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

Propuneri, pentru întreaga perioadă pe management:

1. Viziune

MNȚR este considerat, de o bună parte a specialiștilor din domeniul muzeologiei și, în general, al științelor sociale din România, drept principalul muzeu de antropologie culturală al României. Publicul îl percepe diferit, drept un muzeu „frumos‟, „interesant­‟, „valoros‟, „foarte bun‟, „contemporan‟ sau, pur și simplu, drept un loc foarte agreabil în care poate fi petrecut timpul liber. Opinia mea este că MNȚR trebuie să se afirme pe mai multe planuri, pentru că nu este și nici nu ar putea fi o instituție unidimensională.

# În primul rând, Muzeul este unul identitar. Fie că autorii expoziției permanente (care reprezintă axul central al instituției, în jurul căruia se construiește întregul său mesaj) și-au dorit sau nu acest lucru (transmiterea unui anumit mesaj), MNȚR are darul de a afirma, în fața lumii întregi, o anume identitate națională a românilor. Inițial, Muzeul a fost concentrat, în mare măsură, pe descoperirea acelor trăsături care pot dezvălui o identitate etnică a românilor. De acolo, MNȚR a evoluat, iar schimbările din expoziția permanentă (mai ales, prin deschiderea sălii „Laolaltă‟ și a primei versiuni a sălii „Tiplogii‟, cu expoziția „Cahle‟) au îndreptat Muzeul spre o viziune modernă a națiunii române, privită ca națiune civică – o adevărată comunitate națională, care promovează elementele definitorii ale tuturor subculturilor din România (nimic de a face cu înțelesul peiorativ care, uneori, din eroare, este atribuit sensului termenului de „subcultură‟!). Fiind un muzeu al relevării identității naționale românești, în actualul concert european al culturilor naționale, MNȚR are, implicit, un caracter ideologic (dar nu politic!). Un segment important din publicul său fidel a identificat Muzeul drept un exponent al ortodoxiei românilor. Trebuie spus că discursul muzeal al MNȚR nu are cum să eludeze esențele culturii tradiționale a românilor, în care credința creștin-ortodoxă a jucat un rol covârșitor. Așezarea fundamentelor expoziției permanente sub semnul Crucii (relevante sunt nu doar sălile „Frumusețea crucii‟, „Crucea – Pomul vieții‟ și „Puterea crucii‟, ci și „Icoane I‟ și „Icoane II‟) este unul dintre cele mai „tari‟ argumente ale discursului muzeografic al autorilor expoziției (chiar dacă, în general, publicul nu ține cont de numele sălilor, percepând expoziția permanentă drept un tot unitar). Totuși, menținerea modului de receptare a expoziției permanente a Muzeului la acest nivel este insuficientă. De altfel, cvasiabsența textelor explicative în vecinătatea exponatelor este o dovadă a unei încercări de a abate atenția publicului de la o înțelegere facilă, pur didactică și explicativă, a expoziției, încercând să scoată, mai degrabă, în evidență, obiectele expuse și relațiile pe care autorii expoziției le-au stabilit între acestea. Creatorii expunerii permanente susțin că, odată ce un obiect este scos din mediul său originar, orice încercare de a reconstitui muzeografic spațiul în care acesta a funcționat este o simplă pastișă a realității, sortită eșecului. De aceea, Muzeul nu își propune să explice funcționalitatea bunurilor culturale (prezentând diorame), ci doar să le arate, pentru a îndemna publicul să își creeze propriul discurs despre înțelegerea civilizației tradiționale. Identitatea națiunii române, mai exact spus, a civilizației tradiționale din România, în raport cu cea ale altor țări; nu este una explicată prin cuvinte, ci, mai degrabă, vizual, tocmai pentru că Muzeul nu reconstituie frânturi de contexte ale modului de viață, ci construiește un model de înțelegere a unei civilizații, prin obiectele care o caracterizează. Pe de altă parte, este de remarcat faptul că MNȚR nu are cum să eludeze spațiul în care funcționează expoziția permanentă: este un edificiu caracteristic pentru arhitectura din momentul în care națiunea română modernă se afla în plin proces de afirmare. Stilul neoromânesc al monumentului, adecvat conceptului de „artă națională‟, așa cum el era înțeles de Alexandru Tzigara – Samurcaș, obligă Muzeul la adoptarea unui concept expozițional care marchează identitatea națională.

# MNȚR este un muzeu al civilizației tradiționale din România, dar nu este un muzeu tradițional. Muzeul prezintă o viziune a culturii tradiționale românești, înțeleasă la nivelul secolului XXI. Cu deosebire, sălile „Ferestre‟, „Timp‟ și chiar „Triumf – salon de artă țărănească‟ scot vizitatorul dintr-un timp înghețat în urmă cu două veacuri, introducând în expunere obiecte contemporane, care sunt puse într-un raport diacronic cu cele din epoca modernă. Așa cum, în casele de astăzi ale țăranilor, coexistă obiecte moștenite de câteva generații, cu cele din plastic, produse în China, Rusia ori Turcia, în expoziția permanentă a Muzeului nu există granițe temporale. Importantă este proporția acestor obiecte, în raport cu cele care prezintă o adevărată valoare de patrimoniu. În plus, Muzeul nu este unul care să respingă tehnologiile comunicaționale actuale, dedicate unei mai bune înțelegeri a mesajului expozițional și unei documentări cât mai detaliate posibil, cu privire la obiectele expuse. Numai că ele nu sunt afișate ostentativ. Nici mobilierul expoziției permanente nu este unul care să exceleze prin apelul la tehnica actuală, creând o atmosferă propice pentru transmiterea mesajului muzeografic. Nici maniera de expunere a bunurilor nu este una tradițională, pentru muzeele de etnografie. Muzeul este, din acest punct de vedere, un demn urmaș al concepției muzeologice a fondatorului său, la 1906, care nu și-a dorit o expunere „clasică‟, de genul celei prezente în marile muzee europene de la începutul secolului trecut.

# MNȚR nu este un muzeu monografic. El nu își propune să „epuizeze‟ tema civilizației tradiționale românești. De altfel, credința mea este că Muzeul îndeamnă la o revizitare periodică a expoziției permanente, tocmai pentru că nu este un muzeu care să poată fi înțeles și „asimilat‟ în urma unei singure vizite. Chiar dacă, așa cum am explicat mai sus, nu cred că se pune problema unei schimbări intempestive a expoziției permanente, înnoirile acesteia, prin obiecte aduse din colecțiile Muzeului, vor putea produce exact acele surprize pe care un vizitator avizat și consecvent al MNȚR le poate avea, la oricare revenire în Muzeu.

# MNȚR nu poate rămâne un martor mut al patrimoniului pe care îl administrează. El trebuie să se implice în problemele pe care civilizația românească la are astăzi. Cultura tradițională românească s-a transformat radical. Ea nu mai există decât, fragmentar, în câteva insule rurale, în care viața locuitorilor este, oricum, supusă provocărilor unei lumi aflate într-o rapidă schimbare de paradigme sociale. În fața acestei situații, MNȚR are menirea de a păstra caracterul de „muzeu misionar‟, pe care fondatorul său i-a croit-o, acum mai bine de un secol. Nu este vorba doar despre punerea în valoare a patrimoniului material, colecționat sau nu de către Muzeu, ci și despre cel imaterial, pe care MNȚR trebuie să îl documenteze dar și, mai ales, să îl susțină, prin promovarea valorilor tradiționale autentice. Implicarea Muzeului în activitățile de revitalizare a meșteșugurilor tradiționale românești, ca garanție a păstrării identității naționale, este o parte a valorilor originare ale instituției, pe care MNȚR trebuie să le ducă mai departe. Tocmai de aceea, Muzeul trebuie ca, prin activitățile sale, să fie alături de membrii comunităților locale care sunt Tezaure Umane Vii, de colecționarii care fac parte din RECOMESPAR, de meșteșugarii reuniți în diverse asociații profesionale.

