

Proiect de management pentru
Muzeul Național al Țăranului Român din București

Depus potrivit prevederilor Ordinului Ministrului Culturii nr. 3659/18.12.2023 de
manager Dr. Virgil Ștefan NIȚULESCU

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

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

Muzeul Național al Țăranului Român (pentru o mai ușoară citire a documentului, voi folosi, de acum înainte, pe parcursul întregului proiect de management, acronimul MNȚR) este o instituție cu un renume solid, care se adresează unui public extrem de divers. În aceste condiții, nu putem vorbi doar despre o singură comunitate pe care MNȚR o are în vedere, ci despre un adevărat *cluster* de comunități culturale întretesute, cu atât mai mult, cu cât nu există persoane care să fie interesate exclusiv de un singur tip de manifestare culturală și care să aibă un interes îndreptat exclusiv spre un singur tip de expresie culturală. Interesele nu sunt, nici măcar, doar complementare ci, de cele mai multe ori, se intersectează. Chiar dacă Muzeul se adresează, prin mesajul și prin activitățile sale unui public foarte divers, inclusiv, turiștilor români și străini (așadar, rezidenților din alte localități decât Bucureștii), MNȚR rămâne, în principal, o instituție profund ancorată în viața culturală și socială a Capitalei României. Din această perspectivă, el se alătură multor altor operatori culturali – fie că este vorba despre instituții muzeale, alți operatori culturali publici sau despre organizații neguvernamentale, galerii de artă și hub-uri care s-au afirmat, de curând, în industriile creative bucureștene, de la teatre și librării, până la cinematografe și cluburi.

Se poate spune, așadar, că MNȚR are identități multiple care configurează, un profil bogat, complex. Dar, fundamental, MNȚR rămâne un reper bucureștean, regional și național pentru faptul că este un mare muzeu de antropologie culturală. Aparent, Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti” ar putea fi considerat un competitor direct al MNȚR, dar, în realitate, în această competiție intră și celelalte instituții muzeale din proximitate (Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa”, Muzeul Național de Geologie, Muzeul Național al Literaturii Române – unele dintre sediile acestuia din urmă fiind mai îndepărtate de centru) dar și cele aflate la distanțe mai mari, dar care sunt situate pe o axă imaginară ce pornește din nordul Capitalei, de la Muzeul Național al Aviației, și se sfârșește în sudul acesteia, la Muzeul Național Tehnic „Dimitrie Leonida”. De-a lungul acestei axe se situează marile muzee bucureștene (unele dintre ele, precum Muzeul Național al Istoriei Evreilor și al Holocaustului din România fiind doar în proiect), cum sunt Muzeul de Artă Recentă, Muzeul Național „George Enescu”, Muzeul Național de Artă al României – inclusiv secțiile sale amplasate în Muzeul K. H. Zambaccian, Muzeul Colecțiilor de Artă și Muzeul Theodor Pallady –, Muzeul Militar Național „Regele Ferdinand I”, Muzeul Național Cotroceni, Muzeul Municipiului București - cu toate secțiile sale –, Muzeul Național de Istorie a României și Muzeul Național de Artă Contemporană al României), dar și muzee mai mici, precum Muzeul Teatrului Național „I. L. Caragiale” sau Muzeul Băncii Naționale a României. Participarea anuală a tuturor acestor instituții muzeale, ca și a altor așezăminte de cultură la Noaptea Europeană a Muzeelor, ca și la alte manifestări de același gen, chiar dacă nu au aceeași amploare (Noaptea Albă a Galeriilor, Noaptea Cercetărilor Europeni, Noaptea Albă a Filmului Românesc etc.) este o dovadă că, de fapt, interesul publicului este partajat în foarte multe direcții și că, într-un fel sau altul, toate aceste instituții sunt competitive. În multe cazuri, muzeele și celelalte instituții de cultură, fie că sunt ori nu acreditate ca atare, cooperează. Exemplul cel mai elocvent este colaborarea multor instituții muzeale pentru expozițiile și evenimentele organizate de Art Safari. Cu alte cuvinte, în acest moment, este greu de decelat dacă există un public devotat unei instituții anume sau unui anumit tip de instituție. Publicul este interesat de cele mai atractive evenimente culturale care apar pe „radarul” său.

Chiar dacă MNȚR rămâne unul dintre muzeele preferate ale publicului bucureștean, așa cum o dovedește cea mai recentă ediție a *Barometrului de consum cultural*, adevărata concurență, după încheierea pandemiei, vine din mediul *online*, o parte a publicului

pierzându-și răbdarea de a participa fizic la evenimentele culturale, chiar dacă, în general, se poate spune că publicul și-a recăpătat apetitul pentru accesul fizic în instituțiile de cultură.

Deoarece, în ultimul deceniu, mai ales, MNȚR și-a extins sfera de preocupări în zone care exced interesul celor preocupați strict de patrimoniul cultural, Muzeul a intrat în concurență directă cu operatorii culturali care se concentrează pe promovarea artelor vizuale (arte plastice, arhitectură, design), a filmului, teatrului și literaturii. Astfel, o parte din publicul care, tradițional, participa la evenimentele organizate de instituții precum Muzeul Național de Artă Contemporană al României, Muzeul Național de Artă al României, Muzeul de Artă Recentă, galeriile din patrimoniul Uniunii Artiștilor Plastici din România, dar și Muzeul Național al Literaturii Române, Institutul Francez ori diverse teatre independente, a devenit interesat și de evenimentele MNȚR. Desigur, nu acesta este scopul principal al MNȚR, și Muzeul nu își propune să își schimbe prioritățile. Dar, într-un oraș în care spațiile cu destinație culturală sunt, încă, insuficiente, atât din punctul de vedere al creatorilor, cât și din cel al publicului, este normal ca Muzeul să fie interesat de utilizarea extensivă a acestora. De exemplu, sunt prea puține instituțiile care să încurajeze prezența elevilor din liceele de artă plastică pe simezele lor, lucru pe care MNȚR îl face frecvent.

Chiar dacă, în precedentul mandat nu s-a reușit modernizarea atelierelor educaționale ale instituției, MNȚR se bucură, în continuare, de cel mai mare interes pentru publicul juvenil, mai ales, înaintea unor instituții precum Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti”, Muzeul Național de Istorie Naturală „Grigore Antipa”, și Muzeul Național de Artă Contemporană al României.

Colectivul de cercetători în domeniul etnologiei și sociologiei, fiind, prin profilul firesc al unui muzeu, deschis intereselor publicului, este, în momentul de față, mult mai vizibil decât cele ale unor instituții precum Institutul de Etnografie și Folclor „Constantin Brăiloiu” sau cele din universități precum Școala Națională de Studii Politice și Administrative, Universitatea din București sau Universitatea Națională de Muzică – desigur, doar în ceea ce privește preocupările apropiate de antropologia culturală.

Faptul că MNȚR dispune, astăzi, de cea mai performantă instalație de proiecție de film din cinematografele bucureștene, în afara celor din mall-uri, aduce instituția în concurență directă cu Institutul Francez și puținele cinematografe rămase în proprietate publică din Capitală.

În momentul de față MNȚR este mai puțin activ în găzduirea de spectacole teatrale și muzicale, pentru că a trebuit să facă niște alegeri, în ceea ce privește interesele instituției (logistica necesară pentru găzduirea unor asemenea spectacole este, de regulă, mai dificil de montat, ceea ce poate duce la ocuparea unor spații ale muzeului mai mult decât ar fi cazul). Totuși, unele mici concerte de jazz sau spectacole de teatru pentru copii, ori de teatru din zona teatrului independent sunt, în continuare, găzduite, într-un spațiu mai puțin concurențial.

Pentru spectacolele dedicate muzicilor tradiționale, țărănești, se poate spune că MNȚR nu are niciun concurent pe piața bucureșteană, cele de la Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti” fiind, de regulă, de altă natură.

Prin activitățile care au loc, de obicei, în Sala Media (conferințe și lansări de carte, precum și cinacluri literare), MNȚR se alătură unor instituții precum, mai ales, Muzeul Național al Literaturii Române și Muzeul Național de Istorie a României, dar și unor librării precum cele din lanțurile Humanitas și Cărturești.

Prin organizarea de târguri în care sunt invitați meșteșugari care încearcă să păstreze linia tradițională de creație (pentru icoane, obiecte de mobilier, ouă încondeiate, țesături etc.), dar și anticari, cu o frecvență aproape săptămânală, MNȚR și-a consolidat poziția de lider în Capitală. Chiar dacă valoarea târgurilor este inegală (cele organizate, în

mod direct, chiar de Muzeu, sunt net superioare calitativ celor în care MNȚR este doar partener, organizarea aparținând unor inițiatori privați), faptul că aceste târguri au devenit o constantă pentru cei care doresc să petreacă, în mod agreabil, câteva ore, la sfârșit de săptămână, a dus la modificarea programelor altor organizatori de evenimente similare, în zona de nord a Capitalei și în cea centrală.

În fine, ar mai putea fi menționat că, sporadic, Muzeul găzduiește evenimente *corporate*, dar nu este un real concurent pentru alți organizatori, din zona centrală și de nord a Capitalei. Totodată, MNȚR este deținătorul unor spații preferate de reprezentanțele străine la București (ambasade și institute culturale), la concurență, doar cu alte câteva mari muzee din zona centrală a orașului.

În jurul MNȚR funcționează câteva organizații și grupuri, uneori, informale, de persoane interesate de patrimoniul cultural etnologic, așa cum este cazul comunității „Semne cusute”, a Școlii de la Piscu, a colecționarilor și meșteșugarilor, a celor care fost omagiați cu titlul de Tezaur Uman Viu etc.; în unele dintre cazuri, aceștia sunt interesați și de activitatea altor muzee de profil din România, cum este cazul Muzeului Național al Satului „Dimitrie Gusti” sau al Complexului Muzeal Național ASTRA.

Desigur, enumerările ar putea continua, dar concluzia este că, pe de o parte, MNȚR concurează operatori culturali din domenii foarte diverse iar, pe de altă parte, colaborează cu unii dintre ei, în interesul satisfacerii nevoilor publicului. Se poate spune că Muzeul a devenit un „loc de întâlnire” pentru reprezentanți ai unor elite profesionale din zone culturale foarte diverse, făcând din MNȚR unul dintre cei mai apreciați operatori culturali din București.

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

Nu voi relua, în acest punct, toate argumentele analizei pe care am făcut-o în precedentul proiect de management, și în care am vorbit despre istoria instituției, de după 1989, precum și despre modul unic în care MNȚR s-a poziționat față de toate celelalte instituții muzeale din România, fie ele de antropologie culturală sau nu. Reiau, totuși, o concluzie din precedentul proiect de management, care, din punctul meu de vedere, rămâne perfect valabilă și astăzi: „MNȚR a reușit să păstreze, mai ales, prin menținerea expoziției permanente create în perioada 1992 – 2008, dar și printr-un lung șir de conferințe și dezbateri dedicate viziunii cercetării contemporane asupra civilizației tradiționale din România, o linie dominantă, un fel de *cantus firmus* al percepției asupra „țărânului român” – despre care, în realitate, există o opinie consensuală că și-a încetat existența sa percepută, multă vreme, drept imuabilă, în condițiile mutațiilor sociale majore din ultimii 70 de ani. Se poate vorbi, așadar, despre o schimbare a rolului pe care MNȚR îl joacă în mediul cultural național, în sensul apropierii acestuia de așteptările unui public obișnuit să prețuiască, deopotrivă, filonul tradițional din cultura română, dar și procesul de aculturație care așază creatorii și receptorii creației artistice într-o zonă de interes gata să preia, cu aceeași implicare, orice valori culturale afirmate pe plan internațional, și care nu contravin, fundamental, valorilor diversității și ale societății multiculturale afirmate în Uniunea Europeană”.

Între punctele tari ale MNȚR pot fi menționate:

1. În mod evident, cel mai important punct tare al MNȚR este patrimoniul cultural material (mobil și imobil) și imaterial pe care îl administrează. Patrimoniul mobil, mai ales, este excepțional (în raport cu cel deținut de alte muzee pavilionare de etnologie și antropologie culturală din România). Cele peste 100.000 de bunuri culturale materiale (incluzând monumentele istorice aflate *in situ* și, bineînțeles, clădirea monument istoric în care este așezată expoziția permanentă a Muzeului) alcătuiesc, probabil, cea mai importantă colecție muzeală de acest profil din România. La acestea se adaugă bunurile culturale imateriale, colecționate pe suporturi diverse.

2. Modul în care acest patrimoniu este pus în valoare – o abordare prietenoasă față de public, atât prin modul de expunere ce constituie, deja, o marcă a Muzeului, cât și prin accesul foarte liber în spațiile Muzeului (sălile pentru expoziții temporare, Studioul Horia Bernea, Clubul Țăranului, curtea interioară, unde au loc manifestări diverse, fac ca, practic, în fiecare zi, publicul să poată fi prezent în muzeu (în funcție de fiecare spațiu în parte), între 8 și 14 ore. Imobilul principal al MNȚR (atât cel construit, cât și cel neacoperit de construcții), care este dispus pe trei străzi din București, permite o utilizare foarte diversă a spațiilor, fiind utilizate, chiar și gardurile exterioare, pentru expoziții temporare.

3. Personalul de specialitate al MNȚR este unul extrem de divers, atât în ceea ce privește nivelul de studii (de la studii medii la studii postuniversitare), cât și relativ la tipul de specializare: istorici, filologi, artiști (plasticieni, scriitori, actori, muzicieni, regizori, arhitecți), teologi, sociologi, psihologi, juriști, ingineri – acoperind, astfel, un spectru foarte larg de formare intelectuală, de natură a contribui la organizarea unor evenimente complexe, care pot să atragă un public eterogen. Faptul că acest colectiv, extrem de divers, reușește să construiască manifestări care să nu fie șablonarde, să își păstreze originalitatea și prospețimea este un mare avantaj pentru instituție. Chiar dacă se poate identifica un aer comun pentru expozițiile organizate de colectivul MNȚR, fiecare în parte rămâne o operă originală. De asemenea, trebuie remarcat că, în momentul de față, colectivul Muzeului este mult mai echilibrat în ceea ce privește media de vârstă, față de cum era în urmă cu 10 – 15 ani, datorită numeroaselor angajări făcute, mai ales, în ultimii cinci ani. Dintre angajați, 21 au dobândit titlul de doctor.

