiale (mobile și imobile) a acesteia.

DIRECȚII DE ACȚIUNE	REZULTATE AȘTEPTATE
- realizarea încadrării salariale corecte a personalului, în conformitate cu legislația în vigoare; - monitorizarea și evaluarea bazei materiale (mobile și imobile) proprii; - asigurarea necesarului financiar – elaborarea și justificarea proiectului de buget; - identificarea, elaborarea și dezvoltarea sistemului alternativ de finanțare în beneficiul instituției și nevoilor curente ale acesteia; - identificarea și valorificarea modalităților de finanțare din fonduri externe (proiecte); - asigurarea mijloacelor de expunere, depozitare, restaurare, conservare și valorificare muzeală a bunurilor de patrimoniu (mobil și imobil); - modernizarea în permanență a expozițiilor permanente și a celor temporare; - colaborarea în permanență cu autoritatea tutelară și cu ceilalți factori decizionali în vederea repartizării fondurilor suficiente pentru desfășurarea activității și derularea proiectelor incluse în planul anual.	- îmbunătățirea calității prestației profesionale a angajaților; - îmbunătățirea condițiilor de muncă; - derularea eficientă a procesul managerial; - obținerea fondurilor suplimentare pentru aplicarea strategiei de management; - realizarea unor proiecte de finanțare favorabile dezvoltării instituției; - atragerea unui număr mai mare de vizitatori; - derularea eficientă a procesului managerial, dezvoltarea ofertei culturale și îndeplinirea cu succes a misiunii și viziunii instituției.

Directorul-Manager va trebui să urmărească în permanent *Dezvoltarea relațiilor comunitare*. Pentru a deveni un garant al folosirii eficiente a resurselor publice,

constituindu-se totodată într-un nucleu de coeziune al unui management eficient și modern la nivel de județ, orientat spre populația județului, instituția va trebui să faciliteze colaborarea între administrația tutelară (Consiliul Județean Neamț), comunitatea locală și sectorul privat, pentru o dezvoltare în parteneriat, în care rolul vizat este acela de a fi mai hotărât, mai informat și mai pro-activ.



DIRECȚII DE ACȚIUNE	REZULTATE AȘTEPTATE
- asigurarea participării echipei de management și a personalului de specialitate din instituție la proiecte locale, naționale și internaționale de dezvoltare instituțională; - informarea comunității asupra programelor de formare profesională în curs și a modalităților de aplicare în eficientizarea realizării activității; - identificarea nevoilor culturale ale comunității locale și stabilirea mijloacelor și instrumentelor de satisfacere a acestora de către muzeu; - crearea unui cadru instituțional atractiv față de autoritatea tutelară și agenții economici externi; - realizarea și consolidarea unei imagini pozitive a instituției în raport cu comunitatea locală și îndeplinirea misiunii specifice, în acord cu nevoile actuale ale societății; - asumarea unui tip de gândire pozitivă în raport cu direcția de evoluție a societății, a unei atitudini active de promovare a imaginii instituției, cu scopul de a atrage resurse viabile și a dezvolta relații eficiente cu diversele componente ale comunității.	- dezvoltarea instituțională prin promovarea unor noi tipuri de cultură organizațională, încurajarea parteneriatelor, dezvoltarea aptitudinilor de relaționare interpersonală, de comunicare și de rezolvare eficientă a situațiilor nefavorabile; - crearea unui climat de încredere și colaborare între instituția muzeală și comunitate; - re poziționarea ofertei instituției muzeale în alegerile de consum cultural făcute de publicul larg; - garantarea unei dezvoltări durabile a muzeului; - promovarea imaginii instituției ca mediu cu climat de muncă motivant, responsabil, de încredere, animat de profesionalism și moralitate.

Pentru *Implementarea cu succes a planului strategic* vom avea în vedere o serie de acțiuni, între care enumerăm:

- planul strategic va fi transformat în planuri operaționale anuale, care vor fi revăzute și modificate cu regularitate;
- se va acorda atenție deosebită participării la procesul de planificare strategică a fiecărui șef de serviciu/secție, specialist sau angajat responsabil de punerea în aplicare a misiunii și viziunii instituției;
- se va realiza o comunicare eficientă cu fiecare dintre factorii decizionali implicați în eficientizarea culturii organizaționale a instituției;
- se va realiza lista de responsabilități și termene de implementare a strategiilor de management pentru fiecare persoană (planificări lunare și strategii de motivare).

- e. prin Consiliul de Administrație se va desemna directorul - manager ca persoană responsabilă pentru implementarea planului strategic, care va supraveghea procesul de implementare și va raporta Consiliului de Administrație schimbările intervenite.

În ceea ce privește *Evaluarea* putem identifica o serie de puncte critice în cadrul procesului de implementare a planului strategic, la care vom încerca să răspundem prin acțiuni punctuale menite să remedieze disfuncționalitățile, respectiv:



Puncte critice în cadrul procesului de implementare a planului strategic	Acțiuni
- implementarea planului strategic nu este luată în serios; - termenele stabilite nu sunt respectate; - elementele care nu au fost implementate nu sunt discutate, rămân ca sarcini neîndeplinite; - oportunitățile externe sunt refuzate conștient și/sau nu sunt revizuite;	- conform planului operațional va fi evaluată realizarea fiecărui obiectiv; - lunar, în Consiliul de Administrație, se va urmări respectarea termenelor calendaristice și se vor propune măsurile necesare pentru remediere; - sarcinile neîndeplinite vor fi reprogramate, după analiza cauzelor, iar ulterior vor fi trasate noi responsabilități; - se va analiza trimestrial modificarea condițiilor externe și apariția de noi oportunități.

În paralel pot fi realizate și o serie de *Studii*, respectiv:

De impact	- se va urmări atingerea scopurilor propuse; - efectele de lungă durată vor fi măsurate după terminarea implementării strategiei; - vor fi identificate schimbările pe care planul strategic le-a produs în cultura instituției.
Asupra rezultatelor în timp	- se va monitoriza gradul de atingere a obiectivelor propuse; - se vor măsura, pe toată durata planului strategic, rezultatele pe durată medie; - se va previziona aducerea impactului.
Asupra rezultatelor imediate	- fiecare activitate prevăzută în planul strategic va fi atent monitorizată și se va măsura gradul de realizare a rezultatelor așteptate.

Din analiza efectuată considerăm oportun ca modul de elaborare a strategiei pe următorii 4 ani să vizeze o abordare care să exploateze la maximum oportunitățile și să se bazeze pe punctele tari.

În oferta culturală a instituției vor fi valorificate toate mijloacele cultural-științifice și întreaga gamă de patrimoniu mobil și imobil la dispoziție, pentru a aprofunda cercetarea și valorificarea zonei pe care o reprezintă, eliminând cu precădere cauzele care duc la rezultate slabe în îndeplinirea misiunii și viziunii instituției.

Dezvoltarea și perfecționarea managementului operațional se vor baza pe calitatea instituției muzeale și pe relația cu partenerii ierarhici, educaționali, sociali și economici atât pe termen scurt, cât mai ales pe termen mediu și îndelungat.

Realizarea unei astfel de strategii va duce la îndeplinirea misiunii instituției.



