



ROMÂNIA
JUDEȚUL NEAMȚ
CONSILIUL JUDEȚEAN
PREȘEDINTE

Dispoziție

privind luarea unor măsuri referitoare la managementul Complexului Muzeal Național Neamț

Daniel-Vasilică Harpa, 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. 51/1779/(RU)1780/2025 al Direcției de Management și Proiecte Sociale;

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 proiectul de management al domnului Ciprian-Dorin Nicola pentru Complexul Muzeal Național Neamț, pentru perioada 2025-2028, conform anexei care face parte integrantă din prezenta dispoziție.

Art.2: Domnul Ciprian-Dorin Nicola se numește în funcția de conducere de manager (director) al Complexului Muzeal Național Neamț, gradul II, începând cu data de 16.01.2025, până la data de 15.01.2029, inclusiv, cu un salariu de bază de lei, indemnizația lunară pentru titlu științific de doctor în cuantum de lei la care se adaugă sporul pentru condiții periculoase sau vătămătoare în cuantum de lei lunar, corespunzător timpului efectiv lucrat în cadrul programului normal de lucru.

Art.3: 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
Daniel-Vasilică HARPA

CONTRASEMNEAZĂ:
SECRETARUL GENERAL AL JUDEȚULUI
Daniela SOROCEANU



Amexă la Dispoziția nr. 19 din 16.01.2025

PROIECT DE MANAGEMENT pentru perioada 2025-2028

COMPLEXUL MUZEAL NAȚIONAL NEAMȚ

Manager – Director,
Dr. Ciprian-Dorin NICOLA

Piatra-Neamț, decembrie 2024

A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea Complexul Muzeal Național Neamț și propuneri privind evoluția acesteia 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 Succava, 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 Arheologic, Muzeul Național de Istorie a României, Muzeul Național Bran, Muzeul Național al Unirii Alba Iulia, Muzeul Național Peleş, Muzeul Astra Sibiu, Muzeul Militar "Regele Ferdinand" București, Muzeul Municipiului București, Muzeul Brăilei "Carol I", Institutul de Arheologie București 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 Județene 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:

- derularea unor acțiuni culturale comune (concerte, recitaluri clasice, prezentare de cărți, mese rotunde) la Muzeul Memorial "Ion Creangă" – Humulești, Casa Memorială "Calistrat Hogaș" și Muzeul de Artă 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;
- conlucrarea cu antreprenori pe linia promovării turistice a județului;
- prezentări și valorificări de publicații;
- colaborare la organizarea Zilelor Cetății Neamț și festivalului 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 muzcal subordonat; - proiectarea activității muzcale anuale prin elaborarea de planuri manageriale ce vizază 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 muzcală la nivelul județului; - lipsa unui stimulent 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 (encolitic, memoriale, monumente istorice, etnografic, 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
- existența 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;	- insuficiența 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

- bună colaborare între serviciul administrativ – secretariat - contabilitate și personalul din subordinea instituției; - activități muzeale diversificate, funcție de interesele și pregătirea profesională a inițiatorilor proiectelor culturale;	- mediatizarea evenimentelor culturale pe care le realizează; - 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 culturale 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 muzcograf/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 utile 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	- completarea cu personal de specialitate a secției Laboratorul de Restaurare - Conservare; - reamenajarea expoziției permanente a Muzeului de Istorie și Arheologie PN; - pregătirea pentru realizarea proiectului de restaurare a clădirii Muzeului de Istorie Bicaz;

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 înaintate 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:

Nr. crt.	Tipul manifestării	2021	2022	2023	2024
1.	Apariții și citări în literatura și presa de specialitate	140	94	70	58
2.	Apariții în presa locală și națională, scrisă și on-line	240	180	140	122
3.	Comunicate de presă	75	80	50	35
4.	Știri televizate și interviuri	60	100	35	28
5.	Materialele publicitare	Cca. 350 de afișe, 1.000 invitații.	Cca. 120 de afișe, 780 invitații.	Cca. 100 de afișe, 680 invitații.	Cca. 74 de afișe, 435 invitații

Pentru îmbunătățirea promovării/activității 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;
- ✓ 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 100 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 2021-2024 un maxim de 116 de manifestări culturale/an, care au atras o medie de peste 170.000 beneficiari culturali/an. Pentru anul 2024, raportarea de față are ca limită doar cca. 96.000 vizitatori, realizarea proiectelor culturale fiind încă în derulare.

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 țintă 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.

De observat faptul că s-au menținut și în această perioadă 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. Profilul beneficiarului actual, a fost dat de prezența mai consistentă a tinerilor, reprezentați în special de elevi, urmași de participanți la diverse evenimente de anvergură sau pedagogie muzeală (Ateliere de Arheologie Experimentală; Muzee și Școli), un public specializat (28%) și o medie de 34 % de public de peste 20 de ani. În privința publicului străin, se constată o medie de 21%, axată în special pe unități muzeale precum – Muzeul Cetatea Neamț, Muzeul Memorial "Ion Creangă" Humulești și Muzeul de Artă Encolitică Cucuteni.

✓ Măsurători cantitative:

- În 2021: total vizitatori 173.828, dintre care 150.225 cu plată și 23.603 gratuit.
- În 2022: total vizitatori 202.588, dintre care 155.460 cu plată și 47.128 gratuit.
- În 2023: total vizitatori 175.216, dintre care 136.567 cu plată și 38.649 gratuit

- În 2024: total vizitatori 96.040, dintre care 78.605 cu plată și 17.435 gratuit

În perioada supusă analizei, față de anul 2020, când data fiind situația pandemică, s-au înregistrat ca limită doar cca. 96.000 vizitatori, realizarea proiectelor culturale fiind drastic limitată și diminuată, în 2021 situația s-a îmbunătățit considerabil, fiind înregistrați un nr. aproape dublu de vizitatori, respectiv 173.828.

Față de anul 2021, prin implementarea proiectelor cultural-științifice diverse, în 2022 situația s-a îmbunătățit considerabil, fiind înregistrați, asemenea perioadei pre-pandemice, un nr. de aproape 200.000 vizitatori.

Față de anul 2022, în 2023 numărul vizitatorilor a scăzut din cauza închiderii pentru reabilitare a trei dintre unitățile muzeale ale CMNN.



Pentru creșterea numărului de beneficiari vom viza:

- ✓ 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.

Ocazii potrivite pentru cunoașterea preferințelor publicului tânăr au fost *Săptămânile altfel*, de care a trebuit să ținem seama în programarea acțiunilor de peste an.

Măsurători calitative: împărțirea procentuală a vizitatorilor:

Nr. crt.	Locație	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)
1.	MIAPN	-	-	-	-
2.	MAECPN	3,79%	1,44%	6,19%	5,08%
3.	MSNPN	1,82%	4,10%	5,30%	4,35%
4.	MAPN	3,46%	8,23%	5,72%	4,55%
5.	MEPN	1,40%	1,60%	4,48%	4,63%
6.	MMCHPN	0,47%	0,18%	-	-
7.	MCDPN	1,96%	2,79%	-	-
8.	GLVPN	0,87%	1,27%	2,20%	1,14%
9.	MIB	-	-	-	-
10.	MMICH	24,30%	17,63%	-	19,27%
11.	MIETN	0,89%	1,44%	1,30%	1,27%
12.	CMVMTN	0,73%	1,10%	0,95%	0,74%
13.	MCNTN	56,02%	51,07%	62,41%	46,26%
14.	MIR	0,39%	1,09%	2,35%	3,34%

15.	MSNR	0,81%	1,14%	3,43%	3,17%
16.	MAR	0,51%	1,15%	0,68%	1,41%
17	Pivnița II	1,41%	2,91%	2,42%	2,01%
18	Pivnița I	1,24%	2,91%	2,63%	2,83%

✓ 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.

✓ 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”.

Pentru perioada 2025-2029 dorim să mărim numărul de beneficiari culturali. Astfel ținând cont de finalizarea restaurării/reabilitării și redeschiderii Muzeului Memorial ”Ion Creangă” – Humulești, de stadiul restaurării/reabilitării Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț și reorganizările propuse a fi realizate în cadrul Casei Memoriale ”Calistrat Hogaș” Piatra-Neamț, considerăm că numărul de beneficiari se va cifra în jurul valorii de 180.000 în 2025, 195.000 în 2026, 225.000 în 2027 și ușor peste 230.000 în 2028.

Aceste cifre se explică prin:

- 2025 – creșterea numărului de vizitatori se va datora spațiilor nou create pentru expozițiile permanente și temporare, precum și calendarului cultural anual;
- 2026 – creșterea față de anul precedent se explică prin probabila revenire la condițiile normale de activitate;
- 2027-2028 – posibilă stagnare într-un nivel de platou generat de factori externi activității muzeale.

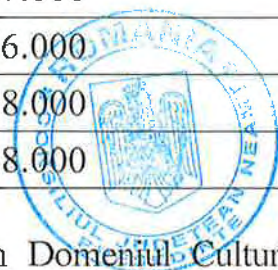
5. Grupurile țintă ale activității instituției pe termen scurt/mediu;

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. Pentru a se putea asigura o proiectare corespunzătoare, atât din perspectiva organizatorului programelor și serviciilor muzeale, cât și a vizitatorilor, este necesar ca, în permanență, să se cunoască ce îi interesează pe vizitatori, modul în care aceștia asimilează informațiile, ce doresc să găsească într-un muzeu ș.a.

Anterior s-a înregistrat un număr important de vizitatori, după cum urmează:

Anul	Număr total vizitatori	Din care preșcolari/elevi/studenți
------	------------------------	------------------------------------

2021	173.828	Peste 87.000
2022	202.588	Peste 96.000
2023	175.216	Peste 68.000
2024	96.040	Peste 68.000



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 2025-2029 vizăm:

- pe termen scurt: dezvoltarea și îmbunătățirea numărului de:
 - activități cultural-științifice naționale și internaționale;
 - interviuri și comunicate oferite presei scrise, radiourilor și televiziunilor;
 - broșuri și cataloage de prezentare prin care vor fi mai intens promovate patrimoniul și specificul fiecărei unități muzeale;
 - conferințe de presă cu prilejul manifestărilor culturale și științifice planificate;
 - parteneriate cu școli, O.N.G.-uri, culte religioase, asociații ale veteranilor de război și ofițeri în rezervă, colecționari, etc.;
- pe termen lung: atragerea unei părți a non-consumatorilor de activitate muzeală prin găzduirea/derularea/inițierea de evenimente culturale/științifice/recreative, altele decât cele ale muzeului.

6. Profilul beneficiarului actual.

Analiza cifrelor estimate comparativ cu cele realizate:

Anul	Proiecte culturale minimale (numeric)	Proiecte culturale realizate (numeric)	Nr. vizitatori
2021	86	98	173.828
2022	89	116	202.588
2023	86	109	175.216
2024	102	116	96.040

Beneficiarul constant l-a constituit publicul larg: 10%, specialiștii: 18%; tineri (în special elevi): 62%; public internațional (copii, adulți, pensionari): 10%.

În acest interval de timp, am continuat colaborările cu Parohia Sf. Ioan Domnesc și Primăria Municipiului Piatra-Neamț, pe baza cărora sunt incluse în circuitul turistic două dintre obiectivele istorice din perimetrul Curții Domnești: Turnul Clopotniță și Beciul Domnesc II, la care instituția și-a adus o contribuție științifică foarte importantă.

O scurtă analiză a programelor instituției (eficacitatea acestora în funcție de răspunsul comunității la proiectele incluse în acestea) a relevat faptul că:

- ✓ amenajarea de noi spații expoziționale a dus la: creșterea atractivității unităților muzeale, diversificarea serviciilor culturale, punerea în valoare a patrimoniului existent;
- ✓ serviciile prestate de specialiștii instituției, coordonate în cadrul acestui program de management, s-au bucurat de o amploare deosebită, cercetările arheologice desfășurate permițând îmbunătățirea colecțiilor cu piese unice și ducând la valorificarea descoperirilor printr-o serie de studii, articole, rapoarte și prezențe la expoziții naționale, care au atras diverse categorii de public;
- ✓ vizitele gratuite au reprezentat unul dintre motivele suplimentare care au determinat publicul tânăr să se îndrepte către muzee;
- ✓ publicațiile CMNN, prin calitatea științifică, informațională și grafică au atras atenția unor importanți cercetători (arheologi, istorici de artă, teologi, etnografi) din țară și străinătate;
- ✓ expozițiile, simpozioanele și celelalte manifestări culturale au contribuit la: diversificarea ofertei culturale.

Estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari:

Nr. crt.	Categorie beneficiar	2025 (%)	2026 (%)	2027 (%)	2028 (%)
1.	Publicul larg	50%;	45%	45%;	45%;
2.	Specialiști	15%;	15%	20%;	20%;
3.	Tineri (în special elevi)	25%;	30%	20%	20%
4.	Public internațional	10%.	10%	15%.	15%.