# Tocmai pentru că este un muzeu al identității naționale românești, MNȚR trebuie să asigure spațiu de exprimare oricărei alte culturi din lume. Nu se pune problema unei comparații de fond între MNȚR și un muzeu precum Musée du Quai Branly, care este un muzeu al tuturor civilizațiilor, dar, pe de altă parte, MNȚR trebuie să fie o instituție care să promoveze dialogul între culturi, tocmai pentru a sublinia identitatea românească. Aceasta nu poate să fie înțeleasă decât prin diferență. Iar diferențele trebuie identificate și tratate rațional, cu bucuria pe care oricare om o are în fața unei descoperiri, în fața cunoașterii.

# MNȚR este, potrivit definiției date de ICOM muzeelor, o instituție „aflată în serviciul societății și al dezvoltării sale‟. Din această perspectivă, Muzeul nu se poate afla decât în mijlocul dezbaterilor publice actuale din societatea românească. El trebuie să fie un facilitator al acestor dezbateri și un participant activ la ele. Încă de la refondarea sa, MNȚR s-a afirmat nu doar ca o gazdă a acestor discuții publice, ci și ca un actor angajat, pentru afirmarea unor idealuri și convingeri care aparțin specialiștilor care lucrează în Muzeu și care constituie un corp de profesioniști devotați cauzelor legate de apărarea patrimoniului cultural, a culturii naționale, a valorilor democratice. Există, în societatea contemporană românească, o multitudine de probleme care interesează categorii foarte diverse ale publicului mai mult sau mai puțin fidelizat al Muzeului: incluziunea socială, discriminarea pe bază de etnie, clasă socială, gen sau religie, procesele de aculturație, atitudinea față de efectele mondializării etc.. Pentru toate aceste discuții, Muzeul trebuie să se situeze în poziția de partener preferențial, prin evenimentele pe care le susține. Nu este de imaginat ca MNȚR să promoveze ori să găzduiască activități care includ manifestări rasiste, discriminatorii, acțiuni care să promoveze „discursul de ură‟ în societatea românească. Muzeul trebuie să se implice în problemele comunității în care funcționează, iar această comunitate, așa cum am mai spus, este întreaga societate românească. Evident, în toate aceste dezbateri, MNȚR trebuie să rămână un partener de dialog, fără să încerce să obțină o poziție dominantă, de dictator în domeniul liberei exprimări a opiniilor și al bunului gust în cultură.

# Dintre toate categoriile de instituții culturale, muzeul este, în opinia mea, cea mai complexă. Pe de o parte, este un așezământ păstrător al moștenirii culturale. Desigur, bibliotecile și arhivele sunt, în aceeași măsură, valorificatori ai acestui patrimoniu. Muzeul, însă, are șansa de a putea pune în valoare, în aceeași măsură, nu doar documentele de arhivă și publicațiile, ci și obiectele tridimensionale și patrimoniul imaterial. Pe de altă parte, această moștenire, pentru a fi înțeleasă de către publicul contemporan, trebuie „tradusă‟ acestuia, prin mijloace care sunt la îndemâna vizitatorilor actuali, utilizând instrumente cognitive pe care publicul le-a dobândit și pe care le utilizează în mod curent. MNȚR are posibilitatea reală, oferită de spațiul pe care îl administrează, de a răspunde acestei provocări. În acest sens, în opinia mea, Muzeul trebuie să profite de facilitățile de care dispune, pentru a se deschide tuturor expresiilor culturale, trecând peste viziunea de „depozit‟ de patrimoniu și devenind un forum în care să vibreze cultura vie, contemporană, cu atât mai mult cu cât spațiile pe care aceasta le are la dispoziție, cel puțin, în București, sunt insuficiente. Ca instituție finanțată, preponderent, din subvenție de la buget, Muzeul este dator să exploateze la maximum toate mijloacele de care dispune, pentru a întoarce publicului efortul financiar pe care acesta îl face, implicit, prin contribuția sa la bugetul instituției. Este o datorie firească a MNȚR, așadar, aceea de a contribui la viața culturală a României (nu doar a Capitalei!). Astfel privind lucrurile, Muzeul trebuie să continue eforturile sale de a pune în valoare opera marilor creatori contemporani și, pe de altă parte, de a încuraja tinerii artiști să se afirme. Consider, de aceea, că MNȚR nu trebuie să abandoneze imaginea de „instituție vie‟ pe care și-a făurit-o. Dimpotrivă, el trebuie să devină un adevărat „hub‟ de cultură contemporană, un centru care să catalizeze energiile vii ale actualilor creatori de cultură.

# Fără îndoială, nu este aici locul pentru a dezvolta teoriile actuale, dezbătute în comunitatea muzeologică mondială (mai ales, în ICOM), despre „noua muzeologie‟ (fundamentată, teoretic, mai ales, în America Latină). Dar MNȚR are posibilitatea reală de a fi un muzeu prezent, în societatea românească, drept un actor cultural major, așa după cum este ­„definit‟ de sloganul său: „Mereu actual. Din 1906‟.

# 2. Misiune

# Misiunea fundamentală a MNȚR rămâne aceea a de a tezauriza, a documenta și a cerceta patrimoniul cultural național specific culturii tradiționale din România. Este adevărat, în colecțiile Muzeului și-au făcut loc, de-a lungul timpului, atât obiecte specifice altor culturi tradiționale (mai ales, din America Latină și din Asia), precum și culturii actuale, atât din mediul rural, cât și din cel urban. Totodată, și în aceeași măsură, fiind muzeu, și nu depozit ori institut de cercetări, MNȚR este obligat să pună în valoare tot patrimoniul pe care îl administrează, să îl pună la dispoziția publicului, care este adevăratul proprietar și beneficiar al valorilor culturale pe care Muzeul le tezaurizează.

# Muzeul trebuie, așa cum am arătat, să joace un rol activ în sensul prezervării tradițiilor autentice ale culturii tradiționale (termenul „autentice‟ are darul de a sublinia un concept, nu de a crea o tautologie), să încurajeze menținerea interesului public pentru acestea, să încurajeze colecționarea bunurilor culturale specifice civilizației tradiționale din România (chiar dacă acest lucru se realizează în afara colecțiilor Muzeului, cu atât mai mult cu cât MNȚR nu are posibilitatea practică de a-și mări, la nesfârșit colecțiile, și nici nu trebuie să aibă acest interes, fiind de preferat încurajarea altor operatori culturali, fie ei și mici colecționari privați din mediul rural, de a prezerva patrimoniul cultural în chiar mediul comunităților în care acesta a fost creat; de altfel, MNȚR a oferit un foarte bun exemplu public, prin achiziționarea unor monumente istorice – biserici din lemn – și prin prezervarea lor in situ, în mijlocul comunităților unde au fost ridicate), precum și transmiterea, către generațiile următoare, a culturii tradiționale românești (din nou, nu mă refer, aici, la sensul etnic al termenului „românesc‟, ci la cel legat de națiunea civică).