Descriptori de performanță

- a. Fișele de evaluare la sfârșit de an pentru personalul angajat
- b. Raportul de evaluare internă
- c. Finalități ale parteneriatelor derulate
- d. Gradul de implicare a Consiliului de Administrație în luarea deciziilor și rezolvarea sarcinilor
- e. Modul de cheltuire a bugetului proiectat
- f. Fonduri extrabugetare obținute și probleme rezolvate cu acestea
- g. Calitatea și numărul de implicări și participări la cursuri de formare profesională
- h. continuă
- i. Respectarea termenilor de execuție a unor obiective
- j. Realizarea diversității activităților cultural-științifice propuse
- k. Documentele instituției și managerului

Monitorizarea și evaluarea proiectului

Proiectul strategic va fi monitorizat prin planificările periodice de activitate muzeală și managerială și evaluări interne realiste ale factorilor implicați.

- Comisia de evaluare, Consiliul de Administrație și Consiliul Județean Neamț, prin pârgii specifice, vor constata periodic măsura în care se realizează țintele strategice și vor interveni pentru reglarea demersurilor.
- Fiecare domeniu funcțional va fi analizat și se va interveni în stabilirea priorităților la un moment dat.
- Realizările sau nerealizările planului de dezvoltare instituțională se vor regăsi în analiza managerială semestrială și vor fi aduse în discuția Consiliului de Administrație și celui Științific ale instituției.
- Principala grijă în monitorizare va fi urmărirea impactului asupra grupurilor țintă cărora se adresează și la care ne raportează managementul: publicul larg, comunitatea locală și partenerii de proiecte pentru a corecta din mers eventualele disfuncții.
- Evaluarea finală a proiectului se va face prin măsurarea gradului de realizare a descriptorilor stabiliți.

5. Strategia și planul de marketing;

Misiunea noastră permanentă a fost aceea de a asigura accesul nemediat la valorile din patrimoniul cultural național pentru un număr din ce în ce mai mare de cetățeni în vederea consolidării identității culturale naționale și a conștientizării apartenenței la un spațiu cultural comun, muzeele fiind percepute complementare unor

centre culturale, față de care autoritățile locale trebuie să găsească modalități directe de creștere a gradului de finanțare a manifestărilor culturale, atât din resurse locale, cât și din cele private. Obiectivele generale ale planului de marketingului au avut în vedere punerea în valoare a patrimoniului în scopul cunoașterii, educării și recreerii.

Acest obiectiv a fost realizat prin promovare directă în presă – 162 de apariții în presă, cu impact în promovarea expozițiilor permanente și temporare;

- S-au atras grupuri organizate de elevi, în special în timpul săptămânii "Să știi mai multe, să fii mai bun". S-au pus în practică parteneriate cu Inspectoratul Școlar Județean Neamț și cu Casa Corpului Didactic Neamț, pentru promovarea expozițiilor temporare și permanente, pentru realizarea educației prin cultură, la nivelul elevilor de gimnaziu și liceu;
- S-au realizat chestionarele de satisfacție ale vizitatorilor, pentru a verifica dacă produsele culturale oferite de Complexul Muzeal Național Neamț se pliază pe așteptările publicului, precum și pentru a veni în întâmpinarea dorințelor consumatorilor de cultură cu noi produse;
- S-a îmbunătățit imaginea muzeului, în special prin mărirea impactului pe pagina de Facebook a instituției, unde numărul interacțiunilor on-line s-a dublat față de anul 2018. Numărul celor care apreciază pagina instituției depășește în prezent 3.700 de persoane;
- S-au adoptat parteneriate pentru promovarea și protecția patrimoniului cu Inspectoratul Județean de Poliție Neamț, precum și cu Instituția Prefectului Județului Neamț, dar și cu Inspectoratul de Jandarmi. În parteneriat cu aceste instituții, vizita membrilor Corpului Diplomatic la Cetatea Neamț și la Casa memorială "Ion Creangă", s-a finalizat cu stabilirea unor colaborări cu ambasadorii a 25 de state;
- În parteneriat cu Instituția Prefectului Neamț și Instituția Prefectului Iași, s-a realizat o activitate destinată pensionarilor, membrii ai Comisiei de dialog social;
- În parteneriat cu Centrul de Cultură "Carmen Saeculare", deschiderea Festivalului "Vacanțe Muzicale" s-a făcut în incinta Muzeului Cetatea Neamț, cu participarea Filarmonicii București, impactul fiind maxim. Concertul, înregistrat și postat pe pagina instituției, devenind în câteva zile viral.
- S-a asigurat publicitatea unităților muzeale și acțiunilor întreprinse de acestea, la fiecare expoziție temporară, prin intermediul comunicatelor de presă și a anunțurilor publicitare, un impact major avându-l imaginile de calitate oferite de fotografii instituției;
- În mediul on-line, impactul informațiilor prezentate pe platformele de socializare s-a dublat;
- S-au dezvoltat legăturile cu mediul de afaceri, prin participarea la simpozioanele organizate de Agenția de Dezvoltare Regională NE, care au vizat reabilitarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural din județ;
- Ne-am preocupat constant pentru a dezvolta o relație de colaborare cu toți primarii localităților din județ;
- Am promovat turismul cultural de interes local, prin dezvoltarea unor parteneriate cu Primăria Piatra – Neamț, primăria Târgu Neamț și Primăria Roman.

✓ Strategii de marketing aplicate:

- **Strategia de piață**

Complexul Muzeal Național Neamț a urmat strategia adaptivă, anticipând schimbările pieței și diversificând oferta culturală.

- **Strategia de preț**

Strategia de preț a reprezentat un instrument deosebit de folositor pentru îndeplinirea obiectivelor de marketing. Astfel, Complexul Muzeal Național a decis să adopte strategia unor prețuri accesibile, pentru a se adresa publicului larg, care nu este dispus să plătească prețuri ridicate pentru un produs de care sunt interesați în mod deosebit. Această strategie constituie pentru instituție o serie de avantaje demne de luat în seamă. În primul rând, o astfel de strategie este foarte potrivită segmentului țintă vizat de instituție (consumatori pasionați de dezvoltarea culturii, cu venituri medii și mici, cu o atitudine pozitivă față de produs și la care există predispoziția pentru cumpărare).

- **Strategia de produs**

Pentru a răspunde exigențelor specifice pieței domeniului cultural, Complexul Muzeal Național Neamț a optat pentru o strategie de adaptare, corelată cu promovarea imaginii județului Neamț ca destinație turistică.

- **Strategia de distribuție**

Deciziile referitoare la strategia de distribuție au avut un impact hotărâtor asupra capacității instituției de a îndeplini obiectivele de marketing. Instituția a distribuit produsele promoționale printr-un canal scurt, nefolosind intermediari și utilizând personalul angajat. De asemenea, instituția a ales o distribuție exclusivă, această strategie permițându-i să păstreze controlul asupra distribuirii produsului, urmărind o bună imagine a acestuia. Prin alegerea acestei strategii, instituția a urmărit să obțină o imagine de prestigiu, un control ridicat asupra produsului, o stabilitate a prețului și o satisfacție sporită a populației.