3. MNȚR constituie una dintre instituțiile muzeale care se bucură de un mare prestigiu, peste tot, în România. Acest fapt este dovedit, între altele, și de faptul că, la toate concursurile pentru ocuparea unor posturi în Muzeu se prezintă persoane din mai multe localități ale țării, interesate să lucreze în MNȚR. La fel de important este faptul că a crescut, în ultimii doi ani, mai ales, numărul de colaboratori, voluntari studenți care doresc să efectueze stagiile de practică în Muzeu (evident, acest lucru nu este posibil în Secția de Conservare și Restaurare, unde nu pot fi admise decât persoane care au calificarea necesară pentru a lucra cu bunuri culturale de patrimoniu). Pe de altă parte, prestigiul imens de care se bucură MNȚR face ca acesta să fie considerat, de grupuri cu convingeri politice, religioase și morale diferite, ca aparținându-le, fiecăruia în parte.

4. Dotările muzeului, chiar dacă nu sunt la nivelul dorit de colectiv, în anumite aspecte, sunt mai bune decât oricând, în trecut: spațiul expoziției permanente este restaurat, depozitele sunt, în bună măsură, potrivit standardelor muzeografice internaționale, iar sistemul de stingere a incendiilor și sistemul de alarmare anti seism, cuplate cu sistemul de supraveghere video, chiar dacă au nevoie de modernizări, sunt, încă, eficiente. Mai ales, cel din urmă necesită îmbunătățiri.

6. MNȚR a acumulat experiență în redactarea unor proiecte care să aducă finanțări interne și europene, chiar dacă acest lucru s-a petrecut cu intermitențe și inegal.

7. Câteva dintre facilitățile de care dispune MNȚR, și care îl fac să fie un loc căutat de public, în toate anotimpurile, precum spațiul dedicat restaurantului, sistemul de proiecție cinematografică și magazinul, constituie, laolaltă, împreună cu evenimentele organizate în fiecare dintre ele, un punct forte esențial al Muzeului.

8. Muzeul dispune de o editură proprie, de un anuar foarte apreciat, care este publicat doar în limbi de circulație internațională și publică, în mod frecvent, tipărituri și CD-uri.

9. Pagina de internet a MNȚR, care a fost modernizată și care include și șase tururi virtuale și o impresionantă arhivă de evenimente (inclusiv, din vechea pagină a Muzeului) este foarte apreciată, la fel ca întregul sistem de comunicare publică al instituției, inclusiv prezența sa activă pe cele mai mari trei rețele de socializare.

10. Din 39 de activități procedurabile, 28 sunt evaluate și implementabile.

Între punctele slabe ale MNȚR pot fi menționate:

1. Lipsa unei expoziții permanente este, în continuare, principalul punct slab al MNȚR. Acesta este unul dintre principalele motive ale frustrărilor resimțite de unii dintre vizitatorii străini, mai ales.

2. Spațiile de depozitare ale Muzeului sunt insuficiente, în momentul de față. Practic, nu mai există spațiu de creștere, ceea ce va face necesar, curând, ca MNȚR să găsească soluții pentru transformarea unor spații utilizate în alte scopuri, să fie transformate în depozite.

3. Întregul corp de clădire realizat în perioada 1960 – 1970 are nevoie de reparații capitale, pentru a îndeplini cerințele necesare obținerii autorizației de funcționare de la IGSU.

4. MNȚR nu și-a reînnoit acreditarea, așteptând, mai întâi, remontarea expoziției permanente și reșezarea laboratoarelor Muzeului.

4. Dotările laboratoarelor sunt, încă insuficiente și, parțial, învechite, iar spațiile pentru laboratoarele de restaurare sunt, de asemenea, insuficiente.

5. Muzeul nu dispune de o aparatură audio-video performantă, nici pentru nevoile sale de cercetare și nici pentru utilizarea lor în cadrul expozițiilor temporare sau al evenimentelor proprii ori găzduite, de la monitoare și microfoane, până la boxe și lumini.

6. Mare parte din mobilierul utilizat în mod curent de MNȚR, inclusiv în spațiile expoziționale, este depășit fizic și moral.

7. O parte din sălile de expoziții funcționează (cum este cazul, în primul rând, al Sălii Tancred Bănățeanu) sub standardele muzeale acceptate. De asemenea, este necesară renovarea și remobilarea mai multor spații din Muzeu, cum este cazul Studioului Horia Bernea și a noii săli dedicate activităților educaționale.

8. În pofida eforturilor colectivului de a readuce numărul de vizitatori fizici ai MNȚR la nivelul de dinainte de anul închiderii expoziției permanente (2016), acest obiectiv nu a fost atins, numărul vizitatorilor fiind cu mult sub potențialul instituției (aproximativ 30%).

9. Lipsa facilităților menite să sprijine vizita persoanelor cu handicap, instalațiile actuale fiind cu mult sub nevoile MNȚR.

10. Muzeul nu reușește să asigure sprijinul necesar, pentru angajați, în vederea pregătirii profesionale, de după angajarea în MNȚR. Acest lucru se întâmplă, în principal din motivul subfinanțării capitolului de cheltuieli pentru pregătire.

11. Subvenționarea în salturi a MNȚR, în situația în care nu întotdeauna a fost posibilă utilizarea veniturilor proprii, face ca fondurile necesare pentru cheltuieli de capital și pentru bunuri și servicii să fie, întotdeauna, insuficiente, chiar și pentru posibilitățile, nu foarte extinse, din punctul de vedere al resursei umane specializate în compartimentele de achiziții publice și contabilitate, de a cheltui subvențiile primite.

12. Experiența a dovedit-o că, pentru proiectele MNȚR, personalul existent nu este suficient. Cum nu se poate întrevădea o creștere a numărului de posturi, singura soluție ar putea fi externalizarea unor activități sau încheierea unor contracte de colaborare cu terți, ceea ce ar împovăra bugetul de bunuri și servicii.

5. Muzeul, potrivit ultimei organigrame transmise spre aprobare, nu are compartiment de ghidaj. O parte din public solicită, în continuare să aibă parte de ghidaj. Cum nu se întrevăde posibilitatea de a face alte angajări, singurele posibilități sunt contractele de voluntariat pentru ghidaj sau asigurarea, în noua expoziție temporară, a unui ghidaj oferit prin sisteme electronice (preferabil, prin codurile QR).

6. Una dintre problemele constatate în mandatul anterior a fost aceea că organizarea expozițiilor temporare nu este însoțită decât arareori de un program

educațional dedicat acesteia, fapt care este resimțit drept necesar, de către o parte din public.

Am identificat următoarele oportunități:

1. Contractarea lucrărilor de execuție a noii instalații de lumini pentru expoziția permanentă a creat oportunitatea ca, în decursul anului 2024, să fie, în sfârșit, redeschisă expoziția permanentă, pe care publicul o așteaptă, practic, din 2019. De altfel, recente expoziții cu bunuri culturale de patrimoniu care, e drept, sunt și cele mai scumpe, au dovedit creșterea interesului general al publicului pentru acest tip de expoziții.

2. Creșterea foarte modestă dar, totuși, existentă, a interesului unora dintre companiile private, de a-și asocia numele de instituțiile publice de cultură lasă loc pentru o creștere și mai mare, mai ales, după ce se va redeschide expoziția permanentă.

3. Toate studiile efectuate în ultimii patru ani, au dovedit că MNȚR este, în continuare, unul dintre cele mai vizibile muzee din România pentru media și continuă să conducă în clasamentele popularității instituțiilor publice de cultură pe platformele de socializare.

4. După încheierea pandemiei, a crescut numărul parteneriatelor încheiate de MNȚR cu operatori culturali publici și privați. Chiar dacă Muzeul nu se bazează doar pe aceste parteneriate, ele aduc venituri proprii importante MNȚR și, implicit, cresc vizibilitatea publică a instituției.

5. Noul proiect digital, precum și spațiile existente pentru expoziții temporare și evenimente, au dus la creșterea interesului ambasadelor și institutelor culturale străine din România pentru MNȚR, dar este, încă, loc de creștere pentru acest tip de colaborări.

6. Utilizarea noilor tehnologii poate deveni extrem de importantă în noua expoziție permanentă (în afară de sala dedicată proiectului finanțat prin programul Ro-Cultura, *Dragă Arhivă*). De asemenea, aplicarea codurilor QR, citibile de telefoanele *smart*, poate deveni aproape o regulă, nu doar pentru expoziția permanentă, ci și pentru unele dintre cele temporare.

7. Există posibilități foarte mari de creștere a numărului de obiecte numerizate, care să poată fi urcate pe cele două platforme utilizate de MNȚR: Europeana și Google Arts&Culture.

8. MNȚR este, deja, foarte bine reprezentat pe patru platforme de socializare (Facebook, Instagram, X și TikTok), dar și un canal propriu de difuzare pe platforma YouTube. Deocamdată, se pare că există, încă, spațiu de creștere și pentru popularizarea Muzeului pe toate aceste platforme și canale.

9. Există mari posibilități de colaborare pentru organizarea unor expoziții, în comun sau individual, în străinătate, așa cum au arătat exemplele din ultimii trei ani. Cu o pregătire mai bună, MNȚR ar putea fi mai bine cunoscut în străinătate.

10. Având în vedere că, pe perioada ultimului mandat, nu au existat bani pentru achiziții de patrimoniu, singura posibilitate de îmbogățire a colecțiilor a fost aceea de acceptare a donațiilor. Există, în continuare, posibilități de creștere, și în această privință, atâta timp cât obiectele vor mai avea loc în depozite.

11. Sprijinul primit din partea Asociației Prietenii Muzeului Țăranului, precum și sponsorizările în bani și în natură, au fost de mare folos în ultimii trei ani. Există o bună posibilitate ca acestea să continue în viitor.

12. Proiectele culturale realizate, practic, exclusiv *online*, au fost inițiate în timpul pandemiei. Ele au căpătat o importanță mult mai mică după încheierea pandemiei, dar este posibil ca o parte din public să fie foarte interesat de acestea, așa încât și aici există un spațiu de creștere, cu atât mai mult cu cât MNȚR beneficiază de câțiva angajați cu mare experiență în acest domeniu.

Am identificat următoarele amenințări:

1. Principala amenințare este starea de conservare a unei părți din patrimoniul administrat de MNȚR: în primul rând, cele patru biserici din lemn conservate *in situ*, dar și în cazul unora dintre încăperile din depozit, în care nu funcționează bine sistemul de ventilație. De asemenea, până la obiectelor mari din lemn în sala în care, acum, funcționează magazinul MNȚR, există posibilitatea virtuală a producerii unor inundații (acum, depozitul este amenajat într-un subsol tehnic).

2. O amenințare la fel de mare vine din partea subfinanțării și a finanțării în salturi și inegală pentru cheltuielile de investiții, care sunt vitale pentru MNȚR. Fără acestea, Muzeul nu va putea construi platformele necesare pentru persoanele cu handicap, nu va putea amenaja noile spații pentru depozite, atelierul educațional și magazin, nu va putea obține autorizația de funcționare de la IGSU și nu va putea moderniza spațiile sălilor dedicate expozițiilor temporare și Studioul Horia Bernea.

3. Creșterea concurenței pentru fondurile și programele de finanțare ale proiectelor culturale și educaționale este o altă amenințare. Totuși, în momentul de față, MNȚR are un colectiv în care există resurse umane minime, dar există, pentru elaborarea de proiecte care să aducă finanțări din afara subvenției.

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

MNȚR și-a consolidat, de multă vreme, practic, de aproape 30 de ani, imaginea de a fi unul dintre cele mai prestigioase muzee din România, atât în fața publicului intern, cât și a celui internațional. Este clar decelabil un sentiment al multor comunități interesate de cultură din România, că acest muzeu le aparține și este reprezentativ pentru fiecare dintre ele.

Există două imagini clare și, aparent, opuse, care s-au consolidat în mentalul colectiv românesc, în cei aproape 34 de ani de existență a MNȚR. Pe de o parte, există mărturia lui Horia Bernea, care a spus că a pus în centrul muzeului „icoana” țaranului și în titlul său cuvântul țaran: „Sunt dominat de credința puternică în valorile artei țărănești, în valabilitatea ei și de respectul pentru acești oameni care n-au știut să se apere... Crucea era tema cea mai potrivită, mai plină de viață ce o puteam găsi. De ce să demonstrăm omniprezența crucii? Pentru ca oamenii să tragă concluzia că nu pot trăi fără cruce”. Mesajul Muzeului s-a vrut a fi unul în sensul recuperării Tradiției și unul asumat militant. Este un muzeu al civilizației tradiționale, dar nu este un muzeu etnografic. S-a vorbit, adeseori, despre spiritul polemic al expoziției permanente a MNȚR. Acesta vine nu doar din faptul că, deși el are drept model muzeele „de arte și meserii”, sau „de arte și tradiții populare”, nu este un muzeu „de societate”, pentru că MNȚR practică o „muzeografie mărturisitoare”. Pe de altă parte, tot Bernea este cel care a afirmat că Muzeul își propune a fi unul „în stare permanent născândă, cu o dispoziție care să permită un perpetuu început”, „un muzeu neliniștit, care pune probleme”. Tocmai acest crez – care a și fost pus în practică, în ritmuri diferite, în ultimele trei decenii – a făcut ca MNȚR să fie unul deschis experimentelor, dezbaterilor. Odată acest lucru perceput de către public, Muzeul a fost acceptat drept unul aflat, permanent, în avangarda gesturilor culturale. A devenit, într-adevăr, un muzeu – forum, în care specialiștii instituției, deși dețin, în continuare, controlul asupra discursului muzeal, permit afirmarea deplină a inițiativelor independente de muzeu. Este o tendință vizibilă în multe alte așezăminte de cultură, mai ales, în celelalte state membre ale Uniunii Europene. Putem observa, aici, o firească dorință a consumatorilor de cultură de a redeveni decidenți asupra spațiilor care sunt, doar în teorie, publice, dar care, în fapt, le-au fost răpite prin discursul *ex cathedra* al instituțiilor publice de cultură (și, mai ales, al muzeelor). MNȚR a reușit să se apropie de receptor, fără să se îndepărteze de mesajul său inițial. Se poate spune că, în momentul de față, deși nu are un public la fel de impresionant, numeric, precum alte muzee din România, gradul său de

fidelizare, de atașament la valorile Muzeului (indiferent cum sunt ele percepute) este foarte ridicat.

În al doilea rând, trebuie menționat că MNȚR a rămas singura instituție de profil din România care a dobândit cea mai prestigioasă distincție europeană rezervată muzeelor (Muzeul European al Anului 1996), și a primit atât o înaltă recunoaștere oficială (Ordinul Meritul Cultural în grad de Mare Ofițer, în 2006), cât și nouă premii acordate de Ministerul Culturii și Cultelor (între 2001 și 2008), precum și peste 30 de alte premii și diplome, din partea unor academii, instituții și asociații profesionale, românești și străine. MNȚR a fost prima instituție muzeală din România care a primit trei stele în celebrul Ghid Michelin.