# În pofida statutului asumat, de „actor militant‟ pentru prezervarea culturii tradiționale, Muzeul nu va putea modifica sensul dezvoltării României, oricare va fi acesta. Rolul Muzeului trebuie să fie acela de a documenta aceste schimbări, motiv pentru care cercetarea permanentă a societății românești (nu doar a celei rurale, în situația în care granița dintre „rural‟ şi „urban‟ este din ce în ce mai fragilă) trebuie să fie una dintre prioritățile sale. Această cercetare trebuie să se extindă și asupra trecutului apropiat al României (atât cât mai poate fi ea percepută), în situația în care perioada ­­„comunistă‟ este, în mod firesc, ștearsă din realitatea contemporană, în pofida remanențelor sale, în mediul rural și în mediul urban (mic, mai ales, și mediu), cu atât mai mult cu cât această perioadă a însemnat momentul de cumpănă al distrugerii sistematice a culturii tradiționale românești și al dezmembrării societății țărănești.

# O altă dimensiune fundamentală a misiunii MNȚR este cea educațională. Fără îndoială aceasta este o misiune fundamentală pentru oricare muzeu din lume. MNȚR și-a asumat-o, dintru început, fără emfază și fără didacticism. Educația, în Muzeu, este realizată în mod neostentativ, aproape, subtil. Acest lucru este valabil atât prin toate evenimentele pe care MNȚR le realizează (expoziții, în primul rând, dar și târguri și evenimente artistice), precum și prin atelierele de creativitate, care au o funcție asumat educativă. Prin toate activitățile sale, Muzeul trebuie să își îndeplinească menirea sa educațională, nu doar cu privire la cunoașterea culturii și a meșteșugurilor tradiționale, a istoriei și a patrimoniului cultural național, ci și în ceea ce privește educația artistică, diversele genuri de exprimare artistică și gustul pentru frumos.

# Trebuie menționat că, în îndeplinirea misiunii sale, Muzeul trebuie să aibă în vedere necesitatea de a se implica în proiecte cu adresabilitate locală, peste tot, pe teritoriul României. În acest fel, își onorează nu doar titulatura, ci și gradul de muzeu de importanță națională.

3. Obiective (generale și specifice)

# Ca obiectiv general al strategiei sale, managerul MNȚR trebuie să se preocupe de protejarea și punerea în valoare (așa cum acestea sunt definite legal) a patrimoniului cultural pe care instituția îl administrează. Ca obiective subsecvente, trebuie menționate: îmbogățirea patrimoniului (prin achiziții, donații și cercetări), promovarea cunoașterii patrimoniului printr-o activitate permanentă și susținută de cunoaștere a acestuia (inclusiv, prin intermediul noilor tehnologii), atât de către specialiști, cât și de către publicul larg, susținerea diversificării ofertei specifice de produse culturale pe care le oferă Muzeul și a interacțiunii publicului cu patrimoniul, dar și cu alte elemente ale culturii, care sunt de interes public și care duc la îndeplinirea funcției muzeale de delectare a vizitatorilor. În fine, trebuie susținută formarea și perfecționarea profesională a specialiștilor din Muzeu, precum și sprijinirea altor categorii de păstrători ai patrimoniului cultural material și imaterial, atât din sectorul public, cât și din cel privat.

# Principalul obiectiv al MNȚR trebuie să rămână acela al conservării patrimoniului cultural pe care Muzeul îl tezaurizează. În acest sens, simpla conservare (pasivă) a patrimoniului nu este suficientă. Sunt necesare măsuri de conservare activă și, acolo unde este necesar (înaintea expunerii publice a bunurilor de patrimoniu), de restaurare a lor. Pentru aceasta, trebuie analizată, cu minuțiozitate, situația stadiului de conservare în care se află bunurile culturale colecționate de Muzeu. Acest lucru înseamnă că Muzeul va trebui să se concentreze asupra cercetării atente a stării în care se găsește patrimoniul și să ia, de urgență, măsurile necesare pentru protejarea sa. În plus, pentru îndeplinirea acestui obiectiv, MNȚR trebuie să își stabilească un program expozițional riguros, din care să decurgă necesitățile de restaurare a obiectelor, înainte de a fi, eventual, prezentate în expoziția permanentă și în expozițiile temporare ale instituției. Acest lucru este cu atât mai important cu cât, așa cum am spus, chiar dacă principiile expoziției permanente, în următoarea perioadă de management, nu pot fi schimbate, expoziția trebuie să pună în valoare și alte obiecte decât cele prezentate, actualmente, în Muzeu. Pentru atingerea acestor obiective, Muzeul va trebui să pună în aplicare un plan rațional și fezabil de conservare și restaurare a bunurilor din colecția proprie, în raport cu necesitățile reieșite din rapoartele de conservare privind colecțiile și cu planul de expoziții aprobat în Muzeu. O atenție deosebită trebuie acordată bunurilor conservate în Arhiva de imagine a Muzeului și, în măsura posibilului, transferul acestora în depozitele de patrimoniu ale MNȚR.

# În vederea protejării patrimoniului cultural mobil și imobil pe care îl administrează, Muzeul va trebui să se preocupe, prioritar, de lucrările de conservare și restaurare. Am menționat, deja, intenția de a construi spații moderne pentru laboratoarele MNȚR. Este de precizat că acestea – indiferent dacă acea construcție va fi sau nu realizată – trebuie dotate. În momentul de față, dotarea acestora lasă foarte mult de dorit. Mai întâi, trebuie asigurată capacitate de a realiza investigații. Muzeul nu dispune, încă, de un aparat mobil de spectrometrie de fluorescență cu raze X, care realizează analize nondistructive și nici de un microscop electronic care să aibă posibilitatea de a trimite date înregistrate către un calculator personal. Există, însă, o multitudine de alte aparate de care MNȚR are nevoie pentru investigații (lupă, lampă UV, feutron, luxmetru, radiograf, etuvă, sterilizator ș.a.m.d.). De asemenea, și pentru laboratorul de restaurare a materialelor anorganice este nevoie de un bazin de spălare în trei trepte antiacid, de un aparat de curățare cu ultrasunete, de un aparat de curățare cu presiune etc., iar laboratorul de restaurare a materialelor organice are nevoie de un sistem de scripeți pentru bunuri culturale de dimensiuni mari, de un aparat de vidare, de instrumentare pentru fiecare specialist în parte – și exemplele ar putea continua. Și pentru sălile expoziției permanente, dar și pentru cele trei săli pentru expoziții temporare în care pot fi expuse bunuri culturale de patrimoniu, este necesară înlocuirea termohigrometrelor actuale, cu unele mai performante, și trebuie încheiate lucrările de modernizare a acceselor în sălile de expoziții temporare, pentru a diminua accesul factorilor care pot afecta starea de conservare a obiectelor.

# Am menționat, deja, urgența intervenției la Biserica din Bejan, aflate în incinta Muzeului. Trebuie adăugat că intervenții similare trebuie efectuare și la celelalte patru biserici monumente istorice, conservate in situ. În acest sens, este de sperat că actualul proiect al MNȚR, de conservare și restaurare a acestor cinci biserici, în cadrul Programului Operațional Regional 2014 – 2020, Axa Prioritară 5.1. va primi finanțarea așteptată.