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

1. Analiza programelor și proiectelor instituției;

Gestiunea și evidența patrimoniului

Înființată în anul 1978, instituția are în componența sa 16 unități distincte care dețin un patrimoniu aproximativ 343.000 de piese muzeale inventariate, (5.751 piese inventariate în perioada 1 ianuarie 2019-31 decembrie 2022), din domeniile arheologie, istorie, artă, memorialistică, etnografie, științe naturale etc. și 24 de imobile.

✓ 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

MMCIIPN	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 muzcală	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 %.

Reluarea activității de clasare s-a axat în ultimii 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.	MSNPN	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 spațiile în care este protejat patrimoniul relocat de la Muzeul de Istorie și Arheologic Piatra-Neamț (aflat în reabilitare/reorganizare a expoziției permanente), 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;
- reabilitarea imobilului monument istoric și reamenajarea expoziției permanente a Muzeului Memorial „Ion Creangă” Humulești;
- lucrări de întreținere la corpurile A și B ale Muzeului de Istorie Roman;

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 reinsertiei în cotidian ca elemente ale modului de viață comunitar, în foarte strânsă legătură cu modalitățile de derulare a turismului cultural.

La Festivalul de Artă Populară *Lada cu Zestre* au fost premiați (fonduri obținute prin sponsorizări) meșteri care au primit titlul onorific de *Tezaur Uman Viu*, astfel:

- în anul 2022, la ediția a XVI-a, a fost premiat Ion Albu din Timișești, județul Neamț, care a fost desemnat TUV în 2021 în domeniul măști populare, spiritualitate;
- în anul 2023, la ediția a XVII-a, a fost premiată Aurica Cojocariu din Ungureni, județul Botoșani, desemnată TUV în 2022 pentru prelucrarea fibrelor și firelor textile;
- în anul 2024, la ediția XVIII-a, a fost premiată Ana Bodescu din Salva, județul Bistrița- Năsăud, desemnată TUV în 2020 în domeniul confecționării de îmbrăcăminte tradițională și accesorii artizanale, alături de Constantin Ciubotărița din Joldești, Vorona, județul Botoșani, desemnat TUV în 2023 pentru prelucrarea pieilor, blănurilor: căciuli tradiționale moldovenești, costume de urși și chimire din piele.

La această ediția a primit un premiu pentru întreaga activitate Floarea Cosmi din Bistrița Năsăud, care a devenit TUV în noiembrie 2024 pentru domeniul prelucrarea pieilor și blănurilor, opincărit.

Toți acești meșteri populari au participat la numeroase ediții anterioare ale Festivalului de Artă Populară *Lada cu zestre*.

Muzeul de Etnografie din Piatra-Neamț, prin activitățile dedicate promovării portului popular tradițional și în special a cămășii femeiești de sărbătoare, a contribuit

la realizarea dosarului privind „*Arta cămășii cu altiță – element de identitate culturală în România și Republica Moldova*” și introducerea acestui element, la 1 decembrie 2022, pe *Lista reprezentativă a patrimoniului cultural imaterial al umanității*.

În fiecare an, de *Ziua Internațională a Iei*, la 24 iunie, Muzeul de Etnografie Piatra-Neamț, organizează expoziția în aer liber **Grădina cu ii**, unde sunt expuse cămăși femeiești de sărbătoare aparținând deținătorilor particulari din județul Neamț.

Pentru promovarea cămășilor noi cusute după izvoade vechi, la 1 Decembrie 2024, la Muzeul de Artă Piatra-Neamț, a fost deschisă expoziția **IEȘII ELEGANȚĂ** (va putea fi vizitată până la 1 martie), curator Florentina Buzenschi, muzeograf la Muzeul de Etnografie Piatra-Neamț. Expoziția a fost organizată împreună cu Șezătoarea de Piatra, Șezătoarea Borlești și Șezătoarea Bicz, în parteneriat cu Muzeul Național Peleş și Muzeul Țăranului Român.

Doamna Florentina Buzenschi, în calitate de expert al Ministerului Culturii pentru bunuri cu valoare etnografică, a făcut parte din grupul de monitorizare a elementului de patrimoniu imaterial „*tehnici tradiționale de realizare a scoarței în România și Republica Moldova*” (introduse pe lista UNESCO în anul 2016) în perioada 2021-2024 și a fost reconfirmată, prin Ordinul nr. 3211/18.09.2024 al Ministerului Culturii, în noua componență a grupului.

✓ 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.

Orientările actuale ale turismului neîntean, împreună cu investițiile efectuate până în prezent, inclusiv prin accesarea de fonduri nerambursabile, și-au propus să genereze o serie de schimbări profunde pentru economia turistică a județului. În acest sens, obiectivul general nr. 5 vizează, printre altele, dezvoltarea accesibilității durabile a atracțiilor turistice din județ, inclusiv prin conservarea, protejarea și valorificarea patrimoniului cultural al județului Neamț. Istoria și cultura județului Neamț vor fi readuse în atenția publicului larg prin creșterea numărului și diversificarea funcționalității spațiilor de expunere, respectiv prin desfășurarea unor programe de „educație pentru istoric și artă” în beneficiul tuturor.

Tocmai din considerentele expuse mai sus, responsabilitatea pentru păstrarea, conservarea și transmiterea moștenirii reprezentate de obiectivele turistice către generațiile viitoare, a impus acțiuni de protejare, restaurare și conservare a obiectivelor de patrimoniu aflate pe teritoriul județului Neamț.

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*, prin care se finanțează restaurarea, protecția, conservarea și valorificarea durabilă a obiectivelor de patrimoniu UNESCO, patrimoniu cultural național și patrimoniu cultural local din mediul urban, au fost semnate următoarele contracte de finanțare între UAT Județul Neamț (în calitate de Beneficiar al finanțării) și: Ministerul Dezvoltării Regionale, Administrației Publice și Fondurilor Europene (în calitate de Autoritate de Management pentru POR 2014-

2020) și Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est (în calitate de Organism Intermediar pentru POR 2014-2020):

- *Conservarea, protejarea și promovarea Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț – SMIS 116527*, pentru care a fost semnat contractul de proiectare și execuție lucrări nr. 14314/19.07.2019 – 392/22.07.2019, cu asocierea S.C. LEMAR INDUSTRIES S.R.L. (lider de asociere) respectiv S.C. TOPOPREST S.R.L. (asociat);
- *Conservarea, protejarea și promovarea Muzeului Memorial „Ion Creangă” Humulești – SMIS 116524*, clădirea fiind predată (02.08.2022) constructorului (S.C. DZC CONSTRUCT SRL) în vederea reabilitării;
- *Conservarea, protejarea și promovarea Muzeului Memorial „Calistrat Hogaș” Piatra-Neamț – SMIS 116528*, clădirea fiind predată constructorului (S.C. EDIL TRUST 2005) începând cu data de 18.11.2022, în vederea reabilitării.

În cadrul fiecăruia dintre cele trei proiecte menționate, de-a lungul perioadei de raportare, au fost realizate lucrări de restaurare, conservare, protejare și valorificare durabilă a monumentelor. Suntem încrezători că, odată cu finalizarea tuturor lucrărilor, va crește gradul de expunere a obiectivelor turistice, prin digitizarea acestora.

Oportunitatea derulării activităților prevăzute în cele trei proiecte a vizat:

- creșterea numărului anual de turiști, români și străini, în județul Neamț și sporirea exigențelor acestora cu privire la cunoașterea nemijlocită a patrimoniului cultural local, autentic;
- nevoia de includere a activităților culturale, educative și artistice în programele turistice.
- ✓ Beneficiari direcți vor fi:
 - turiștii, naționali și internaționali, care vor resimți în mod nemijlocit efectele benefice ale restaurării și valorificării patrimoniului cultural și modernizării infrastructurii conexe;
 - toți membrii comunităților locale din Piatra-Neamț și Târgu Neamț și ai comunităților învecinate, care vor avea de câștigat prin dezvoltarea economico-socială a zonelor, antrenată de creșterea turismului cu valențe culturale;
 - județul Neamț – în calitate de gestionar al CMNN și al celorlalte obiective de patrimoniu aflate pe raza județului.
- ✓ Beneficiari indirecți vor fi:
 - administrațiile publice locale, prin dezvoltarea infrastructurii de turism și contribuția semnificativă la dezvoltarea strategică a zonei;
 - operatorii culturali (regionali, naționali și comunitari) aflați în relații de colaborare cu Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra Neamț, Muzeul Memorial „Ion Creangă” Humulești și Muzeul Memorial „Calistrat Hogaș” Piatra-Neamț;
 - unitățile de primire turistică din zonă, indiferent de capacitatea de cazare/clasificare;
 - agențiile de turism, la nivel regional;

- diverși agenți economici din județul Neamț, a căror activitate este susținută și încurajată prin creșterea numărului de turiști, aceștia din urmă constituindu-se în clienți potențiali.



De-a lungul întregii perioade raportate a rămas în continuare închis 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.

Date fiind cele menționate anterior, pentru a asigura patrimoniul cultural național pe care îl administrăm, pentru perioada necesară implementării proiectului de reabilitare a clădiei 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.

Referitor la personalul de pază și supraveghere propriu, pe lângă serviciile celor două formațiuni de la unitățile din Piatra-Neamț și Roman instituția a beneficiat de externalizarea unor servicii de pază către firme private de profil care asigură paza Muzeului Cetatea Neamț și depozitului.

✓ 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.

În Laboratorul de Restaurare – Conservare s-au efectuat investigații preliminare în vederea stabilirii stărilor de conservare ale obiectelor din metal provenite din cercetările preventive de la *Biserica Sfântul Gheorghe* Roman (anul 2020), *Mănăstirea*

Tazlău (campaniile 2018-2022), cercetările sistematice de la *Roșiori* (anul 2022), cercetările de suprafață de la *Dobreni* și *Topolița*, precum și din - colecțiile Muzeului de Istorie Roman, punctul *Răchiteni*.

Au fost realizate intervenții de restaurare și conservare asupra unui număr de 70 piese (monede) provenite din cercetările de la *Mănăstirea Tazlău*, campaniile 2018-2022. Au fost de asemenea restaurate și conservate 10 dintre piesele (obiecte din fier) provenite din cercetările preventive de la *Biserica Sfântul Gheorghe din Roman*. S-au efectuat proceduri similare pentru 13 dintre bunurile culturale provenite din cercetările sistematice de la *Roșiori*, anul 2022. Au fost stabilizate 9 dintre piesele (monede) de la *Răchiteni*, precum și 4 din obiectele (de cupru) provenite din cercetările de suprafață efectuate la *Dobreni* și *Topolița*.

În perioada raportată s-au restaurat:

- la Laboratorul Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț: 72 vase cucuteniene și din epoca geto-dacică, cu grad ridicat de dificultate;
- la Laboratorul Muzeului de Istorie Roman, 415 obiecte de metal;
- la Laboratorul Muzeului de Științe Naturale Piatra Neamț 15 pești fosili oligoceni.

Personalul laboratorului și-a adus o importantă contribuție la organizarea expozițiilor temporare din cadrul CMNN și la realizarea replicilor pentru standurile muzeale.

✓ Asigurarea și paza bunurilor

Aproximativ 10% din totalul salariilor 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			
	2021	2022	2023	2024
Secția Muzcală I	27	15	28	19
Secția Muzeală II	14	9	14	8
Secția Muzeală III	16	18	12	10
Secția Muzeală IV	7	9	6	5
Centrul de Cercetare a Culturii Cucuteni	32	44	10	21

Valorificarea cercetărilor științifice, arheologice preventive, a supravegheților arheologice și a periegezelor realizate în perioada raportată: prin articole/comunicări – 336, rapoarte de cercetare – 257, volume de autor – 16, cataloage - 6.

- 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
2021	4	134	45	3
2022	5	86	61	1
2023	4	65	84	1
2024	3	51	67	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 2021-2024 a fost una de evoluție pentru instituție. Ulterior 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 2025-2029.

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. Mesajul de adresat potențialului beneficiar este: Complexul Muzeal Național Neamț – *Din 1978, dedicați protejării și promovării patrimoniului cultural.*

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, viziun 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;

CMNN 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*. CMNN este subordonat din punct de vedere științific și metodologic *Direcției Patrimoniu Cultural* din cadrul *Ministerului Culturii*.

Structura organizatorică și numărul de posturi sunt prevăzute în organigrama și statul de funcții ale instituției și se aprobă de către *Consiliul Județean Neamț*, în condițiile legii. Statul de funcții al instituției, aprobat prin H.C.J nr. 264/22.12.2021, a cuprins, inițial, 112 posturi din care 11 posturi de conducere (director, director adjunct științific, director adjunct marketing, contabil-șef și 7 posturi șef serviciu), respectiv 101 posturi de execuție. Statul de funcții al instituției, la 1.01.2023 - cf HCJ 200/04.08.2022 figura 108 posturi (100 ocupate + 8 vacante).