Pentru următoarea perioadă de management, este necesară menținerea interesului publicului asupra MNȚR. Din această perspectivă, este de preferat consolidarea actualei imagini a MNȚR, de muzeu care pune în valoare patrimoniul cultural al instituției, și nu doar prin expunerea permanentă, ci și prin cele temporare, atât la sediu, cât și în afara lui (de preferat, mai ales, în provincie) și de spațiu care, în același timp, oferă posibilitatea cunoașterii oricărei culturi tradiționale din lume, dar, mai ales, din Europa. Trebuie promovată, cu atenție, imaginea unei instituții moderne, care nu privește națiunea română într-un sens îngust, etnocentrist, ci face apel la conceptul actual, al națiunii civice, în acord cu principiile care stau la baza Uniunii Europene. Acest lucru nu vine în dezacord cu prevederile articolului 1 din Constituția României (care prevede că România este stat național), atâta timp cât sunt respectate și prevederile articolului 6 din Constituție, care consfințește drepturile minorităților naționale. De altfel, nici expoziția permanentă, nici cele temporare – sau alte evenimente organizate de MNȚR – nu au încurajat abordările etniciste ale termenului „român”, fără a pierde din vedere evidența că românii asigură majoritatea populației din România. Pornind de aici, trebuie observat că, chiar dacă numele actual al Muzeului nu acoperă realitatea culturală în care acesta funcționează (el fiind, de fapt, un muzeu național de antropologie culturală), nu se poate avea în vedere o schimbare a numelui instituției, pentru că acesta a devenit o marcă foarte bine cunoscută, atât în România cât și în străinătate. Astfel s-a observat că MNȚR este mai puțin un muzeu al „românului tradițional” cât, mai mult, al „omului tradițional”. În mod evident, pe de altă parte, MNȚR trebuie să rămână un loc deschis experimentelor, inovării și tuturor formelor de expresie artistică, fie că acestea sunt sau nu legate, organic, de patrimoniul cultural protejat și promovat de Muzeu. Acest deziderat este fundamentat nu doar de o constatare pragmatică (numărul și suprafețele insuficiente de spații culturale din București), căreia MNȚR trebuie să îi dea un răspuns în acord cu misiunea sa de instituție publică, ci și pe caracterul dobândit de muzeu viu, loc în care se întâmplă câte ceva, pentru public, în fiecare zi și cu oricare prilej. S-a spus că MNȚR este un „muzeu nemuzeal”. De fapt, este vorba despre un muzeu care nu corespunde imaginii statornicite în lume, până în deceniul al șaptelea al secolului trecut, de „muzeu muzeificat” și închis către sine, spre privilegiul unui mic grup de „inițiați”, ci de unul care este deschis către comunitate, către problemele ei cotidiene. MNȚR ar trebui, așadar, să își consolideze imaginea de instituție prietenoasă, în care patrimoniul cultural este pus în valoare într-un mod nefolclorizant, lipsit de „pitorescul” decorativ, de muzeu în care nu se emit apoftegme, ci se pun în discuție probleme, un loc în care publicul este invitat să gândească, nu să primească lecții. Acest fapt nu exclude funcția educațională pe care MNȚR, ca oricare alt muzeu din lume, trebuie să și-o asume. Numai că educația muzeală nu se face prin abordarea unui ton profesoral, ci printr-un dialog permanent al specialiștilor din Muzeu cu publicul său. Tocmai de aceea, este de dorit ca MNȚR să fie perceput, în continuare, drept un loc dedicat dezbaterilor democratice privind problemele care confruntă societatea.

De altfel, exact acesta este spiritul pe care îl întrupează noua definiție a *Muzeului*, așa cum aceasta a fost adoptată de Adunarea Generală a Consiliului Internațional al Muzeelor, care s-a desfășurat în anul 2022, la Praga: *Muzeul este o instituție permanentă fără scop lucrativ și aflată în serviciul societății, care este destinată cercetării, colecționării, conservării, interpretării și expunerii patrimoniului material și imaterial. Deschis publicului,*

accesibil și incluziv, el încurajează diversitatea și sustenabilitatea. Muzeele operează și comunică, într-o manieră etică și profesională, cu participarea diverselor comunități. Ele oferă publicului lor experiențe variate, în scopul educării, delectării, reflectării și al împărtășirii cunoștințelor.

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

În ultimii cinci ani, MNȚR a utilizat doar chestionarele bilingve, care s-au dovedit a fi foarte eficace, dar care nu pot avea aceeași acuratețe precum un studiu de consum realizat profesionist. Din acest motiv, la circa șase luni după redeschiderea expoziției permanente, este necesară încheierea unui contract cu Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, pentru realizarea unui studiu sociologic profesionist.

Totodată, trebuie determinat dacă previziunile managementului contravin intereselor publicului și dacă există posibilități pentru punerea de acord a acestora cu viziunea diferitelor segmente ale publicului față de MNȚR. Trebuie remarcat că nu se poate ajunge la un consens cu privire la programele Muzeului, dar că, în schimb, MNȚR își poate diversifica programele astfel încât ele să atragă un public cât mai eterogen, îndeplindu-și menirea de instituție deschisă tuturor categoriilor de vizitatori, indiferent de cetățenie, de etnie, de statutul lor social, de opțiunile lor religioase, politice ori sexuale, de nivelul lor de educație sau de vârstă. MNȚR este și trebuie să rămână deschis oricărui cetățean al lumii.

5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

Înainte de închiderea expoziției permanente, în 2016, MNȚR avea cel mai ridicat procentaj de public având studii universitare și postuniversitare dintre toate muzeele României (67%); este vorba despre publicul care vizita expoziția permanentă și nu despre cel care participa, de regulă, la evenimentele Muzeului, desfășurate în alte spații (expozițiile temporare, spectacolele teatrale, cinematografice, muzicale, festivalurile de literatură etc.). Este de notat faptul că media publicului cu nivel de studii universitare și postuniversitare, care vizitează muzeele României se situează, și astăzi, pe la 45%. Din această perspectivă, Muzeul trebuie să își continue eforturile pentru a se deschide, în mai mare măsură, în primul rând, publicului cu studii liceale și chiar gimnaziale și, pe de altă parte, celor care se încadrează în categoria „seniorilor”, indiferent de nivelul studiilor. În momentul de față, MNȚR este perceput, mai degrabă ca fiind un muzeu pentru tineri și pentru persoane cu un nivel înalt de educație. Dacă procentul publicului cu studii liceale care vizitează muzeele României se cifrează la 28%, se poate constata că, în ceea ce privește vizitatorii MNȚR, procentul coboară, în 2016, la doar 13% din publicul obișnuit al Muzeului. În schimb, în ceea ce privește nivelul postuniversitar, procentul național se situează la 8%, în vreme ce 17% din segmentul de public al MNȚR, în expoziția permanentă este format din cei care au studii postuniversitare. În mod evident, Muzeul nu poate avea parte de un procentaj favorabil, din partea tuturor categoriilor de vizitatori. Studiile existente arată, însă, că percepția publică este aceea că MNȚR nu se adresează persoanelor cu un nivel scăzut de studii, de vârstă matură și pensionarilor. Or, acest lucru nu poate să rămână așa. Muzeul trebuie să își îndeplinească menirea de instituție publică deschisă oricui și să își adapteze mesajul pentru niveluri diferite de înțelegere, indiferent de vârstă sau educație.

Pe de altă parte, există mai multe categorii de grupuri-țintă, așa cum s-a dovedit din toate observațiile realizate în ultimii cinci ani:

- copiii preșcolari și școlari, care vin însoțiți, fie de părinți, fie de cadre didactice, pentru a vizita expoziții de etnografie și de artă, târguri, dar, mai ales, pentru a participa la atelierele de creativitate gândite special pentru ei;

- adolescenții și tinerii care vizitează expozițiile temporare, târgurile (în special, Târgul Mărțișorului), sau care asistă la proiecțiile de filme de la Cinema Muzeul Țăranului;
- adulții și seniorii care sunt interesați, în mod deosebit, de târgurile cu meșteșugari, de la sfârșiturile de săptămână, de proiecțiile de filme, dar și de anumite expoziții temporare;
- turiștii străini care sunt atrași de oferta bogată a magazinului muzeului;
- prietenii muzeului – artiști, etnologi, istorici, profesori, cineaști, personalități politice etc.;
- familiile care vin să viziteze oferta de evenimente organizate cu ocazia Noptii Europene a Muzeelor sau să viziteze târgurile;
- specialiști români și străini (cercetători în domeniile specifice de activitate);
- personal muzeal în formare;
- studenți la facultăți de profil interesați de practica la MNȚR;
- voluntari în domeniul cultural.

Fără un studiu sociologic dedicat, nu putem ști, în acest moment, care este ponderea fiecăruia dintre aceste grupuri – țintă în totalul publicului Muzeului.

6. Profilul beneficiarului actual

Profilul beneficiarului actual nu este cunoscut suficient de bine. Mai exact, știm care este profilul beneficiarului care asigură preponderența în cadrul tuturor beneficiarilor produselor culturale livrate de MNȚR, dar în lipsa unui studiu sociologic recent, doar pe baza chestionarelor, nu putem să tragem niște concluzii pertinente.

Astfel, profilul majoritar al acestui beneficiar este: femeie tânără cu vârsta până în 24 ani, din afara Bucureștilor, cu studii universitare, care este pentru prima dată la muzeu și care a aflat de muzeu (evenimente) de la prieteni. Avem de a face cu o modificare foarte recentă, produsă abia în 2023. În întreaga perioadă 2019 – 2022, profilul era: femeie adultă, din București, având studii universitare, care a mai vizitat muzeul și în trecut, și care a aflat de muzeu și de evenimentele organizate de acesta de la prieteni (60%), din presă sau de pe Facebook (aproximativ 14%). În opinia noastră, diferența produsă în 2023 este doar aparentă și este cauzată de lipsa unor instrumente adecvate de cercetare. Cel mai probabil, un studiu sociologic, desfășurat, așa cum ne dorim, la șase luni după redeschiderea expoziției permanente, va duce la alte concluzii.

Pe de altă parte, trebuie să ținem cont de faptul că și acest studiu va trebui să se desfășoare pe o perioadă suficient de lungă, pentru a include anotimpuri diferite, vacanțe, evenimente majore și minore din viața MNȚR, săptămânile în care în sistemul de învățământ se organizează „Școala altfel” sau „Săptămâna verde” etc.; este cert că, pe parcursul unui an calendaristic, în funcție de foarte mulți factori, publicul poate fi extrem de diferit. De fapt, la modul ideal, un asemenea studiu ar trebui să se desfășoare pe perioada unui întreg an, pentru că, numai așa vom putea înțelege care sunt etapele de maximum și de minimum de interes, ale fiecărui segment din public, pentru activitățile MNȚR.

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

În perioada 2019 – 2023, MNȚR a desfășurat, în fiecare an, câte cinci programe, după cum urmează:

Programul nr. 1: *Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural*, care a urmărit continua creștere a patrimoniului cultural administrat de Muzeu, conservarea și restaurarea

acestui. Programul a inclus opt proiecte în 2019 și 2020, șapte proiecte în 2021, și opt proiecte în 2022 și 2023.

Programul nr. 2: *Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural*, care a urmărit asigurarea bazei științifice pentru documentarea bunurilor culturale. Programul a inclus patru proiecte în 2019 și 2020, respectiv, trei proiecte în perioada 2021 – 2023.

Programul nr. 3: *Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural*, care s-a ocupat, în principal, de organizarea de expoziții și de participarea la evenimente științifice. Programul a inclus patru proiecte în 2019 – 2022, respectiv, trei proiecte în 2023.

Programul nr. 4: *Activitatea educațională*, care a urmărit punerea în valoare a capacităților educaționale ale instituției. Programul a inclus trei proiecte, în fiecare an.

Programul nr. 5: *Evenimente culturale*, care a urmărit să utilizeze toate dotările care pot servi activităților pentru public și să ofere activități culturale cât mai diverse: Programul a inclus două proiecte, în fiecare an.

Activitatea MNȚR, în cele cinci programe, a fost inegală, în cei cinci ani, în funcție de situația externă în care s-a aflat instituția (pandemie, finanțare), precum și relativ la prioritățile pe care Muzeul le-a decis, decurgând din hotărârile Consiliului de Administrație al MNȚR și din discuțiile care s-au purtat în Consiliul Științific.

Muzeul a fost nevoit să asigure un echilibru între ceea ce trebuia să fie principalul obiectiv al mandatului, redeschiderea expoziției permanente, și celelalte priorități ale MNȚR: îmbogățirea patrimoniului, cercetarea și documentarea acestuia, lucrările de conservare și restaurare a patrimoniului mobil și imobil, precum și investițiile necesare și lucrările de reparații și întreținere, și numeroasele cerințe administrativ – birocratice. În tot acest timp, colectivul Muzeului a fost nevoit să organizeze activitățile dedicate publicului, pentru a-și îndeplini misiunea de instituție muzeală publică și pentru a menține treaz interesul publicului pentru MNȚR.

În funcție de toate aceste variabile, sumele alocate pentru fiecare program și pentru fiecare proiect în parte, nu doar că au diferit, de la an la an, dar a fost necesară ajustarea lor, chiar și pe parcursul anului, lucru valabil, mai ales, în perioada 2019 – 2021. Anii 2022 și 2023 au fost cei mai echilibrați, datorită unei predictibilități mai mari a bugetului, dar și a eforturilor deosebite făcute de angajații MNȚR (mai ales, în anul 2023, când, în luna august, practic, Muzeul se afla în incapacitate de plată, situație prelungită pentru trei luni).

Lăsând la o parte denumirile fiecărui program și proiect în parte, consider că se pot evidenția următoarele activități, ca fiind mai importante, atât din punctul de vedere al instituției și angajaților acesteia, cât și în ceea ce privește modul în care ele au fost receptate de către public.

1. Creșterea, puțin spectaculoasă, dar constantă, a patrimoniului cultural deținut.
2. Întocmirea a peste 2.000 de fișe DOCPAT.
3. Au fost clasate 62 de bunuri culturale, din care, 47 în Tezaur, iar alte 54 de bunuri se află în procedură de clasare.
4. Au fost numerizate peste 25.000 de bunuri culturale din depozitele de patrimoniu și din arhiva de patrimoniu a Muzeului.
5. Întocmirea a peste 2.000 de fișe de conservare.
6. Restaurarea a peste 625 de bunuri culturale (pictură, textile, ceramică, lemn, carte, metal).
7. Realizarea a 25 de cercetări de teren și cercetarea continuă în biblioteci și arhive din România, Ungaria și Suedia, potrivit temelor aprobate de Consiliul Științific al Muzeului.
8. Realizarea a 66 de expoziții temporare, la sediu sau în țară, participarea la trei expoziții în parteneriat cu alte muzee, găzduirea, la sediu, a 120 de expoziții temporare.

