

RAPORT DE ACTIVITATE AL MUZEULUI NAȚIONAL DE ISTORIE A ROMÂNIEI PENTRU ANUL 2017

Prezentul raport de activitate a fost elaborat pentru evaluarea managementului de către Ministerul Culturii și Identității Naționale denumit în continuare autoritatea, pentru Muzeul Național de Istorie a României, denumită în continuare instituția, aflată în subordinea sa, în conformitate cu prevederile Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. **189/2008** privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. **269/2009**, cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare ordonanța de urgență, precum și cu cele ale regulamentului de evaluare.

În conformitate cu prevederile contractului de management, datele și informațiile din prezentul raport sunt aferente perioadei: de la 1.01.2017 la 31.01.2017 reprezentând prima evaluare.

A) Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea Muzeul Național de Istorie a României și propuneri privind evoluția acestuia în sistemul instituțional existent:

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

Muzeul Național de Istorie a României (mai departe MNIR) este cea mai mare instituție muzeală de rang național de acest gen din România. Sediul său este un monument istoric de categoria A (*Cod LMI B-II-m-A-19843*) – fostul Palat al Poștelor, Telegrafului și Telefoanelor (PTT), o clădire emblematică nu numai a Bucureștilor, dar și a României.

Conform datelor disponibile (<http://ghidulmuzeelor.cimec.ro/seljud.asp?judet=Bucure%2526%2523351%253Bti>), în București există 63 muzee și case memoriale. În zona centrală a Bucureștilor, pe o rază de câțiva kilometri, se află o concentrație excepțională de mari instituții muzeale: MNAR, MMB, MNAC, MNȚR, MNGeorge Enescu, Casa Memorială Theodor Aman. În vecinătatea MNIR există mai multe edificii aflate pe lista monumentelor istorice de importanță națională – Palatul CEC, Palatul Băncii Naționale, Universitatea, Teatrul Național, Ministerul Agriculturii, Spitalul Colțea, Biserica Sf. Gheorghe Nou, Sediul fostei Bănci Marmarosch-Blank, Sediul fostei Biblioteci Naționale (Palatul fostei Burse de Valori), Mănăstirea Stavropoleos, Curtea Veche, Biserica Mircea Vodă, Hanul lui Manuc, Mitropolia, Mănăstirea Antim, Primăria Municipiului București, Sediul Parlamentului României, Parcul Cișmigiu. Un rol cultural activ în viața municipiului îl au Biblioteca Centrală Universitară, Cercul Militar, Teatrul de Comedie, Teatrul Odeon, aflate tot în această zonă.

MNIR beneficiază de avantajul de a fi plasat pe una dintre principalele artere ale Bucureștilor, Calea Victoriei, nu departe de intersecția cu Bulevardul Elisabeta și Splaiul Independenței, într-o poziție strategică în inima Centrului Istoric al Capitalei, de apropierea de Palatul Parlamentului și de Piața Unirii.

MNIR gestionează un patrimoniu de o unicitate, amploare și valoare excepțională, atât din punct de vedere istorico-documentar, din punct de vedere identitar, pentru definirea moștenirii culturale a românilor, cât și din punct de vedere artistic și arhitectonic. Toate contribuie la un aflux considerabil de vizitatori, deși în ultimii 15 ani instituția funcționează doar cu 10% din spațiul de expunere (cca 3.000

mp), MNIR s-a înscris pe lista celor mai vizitate muzee din București și din România. Importanța și prestigiul național și internațional al MNIR este scoasă în evidență și de capacitatea sa de a organiza în ultimii ani mari evenimente expoziționale în țară și străinătate.

Și în 2017, MNIR a cooperat cu mai multe muzee naționale de istorie și artă din România, cu muzee județene și municipale, cu ICR, MAE, MAI, Arhivele Naționale, Universitățile din București și Cluj-Napoca, cu consilii județene, primării, ambasade și institute culturale străine în România, precum și cu mai multe asociații și fundații în vederea organizării de expoziții și alte evenimente culturale majore.

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

Realizarea unei diagnoze a situației MNIR în anul 2017 este un nou prilej de a evidenția punctele forte și slabe, oportunitățile pe care le are instituția, dar și amenințările care o privesc. De asemenea, autoevaluarea este și ea un instrument de măsurare a progresului în timp, o modalitate de implicare a personalului în dezvoltarea spiritului de echipă și un mod de a percepe dezvoltarea culturii organizaționale a instituției. Prin actualizarea constantă a regulamentelor interioare și de funcționare ale instituției urmărim creșterea capacității de adaptare a acestora la schimbările și provocările aduse de realitățile momentului, dar și ale societății contemporane în ansamblu.

Deși pentru asigurarea îndeplinirii misiunii culturale și educative a MNIR factorii externi sunt vitali, este obligatorie și existența unui mediu intern profesional, dinamic, capabil să susțină activitatea de cercetare, conservare și valorificare a patrimoniului, precum și pe cea de comunicare cu publicul și educație muzeală, componente esențiale în funcționarea unui muzeu al începutului de secol al XXI-lea.

PUNCTE TARI	PUNCTE SLABE
Patrimoniu <ul style="list-style-type: none"> - Integrarea problematicii protejării patrimoniului cultural național (mobil și imobil) în Strategia Națională de Apărare a Țării - valoarea deosebită a colecțiilor de patrimoniu mobil pe care le administrează MNIR - existența unui număr important de bunuri de patrimoniu de o valoare excepțională, cu caracter de unicitate, clasate în categoria juridică Tezaur a patrimoniului cultural național sau care urmează să fie clasate 	Patrimoniu <ul style="list-style-type: none"> - cercetarea lacunară a patrimoniului cultural mobil propriu, ca și a istoricului monumentului în care funcționează muzeul - ritmul prea lent de restaurare și conservare a obiectelor din patrimoniu - numărul încă mic de obiecte clasate în patrimoniul cultural național mobil (cca 2.700 de piese, dintr-un total de cca 750.000 piese din patrimoniu) - acoperirea deficitară cu bunuri culturale din colecțiile proprii pentru anumite perioade istorice și culturi, zone geografice ale țării și teme socio-culturale
Patrimoniul imobiliar <ul style="list-style-type: none"> - amplasarea sediului MNIR în centrul Bucureștiului, într-o zonă turistică deosebită - clădirea monument istoric de valoare 	Patrimoniul imobiliar <ul style="list-style-type: none"> - sediul MNIR este nefuncțional în proporție de 60-70%; a intrat, din 2002, într-un proces de consolidare, restaurare și reamenajare muzeală eșuat, fapt care

<p>națională, reprezentativă pentru istoria arhitecturii românești moderne</p> <ul style="list-style-type: none"> - holul central amplu și curtea interioară cu potențial de refolosire 	<p>generează situații foarte complicate pentru misiunea muzeului, iar lipsa unei decizii politice la nivelul MCIN, până în 2016, a dus la agravarea considerabilă a capacității de a asigura securitatea și conservarea patrimoniului mobil și imobil, precum și a posibilității de a primi publicul în condiții decente</p> <ul style="list-style-type: none"> - lipsa unor alte spații/clădiri în administrarea muzeului care să permită relocarea temporară a patrimoniului pe perioada lucrărilor de restaurare, ca și a continuării activităților cu publicul - lipsa parcarilor lângă sediu și a unui spațiu-tampon față de împrejurimi
<p>Dotare logistică</p> <ul style="list-style-type: none"> - existența unor dotări tehnice moderne, realizate recent sau repute în funcțiune în perioada 2011-2017 (sistemul de climatizare și supraveghere din zona Tezaurului Istoric, Lapidarium-ului și spațiilor pentru expoziții temporare din holul central și din fostul MNF) - realizarea unui sistem nou, modern, de expunere în holul central pentru expoziții temporare 	<p>Dotare logistică</p> <ul style="list-style-type: none"> - spațiul insuficient pentru depozite moderne pentru patrimoniul muzeului - capacitatea redusă a laboratoarelor de restaurare pentru toate tipurile de materiale, lipsa sau precaritatea aparaturii specifice pentru conservare și restaurare - existența unui sistem performant de climatizare și securitate generală doar în anumite spații ale muzeului - mijloace muzeo-tehnice moderne insuficiente sau inadecvate (vitrine, panouri etc.) - echipamentele IT, parțial, uzate moral
<p>Situația economico-financiară</p> <ul style="list-style-type: none"> - asigurarea din alocații bugetare a cheltuielilor salariale și a majorității cheltuielilor necesare pentru achiziționarea de bunuri și servicii - realizarea, cu eforturi, de venituri proprii în completarea bugetului, din alte surse 	<p>Situația economico-financiară</p> <ul style="list-style-type: none"> - stabilirea arbitrară, de către MCIN , a unor cote complet nerealiste pentru veniturile proprii în cadrul bugetului instituției, crescute aleatoriu, de la an la an - fonduri mici pentru programe și proiecte culturale de anvergură
<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - buna pregătire în domeniile muzeografiei, conservării, restaurării și cercetării, a unei părți importante a personalului de specialitate - întinerirea personalului muzeului în ultimii ani prin angajarea de tineri cu 	<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - insuficiența personalului de specialitate și tehnico-administrativ, față de amploarea și complexitatea sarcinilor ridicate de asigurarea funcționării muzeului la parametri tehnici legali și la standardele impuse de importanța instituției