Conducerea operativă a CMNN s-a realizat de director, în baza Contractului de management cu nr. CJ-1.248/15.01.2021/CMJ-13/15.01.2021, încheiat cu autoritatea *Consiliul Județean Neamț* în condițiile legii pentru perioada 16.01.2021-15.01.2025. 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-manager 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.

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.

În cursul anului 2022, am luat act de finalizarea organizării de alegeri a **Reprezentanților salariaților** cu respectarea întocmai a procedurilor, fiind aleși 2 (doi) reprezentanți, am stabilit prin decizie modalitățile lor de reprezentare, precum și prezența acestora în Consiliul de Administrație și la întâlnirile cu angajații desfășurate în cadrul instituției. Am finalizat de întocmit, avizat și autorizat **Contractul Colectiv de Muncă** al salariaților din cadrul CMNN, în deplin acord cu recomandările reprezentanților ITM, ajungând la forma finală agreată și conformă cu legislația în domeniu, un **Contract Colectiv** nou adaptat cerințelor și nevoilor salariaților. Am actualizat și am urmărit aprobarea **Codului de Conduită** a angajaților CMNN.

Am întocmit un nou **Regulament de Ordine Internă** al salariaților CMNN, cu toate procedurile ce au decurs pentru aprobarea finală a acestuia.

În perioada 01-06 februarie 2023, reprezentanții salariaților alături de consilierul juridic al instituției au adus la cunoștința tuturor salariaților prevederile din *Codul de conduită*, *Contractul Colectiv de Muncă*, *Regulamentul de Organizare și Funcționare*, *Regulamentul Intern*. Prin instructaj, au fost detaliate cu salariații unele prevederi din legislația în domeniul *Culturii, muzeelor și Patrimoniului cultural național*.

Cu ajutorul consilierului juridic al instituției am întocmit o serie de acte normative:

- *Normele* privind organizarea, funcționarea și constituirea *Comisiei de Disciplină* din cadrul CMNN, supuse aprobării în cadrul CA din 17 octombrie 2023;
- *Metodologia* de declarare a averilor din cadrul CMNN ȘI Dispoziția aferentă;
- *Procedura* de Declarare a cadourilor în cadrul CMNN și Dispoziția aferentă;
- *Metodologia* incidentelor de integritate din cadrul CMNN, cu Planul de integritate și Dispoziția aferentă;
- *Metodologia* standard de evaluare a riscurilor la corupție cu înființarea unui *Grup de lucru*, a Planului de integritate și procedura aferentă, cu Dispoziția corespunzătoare;
- Prin compartimentul juridic am luat cunoștință de măsurile ce urmează a fi luate ca urmare a acelor normative nou-apărute și am fost sesizat cu privire la obligațiile care-mi revin din actele normative emise de Consiliul Județean Neamț, Guvernul României și Parlament, propunând măsuri de realizare a acestora.

Activitatea administrativă internă a instituției s-a desfășurat în continuare după programul normal de lucru. S-au luat toate măsurile necesare în ceea ce privește asigurarea maximă a igienei, atât la sediul central cât și la unitățile subordonate, prin dotarea cu substanțe dezinfectante recomandate în acest sens la nivel național.

Personalul cu atribuții de conducere/coordonare a asigurat implementarea măsurilor și a monitorizat respectarea acestora la nivel instituțional, colaborând permanent cu membrii Comitetului de Securitate și Sănătate în Muncă de la nivelul instituției pentru a raporta orice situație care ar prezenta un grad de risc la nivel organizației. Am ținut legătura cu reprezentantul Serviciului externalizat, S.C. SSMEST CAPITAL CONSULTING S.R.L., în vederea actualizării conforme a Documentației S.S.M/Protecția Muncii, respectiv instruirea personalului angajat din subordine.

✓ Sinteza activității organismelor colegiale de conducere:

An	Consiliul de Administrație (nr. ședințe)	Consiliul Științific (nr. ședințe)
2021	Convocate/ Desfășurate - 6	2
2022	Convocate/ Desfășurate - 9	4
2023	Convocate/ Desfășurate – 5 CA/8CD	3
2024	Convocate/ Desfășurate – 2 CA/7 CD	2

Consiliul de Administrație al Complexului Muzeal Național Neamț este organ deliberativ de conducere fiind alcătuit din Manager – Director, director adjunct științific, director adjunct marketing, contabil șef, doi reprezentanți ai *Consiliului Județean Neamț* și șefii de secții. La ședințele *Consiliului de Administrație* participă consilierul juridic și reprezentantul salariaților din instituție. *Consiliul de Administrație* se întrunește lunar, în ședințe ordinare sau ori de câte ori este necesar, în ședințe extraordinare.

Consiliul Științific este organ consultativ de conducere, membrii acestuia fiind numiți prin decizie de către Directorul-Manager, din rândul cercetătorilor cu titlul științific de doctor, personalităților cultural-științifice de rang academic, atât din interiorul instituției, cât și din afara acesteia, întrunindu-se trimestrial în ședințe ordinare sau ori de câte ori este necesar, în ședințe extraordinare. Întreirile celor două organisme colegiale de conducere s-au derulat cu ritmicitate, potrivit planului de activitate curent precum și altor necesități specifice.

În calitate de manager am răspuns de organizarea judicioasă a activității muzcale, 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, cu referire strictă la resursa umană, am procedat, conform prevederilor bugetare pentru perioada precedentă de management, respectiv a legislației specifice activității muzeale, la asigurarea necesarului de personal, prin derularea demersurilor pentru promovarea în grad profesional superior (conform art. 34, lit. g) din Regulamentul de Organizare și Funcționare al CMNN) a celor care au îndeplinit criteriile corespunzătoare funcției, precum și prin organizarea concursurilor de ocupare a posturilor vacante existente în statul de funcții, ceea ce a condus la modificări/actualizări ale organigramei și statului de funcții ale instituției.

Precizăm că pentru toate acestea, au fost avute în vedere prevederile art.4, alin. (2), lit. I, Anexa nr. VIII la Capitolului II din Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, au fost depuse referate justificative de către șefii de secții, discutate și aprobate în ședințele ordinare ale *Consiliului de Administrație* al CMNN, iar promovarea propriu-zisă a fost aprobată de către *Consiliul Județean Neamț*, întrucât nu au existat influențe financiare ca urmare a promovării în treaptă superioară, organizarea examenelor încadrându-se în prevederile bugetare aprobate pentru instituția noastră.

Odată finalizate aceste demersuri,

- ❖ Am coordonat actualizarea dosarelor de personal conform rezultatelor obținute în urma examenelor /concurșurilor susținute de candidați; am pregătit formele de angajare, contracte de muncă/aditionale, fișe post și am înaintat dosarele către AJOFM pentru repartiție etc.
- ❖ Am actualizat Statul de funcții și am transmis rezultatele concursurilor/examenelor către Consiliul Județean Neamț în vederea avizării noului Stat de funcții și Organigramei;
- ❖ Urmare a modificărilor salariale aduse de *Legea 153/2017* (inclusiv acordarea indemnizației de hrană), am întocmit acte adiționale cu majorările salariale acordate angajaților;
- ❖ Am solicitat completarea dosarelor de personal cu *Fișe de post* acolo unde acestea lipseau și am reactualizat o parte din cele care nu erau conforme cu funcția/postul deținut de angajat.



Am considerat totodată 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. Începând cu 1.09.2023 – cf. HCJ 185/16.08.2023 – au fost înființate compartimente noi + relocare personal (în continuare total angajați: 115).

Intenția noastră pentru întreaga perioadă de management a fost aceea de a crea condițiile pentru obținerea reacreditării instituției și menținerea statutului de instituție de importanță națională, inclusiv prin reorganizarea/armonizarea organigramei și statului de funcții, motiv pentru care am adresat către *Consiliul Județean Neamț*, rugămintea de a analiza propunerea noastră de reorganizare, după cum urmează:

- ✓ în cadrul Secției Muzeale I Piatra Neamț-Bicaz, la Muzeul de Istoric și Arheologie Piatra-Neamț, am propus înființarea postului unic de cercetător științific gr. III, studii superioare – în cadrul unui Compartiment de Cercetare – Antropologie, Istoric, Arhivistică, prin intermediul căruia să poată fi asigurată activitatea de cercetare în domeniile conexe ale muzeografiei, pentru a asigura valorificarea patrimoniului colecțiilor muzeale pe care le deținem și reamenajarea conform noilor exigențe a expoziției permanente după reabilitarea sediului central al instituției;
- ✓ am propus, de asemenea, mutarea Muzeului Curtea Domnească în subordinea Centrului Internațional de Cercetare a Culturii Cucuteni, cu atât mai mult cu cât majoritatea angajaților își desfășoară deja activitatea în perimetrul Muzeului de Artă Eneolitică Cucuteni, sediul Centrului Internațional al Culturii Cucuteni;
- ✓ Pentru a suplini această mutare propunem trecerea în subordinea Secției Muzeale I Piatra-Neamț a Muzeului de Etnografie Piatra-Neamț, care completează aria de valorificare a colecțiilor muzeale specifice atât vechii așezări urbane, cât și tradițiile și vechile obiceiuri specifice întregii văi a Bistriței;
- ✓ Dat fiind faptul că statutul de muzeu de importanță națională nu poate fi susținut fără existența *Laboratorului de Restaurare Conservare*, pentru care am obținut din partea *Consiliului Județean Neamț* posibilitatea de a organiza concurs de ocupare a funcției de *șef serviciu*, am propus completarea acestei secții cu încă trei specialiști aflați deja în cadrul instituției, respectiv conservator I, studii medii,

(din cadrul Muzeului Curtea Domnească), conservator II, studii superioare, (din cadrul Muzeului de Științe Naturale Piatra Neamț) și conservator II, studii medii, (din cadrul Muzeului Memorial "Ion Creangă" Humulești).

- ✓ În cadrul Secției Muzeale III Tg. Neamț, am propus înființarea *postului unic* de cercetător științific gr. III, studii superioare – la Muzeul de Istorie și Etnografie Tg. Neamț, în cadrul unui Compartiment de Cercetare – *Medievistică, Arheologia Sării*, prin intermediul căruia să poată fi asigurată activitatea de cercetare în domeniile specifice vestigiilor preponderent încadrate cronologic în perioada Evului Mediu, precum și pentru a asigura valorificarea cercetărilor specifice resurselor de apă sărată (slatine) din zona Lunca Poiana Slatinei și împrejurimi, cunoscut fiind faptul că la Lunca Poiana Slatinei a fost identificată cea mai veche exploatare preistorică a sării din Europa;
- ✓ În cadrul propriu zis al Centrului Internațional de Cercetare a Culturii Cucuteni Piatra Neamț, am propus înființarea postului unic de cercetător științific gr. I – în cadrul unui Compartiment de Cercetare - *Arheologie, Arheometrie*, prin intermediul căruia să poată fi asigurată activitatea de cercetare în domeniile specifice vestigiilor celei mai prestigioase civilizații a Europei Vechi – Cultura Cucuteni Tripolie, dat fiind faptul că instituția noastră este deținătorul celei mai mari și mai complexe colecții de ceramică cucuteniană din întreg sud estul Europei, precum și pentru a asigura relaționarea interdisciplinară cu noile tehnici de abordare a cercetărilor arheologice sistematice cu aplicare în domeniul Arheometriei;
- ✓ În cadrul propriu zis tot al Centrului Internațional de Cercetare a Culturii Cucuteni Piatra Neamț, am propus înființarea postului unic de cercetător științific gr. II, în cadrul unui Compartiment de Cercetare – *Arheozoologie, Palinologie, Paleontologie*, prin intermediul căruia să poată fi asigurată activitatea de cercetare în domeniile specifice Arheozoologiei și Palinologiei, dat fiind faptul că materialele arheozoologice, osteologice și faunistice însoțesc mare parte din descoperirile arheologice efectuate de specialiștii instituției noastre, precum și pentru a asigura relaționarea interdisciplinară cu descoperirile de factură paleontologică, care ajută în mod efectiv la recorelarea datărilor cronologice ale perioadelor de viață din arealul județului nostru, cu așezările umane specifice în principal preistoriei;
- ✓ Tot în cadrul Centrului Internațional de Cercetare a Culturii Cucuteni Piatra Neamț, am propus înființarea postului unic de cercetător științific gr. III – în cadrul unui Compartiment de Cercetare - *Magnetometrie, Topografie, Aerometrie*, prin intermediul căruia să poată fi asigurată activitatea de cercetare în aceste domenii interdisciplinare, dat fiind faptul că instituția noastră derulează în ultimul deceniu o serie de colaborări cu cercetători din Germania, Polonia, Franța și Anglia, pentru a putea folosi tehnici non invazive, non intruzive de scanare a solului și subsolului în scopul evidențierii posibilelor urme antropice,

pentru cartarea aeriană a unor așezări preistorice sau pentru publicarea de factură exhaustivă a rezultatelor cercetării arheologice sistematice efectuate în cadrul acestor colaborări;

- ✓ Nu în cele din urmă pentru armonizarea/echilibrarea secțiilor componente ale instituției, am propus trecerea celor trei paznici din cadrul Serviciului Protecția Patrimoniului Piatra-Neamț, în cadrul unui compartiment Pază în subordinea Serviciului Protecție Patrimoniu Roman. Postul vacant de muzeograf IA studii superioare de la Muzeul de Istorie Roman se muta la Serviciul Protecția Patrimoniului Roman.