9. Nouă dintre expozițiile temporare organizate de Muzeu la sediu au beneficiat de activități educaționale în cadrul acestora.
10. Participarea la 14 expoziții temporare (toate, în parteneriat) în străinătate.
11. Participarea specialiștilor Muzeului la 176 de conferințe și colocvii științifice, în țară și în străinătate, în format fizic și *online*.
12. Au fost organizate 387 de „ateliere de creativitate” (activități educaționale specifice MNȚR), la sediu și în școli, dar și în format *online*, în timpul pandemiei.
13. Au fost organizate 155 de conferințe publice, dezbateri și lansări de carte.
14. În fiecare an a fost publicat anuarul științific al Muzeului, *Martor*, și au mai fost publicate 12 lucrări ale instituției, la editura proprie; de asemenea, au fost publicate patru CD-uri în cadrul proiectului *Ethnophonies*.
15. Specialiștii Muzeului au publicat peste 50 de articole științifice și alte câteva zeci de articole de popularizare.
16. În timpul mandatului, au fost inițiate sau au continuat trei proiecte cu finanțare externă, în cadrul programului *Europa creativă*, al programului Horizon 2020 și al programului Ro-Cultura.
17. Alte șapte proiecte au primit finanțare de la AFCN.
18. Au fost proiectate sute de filme artistice și documentare, europene, cu predispoziție pentru filmele românești, și din țări cu producții cinematografice care nu pot fi văzute, de regulă, în sălile din mall-uri; în total, au fost organizate aproape 28.000 de proiecții.

Dincolo de această enumerare, ceea ce este demn de remarcat este faptul că unele din aceste activități au fost foarte bine apreciate, atât de specialiști, cât și de publicul larg.

Pe de o parte, se poate remarca faptul că MNȚR este unul dintre cele mai vizitate muzee bucureștene, cu prilejul Noptii Europene a Muzeelor. Pe de altă parte, publicul s-a obișnuit, deja, cu manifestarea anuală Zilele Muzeului Țăranului (din care, din 2010 încoace, s-au organizat, până acum, 11 ediții, cinci, cele mai recente, în timpul mandatului); de regulă, cele mai importante și vizibile evenimente expoziționale, și nu numai, pe parcursul anului, au loc în această perioadă, la mijlocul lunii septembrie (*Zilele* durează 11 zile, începând într-o joi și încheindu-se în duminica următoare; în mod obligatoriu, ziua de 14 septembrie, care, întâmplător, a fost ziua de naștere a lui Horia Bernea, dar care este și Ziua Înălțării Sfintei Cruci, trebuie să facă parte din acest interval de timp).

Între evenimentele expoziționale, organizate, nu doar găzduite de Muzeu, care au avut loc în perioada 2019 – 2023, cele pe care le consider a fi fost cele mai relevante, pentru public, cu respectarea misiunii și rolului Muzeului, sunt:

- *Alexandru Tzigara – Samurcaș. Întemeietorul Muzeului Național* (expoziție temporară, deschisă în spațiile expoziției permanente, în ziua de 24 noiembrie 2022, încă vizitabilă);
- *Țeserea lumii*. Expoziție de scoarțe românești din patrimoniul Muzeului Național de Etnografie și Istorie Naturală din Chișinău și al Muzeului Național al Țăranului Român (9 septembrie – 23 octombrie 2023);
- *Tokmeala. Îți dau noră, îți dau avere* (24 septembrie – 25 octombrie 2020), itinerată în 2022 la Sibiu și, în 2023, la Cluj - Napoca;
- *Așa văzut-a Zaharia – improvizații într-o lume captivă* (expoziție realizată în 2018 și itinerată, în perioada 2019 – 2021, la Baia Mare și Constanța);
- *Burticală.G.Ion.Leu.Dolj* (16 septembrie – 31 octombrie 2021), itinerată, în 2022, la Slatina;
- *Păstorit contemporan. Un patrimoniu, mai multe dileme* (24 mai – 6 august 2023);
- *1907. Noi vrem pământ* (28 martie – 14 mai 2023);
- *Ghizunariu. Despre cobze* (23 noiembrie 2022 – 8 ianuarie 2023);

Chiar dacă nu sunt vizibile pentru public, temele de cercetare, din care au reieșit expoziții și lucrări științifice, sunt demne de a fi menționate. Lăsând la o parte faptul că cercetătorii Muzeului au sprijinit Comisia Națională pentru Salvagardarea Patrimoniului Cultural Imaterial, lucrând pentru monitorizarea elementelor *Ritualul Călușului* și *Colindatul de ceată bărbătească*, între temele cele mai importante în timpul acestui mandat, pot fi amintite:

- *Hidro-biografii. Sistemul de irigații Sadova – Corabia;*
- *Grădini, poame și acareturi în zona Șoseaua Chitilei – Străulești;*
- *Pajiști cu management tradițional din Maramureș;*
- *Parcul Natural Văcărești – istorie socială, practici și reprezentări spațiale;*
- *Neoțărani. Relocări și munca de adaptare a noilor locuitori ai satelor proveniți din mediul urban;*
- *Antropologia brânzei;*
- *Practici agricole pentru întreținerea pajiștilor;*
- *Prescura, obiect și simbol;*
- *Cultura națională și avatarul ei, folclorul. Un studiu al formelor, metamorfozelor și funcției folclorului ca domeniu al culturii media în România;*
- *Sâmbra oilor;*
- *Obiceiurile de Nuntă;*
- *Muzica bizantină în România;*
- *Practici hidraulice locale, practici și cunoștințe apicole și meșteșuguri locale;*
- *Actori locali ai patrimoniului: Valea Jiului și Sibiu.*

Majoritatea acestora se află încă în lucru.

Se poate constata că, prin toate activitățile sale prezente, MNȚR își îndeplinește misiunea publică pe care o are, atât cea stabilită prin Legea muzeelor și colecțiilor și prin Regulamentul său de Organizare și Funcționare, cât și cea precizată prin Caietul de obiective stabilit pentru mandatul 2019 – 2023. De asemenea, Muzeul răspunde tuturor cerințelor stabilite de către ICOM, care definește funcțiile muzeului. Din analiza programelor și proiectelor realizate, rezultă faptul că Muzeul se preocupă de domenii ale cunoașterii care trec dincolo de profilul său de muzeu de antropologie culturală, deschizând calea afirmării publice a unor cercetători și creatori interesați de politică, istorie, alte științe sociale, dar și de arte, mai ales, prin manifestări sincretice.

O altă caracteristică a proiectelor MNȚR este legată de numărul foarte mare de parteneri implicați în activitățile sale și de varietatea acestora. Majoritatea partenerilor sunt autorități publice, instituții publice și alți operatori culturali din România, fără să lipsească partenerii externi. În anii 2019 – 2023, MNȚR a avut colaborări extinse cu autorități publice, institute de cercetare, universități și alte instituții de învățământ, muzee, alte instituții publice de cultură, organizații neguvernamentale, culte religioase, ambasade, institute culturale, dar și cu personalități culturale, din țară și din străinătate. Numărul tuturor acestora este de mai multe sute.

2. Concluzii

2.1. Reformularea mesajului, după caz

MNȚR are o misiune publică asumată, prin toate documentele relevante, decurgând din actele normative în vigoare. Această misiune nu trebuie modificată. Ea a fost stabilită în urma unei evoluții organice a Muzeului, încă din 1906. Trecând prin toate transformările, inclusiv în perioada în care Muzeul a fost unificat cu Muzeul Satului, MNȚR rămâne una dintre principalele instituții identitare ale României, atât prin patrimoniul cultural deținut și pus în valoare, cât și prin activitatea sa cotidiană, care îl situează printre actorii importanți ai vieții culturale din România. MNȚR este un muzeu care corespunde, din toate punctele de vedere, actualei definiții a *Muzeului*, decise de ICOM, fiind deschis pentru un public extrem de variat, indiferent de cetățenie, etnie, vârstă, educație, credințe și convingeri religioase și politice. Mesajul instituției este unul legat de importanța patrimoniului cultural

material și imaterial, din punctul de vedere al antropologiei culturale, pentru afirmarea identității culturale a României, în concertul națiunilor europene, Muzeul fiind, totodată, un pod între cultura națională a României și culturile oricăror alte națiuni ale lumii.

2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Principala sarcină a MNȚR, pentru următoarea perioadă, rămâne aceea a protejării fizice a patrimoniului cultural pe care instituția îl administrează. Această sarcină presupune mai multe activități concrete, legate de asigurarea celor mai bune condiții de protecție, atât în depozitele de patrimoniu, cât și în arhiva de patrimoniu, fapt care va duce la necesitatea executării unor lucrări de amenajare a încăperilor în care sunt depozitate, în momentul de față, aceste bunuri culturale, precum și la amenajarea noului depozit pentru bunurile culturale agabaritice din lemn și pentru unele obiecte din piatră. De asemenea, este nevoie de găsirea, de pe acum, a unor încăperi, în sediul Muzeului care, la nevoie, să poată fi transformate în depozite, pentru a permite îmbogățirea patrimoniului MNȚR. În acest sens, este de remarcat faptul că MNȚR a refuzat, în ultimii ani, câteva donații de bunuri culturale cu gabarit mare, pentru că nu avea unde să le depoziteze.

Desigur, la modul ideal, ar putea fi avută în vedere elaborarea unui studiu de fezabilitate, pentru construirea unei noi clădiri, cu un nivel suprateran (parter) și două niveluri subterane, pe locul pe care, acum, este amplasată magazia din spatele Vilei Samurcaș. Dacă studiul de fezabilitate ar dovedi că o asemenea construcție este posibilă, s-ar putea lansa un concurs de arhitectură, chiar dacă suprafața pe care se poate construi este foarte mică (183 m²), pornind de la faptul că magazia (realizată, drept construcție temporară, în perioada în care Vila era administrată de fosta Securitate) se află în imediata proximitate a unui monument istoric. Totuși, realist vorbind, aceasta nu poate fi o prioritate, în momentul de față, la începutul unui nou mandat. În funcție de modul de îndeplinire a tuturor celorlalte sarcini foarte urgente, vom putea analiza, cel mai devreme, în 2026, dacă realizarea unui asemenea studiu este posibilă (în funcție și de bugetul de care va dispune instituția).

De asemenea, este neapărat necesară începerea, respectiv, continuarea lucrărilor de conservare și restaurare la cele patru biserici din lemn, aflate *in situ*, precum și la Biserica din Bejan, așezată în curtea MNȚR. Ca administrator al tuturor bunurilor MNȚR, Muzeul va trebui să găsească o soluție pentru restaurarea „vilei Samurcaș”, care este clasată ca monument istoric.

Este necesară continuarea tuturor activităților de conservare pasivă și activă și a lucrărilor de restaurare. O estimare, cu totul aproximativă a bunurilor care au nevoie de asemenea gen de lucrări se ridică la aproape 10.000 de obiecte, din materiale diferite.

Din această perspectivă, reiese că principalul efort al managementului, în perioada următoare, trebuie direcționat în sensul punerii sub protecție a acestor bunuri.

În vederea asigurării bazei de lucru pentru aceste lucrări este necesară, totodată, încheierea lucrărilor de relocare a laboratoarelor, așa cum a decis Consiliul de Administrație al MNȚR. Totuși pentru a nu impieta asupra lucrărilor de remontare a expoziției permanente a Muzeului, această operațiune de relocare nu poate fi avută în vedere decât după ce se va redeschide expoziția permanentă.

Desigur, în paralel cu activitățile menite să asigure protejarea fizică a patrimoniului, principalul obiectiv al MNȚR îl constituie redeschiderea expoziției permanente. Acest lucru se va putea întâmpla imediat după încheierea lucrărilor de amplasare a noii instalații de lumini pentru expoziția permanentă.

Pentru a respecta prevederile legale, MNȚR va trimite Comisiei Naționale a Muzeelor și Colecțiilor, noul dosar pentru reacreditarea instituției.

Muzeul va trebui să își intensifice eforturile pentru realizarea fișelor DOCPAT ale bunurilor din depozitele de patrimoniu și a fișelor de obiect din Arhiva de imagine a MNȚR.

Este dificil de stabilit, acum, un anumit număr de fișe care pot fi întocmite pe parcursul unui nou mandat, dar o prevedere realistă ar avea în vedere întocmirea a cel puțin alte 6.000 de fișe.

Totodată, va trebui intensificat ritmul de digitizare a bunurilor culturale, eventual, prin cooptarea unor specialiști din afara Muzeului, în situația în care MNȚR va dispune de suficiente fonduri pentru încheierea unor contracte pentru prestări servicii. Este rezonabil de estimat că, în perioada următoare, pot fi digitizate alte 1.000 de bunuri culturale (desigur, în funcție de dimensiunile și tipologia acestora).

Având în vedere activitățile, de până acum, derulate de secțiile de specialitate ale MNȚR, în domeniul cercetării de teren (activități la care participă cercetători, muzeografi și referenți de specialitate de la patru din cele cinci secții de specialitate ale Muzeului), este necesară continuarea acestora, pe două mari direcții de cercetare (cultura tradițională, din mediul rural, și cultura urbană), atât în câteva dintre zonele țării în care cercetarea trebuie aprofundată (între ele, județele Argeș, Brașov, Buzău, Gorj, Harghita, Hunedoara, Maramureș, Olt, Sibiu și Suceava, dar și în Municipiul București), cât și în alte județe, așa cum va stabili Consiliul științific al Muzeului.

De asemenea, va continua participarea specialiștilor MNȚR, la conferințe științifice, cu prezență fizică sau *online*, cel puțin, în ritmul atins în anii 2022 – 2023.

Muzeul va continua publicarea anuarului științific *Martor* și menținerea accesibilității acestuia în mediul *online*, pe pagina de internet a MNȚR.

În ceea ce privește celelalte publicații care vor putea fi editate de Editura Martor, există, deja, o listă de așteptare de cinci volume. Publicarea lor va depinde de fondurile de care va dispune Muzeul.