<p>potențial de creștere</p> <ul style="list-style-type: none"> - numărul de experți de patrimoniu, doctori în științe și doctoranzi - diversificarea specializărilor în cadrul personalului și formarea continuă 	<ul style="list-style-type: none"> - repartizarea personalului pe secții, deși ameliorată în ultimii câțiva ani, încă nu este suficient corelată cu mărimea patrimoniului fiecărei secții și cerințele de gestiune eficientă - atitudinea pasivă a unei părți din personal în raport cu publicul și față de direcția dezvoltării MNIR - insuficiența personalului calificat în domeniul marketingului cultural, educației muzeale, managementului de proiect, IT și tehnic
<p>Promovare și comunicare externă</p> <ul style="list-style-type: none"> - pagina web a MNIR foarte dinamică, actualizată constant, ca și cele pe Facebook, Tweeter și Instagram - prezența foarte activă în spațiul virtual cu expoziții digitale și proiecte de amploare de punere în valoare a patrimoniului - comunicarea activă cu mass-media și cu publicul - editarea consecventă de cataloage pentru expozițiile temporare ale muzeului și de cataloage de colecție 	<p>Promovare și comunicare externă</p> <ul style="list-style-type: none"> - insuficiența materialelor promoționale tipărite, în raport cu importanța istorică, documentară și artistică a patrimoniului MNIR și a valorii arhitectonice a sediului său - lipsa versiunilor în limbi străine a site-ului web ca și pentru majoritatea proiectelor de expoziții virtuale - neincluderea MNIR în majoritatea pachetelor de servicii turistice ale operatorilor interni și externi - semnalarea insuficientă a amplasării și programelor expoziționale ale MNIR, prin panouri de dimensiuni mari, cu vizibilitate maximă, în zone nodale ale Capitalei și în mijloacele de transport în comun
<p>Strategie instituțională</p> <ul style="list-style-type: none"> - atitudine pozitivă, deschisă, de colaborare cu parteneri culturali locali, naționali și internaționali - obiective strategice clare 	<p>Strategie instituțională</p> <ul style="list-style-type: none"> - capacitate redusă de atragere de fonduri europene
<p>OPORTUNITĂȚI</p>	<p>AMENINȚĂRI</p>
<ul style="list-style-type: none"> - demararea în 2016 a proiectului <i>Noul MNIR</i>, care creează posibilitatea apariției unui orizont de speranță pentru consolidarea, restaurarea, extinderea suprafeței utile a sediului, refacerea expoziției permanente, modernizarea facilităților destinate activităților muzeale și a celor cu publicul - celebrarea în anii 2018-2023 a 	<ul style="list-style-type: none"> - complicațiile legale și tehnice care decurg din soluția declarată câștigătoare de către juriul Concursului Internațional Noul MNIR - lipsa unui sediu funcțional pe termen scurt și mediu (cel puțin următorii 6 ani!) - starea proastă a clădirii muzeului și riscul major al afectării ei grave de un viitor mare cutremur, dacă acesta se va declanșa înainte de terminarea

<p>centenarului desăvârșirii unității naționale a românilor, în desfășurarea căruia MNIR va avea de jucat un rol foarte important</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizarea sezonului cultural româno-francez în 2018-2019 și desemnarea României ca invitat special al festivalului Europalia de la Bruxelles, în 2019, în care evenimente în care MNIR va fi puternic implicat - aniversarea a 45 de ani de la deschiderea pentru public a MNIR a fost un prilej de a readuce muzeul și patrimoniul său în centrul atenției publice și a breslei muzeografice - creșterea consumului și diversificarea cererii de bunuri și servicii din domeniul muzeal - extinderea și permanentizarea colaborărilor bilaterale, regionale și internaționale în scopul protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural național mobil - posibilitatea inițierii de proiecte pentru promovarea și pentru restaurarea patrimoniului cultural mobil, prin finanțare europeană și națională - reglementarea legislativă la nivel național pentru desfășurarea activităților și dezvoltarea instituțiilor de cultură - potențial ridicat pentru atragerea de noi consumatori culturali - semnale de creștere a interesului mass-media pentru informația de tip cultural - deschiderea spre parteneriat a majorității instituțiilor muzeale și de cultură din România 	<p>consolidării și restaurării sediului și înainte de relocarea patrimoniului</p> <ul style="list-style-type: none"> - nerezolvarea problemei unui spațiu destinat depozitelor, laboratoarelor și activităților cu publicul în perioada cât sediul MNIR va fi implicat într-un vast proces de consolidare, restaurare și remodelare funcțională - riscul creșterii exponențiale a cheltuielilor cu chiria, amenajarea și întreținerea spațiilor de depozitare, laboratoare și alte destinații în perioada de refacere a sediului - întârzierile legislative și organizatorice, precum și lipsa unei strategii clare și a alocării de resurse pentru realizarea programului Centenar, sezonul cultural româno-francez și Europalia - insuficienta flexibilitate și mobilizare a specialiștilor la dinamica sarcinilor curente ale instituției - birocrăția excesivă, întârzierea actualizării legislației în domeniul patrimoniului cultural, neadaptarea legislației la realitate - nivelul scăzut de cultură și economic al unei bune părți a membrilor societății românești, reducerea studierii istoriei în școală - concurența mediului on-line, cu deosebire în rândul publicului tânăr - insuficiența calitativă a programelor de formare și de specializare a resurselor umane - lipsa unor parteneriate cu firmele furnizoare de servicii turistice - numărul redus al parteneriatelor media
---	--

3. Analiza imaginii existente a MNIR și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia:

În ciuda faptului că, în ultimii 6 ani imaginea publică a MNIR a cunoscut o consolidare rapidă, instituția nu are, încă, o identitate vizuală și un brand foarte bine conturate. De cele mai multe ori, imaginea MNIR este asociată doar cu cea a Tezaurului Istoric sau a copiei Columnei lui Traian, eventual cu cea a clădirii în care

funcționează, deși logo-ul muzeului este statueta neolitică *Gânditorul de la Cernavoda* – o capodoperă a artei mondiale.

Această imprecizie asupra identității se datorează faptului că, multă vreme după 1989, MNIR nu a avut o politică sistematică de creare a unei imagini publice. De asemenea, nu a avut un sistem unitar de semnalizare, având drept logo, rând pe rând: *Gânditorul de la Cernavoda*, imaginea clădirii în care funcționează, sigla *MNIR* în ligatură și, din nou, *Gânditorul de la Cernavoda*. Informațiile și imaginile lansate în mediul virtual, prin pagina web, au suferit prin faptul că între 2008-2012, aceasta a fost, practic, statică și foarte săracă, fără informații actualizate, iar noul website și paginile de Facebook, Tweeter și Instagram, deși foarte active, funcționează doar din 2012.

Organizarea unor evenimente culturale de mare amploare, ca și editarea unui număr considerabil de cataloage ale expozițiilor temporare organizate de MNIR, la sediu, în țară și străinătate, nu au suplinat, decât parțial, deficitul de imagine creat în timp.