În sprijinul acestor măsuri referitoare la organizarea și funcționarea Complexului Muzeal Național Neamț, am adus totodată la cunoștință faptul că aceste modificări au fost discutate în *Consiliul de Administrație* al instituției, precum și în *Comitetul Director* al CMNN. Grație sprijinului constant al *Consiliului Județean Neamț* față de instituția noastră, toate aceste propuneri au fost aprobate.

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.

În acest sens, pe durata mandatului precedent, am asigurat în permanență perfecționarea și implementarea standardelor de control intern/managerial al instituției, în scopul finalizării redactării procedurilor și aducerii la cunoștința celor interesați a prevederilor operaționale specifice domeniului muzeal. CMNN dispune de un sistem de control intern managerial ale cărui concepere și aplicare permit conducerii și consiliului de administrație să furnizeze o asigurare rezonabilă că fondurile publice gestionate în scopul îndeplinirii obiectivelor generale și specifice au fost utilizate în condiții de legalitate, regularitate, eficacitate, eficiență și economicitate.

La nivelul CMNN am luat măsuri pentru implementarea și dezvoltarea sistemului de control intern managerial conform Ordinului nr. 600/2018 privind aprobarea *Codului controlului intern managerial al entităților publice*. În vederea monitorizării, coordonării și îndrumării metodologice a implementării și dezvoltării sistemului de control intern managerial, conducerea entității publice a constituit, prin act de decizie internă, *Comisia de monitorizare*. Sistemul de control intern managerial cuprinde parțial mecanisme de autocontrol, iar aplicarea măsurilor privind creșterea eficacității acestuia a avut la bază evaluarea riscurilor.

Am dispus revizuirea *Regulamentului de organizare și funcționare* al Comisiei de monitorizare; Programul de dezvoltare a sistemului de control intern managerial este *parțial* implementat și actualizat; Procesul de management al riscurilor este în curs de actualizare; Procedurile documentate sunt elaborate în proporție de 100% din totalul activităților procedurale inventariate, însă trebuie actualizate în permanență; Sistemul de monitorizare a performanțelor este stabilit și evaluat pentru obiectivele și activitățile entității, prin intermediul unor indicatori de performanță.

Am revizuit parte din procedurile formalizate de sistem și operaționale, necesare pentru detalierea proceselor și activităților derulate în cadrul entității. Pe măsura actualizării lor, acestea sunt aduse la cunoștință personalului instituției. Sistemul de control intern managerial al CMNN este parțial conform cu standardele cuprinse în

Codul controlului intern managerial. Analizele de risc la securitate fizică pentru obiectivele aflate în administrarea instituției noastre sunt revizuite.

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

La data de 31.12.2021, conform H.C.J. nr. 264/22.12.2021, instituția figura cu un număr de 112 posturi (101 posturi ocupate, 10 posturi vacante și 1 post temporar vacant).

Urmare a celor două concursuri organizate în data de 29.07.2021, respectiv 13.09.2021, au fost angajate 6 persoane începând cu data de 16.08.2021, respectiv 01.10.2021, după cum urmează: consilier juridic gr. II, în cadrul Compartimentului Juridic (poz. 5), referent de specialitate gr. II în cadrul Secției Protecția și Promovarea Patrimoniului Piatra Neamț (poz. 87), muzeograf debutant în cadrul Secției Muzeale III Târgu Neamț, Muzeul „Cetatea Neamț” (poz. 40), muzeograf debutant în cadrul Secției Muzeale III Târgu Neamț, Muzeul Memorial ”Ion Creangă” Humulești (poz. 52), gestionar-custode gr. IA în cadrul Muzeului de Istorie și Etnografie Tg. Neamț (poz. 50), îngrijitor în cadrul Secției Muzeale III Târgu Neamț, Muzeul „Cetatea Neamț” (poz. 46).

Urmare a întrunirii condițiilor specifice, începând cu data de 02.02.2021 un număr de 4 angajați au beneficiat de promovare în grad/treaptă profesională superioară și s-a emis decizie de încetare, începând cu data de 25.10.2021, a contractului de muncă pentru un post de paznic, în cadrul Serviciului Protecția Patrimoniului Roman, ca urmare a comunicării Deciziei de pensionare pentru limită de vârstă.

La data de 1.01.2022 în cadrul CMNN figurau 112 salariați. Prin H.C.J. nr. 77/29.03.2022, au fost desființate 4 posturi (grafician principal MIAPN, muzeograf I MIB, muzeograf debutant CCCCC, șofer PPPC), totalul posturilor ramase: 108. Din cele 108 posturi existente la 31.12.2022, 100 au fost posturi remunerate și 8 vacante.

Astfel, data de 01.08.2022, s-a ocupat postul de conservator, studii superioare, grad profesional debutant, în cadrul Muzeului de Științe Naturale Piatra Neamț. La data de 01.07.2022, postul muncitor calificat (poz. 102) în cadrul Patrimoniu Roman a devenit vacant ca urmare a pensionării titularului. La data de 19.12.2022, postul de muncitor calificat (poz. 93), în cadrul PPPC Piatra-Neamț a devenit vacant, ca urmare a decesului. Au rămas vacante 5 posturi de cercetători științific (poz 11, 45, 67, 68, 69) și un post temporar vacant de muzeograf I (poz. 9)

Au fost organizate un concurs de ocupare posturi vacante și un examen intern de promovare în treaptă profesională superioară, astfel:

- în perioada 20.06.2022-22.07.2022, concurs pentru ocuparea postului de de conservator, studii superioare, grad profesional debutant, în cadrul Muzeului de Științe Naturale Piatra-Neamț. În urma concursului, postul a fost ocupat.
- în perioada 20 iunie – 07 iulie 2022 a fost organizat *examen intern de promovare* în grad/treaptă profesională superioară. Începând cu data de 1.09.2022 au fost promovați în grad profesional superior un număr de 7 angajați.

Două persoane din instituție au urmat cursuri de perfecționare profesională în domeniul restaurării în cadrul INFC București.

La 1.01.2023 - cf H.C.J. 200/04.08.2022 în Statul de funcții figurau 108 posturi (100 ocupate + 8 vacante). Prin H.C.J. nr. 123/30.05.2023 – s-au aprobat posturi noi/recuperate + transformate, total 115 posturi. La 31.12.2023 din cele 115 posturi existente, 102 au fost



posturi remunerate și 13 vacante. (La 1.01.2024 din cele 115 posturi, cf HCJ 185/16.08.2023 - figurau 101 ocupate și 14 vacante (un angajat a decedat).

Începând cu 1.09.2023 au fost ocupate prin concurs 3 posturi vacante: (HCJ 185/16.08.2023), după cum urmează:

- Șef serviciu, studii superioare, grad profesional II în cadrul Laboratorului Restaurare-Conservare
- Grafician, studii superioare, grad profesional principal în cadrul Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra Neamț
- Șofer, studii medii/generale, tr. prof. II în cadrul Serviciului Protecția și Promovarea Patrimoniului Piatra-Neamț.

Două persoane din instituție au urmat cursuri de perfecționare profesională în domeniul restaurării în cadrul INFC București, iar alte două persoane din instituție au urmat cursuri de perfecționare profesională în domeniul contabilității (organizat de Expert Diplomatic SRL București).

La 1.01.2024 - cf HCJ 185/16.08.2023 în Statul de funcții figurează 115 posturi (101 ocupate + 14 vacante). Prin HCJ nr. 101/15.04.2024 – CJ Neamț a avizat Statul de funcții + organigrama (115 posturi). La 30.06.2024 din cele 115 posturi existente, 97 sunt posturi remunerate și 18 vacante.

1.	Poz. funcții	Stat	Stare post	Cercetător științific III Cercetare-Antropologie
	Poz. 14		VACANT	
2.	Poz. 45		VACANT	Cercetător științific III Cercetare-Medievistica
3.	Poz. 69		VACANT	Cercetător științific I Cercetare-Arheologie
4.	Poz. 70		VACANT	Cercetător științific II Cercetare-Arheozoologie
5.	Poz. 71		VACANT	Cercetător științific III Cercetare-Magnetometrie
6.	Poz. 9		VACANT TEMPORAR	Muzeograf I MIAPN (titularul este promovat temporar A.G.)
7.	Poz. 84		VACANT	Muzeograf (restaurator) IA Laborator
8.	Poz. 102		VACANT	Muzeograf IA PPC Roman
9.	Poz. 19		VACANT	Muzcograf I MIB
10.	Poz. 28		VACANT	Muzcograf (botanică) II MSNPN
11.	Poz. 43		VACANT	Muzeograf debutant MIETN
12.	Poz. 47		VACANT	Muzeograf II MMIC
13.	Poz. 65		VACANT	Muzeograf debutant CCCCC
14.	Poz. 66		VACANT	Muzeograf debutant CCCCC
15.	Poz. 91		VACANT	Gestionar-custode IA PPPC PNT
16.	Poz. 96		VACANT	Muncitor calificat I PPPC PNT
17.	Poz. 106		VACANT	Paznic PAZA
18.	Poz. 109		VACANT	Paznic PAZA

Modalitatea de vacantare:

Paznic – deces 1.01.2024

Gestionar custode – pensie limită de vârstă 1.04.2024

Muzeograf – desfacere CIM 8.04.2024

Paznic – pensie limită de vârstă 10.04.2024

Muzeograf – transfer la cerere 03.03.2024



În paralel cu administrarea resurselor umane proprii, am procedat la externalizarea unor servicii. Referitor la obligativitatea angajatorului de a institui, cf. Legii nr. 319/2006, măsuri privind promovarea îmbunătățirii securității și sănătății în muncă a lucrătorilor, potrivit principiilor generale referitoare la prevenirea riscurilor profesionale, protecția sănătății și securitatea lucrătorilor, în vederea eliminării factorilor de risc și accidentare, urmărind informarea, consultarea, și participarea echilibrată potrivit legii, la instruirea lucrătorilor și a reprezentanților lor, precum și direcțiile generale pentru implementarea acestor principii, am reactualizat contractul de prestări servicii cu *S.S. MEST CAPITAL CONSULTING S.R.L.*

Referitor la obligativitatea angajatorului de a veghea asupra modalităților de obținere și menținere a unor condiții de lucru care să nu afecteze sănătatea angajaților, de a identifica factorii de risc din cadrul fiecărui loc de muncă, de a evalua particularitățile acestuia și de a informa asupra modalităților de control ai acestor factori de risc, am procedat la încheierea unui contract externalizat de prestări servicii cu experți acreditați în problematica Medicinii Muncii, respectiv negocierea/încheierea mai avantajoasă (plus de investigații) contractului nr. 170/22.06.2023 cu CENTRUL MEDICAL ANTARES.

Am pus astfel la dispoziția salariaților o gamă mult mai complexă de servicii medicale în probleme specifice de medicina muncii, respectiv examenul medical la angajare conform Ordinului Ministrului Muncii și Solidarității Sociale nr.508/20.11.2002 și al Ministrului Sănătății și Familiei nr. 933/25.11.2002 privind aprobarea Normelor Generale de Protecție a Muncii (publicat în MO nr. 880/06.12.2002), a HG 1169-2011 care modifică HG 355-2007, examinările medicale periodice necesare locului de muncă în conformitate cu N.G.P.M 2002, cu efectuarea investigațiilor obligatorii conform legislației în vigoare.

Am încercat să contribuim la semnalizarea cazului de boala profesională și la dispensarizarea acestuia în ipoteza confirmării, am beneficiat de raportări periodice ale situației medico-sanitare a angajaților, iar prin colaborarea cu serviciul de protecția muncii au fost verificate concediile medicale, s-au eliberat avizele medicale pentru schimbarea locului de muncă, s-a supravegheat și evaluat în permanență starea de sănătate a personalului angajat, s-a realizat educația sanitară preventivă cu scopul prevenirii accidentelor de muncă și bolilor profesionale.