- **Strategia de promovare**

Instituția a utilizat ca metodă de promovare publicitatea de informare pe plan local, regional și național, cu acțiuni întârziată, urmărindu-se obținerea de efecte realizate în timp. Instituția a căutat să promoveze, în primul rând, imaginea destinației turistice în rândul consumatorilor. De asemenea, instituția a folosit și strategia "pull" (de tragere), obținută prin publicitate și promovare pe piața de consum, direcționate către utilizatorul final. În ceea ce privește publicitatea, aceasta s-a realizat în special intermediul comunicatelor de presă, a emisiunilor tv, realizate cu ocazia manifestărilor organizate, dar și printr-o campanie de publicitate derulată cu publicația on-line ziarpiatraneamt.ro, care are, lunar, conform statisticilor, cel mai mare trafic, în ceea ce privește utilizatorii unici.

În paralel, am intrat în dialog cu colaboratorii și potențialii clienți și în mediul on-line, prin răspunsuri la întrebările puse de aceștia pe pagina oficială a instituției. Rata de răspuns este de câteva minute, iar gradul de satisfacție al vizitatorilor este evaluat la maxim (5).

S-a considerat că cea mai eficientă popularizare este făcută de valoarea monumentelor, expozițiilor și obiectelor administrate, de modul de prezentare al acestora, de conținutul standurilor cu vânzare și profesionalismul salariaților care deservesc muzeele.

Diversitatea produselor culturale oferite de muzeele nemțene nu poate fi atinsă dacă nu încercăm să reevaluăm rolul social al muzeului ca instituție de cultură, redefinind totodată semnificația pe care acesta o are în societatea contemporană, acolo unde într-un context depolitizat, prin excluderea oricărei ingerințe politice în desfășurarea activității muzeale, muzeul trebuie să devină un mediator cultural, beneficiar și creator de servicii pe piața culturală.

Este nevoie să abordăm relația muzeu – vizitator, în sensul implementării unor idei specifice marketingului muzeal, respectiv re-adaptarea spațiilor muzeale pentru a transmite mai bine mesajele, amenajarea spațiilor exterioare clădirilor pentru a susține funcțiile muzeului și în concordanță cu nevoile și dorințele publicului vizitator, remodelarea grilei de acțiuni anuale pentru a veni în întâmpinarea nevoilor vizitatorilor, iar acolo unde e cazul recurgerea la reorganizarea expoziției permanente.

Trebuie să fim însă conștienți că pentru a deveni eficienți în demersul de implementare a metodelor moderne de marketing, nu trebuie să ne bazăm numai pe conducerea instituției, ci și pe angajații și partenerii constanți de activitate. Toți aceștia trebuie să înțeleagă clar rolul pe care îl are politica de marketing la îmbunătățirea muncii și a serviciilor pe care ei le prestează.

Rolul marketingului este de a ajuta la atingerea optimă a misiunii culturale publice a instituției muzeale, de a utiliza în mod optim resursele disponibile, de a facilita crearea unor parteneriate benefice pentru muzeu și societate.

Strategiile pe termen lung își vor propune ca obiectiv transformarea consumatorilor de produse culturale muzeale din simpli vizitatori, în utilizatori activi și parteneri de discuție, în rândul cărora, ca parteneri activi trebuie incluse, gradual, și alte persoane fizice și juridice din mediul extern al instituției.

Segmentarea joacă un rol foarte important în strategia efectivă de marketing, permițând diferențierea ofertei și propunerea de produse specifice și adaptate pentru fiecare segment de piață.

Piața de consum cultural este o piață puternic segmentată, mergându-se chiar până la individualizare, contactul efectiv cu oferta muzeală luându-se numai la locul consumului. Decizia de consum propriu-zis a produsului cultural muzeal este luată în raport cu „imaginea” ofertei, constituite pe baza informațiilor acumulate și sintetizate de potențialul consumator pe parcursul procesului decizional.

În același timp piața de consum cultural muzeal este o piață multidimensională, în sensul că rareori intervine o singură persoană în procesul de alegere /cumpărare /consum efectiv a unui produs cultural muzeal. În procesul decizional final, pe această piață întâlnim inițiatori, influenți, decidenți, plătitori și consumatori/utilizatori.

Un aspect dintre cele mai dificil de abordat de către inițiatorul unei campanii de marketing este acela că piața de consum cultural muzeal este una cu risc accentuat. Riscul este atât de partea vizitatorilor /turiștilor (care achiziționează un produs – sejur de vizită la muzee – fără a avea posibilitatea să-l testeze mai întâi, doar pe baza „percepției” pe care îl au despre el, urmând ca consumul să aibă loc la un oarecare timp după cumpărare) cât și de partea managerului, responsabilului campaniei de marketing: așteptările vizitatorilor/potențialilor consumatori sunt dificil de previzionat, iar dacă în final vor fi nesatisfăcuți aceștia cu greu vor reveni.

Concluzii

Principalele motive de vizitare ale unităților muzeale nemțene rămân, în mod constant, expozițiile permanente și cele temporare, de realizarea lor fiind strâns legat și obiectivul principal de a îndeplini misiunea, viziunea și punerea în valoare a patrimoniului muzeal aflat în administrare. Considerăm totodată că ideea de la care ar trebui să se plece în momentul conceperii proiectului expozițional trebuie să satisfacă nevoile, dorințele și exigențele explicite și implicite ale vizitatorilor, să fie agreată de către specialiști și să se încadreze în disponibilul financiar al instituției sau al fondurilor extrabugetare alocate.

În mod strict, pentru anumite categorii de public (specialiști, studenți încadrați în programe de cercetare de tip aprofundat, jurnaliști etc.), pot fi puse la dispoziție materiale din arhivele și bibliotecile muzeale sau se va permite accesul la unele piese din cadrul colecțiilor, tocmai pentru a fi mai bine înțelese și pentru a le promova.

Căutând în mod constant să atragă categorii din ce în ce mai diverse de consumatori pentru evenimentele culturale pe care le organizează, managerul a inclus în planul anual de activitate și o serie de servicii de divertisment cu caracter cultural, cum ar fi desfășurarea concertelor de muzică clasică, rithm and blues, folk sau jazz în anumite spații muzeale, derularea unor proiecții de filme istorice/documentare sau de scurt metraj în ambianța oferită de curtea interioară a unei case memoriale (Casa Memorială „Calistrat Hogaș”, Casa Memorială „Ion Creangă”), care au generat o plajă cu mult mai diversă de beneficiari din rândul celor care nu ar fi poate interesați să calce pragul instituției muzeale.

Trebuie să plecăm de la o întrebare simplă: De ce vine un vizitator la muzeu? Unii vizitatori vin pentru a se informa, pentru a învăța, pentru a cunoaște. Alții vin pentru a-și petrece timpul liber într-un mod agreabil, singuri sau cu prietenii, unii din proprie inițiativă, alții aduși la muzeu (copii cu părinți sau bunici, copii veniți în vizită cu școala, vizitatori de ocazie etc.). Există și vizitatori care urmăresc constant activitatea unui muzeu, fiind prezenți la majoritatea manifestărilor, dedicându-și mare parte din timp evenimentelor muzeale, dar există și vizitatori nostalgici (grupa de vârstă matură, înaintată), care au vizitat muzeul odinioară și acum fac comparația cu noul mijloc de prezentare.