Din momentul în care se va fi redeschisă expoziția permanentă, specialiștii MNȚR se vor putea concentra, din nou, pe organizarea următoarelor expoziții temporare, atât la sediul Muzeului, cât și în România sau în străinătate. Pentru viitoarele expoziții temporare ale MNȚR, se va pune accent pe punerea în valoare a patrimoniului propriu, care poate fi găzduit, în momentul de față, în patru dintre actualele săli dedicate acestor expoziții (Tancred Bănąțeanu, Irina Nicolau, Noua Galerie și Media, Sala Acvariu și Sala MNȚR+C neputând, din rațiuni practice, să fie utilizate pentru expunerea bunurilor de patrimoniu). Utilizarea sălii Noua Galerie pentru expoziții va dura doar până când va fi posibilă amenajarea acesteia drept noul magazin al Muzeului, pentru a face loc, în actuala sală de magazin, noului depozit pentru obiectele mari din lemn și piatră. Organizarea expozițiilor în Sala Tancred Bănąțeanu se va întrerupe, pe perioada lucrărilor de reamenajare a sălii, pentru modernizarea acesteia.

În principiu, pentru expozițiile care pun în valoare patrimoniul Muzeului, se va menține actuala durată medie a acestora, de la 30 – 45 de zile pentru expozițiile mici, la 60 – 80 de zile, și de la 90 – 100 de zile pentru expozițiile mari, la 120 – 140 de zile, cu condiția respectării planului tematic analizat de Consiliul Științific al Muzeului.

În funcție de apelurile pentru proiecte, Muzeul va continua să caute posibilități pentru a elabora proiecte care să crească bugetul instituției și să livreze, totodată, produse culturale de calitate publicului.

Muzeul va continua activitatea educațională pe două paliere. Pe de o parte, atelierele de creativitate care, deocamdată, se desfășoară în aceeași sală, ca și până acum, până la amenajarea noului spațiu (fosta librărie, de deasupra actualului magazin), realizate atât cu angajații MNȚR, cât și cu sprijinul colaboratorilor (având în vedere că unele specializări nu sunt acoperite de specialiștii din Muzeu). Pe de altă parte, se va continua activitatea educațională legată de expozițiile care pun în valoare patrimoniul MNȚR.

Muzeul va continua organizarea târgurilor dedicate meșteșugarilor. Tradițional, acestea au loc în perioada februarie – decembrie. În funcție de posibilitățile practice și de disponibilitatea participanților, MNȚR va organiza câte șapte târguri în fiecare an. De asemenea, alte, aproximativ 30 – 35 de evenimente similare pot fi organizate în parteneriat cu organizații neguvernamentale preocupate de perpetuarea meșteșugurilor tradiționale. Am încercat, în trecut, creșterea frecvenței târgurilor proprii, dar experiența a dovedit că, ținând cont de actuala resursă umană a Muzeului, acest lucru nu este posibil, decât dacă am scădea standardul de calitate al manifestărilor, ceea ce nu ne dorim.

În afară de manifestările din cadrul Zilelor Muzeului Țăranului, MNȚR va dedica evenimente speciale și altor evenimente de importanță națională, precum Ziua Culturii Naționale, Zilele Europene ale Patrimoniului, Ziua Internațională a Muzeelor, Noaptea Europeană a Muzeelor, Ziua Internațională a Monumentelor și Siturilor, Ziua Patrimoniului Cultural Imaterial și, evident, Ziua Națională a României și marile sărbători religioase ale românilor (Paștele și Crăciunul). Nu în ultimul rând, MNȚR va continua să dedice manifestări specifice și altor sărbători, precum: Ziua Unirii Principatelor Române (24 ianuarie), Ziua Internațională a Comemorării și a Memoriei Victimelor Holocaustului (27 ianuarie), Ziua dezrobirii romilor din România (20 februarie), Ziua Internațională a Francofoniei (20 martie), Ziua Internațională a Femeii (8 martie), Ziua Internațională a Romilor (8 aprilie), Ziua Europei (9 mai), Ziua Independenței (10 mai), Ziua Mondială a Diversității Culturale, pentru Dialog și Dezvoltare (21 mai), Ziua Mondială a Muzicii (Fête de la Musique) (21 iunie), Ziua Universală a Lei (24 iunie) și Ziua Națională de Comemorare a Holocaustului (9 octombrie).

După modernizarea sistemului de proiecție din Studioul Horia Bernea (realizată în 2023), următorul pas este cel al modernizării sălii, în sine. MNȚR va continua programul Cinema Muzeul Țăranului, susținut de rețeaua Europa Cinemas, dar va și găzdui festivaluri dedicate unor cinematografii naționale (precum Republica Moldova, Ungaria și Italia), ori festivaluri care, de obicei sunt organizate la MNȚR: *American Independent Film Festival*, *Bucharest Independent Film Festival*, *Kinodiseea*, și *Les films de Cannes à Bucarest*. Pentru a se poziționa mai bine pe piața distribuției naționale de film, începând din 2024, MNȚR va organiza, bianual, o Zi a industriei filmului românesc.

Totodată, Muzeul va continua sprijinirea artei vizuale contemporane românești, prin expozițiile realizate în Sala MNȚR+C, organizând circa 6 – 8 evenimente anual.

Ținând cont de faptul că nu există speranțe reale pentru creșterea – sau, măcar, menținerea – unui nivel acceptabil pentru achizițiile de bunuri culturale care să îmbogățească patrimoniul muzeal al MNȚR, Muzeul va trebui să se axeze pe o campanie susținută de promovare a imaginii sale, în sensul dobândirii de donații. Această campanie va beneficia și de sprijinul unor parteneri din societatea civilă: Asociația pentru Muzeul Țăranului și Fundația Alexandru Tzigara – Samurcaș. Muzeul va continua încercările de a găsi un partener de lungă durată pe piața publicității, mai ales, pentru a întâmpina aniversarea împlinirii a 120 de ani de la înființarea instituției.

Muzeul a actualizat, în fiecare dintre ultimii trei ani, strategia sa de marketing, ceea ce se va întâmpla și de acum înainte, deoarece aceasta este una dintre cele mai fluide piețe de publicitate pe care MNȚR o poate avea în vedere. Chiar dacă expunerea media este, în momentul de față, destul de bună, este mult loc de creștere, în continuare. MNȚR

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

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

MNȚR are un Regulament de Organizare și Funcționare aprobat la 9 noiembrie 2015, modificat minor în 2019 și un Regulament Intern aprobat la aprilie 2023. În luna

decembrie 2023, MNȚR a trimis la Ministerul Culturii proiectul unui alt Regulament de Organizare și Funcționare. După ce acesta va fi aprobat, vor fi modificate și toate documentele subsecvente, în funcție de modul în care Ministerul va aproba noul Regulament. În ceea ce privește toate celelalte reglementări (Codul de Etică, de exemplu), Muzeul le-a aprobat, potrivit legislației în vigoare.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

După aprobarea noii forme a Regulamentului de Organizare și Funcționare, toate celelalte acte interne ale Muzeului vor fi modificate, în consecință, prin decizie a managerului.

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

Începând din anul 2019, MNȚR funcționează cu 141 de salariați, din care, 19 ocupă posturi de conducere. După ce vor intra în vigoare prevederile din Legea nr. 296/2023 privind unele măsuri fiscal-bugetare pentru asigurarea sustenabilității financiare a României pe termen lung, numărul de posturi de conducere va fi redus în concordanță cu prevederile acesteia.

Așa după cum funcționează MNȚR, ținând cont de multitudinea de activități derulate, este limpede că numărul de angajați nu corespunde, nici pe departe, ambițiilor instituției și având în vedere și modul în care aceștia sunt repartizați în compartimentele instituției, este limpede că Muzeul ar avea nevoie de cel puțin alte 20 de posturi. Deoarece este, la fel de limpede că, în actualul context economic, acest lucru nu va fi posibil pe perioada mandatului următor, singura soluție este aceea a unor contracte de prestări servicii, chiar dacă acestea vor încărcă factura cheltuielilor pentru bunuri și servicii.

Până în momentul de față, Muzeul a externalizat serviciile de pază, serviciul de consiliere juridică și mai multe dintre serviciile de supraveghere tehnică a sistemelor de service pentru utilajele și aparatura funcțională din MNȚR, inclusiv, cele privind mentenanța IT. Toate aceste externalizări aduc costuri suplimentare Muzeului, care sunt acoperite din bugetul pentru bunuri și servicii. Acest lucru impietează clar asupra bunei desfășurări a programelor și proiectelor culturale derulate de instituție, pentru că sunt plătite, toate, doar din sumele alocate la Titlul II din bugetul aprobat. Totuși, în momentul de față, nu se întrevide o altă soluție pentru satisfacerea nevoilor funcționale ale Muzeului, decât continuarea acestui proces de externalizare.

Primul dintre aceste contracte, în ordinea urgenței, este unul cu o firmă care să asigure curățenia în clădirea Muzeului (spațiile expoziției permanente și Studioul Horia Bernea). Actualii angajați pe posturile de îngrijitori nu au capacitatea de a asigura curățenia mai mult decât în sălile pentru expoziții temporare și în spațiile comune, pentru vizitatori și salariați (scări, holuri, curte etc.). De asemenea, Muzeul va fi nevoit să continue să apeleze la firme specializate pentru lucrări care implică mutări de mobilier, reparații mai complicate etc., deoarece actualul serviciu tehnic nu poate face față nevoilor curente ale MNȚR. Cu alte cuvinte, este limpede că nu pot fi externalizate funcțiile de cercetare, de evidență și protejare a patrimoniului, și nici cea educațională (în anumite limite).

Desigur, se poate prezuma că și alte funcțiuni ale MNȚR, inclusiv cea privind activitatea educațională, de exemplu, ar putea fi suplimentate prin apelul la parteneriate cu organizații neguvernamentale specializate. La fel, chiar și unele operațiuni de restaurare a bunurilor din colecțiile Muzeului ar putea trece în sarcina unor laboratoare de restaurare acreditate, din afara instituției, în primul rând, din instituțiile publice muzeale, în situația în care MNȚR nu are capacitatea fizică de a derula unele dintre operațiunile de restaurare necesare Muzeului.

Din alt punct de vedere, trebuie precizat că majoritatea personalului MNȚR are o foarte bună pregătire profesională. Chiar dacă, așa cum am precizat mai sus, angajații

Muzeului nu au urmat suficiente cursuri de perfecționare, deși ele sunt strict necesare, în general, personalul – așa după cum o dovedește activitatea curentă a MNȚR – este bine pregătit și corect repartizat în compartimentele Muzeului. Propunerile de modificare a organigramei instituției, transmise Ministerului spre aprobare, ca anexă la proiectul noului Regulament de Organizare și Funcționare, au ținut cont de necesitățile operaționale ale instituției și au fost agreate, mai întâi, cu unanimitate de voturi în Consiliul de Administrație al MNȚR.

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

Gradul de ocupare a spațiilor administrate de MNȚR, pentru diferitele sale proiecte culturale și pentru cele inițiate de terți este destul de mare. Raportat la timp, spațiile sunt utilizate în proporție de aproape 95%: Din păcate, însă, aceste spații se dovedesc insuficiente față de proiectele Muzeului și față de solicitările venite de la parteneri. Există, încă, posibilitatea creșterii acestor suprafețe, prin mai multe proiecte. Cel mai ambițios dintre ele este cel al acoperirii curții interioare (care are o suprafață de 350 m²) a Muzeului cu o copertină retractabilă, realizată dintr-un material ușor, translucid. Copertina ar putea fi trasă, în caz de vreme nefavorabilă, deasupra curții, pentru a permite organizarea evenimentelor curente ale MNȚR, care sunt programate acolo (spectacole, concerte, proiecții cinematografice și târguri; în timpul iernii, curtea ar putea găzdui chiar și expoziții cu obiecte care nu sunt de patrimoniu). După discuțiile pe care le-am avut cu mai mulți arhitecți, am primit asigurarea că acest proiect este posibil. Un studiu de fezabilitate ar putea fi inițiat în 2025.

În al doilea rând, ar trebui reluat proiectul de amenajare a mansardei de deasupra Corpului A. Chiar dacă, actualele normative nu ar putea permite amenajarea unei săli de expoziții (așa cum am discutat în perioada 2020 – 2013), spațiul ar putea fi, oricum, utilizat pentru alte nevoi ale instituției. În momentul de față nu are nicio utilizare, și este vorba despre o suprafață de 400 m².

În al treilea rând, reiau ideea contractărilor necesare pentru o expertiză tehnică la Vila Samurcaș, fosta locuință de serviciu a directorului Muzeului, în timpul în care acesta a fost condus de Alexandru Tzigara – Samurcaș. În funcție de rezultatul expertizei, poate fi inițiat un studiu de fezabilitate privind declanșarea unor lucrări de restaurare a clădirii; în Vila Samurcaș există spații nefolosite, unde se pot amenaja două birouri.

Nu mai amintesc aici spațiul de 240 m², situat deasupra actualului magazin, deoarece funcțiunea acestuia, de spațiu pentru activități educaționale este, deja, hotărâtă.

În schimb, în al patrulea rând, ca urmare a unei expertize tehnice, care poate fi reluată (a fost abandonată în 2017) urmează să fie realizat studiul de fezabilitate pentru revitalizarea Studioului Horia Bernea.

În al cincilea rând, chiar dacă nu cred că are mari șanse de reușită, reamintesc ideea realizării unui studiu de fezabilitate privind o nouă construcție, în spatele Vilei Samurcaș, pe locul actualului magazin pentru materiale, în care să fie amplasate spații pentru Secția de Conservare și Restaurare. Acolo ar putea fi relocate, cel puțin, o parte din laboratoarele Muzeului. Această investiție, dacă va fi posibilă, nu doar că va veni în acord cu recomandările ICOM privind localizarea laboratoarelor de restaurare în spații în care să nu poată avea acces persoane din afara instituției, ci va permite și câștigarea unor suprafețe suplimentare în clădirea monument istoric, care ar putea primi alte funcțiuni.

În ceea ce privește bunurile culturale existente în colecțiile Muzeului, nu se poate anvizaja o creștere considerabilă a numărului și, mai ales, a volumului acestora (din lipsa unui spațiu adecvat pentru depozitare), cu excepția celor aflate în Arhiva etnologică a MNȚR.

Trebuie menționat că Muzeul are o acută nevoie de modernizarea unora dintre instalații. De exemplu, sunt necesare reparații la conducta de apă care traversează curtea Muzeului din fața Bisericii din Bejan.

Este necesară revizuirea sistemului de camere de supraveghere și amplasarea unor noi camere de luat vederi, atât în spațiile expoziționale, cât și în curtea Muzeului. În fine, trebuie extinsă acoperirea wifi pentru absolut toate suprafețele de care dispune instituția.

În fine, este urgent necesară achiziționarea unor noi licențe pentru servere, și a unor noi licențe de operare și pentru programul Microsoft Office (în total, ar trebui achiziționate c. 100 de licențe).