Referitor la Obligațiile legale ale angajatorului care decurg din Legea nr.307/2006 privind apărarea împotriva incendiilor, întrucât instituția nu deține cadru tehnic specializat, responsabil cu instruirea și întocmirea documentațiilor referitoare la prevenirea și stingerea incendiilor, în conformitate cu legislația și normativele în vigoare, am procedat similar la încheierea unui contract externalizat de prestări servicii cu expert acreditat în problematica elaborării și aplicării concepției de apărare împotriva incendiilor la nivelul unității instituției, respectiv actualizarea contractului încheiat cu *P.F.A. Grasu I. Gheorghe*, care a întocmit documentațiile aferente și a procedat la instruirea salariaților în conformitate cu normele și normativele legale în vigoare.

Pentru întreaga perioadă precedentă de management, în baza Buletinului de determinare a condițiilor vătămătoare și a Procesului verbal privind monitorizarea factorilor de risc întocmit de organisme abilitate, am continuat acordarea tuturor salariaților a *Sporului pentru condiții periculoase sau vătămătoare de muncă*, în cotă de 15% din salariul de bază, pentru timpul efectiv lucrat în condițiile indicate de buletinul de determinare.

În perioada raportată, potrivit prevederilor OUG nr. 46/2017, am continuat acordarea indemnizației de vacanță, în cuantum de 1.450 lei pentru un salariat, în limita sumelor prevăzute în bugetul alocat pentru această destinație.

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 – 8 salariați;
- b. pentru funcții de execuție pe plan local:
 - perfecționare/atestare paznici – 6 salariați;
 - perfecționare gestionari-custozii – 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 - 0% (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 – 50% (din 18.11.2022) predat constructorului pentru reabilitare
- Muzeul de Istorie Bicaz – 0%
- Muzeul Cetatea Neamț Tg. Neamț – 100%
- Muzeul Memorial „Ion Creangă” Humulești – 50% (din 02.08.2022) predat constructorului pentru reabilitare
- 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 Științe Naturii Roman – 75%
- Muzeul Curtea Domnească: Pivnița I – II – 100%; (Turnul Clopotniță) – 50%;
- 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 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;
 - curățare/restaurare tapiserii
 - reparație gard exterior (spre CJ);
- ✓ la Galeriile de Artă Lascăr Vorel Piatra-Neamț
 - refacere sistem iluminat - 10 000 lei;
 - refacere spații vitrate - eventual creare intrare separată - 20 000 lei;
- ✓ 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 Istoric 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 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 manager- director, în baza unui contract de management, încheiat în condițiile legii. În luarea deciziilor Managerul - Director este ajutat de un Consiliu de Administrație, care este organ deliberativ de conducere.

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

În cadrul Complexului Muzeal Național Neamț funcționează ca organism executiv Comitetul Director. Acesta este organismul colectiv, cu atribuții executive, care asigură conducerea Complexului Muzeal Național Neamț între ședințele Consiliului de Administrație și este format din managerul-director, directorii adjuncți, contabilul șef și consilierul juridic.

Managerul – Director – în urma consultării permanente cu membrii Comitetului Director, 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 instituție.

Fiecare membru al Consiliului de Administrație are stabilite limitele de competență. În lipsa Managerului – director, 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; - nominalizarea persoanei delegate; - obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare; - informarea 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 2021-2024/ mii lei:

Anul	Total venituri	Total cheltuieli	Sold la 31.12 (diferența dintre venituri și cheltuieli)
2021	9.963	9.963	0
2022	11.428	11.428	0
2023	11.864	11.864	0
2024			

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.

	2021	2022	2023
1.Venituri din valorificarea produselor din activitatea proprie	1	1	2
2. Venituri din activitatea de bază taxe de intrare la muzee și vânzări la stand	2.200	3.177	2.440
3.Alte venituri din prestări servicii și alte activități (prestări servicii arheologice, servicii evaluare bunuri culturale) etc.	197	200	312
4.Surse atrase (transferuri, donații)	0	0	0
Total venituri proprii	2.398	3.378	2.754
I.b. Subvenții	7.565	8.050	9.110

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:

	2021	2022	2023
Cheltuieli de personal (cheltuieli cu salariile și indemnizațiile, cheltuieli cu asigurările și protecția socială, alte drepturi salariale)	7.325	8.039	8.367
Bunuri și servicii, diurne, delegații	757	746	1.076

Cheltuieli de întreținere (apă, energie, combustibil, reparații)	1.382	1.442	1.660
Cheltuieli cu colaboratorii	30	30	139
Alte cheltuieli (vărsăminte la fd. pers. cu handicap)	88	100	116
Total cheltuieli de funcționare	9.582	10.357	11.358

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

	2021	2022	2023
Cheltuieli de capital	381	1.071	506

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 2021-2024 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 (2021-2024) /mii lei

	2021	2022	2023
I. Total venituri încasate, din care:	9.456	9.705	10.043
1. Venituri din valorificarea produselor din activitatea proprie	0	1	1
2. Venituri din activitatea de bază (taxe intrare muzee, vânzări la stand)	2.195	2.074	1.670
3. Alte venituri din prestări servicii și alte activități (prestări servicii arheologice, transferuri, servicii evaluare bunuri culturale, donații în natură) etc.	154	277	183
4. Surse atrase (transferuri, donații)	0	22	2
5. Plăți efectuate			
Total venituri proprii	2.349	2.374	1.856
II. Subvenții încasate	7.107	7.331	8.187
III. Total cheltuieli (plăți) efectuate, din care:	9.456	9.705	10.043
1. Cheltuieli de personal (salarii, indemnizații, asigurări sociale, alte drepturi salariale)	7.084	7.485	7.600
2. Cheltuieli materiale (apă, energie, combustibil, materiale consumabile și alte cheltuieli de funcționare)	1.910	1.972	1.795
3. Cheltuieli cu colaboratorii (inclusiv asigurări)	30	35	169
4. Alte cheltuieli (vărsăminte la fd. pers. cu handicap)	79	92	108
5. Cheltuieli de capital	353	121	401
Excedent (+)/deficit (-)	0	0	0

a. Analiza comparativă a cheltuielilor realizate

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

	2021	2022	2023
Pondere cheltuieli de personal	74,91	77,12	75,67

Pondere cheltuieli materiale (de funcționare)	21,03	21,26	18,94
Pondere cheltuieli cu colaboratorii (manifestări culturale)	0,31	0,36	1,38
Pondere cheltuieli de capital	3,73	1,24	3,99

Se observă că ponderea cea mai mare în totalul cheltuielilor o reprezintă cheltuielile de personal (74%-77%), cheltuielile de întreținere și funcționare (19%-21%), iar ponderea cheltuielilor cu colaboratorii pentru manifestări culturale este în scădere de la 3,73% în 2021 la 1,24% în 2022, apoi o creștere în 2023(3,99%).

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

- a. 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	2021	2022	2023
1. Venituri din valorificarea produselor din activitatea proprie	0	100	50
2. Venituri din activitatea de bază (taxe intrare, vânzări la stand)	99,81	65,28	68,44
3. Alte venituri din prestări servicii, servicii de evaluare, supravegheri arheologice	78,17	138,5	58,65
4. Surse atrase (transferuri, donații)	0	122	89,25

Veniturile proprii au fost realizate în proporții cuprinse între 65,52% și 122% în anii 2021- 2023 și au fost utilizate pentru acoperirea următoarelor cheltuieli:

Anul 2021

- 20% pentru plăți salarii;
- 56,88% pentru plăți la cheltuieli materiale și de întreținere;
- 15,7% pentru cheltuieli de capital;

Anul 2022

- 37,88% plăți la salarii;
- 60,53% plăți la materiale;
- 13,31% plăți la cheltuieli de capital;

Anul 2023

- 0 % plăți la salarii;
- 71,97 % plăți la materiale;
- 10,65% plăți la cheltuieli de capital.

Veniturile proprii au înregistrat următoarea evoluție, astfel:

- diverse venituri (taxe intrare, vânzări stand) au fost realizate în procent de 99,81% în anul 2021 față de prevederi, urmând să scadă în 2022 și 2023 (89,25%) ca urmare a scoaterii din circuitul de vizitare a două muzee pentru reabilitare;
- veniturile din prestări servicii (supravegheri arheologice, taxe evenimente) s-au realizat în procent de 78,17% în 2021, au crescut față de prevederi la 138,5% în anul 2022, iar în 2023 s-au diminuat la 58,65% datorită numărului mai mic de contracte de supraveghere.



Evoluția încasărilor de venituri proprii se prezintă astfel:

/mii lei

	2021	2022	2023
Bilete cu preț redus, bilete cu preț întreg	2.168	2.029	1.635
Vânzări la stand	25	43	32
Taxe evenimente, taxe filmare	3	2	3
Venituri din supravegheri arheologice și evaluare bunuri	154	277	183

b. 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 concesionări și închirieri. În perioada 2021-2024 evoluția acestor venituri înregistrează un grad de realizare, astfel:

/mii lei

	2021	2022	2023
Venituri realizate din vânzări produse finite realizate din producție proprie	0	1	1
Venituri din supravegheri arheologice	130	213	155
Venituri din comisioane	24	64	28

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

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

	2021	2022	2023
Cheltuieli totale	9.456	9.705	10.043
Cheltuieli de personal	7.084	7.185	7.600
Pondere	74,91%	74,03%	75,67%

Motivare: ponderea crescută în anii 2021,2023 și 2024 se datorează creșterilor salariale conform prevederilor legale: indexare anuală conform Legii 153/2017 actualizata anual prin ordonanțe de urgență ale Guvernului, 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.

b. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Ponderea cheltuielilor de capital prezintă următoarea evoluție:

/mii lei

	2021	2022	2023
Total cheltuieli	9.456	9.705	10.043

Cheltuieli de capital	353	121	401
Pondere	3,73%	1,24%	3,99%

și reprezintă cheltuieli cu investiții realizate din venituri proprii.

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

Salariile pentru anii 2021, 2022 și 2023 au fost acoperite din cele două surse, astfel:

An 2021	An 2022	An 2023
6,66% din venituri proprii 93,34% din subvenții	12,01% din venituri proprii 87,99% din subvenții	0,68% din venituri proprii 99,92% din subvenții



- d. 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)

	2021	2022	2023
Contracte și convenții civile, drepturi de autor și drepturi conexe	12	10	13
Total cheltuieli -mii lei	30	35	139
Pondere	0,3%	0,3%	1,38%

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 autoritățile centrale.

- e. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

/mii lei

	2021	2022	2023
din subvenții, pentru furnizări de materiale și prestări servicii	2,69 lei/pers (468.305 lei: 173.828 pers.)	3,19 lei/pers (646.609 lei: 202.588 pers.)	3,93 lei/pers. (688.464 lei: 175.216 pers.)
din venituri proprii, pentru furnizări de materiale și prestări servicii	8,47 lei/pers (1.471.836 lei: 173.828 pers.)	6,72 lei/pers. (1.361.529 lei: 202.588 pers.)	7,35 lei/pers (1.288.029 lei: 175.216 pers.)

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

	2025	2026	2027	2028
Total venituri	16.701	16.001	16.601	16.601
Total cheltuieli	16.701	16.001	16.601	16.601

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 nouă 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 ansamblul cultural vast 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 colaborarea 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 de Istorie Bicăz, Muzeului de Istorie Roman și Muzeului de Științe Naturale Piatra-Neamț;
- 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) derularea 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 2025-2029 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 de Artă Eneolitică Cucuteni, Muzeul de Științe Naturale Piatra-Neamț – pe termen scurt și mediu, și Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț, Muzeul de Istorie Roman, Muzeul de Istorie Bicăz – 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, custozii 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 2025-2029 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 performantă. 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 2025-2029 trebuie abordate și alte surse decât persoanele fizice; în acest sens vizăm târgurile de antichități și comerțanții de artă.

În ceea ce privește conservarea patrimoniului cultural existent și/sau dobândit în perioada 2025-2029, considerăm că două sunt problemele majore ce vor trebui rezolvate: 1) optimizarea spațiilor de depozitare la toate muzeele subordonate și 2) completarea cu specialiști atestați a Laboratorului de conservare-restaurare și dotarea corespunzătoare cu tehnică de calcul și aparatură a fiecărui conservator și restaurator.