Pentru fiecare dintre aceste categorii, dar mai ales pentru cei care nu se regăsesc în această enumerare, cei care nu vin niciodată la muzeu, cei care ar veni dar nu au timp, cei care urmăresc activitatea muzeelor prin mijloacele mass-media, cei care din alte varii motive nu pot beneficia de serviciile oferite de instituție, trebuie găsite modalități concrete de motivare pentru a-i atrage către activitatea muzeelor, apelând chiar la tehnici și campanii de stimulare specifice altor domenii decât cel cultural. În acest sens serviciile auxiliare ar putea oferi cadrul unui ambient mai atractiv, ca de exemplu amenajarea unui spațiu de recreere tip caffeterie, dispunerea unor standuri cu suveniruri și publicații, amenajarea unor grădini interioare sau spații de recreere cu fântâni arteziene sau plante ornamentale, organizarea unor spații pentru concerte sau reprezentații de scenă, astfel încât cei care nu sunt interesați de colecția unui muzeu să descopere totuși muzeul din prisma unui cu totul alt produs de marketing.

Atât expozițiile permanente cât și cele temporare sunt tributare unor variabile legate de amploare, durată și importanță, mod de organizare și impact scontat la public, dar cel mai important aspect referitor la succesul unei expoziții îl reprezintă maniera în

care se comunică și se prezintă public expoziția, de imaginea acesteia răspunzând atât activitățile de promovare în mass-media, cât și capacitatea organizatorilor de a relaționa cu categorii cât mai variate de public.

Există de asemenea și factori care limitează proiectarea și aplicarea strategiilor de marketing într-un muzeu, stimulați chiar de abordarea managerului în raport cu conceptul de marketing, conducerea instituției aflându-se fie în situația lipsei totale a unei activități de marketing, fie în situația unei experiențe insuficiente de aplicare a practicii de marketing, canalizând eronat către un singur segment de public întreaga gamă de produse culturale, fiind conservator/rigid față de schimbările radicale de viziune și îngrădind motivațional subalternii în realizarea de proiecte culturale interdisciplinare.

Pe de altă parte, există și cazuri când din partea angajaților se constată o reticență față de practicile de marketing, de cele mai multe ori acestea din urmă fiind greșit echivalate cu promovarea. Cel mai adesea obiectivele urmărite sunt cele socio-culturale, nu cele financiare, neexistând departamente specifice și responsabili de marketing, lipsind totodată studiile referitoare la vizitatori și non vizitatori.

Publicul muzeului este format în primul rând din vizitatori și participanți la diversele evenimente publice, la care se adaugă însă numeroși alți intermediari în realizarea actului cultural, care interacționează pe diferite paliere cu muzeul, respectiv reprezentanții comunității locale, asociațiile și organizațiile non-profit, alte instituții și persoane interesate de cultură, alături de care muzeul poate aduce beneficii atât comunității din care face parte, cât și societății în ansamblul ei.

Fiecărui segment de public trebuie să i se adreseze programe specifice, comunicate pe canale specifice, astfel încât efectele de ansamblu să vizeze cu precădere grupul țintă stabilit. Ca o constatare generală, cei care nu vin de obicei la muzeu provin din rândul celor cu nivel de educație scăzut și venituri modeste, considerând muzeul ca fiind lipsit de interes. Tot aici regăsim însă și persoanele active, dornice de divertisment, dar care consideră muzeul ca fiind un loc plictisitor, învechit și elitist. La polul opus, vizitatorii frecvenți provin din familii cu nivel de educație ridicat, cu pretenții și/sau tradiții culturale și aspiră la un statut social și profesional superior.

Gradul de satisfacție a publicului față de consumul unui produs cultural muzeal se regăsește în dorința imediată a acestuia de a reveni în muzeu, de a achiziționa produsele sau publicațiile de la standurile muzeului, de a participa la alte manifestări muzeale și de a împărtăși experiența acumulată cu prietenii sau cunoscuții.

Aspectul decizional asociat comportamentului potențialului vizitator al unui muzeu trebuie de asemenea cunoscut de către managerul instituției și responsabilul de marketing. Vizitatorul se confruntă cu asumarea unor decizii înaintea, în timpul și după terminarea vizitei la muzeu. Printre posibilele decizii ar fi următoarele: dacă să viziteze un muzeu și pe care anume? Când să meargă, cu cine să meargă, cum să ajungă, cât să stea, ce servicii să solicite, dacă să revină sau nu la altă expoziție/muzeu?

De aici probabil și necesitatea stringentă a factorilor decizionali din muzeu de a relaționa cât mai adecvat cu vizitatorii, pentru a se asigura că beneficiază de o experiență plăcută pe timpul vizitei, ceea ce îi va stimula să recurgă și pe viitor la serviciile care le sunt oferite.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management:
 - I. Dezvoltarea patrimoniului muzeal;
 - II. Gestiunea și evidența patrimoniului muzeal;
 - III. Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal;
 - IV. Valorificarea patrimoniului muzeal;
 - V. Primirea și îndrumarea vizitatorilor;
 - VI. Cercetarea științifică



7. Proiectele din cadrul programelor;

I. Dezvoltarea Patrimoniului Muzeal

Este necesară pentru actualizarea expozițiilor permanente și organizarea expozițiilor temporare, care constituie mijloacele principale de atragere a vizitatorilor de către muzee. Pe lângă importanța istorico-documentară, științifică sau estetică a bunurilor muzeale aduse în unitățile subordonate, un rol important îl va avea și valoarea financiar-contabilă a pieselor înregistrate.

Concret, vor fi realizate următoarele:

- introducerea în inventarul muzeal a bunurilor arheologice rezultate din săpături sistematice și preventive, supravegheri, evaluări și periegeze, de pe suprafața întregului județ Neamț și din unele localități aflate în județele limitrofe;
- introducerea în proprietatea muzeelor a materialelor de importanță științifică rezultate din prospecțiuni paleontologice, geologice, din colectări de materiale biologice etc. efectuate în regim propriu sau în colaborare;
- preluarea și înregistrarea donațiilor făcute de către salariații proprii, colaboratori, colecționari particulari, artiști plastici, meșteri populari, scriitori, oameni de știință etc.;
- achiziționarea unor documente și obiecte de valoare cu caracter istoric, memorialistic, numismatic, etnografic, științific și artistic oferite spre vânzare de către diverse persoane fizice și juridice, în limita bugetului alocat sau constituit din venituri extra bugetare;
- preluarea prin transfer a unor loturi de materiale arheologice de la institutele Academiei Române și instituții de învățământ, Poliție, Vamă etc.