Pentru îmbunătățirea imaginii MNIR în cursul anului 2017 s-au luat următoarele măsuri:

- menținerea vie și consolidarea identității sale vizuale prin care mesajele lansate de muzeu să fie tot mai ușor accesibile pentru marele public.
- a continuat mediatizarea identității vizuale a MNIR prin produse de promovare publicitară de tip audio-video, produse specifice de promovare a proiectelor (afișe, bannere, fluturași), dar și prin activități directe cu publicul, prin dezvoltarea de programe educaționale pentru copii și tineri, pentru profesori și elevi.
- s-a realizat și implementat un nou design al site-ului MNIR (www.mnir.ro) și s-a îmbunătățit întreținerea acestuia. Acest demers este esențial, site-ul dovedindu-se cea mai eficientă și rapidă formă de comunicare cu publicul, el răspunzând, în același timp și cerințelor ridicate de aplicarea criteriilor de transparență instituțională (anunțuri de angajări, raportări anuale, declarații de avere și de interese).
- s-a consolidat și extins prezența activă a MNIR pe site-urile de social media – precum Facebook (<https://www.facebook.com/MNIRpage>), Tweeter (<https://twitter.com/mnir>), YouTube (<https://www.youtube.com/channel/UC5J4qnv5myUyhRJIQ-NgrQ>) sau Instagram (<https://www.instagram.com/mnirpage/>) – unde acesta are deja o notorietate importantă. Pe această cale se asigură cea mai mare parte din necesitățile de informare a publicului asupra ofertei de servicii culturale, precum și a activităților curente MNIR, de atragere a unor noi categorii de vizitatori.
- s-au dezvoltat și extins parteneriatelor strategice (mass-media, sectorul privat și cel neguvernamental), care eficientizează relația dintre muzeu și public și care să asigure MNIR o vizibilitate permanentă, nu numai pentru principalele evenimente pe care le organizează. Parteneriatele strategice de promovare și mediatizare trebuie să se desfășoare în colaborare cu principalele canale de specialitate: RR Cultural, RR Muzical, TVR, Digi 24, dar și cu alte canale de știri.
- s-au realizat parteneriate cu alte instituții de cultură și învățământ – ICR, TNB, ASE, cu unele culte, cu organele administrației locale, pentru realizarea în comun a unor programe și proiecte culturale, ca și pentru promovare reciprocă a imaginii.
- s-au încheiat parteneriate pentru efectuarea de voluntariat în cadrul MNIR.

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

Până în prezent, studierea publicului vizitator al MNIR s-a făcut de o manieră aleatorie și, adesea, destul de empirică, prin chestionare întocmite și distribuite de

secția de Relații Publice. De asemenea, interpretarea datelor s-a făcut tot în același cadru. Avându-se în vedere schimbările profunde prin care va trece MNIR în următorii 6 ani, această modalitate de cunoaștere a publicului trebuie să fie completată și validată prin studii asupra categoriilor de beneficiari, realizate în mod profesionist.

În aceste condiții, în programul managerial cu care am câștigat concursul în 2016 s-a propus efectuarea unei serii de studii sociologice despre publicul real și potențial, în scopul identificării categoriilor de beneficiari ai activităților instituției: publicul expozițiilor permanente, publicul expozițiilor temporare, publicul activităților meta și para-muzeale. Studiile sociologice pe care le-am propus au ca destinație finală identificarea nevoilor culturale ale publicului vizitator, în funcție de care MNIR își va adapta oferta culturală pe termen scurt (2018-2019), mediu (2020-2021) și lung, după 2022.

Pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari ai serviciilor culturale oferite în prezent de MNIR și pe perioada cât se mai preconizează că va funcționa în vechiul sediu (2017, prima parte a lui 2019), în 2017 a fost realizat un studiu asupra structurii și nevoilor de servicii culturale ale publicului MNIR, de către firma D&D Research. Cercetarea s-a derulat pe un eșantion de 2.500 de subiecți (cca 5% din nr. vizitatorilor la sediul MNIR). Chestionarul conținea un număr de 12 întrebări, cu răspuns precis și o întrebare cu răspuns deschis, referitoare la naționalitate, sex, vârstă, studii, apartenență (urban, rural), de câte ori a vizitat muzeul, dacă îl vizitează singur sau nu/și cu cine, cum a aflat de muzeu, de ce dorește să viziteze muzeul, care este expoziția permanentă sau temporară preferată, cum apreciază ghidajul, dacă va mai reveni, dacă are observații, propuneri. Rezultatele acestei investigații ne vor permite să stabilim cu mai multă acuratețe segmentele de public vizitator.

În 2018, ca și în anii următori, cercetarea sociologică va continua deoarece este necesară pregătirea, din timp, a cunoașterii viitorului public vizitator al MNIR, după redeschiderea sa la sfârșitul lui 2022, pentru a se putea adapta și îmbunătăți ofertele culturale, venind în întâmpinarea dorințelor reale ale vizitatorilor. De asemenea, va fi absolut necesară efectuarea unor studii complexe, având ca obiect consumul și participarea culturală a populației municipiului București și a vizitatorilor în trecere prin Capitală.

5. Grupurile țintă ale activităților MNIR pe termen scurt/mediu

Potrivit datelor disponibile, dintr-un sondaj realizat de INCFC în 2014, 56% din bucureșteni nu au vizitat niciodată un muzeu, iar 20% declară că au vizitat astfel de instituții. Restul de 24% nu au răspuns la această întrebare. Dintre cei care au vizitat muzeele, 9% au fost în vizită o singură dată și, doar, 11%, de 2 sau mai multe ori.

Conform sondajelor efectuate în anii 2011-2017, 41,3% dintre vizitatorii MNIR sunt elevi și studenți. Cu toate acestea, atragerea în număr mai mare de public din această categorie rămâne, în continuare, un obiectiv al managementului instituției. Și în 2017, am luat decizia să extindem și să rafinăm dialogul cu tânăra generație, în vederea dezvoltării pasiunii pentru istoria României, a prețuirii patrimoniului cultural românesc, ca parte a moștenirii creației umane universale.

În ciuda gravelor probleme ridicate de gradul tot mai redus de funcționalitate a sediului nostru, în cursul anului 2017, MNIR a organizat 112 ateliere educative (dintre care 20 gratuite), la care au fost prezenți 2.303 participanți. Față de anii anteriori, am urmărit atât lărgirea adresabilității lor, cât și diversificarea tematică, în vederea atragerii unui număr cât mai mare de copii, din întreaga țară. Prin proiectele educative: *MNIR 45 - Povestea Gânditorului, România în Marele Război - viața în tranșee, Crucea Comemorativă a Primului Război Mondial, Micul arheolog, Regalitatea în România, Moneda. Istorie și pasiune, Micul filatelist, Legende*

dacilor, Dacii și romanii, „Simboluri ale strămoșilor noștri”, „Heraldica pe înțelesul copiilor”, am dorit, nu numai să sprijinim activitățile de completare a curriculei școlare, dar am urmărit și trezirea interesului, încă de la vârste timpurii, pentru păstrarea și protejarea patrimoniului cultural, încurajând colecționarea și studiul mărturiilor trecutului mai apropiat sau mai îndepărtat.

MNIR a organizat practica pentru studenții de la Facultatea de Istorie a Universității București, Universitatea Dimitrie Cantemir și cei de la Marketing cultural al ASE, precum și stagii de voluntariat pentru studenți și elevii de liceu.

În 2017, MNIR și-a extins atenția și spre publicul provenit din zonele sociale cele mai defavorizate, respectiv copii și tineri romi și tineret încarcerat. În acest sens, am organizat vizite ghidate și ateliere educative la care au participat copii din cartierul Ferentari și persoane condamnate, care își ispășesc pedeapsa în Penitenciarul Jilava.

Circa 40% din vizitatorii MNIR este reprezentat de turiști (peste 60% dintre aceștia fiind străini). Cei mai mulți se informează despre oferta culturală a MNIR de pe social media. Pentru a veni în întâmpinarea cerințelor acestei categorii, toate expozițiile realizate de MNIR în 2017 au avut explicații bilingve – română/engleză, ca și cataloagele acestora.

Două alte segmente de public spre care s-a îndreptat efortul de atragere al MNIR a fost cel provenit din localitățile de provincie și a celui din spațiul virtual. Eforturile de câștigare a publicului din provincie vin în continuarea unui program început în anul 2017, când am pregătit și lansat o serie de mari proiecte expoziționale destinate, special, publicului din țară și Republica Moldova (de ex., *Stindardul liturgic al lui Ștefan cel Mare, Aurul și argintul antic al României*). În acest sens, în 2017, MNIR a organizat, împreună cu Muzeul Național de Artă al României, Muzeul Literaturii Române, Muzeul Bucovinei, Complexul Muzeal Național Moldova și Muzeul Ștefan cel Mare din Vaslui expoziția *Ștefan cel Mare – din istorie în veșnicie*, la Muzeul Bucovinei din Suceava și expozițiile *Portrete în istorie* și *Mihail Kogălniceanu – Artizanul independenței României* la Complexul Muzeal Neamț, precum și expoziția *Arme din colecțiile Muzeului Național de Istorie a României și ale Muzeului Țării Crișurilor*, la Muzeul Țării Crișurilor din Oradea.

În cursul anului 2017, expoziția *Aurul și argintul antic al României* și-a continuat drumul prin țară, pentru al treilea an consecutiv, poposind la Suceava, Bârlad, Galați și Târgoviște, fapt ce a permis publicului din aceste orașe și județe, ca și celui în trecere să ia contact cu unele dintre cele mai importante piese din patrimoniul nostru cultural. În toate cazurile, atât persoane din public, cât și reprezentanții autorităților locale au apreciat foarte mult deschiderea MNIR și eforturile sale de a organiza expoziții de o asemenea importanță în județele lor.