Cea de-a treia componentă a misiunii CMNN se referă la punerea în valoare a patrimoniului muzeal. Pentru perioada 2025-2029, aceasta se va realiza vizându-se:

Ca Resurse strategice avem în vedere:

- propunerea unor proiecte și activități culturale - 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 indirecți 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 muzeeilor și colecțiilor publice, a normelor și metodologiilor impuse de Ministerul Culturii; - promovarea unor evenimente culturale-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	- 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

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;



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; - 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.	- 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; - 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;	- îmbunătățirea calității prestației profesionale a angajaților; - îmbunătățirea condițiilor de muncă;

- 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.	- 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. 
--	---

Managerul – Director 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;	- 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; - repoziționarea ofertei instituției muzcale în alegerile de consum cultural făcute de publicul larg;

- 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.	- 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).
- 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;	- 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

- elementele care nu au fost implementate nu sunt discutate, rămân ca sarcini neîndeplinite; - oportunitățile externe sunt refuzate conștient și/sau nu sunt revizuite;	- 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

- Fișele de evaluare la sfârșit de an pentru personalul angajat
- Raportul de evaluare internă
- Finalități ale parteneriatelor derulate
- Gradul de implicare a Consiliului de Administrație în luarea deciziilor și rezolvarea sarcinilor
- Modul de cheltuire a bugetului proiectat
- Fonduri extrabugetare obținute și probleme rezolvate cu acestea
- 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 pârgșii 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 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. Obiectivele generale ale planului de marketingului au avut în vedere punerea în valoare a patrimoniului în scopul cunoașterii, educării și recreerii.

CMNN a continuat din 2021 susținerea activității de marketing, înțelegând rolul important pe care acesta îl are în îndeplinirea misiunii instituției. În plus, subordonat acestui scop, marketingul este un catalizator pentru atragerea vizitatorilor, dezvoltarea imaginii muzeului și alinierea ei la contextele actuale, fundraising, modernizarea activelor de brand și atragerea de parteneri care împărtășesc aceleași valori și credințe.

Prin intermediul marketingului, managerul își concentrează mai mult atenția asupra nevoilor și cerințelor publicului, dezvoltând o strategie adaptată acestuia.

În perioada mandatului anterior, CMNN și-a asumat mai mult rolul său de educator și formator de opinie, în cadrul comunității locale, menținându-și poziția fruntașă în rândul muzeelor din România, prin cercetările efectuate, publicațiile lansate și expozițiile organizate.

✓ Strategii de marketing aplicate:

- Strategia de piață

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

Concret, activitatea de marketing s-a concentrat pe următoarele aspecte:

1. Evaluarea acțiunilor de marketing existente deja și completarea lor cu acțiuni care au vizat îndeplinirea unor obiective clare:

- creșterea notorietății brandului CMNN, dar mai ales a expozițiilor, atelierelor și activităților de cercetare întreprinse de specialiștii instituției;
- asigurarea unei coerențe și consistențe în social media din punct de vedere a numărului de postări, a tonului și limbajului folosit;
- creșterea indirectă a numărului de vizitatori pe fiecare unitate muzeală deschisă în această perioadă, prin creșterea prezenței în social media, a încheierii unor PARTENERIATE MEDIA cu radio-uri și televiziuni locale și naționale;
- consolidarea imaginii de instituție culturală cu renume național.

2. Evaluarea brandului Complexul Muzeal Național Neamț din punct de vedere active de brand (identitate vizuală, website, baze de date), puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări.

3. Susținerea acțiunilor incluse în planul de activități prin creșterea notorietății evenimentelor, expozițiilor, acțiunilor muzeale.

- 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).

STANDURILE MUZEALE - reprezintă o componentă strategică importantă pentru orice muzeu. Chiar dacă la prima vedere, standul muzeal înseamnă PROFIT financiar, el joacă și alte roluri: dezvoltă imaginea muzeului; asigură o vizită plăcută pentru public; contribuie la îndeplinirea misiunii muzeului.

Decizia privind obiectele care se vând în magazinul muzeal trebuie să țină de segmentele de public care trec pragul muzeului. Motivațiile achiziționării obiectelor de la standul muzeal sunt foarte variate. A fost mereu important să cunoaștem aceste motivații sau măcar să facem o analiză empirică pe baza a trei criterii: Venituri; Educație; Turist / localnic. În 2021 am demarat procesul de evaluare a fiecărui stand muzeal, analiza lor din punct de vedere a obiectelor existente, a obiectelor recomandate de specialiștii muzeografi și a celor mai vândute obiecte în ultimii 2-3 ani. Pe baza informațiilor strânse de la colegi, am recomandat specificul de ofertă pentru fiecare muzeu.

- 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.

✓ COLECȚIA CAPSULĂ CUCUTENI – MARIA LADYBUGS



Cultura Cucuteni înseamnă și frumos, înseamnă feminitate. Merită să profităm de aceste atribute ale patrimoniului cultural aflat în Muzeul de Artă Eneolitică Cucuteni și să dezvoltăm o colecție de bijuterii dedicată, împreună cu un partener local. Suvenirurile din zona FASHION (bijuterii, textile) reprezintă o componentă importantă din magazinele muzeale din întreaga lume. Obiectele vor fi vândute atât pe site-ul partenerului, cât și la standul muzeal din Muzeul Cucuteni.

✓ COLECȚIA DE OBIECTE TEXTILE CUCUTENI - COLORESCU

Am deschis discuțiile și am obținut un acord pentru dezvoltarea unei colecții dedicate inspirate din Cultura Cucuteni. Colorescu este un brand puternic care a avut deja colaborări importante cu Echipa Națională de Fotbal a României, proiectul Autentica by Ana- Maria Brânza, sub sloganul "Avem grijă de valorile noastre!", colaborare cu Palatul Primăverii, precum și cu echipa națională de atletism a României.

✓ PARTENERIAT ROMFILATELIA

Am deschis discuțiile și cu Romfilatelia pentru a emite o colecție completă de timbre - Cucuteni, cu ocazia expoziției de la Timișoara din 2023. Am primit deja un acord verbal.

▪ 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.

Social media: FACEBOOK

În 2021 activitatea pe pagina de Facebook a CMNN a fost una care a adus rezultate bune conform cu obiectivele stabilite la început de an. Toți indicatorii importanți au fost în creștere de la începutul anului până la final. În 2021 s-a înregistrat o creștere de 1.414 de fani (8.12 vs. 1.01), ceea ce înseamnă o creștere de peste 80% față de creșterea înregistrată în 2020 (764 fani noi). E important de precizat că anul 2020 a fost un an atipic pentru activitatea instituțiilor culturale și nu numai, fiind primul an pandemic. Și numărul persoanelor unice la care a ajuns conținutul nostru a crescut în acest an la 365,289 persoane, cu 100,904 persoane mai multe decât în 2020.

Din punct de vedere conținut în 2021 au apărut câteva tipuri de postări care au urmărit următoarele obiective:

- Asigurarea unei continuități pe pagină, din punct de vedere a postărilor;
- Promovarea expozițiilor permanente, pe lângă noutățile CMNN;
- Diversificarea tipurilor de postări – am avut de la postări clasice – poză + text, la Events, la promovare de link-uri de pe muzeu-neamt.ro și postări tip video.

Social media: YOUTUBE

Youtube reprezintă cea de-a doua cea mai folosită platformă de social media în România. Aproape 13 milioane de useri din țara noastră folosesc Youtube. CMNN are de la finalul lunii decembrie 2021 un canal dedicat, unde vom valorifica pe viitor toate evenimentele, expozițiile prin materiale video de calitate.

VIDEO

Existența materialelor și a prezentărilor video în strategia de promovare a CMNN constituie un demers obligatoriu. VIDEO reprezintă o componentă importantă de prezentare a patrimoniului cultural, în întreaga lume. În plus, publicul, rețelele sociale, liderii de opinie în domeniu sunt deja în zona aceasta.

Un proiect dezvoltat special pentru social media și web, în colaborare cu Teatrul Tineretului Piatra-Neamț, a fost proiectul "Amintiri din copilărie la Muzeul Memorial "Ion Creangă" din Humulești.

Pornind de la 3 obiective:

- Creșterea prezenței video în social media;
- Întinerirea bazei de fani de pe Facebook;
- Consolidarea beneficiilor emoționale pe care Muzeul Memorial "Ion Creangă" le oferă publicului CMNN.

Proiectul a inclus și o parte educativă, dar și o parte de concurs. Au fost răsplătiți fanii care au urmărit (oricare dintre video-uri) și au răspuns corect la întrebarea de la final.

În aprilie 2023 am lansat noul site al instituției – *cmnn.ro*. Conform Google Analytics, site-ul s-a dovedit unul atrăgător, numărul celor care îl vizitează de la începutul anului până la începutul lunii decembrie 2023 fiind în continua creștere. Numărul utilizatorilor unici care au intrat pe site-ul *cmnn.ro* este de aproximativ 4000 persoane. Numărul de sesiuni a fost în această perioadă de 5937. Luând în considerare că în corespondența oficială nu au fost implementate încă noile coordonate de brand (una dintre acestea fiind site-ul *cmnn.ro*) și s-au folosit tot anul adresele vechi, rezultatele obținute sunt foarte bune.

Tot în 2023 ne-am concentrat pe extinderea categoriilor de public cu focus pe publicul mai tânăr. Obiectivul a fost să creștem notorietatea activităților Complexului Muzeal Național Neamț în rândul publicului mai tânăr - 25 – 45 ani. Strategia a fost să fim prezenți acolo unde sunt și ei prezenți: pe Instagram. În mod organic am ajuns la un număr de 121 followeri. Numărul celor care interacționează cu postările Complexului Muzeal Național Neamț este în creștere, la fel și reach-ul postărilor: în ultima lună am atins aproape 173 de conturi de Instagram cu activitățile organizate și promovate.

▪ Strategia de promovare

Instituția a utilizat ca metodă de promovare publicitatea de informare pe plan local, regional și național, cu acțiune 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.

PARTENERIATE MEDIA

Încheierea Parteneriatelor Media a reprezentat o etapă importantă pentru 2021. Am urmărit acoperirea unor medii de comunicare care să răspundă obiectivelor generale (creșterea notorietății CMNN și a activității sale, consolidarea poziției de



Complex Muzeal Național, creșterea și poziționarea evenimentelor instituției în zona celor de referință în domeniul pe care îl reprezintă fiecare).

Au fost încheiate parteneriate media cu posturi radio și tv atât naționale, cât și regionale și locale. Jucători media relevanți atât în zona culturală, dar am dorit să acoperim și comunicarea de masă: Radio Romania Cultural; Trinitas TV; TVR Iași; Jurnal Fm. Parteneriatele media au inclus promovarea CMNN, a patrimoniului nostru cultural și a evenimentelor desfășurate la Piatra-Neamț, Târgu-Neamț și Roman, după cum urmează:

- ✓ Publicarea comunicatelor de presa pe site-urile partenerilor;
- ✓ Share articol și în social media;
- ✓ Producerea și difuzarea în calupurile de știri a noutăților legate de CMNN (radio si TV);
- ✓ Local am dezvoltat o relație de parteneriat cu Jurnal FM prin care ajungem mai aproape de publicul nostru. Pe lângă știrile din calupul de știri, avem anunțuri în emisiunile de weekend, publicare pe site chiar pe homepage, producție și difuzare de spoturi radio. Mai nou în fiecare dimineață la 9.30 începe pe Jurnal FM rubrica "Azi în istorie" în care, un muzeograf al CMNN prezintă evenimentele din ziua respectivă în istoria omenirii.

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).

Organizarea PRIMELOR CAMPANII DE COMUNICARE INTEGRATE pentru CMNN.

Campanie de panotaj stradal, campanie de radio pe KISS FM regional (cel mai ascultat radio din România), branding pe transportul în comun care tranzitează tot orașul Piatra-Neamț reprezintă trei dintre componentele campaniilor de comunicare de care beneficiat CMNN în primele 9 luni ale anului 2022. De asemenea, a existat concursul radio în cadrul emisiunilor de dimineață de pe Jurnal FM – Matinal și emisiunea de la ora 10.00. Publicul a fost recompensat cu bilete gratis.

Performanța paginii de facebook Complexul Muzeal Național Neamț

Pagina de facebook rămâne însă, în continuare, principala formă de promovare a evenimentelor organizate de muzeele Complexului Muzeal Național Neamț. În ciuda faptului că nu există buget alocat pentru a promova fiecare acțiune și eveniment postat pe pagina instituției, reach-ul (utilizatori unici care ajung în contact cu informațiile instituției) este în creștere de la începutul anului până la începutul lui decembrie.



Comparativ cu 2022, în 2023 nu am mai organizat campanii de promovare în social media, de aici scăderea înregistrată la nivel de Reach din reclame. Dar dublarea reach-ului organic este o mare realizare.

Relația cu partenerii media a continuat și în 2023. Focusul fiind pe activitățile mai ample pe care le-am organizat în cadrul muzeelor în județul Neamț:

- Bienala de Artă Plastică „Lascăr Vorel” 2023
- Expoziția „Biserica Domnească 525 de ani de istorie”
- Conferințele CMNN
- Expoziția „Maramureș - patru țări din patru zări”
- Festivalul „Lada cu zestre”
- Simpozionul Petrodava
- Art Stage 2023
- Expoziția „Apogeul artei preistorice europene – Cultura Cucuteni” și altele.