II. Gestiunea și Evidența Patrimoniului

În perioada 2021-2024, digitizarea patrimoniului trebuie să reprezinte o activitate prioritară a personalului de specialitate al instituției, ca o adaptare la noile cerințe ale pieței culturale mondiale. Registrul electronic de evidență va fi în mod constant actualizat. Realizarea fișelor analitice de evidență pentru bunurile culturale aflate în expozițiile permanente ale CMNN și în depozite va fi o sarcină obligatorie a muzeografilor și cercetătorilor instituției. Va continua procedura de clasare a pieselor muzeale pentru toate domeniile de activitate ale CMNN. Se vor avea în vedere pregătirea teoretică permanentă a personalului care gestionează bunuri de patrimoniu și asigurarea dotărilor și condițiilor tehnice organizatorice minimale pentru gestionarea corespunzătoare a patrimoniului.

III. Protecția, Conservarea și Restaurarea Patrimoniului

În conformitate cu legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003, republicată în Monitorul Oficial nr. 207 din 24 martie 2014, prin care sunt stabilite funcțiile principale ale muzeului (constituirea științifică, administrarea, conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal; cercetarea științifică, evidența, documentarea, protejarea și dezvoltarea patrimoniului muzeal; punerea în valoare a patrimoniului muzeal în scopul cunoașterii, educării și recreerii) este imperios necesar ca în cadrul Complexului Muzeal Național Neamț să se înființeze SECȚIA DE RESTAURARE ȘI CONSERVARE, care să servească nevoilor specifice de protejare a patrimoniului muzeal.

Departamentul va funcționa în subordinea directă a Complexului Muzeal Național Neamț și va oferi servicii de specialitate unităților de cultură aflate în subordinea acestuia privind: cercetarea patrimoniului muzeal prin studii de specialitate pentru materialele din ceramică sau metale provenite din cercetările de suprafață, sistematice sau de supraveghere și salvare; stabilirea unor colaborări cu centre de restaurare și conservare din țară/laboratoare de specialitate din cadrul centrelor universitare pentru dezvoltarea laturii de cercetare științifică (muzeele fiind o bună sursă de studiu pe materiale arheologice recent descoperite, iar centrele de restaurare/laboratoarele din universități având aparatura necesară pentru investigații de amploare); restaurarea științifică a patrimoniului muzeal cu întocmirea documentației de specialitate; valorificarea patrimoniului muzeal și promovarea lui prin organizarea unor manifestări culturale (conferințe naționale/internaționale, simpozioane, sesiuni de comunicări, saloane de restaurare și conservare); publicarea rezultatelor în reviste de specialitate; dezvoltarea unor programe educative de promovarea activităților de restaurare prin educația muzeală – constituirea unor spații adecvate pentru desfășurarea unor activități didactice, sub forma atelierelor de creație, dezvoltarea relațiilor muzeo-scoli prin proiecte educaționale.

Pentru dezvoltarea Secției de Restaurare și Conservare se impune și angajarea de personal nou și formarea acestuia prin cursuri de specialitate. În acest sens, numărul mare de piese muzeale, confecționate din metal, care trebuie restaurate și conservate impune angajarea de personal nou, cel puțin 4 persoane (2 posturi pentru Muzeul de Istorie și Arheologie-Piatra Neamț, 1 post pentru Muzeul de Istorie și Etnografie Târgu Neamț și 1 post pentru Muzeul de Istorie Roman).

IV. Valorificarea Patrimoniului

Va fi făcută prin:

a. reorganizarea și deschiderea expozițiilor permanente la :

- Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț (2022-2023); Derularea proiectului „Conservarea, protejarea și promovarea Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț”, în următoarele de 24 luni, va determina utilizarea resursele umane și materiale ale instituției cu predilecție pentru organizarea unei noi expoziții permanente a unității muzeale etalon a Complexului Muzeal Național Neamț. Strategia colectivului de specialiști ai CMNN va consta în realizarea unui muzeu care să depășească stadiul de „muzeu tradițional” axat în principal pe colectarea și conservarea colecțiilor, în detrimentul raportului său cu publicul. Muzeul va fi perceput în comunitate ca „un instrument de dezvoltare locală”, ca „muzeul acțiune care promovează identitatea locală”. Soluțiile

muzeo-tehnice, la care se va apela, vor permite conceperea unei expoziții moderne care să valorizeze materialul și imaterialul istoric al locurilor.

- Muzeul de Istorie Bicz (2024);

- b. *actualizarea celorlalte expoziții de bază.*
- c. *expoziții temporare;*
- d. *simpozioane, sesiuni, colocvii, târguri, mese rotunde, „zile”*
- e. *publicații propuse pentru perioada proiectului.*



V. Primirea și îndrumarea vizitatorilor

Îndrumarea vizitatorilor va fi asigurată la toate unitățile muzeale deschise pentru public, atât pentru expozițiile permanente, cât și pentru cele temporare.

Numărul muzeelor, suprafața expozițională și frecvența vizitatorilor (estimat la min. 200.000) impun ca acest domeniu să fie deservit, în medie, de peste o treime din salariații instituției. Este imperios necesară implementarea sistemului de audio ghid în muzele Complexului Muzeal Național Neamț.

Programul de vizitare a muzeelor:

- orele 9⁰⁰ – 17⁰⁰, în perioada octombrie-martie;
- orele 10⁰⁰ – 18⁰⁰, în perioada aprilie-septembrie.

VI. Cercetarea științifică

Cercetarea științifică a patrimoniului muzeal este unul dintre obiectivele fundamentale ale muzeului. În funcție de specific, se realizează prin cercetări de teren (care contribuie la îmbogățirea colecțiilor), studii în arhive și biblioteci și prin studii de laborator. Diseminarea rezultatelor – etapa obligatorie a oricărei activități de cercetare, se realizează în principal prin publicații.

- a. *Săpături arheologice sistematice și cu caracter preventiv.* Prin acestea vor fi îmbogățite colecțiile muzeelor și vor fi întocmite o serie de studii privind istoria județului, în special și a teritoriului est-carpatic, în general. Sunt planificate cercetări la Izvoare – Dumbrava Roșie, Topolița - *La nord-vest de sat*, Piatra-Neamț - *Poiana Cireșului*, Roșiori – *Dulcești* punctul *Țarina Veche* (jud. Neamț) în regim propriu și în colaborare. În funcție de cererile venite din partea diferiților investitori ce dezvoltă proiecte în zonele cu patrimoniu arheologic reperat, vor fi realizate cercetări preventive, supravegheri, diagnostice arheologice și evaluări de teren. Descoperirile aduse în muzeu vor îmbogăți patrimoniul cultural național mobil administrat de instituție cu min. 1.000 piese.
- b. *Cercetări arheologice de suprafață* sunt în continuare necesare pentru completarea Repertoriului arheologic al județului Neamț, pentru reperarea și monitorizarea patrimoniului arheologic al zonei.
- c. *Prelucrarea materialului arheologic.* Se are în vedere prelucrarea în vederea valorificării științifice a materialelor provenite de pe șantiere multianuale ale Complexului Muzeal Național Neamț.
- d. *Colectări de materiale geologice, paleontologice și biologice* sunt utile pentru muzele de științe naturale, în scopul actualizării expozițiilor permanente, completării colecțiilor de specialitate și a realizării lucrărilor științifice. În acest

- sens vor continua cercetările botanice și paleontologice întreprinse de către specialiștii din cadrul muzeelor de Științe Naturale din Piatra-Neamț și Roman.
- e. *Studiu în arhive și biblioteci.* În completarea informațiilor avute despre bunurile de patrimoniu din colecțiile proprii, consultarea fondurilor documentare și a cărților de specialitate din Arhivele Naționale și bibliotecile universitare este obligatorie pentru specialiștii segmentului de istorie modernă și contemporană.
- f. *Realizarea și editarea unor volume.* Activitatea publicistică răspunde atât necesității valorificării științifice a patrimoniului deținut, cât și celei de promovare a imaginii muzeului și a județului – în condițiile în care muzeele constituie unul dintre principalele atuuri ale ramurii culturale a turismului local.