# O datorie similară îi revine Muzeului și în ceea ce privește patrimoniul imaterial pe care îl administrează. Pentru o mai bună conservare și punere în valoare a sa, MNȚR trebuie să găsească soluții de finanțare care să asigure prezervarea acestui patrimoniu și posibilitatea ca el să fie cunoscut de către public. Astfel, acțiunea de numerizare (digitizare) a suporturilor pe care patrimoniul imaterial este conservat trebuie să devină una dintre sarcinile prioritare ale Muzeului. De altfel, MNȚR va trebui să își continue eforturile de numerizare și a patrimoniului material pe care îl tezaurizează, pentru ca acesta să devină cunoscut lumii întregi.

# Trebuie adăugat că o bună activitate de evidență și de numerizare a patrimoniului propriu va facilita accesul, în primul rând, al specialiștilor din Muzeu, la cunoașterea acestuia, în vederea punerii sale în valoare, prin expoziții și publicații. În plus, va trebui crescut nivelul de acces al specialiștilor din alte instituții și chiar a marelui public la cunoașterea patrimoniului muzeal, material și imaterial, deopotrivă.

# Beneficiind de un colectiv valoros de cercetători, la care se adaugă muzeografii și referenții care se preocupă de cercetare, fără să aibă o atare funcție în Muzeu (dar ale căror atribuții sunt prevăzute, în consecință, în fișele de post), MNȚR are datoria de a continua activitățile sale de cercetare fundamentală și aplicată. Am amintit, deja, regiunile geografice ale României în care consider că această cercetare ar trebui aprofundată. Ar trebui adăugat faptul că pentru cercetarea de teren, Muzeul dispune de o posibilitate reală de a relua ideea gustiană a cercetărilor monografice (evident, MNȚR nu poate organiza campanii de cercetare de aceeași amploare). De aceea, este de dorit ca din echipele de cercetare să facă parte cercetători, asistenți de cercetare, muzeografi și documentariști de specialități diverse: istorici, etnologi, etnomuzicologi, filologi, sociologi etc., existând în Muzeu specialiști din toate aceste discipline. De asemenea, Muzeul urmează să implice în aceste cercetări studenți, care fac practică în MNȚR, și alți voluntari. O parte dintre aceștia, cu siguranță, vor dori să rămână aproape de Muzeu, așa cum s-a întâmplat și în trecut, unii dintre foștii voluntari ajungând, între timp, salariați ai MNȚR.

# O problemă reală a MNȚR este aceea care decurge din necesitatea îmbunătățirii sistemului de evidență a patrimoniului. Am precizat, deja, care este stadiul elaborării fișelor DOCPAT și a fișelor de obiect din arhiva de imagine a Muzeului. Este evident că actuala situație privind evidența științifică a colecțiilor din MNȚR nu este mulțumitoare (nu în raport cu celelalte muzee din România, față de care MNȚR are o poziție mai bună, ci față de nevoile proprii de cunoaștere a patrimoniului administrat). Având în vedere că aceste activități trebuie efectuate, exclusiv, de către personal calificat, nu se pune problema utilizării unor voluntari, dar este posibilă încheierea unui parteneriat cu firme specializate.

# Pe parcursul întregii perioade de management, MNȚR urmează să continue procesul de clasare a bunurilor culturale pe care le administrează. Până în momentul de față, au fost clasate doar 1.845 bunuri (din care, 1.468 în categoria Tezaur). Acest efort trebuie să continue. O prioritate trebuie să o constituie și clasarea bunurilor conservate în Arhiva de imagine a MNȚR. Din păcate, în lipsa unor experți acreditați, care să fie salariați ai Muzeului, MNȚR este obligat să plătească experți din afara instituției, pentru pregătirea dosarelor de clasare, ceea ce constituie o povară suplimentară pentru Muzeu. Având în vedere că activitatea de clasare a bunurilor culturale mobile nu depinde doar de MNȚR, ci și de ritmul în care dosarele sunt procesate de Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor, este dificil de prezumat care ar putea fi numărul bunurilor clasate, la sfârșitul perioadei de management. Totuși, este de așteptat ca Muzeul să poată transmită Ministerului Culturii cel puțin 300 de dosare de clasare, anual.

# O atenție specială va trebui acordată reevaluării bunurilor culturale, în situația iminenței aprobării Normelor de reevaluare. Ținând cont de patrimoniul Muzeului, o asemenea activitate urmează să se întindă pe cel puțin doi ani de zile, din momentul în care ea va începe.

# Ținând cont de cvasiinexistența fondurilor necesare pentru o politică bine proiectată în domeniul achizițiilor de bunuri muzeale, este de dorit ca Muzeul să încerce să încurajeze donarea acelor bunuri care sunt, cu adevărat, indispensabile pentru completarea tipologiei obiectelor din depozitele sale. În acest sens, cu sprijinul Fundației „Alexandru Tzigara – Samurcaș‟, al altor organizații neguvernamentale și al voluntarilor, MNȚR va identifica posibilii donatori de bunuri culturale. Această activitate este strâns legată de cea de cercetare de teren.

# Muzeul are de trecut peste o perioadă de încă doi ani, în care nu va beneficia de aportul de prestigiu al expoziției sale permanente. Pe parcursul desfășurării șantierului de consolidare și restaurare a clădirii monument istoric, MNȚR va trebui să se concentreze asupra expozițiilor temporare care să pună în valoare patrimoniului Muzeului (inclusiv, prin expoziția organizată la sediu, cu privire la rosturile și evoluția șantierului de consolidare a monumentului istoric) și să încerce să exploateze la maximum turul virtual de care dispune, pe pagina de internet a MNȚR, pentru a menține Muzeul în atenția publicului. Un aport important poate fi cel al proiectului implementat, deja, de MNȚR, de digitizare a bisericilor din lemn aflate în proprietatea și administrarea Muzeului, precum și a casei de la Ceauru, aflată în expoziția permanentă.

# Pe perioada desfășurării șantierului, Muzeul urmează să își îmbunătățească pagina proprie de internet, nu doar printr-o mai bună organizare a informației, ci și prin utilizarea, în mai mare măsură, a bunurilor culturale care sunt deja numerizate (digitizate).

# Muzeul va trebui să aibă în vedere adaptarea spațiilor sale, pentru a permite accesul la patrimoniu al persoanelor cu handicap locomotor și cu deficiențe de văz și de auz. Șantierul de consolidare și restaurare a clădirii monument istoric nu va rezolva decât parțial aceste probleme. Pentru asigurarea accesului la celelalte spații, din corpul A, vor trebui inițiate alte lucrări de investiții. De asemenea, înainte de redeschiderea expoziției permanente, specialiștii MNȚR vor trebui să găsească cele mai bune soluții tehnice pentru facilitarea cunoașterii patrimoniului, pentru persoanele cu deficiențe de văz și de auz.

# Am precizat deja care este punctul meu de vedere privind posibila modificare substanțială a expoziției permanente. Cred că am expus toate argumentele privind această chestiune, fiind evident că, în următoarea perioadă de management, expoziția permanentă va suferi doar modificări minore, care nu vor schimba, în nici un fel sensul ei originar, punând doar, în mai mare măsură, în valoare patrimoniul cultural administrat de Muzeu.