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

Așa cum prevede Regulamentul de Organizare și Funcționare al Muzeului, managerul poate delega atribuțiile sale directorului general adjunct și celor doi directori (inclusiv pentru angajarea, lichidarea, ordonanțarea și plata cheltuielilor – dar, în acest caz, delegarea nu se poate face către directorul economic), lucru care este, de altfel, obligatoriu, în absența managerului din instituție.

Dincolo de aceste prevederi, în momentul de față, după o lungă experiență de lucru în comun, există o echipă sudată, între manager, directorul general adjunct, cei doi directori și cei cinci șefi de secții de specialitate.

Pe de altă parte, există decizii care nu pot fi luate fără o consultare prealabilă cu membrii Consiliului Științific și ai Consiliului de Administrație (nu le mai menționez, fiind prevăzute în Regulamentul de Organizare și Funcționare și fiind, din punctul meu de vedere, clare și suficiente).

Pe de altă parte, în anumite probleme, managerul trebuie să lase suficientă libertate de decizie șefilor de compartimente, nu doar în ceea ce privește activitatea de creație intelectuală (organizarea de expoziții, realizarea de publicații, proiectarea de evenimente etc.), unde acest lucru este de la sine înțeles, ci și relativ la cea curentă, privind munca în Muzeu. Cred că managerul trebuie să fie informat cu privire la absolut toate problemele care se ivesc în instituție, indiferent de natura lor, dar că nu trebuie să intervină decât în situații în care sunt puse în pericol buna funcționare a Muzeului și îndeplinirea planului minimal de activități, precum și dacă apar situații conflictuale între salariații MNȚR. Consider că este de dorit ca numărul de acte decizionale formale pe care le ia managerul să fie doar cel care reiese din prevederile regulamentelor Muzeului și din aplicarea diverselor acte normative. Atâta timp cât între manager și conducătorii compartimentelor din subordine există o relație de încredere reciprocă, managerul nu trebuie să încerce să își impună punctele de vedere, decât dacă sesizează încălcări ale deontologiei profesionale și ale legislației și regulamentelor Muzeului.

Sunt convins că personalul de conducere din MNȚR trebuie să aibă tot atâta libertate în luarea de decizii, câtă răspundere are, potrivit atribuțiilor ce îi revin prin regulamentele instituției și prin fișele de post.

D) Analiza situației economice-financiare a instituției

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

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

Bugetul de venituri al MNȚR a avut, în perioada 2019 – 2023, următoarea structură:

2019: 10.573.000 lei, din care, subvenție 9.452.000 lei (89,39%)

2020: 12.497.000 lei, din care, subvenție 11.283.000 lei (90,28%)

2021: 12.987.000 lei, din care, subvenție 11.616.000 lei (89,44%)

2022: 14.958.000 lei, din care, subvenție 13.569.000 lei (90,71%)

2023: 15.464.000 lei, din care, subvenție 13.505.000 lei (87,33%)

Așa după cum se vede, subvenția din partea ordonatorului principal de credite a fost, în general, echilibrată, cel mai mare procent înregistrându-se în primul an al pandemiei, iar cel mai mic în anul trecut, când Muzeul a reușit să obțină mai multe venituri proprii decât de obicei.

Pe de altă parte, se poate constata că sumele de bani primite ca fonduri externe nerambursabile, incluzând și prefinanțări, au variat de la an la an:

2019: 254.000 lei (29,29% din venituri)

2020: 135.000 lei (12,83% din venituri)

2021: 165.000 lei (13,68% din venituri)

2022: 100.000 lei (7,57% din venituri)

2023: 170.000 lei (8,99% din venituri)

Primul an avut în vedere, 2019, a fost și ultimul în care MNȚR a primit finanțare prin Programul Europa Creativă. Apoi, fondurile externe nerambursabile au scăzut. Există, însă, în momentul de față, forțe creative în muzeu, care pot face posibilă o creștere a ponderii acestora, după încheierea finanțării pentru actualul proiect, *Dragă Arhivă*, finanțat prin Programul Ro-Cultura.

În această situație, Muzeul a trebuit să facă apel la alte surse pentru venituri proprii, după cum urmează:

2019: 867.000 lei

2020: 1.052.000 lei

2021: 1.206.000 lei

2022: 1.289.000 lei

2023: 1.889.000 lei

După un prim an cu activitate mai slabă, când, după încheierea lucrărilor de restaurare, Muzeul nu își revenise la o capacitate normală de lucru, din păcat, în anul 2020, declanșarea pandemiei a afectat, din nou, activitatea instituției. Cu toate astea, veniturile proprii ale Muzeului au crescut cu peste un milion de lei, iar un adevărat salt a fost înregistrat în anul 2023

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

Cheltuielile de personal au fost asigurate, în perioada analizată, în următorii parametri:

2019: 7.816.000 lei (73,92% din total)

2020: 9.217.000 lei (85,92% din total)

2021: 9.504.000 lei (73,18% din total)

2022: 10.162.000 lei (70,56% din total)

2023: 10.291.000 lei (69,80% din total)

Faptul că cheltuielile de personal au scăzut cu aproape patru procente în ultimii trei ani, trebuie consemnat ca o direcție bună de dezvoltare a instituției, pentru că, în mod similar, au crescut cheltuielile cu bunuri și servicii, din care se realizează proiectele culturale ale Muzeului.

Cheltuielile cu bunuri și servicii au evoluat în felul următor:

2019: 2.301.000 lei (21,76% din totalul cheltuielilor), din care, 43,32% cheltuieli de întreținere

2020: 2.118.000 lei (19,74% din totalul cheltuielilor), din care, 22,72% cheltuieli de întreținere

2021: 3.179.000 lei (24,47% din totalul cheltuielilor), din care, 21,29% cheltuieli de întreținere

2022: 4.978.000 lei (33,27% din totalul cheltuielilor), din care, 17,23% cheltuieli de întreținere

2023: 4.089.000 lei (26,27% din totalul cheltuielilor), din care, 23,76% cheltuieli de întreținere

Așadar, cheltuielile cu bunuri și servicii au scăzut, așa cum era și de așteptat, în anul 2020, din cauza pandemiei, pentru că au fost afectate toate proiectele culturale ale Muzeului. Totuși, este important că ele au crescut, în următorii trei ani. Scăderea din 2023 se explică prin faptul că, în acest an, Muzeul s-a concentrat pe cheltuielile de capital.

Pe de altă parte scăderea dramatică a procentajului cheltuielilor de întreținere, din totalul cheltuielilor pentru bunuri și servicii, este benefică pentru Muzeu (după 2019) și, pe de altă parte, este bine că se constată o stabilizare a proporției cheltuielilor de întreținere, din totalul cheltuielilor cu bunuri și servicii, pentru că acest lucru duce la o mai mare predictibilitate pentru anii următori.

Cheltuielile pe care Muzeul le-a realizat pentru plata colaboratorilor au avut următoarea evoluție:

2019: 7,17% % din totalul cheltuielilor pentru bunuri și servicii

2020: 5,80% % din totalul cheltuielilor pentru bunuri și servicii

2021: 3,84% % din totalul cheltuielilor pentru bunuri și servicii

2022: 1,76% % din totalul cheltuielilor pentru bunuri și servicii

2023: 7,73% % din totalul cheltuielilor pentru bunuri și servicii

Menținerea unui procentaj între 1,76% și 7,73% de cheltuieli cu plata colaboratorilor, în ansamblul cheltuielilor pentru bunuri și servicii a crescut, reflectă nevoia tot mai mare a Muzeului de a dispune de servicii specializate pentru îndeplinirea programelor MNȚR. Sunt cheltuieli firești, în situația în care personalul angajat, în momentul de față, nu are cum să asigure toate nevoile Muzeului, asumate prin proiectul de management.

În aceeași perioadă, Muzeul a avut în buget următoarele cheltuieli de capital:

2019: 23.000 lei (0,24% din total cheltuieli)

2020: 0 lei

2021: 0 lei

2022: 557.000 lei (3,72% din total cheltuieli)

2023: 822.000 lei (5,28% din total cheltuieli)

Creșterea benefică, pentru instituție, a cheltuielilor de capital, atât în sumă netă, cât și procentual, din totalul cheltuielilor, se datorează, pe de o parte, unei mai bune pregătiri a documentațiilor pentru cheltuieli de investiții, în muzeu, și, pe de altă parte, unei mai mari disponibilități a Ministerului de a asigura acest tip de cheltuieli – extrem de necesare Muzeului.

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:

Având în vedere că am analizat, mai pe larg, programele și proiectele instituției, în capitolul B) 1. al acestui proiect, nu am să detaliez observațiile, comentariile și concluziile pentru fiecare caz în parte.

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Programul nr. 1. Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural / 8 proiecte	550.000 lei	481.035 lei	Programul nu a putut fi realizat integral, pentru că, în perioada pandemiei, unele dintre proiecte nu au putut fi implementate
2.	Programul nr. 2. Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural / 4 proiecte	75.000 lei	55.000 lei	Programul nu a putut fi realizat integral, pentru că unele dintre sumele alocate, inițial cheltuielilor pentru clasare au fost redirecționate
3.	Programul nr. 3. Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural / 4 proiecte	790.000 lei	944.806 lei	Programul a necesitat suplimentări, pentru că cel mai important dintre proiecte, cel referitor la reorganizarea expoziției permanente, a necesitat fonduri mai mari decât cele estimate inițial
4.	Programul nr. 4. Activitatea educațională / 3 proiecte	230.000 lei	150.103 lei	Programul nu a fost realizat integral, pentru că multe dintre activități au fost anulate, din cauza pandemiei
5.	Programul nr. 5. Evenimente culturale / 2 proiecte	225.000 lei	146.956 lei	Programul nu a fost realizat integral, pentru că multe dintre activități au fost anulate, din cauza pandemiei

6.	TOTAL	1.780.000 lei	1.777.900 lei	
----	-------	------------------	---------------	--

Chiar dacă, din punct de vedere financiar, planul minimal a fost, per total, în cei cinci ani de mandat, realizat, practic, integral, în acoperirea cheltuielilor prezumate pentru fiecare proiect în parte au apărut multe evenimente neprevăzute, fapt care a dus la necesitatea ajustării unora dintre sumele prevăzute inițial și a redistribuirii acestora către alte proiecte, unde era posibilă cheltuirea subvenției. Au existat câteva cauze care au dus la apariția acestor dezechilibre. În primul rând, este vorba, evident, despre cei doi ani de pandemie, când organizarea activităților a avut grav de suferit, nu doar din cauza restricțiilor, ci și pentru că, în total, în acest interval de timp, o treime din personalul Muzeului a contractat virusul și a beneficiat de concedii medicale. În al doilea rând, din cauza limitei impuse de Ministerul Finanțelor, în 2019, și a aprobării tardive a Bugetului de Stat în 2020 și 2021, activitățile propuse au demarat mai târziu decât era de așteptat. În fine, la începutul mandatului, Muzeul moștenise un deficit grav de personal, față de statul de funcții. Practic, pentru unele dintre activități, nu exista personal suficient. De altfel, pe întreaga perioadă a mandatului, Muzeul a făcut eforturi continue pentru a avea, permanent, toate posturile ocupate. De asemenea, unele dintre posturi au fost transformate, pentru a acoperi necesitățile urgente ale instituției, dar deficitul real de personal, necesar pentru a îndeplini proiectele asumate a rămas real, pe întreaga perioadă a mandatului.

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

3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură – spectacole, expoziții, servicii infodocumentare 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

În anii care constituie subiectul acestei analize, veniturile proprii au variat, după cum urmează:

2019: 784.000 lei, din care, 584.000 lei din activitatea de bază

2020: 1.025.000 lei, integral, din activitatea de bază

2021: 1.206.000 lei, integral, din activitatea de bază

2022: 1.289.000 lei, integral, din activitatea de bază

2023: 1.889.000 lei, integral, din activitatea de bază

În analiza veniturilor proprii ale Muzeului, din activitatea de bază, trebuie ținut cont de tarifele aprobate de ordonatorul principal de credite.

În momentul de față, Muzeul practică, în continuare, unele dintre tarifele cele mai mici pentru biletele de intrare, între muzeele naționale din București, cel puțin: 12 lei este prețul unui bilet întreg, care permite vizitarea tuturor expozițiilor din Muzeu, 6 lei este prețul unui bilet cu preț redus, pentru pensionari, și 3 lei este prețul unui bilet cu preț redus pentru elevi, studenți și alte persoane care beneficiază de prețuri reduse, în situația în care există mai multe categorii de vizitatori care au acces gratuit (membrii ICOM, de exemplu, ca și elevii, pe perioada vacanțelor școlare, persoanele cu handicap și însoțitorii acestora, refugiații din Ucraina etc.).

În fine, trebuie menționat că biletul de intrare cu preț întreg pentru o proiecție cinematografică obișnuită este de 15 lei, iar biletul cu preț redus este de nouă lei; pentru proiecțiile speciale (evenimente din cadrul festivalurilor, premiere naționale etc., prețurile pot crește la 20, respectiv, 12 lei).

În această perioadă de timp, în situația în care numărul de vizitatori ai Muzeului a scăzut (așa cum am arătat mai sus), este limpede că MNȚR a reușit să își echilibreze bugetul prin venituri obținute din alte surse, de asemenea, în cadrul obiectului său de activitate.

Una dintre sursele importante de venituri ale MNȚR o constituie vânzarea publicațiilor și a altor bunuri culturale specifice Muzeului (costume tradiționale, scoarțe, ceramică etc.), prin intermediul Galeriei de Artă Țărănească. Veniturile nete ale MNȚR (după efectuarea plăților către cei care aduc obiectele la vânzare) au fost consistente, în toți acești ani, suplinind veniturile relativ scăzute, provenind din vânzarea de bilete.

De exemplu, din vânzarea de bilete, Muzeul a obținut venituri, în procente, după cum urmează:

2019: 29,80%

2020: 36%

2021: 33%

2022: 24,71%

2023: 10.04%

Motivul pentru care procentajul sumelor obținute din vânzarea de bilete a scăzut dramatic, în anul 2023, față de anii anteriori, nu înseamnă că numărul biletelor vândute a scăzut în acest an, față de anii anteriori, ci că au crescut semnificativ sumele de bani obținute din parteneriate sau din alte evenimente similare organizate sub egida Muzeului.

3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Singurul spațiu care este închiriat, astăzi, potrivit legii, în Muzeu, este cel în care funcționează Clubul Țăranului. Sumele câștigate de Muzeu, din acest contract de închiriere au crescut, gradual, din 2019, până acum, ajungând, astăzi, la 13.000 de lei, lunar.