Urmarea practică a demersului MNIR de a veni în întâmpinarea nevoilor culturale ale publicului din provincie este reflectată și de faptul că pentru al treilea an consecutiv numărul celor care au vizitat expozițiile organizate la sediul partenerilor noștri din țară a fost dublu celui realizat la sediu (**107.619 vizitatori**, față de **51.876 vizitatori**). De asemenea, MNIR a fost un partener important în realizarea a mai multor expoziții colective, organizate de alte muzee din țară sau străinătate. Aceste expoziții au fost vizitate de **76.475** persoane.

În 2017, MNIR a organizat trei expoziții proprii în străinătate – *Aurul și argintul antic al României*, la Muzeul Deri din Debrecen (Ungaria), *Aurul antic. De la Marea Neagră la Oceanul Atlantic* (la Muzeul Național de Arheologie de la Lisabona) și *Istoria României prin capodopere* (la Ashgabat, în Turkmenistan). Toate trei constituie premiere în relațiile culturale ale României, contribuind într-o manieră consistentă la cunoașterea istoriei și valorilor patrimoniului nostru cultural.

În ceea ce privește cucerirea spațiului virtual, MNIR are, în acest moment cel mai amplu și complet program de expoziții digitale dintre muzeele românești. În 2017,

proiectul *Muzeul Virtual* prezintă, pe lângă cele 22 expoziții și 6 tururi virtuale, două noi tururi virtuale (în 2D și 3D) ale unor expoziții deschise în 2016 și în acest an, respectiv: *România în Marele Război și Felix Terra – Istorie și artă ecleziastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea* (vernisată în decembrie). Pe lângă *Muzeul Virtual*, MNIR a dezvoltat în 2017 alte 9 proiecte de prezentări digitale a patrimoniului său: *Imago Romaniae, Capodopere – 2019, Marele Război, Comunismul în România, 3D Icons, Prin industrie, pentru țară, Galeria portretelor, Oameni, locuri și comori și Arhiva documentară Octavian Iliescu*, acesta din urmă lansat chiar în acest an.

Expozițiile și prezentările digitale ale colecțiilor MNIR au fost vizitate în 2017 de către **437.257** vizitatori unici virtuali.

Având în vedere situația specială în care se va afla MNIR în perioada 2017-2021, cu sediul implicat într-un vast proces de consolidare, restaurare și de refacere a expoziției permanente, aceste direcții de interacționare cu publicul vor deveni prioritare.

6. Profilul beneficiarului actual

Studiile efectuate până acum au scos în evidență faptul că profilul beneficiarului actual al MNIR este următorul: tânăr/ă de naționalitate română, cu vârsta cuprinsă între 16-35 ani, cu studii superioare sau medii, din mediul urban, care vizitează MNIR pentru că a citit sau a auzit despre el sau despre evenimentele organizate aici din presă sau mediul on-line. Este însoțit de familie sau colegi, vine să se instruiască, îi plac expozițiile permanente și cele temporare, apreciază ghidajul ca bun, va mai reveni, cu prima ocazie și are, în mod frecvent, observații critice sau propuneri. El este îndeaproape flancat de turistul străin, bărbat matur, membru al clasei mijlocii, care s-a informat despre MNIR din literatura turistică și din mediul on-line. Scopul declarat al vizitei este lărgirea cunoașterii sale și dorința de a vedea piese celebre (tezaure din expoziția Tezaurului Istoric) și copia Columnei lui Traian. Are, în mod frecvent, observații critice și propuneri.

Evoluția profilului beneficiarului actual va trebui să fie urmărită prin noi investigații sociologice, mai ales în etapa imediat următoare redeschiderii MNIR. Foarte probabil că în jurul anului 2022 va fi necesară elaborarea unei noi strategii de atragere a publicului către muzeu, în special a copiilor, a persoanelor de vârstă a III-a, ca și a acelei părți a publicului potențial, de vârstă matură, care acum nu vrea/nu poate să beneficieze de serviciile culturale ale MNIR. Faptul acesta presupune găsirea unor căi de comunicare adecvate cu publicul de vârstă școlară, maturii activi și cu seniorii, prin dezvoltarea unor noi programe educative și evenimente dedicate vârstei copilăriei și prin mediatizarea facilităților de care cetățenii de vârstă a III-a se vor bucura dacă vor vizita MNIR.

B) Analiza activității MNIR și propuneri de restructurare și/sau reorganizare, după caz:

În 2017, MNIR a evoluat profesional într-un mediu social, politic și profesional contradictoriu și destul de complicat, marcat de o creștere economică și a veniturilor populației atât pe plan intern, cât și pe plan extern, dar dublată de o instabilitate politică atât la nivel guvernamental, cât și la conducerea MCIN. Desele schimbări la nivelul conducerii MCIN au făcut ca politicile culturale să fie nu numai incoerente, dar adesea să apară, mai degrabă, liste de dorințe pioase, imposibil de pus în aplicare, din lipsă de resurse umane și financiare sau de constrângeri legale și administrative.

În cazul MNIR, care are grave probleme cu funcționalitatea sediului, acestea s-au agravat și mai mult în 2017, dovadă fiind numeroasele incidente tehnice care au necesitat reparații de urgență, sau intervenții pentru a asigura convertirea unor foste spații expoziționale în depozite.

În ciuda dificultăților amintite mai sus, la care se adăugau cele legate de existența unui personal de specialitate și tehnic mult subdimensionat față de necesitățile reale (din care o parte nici nu dorește să se implice în activitățile legate de public), MNIR și-a propus și, în mare măsură, a reușit implementarea unui program expozițional cu teme istorice și arheologice foarte diverse, însoțite de o prezentare modernă, prietenoasă față de public și elocventă din punct de vedere estetic. Au fost abordate tematici noi, cum sunt cele privitoare la istoria și moștenirea culturală a minorităților etnice și religioase. Toate expozițiile mari au fost însoțite de cataloage și, după încheierea lor, au fost transformate în expoziții virtuale permanente, care pot fi vizitate, în continuare de public sau specialiști (www.muzeulvirtual.ro).

O altă direcție importantă a programului expozițional al MNIR în 2017 a fost aceea de continuare și extindere a politicii “de a ieși din incintă”, adresându-se unui public nou, localizat în afara sediului său și mai ales trăitor în restul țării sau în străinătate. Pe această componentă, MNIR și-a propus o prezență extrem de activă în spațiul muzeografic din provincie.

O direcție majoră a programului expozițional al MNIR a fost cea a colaborării interinstituționale, în care au fost implicate majoritatea muzeelor din România și unele străine, dar și alte instituții publice românești și străine, ONG și colecționari particulari.

Direcția principală a activității cu publicul a MNIR în perioada supusă evaluării s-a concentrat pe pregătirea unor expoziții de mare amploare, fără a se neglija cele de dimensiuni mijlocii și mici.

Astfel, în 2017 am organizat în total **48** expoziții, dintre care **15** au fost vernisate la sediul MNIR și **11** la sediul altor instituții din țară și **4** străinătate. La acestea se adaugă participarea la realizarea a **12** expoziții organizate de alte muzee din țară și **6** din străinătate. Aceasta înseamnă o medie de peste 2,41 expoziții pe lună! Cifrele singure dau dimensiunea reală a efortului de deschidere către publicul vizitator în condițiile de avarie în care este obligat să funcționeze MNIR.

a) Expoziții realizate la sediul MNIR:

1. *România în Marele Război prin ochii tinerilor artiști* – 3 martie - 3 aprilie 2017
2. *Independența României. 1877-2017* – 9 mai – 9 iunie 2017
3. *MNIR'45* – 8 mai – 8 septembrie 2017 (Mj)
4. *Sarmizegetusa – începuturile Daciei romane* – 9 mai – 30 septembrie 2017
5. *Amintiri din China. David Iancu, Bucur și Gisela Clejan* - 30 iunie – 16 iulie 2017 (în parteneriat cu Casa Prieteniei Româno-Chineze)
6. *Camera Lucida – O perspectivă asupra Marelui Război prin bijuteria contemporană* – 13 – 30 septembrie 2017
7. *Centenar – Mărăști, Mărășești, Oituz* – 19 septembrie 2017 – 19 septembrie 2018
8. *Ctitori, donatori și meșteri anonimi. Artă religioasă medievală în spațiul românesc ortodox* – 12 octombrie 2017 – 21 ianuarie 2018
9. *Rusia 1917. Din primăvară până în toamnă. Centenarul Revoluției Ruse* – 31 octombrie 2017 – 16 ianuarie 2018 (în colaborare cu Centrul Rus pentru Cultură)

10. *Felix Terra – Istorie și artă ecleziastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea* – 14 decembrie 2017 – 1 aprilie 2018

Seria de 5 microexpoziții din ciclul *Exponatul lunii la MNIR*:

1. Exponatul lunii ianuarie - *Unirea Principatelor și domnia lui Alexandru Ioan Cuza* – 24 ianuarie – 24 februarie 2017
2. Exponatul lunii martie - *Podoabe din tezaurul preistoric de la Sarasău* – 24 martie – 23 aprilie 2017
3. Exponatul lunii mai - *Miscelaneu teologic copiat de diacul Teodor Rusu din Noul Săsesc (Neudorf), în anul 1780* – 4 mai – 4 iunie 2017
4. Exponatul lunii august - *Transport de provizii pe front* – 2 august – 2 septembrie 2017
5. Exponatul lunii noiembrie - *Venus Pudica pe o furcă de tors din os descoperită la Capidava* – 17 noiembrie – 12 decembrie 2017

b) Expoziții ale MNIR realizate la sediul unor instituții partenere din țară:

1. *Aurul și argintul antic al României* la Muzeul Bucovinei din Suceava – 16 noiembrie 2016 - 29 ianuarie 2017
2. *Aurul și argintul antic al României* la Muzeul Vasile Pârvan din Bârlad – 5 martie – 23 aprilie 2017
3. *Aurul și argintul antic al României* la Muzeul Județean de Istorie Paul Păltânea din Galați – 10 mai – 24 iunie 2017
4. *Simboluri regale ale Marii Uniri* la Muzeul Bucovinei din Suceava și Muzeul Ion Irimescu din Fălticeni – 10 – 21 mai 2017
5. *România în Primul Război Mondial*, organizată cu ocazia Noptii muzeelor la Iași la Primăria Municipiului Iași – 19-22 mai 2017
6. *Portrete în istorie* la Complexul Muzeal Județean Neamț – ianuarie-martie 2017
7. *Arme din colecția Muzeului National de Istorie a României și Muzeului Țării Crișurilor* la Muzeul Țării Crișurilor din Oradea – 3 august – 29 octombrie 2017)
8. *Ștefan cel Mare. Din istorie în veșnicie* la Muzeul Bucovinei din Suceava – 14 august 2017 – 18 februarie 2018
9. *Aurul și argintul antic al României* la Complexul Muzeal Curtea Domnească din Târgoviște – 1 noiembrie 2017 – 24 februarie 2018
10. *Mărturiile Marii Uniri* la TNB – 26 noiembrie, cu ocazia lansării Programului Centenar.
11. *Mărăști, Mărășești, Oituz – 100* la Muzeul Dunării de Jos din Călărași – 1 decembrie 2017 – 28 februarie 2018

c) Expoziții realizate la sediul unor instituții partenere din străinătate:

1. *Aurul și argintul antic al României* la Muzeul Deri din Debrecen, Ungaria – 12 iulie – 15 octombrie 2017
2. *Aurul Antic. De la Marea Neagră la Oceanul Atlantic* la Muzeul Național de Arheologie din Lisabona, Portugalia – 27 noiembrie 2017 – 30 aprilie 2018
3. *Istoria României în capodopere* la Mukamlar Palace, Ashgabat, Republica Turkmenistan – 29 noiembrie – 29 decembrie 2017
4. *Românii și Marele Război* la *Scuola Grande di San Marco* din Veneția, Italia – 1 decembrie 2017 – 30 ianuarie 2018

d) Participarea MNIR la organizarea unor expoziții realizate de către instituții partenere din țară:

1. *Eroi ai satelor – povești de război* la Muzeul Național al Satului *Dimitrie Gusti* – 24 noiembrie 2016 - 28 februarie 2017
2. Mihail Kogălniceanu – Artizanul Independenței României la Complexul Muzeal Neamț din Piatra Neamț – mai – iunie 2017 (Mj)
3. *Portrete comice. Istoria în caricatură* la Muzeul Național Cotroceni – iunie - august 2017 (Mj)
4. *200 de ani de la înființarea Brukenthalului, Sibiu*, la Muzeul Național Brukenthal din Sibiu – 17 iunie 2017 – 31 martie 2018 (M)
5. *Bresle transilvănene. Istorie și simbol* la Muzeul Țării Făgărașului “Valer Literat”, Cetatea Făgăraș – 30 iunie – 30 septembrie 2017 (Mj)
6. *Ferdinand I – Regele întregitor de țară* la Muzeul Național Peleş – 15 iulie -27 octombrie 2017 (M)
7. *Dobrogea în comunism* la Muzeul de Istorie Națională și Arheologie Constanța – 17 iulie 2017 – Decembrie 2018 (M)
8. *Atelier de front. Artiști români în Marele Război* la Muzeul Național de Artă al României – 23 august 2017 – 28 ianuarie 2018
9. *Bucureștii sub ocupație (1916-1918)* la Muzeul Municipiului București – 31 august – 19 noiembrie 2017
10. *Familia Regală a României pe frontul Marelui Război (1916-1918)* la Muzeul Național Cotroceni – 25 octombrie – 10 decembrie 2017
11. *Familia Regală a României pe frontul Marelui Război (1916-1918)* la Muzeul Regiunii Porților de Fier – 18 decembrie 2017 – 26 ianuarie 2018
12. *Prizonierii Avangardei. O Retrospectivă Ion Bîțzan* la Muzeul Național de Artă Contemporană a României – 23 noiembrie 2017- februarie 2018
13. *Mărturiile Marii Uniri* la TNB – 26 noiembrie 2017, cu ocazia Lansării Programului Național Centenar.

e) Participarea MNIR la organizarea unor expoziții realizate de către instituții partenere din străinătate:

1. Expoziția *Europa secolelor XIX-XX* a Casei Istoriei Europene din cadrul Parlamentului European, Bruxelles – Ianuarie 2017 – Ianuarie 2021
2. *The Power gained, we will never surrender? Communism(s) in Poland, East Germany, Yugoslavia and Romania* la Muzeul Comunismului din Cracovia, Polonia (MUZEUM PRL-U, KROKOW, POLAND) – 14 septembrie 2017 - 31 martie 2018
3. *Stefan Bocskai și Debrecenul* la Muzeul Deri din Debrecen, Ungaria – 24 – 30 iunie 2017
4. *Women, mothers, goddesses – universal languages and metaphors in the prehistoric art* la Museo Archeologico di Udine, Italia – 11 noiembrie 2017 – 30 aprilie 2018
5. *Traiano. Costruire l'Impero, creare l'Europa* la Museo dei Fori Imperiali de la Roma, Italia – 28 noiembrie 2017 – 16 septembrie 2018
6. *Puterea credinței – comemorarea a 500 de ani de la Reformă. Transilvania și Debrecen* la Muzeul Deri din Debrecen – 4 decembrie 2017 – 31 martie 2018

În 2017 MNIR a continuat să fie deschisă publicului marea expoziție *România în Marele Război* (vernizată în septembrie 2016) și s-a lucrat la pregătirea altor mari expoziții, care vor fi vernisate în 2018-2019:

1. *Semper Unitis – Centenarul unui vis împlinit* – consacrată centenarului desăvârșirii unității naționale a românilor (deschiderea este prevăzută pentru sfârșitul lunii noiembrie 2018)

2. *De la Ararat la Carpați – Moștenirea istorică a armenilor din România* (deschiderea prevăzută pentru 2019).

Prin amploarea lor, toate implică participarea unor muzee naționale, județene sau municipale, ca și a unor fundații și colecționari particulari alături de MNIR.

f) Proiecte expoziționale virtuale și de prezentare a digitală a colecțiilor MNIR:

Și în 2017, una din direcțiile prioritare ale mandatului managerial pe care mi l-am asumat a fost lansarea unor importante proiecte de digitizare a patrimoniului și arhivei MNIR, nu numai în scopul protejării acestora, dar și pentru a fi valorificate din punct de vedere cultural prin mari proiecte accesibile publicului de pretutindeni. Prin aceasta MNIR nu se înscrie doar într-o evoluție a muzeografiei contemporane, dar încearcă să găsească o soluție pentru obligația sa de a deschide publicului colecțiile sale, în condițiile în care de 16 ani, cea mai mare parte a expozițiilor permanente ale instituției sunt închise (cu perspectiva de a mai fi închise, încă șase ani), iar depozitele sale sunt în curs de amenajare și, în mod obișnuit, nu sunt vizitabile.