# Pe parcursul întregii perioade de management, urmează să fie stabilit un program al expozițiilor temporare, mai ales, la sediu, dar și în afara sa (am explicat, deja, care ar urma să fie obiectivele concrete ale Muzeului, privind expozițiile sale temporare în București și în afara Capitalei), potrivit condițiilor de timp pe care le-am anunțat, deja, mai sus. Trebuie precizat că sarcina stabilită pentru management, de a nu avea mai mult de două expoziții temporare pe an este nerealistă, în situația în care Muzeul dispune de două săli (pe perioada șantierului) și va reveni la posibilitatea de a organiza expoziții cu bunuri de patrimoniu în trei săli, după încheierea lucrărilor. Mai mult decât atât, dacă va fi realizată investiția amenajării unei noi săli (în mansarda de deasupra corpului A), MNȚR, va putea organiza mai multe expoziții temporare cu bunuri de patrimoniu. Există în Muzeu suficient de multe energii, suficient de multe inițiative și suficient patrimoniu care așteaptă să fie pus în valoare pentru a organiza mai multe expoziții temporare cu bunuri de patrimoniu și pe o perioadă suficient de lungă, pentru ca acesta să fie cunoscut de public. Am menționat, de asemenea, mai sus, care ar urma să fie tipurile de expoziții temporare proprii, la sediu și în afara acestuia, pe care Muzeul le poate organiza, precum și durata acestora, în funcție de dimensiunile și de importanța tematicii expoziției, așa încât nu mai reiau această discuție.

# Încă din 2016, trebuie sondată posibilitatea încheierii unor acorduri de colaborare cu muzee din străinătate, pentru ca, începând din 2018, Muzeul să revină în atenția publicului european (cel puțin).

# O direcție de acțiune pe care MNȚR are posibilitatea să o continue este aceea de a crea, în alte localități, muzee care să fie „patronate‟ de Muzeu, fără să fie, neapărat secții ale acestuia (pentru că nu există resurse umane care să poată fi angajate, prin contracte de muncă, pentru aceste obiective). Un exemplu îl constituie Muzeul Timpul Omului, organizat pe teritoriul comunei Mânzălești, jud. Buzău, în Geoparcul Ținutul Buzăului, printr-un proiect (GeoSust) finanțat cu fonduri din Mecanismul de finanțare EEA, proiect la care MNȚR este partener. Avantajul creării unor asemenea muzee locale, cu sprijinul și sub supravegherea științifică ale MNȚR, este că, în acest fel, patrimoniul cultural este pus în valoare chiar în mijlocul comunității din care provine, crescând gradul de conștientizare a importanței prezervării patrimoniului cultural și natural în comunitățile locale. Există posibilitatea de a multiplica acest tip de proiect și în alte zone ale țării (au existat, și în trecut, încercări, în acest sens), mai ales, acolo unde MNȚR a efectuat cercetări pe arii extinse (în Maramureș și în Oltenia). Pe cât este posibil, în situația în care sursele de finanțare pentru achiziționarea bunurilor culturale sunt aproape de zero, iar spațiile de depozitare libere sunt extrem de mici, soluția pe care Muzeul a găsit-o pentru monumente istorice (ca în cazul celor patru biserici din lemn care sunt conservate in situ) trebuie multiplicată și pentru patrimoniul mobil și imaterial. Așadar, este preferabil de creat condiții de conservare pentru patrimoniul cultural, chiar în comunitățile rurale, decât ca acesta să fie adus la sediul Muzeului.

# În pofida faptului că MNȚR dispune de un colectiv bun de specialiști, acesta este insuficient, în fața provocărilor care stau în fața Muzeului, în următorii cinci ani. Deoarece, în momentul de față, nu mai există decât șapte posturi vacante în MNȚR, trebuie luate măsuri de urgență pentru ocuparea lor, prin concurs. În situația în care, sumele alocate pentru colaborări sunt mai mici (și nu există o speranță reală pentru creșterea ponderii lor, în ansamblul cheltuielilor pentru bunuri și servicii), Muzeul va trebui să găsească alte soluții, pentru încheierea unor parteneriate suplimentare cu alte instituții de cultură, cu institute de cercetare și universități, cu asociații profesionale și organizații neguvernamentale, pentru atingerea scopurilor reieșite din propriile sale proiecte.

# O atenție specială urmează să fie rezervată perfecționării personalului din Muzeu, cu deosebire, în trei direcții: conservarea, protejarea și restaurarea patrimoniului cultural, muzeografie și redactarea de proiecte culturale. Specializarea în domeniul proiectelor culturale este strict necesară pentru efortul de atragere unor surse de finanțare extrabugetare.

# O problemă esențială a următoarei perioade de management este aceea a accesării finanțărilor de fonduri externe nerambursabile (FEN). Desigur, cea mai la îndemână dintre ele rămâne Programul Europa Creativă, unde MNȚR va putea depune proiecte până la sfârșitul derulării Programului. Finanțarea care utilizează FEN este o soluție foarte bună pentru echilibrarea bugetului instituției, care suferă de subfinanțare, prin diminuarea constantă a subvenției. Ceea ce rămâne foarte important de făcut este ca proiectele care vor fi depuse să fie în acord cu planurile minimale ale instituției. Cu alte cuvinte, după ce au fost stabilite proiectele proprii, în domeniul cercetării și punerii în valoare a patrimoniului cultural deținut de Muzeu, trebuie căutate sursele de finanțare potrivite. Desigur, o altă abordare ar fi aceea ca, după ce se anunță caietele de sarcini ale programelor de finanțare, Muzeul să caute să inițieze proiecte care să corespundă acestor criterii, indiferent dacă ele sunt sau nu în consens cu posibilitățile și cu obiectivele MNȚR. Acest lucru trebuie evitat, așa cum s-a întâmplat, de altfel, și în trecut. De fapt, Muzeul trebuie să aibă pregătit un portofoliu mare de proiecte, urmând să aleagă dintre ele, doar pe cele care se pretează fiecărui program de finanțare în parte. Pentru aceasta, specialiștii din instituție trebuie să facă un efort mare de reflecție asupra posibilităților reale de care Muzeul dispune (patrimoniu și resurse umane). Datele esențiale ale proiectelor vor fi pregătite din vreme, chiar dacă este sigur că unele dintre ele nu vor putea fi inițiate, în următorii ani, din lipsa finanțării. Dar proiectele trebuie să fie, deja, creionate, în funcție de interesele și de resursele MNȚR.

# MNȚR este unul dintre puținele mari muzee ale României care a beneficiat, în mult prea mică măsură, de parteneriate cu bănci sau cu importanți operatori economici, care să aducă beneficii materiale concrete. Este evident că, având în vedere scăderea drastică a subvenției, precum și reducerea, pe termen scurt, a posibilităților de a pune în valoare toate spațiile de care dispune, pentru a-și putea executa bugetul, MNȚR va trebui să găsească, în cel mai scurt timp posibil, căi de finanțare a proiectelor sale, cu sprijinul operatorilor economici.