✓ Se impun:

- Continuarea desfășurării Simpozionului Național „*Petrodava*”.
- Necesitatea acreditării revistei „*Memoria Antiquitatis*”, obiectiv care poate fi atins doar prin indexarea publicației în baze de date internaționale relevante pentru domeniul științelor socio-umane.
- Necesitatea realizării unui catalog de prezentare a Complexului Muzeal Național Neamț.

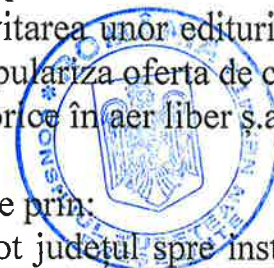
Vor fi pregătite pentru tipar numerele următoare din colecția *Bibliotheca Memoriae Antiquitatis*.

- V. Diaconu, *Topoare, tesle și dălți de silex din colecțiile Complexului Muzeal Național Neamț*, catalog;
- R. Buzău, *Casa Memorială „Veronica Micle” Târgu Neamț*, broșură;
- Fl. Buzenschi, album *Cusături decorative din județul Neamț* (fondul Elena Niță Ibrian) – 100 de ani de la naștere;
- G.D. Hânceanu, *Cimitirul din latura de sud-vest a Arhiepiscopiei Romanului și Bacăului*;
- G.D. Hânceanu, *Cimitirul poslușnicilor din Roman-Biserica Sfântul Gheorghe*;
- O. Mircea, V. Vasilache, I. Sandu, *Artefacte – de la concepere la conservare*;
- O. Mircea, V. Vasilache, I. Sandu, L. Munteanu, *Monede antice și medievale*;
- O. Mircea, V. Vasilache, V. Diaconu, Al. Gafincu, *Depozite din epoca bronzului din colecțiile Complexului Muzeal Național Neamț. Abordări pluridisciplinare*;
- O. Mircea, V. Vasilache, G.D. Hânceanu, *Studii și intervenții pe monede și podoabe descoperite în urma cercetărilor preventive efectuate la Biserica Sf. Gheorghe din Roman*;
- O. Mircea, V. Vasilache, S.C. Ceaușu, Al. Gafincu, C. Preoteasa, *Studii și intervenții pe monede și podoabe descoperite în urma cercetărilor preventive efectuate la Turturești*;

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

În intenția de a revitaliza manifestările culturale pe perioada de maxim aflax a sezonului de vizitare (iunie – septembrie) la Muzeul Cetatea Neamț, ne propunem organizarea unor Ateliere legate de meșteșuguri medievale - olărit, fierărie, scriere - de 2 ori pe lună; a unor ateliere legate tehnici de luptă medievale

realizate cu reenactori profesioniști - 1 sau 2/pe lună; organizarea unui târg de antichități cu sprijinul Asociației colecționarilor din județ; organizarea unei tabere de sculptură monumentală sau de pictură pe teme medievale (în colaborare cu UAP) sub titulatura *Artiștii Cetății*; invitarea unor edituri locale sau naționale de a lansa diverse publicații și de a-și populariza oferta de carte pe perioada verii; organizarea unor vizionări de filme istorice în aer liber ș.a.



Realizarea planului de venituri extrabugetare se va face prin:

- perceperea taxelor de intrare; atragerea elevilor din tot județul spre instituțiile muzeale, pe baza parteneriatelor încheiate cu unitățile de învățământ; expertize pentru alți deținători de bunuri mobile (societăți comerciale, colecționari, etc.);
- copii și mulate după obiecte tridimensionale sau documente din colecțiile proprii; obiecte de artizanat, fanioane, pliante, vederi, publicații de popularizare și științifice, funcție de sumele existente, pentru diversificarea standului muzeal;
- prestări de servicii prin laboratoare și ateliere: naturalizări păsări și mamifere, conservări obiecte culturale mobile (tablouri, piese arheologice și numismatice), restaurări obiecte din colecțiile private, reconstituiri, mini-reparații vitrine muzeale, etc. (altele decât cele înscrise în programul instituției);
- acordarea de asistență arheologică în raza lucrărilor de investiții din județ, conform cu prevederile O.G. 43/2000 (supravegheri arheologice, cercetări preventive în vederea eliberării terenului de sarcină arheologică, diagnostice arheologice);
- întocmirea, la cerere, de studii istorice (necesare în cazul documentațiilor de mediu și a celor de urbanism);
- proiectarea de expoziții și întocmirea unor programe culturale pentru diverși beneficiari: scoli, primării, O.N.G.-uri, colecționari;
- închirierea de spații pentru manifestări cu caracter cultural: concerte, expoziții, simpozioane, etc.;
- atragerea finanțării unor proiecte din partea organismelor guvernamentale și nonguvernamentale (Ministerul Culturii, Ministerul Educației și Cercetării – CNCS, fundații etc.);
- colaborarea cu alte instituții din țară la cercetări arheologice cu caracter preventiv: muzee și institute care nu pot asigura specialiștii necesari pentru descărcarea de sarcină istorică (vezi autostrăzi, alte obiective de investiții, de exemplu);
- găzduirea unor expoziții de interes pentru public: cu animale vii, personaje de ceară, rarități și colecții unice (funcție de disponibilități);
- sponsorizări și donații.

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:

/mii lei

Nr. crt.	Categorii	Anul 1 2021	Anul 2 2022	Anul 3 2023	Anul 4 2024
----------	-----------	----------------	----------------	----------------	----------------

1	2	3	4	5	6
	TOTAL VENITURI	21.137	11.577	12.214	12.214
	din care				
	1.a. venituri proprii	2.911	2.682	2.602	2.602
	din care:				
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	2.745	2.500	2.420	2.420
	1.a.2. surse atrase (transferuri)	0	0	0	0
	1.a.3. alte venituri proprii (supravegheri arheologice și evaluări bunuri culturale)	151	155	155	155
	1.b. subvenții/alocate	18.226	8.895	9.612	9.612
	1.c. alte venituri (valorificarea produselor din producție proprie, închirieri)	16	27	27	27
	TOTAL CHELTUIELI,	21.137	11.577	12.214	12.214
	din care:				
	2.a. Cheltuieli de personal,	8.702	9.310	9.822	9.822
	din care:				
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	8.356	8.975	9.475	9.475
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	346	335	347	347
	2. b. Cheltuieli cu bunuri și servicii,	2.166	2.087	2.212	2.212
	din care:				
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte (cărți, săpături, act. cult)	435	322	400	400
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	30	30	30	30
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	300	250	250	250
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	1.130	1.140	1.228	1.228
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii (chirii, asig., servicii)	271	345	304	304
	2.c. Alte cheltuieli (fond pers. cu handicap)	88	80	80	80
	2.d. Cheltuieli de capital	10.181	100	100	100

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu;

2.2. în afara sediului.