A continuat dezvoltarea marile proiecte digitale:

1. *Imago Romaniae* (<http://imageromaniae.ro/?sl=ro>) (72,39 GB) În prezent sunt accesibile 10.000 de imagini ale spațiului românesc din secolul al XVII-lea până în 1947. În cadrul proiectului se editează anual și un volum tipărit, dedicat unei teme speciale.
2. *Muzeul Virtual* (<http://www.muzeulvirtual.ro/>) – cu 26 expoziții virtuale disponibile (19,59 GB):
 - a) *Tezaur – Lapidariu* (tur virtual).
 - b) *Tezaurul istoric*.
 - c) *Haina îl face pe om*.
 - d) *Încoronarea de la Alba Iulia*.
 - e) *Aurul și argintul antic al României* (tur virtual).
 - f) *Comorile Chinei* (tur virtual).
 - g) *Al Doilea Război Balcanic – 1913*.
 - h) *Aviația în România*.
 - i) *Bing. Magia jucăriilor*.
 - j) *Evantaie din patrimoniul MNIR*.
 - k) *Fotografii de Szatmari*.
 - l) *Elveția – România. Relații diplomatice*.
 - m) *Columna lui Traian*.
 - n) *Lapidarium*.
 - o) *Copilăria de altădată, la țară*.
 - p) *150 de ani de diplomatie românească*.
 - q) *Imaginând Balcanii* (tur virtual).
 - r) *Basarabia 1812-1947*.
 - s) *Genio Helvetico*.

- t) *Arta prelucrării metalelor prețioase.*
 - u) *România – Spania. Relații diplomatice.*
 - v) *Portret în istorie.*
 - x) *Maria, regina.*
 - y) *Genio Gallico*
 - w) *P.C. – O istorie fascinantă.*
 - z) *Felix Terra – Istorie și artă ecleziastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea (tur virtual 2D și 3D) Accesibil din decembrie 2017.*
3. Proiectul *Capodopere 2019* (<http://www.capodopere2019.ro/>) (5,95 GB).
Site-ul valorifică prezentările unor piese excepționale, expuse în seria de expoziții *Exponatul lunii*. În acest moment, pe site sunt prezentate 44 capodopere.
În cadrul proiectului, la sfârșitul fiecărui an se publică un volum tipărit dedicat pieselor care au fost expuse în anul în curs.
 4. Proiectului *Oameni, locuri și comori* (<http://www.oamenisicomori.ro/>) (292,82 MB)
Proiectul este dedicat recuperării istoriei „secrete” a unora dintre cele mai importante descoperiri arheologice și piese istorice din colecțiile MNIR. Vizibilitatea proiectului a crescut foarte mult în urma încheierii unui parteneriat cu TVR pentru realizarea unui serial de 20 de episoade, cu același nume.
 5. Proiectul *Marele Război* (www.marelerazboi.ro) (6,11 GB).
Proiectul își propune să pună în valoare uriașa zestre documentară despre acest eveniment păstrată în colecția muzeului nostru și a cea a altor 30 de instituții partenere. Sunt prezentate 1300 imagini și documente. Din 2017 este accesibil turul virtual 2D și 3D al expoziției *România în Marele Război*.
 6. Proiectul *Comunismul în România* (<http://www.comunismulinromania.ro/>) (58,74 GB).
Proiectul prezintă imagini și texte oficiale de epocă, datând din perioada 1945-1989, păstrate în Fototeca Istorică a MNIR. Sunt prezentate peste 6.000 de imagini; 40 articole, studii și documente.
 7. Proiectul *Galeria portretelor* (<http://galeriaportretelor.ro/>) (3,31 GB).
Își propune să valorifice uriașul fond imagistic păstrat în colecțiile instituției reprezentând atât personalități istorice de prim rang, cât și persoane mai puțin importante, despre care avem informații biografice. Pe acest site sunt prezentate 600 de portrete istorice, dintr-o viitoare *Galerie națională virtuală de portrete istorice*.
 8. Proiectul *3D – Icons* (<http://3dicons.mnir.ro/>).
Reprezintă o arhivă 3D cuprinzând piese de mare valoare din patrimoniul muzeului și modelul 3D a Sanctuarului dacic de la Sarmizegetusa Regia și a catedralei romano-catolice Sf. Mihail de la Alba Iulia. Modelele sunt accesibile în Biblioteca Europeană (www.europeana.eu).
 9. Proiectul *Prin industrie, pentru țară* (<https://expo1921.mnir.ro/ro/>) Valorifică fondul documentar legat de Expoziția și Târgul de Mostre a Industriei Românești din 1921, prima manifestare economică națională a României Mari.
 10. Proiectul Arhiva Documentară Octavian Iliescu (<https://www.numismatica.octavianiliescu.ro/>).

Lansat în 2017, își propune să facă accesibilă cercetătorilor și publicului larg arhiva științifică și personală donate MNIR de către marele numismat român Octavian Iliescu (1919-2009).

Dăm în continuare situația statistică a vizitării acestor site-uri în cursul anului 2017:

IMAGO ROMANIAE - **35.391 vizitatori unici**

MUZEUL VIRTUAL - **34.374 vizitatori unici**

CAPODOPERE 2019 - **34.916 vizitatori unici**

OAMENI, LOCURI ȘI COMORI - **22.169 vizitatori unici**

MARELE RĂZBOI - **38.903 vizitatori unici**

COMUNISMUL ÎN ROMÂNIA - **146.444 vizitatori unici**

GALERIA PORTETELOR - **35.979 vizitatori unici**

ARHIVA DOCUMENTARĂ OCTAVIAN ILIESCU - **8.127 vizitatori unici** (în trei luni!)

Situl Mnir.ro - **80.954 vizitatori unici**

Utilitatea, accesibilitatea și dinamismul proiectelor de expoziții și prezentări digitale ale colecțiilor este ilustrat de faptul că în 2017, numărul anual al vizitatorilor unici a ajuns la **437.257** vizitatori unici virtuali, numărul acestora depășind de aproape două ori pe cel al vizitatorilor reali de la toate expozițiile organizate de MNIR la sediul său sau al partenerilor din țară și străinătate (**235.970**).

În ciuda importanței și accesibilității formei digitale de prezentare a patrimoniului instituției, datorită resurselor umane și financiare reduse pe care le putem alocă siturilor MNIR, acestea nu pot fi dezvoltate și diversificate la scara la care ar fi normal să o facem.

Datele despre celelalte programe și proiecte de digitalizare a patrimoniului, destinate, în primul rând, evidenței și protejării acestuia vor fi prezentate la capitolul special dedicat acestui subiect din raportul de management. La fel se va proceda și cu numărul de vizitatori unici ai proiectelor expoziționale virtuale.

g) Proiecte AFCN:

În 2017, MNIR a participat la concursurile pentru finanțare AFCN și două proiecte propuse de specialiștii noștri, destinate să pună în valoare științific și expozițional patrimoniul gestionat de instituție au fost acceptate. Primul se referă la capodopere din patrimoniul ecleziastic ortodox românesc din secolele XV-XVIII, *Ctitori, donatori și meșteri anonimi. Artă religioasă medievală în spațiul românesc ortodox*, finalizat printr-o expoziție și un catalog.

Cel de al doilea proiect al MNIR finanțat de AFCN și-a propus să valorifice din punct de vedere științific și editorial arhiva Octavian Iliescu, cel mai mare numismat român al secolului al XX-lea, donată muzeului. Proiectul *Arhiva Documentară Octavian Iliescu* s-a finalizat prin crearea unui site special destinat prezentării uriașei opere științifice a lui Octavian Iliescu și documentelor inedite legate de viața și creația savantului. Deși deschis doar de câteva luni, site-ul a fost deja accesat de peste 8.000 utilizatori.

h) Proiecte de cercetare științifică:

Se cuvine remarcată componenta de cercetare teoretică desfășurată de specialiști ai MNIR în cadrul proiectelor naționale cu finanțare, preponderent, extrabugetară. Majoritatea s-au încheiat în 2017.