# Există două motive pentru care Muzeul va trebui să își întețească eforturile de creștere a numărului de vizitatori, de beneficiari ai actelor de cultură pe care le inițiază și le organizează. Pe de o parte, este necesară o mai bună punere în valoare și cunoaștere a patrimoniului MNȚR. Din această perspectivă, Muzeul va trebui să se concentreze nu doar pe menținerea publicului său fidel, ci și pe atragerea de noi categorii de public. Copiii și, în general, tinerii sunt un grup-țintă predilect pentru Muzeu, având în vedere îndeplinirea misiunii sale publice. Totodată, MNȚR va trebui să încerce să atragă în Muzeu – prin proiecte dedicate acestora – „seniorii“ și persoanele cu un nivel mai scăzut de educație, care nu se simt atrase de MNȚR, în aceeași măsură în care participă la activitățile altor instituții de cultură. De asemenea, Muzeul va trebui să inițieze negocieri cu operatorii din turism, pentru a atrage un număr mai mare de vizitatori din afara Capitalei și de vizitatori străini, chiar și pe timpul desfășurării șantierului. Trebuie combătută opinia că, în acest interval de timp, „muzeul este închis‟. Expozițiile temporare, târgurile, alte evenimente care au loc în muzeu, precum și activitatea Galeriei de Artă Țărănească constituie manifestări care pot atrage, în continuare, un numeros public. Pe de altă parte, Muzeul are nevoie de asigurarea creșterii veniturilor proprii, și acest lucru se poate realiza, inclusiv, prin augmentarea numărului de vizitatori.

# O altă sursă de finanțare care trebuie avută în vedere este creșterea nivelului chiriilor pe care instituția le percepe, pentru mai multe spații pe care, de obicei, le închiriază (restaurantul, unde funcționează Clubul Țăranului, curtea, pentru târguri sau alte asemenea manifestări, și Studioul Horia Bernea, pentru spectacole și conferințe). De asemenea, urmează să fie intensificată activitatea Galeriei de Artă Țărănească – una dintre importantele surse de venit ale MNȚR.

# În sensul creșterii atractivității pentru proiectele sale, Muzeul are neapărată nevoie de începerea proiectului de modernizare a Studioului Horia Bernea. Odată această lucrare executată, Muzeul va avea posibilitatea creșterii tarifului de intrare la proiecțiile cinematografice pe care le organizează, în cadrul Cinema Muzeul Țăranului. Tariful actual este scăzut, dar este în acord cu gradul de confort pe care îl oferă sala. De asemenea, este necesară achiziționarea unui nou ecran pentru proiecțiile cinematografice care sunt organizate, pe perioada verii, în curtea MNȚR.

# O altă investiție care trebuie reluată (proiectul inițial a fost realizat de Șerban Sturdza) este aceea a reconfigurării spațiului ocupat de Clubul Țăranului, din necesități tehnice (mutarea grupurilor sanitare și a bucătăriei pe locul actualei scene, pentru a nu mai amenința instalațiile electrice de la subsol), dar și pentru o mai adecvată circulație a vizitatorilor spre sălile Acvariu, Irina Nicolau și Tancred Bănățeanu.

# În altă ordine de idei, după încheierea șantierului de consolidare și restaurare trebuie analizată posibilitatea unei mai judicioase circulații a personalului Muzeului (prin curtea instituției) și pentru o posibilă schimbare a traseului de vizitare, în expoziția permanentă. De altfel, a și fost decisă, în timpul șantierului de consolidare și restaurare, redeschiderea – pentru personalul Muzeului – a unei uși care a fost, până acum blocată, în corpul C1.

# În vederea atragerii de fonduri din surse private, Muzeul trebuie să capaciteze în acest efort Asociația Prietenii Muzeului Țăranului Român (practic, inactivă, din momentul părăsirii României de către președintele ei) și, dacă acest lucru nu va fi posibil, să sprijine organizarea unei noi organizații neguvernamentale, care să poată susține eforturile MNȚR de utilizare a unor fonduri private în beneficiul Muzeului.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

# MNȚR trebuie să transforme puternica sa identitate culturală – considerată, deja, drept una dintre mărcile Capitalei – într-un factor care să provoace un proces de dezvoltare sustenabilă a programelor muzeului, menit să genereze venituri proprii care să suplinească reducerea continuă a subvenției. Pentru aceasta, Muzeul urmează să își pună mai bine în valoare propriul patrimoniu. Oferta pe care instituția o face publicului este problema crucială a muzeului contemporan. Desigur, aceasta trebuie să fie suficient de diversificată, pentru a atinge toate segmentele potenţiale ale publicului, fără să îşi propună să realizeze evenimente care să fie, simultan, pe placul tuturor acestor segmente, pentru că acest lucru este, pur şi simplu, imposibil.

# Misiunea managerului este aceea de a folosi eficient resursele de care dispune (financiare, umane, materiale și informaționale), pentru a promova proiecte culturale care să se adreseze tuturor beneficiarilor potențiali ai Muzeului.

5. Strategia și planul de marketing

Nu se poate construi o strategie de marketing fără cunoașterea câtorva informații. Din analiza cadrului competițional rezultă nișa de piață pe care Muzeul o poate exploata. În acest sens, MNȚR trebuie să își marcheze mai clar identitatea, în raport cu celălalt mare muzeu bucureștean, care este perceput drept complementar MNȚR, Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti‟, pentru că, în continuare, persistă, pentru o parte din public, o confuzie între cele două instituții muzeale. De această confuzie s-a folosit și inițiativa desființării Muzeului, în anul 2013; atunci, a fost folosită ca pretext al desființării MNȚR ideea că cele două muzee ar avea același obiect de activitate și aceeași misiune. Totodată, Muzeul ar urma să își aleagă o poziție foarte clară privind expozițiile care nu utilizează bunurile aflate în patrimoniul propriu. Este vorba, aici, și despre expozițiile de artă contemporană, pentru care ar trebui făcută o selecție mult mai riguroasă, apropiind mai mult temele abordate de artiști cu cele strâns legate de misiunea Muzeului. În ceea ce privește Atelierele de creativitate și celelalte proiecte educaționale, MNȚR trebuie să își mențină poziția pe care a dobândit-o, pe această piață, în raport cu competitorii din vecinătatea sa imediată (Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa‟ și Muzeul Național de Geologie), dar și cu, din nou, Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti‟ – care organizează asemenea evenimente, mai ales, pe timpul verii.

Un aspect aparte al strategiei de marketing este cel al cunoașterii publicului. Așa cum am mai menționat, este necesară realizarea unor noi studii, care să pună în evidență publicul interesat, actualmente, de MNȚR, pentru a putea vedea – dincolo de câteva opinii având caracter general (formulate și de mine, mai sus) – care sunt acele segmente de public care pot fi câștigate pentru vizitarea Muzeului. Aceste studii vor putea oferi și un răspuns la întrebarea „ce își dorește publicul?‟, ceea ce ar duce la o mai bună formulare a politicii de produs cultural.

# În ceea ce privește politica de preț, aceasta va trebui să pornească de la organizarea unei campanii care să ducă la creșterea gradului de conștientizare, de către public, a valorii extraordinare pe care o are patrimoniul cultural al MNȚR și, în consecință, să favorizeze o creștere a tarifelor practicate de Muzeu, fără ca acest lucru să provoace o scădere a numărului de vizitatori.

# În fine, campania amintită trebuie legată organic de politica de promovare a instituției. Desigur, există în MNȚR un Birou de Marketing și Relații Publice, dar o asemenea politică trebuie gândită cu sprijinul unei agenții profesioniste. Pot fi atrase, în acest demers, facultățile de marketing sau secțiile de marketing din diverse universități, pentru încheierea un parteneriat reciproc avantajos.