Din păcate, sumele realizate din donații și sponsorizări au rămas la un nivel foarte redus, pe parcursul întregului mandat, atingând maximum în 2020 (4% din totalul veniturilor proprii)

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

Muzeul nu a realizat venituri în parteneriate cu autorități publice locale, chiar dacă aceste parteneriate au existat.

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

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Așa după cum am arătat, în anii 2019 – 2023, ponderea cheltuielilor de personal, din totalul cheltuielilor, a scăzut de la maximum 85,92% (în 2020), la 69,80% în anul trecut. Este evident, în aceste condiții, că o mare parte din subvenția primită de la ordonatorul principal de credite este cheltuită cu personalul. Astfel, ponderea acestor cheltuieli, din subvenția primită, a variat, după cum urmează:

2019: 7.816.000 lei (73,92% din total)

2020: 9.217.000 lei (85,92% din total)
2021: 9.504.000 lei (73,18% din total)
2022: 10.162.000 lei (70,56% din total)
2023: 10.291.000 lei (69,80% din total)

Așadar, cele mai mari sume din subvenție merg către cheltuielile cu personalul. Faptul că în anul 2020 s-a înregistrat cel mai mare procentaj, nu înseamnă că au crescut, brusc, cheltuielile cu această categorie de cheltuieli, ci că, în primul an de pandemie, au scăzut cheltuielile cu bunuri și servicii.

Altfel, desigur, nu este normal ca peste două treimi din subvenție să fie cheltuite numai pentru cheltuielile de personal, dar, în situația actuală, nu se întrevide soluție pe termen scurt. Este de observat, dacă facem o comparație cu situația înregistrată înainte de 2019, putem constata, chiar, că ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor instituției a crescut. Motivul stă în creșterile salariale succesive care au fost aplicate, începând cu 2017 – 2018.

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

În perioada analizată, cheltuielile de capital au constituit, din bugetul total al Muzeului, următoarele procente:

2019: 23.000 lei (0,24% din total cheltuieli)
2020: 0 lei
2021: 0 lei
2022: 557.000 lei (3,72% din total cheltuieli)
2023: 822.000 lei (5,28% din total cheltuieli)

Se poate constata, așadar, o creștere benefică a cheltuielilor de capital, în ultimii doi ani de mandat, ceea ce pentru Muzeu este foarte important, ținând cont de necesitățile instituției. Este de sperat că, în următorul mandat, Muzeul va reuși să crească ponderea acestor cheltuieli spre o medie anuală de c. 8 – 9%, având în vedere proiectele pe care Muzeul le preconizează pentru această perioadă.

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

În perioada anilor 2019 – 2023, cheltuielile cu salariile au fost integral acoperite din subvenție. Ele au constituit următoarele procentaje, din totalul subvențiilor:

2019: 83,04%
2020: 85,31%
2021: 81,81%
2022: 73,28%
2023: 74,57%

Este bine că, începând din 2022, ponderea cheltuielilor cu salariile din totalul subvențiilor a început să scadă. Doar că, relativ la situația de dinainte de 2017, actuala pondere este foarte înaltă. Acest lucru se datorează creșterii salariilor angajaților din muzee, fără ca subvențiile să crească în aceeași proporție. Este evident că amintita creștere a salariilor este benefică pentru angajați și, chiar dacă nu ține pasul cu creșterea prețurilor, este, totuși motivantă pentru tinerii care doresc să se angajeze în Muzeu. Din păcate, însă, această creștere a cheltuielilor cu salariile s-a făcut pe seama cheltuielilor cu bunuri și servicii.

Din păcate, această situație nu se va remedia pe termen scurt. Așa încât, singura speranță este că ponderea acestor cheltuieli, din subvenție, nu va mai depăși trei sferturi, mai ales că este posibil ca unele dintre salarii să mai crească, pe termen scurt.

Pe de altă parte, reducerea acestei ponderi, cu 10 procente, în patru ani, este datorată și faptul că au fost angajați, în acești ani, mai mulți tineri în muzeu, care au, evident, salarii mai mici decât cei care au fost pensionați. Așadar, această scădere nu este, neapărat, una care să dovedească o creștere importantă a subvenției, ci, mai degrabă, o reflectare a scăderii mediei de vârstă în muzeu.

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

Din analiza efectuată, rezultă următoarele ponderi:

2019: 11,05%

2020: 4,74%

2021: 5,05%

2022: 3,17%

2023: 6,32%

Se poate observa că am făcut eforturi, pe cât posibil, să reducem valoarea și ponderea acestor contracte dar, evident, fiind o instituție de cultură, este absolut firesc să utilizăm aceste contracte, pentru că nu întotdeauna există, în muzeu, toate competențele necesare pentru îndeplinirea activităților. Consider că procentul din anul 2023 este unul echilibrat, în raport cu activitățile desfășurate în Muzeu.

4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

(a) din subvenție

Din totalul subvenției, în anii 2019 – 2023, au fost utilizate, pentru beneficiari, următoarele sume:

2019: 8.972.000 lei, ceea ce înseamnă 81,17 lei/beneficiar

2020: 9.702.000 lei, ceea ce înseamnă 171,52 lei/beneficiar

2021: 11.616.000 lei, ceea ce înseamnă 169,19 lei/beneficiar

2022: 13.569.000 lei, ceea ce înseamnă 94,80 lei/beneficiar

2023: 13.505.000 lei, ceea ce înseamnă 115,76 lei/beneficiar

(b) din venituri proprii

Din totalul veniturilor proprii, în anii 2013 – 2015, au fost utilizate, pentru beneficiari, următoarele sume:

2019: 784.000 lei, ceea ce înseamnă 9,27 lei/beneficiar

2020: 1.025.000 lei, ceea ce înseamnă 13,86 lei/beneficiar

2021: 1.206.000 lei, ceea ce înseamnă 17,56 lei/beneficiar

2022: 1.289.000 lei, ceea ce înseamnă 9,00 lei/beneficiar

2023: 1.889.000 lei, ceea ce înseamnă 16,19 lei/beneficiar

Analizând sumele de mai sus, se poate spune că ceea ce contează, în fapt, de fiecare dată, este raportul dintre cheltuielile/beneficiar realizate din subvenție și cele făcute din venituri proprii. Desigur, efortul managerului trebuie să fie acela de a crește veniturile

proprii, ceea ce se poate răsfârge și asupra creșterii cheltuielilor/beneficiar din aceste venituri.

După cum se poate observa, anul 2020 a fost cel mai prost în această privință deoarece, din cauza pandemiei, Muzeul a trebuit să se bazeze, mai mult decât de obicei, pe subvenție. Diferența dintre cele două sume este, în anul 2020, de 157,66 lei, față de 71,19 lei, cu un an înainte. Nici 2021 nu a fost un an mult mai bun (diferență de 151,63 lei).

Revenirea s-a produs în cei doi ani ai mandatului în care Muzeul a beneficiat de o subvenție ceva mai mare, e adevărat, dar în care au și crescut simțitor (mai ales, în 2023) veniturile proprii. Astfel, în 2022, diferența a fost de 85,8 lei, iar, în 2023, de 99,57 lei

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

Așa cum am mai avut ocazia să o spun, MNȚR este considerat, în continuare, 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, totuși foarte diferit. Referindu-mă doar la cei care îl apreciază (evident, nu pot fi întrunite unanimități) aceștia îl consideră 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 „Tipologii”) 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”). Și noua expoziție permanentă, care va reda în foarte mare măsură expoziția demontată în 2016, va urma aceeași linie. Diferențele vor fi minime, determinate doar, ținând de aplicarea unor noi tehnologii (ferestrele acoperite de la parter, noua instalație de lumini etc., la care se adaugă faptul că, din cauza cămășuirilor, unele săli sunt ceva mai mici decât înainte.

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 (majoritari, etnic, în România, și din care, majoritatea sunt, într-adevăr, ortodocși) 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, percepend 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 original, orice încercare de a reconstitui muzeografic spațiul în care acesta a funcționat este o simplă pastişă 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. Desigur, se poate imagina orice. În fond, aceeași clădire a găzduit și un muzeu al PCR; dar, spre deosebire de situații nefericite, în care muzeele sunt amplasate în clădiri pentru care nu au fost construite, ar fi un mare păcat ca discursul muzeal să negligeze spațiul pentru care Muzeul de Artă Națională a fost proiectat, la începutul sec. XX. Or, clădirea principală, „Palatul de la Șosea”, proiectată de Nicolae Ghica – Budești (este considerată chiar capodopera lui) și finalizată de, pe acea vreme, tânărul Grigore Ionescu, totul, sub îndrumarea exigentă a lui Alexandru Tzigara – Samurcaș, trebuie utilizată, pentru acest muzeu, doar în sensul în care a fost gândită de autorii ei.

De altfel, discursul muzeal imaginat de echipa condusă de Horia Bernea a reluat, în bună măsură, și viziunea muzeografică a lui Tzigara – Samurcaș.

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. De altfel, și în noua expoziție permanentă, Muzeul va prefera adăugarea QR-codurilor, mai adecvate modalităților actuale de comunicare, ceea ce nu va împieta asupra aspectului general al expoziției.

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 Tezaur Uman Vii, de colecționarii locali, 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, așa cum am arătat mai sus, corespunde, întru totul, actualei definiții a *Muzeului*. 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. Pe de altă parte, Muzeul, ca instituție, nu s-a implicat și nu se va implica, niciodată, în politică și nu va găzdui evenimente politice.

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, utilizând mijloace adecvate pentru punerea în valoare a acestuia, pentru un public avizat și conectat la mijloacele contemporane de comunicare.

Este adevărat că, 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 culturi 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. Din acest motiv, acest patrimoniu nu poate rămâne nevalorificat. Dar, având în vedere faptul că există nenumărate ocazii pe care Muzeul le poate avea la dispoziție, pentru expunerea acestor bunuri culturale, fie că datează din acest secol sau de acum două secole, nu există vreun motiv de îngrijorare. Pe de altă parte, MNȚR nu trebuie să își facă un scop din a colecționa bunuri culturale reprezentative pentru actuala cultură rurală (și, cu atât mai puțin, urbană), tocmai pentru că, așa cum am spus, MNȚR nu este nici un muzeu etnografic, în adevăratul sens al cuvântului, și nici unul monografic.

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” și „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. MNȚR poate să ofere publicului său o imagine corectă a civilizației românești tradiționale, dar nu poate obliga publicul să facă alegeri privind viitorul societății.

O altă dimensiune fundamentală a misiunii MNȚR este cea educațională. Fără îndoială aceasta este o misiune fundamentală pentru oricare muzeu din lume, iar 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. MNȚR are datoria să ofere publicului, prin activitatea sa educațională, instrumentele menite să îl facă să înțeleagă o civilizație care este, practic, dispărută – în forma în care ea se manifesta în urmă cu două secole – și, mai mult decât atât, să o aprecieze. Mai mult, MNȚR trebuie să încerce să sprijine, pe orice cale, păstrarea tradițiilor, în forme cât mai apropiate de cele originare, chiar dacă acest lucru este, practic, imposibil. Cel mai eficient instrument, din această perspectivă, este educația „întru” patrimoniu, în sensul înțelegerii unor manifestări culturale care fie au fost abandonate, între timp, fie au devenit criptice, pentru tinerele generații.

Trebuie menționat că, în îndeplinirea misiunii sale, Muzeul urmează 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, îmi propun să mă preocup, în primul rând, de protejarea și punerea în valoare (așa cum acestea sunt definite legal) a patrimoniului cultural pe care MNȚR îl administrează. Ca obiective subsecvente, voi avea în vedere următoarele: 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. De asemenea, 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 Consiliul Științific al Muzeului. 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 sau, în orice caz, amenajarea unor camere având condiții similare cu cele din actualele depozite de patrimoniu.

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 capacitatea 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, și alte aparate de care MNȚR are nevoie pentru investigații (lupă, lampă UV, feutron, luxmetru, radiograf ș.a.m.d.), dar, trebuie remarcat că situația s-a îmbunătățit, în ceea ce privește dotările, în ultimii doi ani.

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.

Am menționat, deja, urgența intervenției la Biserica din Bejan, aflată în incinta Muzeului, precum și faptul că, după lucrările efectuate, deja, la bisericile din Troaș și Julița, pentru înlocuirea învelitorilor, va fi necesară monitorizarea atentă a stării de conservare a acestora și pregătită următoarea etapă de intervenție.

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 teaurizează, 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

acestui, 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, desigur, la o scară mult mai modestă, în sensul că 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. Din păcate, până acum, a fost imposibilă deplasarea, pe teren, a unor asemenea forțe, nu doar din motive financiare, ci și din cauza faptului că mulți dintre acești cercetători nu își pot abandona activitatea din sediul Muzeului, pe perioade prea luni.

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. În schimb, este posibilă încheierea unor contracte de prestări servicii, cu persoane competente, având pregătire similară cu muzeografii din MNȚR.

Pe parcursul întregii perioade de management, MNȚR urmează să continue procesul de clasare a bunurilor culturale pe care le administrează. 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.

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 Asociației pentru Muzeul Țăranului și al Fundației „Alexandru Tzigara – Samurcaș”, dar și al voluntarilor, MNȚR va identifica posibili donatori de bunuri culturale. Această activitate este strâns legată de cea de cercetare de teren.

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. 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

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 finanțării de fonduri externe nerambursabile (FEN). 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, însă, evitat, așa cum s-a întâmplat, de altfel, și în trecut. De fapt, Muzeul trebuie să aibă pregătit un portofoliu de proiecte, urmând să aleagă dintre ele, doar pe cele care se pretează fiecărui program de finanțare în parte. Cum un asemenea lucru nu se poate întâmpla peste noapte, nu există speranțe foarte mari pentru obținerea unor finanțări nerambursabile consistente.

Unul dintre obiectivele generale ale următoarei perioade de management trebuie să fie și adoptarea unei poziții raționale, a unor politici concrete, care să ducă la sprijinirea îndeplinirii celor 17 obiective de dezvoltare durabilă. Ca o instituție de cultură, o instituție responsabilă, MNȚR va trebui să găsească mijloacele potrivit, potrivit misiunii sale și în raport cu posibilitățile sale economice, de a contribui după puterile sale, la îndeplinirea celor 17 obiective.

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. MNȚR va trebui să găsească, în cel mai scurt timp posibil, căi de finanțare a proiectelor sale, cu sprijinul operatorilor economici, fie direct, fie prin intermediul Asociației pentru Muzeul Țăranului.

Muzeul va trebui să își întărească 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.

În sensul creșterii atractivității pentru proiectele sale, Muzeul are neapărată nevoie de începerea proiectului de modernizare a Studioului Horia Bernea.