1. *COLLAGE (PNII 224/2012) – Sistem inteligent pentru analiza și diagnoza obiectelor de patrimoniu pe bază de colagen* Proiectul își propune elaborarea unui sistem automat de măsurare „imageMHT” pentru detectarea activității de contracție a fibrelor de colagen (imageMHT) constituit prin integrarea unei noi micro-plăcuțe cu încălzire programată și a unui software original pentru procesarea imaginilor.
2. *Modele de co-evoluție între om și mediu în zona umedă a Bălții Ialomiței* Acest proiect își propune să definească specificul comunităților umane în strânsă legătură cu mediul natural.
3. *Tehnologie interdisciplinară de investigare a patrimoniului arheologic. Studiu de caz: Tronsonul premontan al Limes Transalutani* Proiectul de cercetare are drept obiective esențiale următoarele: definirea unei tehnologii de diagnostic arheologic moderne, expeditivă și puțin costisitoare, pentru obiective de mari dimensiuni, de tip liniar (precum o autostradă sau o conductă); cartarea cât mai completă a *Limes Transalutani* (forturi, turnuri, drumuri, etc.) și evaluarea stării de conservare a monumentelor, la sud de râul Argeș.
4. *CERES. Centru pentru valorizarea proiectelor culturale-științifice în arheologie* Obiectivul principal al proiectului este realizarea unui centru de valorificare culturală și științifică sub forma unui sistem cibernetice pentru o abordare trans disciplinară, pentru explorarea și exploatarea inteligentă a resurselor culturale; generarea a numeroase contribuții (feedback) și promovarea cunoașterii – „produs” replicabil și sustenabil.
5. *Platformă pilot de valorizare transdisciplinară prin baze de date relaționate (PILOT)* (cod PN-II-PT-PCCA-2013-4-1022), finanțat de UEFSDCI și coordonat de Institutul Național de Optoelectronică (INOE). Platforma de valorizare transdisciplinară dezvoltată în cadrul proiectului PILOT este concepută și structurată global, cu nivele de vizualizare și acces limitat, necesitând o planificare strictă a modului de relaționare a datelor.
6. Programul Național „Limes” Este finanțat din bugetul MCIN - este un program multianual (2016-2020) de cercetare și de valorificare a rezultatelor cercetării în vederea realizării documentației necesare pentru clasarea ca monument istoric și înscrierea pe Lista Tentativă a Patrimoniului Mondial-UNESCO a obiectivelor de patrimoniu cultural imobil ce au alcătuit frontiera Imperiului Roman pe teritoriul României, cf. OMC 2812/27.11.2014.

i) Conferințe și simpozioane naționale și internaționale organizate de MNIR:

1. MNIR 45 – consacrată celei de a 45 aniversări de la deschiderea muzeului și analizei drumul străbătut de instituție și viitorului ei (8-12 mai 2017).
2. Sesiunea națională de rapoarte de arheologie (24-27 mai 2017), organizată în parteneriat cu Muzeul Municipiului București.
3. Simpozionul Științific Internațional *Centenarul Revoluției Ruse* (31 octombrie 2017) Organizată în colaborare cu Centrul Cultural Rus și Institutul pentru Studiarea Totalitarismului.
4. Conferința *Colecții numismatice. Digitizarea bunurilor de patrimoniu* (10 noiembrie 2017), organizată în colaborare cu Societatea Numismatică Română și Institutul Național al Patrimoniului.

j) Programe de educație muzeală:

Managementul instituției a urmărit diversificarea publicului cărora se adresau aceste programe, respectiv, pre-școlarilor, elevilor din ciclul gimnazial și liceal.

1. Atelierul educațional *Dacii și romanii* care valorifică expoziția permanentă Copia Columnei lui Traian; ateliere: 6, Participanți: 125, Venit obținut: 2.500 lei
2. Atelierul educațional *Micii orfevrieri* care valorifică expoziția permanentă Tezaurul Istoric; ateliere: 15 (din care 6 gratuite), Participanți: 257, Venit obținut: 3.180 lei
3. Atelierul educațional *Heraldica pe înțelesul copiilor*, ateliere: 9 (din care 1 gratuit), Participanți: 165 elevi, Venit obținut: 3.300 lei
4. Atelierul educațional *Micul arheolog* care valorifică patrimoniul arheologic; ateliere: 4 (din care 1 gratuit), Participanți: 66, Venit obținut: 1.080 lei
5. Atelierul educațional *Regalitatea în România* care valorifică colecțiile muzeului; ateliere: 1, Participanți: 13, Venit obținut: 260 lei
6. Atelierul educațional *Moneda. Istorie și pasiune* (atelier-pilot) care valorifică patrimoniul numismatic; ateliere: 2, Participanți: 60, gratuit
7. Atelierul educațional *Micul filatelist* (atelier-pilot) care valorifică patrimoniul filatelic; ateliere: 1 Participanți: 16 elevi, Venit obținut: 320 lei
8. Atelier educațional având ca tematică *Sărbătorile Pascale* (ateliere caritabile), oferite elevilor de la școlile din cartierul Ferentari, prin parteneriatul cu ONG-ul *Policy Center for Roma and Minorities*, ateliere: 2, Participanți: 31, Venit obținut: gratuit
9. Atelierul educațional *Simboluri ale strămoșilor noștri* care valorifică expozițiile permanente Copia Columnei lui Traian și Tezaurul Istoric; ateliere: 25 (din care 4 gratuite), Participanți: 595, Venit obținut: 10.340 lei
10. Atelierul educațional *România în Marele Război - viața în tranșee* dedicat expoziției temporare *România în Marele Război*, ateliere: 37 (din care 2 gratuite), Participanți: 802 elevi, Venit obținut: 16.040 lei
11. Atelierul de bandă desenată *Legendele dacilor* (colaborare externă cu desenatorul Mihai Grăjdeanu), ateliere: 5, Participanți: 21 elevi, Venit obținut: 210 lei.

Alte activități educaționale (5 ateliere, din care 2 gratuite, 152 participanți):

12. atelier experimental *Mărțișoare 3D la MNIR* (colaborare externă cu Micro 3D Techlab; participarea s-a realizat în baza biletului de vizitare) – 25 participanți
13. atelier experimental 3D - *Eggbots istorice*, organizat cu ocazia sărbătorilor pascale (colaborare externă cu Micro 3D Techlab; participarea s-a realizat în baza biletului de vizitare) - 25 participanți
14. atelier experimental 3D - *Crucea Comemorativă a Primului Război Mondial* (colaborare externă cu Micro 3D Techlab; participarea s-a realizat în baza biletului de vizitare) – 70 participanți
15. ateliere *MNIR 45- Povestea Gânditorului* (colaborare externă cu Micro 3D Techlab; participare gratuită) – 32 participanți

Diverse activități care se încadrează în sfera educațională, pentru public specific:

1. Găzduirea concursului *ARTfel de Istorie* organizat de Genesis Collegiate (participarea s-a realizat în baza biletului de vizitare)
2. Susținerea prezentării anuale despre istoricul instituției și obiectivele sale pentru un grup de 84 studenți de la Facultatea de Management și Administrație Publică, specializarea Resurse Umane.

3. Gestionarea practicii de specialitate a studenților Facultății de Istorie din cadrul Universității București și ai Universității Creștine Dimitrie Cantemir, în perioada 3-14 iulie.

În 2017 a început colaborarea dintre MNIR și Penitenciarul Jilava pentru reinsertia tinerilor încarcerați prin vizite la muzeu și activități creatoare.

Pentru fidelizarea beneficiarilor serviciilor de educație muzeală, MNIR a încheiat în 2017 un număr de 16 parteneriate educaționale cu următoarele școli gimnaziale, licee, facultăți și ONG: Palatul Național al Copiilor, Școala Gimnazială „Șerban Vodă” din București, Școala Centrală din București, Genesis Collegiate, Liceul de Coregrafie „Floria Capsali”, Liceul Teoretic „Școala MEA”, Școala Gimnazială „Petre Ispirescu”, Școala Gimnazială Specială nr. 8, Facultatea de Istorie - Universitatea București, Facultatea de Istorie - Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”, Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului, Sector 4, Școala Gimnazială Metropolitană ARC, Fundația Policy Center for Roma and Minorities, Școala Gimnazială „Grigorie Ghica Voievod”, Asociația „Mioritics”, Școala Gimnazială nr. 54, Școala „Discovery”.

k) Noaptea Muzeelor, Școala altfel, și Zilele porților deschise pe șantierul arheologic al MNIR:

MNIR este un participant tradițional la cea mai importantă manifestare a muzeelor din România. Pe lângă vizitarea expozițiilor permanente și temporare, publicului venit în vizită cu ocazia Noptii Muzeelor îi oferim o selecție bogată de evenimente culturale – ateliere pentru copii, concerte, reprezentări teatrale.

MNIR este unul dintre cele mai vizitate muzee cu acest prilej, primind într-o noapte între 10 și 20% din numărul de vizitatori anuali! Pregătirea pentru primirea masivă a publicului, într-un interval de timp limitat de opt-nouă ore (în mod obișnuit, la noi programul acestui eveniment debutează la orele 17:00 și se încheie la orele 02:00), prilejuiește nu numai elaborarea unor minuțioase planuri, la care participă și Jandarmeria și personalul ISU, dar și exersarea coordonării tuturor participanților la organizarea evenimentului – de la muzeografi, la personalul tehnic și administrativ, de la jandarmi și angajații ISU, la voluntari. Toate acestea fac ca gestionarea organizării Noptii Muzeelor să semene, tot mai mult, cu o intervenție într-o situație de urgență.