# Relativ la planul de marketing, MNȚR trebuie să continue activitățile derulate, și până acum, în mai multe medii de promovare. În primul rând, se poate mări numărul de parteneriate media, avându-se în vedere, nu doar marii jucători de pe piață, ci și cei care se adresează unui public dedicat, indiferent dacă este vorba despre print, radio, televiziune sau internet. În momentul de față, MNȚR are machete de presă în șase publicații tipărite. Numărul acestora ar putea fi crescut, prin apelul și la alte publicații care au interes deosebit pentru evenimentele culturale. Banner-ele web ale Muzeului sunt publicate pe 10 pagini de internet, iar spot-urile radio sunt preluate, de trei sau patru posturi. Și aici există, încă, spațiu de creștere. Pentru evenimente speciale, cum sunt Zilele Muzeului Țăranului, se pot încheia parteneriate, în primul rând, cu posturile publice, dar și cu parteneri tradiționali ai MNȚR, cum este RFI.

# În mod evident, va fi continuată activitatea de promovare curentă, pe pagina de internet a Muzeului, prin rețelele de socializare facebook (inclusiv pe paginile asociate, nu doar pe cea a Muzeului) și twitter, prin anunțurile în aplicația iOS, prin newsletter (unde există, deja, peste 6.000 de recipienți), cele șase citylight-uri, afișe, bannere și mash-uri, flyere, invitații și comunicate de presă (transmise operatorilor din presă, agențiilor de presă și siturilor de internet specializate).

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

# Programele pe care le propun vor fi dezbătute în Consiliul științific și în Consiliul de Administrație (înainte de a fi transmise Ministerului Culturii, ca propunere pentru planul minimal), așa încât este posibil ca ele să sufere modificări. Programele sunt următoarele:

# 1. Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural

# 2. Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural

# 3. Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural

# 4. Activitatea educațională

# 5. Evenimente culturale

7. Proiectele din cadrul programelor

Trebuie făcută aceeași observație, privind dezbaterea proiectelor MNȚR în cadrul Consiliului științific și al Consiliului de Administrație ale Muzeului (înainte de a fi transmise Ministerului Culturii, ca propunere pentru planul minimal). De asemenea, trebuie precizat că, indiferent, care vor fi dezbaterile din cele două foruri, proiectele nu pot fi decât estimate. Sunt menționate exclusiv categorii de proiecte care se pot desfășura pe întreaga perioadă a contractului de management sau de-a lungul a mai mulți ani de zile, multe altele depinzând de dinamica activităților Muzeului și, mai ales, de parteneriatele pe care MNȚR le va încheia cu alte muzee, cu alte instituții publice de cultură, cu autorități publice, cu institute de cercetare și unități de învățământ, cu asociații profesionale și alte organizații neguvernamentale, cu ambasade și institute culturale străine din România.

Proiecte în cadrul Programului 1:

a) Conservarea preventivă și activă a patrimoniului cultural

b) Restaurarea patrimoniului cultural

c) Practici agricole tradiționale

d) Dinamica obiceiurilor contemporane

e) Etnophonie. Muzici țărănești

f) Colecții sătești din România

g) Patrimoniul minorităților naționale din România

h) Istorie orală

Proiecte în cadrul Programului 2:

a) Întocmirea fișelor de evidență DOCPAT

b) Întocmirea fișelor analitice de obiect

c) Clasarea bunurilor culturale

d) Numerizarea bunurilor din colecții

Proiecte în cadrul Programului 3:

a) Reorganizarea expoziției permanente a Muzeului

b) Expoziții temporare la sediu și în țară

c) Expoziții în străinătate

d) Participarea la evenimente științifice

# Proiecte în cadrul Programului 4:

# a) Activități în cadrul expozițiilor

b) Atelierele de creativitate

c) Alte activități educaționale

# Proiecte în cadrul Programului 5:

# a) Organizarea de târguri pentru meșteri

# b) Susținerea de activități în cadrul Cinema Muzeul Țăranului

Cu titlu exemplificativ, în afară de reorganizarea expoziției permanente a Muzeului, precizez câteva dintre proiectele concrete, cărora le voi acorda prioritate în următoarea perioadă de management:

1. Continuarea procesului de clasare a bunurilor culturale, prin propunerea spre clasare a aproximativ 1.500 de bunuri, mai ales din colecțiile de scoarțe și de textile.

2. Continuarea procesului de întocmire a fișelor DOCPAT, pentru cel puțin alte 3.500 de bunuri.

3. Serie de expoziții dedicate iconarilor. Prima dintre ele: expoziția „Savu Moga‟, în cooperare cu Complexul Național Muzeal ASTRA și cu Mitropolia Ardealului.

4. Expoziția „Scoarțe românești‟, în cooperare cu muzee din România și R. Moldova.

5. Expoziția „Ia cu altiță‟, în cooperare cu muzee din România și R. Moldova.

6. Expoziția „Transhumanța‟, care va pune în valoare rezultatele cercetărilor MNȚR.

7. Expoziție „Țăranul și pădurea‟.

8. Publicarea noului Ghid al Expoziției permanente a Muzeului.

9. Continuarea publicării de cataloage tematice cu bunuri din colecția MNȚR, cu „Mobilier și feronerie‟.

10. Realizarea unei noi pagini de internet a Muzeului, pagina actuală urmând să fie arhivată.

11. Realizarea unui nou tur virtual al expoziției permanente a Muzeului, care să fie lansat odată cu redeschiderea acesteia.

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

În perioada de management avută în vedere, MNȚR va organiza expoziții ale altor muzee, din țară și din străinătate, precum și expoziții ale unor alți operatori culturali, români și străini. Vor fi efectuate activități de cercetare comune cu specialiști din România și din străinătate. Se vor continua programele de perfecționare a personalului Muzeului. Se va continua publicarea anuarului științific al Muzeului, precum și activitatea din cadrul Editurii Martor. Muzeul va participa, în continuare, la principalele saloane și târguri de carte din România și va fi prezent, în măsura posibilului, și la evenimente de profil din străinătate. Având în vedere că activitatea compartimentului Cinema Muzeul Țăranului este trecută în cadrul obiectului de activitate al MNȚR, așa cum acesta este definit în Regulamentul de Organizare și Funcționare al instituției, Muzeul va continua să organizeze proiecții cinematografice, atât prin intermediul contractelor încheiate cu difuzorii de film, cât și prin organizarea unor proiecte proprii, mai ales, în domeniul filmului de ficțiune european (cu accent pe filmul românesc) și al filmului documentar. Muzeul va organiza, începând din anul 2018, propria sa activitate de librărie (potrivit prevederilor din Regulamentul de Organizare și Funcționare al MNȚR).

Muzeul va continua să organizeze, anual, în luna septembrie, Zilele Muzeului Țăranului – manifestare ce va grupa evenimente diverse și în timpul căreia se vernisează, de regulă, cea mai importantă expoziție temporară cu bunuri de patrimoniu din acel an. MNȚR va organiza evenimente cu prilejul unor manifestări precum Ziua Internațională a Muzeelor, Noaptea Europeană a Muzeelor, sărbătorile naționale, sărbătorile religioase etc..