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 potențiale ale publicului, fără să își propună să realizeze evenimente care să fie, simultan, pe placul tuturor acestor acestora, pentru că acest lucru este, pur și 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

Din analiza cadrului competițional rezultă nișa de piață pe care Muzeul o poate exploata. MNȚR își va consolida identitatea proprie.

Așa cum am arătat, deja, MNȚR a reușit să fie perceput, atât în fața publicului, cât și în media, drept un muzeu diferit, în toate privințele de alte instituții similare. De exemplu, în ceea ce privește confuzia care persistă, uneori, între MNȚR și Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti”, aceasta este cu totul marginală. Lăsând la o parte diferența între cele două expoziții permanente, evidentă pentru oricine, principalele manifestări ale celor două muzee sunt diferite: expozițiile temporare, târgurile cu meșteșugari, spectacolele, atelierelor educaționale etc.; în ceea ce le privește pe cele din urmă, MNȚR se deosebește față de orice alt muzeu bucureștean. În fine, oferta variată de proiecte ale MNȚR, individualizează Muzeul suficient de bine. Dar, evident, acest lucru nu este suficient.

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.

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 va continua colaborarea cu partenerii tradiționali (cum sunt Radio România Cultural și Radio France Internationale, de exemplu.

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), X, Instagram și TikTok, prin canalul YouTube, prin anunțurile în aplicația iOS, prin newsletter, 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).

Muzeul, așa cum a făcut și până acum, va actualiza, în fiecare an, planul său de marketing.

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.

Pe de altă parte, trebuie să menționez că, după discuții consistente cu colegii, am ajuns la concluzia că programele stabilite în anteriorul mandat trebuie menținute întocmai.

Diferențele se vor înregistra doar în ceea ce privește proiectele înscrise în aceste programe. Așadar, 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

Menționez că există un doar două proiecte cu durată limitată. Toate celelalte proiecte sunt prevăzute pentru întreaga durată a mandatului.

Proiecte în cadrul Programului 1:

- a) Conservarea preventivă și activă a patrimoniului cultural
- b) Restaurarea patrimoniului cultural
- c) Cunoștințe și practici agricole tradiționale
- d) Actori locali ai patrimoniului
- e) Cultura minorităților naționale
- f) Muzici țărănești
- g) Chipuri ale patrimonializării
- h) Dinamica obiceiurilor contemporane

Proiecte în cadrul Programului 2:

- a) Întocmirea fișelor de evidență DOCPAT
- b) Clasarea bunurilor culturale
- c) Patrimoniu digitizat

Proiecte în cadrul Programului 3:

- a) Reorganizarea expoziției permanente a Muzeului
- b) Expoziții temporare și parteneriate
- c) Promovarea patrimoniului cultural
- d) Participarea la evenimente științifice
- e) Aniversarea a 120 de ani de la înființarea Muzeului

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 meșteșugari
- b) Susținerea de activități în cadrul Cinema Muzeul Țăranului

Reorganizarea expoziției permanente a MNȚR este un proiect care se va întinde în anii 2023 – 2024. În cea mai mare parte, expoziția va fi redeschisă în anul 2023, dar mai sunt necesare amenajări care implică lucrări de investiții (inclusiv închiderile de săli de la capetele celor două trasee expoziționale, la parter și la etaj), care urmează să fie doar proiectate în 2023 și realizate în 2024.

În afară de acest proiect, care este o maximă urgență pentru Muzeu, cu titlu exemplificativ, precizez și alte câteva activități în cadrul proiectelor, cărora le voi acorda prioritate în următoarea perioadă de management, în afară de lucrările curente de conservare și restaurare a bunurilor culturale:

1. Realizarea unui nou tur virtual al expoziției permanente a Muzeului, care să fie lansat la cel puțin un an după redeschiderea expoziției permanente.
2. Continuarea procesului de clasare a bunurilor culturale, prin propunerea spre clasare a aproximativ 250 de bunuri, mai ales din colecțiile de scoarțe și de textile.
3. Continuarea procesului de întocmire a fișelor DOCPAT, pentru cel puțin alte 1.000 de bunuri.
4. Serie de expoziții dedicate iconarilor. Prima dintre ele: expoziția „Savu Moga”, în cooperare cu Complexul Național Muzeal ASTRA și cu Mitropolia Ardealului.
5. Expoziție „Țăranul și pădurea”.
6. Publicarea noului Ghid al Expoziției permanente a Muzeului.
7. Continuarea publicării de cataloage tematice cu bunuri din colecția MNȚR, cu „Mobilier și feronerie”.
8. Continuarea cercetărilor pentru proiecte de cercetare, între care: *Neoțărani. Relocări și munca de adaptare a noilor locuitori ai satelor proveniți din mediul urban*; *Practici agricole pentru întreținerea pajiștilor*; *Actori locali ai patrimoniului: Valea Jiului și Sibiu*.
9. Proiectul MARTOR, pentru valorificarea cercetărilor din domeniul antropologiei culturale.
10. Continuarea proiectelor de succes ale MNȚR în mediul *online*, așa cum este, în primul rând, *Rețelele privirii*.
11. Organizarea primului magazin *online* al Muzeului.
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. Una dintre priorități este fructificarea unui parteneriat cu muzeele canadiene de profil.

Vor fi efectuate activități de cercetare comune cu specialiști din România și din străinătate, în primul rând, cu colegii de la Muzeul Național de Etnografie și Istorie Naturală din Chișinău.

Se vor continua programele de perfecționare a personalului Muzeului. Se va continua publicarea anuarului științific al Muzeului, precum și activitatea din cadrul Editurii Martor, dincolo de publicarea anuarului științific.

Muzeul va participa, în continuare, la principalele două saloane și târguri de carte din România și va fi prezent, în măsura posibilului, și la evenimente de profil din străinătate.

Muzeul va continua să organizeze proiecții cinematografice, atât în cadrul proiectului Cinema Muzeul Țăranului, cât și în cadrul festivalurilor speciale.

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

În momentul de față, bugetul MNȚR pentru anul 2024 nu a fost aprobat încă, așa încât nu putem decât să facem presupuneri pentru întreaga perioadă de management pornind de la cele mai recente exerciții bugetare.

Nr. crt.	Categorii	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	TOTAL VENITURI, din care	16.000,00	16.500,00	17.200,00	17.700,00	18.400,00
	1.a. venituri proprii, din care	2.300,00	2.600,00	3.000,00	3.400,00	3.800,00
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	300,00	320,00	340,00	370,00	380,00
	1.a.2. surse atrase	100,00	110,00	110,00	120,00	130,00
	1.a.3. alte venituri proprii	1.900,00	2.170,00	2.550,00	2.910,00	3.290,00
	1.b. subvenții/ alocații	13.700,00	13.900,00	14.200,00	14.300,00	14.600,00
	1.c. alte	0	0	0	0	0

	venituri					
2.	TOTAL CHELTUIE LI, din care	16.000,00	16.500,00	17.200,00	17.700,00	18.400,00
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	10.100,00	10.200,00	10.300,00	10.400,00	10.600,00
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	240,00	250,00	260,00	270,00	280,00
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	4.760,00	4,800,00	5.400,00	6.030,00	6.520,00
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	2.000,00	2.050,00	2.400,00	2.800,00	2.800,00
	2.b.2. Cheltuieli cu colaborator ii	450,00	400,00	480,00	490,00	500,00
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	1.000,00	1.000,00	1.050,00	1.500,00	1,600,00
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	960,00	990,00	1.100,00	1.200,00	1.300,00
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	350,00	360,00	370,00	390,00	420,00
	2.c. Cheltuieli de capital	900,00	1.000,00	1.200,00	1.300,00	1.300,00

În previzionarea acestui buget, am ținut cont de ritmul de creștere mediu anual al Produsului Intern Brut, așa cum acest a fost prevăzut de raportul Ministerului Finanțelor, publicat la 15 decembrie 2023

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

640.000

2.2. În afara sediului

60.000

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 (mii lei)
Primul an de management					
1.	Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural	Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului	8	a) Conservarea preventivă și activă a patrimoniului cultural b) Restaurarea patrimoniului cultural c) Cunoștințe și practici agricole tradiționale d) Actori locali ai patrimoniului e) Cultura minorităților naționale f) Muzici țărănești	600,00

				g) Chipuri ale patrimonializării h) Dinamica obiceiurilor contemporane	
2.	Documentarea și a evidența științifică patrimoniului cultural	Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și digitizarea patrimoniului	3	a) Întocmirea fișelor de evidență DOCPAT b) Clasarea bunurilor culturale c) Patrimoniu digitizat	100,00
3.	Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural	Programul include, în primul rând, reorganizarea expoziției permanente, dar și expozițiile temporare și participarea la conferințele științifice	4	a) Reorganizarea expoziției permanente a Muzeului b) Expoziții temporare și parteneriate c) Promovarea patrimoniului cultural d) Participarea la evenimente științifice	1.100,00
4.	Activitatea educațională	Programul include activitățile educaționale ale Muzeului	3	a) Activități în cadrul expozițiilor b) Atelierele de creativitate c) Alte activități educaționale	100,00
5.	Evenimente culturale	Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteșugari și proiecțiile cinematografice	2	a) Organizarea de târguri pentru meșteșugari b) Susținerea de activități în cadrul Cinema Muzeul Țăranului	100,00
Al doilea an de management					

1.	Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural	Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului	8	a) Conservarea preventivă și activă a patrimoniului cultural b) Restaurarea patrimoniului cultural c) Cunoștințe și practici agricole tradiționale d) Actori locali ai patrimoniului e) Cultura minorităților naționale f) Muzici țărănești g) Chipuri ale patrimonializării h) Dinamica obiceiurilor contemporane	800,00
2.	Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural	Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și digitizarea patrimoniului	8	a) Întocmirea fișelor de evidență DOCPAT b) Clasarea bunurilor culturale c) Patrimoniu digitizat	100,00
3.	Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural	Programul include, în primul rând, reorganizarea expoziției permanente, dar și expozițiile temporare și participarea la conferințele științifice	4	a) Reorganizarea expoziției permanente a Muzeului b) Expoziții temporare și parteneriate c) Promovarea patrimoniului cultural d) Participarea la evenimente științifice	900,00

4.	Activitatea educațională	Programul include activitățile educaționale ale Muzeului	3	a) Activități în cadrul expozițiilor b) Atelierele de creativitate c) Alte activități educaționale	130,00
5.	Evenimente culturale	Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteșugari și proiecțiile cinematografice	2	a) Organizarea de târguri pentru meșteșugari b) Susținerea de activități în cadrul Cinema Muzeul Țăranului	120,00
Al treilea an de management					
1.	Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural	Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului	8	a) Conservarea preventivă și activă a patrimoniului cultural b) Restaurarea patrimoniului cultural c) Cunoștințe și practici agricole tradiționale d) Actori locali ai patrimoniului e) Cultura minorităților naționale f) Muzici țărănești g) Chipuri ale patrimonializării h) Dinamica obiceiurilor contemporane	850,00
2.	Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural	Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și	3	a) Întocmirea fișelor de evidență DOCPAT b) Clasarea	110,00

		digitizarea patrimoniului		bunurilor culturale c) Patrimoniu digitizat	
3.	Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural	Programul include proiecte privind expozițiile temporare și participarea la conferințele științifice	4	a) Expoziții temporare și parteneriate b) Promovarea patrimoniului cultural c) Participarea la evenimente științifice d) Aniversarea a 120 de ani de la înființarea Muzeului	1.100,00
4.	Activitatea educațională	Programul include activitățile educaționale ale Muzeului	3	a) Activități în cadrul expozițiilor b) Atelierele de creativitate c) Alte activități educaționale	190,00
5.	Evenimente culturale	Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteșugari și proiecțiile cinematografice	2	a) Organizarea de târguri pentru meșteșugari b) Susținerea de activități în cadrul Cinema Muzeul Țăranului	150,00
Al patrulea an de management					
1.	Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural	Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului	8	a) Conservarea preventivă și activă a patrimoniului cultural b) Restaurarea patrimoniului cultural c) Cunoștințe și practici agricole tradiționale	1,000

				d) Actori locali ai patrimoniului e) Cultura minorităților naționale f) Muzici țărănești g) Chipuri ale patrimonializării h) Dinamica obiceiurilor contemporane	
2.	Documentarea și a evidența științifică patrimoniului cultural	Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și digitizarea patrimoniului	3	a) Întocmirea fișelor de evidență DOCPAT b) Clasarea bunurilor culturale c) Patrimoniu digitizat	150,00
3.	Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural	Programul include proiecte privind expozițiile temporare și participarea la conferințele științifice	3	a) Expoziții temporare și parteneriate b) Promovarea patrimoniului cultural c) Participarea la evenimente științifice	1,200
4.	Activitatea educațională	Programul include activitățile educaționale ale Muzeului	3	a) Activități în cadrul expozițiilor b) Atelierele de creativitate c) Alte activități educaționale	250,00
5.	Evenimente culturale	Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteșugari și proiecțiile cinematografice	2	a) Organizarea de târguri pentru meșteșugari b) Susținerea de activități în cadrul Cinema Muzeul	200,00

				Țăranului	
Al cincilea an de management					
1.	Îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural	Programul include proiecte de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului	8	a) Conservarea preventivă și activă a patrimoniului cultural b) Restaurarea patrimoniului cultural c) Cunoștințe și practici agricole tradiționale d) Actori locali ai patrimoniului e) Cultura minorităților naționale f) Muzici țărănești g) Chipuri ale patrimonializării h) Dinamica obiceiurilor contemporane	1,000
2.	Documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural	Programul include proiecte privind evidența, documentarea, clasarea și digitizarea patrimoniului	3	a) Întocmirea fișelor de evidență DOCPAT b) Clasarea bunurilor culturale c) Patrimoniu digitizat	150,00
3.	Punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural	Programul include proiecte privind expozițiile temporare și participarea la conferințele științifice	3	a) Expoziții temporare și parteneriate b) Promovarea patrimoniului cultural c) Participarea la evenimente științifice	1.200,00
4.	Activitatea educațională	Programul include	3	a) Activități în cadrul	250,00

		activitățile educaționale ale Muzeului		expozițiilor b) Atelierele de creativitate c) Alte activități educaționale	
5.	Evenimente culturale	Programul include proiecte precum târgurile pentru meșteșugari și proiecțiile cinematografice	2	a) Organizarea de târguri pentru meșteșugari b) Susținerea de activități în cadrul Cinema Muzeul Țăranului	200,00

Precizez că, în toate cazurile am calculat bugetele proiectelor, astfel încât ele să corespundă cu proiecția pentru acestea, din bugetul general, deși aceasta nu respectă clasificarea financiară, astfel încât nu are cum să existe o concordanță exactă între planurile minimale și sumele alocate fiecărui program în parte, pentru fiecare an.