An	Nr. proiecte proprii	Nr. minim de beneficiari	Nr. minim de bilete vândute	Venituri (mii lei)
2021	Peste 80	100.000	85.000	2.911
2022	Peste 90	150.000	115.000	2.682
2023	Peste 100	250.000	220.000	2.602
2024	Peste 100	300.000	250.000	2.602

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr proiecte/ program	Denumirea proiectului	Buget prevăzut/ program (lei)
Primul an de management / Cu respectarea regulilor cu privire la standardul minim aplicabil pentru activitățile instituțiilor de cultură în spații închise, pe baza legislației și a recomandărilor autorităților publice din România în vederea reducerii impactului riscului de infecție cu SARS-CoV-2					
TOTAL: 21.137.000 lei					
1	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	Scop științific; cunoașterea istoriei naționale, îmbogățirea colecțiilor; actualizare expoziții permanente/ temporare; dotare biblioteci	3	Colectări, donații	200.000
			4	Achiziții muzeale	200.000
			4	Săpături arheologice sistematice	600.000
			15	Supravegheri arheologice	620.000
			7	Cercetări preventive	607.000
Total: 2.227.000 lei					
2	Gestiunea și evidența patrimoniului	Inventariere bunuri muzeale, FAE, clasări patrimoniu cultural	5	Realizare/completare FAE Expertizare istorie, artă, etnografie, memorialistică, științele naturii	600.000
			7	Expertizare/ evaluare arheologie și numismatică	650.000
			5	Clasare bunuri mobile și imobile de patrimoniu	950.000
Total: 2.200.000 lei					
3	Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului	Reparații imobile, conservare patrimoniu mobil, restaurare bunuri muzeale	4	Restaurare și conservare bunuri	446.400
			6	Reparații curente și reorganizări depozite	472.200
			1	Întreținere sisteme pază și monitorizare P.S.I.	448.400
			4	Reparații patrimoniu imobil	593.400
			1	Acreditare laborator restaurare/conservare	447.400
Total: 2.408.000 lei					
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Expoziții permanente/ temporare,	6	Colocvii, evocări, omagieri	20.000
			25	Expoziții, simpozioane	9.900.000

		colocvii naționale/ internaționale, tipărire albume/ monografii/ cataloage/ broșuri/ pliante	4 7 4	Târguri cu caracter zonal Ateliere pedagogie muzeală/arheologie experimentală Expoziții, colocvii și sesiuni naționale și internaționale	50.000 30.000
				Total: 10.000.000 lei	
5	Primirea și îndrumarea vizitatorilor	Îndrumare, publicitate muzeală, mici lucrări de întreținere și panotare stradală	4 10 5 2 1	Realizare publicitate muzeală Citări în literatură și presa de specialitate <i>Zile vizitare gratuite:</i> 15 ian-Ziua Culturii Naționale 18 mai-Ziua Internațională a Muzeelor 1 iun-Ziua Copilului Zilele Cetății Neamț 1 Decembrie-Ziua Națională a României Zilele „Ion Creangă” Actualizări expoziții permanente Organizare expoziții permanente	200.000 500.000 700.000 702.000
				Total: 2.102.000 lei	
6	Cercetarea științifică	Săpături sistematice/ preventive/ supravegheri/ evaluări de teren, periegheze, prospecțiuni paleontologice și geologice, colectări materiale biologice	4 3 3 4 3 4 10 10 6	Cercetări de teren; Completare Repertoriu arheologic al județului; Reperare/monitorizare patrimoniu arheologic Ridicări topografice; Prospecțiuni paleontologice și geologice Cercetare monografică situri și monumente Cercetări arheologice interdisciplinare ne invazive Publicare studii, articole și note în anuale; Prezentare rapoarte în Cronica Cercetărilor Arheologice din România;	100.000 50.000 50.000 50.000 200.000 600.000 400.000 150.000 200.000

			4	Editare volume în <i>MemAntiq. Acta Musei Petrodavensis și BMA.</i>	400.000
Total: 2.200.000 lei					
Al doilea an de management			TOTAL: 11.577.000 lei		
1	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	Scop științific; cunoașterea istoriei naționale, îmbogățirea colecțiilor; actualizare expoziții permanente/ temporare; dotare biblioteci	3	Colectări, donații	200.000
			4	Achiziții muzeale	200.000
			4	Săpături arheologice sistematice	600.000
			Supravegheri arheologice	620.000	
			Cercetări preventive	607.000	
Total: 2.227.000 lei					
2	Gestiunea și evidența patrimoniului	Inventariere obiecte muzeale, FAE, clasări patrimoniu cultural	5	Realizare/completare FAE Expertizare istorie, artă, etnografie, memorialistică, științele naturii	500.000
			7	Expertizare/ evaluare arheologie și numismatică	700.000
			5	Clasare bunuri mobile și imobile de patrimoniu	800.000
Total: 2.000.000 lei					
3	Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului	Reparații imobile, conservare patrimoniu mobil, restaurare obiecte muzeale	4	Restaurare și conservare bunuri	550.000
			6	Reparații curente și reorganizări depozite	500.000
			1	Întreținere sisteme pază și monitorizare P.S.I.	600.000
			4	Reparații patrimoniu imobil	600.000
			1	Accreditare laborator restaurare/conservare	500.000
Total: 2.750.000 lei					
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Expoziții permanente/ temporare, colocvii naționale/ internaționale, tipărire albume/ monografii/ cataloge/	6	Colocvii, evocări, omagieri	400.000
			25	Expoziții, simpozioane	100.000
			4	Târguri cu caracter zonal	50.000
			Ateliere pedagogie muzeală/arheologie experimentală	200.000	



		broșuri/ pliante	4	Expoziții, colocvii și sesiuni naționale și internaționale	800.000
Total: 1.550.000 lei					
5	Primirea și îndrumarea vizitatorilor	Îndrumare, publicitate muzeală, mici lucrări de întreținere și panotare stradală	4 10 5	Realizare publicitate muzeală; Citări în literatura și presa de specialitate; Zile vizitare gratuite: 15 ian-Ziua Culturii Naționale 18 mai-Ziua Internațională a Muzeelor 1 iun-Ziua Copilului Zilele Cetății Neamț 1 Decembrie-Ziua Națională a României Zilele „Ion Creangă”	200.000 500.000
			2	Actualizări expoziții permanente	500.000
			1	Organizare expoziții permanente	500.000
Total: 1.700.000 lei					
6	Cercetarea științifică	Săpături sistematice/ preventive/ supravegheri/ evaluări de teren, periegheze, prospecțiuni paleontologice și geologice, colectări materiale biologice	4 3 3 4 3	Cercetări de teren; Completare Repertoriu arheologic al județului; Reperare/monitorizare patrimoniu arheologic Ridicări topografice; Prospecțiuni paleontologice și geologice	110.000 50.000 20.000 20.000 300.000
			4	Cercetare monografică situri și monumente	300.000
			10	Cercetări arheologice interdisciplinare ne invazive	200.000
			10	Publicare studii, articole și note în anuare;	100.000
			6	Prezentare rapoarte în Cronica Cercetărilor Arheologice din România; Editare volume în <i>MemAntiq. Acta Musei Petrodavensis</i> și <i>BMA</i> .	100.000 130.000
Al treilea an de management				TOTAL: 12.214.000 lei	
1		Scop științific;	3	Colectări, donații	200.000