Campanie de promovare pe un post radio cu acoperire națională - Radio Trinitas. În perioada 15 septembrie – 30 septembrie, pe Radio Trinitas a rulat un spot radio de anunțare a perioadei de înscrieri în concursul Bienalei de Artă Plastică „Lascăr Vorel”, ediția a XVIII-a.

Tot cu obiectivul de a populariza Bienala de Artă Plastică „Lascăr Vorel” și de a crește notorietatea expoziției rezultate în urma jurizării, după vernisaj, președintele juriului, domnul Erwin Kessler, directorul Muzeului de Artă Recentă, a acordat un interviu postului de Radio Trinitas, în cadrul emisiunii culturale „Valori și atitudini” realizată de Cătălina Dima. Interviuul a făcut parte din campania de PR de promovare a evenimentului cultural.

De-a lungul anului 2023, multiple interviuri au fost realizate la Radio Trinitas, în cadrul emisiunilor culturale sau de știri, în care se anunțau expozițiile și evenimentele organizate în cadrul muzeelor Complexului Muzeal Național Neamț.

Anul 2024 a fost important pentru Complexul Muzeal Național Neamț (CMNN), fiind dedicat îmbunătățirii identității vizuale și creșterii prezenței online a instituției.

Evidențiem aici rezultatele pozitive și trendurile ascendente care contribuie la întărirea prezenței și reputației CMNN.

Consolidarea Brandului CMNN

Anul 2024 a marcat o etapă importantă în consolidarea identității vizuale a CMNN. Cea mai semnificativă schimbare a fost realizarea unui nou logo, modern și actualizat, menit să reflecte imaginea instituției noastre în rândul tuturor categoriilor de public. Noul logo păstrează simbolul patrimoniului Cucuteni și scoate în evidență alte puncte forte reprezentative pentru patrimoniul CMNN, inclusiv colecția de pești fosili oligoceni și arcadele ample ale Cetății Neamț.

Implementarea Noului Logo

Noul logo a fost implementat în toate mediile de reprezentare ale CMNN, unde a fost posibil. De asemenea, a fost distribuit tuturor colegilor care au avut nevoie de acesta pentru realizarea materialelor de comunicare pentru expozițiile din acest an.

Prezența Digitală

Site-ul CMNN: În 2024, site-ul cmnn.ro a înregistrat progrese semnificative.

Indicatori de Performanță:

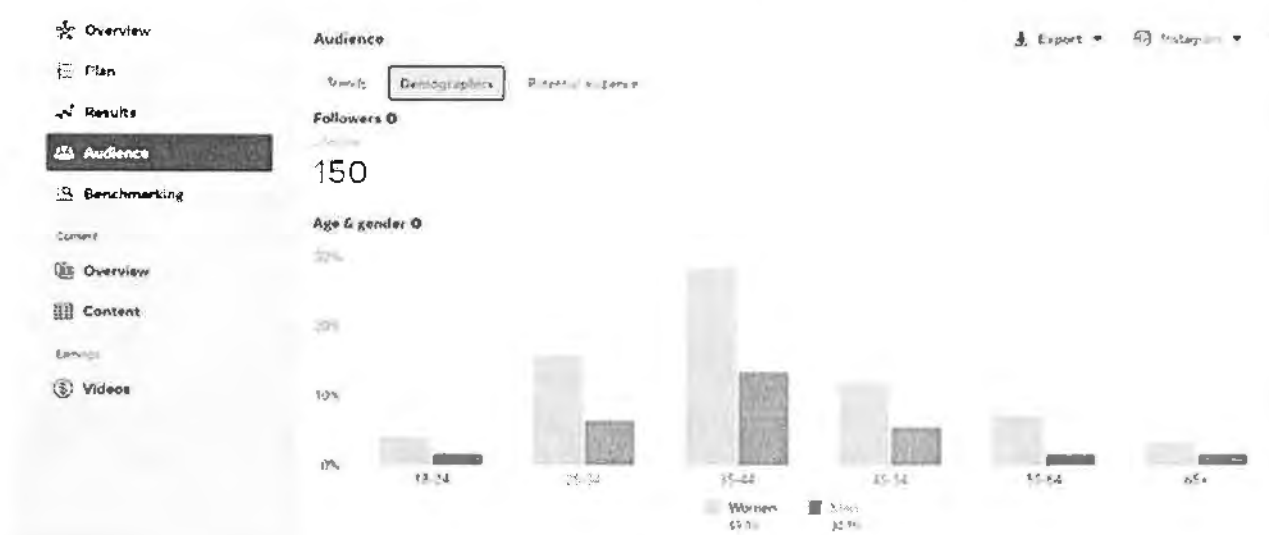
- Vizitatori Unici: Site-ul a avut 5.160 de vizitatori unici, marcând o creștere de peste 50% față de aceeași perioadă din anul precedent.
- Vizitatori Noi: Dintre aceștia, 5.069 au fost vizitatori noi.
- Sursa Traficului: Majoritatea vizitatorilor au venit din căutări organice pe Google.
- Pagini Vizitate: Cele mai vizitate pagini au fost:
 - o Program și Tarife: +845% față de anul anterior.
 - o Muzeul Memorial „Ion Creangă” Humulești: +689% (campania de promovare a redeschiderii muzeului a avut un impact semnificativ).
 - o Muzeul de Artă: +94%.
 - o Muzeul Cetatea Neamț: +88%.
 - o Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț: +41%.



Rețele Sociale:

- Facebook: Comunitatea a continuat să crească organic, atingând 8.224 de urmăritori. Segmentul de vârstă predominant a fost 35-44 ani. Reach-ul paginii, reprezentând numărul de persoane unice la care au ajuns mesajele noastre, a crescut cu 62% comparativ cu aceeași perioadă a anului trecut.
- Instagram: Comunitatea a crescut cu 246,2%, ajungând la 150 de urmăritori. Pe Instagram, segmentul de vârstă predominant este 35-44 ani. Reach-ul a crescut cu 345% vs. aceeași perioadă din 2023.

În graficul de mai jos, se observă o creștere a segmentelor de vârstă mai tinere și o scădere a segmentelor de vârstă de peste 45 de ani pe Instagram. Această tendință este conformă cu distribuția generală a vârstei pe această platformă socială.



*structura comunității CMNN de pe Instagram, în funcție de vârstă.

Campanii și Postări Relevante:

- Redeschiderea Muzeului Memorial „Ion Creangă” Humulești: Campania de promovare a avut un impact semnificativ asupra creșterii indicatorilor de performanță online (Reach, Engagement).

Din datele de mai jos se observă că am ajuns cu mesajul nostru la peste 222 000 persoane din județul Neamț și împrejurimi imediate. Dintre aceștia aproape 6000 de persoane au interacționat cu postarea, unii dintre ei ajungând și pe site-ul cmnn.ro.

Audiența care a interacționat cel mai bine cu reclama CMNN au fost părinții. Cealaltă audiență a fost formată din persoane interesate de cultură, muzee și alte interese asemănătoare.

Relația cu Partenerii Media

În 2024, CMNN a beneficiat de suport constant din partea partenerilor media, în special de la TVR Iași, Radio Iași și Radio Trinitas.

Cea mai utilizată metodă de promovare a evenimentelor CMNN de către partenerii media este difuzarea de știri radio în cadrul emisiunilor de profil.

Evenimente și Acoperire Media:

- Expoziția „Julia Hălăucescu. Confesiuni cromatice la centenar. 1924-2024”: TVR Iași a difuzat un reportaj despre vernisajul expoziției în cadrul principalei emisiuni de știri de la ora 18.00, iar Radio Trinitas a inclus un interviu cu doamna director științific adjunct a CMNN, dr. Mihaela Verzea în emisiunea culturală „Valori și atitudini”.
- Redeschiderea Muzeului Memorial „Ion Creangă” Humulești: A fost acoperită de TVR Iași și Radio Trinitas, cu interviuri și anunțuri difuzate în emisiunile de știri.
- Conferințele CMNN: Conferințele din februarie, cu tema „Instantanee ale exilului românesc parizian surprinse în arhivele franceze și Radio Europa Liberă”, au beneficiat de un interviu cu doamna director științific adjunct a CMNN, dr. Mihaela Verzea și doamna dr. Ana Maria Cătănuș.

Majoritatea evenimentelor și expozițiilor organizate de muzeele din cadrul CMNN au fost comunicate presei prin trimiterea de comunicate. Unele subiecte atrag atenția și sunt acoperite de media, în timp ce altele nu. Evenimentele anunțate în ziua desfășurării lor adesea nu sunt preluate de partenerii media din cauza constrângerilor de timp sau a lipsei de interes pentru subiectele prea recente.

Campanii de Promovare:

Redeschiderea Muzeului Memorial „Ion Creangă” Humulești: Campania a inclus spot radio și campanie de reclame Meta (Facebook și Instagram), având un impact pozitiv asupra numărului de vizitatori (8000 de vizitatori în luna iunie, număr aproape dublu față de media lunară din 2022 – 4420 vizitatori – perioada măsurată Ian – Aug 2022).

Raportul de marketing pentru perioada anterioară de mandat subliniază progresele realizate în consolidarea imaginii Complexului Muzeal Național Neamț (CMNN) și în îmbunătățirea prezenței digitale, în ciuda constrângerilor bugetare existente. Deși planurile inițiale erau mai ample și vizau implementarea unui număr mai mare de proiecte, mai ales în social media, resursele financiare disponibile ne-au restrâns la realizarea inițiativelor prezentate în acest raport.

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 muzeu. 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 2025-2029, 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 completeze numărul de specialiști, care să servească nevoilor specifice de protecție a patrimoniului muzeal.

Laboratorul de Restaurare Conservare funcționează în subordinea directă a Complexului Muzeal Național Neamț și oferă 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-școli prin proiecte educaționale.

Pentru dezvoltarea acestuia se impune 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 (2025-2026); 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 Bicăz (2027);

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 salariatăii instituției. Este imperios necesară implementarea sistemului de audio ghid în muzeele Complexului Muzeal Național Neamț.

Programul de vizitare a muzeelor:

- orele 9⁰⁰ – 17⁰⁰, în perioada octombrie-iarnă;
- 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.

- 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 muzee vor îmbogăți patrimoniul cultural național mobil administrat de instituție cu min. 1.000 piese.
- Cercetări arheologice de suprafață* sunt în continuare necesare pentru completarea Repertoriului arheologic al județului Neamț, pentru reperarea și monitorizarea patrimoniului arheologic al zonei.
- Prelucrarea materialului arheologic.* Se are în vedere prelucrarea în vederea valorificării științifice a materialelor provenite de pe șantiere multianuale ale Complexului Muzeal Național Neamț.
- Colectări de materiale geologice, paleontologice și biologice* sunt utile pentru muzeele 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.
- 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.
- 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*.

- Dan Monah, *Așezările cucuteniene de pe Cetățuia - Mărgineni*, Victor Spinei, Constantin Preoteasa (eds.), „*Bibliotheca Memoriae Antiquitatis*”, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2024.
- C. Preoteasa, M. Dêbiec (eds.), *From the Black Sea to the Black Forest. On the Neolithisation process in the Danube River Basin. Proceedings of the International Colloquium*, Piatra-Neamț, Romania, 2022, „*Bibliotheca Memoriae Antiquitatis*”, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2024.
- T. Saile, C. Preoteasa, M. Dêbiec (eds.), *Linear Pottery Culture in Romania*, „*Bibliotheca Memoriae Antiquitatis*”, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2024.
- D.-N. Popovici, *Cultura Cucuteni. Faza A*, Fl. Drașovean, C. Preoteasa (eds.), „*Bibliotheca Memoriae Antiquitatis*”, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2024.
- C. Preoteasa (ed.), *International Colloquium „Cucuteni – 140”. Programme and Abstracts*, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2024.
- *Memoria Antiquitatis*, XXXIX, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2025.
- Lucian Munteanu, Loredana Gafincu, *The Roman Imperial Hoard from Tuturești (Neamț County)*, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2025.
- Mihai Tudosă, *Arme din colecția Muzeului de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț. Catalog*, Patrimoniu Muzeal Nemțean, Editura „Constantin Matasă” Piatra-Neamț, 2025.
- *Muzee și școli*, vol.V, coordonatori Otilia Mircea, Ciprian – Dorin Nicola, Editura Mușatinia, 2023.
- Otilia Mircea, Viorica Vasilache, *Tezaurul de monede romane imperiale de la Tuturești. Investigații. Restaurare. Conservare*, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2025.
- Roxana Elena Diaconu, *Muzeul Memorial „Calistrat Hogaș” Piatra Neamț. Catalog*, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2025.
- Vera Stigleț, Iulian Maftai, *Cetatea Neamț în imagini vechi*, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2025.
- *Muzeul de Istorie și Arheologie Piatra-Neamț.90*, Mihaela-Cristina Verzea, Ciprian-Dorin Nicola, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2025.
- *Raport de activitate CMNN 2024*, Editura „Constantin Matasă”, Piatra-Neamț, 2025.