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

Deoarece, bugetul anului 2016 este, deja, aprobat de ordonatorul principal de credite, chiar dacă, teoretic, se mai pot efectua modificări în interiorul său, începând din luna august a anului curent, am considerat că proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului trebuie să aibă în vedere perioada 2017 – 2021.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr. crt. | Categorii | Anul 2017 | Anul 2018 | Anul 2019 | Anul 2020 | Anul 2021 |
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | TOTAL VENITURI, din care | 10.338.000 | 10.648.140 | 10.967.584 | 11.296.612 | 11.635.510 |
|  | 1.a. venituri proprii, din care | 1.893.000 | 1.949.790 | 2.008.283 | 2.068.532 | 2.130.588 |
|  | 1.a.1. venituri din activitatea de bază | 670.000 | 690.100 | 710.803 | 732.127 | 754.091 |
|  | 1.a.2. surse atrase | 212.000 | 218.360 | 224.910 | 231.658 | 238.608 |
|  | 1.a.3. alte venituri proprii | 1.011.000 | 1.041.330 | 1.072.570 | 1.104.747 | 1.137.889 |
|  | 1.b. subvenții/  alocații | 8.445.000 | 8.698.350 | 8.959.301 | 9.228.080 | 9.504.922 |
|  | 1.c. alte venituri | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. | TOTAL CHELTUIELI, din care | 10.338.000 | 10.648.140 | 10.967.584 | 11.296.612 | 11.635.510 |
|  | 2.a.1. Cheltuieli cu salariile | 3.450.000 | 3.550.000 | 3.660.000 | 3.770.000 | 3.880.000 |
|  | 2.a.2. Alte cheltuieli de personal | 640.000 | 650.000 | 660.000 | 672.000 | 692.000 |
|  | 2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care | 3.248.000 | 3.351.140 | 3.447.584 | 3.554.612 | 3.663.510 |
|  | 2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte | 174.000 | 180.000 | 185.000 | 189.000 | 195.000 |
|  | 2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii | 100.000 | 103.000 | 106.000 | 109.000 | 113.000 |
|  | 2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente | 80.000 | 93.500 | 97.000 | 100.000 | 103.000 |
|  | 2.b.4. Cheltuieli de întreținere | 2.450.000 | 2.520.000 | 2.590.000 | 2.670.000 | 2.750.000 |
|  | 2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii | 444.000 | 454.640 | 469.584 | 486.612 | 502.510 |
|  | 2.c. Cheltuieli de capital | 3.000.000 | 3.097.000 | 3.200.000 | 3.300.000 | 3.400.000 |

# În previzionarea acestui buget, am ținut cont nu de ritmul de creștere mediu anual al Produsului Intern Brut de 3 – 4 %, ci de procentul invocat în Programul de convergență, care estimează un ritm de creștere anual de 3%. În cazul în care creșterea anuală a bugetului pentru cultură va fi mai mică, bugetul va fi redimensionat prin reducerea unora dintre cheltuieli. Pe de altă parte, am avut în vedere necesitățile de investiții ale instituției, în conformitate cu proiectele care, în opinia mea, impun o susținere continuă a cheltuielilor de capital, așa după cum am precizat, mai sus, proiecte de investiții pe care le consider necesare. Desigur, în cazul în care aceste proiecte de investiții nu se vor dovedi posibile, bugetul Muzeului va scădea, în mod corespunzător.

Am preferat să nu iau în calcul alte venituri (care presupun sponsorizări), deși Muzeul va face eforturi pentru obținerea acestora. Orice venit pe care MNȚR l-ar putea obține, pe această cale, va duce la o scădere a presiunii pe buget și, mai ales, pe alte venituri proprii obținute de instituție.

# De asemenea, am luat în calcul creșterea nivelului cheltuielilor pentru utilități și creșterea cheltuielilor de personal (mai ales, a cheltuielilor pentru salarii).

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. La sediu

600.000

2.2. În afara sediului

80.000

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr. crt. | Program | Scurtă descriere a programului | Nr. proiecte în cadrul programului | Denumirea proiectului | Buget prevăzut pe program (lei) |
| Primul an de management | | | | | |
| 1. | Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural | Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului | 25 |  | 150.000 |
| 2. | Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural | Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și numerizarea patrimoniului | 5 |  | 150.000 |
| 3. | Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural | Programul include reorganizarea expoziției permanente, expoziții la sediu și în afara sa, participări la conferințe științifice | 25 |  | 200.000 |
| 4. | Activitatea educațională | Programul include activitățile educaționale ale Muzeului | 10 |  | 50.000 |
| 5. | Evenimente culturale | Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteri și proiecțiile cinematografice | 150 |  | 50.000 |
| Al doilea an de management | | | | | |
| 1. | Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural | Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului | 25 |  | 150.000 |
| 2. | Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural | Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și numerizarea patrimoniului | 5 |  | 150.000 |
| 3. | Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural | Programul include reorganizarea expoziției permanente, expoziții la sediu și în afara sa, participări la conferințe științifice | 20 |  | 200.000 |
| 4. | Activitatea educațională | Programul include activitățile educaționale ale Muzeului | 12 |  | 50.000 |
| 5. | Evenimente culturale | Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteri și proiecțiile cinematografice | 100 |  | 40.000 |
| Al treilea an de management | | | | | |
| 1. | Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural | Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului | 30 |  | 150.000 |
| 2. | Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural | Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și numerizarea patrimoniului | 7 |  | 120.000 |
| 3. | Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural | Programul include expoziții la sediu și în afara sa, participări la conferințe științifice | 25 |  | 130.000 |
| 4. | Activitatea educațională | Programul include activitățile educaționale ale Muzeului | 15 |  | 50.000 |
| 5. | Evenimente culturale | Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteri și proiecțiile cinematografice | 200 |  | 50.000 |
| Al patrulea an de management | | | | | |
| 1. | Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural | Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului | 30 |  | 150.000 |
| 2. | Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural | Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și numerizarea patrimoniului | 7 |  | 120.000 |
| 3. | Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural | Programul include expoziții la sediu și în afara sa, participări la conferințe științifice | 25 |  | 140.000 |
| 4. | Activitatea educațională | Programul include activitățile educaționale ale Muzeului | 15 |  | 50.000 |
| 5. | Evenimente culturale | Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteri și proiecțiile cinematografice | 200 |  | 50.000 |
| Al cincilea an de management | | | | | |
| 1. | Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural | Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului | 35 |  | 150.000 |
| 2. | Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural | Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și numerizarea patrimoniului | 7 |  | 120.000 |
| 3. | Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural | Programul include expoziții la sediu și în afara sa, participări la conferințe științifice | 30 |  | 150.000 |
| 4. | Activitatea educațională | Programul include activitățile educaționale ale Muzeului | 15 |  | 50.000 |
| 5. | Evenimente culturale | Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteri și proiecțiile cinematografice | 220 |  | 50.000 |

Precizez că, în toate cazurile, în tabel, nu am trecut denumirile proiectelor, pentru că cele mai importante dintre ele au fost amintite la punctul E) 7 și, pe de altă parte, vor fi continuate proiectele de succes ale MNȚR, derulate în ultimii 10 ani. De asemenea, menționez că nu poate să existe concordanță între bugetele prevăzute pentru fiecare program în parte și cheltuielile prevăzute în proiectul de buget, pentru cei cinci ani avuți în vedere, la punctul 2.b.1. (cheltuieli cu proiectele), deoarece o mare parte din cheltuielile care sunt alocate pentru fiecare proiect în parte se regăsesc în alte capitole de cheltuieli pentru bunuri și servicii.