	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	cunoașterea istoriei naționale, îmbogățirea colecțiilor; actualizare expoziții permanente/ temporare; dotare biblioteci	4	Achiziții muzeale	200.000
			4	Săpături arheologice sistematice	600.000
				Supravegheri arheologice	400.000
				Cercetări preventive	600.000
Total: 2.000.000 lei					
2	Gestiunea și evidența patrimoniului	Inventariere obiecte muzeale, FAE, clasări patrimoniu cultural	5	Realizare/completare FAE	600.000
				Expertizare istorie, artă, etnografie, memorialistică, științele naturii	
			7	Expertizare/ evaluare arheologie și numismatică	600.000
			5	Clasare bunuri mobile și imobile de patrimoniu	700.000
Total: 1.900.000 lei					
3	Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului	Reparații imobile, conservare patrimoniu mobil, restaurare obiecte muzeale	4	Restaurare și conservare bunuri	500.000
			6	Reparații curente și reorganizări depozite	400.000
			1	Întreținere sisteme pază și monitorizare P.S.I.	650.000
			4	Reparații patrimoniu imobil	100.000
			1	Accreditare laborator restaurare/conservare	100.000
			Total: 1.750.000 lei		
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Expoziții permanente/ temporare, colocvii naționale/ internaționale, tipărire albume/ monografii/ cataloage/ broșuri/ pliante	6	Colocvii, evocări, omagieri	450.000
			25	Expoziții, simpozioane	150.000
			4	Târguri cu caracter zonal	50.000
			7	Ateliere pedagogie muzeală/arheologie experimentală	200.000
			4	Expoziții, colocvii și sesiuni naționale și internaționale	800.000
			Total: 1.650.000 lei		
5	Primirea și îndrumarea vizitatorilor	Îndrumare, publicitate muzeală,	4	Realizare publicitate muzeală;	200.000

		mici lucrări de întreținere și panotare stradală	10	Citări în literatura și presa de specialitate; Zile vizitare gratuită: 15 ian-Ziua Culturii Naționale 18 mai-Ziua Internațională a Muzeelor 1 iun-Ziua Copilului Zilele Cetății Neamț 1 Decembrie-Ziua Națională a României Zilele „Ion Creangă”	500.000	
			5			
			2		Actualizări expoziții permanente	750.000
			1		Organizare expoziții permanente	750.000
Total: 2.200.000 lei						
6	Cercetarea științifică	Săpături sistematice/ preventive/ supravegheri/ evaluări de teren, periegeze, prospecțiuni paleontologice și geologice, colectări materiale biologice	4	Cercetări de teren;	400.000	
			3	Completare Repertoriu arheologic al județului;	50.000	
			3	Reperare/monitorizare patrimoniu arheologic	50.000	
			4	Ridicări topografice;	50.000	
			3	Prospecțiuni paleontologice și geologice	200.000	
			4	Cercetare monografică situri și monumente	750.000	
			10	Cercetări arheologice interdisciplinare ne invazive	700.000	
			10	Publicare studii, articole și note în anuare;	150.000	
			6	Prezentare rapoarte în Cronica Cercetărilor Arheologice din România;	150.000	
			4	Editare volume în <i>MemAntiq. Acta Musei Petrodavensis</i> și <i>BMA</i> .	214.000	
Total: 2.714.000 lei						
Al patrulea an de management						
TOTAL: 12.214.000 lei						
1	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	Scop științific; cunoașterea istoriei naționale, îmbogățirea colecțiilor; actualizare	3	Colectări, donații	200.000	
			4	Achiziții muzeale	200.000	
			4	Săpături arheologice sistematice	600.000	
				Supravegheri arheologice	400.000	
				Cercetări preventive	600.000	

		expoziții permanente/ temporare; dotare biblioteci			
	Total: 2.000.000 lei				
2	Gestiunea și evidența patrimoniului	Inventariere obiecte muzeale, FAE, clasări patrimoniu cultural	5	Realizare/completare FAE Expertizare istorie, artă, etnografie, memorialistică, științele naturii	600.000
			7	Expertizare/evaluare arheologie și numismatică	600.000
			5	Clasare bunuri mobile și imobile de patrimoniu	700.000
	Total: 1.900.000 lei				
3	Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului	Reparații imobile, conservare patrimoniu mobil, restaurare obiecte muzeale	4	Restaurare și conservare bunuri	500.000
			6	Reparații curente și reorganizări depozite	400.000
			1	Întreținere sisteme pază și monitorizare P.S.I.	650.000
			4	Reparații patrimoniu imobil	100.000
			1	Accreditare laborator restaurare/conservare	100.000
	Total: 1.750.000 lei				
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Expoziții permanente/temporare, colocvii naționale/internaționale, tipărire albume/monografii/cataloge/broșuri/pliante	6	Colocvii, evocări, omagieri	450.000
			25	Expoziții, simpozioane	150.000
			4	Târguri cu caracter zonal	50.000
			7	Ateliere pedagogie muzeală/arheologie experimentală	200.000
			4	Expoziții, colocvii și sesiuni naționale și internaționale	800.000
	Total: 1.650.000 lei				
5	Primirea și îndrumarea vizitatorilor	Îndrumare, publicitate muzeală, mici lucrări de întreținere și panotare stradală	4	Realizare publicitate muzeală;	200.000
			10	Citări în literatura și presa de specialitate;	500.000
			5	Zile vizitare gratuită: 15 ian-Ziua Culturii Naționale	

				18 mai-Ziua Internațională a Muzeelor 1 iun-Ziua Copilului Zilele Cetății Neamț 1 Decembrie-Ziua Națională a României Zilele „Ion Creangă”	
			2	Actualizări expoziții permanente	750.000
			1	Organizare expoziții permanente	750.000
			Total: 2.200.000 lei		
6	Cercetarea științifică	Săpături sistematice/ preventive/ supravegheri/ evaluări de teren, periegheze, prospecțiuni paleontologice și geologice, colectări materiale biologice	4 3 3 4 3	Cercetări de teren; Completare Repertoriu arheologic al județului; Reperare/monitorizare patrimoniu arheologic Ridicări topografice; Prospecțiuni paleontologice și geologice	400.000 50.000 50.000 50.000 200.000
			4 10 10 6 4	Cercetare monografică situri și monumente Cercetări arheologice interdisciplinare ne invazive Publicare studii, articole și note în anuare; Prezentare rapoarte în Cronică Cercetărilor Arheologice din România; Editare volume în <i>MemAntiq. Acta Musei Petrodavensis</i> și <i>BMA</i> .	750.000 700.000 150.000 150.000 214.000
Total: 2.714.000 lei					