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

În intenția de a revitaliza manifestările culturale pe perioada de maxim aflux 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 mulaje 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: școli, 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 1 202	Anul 2 2026	Anul 3 2027	Anul 4 2028
1	2	3	4	5	6
	TOTAL VENITURI	16.701	16.001	16.600	16.601
	din care				
	1.a. venituri proprii	2.201	3.001	3.001	3.001
	din care:				
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	1.800	2.700	2.700	2.700
	1.a.2. surse atrase (transferuri)	0	0	0	0
	1.a.3. alte venituri proprii (supravegheri arheologice și evaluări bunuri culturale)	400	300	300	300
	1.b. subvenții/alocate	14.500	13.000	13.600	13.600
	1.c. alte venituri (valorificarea produselor din producție proprie, închirieri)	1	1	1	1
	TOTAL CHELTUIELI,	16.701	16.001	16.601	16.601
	din care:				
	2.a. Cheltuieli de personal,	9.370	9.730	9.730	9.830
	din care:				
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	8.902	9.250	9.400	9.400
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	468	480	330	430
	2. b. Cheltuieli cu bunuri și servicii,	3.470	4.016	5.016	4.916
	din care:				
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte (cărți, săpături, act. cult)	500	500	520	530
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	50	50	60	60
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	250	250	250	250
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	1.870	2.216	2.886	2.776
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii (chirii, asig., servicii)	800	1.000	1.300	1.300
	2.c. Alte cheltuieli (fond pers.cu handicap)	151	155	155	155
	2.d. Cheltuieli de capital	3.710	2.100	1.700	1.700

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)
2025	Peste 80	100.000	85.000	1.800

2026	Peste 90	150.000	115.000	2.700
2027	Peste 100	150.000	117.000	2.700
2028	Peste 100	150.000	105.000	2.700



3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr proiecte/program	Denumirea proiectului	Buget prevăzut/program (mii lei)
Primul an de management - 2025/					14.500
1	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	Scop științific; cunoașterea istoriei naționale, îmbogățirea colecțiilor; actualizare expoziții permanente/temporare; dotare biblioteci	3	Colectări, donații	160
			4	Achiziții muzeale	100
			4	Săpături arheologice sistematice	100
			15	Supravegheri arheologice	800
			7	Cercetări preventive	300
2	Gestiunea și evidența patrimoniului	Inventariere bunuri muzeale, FAE, clasări patrimoniu cultural	5	Realizare/completare FAE Expertizare istorie, artă, etnografie, memorialistică, științele naturii	800
			7	Expertizare/evaluare arheologie și numismatică	800
			5	Clasare bunuri mobile și imobile de patrimoniu	300
3	Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului	Reparații imobile, conservare patrimoniu mobil, restaurare bunuri muzeale	4	Restaurare și conservare bunuri	700
			6	Reparații curente și reorganizări depozite	700
			1	Întreținere sisteme pază și monitorizare P.S.I.	600
			4	Reparații patrimoniu imobil	250
			1	Acreditare laborator restaurare/conservare	600
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Expoziții permanente/temporare,	6	Colocvii, evocări, omagieri	500
			25	Expoziții, simpozioane	700

		colocvii naționale/ internationale, tipărire albume/ monografii/ cataloage/ broșuri/ pliante	4	Târguri cu caracter zonal	692
			7	Ateliere pedagogie muzeală/arheologie experimentală	300
			4	Expoziții, colocvii și sesiuni naționale și internaționale	900
5	Primirea și îndrumarea vizitatorilor	Îndrumare, publicitate muzeală, mici lucrări de întreținere și panotare stradală	4	Realizare publicitate muzeală	500
			10	Citări în literatura și presa de specialitate	700
			5	<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”	
			2	Actualizări expoziții permanente	700
			1	Organizare expoziții permanente	1.700
6	Cercetarea științifică	Săpături sistematice/ preventive/ supravegheri/ evaluări de teren, periegheze, prospecțiuni paleontologice și geologice, colectări materiale biologice	4	Cercetări de teren;	253
			3	Completare Repertoriu arheologic al județului;	120
			3	Reperare/monitorizare patrimoniu arheologic	120
			4	Ridicări topografice;	110
			3	Prospecțiuni paleontologice și geologice	105
			4	Cercetare monografică situri și monumente	150
			10	Cercetări arheologice interdisciplinare ne invazive	150
			10	Publicare studii, articole și note în anuare;	190
			6	Prezentare rapoarte în Cronica Cercetărilor	150



			4	Arheologice din România; Editare volume în <i>MemAntiq. Acta Musei Petrodavensis</i> și în <i>BMA</i> .	250
Al doilea an de management -2026					13.000
1	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	Scop științific; cunoașterea istoriei naționale, îmbogățirea colecțiilor; actualizare expoziții permanente/ temporare; dotare biblioteci	3	Colectări, donații	100
			4	Achiziții muzeale	100
			4	Săpături arheologice sistematice	100
				Supravegheri arheologice	500
				Cercetări preventive	100
2	Gestiunea și evidența patrimoniului	Inventariere obiecte muzeale, FAE, clasări patrimoniu cultural	5	Realizare/completare FAE Expertizare istorie, artă, etnografie, memorialistică, științele naturii	800
			7	Expertizare/ evaluare arheologie și numismatică	700
			5	Clasare bunuri mobile și imobile de patrimoniu	300
3	Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului	Reparații imobile, conservare patrimoniu mobil, restaurare obiecte muzeale	4	Restaurare și conservare bunuri	700
			6	Reparații curente și reorganizări depozite	800
			1	Întreținere sisteme pază și monitorizare P.S.I.	700
			4	Reparații patrimoniu imobil	250
			1	Acreditare laborator restaurare/conservare	400
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Expoziții permanente/ temporare, colocvii naționale/ internaționale, tipărire albume/ monografii/ cataloage/ broșuri/ pliante	6	Colocvii, evocări, omagieri	500
			25	Expoziții, simpozioane	700
			4	Târguri cu caracter zonal	650
			7	Ateliere pedagogie muzeală/arheologie experimentală	300

			4	Expoziții, colocvii și sesiuni naționale și internaționale	900
5	Primirea și îndrumarea vizitatorilor	Îndrumare, publicitate muzeală, mici lucrări de întreținere și panotare stradală	4	Realizare publicitate muzeală;	500
			10	Citări în literatura și presa de specialitate;	700
			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	900
			1	Organizare expoziții permanente	700
6	Cercetarea științifică	Săpături sistematice/ preventive/ supravegheri/ evaluări de teren, periegheze, prospecțiuni paleontologice și geologice, colectări materiale biologice	4	Cercetări de teren;	200
			3	Completare Repertoriu arheologic al județului;	120
			3	Reperare/monitorizare patrimoniu arheologic	120
			4	Ridicări topografice;	110
			3	Prospecțiuni paleontologice și geologice	105
			4	Cercetare monografică situri și monumente	205
			10	Cercetări arheologice interdisciplinare ne invazive	150
			10	Publicare studii, articole și note în anuare;	170
			6	Prezentare rapoarte în Cronica Cercetărilor Arheologice din România;	170
			4	Editare volume în <i>MemAntiq. Acta Musei Petrodavensis</i> și în <i>BMA</i> .	250



Al treilea an de management – 2027					13.600
1	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	Scop științific; cunoașterea istoriei naționale, îmbogățirea colecțiilor; actualizare expoziții permanente/temporare; dotare biblioteci	3	Colectări, donații	160
			4	Achiziții muzeale	100
			4	Săpături arheologice sistematice	100
				Supravegheri arheologice	800
				Cercetări preventive	300
2	Gestiunea și evidența patrimoniului	Inventariere obiecte muzeale, FAE, clasări patrimoniu cultural	5	Realizare/completare FAE Expertizare istorie, artă, etnografie, memorialistică, științele naturii	800
			7	Expertizare/evaluare arheologie și numismatică	800
			5	Clasare bunuri mobile și imobile de patrimoniu	300
3	Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului	Reparații imobile, conservare patrimoniu mobil, restaurare obiecte muzeale	4	Restaurare și conservare bunuri	800
			6	Reparații curente și reorganizări depozite	500
			1	Întreținere sisteme pază și monitorizare P.S.I.	700
			4	Reparații patrimoniu imobil	250
			1	Acreditare laborator restaurare/conservare	600
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Expoziții permanente/temporare, colocvii naționale/internaționale, tipărire albume/monografii/cataloge/broșuri/pliante	6	Colocvii, evocări, omagieri	400
			25	Expoziții, simpozioane	800
			4	Târguri cu caracter zonal	700
			7	Ateliere pedagogie muzeală/arheologie experimentală	200
			4	Expoziții, colocvii și sesiuni naționale și internaționale	800
5	Primirea și îndrumarea vizitatorilor	Îndrumare, publicitate muzeală,	4	Realizare publicitate muzeală;	600
			10		600

		mici lucrări de întreținere și panotare stradală	5	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”	
			2	Actualizări expoziții permanente	1.000
			1	Organizare expoziții permanente	600
6	Cercetarea științifică	Săpături sistematice/ preventive/ supravegheri/ evaluări de teren, periegheze, prospecțiuni paleontologice și geologice, colectări materiale biologice	4	Cercetări de teren; Completare	260 120
			3	Repertoriu arheologic al județului;	
			3	Reperare/monitorizare patrimoniu arheologic	120
			4	Ridicări topografice;	110
			3	Prospecțiuni paleontologice și geologice	105
			4	Cercetare monografică situri și monumente	150
			10	Cercetări arheologice interdisciplinare ne invazive	150
			10	Publicare studii, articole și note în anuare;	180
			6	Prezentare rapoarte în Cronică Cercetărilor Arheologice din România;	195
			4	Editare volume în <i>MemAntiq. Acta Musei Petrodavensis</i> și în <i>BMA</i> .	300
Al patrulea an de management – 2028					13.600
1		Scop științific;	3	Colectări, donații	100
			4	Achiziții muzeale	150

	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	cunoașterea istoriei naționale, îmbogățirea colecțiilor; actualizare expoziții permanente/temporare; dotare biblioteci	4	Săpături arheologice sistematice Supravegheri arheologice Cercetări preventive	160 800 250
2	Gestiunea și evidența patrimoniului	Inventariere obiecte muzeale, FAE, clasări patrimoniu cultural	5	Realizare/completare FAE Expertizare istorie, artă, etnografie, memorialistică, științele naturii	800
			7	Expertizare/evaluare arheologie și numismatică	800
			5	Clasare bunuri mobile și imobile de patrimoniu	300
3	Protecția, conservarea și restaurarea patrimoniului	Reparații imobile, conservare patrimoniu mobil, restaurare obiecte muzeale	4	Restaurare și conservare bunuri	800
			6	Reparații curente și reorganizări depozite	500
			1	Întreținere sisteme pază și monitorizare P.S.I.	700
			4	Reparații patrimoniu imobil	250
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Expoziții permanente/temporare, colocvii naționale/internaționale, tipărire albume/monografii/cataloge/broșuri/pliante	1	Acreditare laborator restaurare/conservare	600
			6	Colocvii, evocări, omagieri	500
			25	Expoziții, simpozioane	800
			4	Târguri cu caracter zonal	700
			7	Ateliere pedagogie muzeală/arheologie experimentală	300
5	Primirea și îndrumarea vizitatorilor	Îndrumare, publicitate muzeală,	4	Expoziții, colocvii și sesiuni naționale și internaționale	800
			10	Realizare publicitate muzeală; Citări în literatura și presa de specialitate; Zile vizitare gratuită:	500 600

		mici lucrări de întreținere și panotare stradală	5	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	450
			1	Organizare expoziții permanente	1.050
6	Cercetarea științifică	Săpături sistematice/ preventive/ supravegheri/ evaluări de teren, periegheze, prospecțiuni paleontologice și geologice, colectări materiale biologice	4	Cercetări de teren;	260
			3	Completare Repertoriu arheologic al județului;	120
			3	Reperare/monitorizare patrimoniu arheologic	120
			4	Ridicări topografice;	110
			3	Prospecțiuni paleontologice și geologice	105
			4	Cercetare monografică situri și monumente	150
			10	Cercetări arheologice interdisciplinare ne invazive	150
			10	Publicare studii, articole și note în anuare;	180
			6	Prezentare rapoarte în Cronica Cercetărilor Arheologice din România;	195
			4	Editare volume în <i>MemAntiq. Acta Musei Petrodavensis</i> și în <i>BMA</i> .	300