Datorită situației de avarie în care se află sediul MNIR din anii 2002, gestionarea factorilor de risc care trebuie luați în considerație și urmărirea aplicării măsurilor care se adoptă ridică probleme tot mai complicate de gestionat în fața echipei de conducere a instituției. Cred că după tragedia de la Clubul Colectiv, din toamna anului 2015, se impune reanalizarea modului cum se va desfășura Noaptea Muzeelor, pentru că, în mod cert, s-a ajuns la o expunere mult prea mare a capacității de primire a spațiilor muzeale, a celei tehnice a instalațiilor și a posibilității reale a personalului de a controla mase mari de oameni, înghesuți cu miile, într-un spațiu proiectat să primească doar câteva sute de vizitatori pe zi.

Numărul vizitatorilor care au ales MNIR ca loc de petrecere a Noptii Muzeelor în anul 2017 a fost de 4.000. Reducerea numărului de vizitatori față de anii se datorează faptului că situația tehnică a clădirii s-a degradat tot mai mult, în ultimii ani, ceea ce ne-a obligat să renunțăm la accesul publicului pe intrarea principală, dinspre Calea Victoriei și să-l dirijăm prin curtea interioară (dinspre str. Poștei). Tot din acest motiv, s-au impus și restricții asupra dimensiunii grupurilor care intrau (redușe la 50 persoane), deoarece spațiul vizitabil se reducea numai la zona Lapidarium-ului și expoziției permanente a Tezaurului Istoric (cca 2.000 m², din care 50% este ocupat de vitrine sau expozate masive, expuse liber). Am oferit, în schimb, un program

cultural mult mai consistent cu fiecare an, în care muzeul să fie actor, și nu doar decor.

Scoala altfel. Să știi mai mult, să fii mai bun, este după *Noaptea muzeelor*, evenimentul educațional și social cel mai important din viața muzeelor românești. Timp de o săptămână instituțiile muzeale sunt vizitate de mii de școlari. MNIR participă la acest eveniment din 2012, oferind, pe lângă vizite ghidate și programe speciale, derulate în ateliere specializate. Fapt foarte important, pe lângă elevi ai școlilor din București, cu ocazia *Școlii altfel*, MNIR este vizitat și de grupuri de elevi din provincie.

În 2017 evenimentul s-a desfășurat în două etape - 27 – 31 martie și 23 - 27 octombrie 2017, MNIR fiind vizitat cu acest prilej de **560** elevi, învățători, profesori și părinți.

În 2017, în cursul lunilor august și septembrie, s-au organizează *Zilele porților deschise* pe șantierele arheologice ale MNIR, prilej cu care pentru localnici și turiști în trecere se organizează tururi ghidate ale săpăturilor în curs. Asemenea evenimente s-au pe șantierele de la Sultana-Malu Roșu (jud. Călărași), Mălăiești (jud. Prahova) și Micia (jud. Hunedoara).

I) Activitatea editorială:

În perioada acoperită de contractul de management supus evaluării, MNIR a editat **16** volume de publicații de specialitate. Cele mai multe dintre ele, **8** în număr, sunt cataloage de expoziție. Această proporție ridicată se explică prin faptul că, prin proiectul de management pe care l-am propus, s-a dorit ca MNIR să se alinieze la practica normală a marilor muzee, aceea ca toate expozițiile de amploare mare și medie organizate de MNIR să fie însoțite de un catalog, cât mai cuprinzător. Un alt deziderat era acela ca textele să fie redactate în română și o limbă de circulație internațională.

Un alt obiectiv al programului de management l-a constituit publicarea cataloagelor de colecții. În acest sens, în 2017 s-au publicat cataloage ale tezaurelor de monede bizantine, ale colecției de ordine și decorații britanice, de unelte și accesorii geto-dacice, o ediție anastatică a *Tetraevangheliarului lui Spiridon de la Putna* (1502) și al cahlelor și ceramicii arhitecturale păstrate în patrimoniul MNIR.

Pe o poziție care îmbină funcția de catalog de expoziție, cu cel de catalog de colecție sunt volumele care fac parte din proiectele *Imago Romaniae* și *Capodopere 2019*, care reunesc piese prezentate pe site-uri respective și în ciclul de expoziții *Exponatul lunii*.

MNIR și-a propus să editeze, pe măsura resurselor disponibile, și volume de autor realizate de membrii instituției, în cadrul activității de cercetare științifică.

Tot o formă de publicare sistematică a colecțiilor o constituie site-urile noastre *Imago Romaniae* (cu peste 10.000 de imagini de cărți poștale de epocă, fotografii istorice, gravuri, litografii, hărți și planuri), *Marele Război* (cu peste 1300 de documente prezentate), *Muzeul Virtual*, *Comunismul în România*, *Oameni*, *Locuri și comori*, *Galeria de portrete*, *3D – Icons*.

Pe lângă editarea cataloagelor de expoziție și colecție, MNIR a continuat publicarea volumelor periodice sale deja consacrate: *Muzeul Național*, *Cercetări Arheologice* și *Cercetări Numismatice*, care reunesc studii și articole științifice de un înalt standard, destul de frecvent redactate în limbi de circulație internațională.

Publicațiile editate de MNIR în 2017 se remarcă nu numai prin calitatea și accesibilitatea informațiilor, dar și prin aspectul graficii și execuției tipografice, putând să concureze, sub acest aspect, cu multe dintre producțiile muzeelor importante din Europa. În plus, în politica editorială am urmărit să le facem accesibile publicului larg

printr-un preț cât mai rezonabil, dar și prin posibilitatea de a fi cumpărate nu numai de la standul MNIR sau ale muzeelor partenere, dar și de platforma Magazinului virtual al instituției.

MNIR este implicat în operațiuni de schimburi de publicații cu muzee, institute de cercetare și universități din țară și străinătate.

Dau în continuare lista publicațiile pe hârtie editate de MNIR în 2017:

1. *Sarmizegetusa – Începuturile Daciei romane (volum bilingv).*
2. *Independența României – 1877-2017.*
3. *Ștefan cel Mare – Din istorie în veșnicie.*
4. *Aurul și argintul antic al României – A Ősi arany-és ezüstkések Romániából.*
5. *Aurul și argintul antic al României.*
6. *Mărăști – Mărășești – Oituz – 100.*
7. *Ctitori, donatori și meșteri anonimi – Arta religioasă în spațiul românesc ortodox.*
8. *Rusia 1917 – Din primăvară până în toamnă. Centenarul revoluției ruse – Rossija 1917 – Ot vesny do oseni. Stoletie ruskij revolucii – Russia 1917 – From spring to autumn. Centennial of the Russian revolution.*
9. *Felix Terra Istorie și artă eclesiastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea – Történelem és egyházművészet a Nagyváradai Római Katolikus Egyhármegyében.*
10. *Biserici și mănăstiri din România (volum bilingv – în limbile română și engleză din seria Imago Romaniae).*
11. *Capodopere din colecția Muzeului Național de Istorie a României 2017 (volum bilingv – română și engleză).*
12. *Tezaure monetare bizantine din colecția Muzeului Național de Istorie a României, vol. I, De la Anastasius I la Constantinus al IV-lea (491-685), (seria Patrimonium), autor Ernest Oberländer-Târnoveanu (volum bilingv – în limbile română și engleză).*
13. *Unelte și accesorii geto-dacice din patrimoniul Muzeului Național de Istorie a României (seria Patrimonium), autori Cătălin Borangic și Alexandru Bădescu.*
14. *Glorie și artă, vol. I, Medalii și decorații britanice din colecția Muzeului Național de Istorie a României (seria Patrimonium), autor Manuela Ion.*
15. *Tetравангhelul Ieromonahului Spiridon caligrafiat și miniat la Mănăstirea Putna în 1502 din porunca lui Ștefan cel Mare (ediție anastatică, editor Ginel Lazăr).*
16. *Catalogul cahlelor și ceramicii decorative din patrimoniul Muzeului Național de Istorie a României, autor Andra Samson.*
17. *Anuarul „Muzeul Național”, volumul XXVIII.*
18. *Cercetări Numismatice, volumul XIX-XX.*
19. *Cercetări Arheologice, volumul XXII.*

Pe lângă aceste publicații, în 2017, MNIR a editat mai multe seturi de cărți poștale cu reproduceri ale unor piese importante din patrimoniul său, pliante, afișe, fly-ere și alte materiale necesare popularizării expozițiilor și colecțiilor.

m) Evenimente culturale găzduite de MNIR:

MNIR s-a manifestat în continuare ca un spațiu cultural viu, dinamic, deschis spre dialog al creatorilor, ca un loc de experimentare și afirmare al tinerilor artiști. În cursul anului 2017 au avut loc **41** evenimente culturale la sediul MNIR – vernisaje, concerte, proiecții de filme (inclusiv o premieră națională), spectacole de teatru, lansări de carte, conferințe științifice și dezbateri publice, conferințe de presă, la care au reunit **6.483** participanți.

În 2017, muzeul a găzduit două concerte ale maestrului Nicolae Voiculeț și formației sale, transmise în direct, organizate cu prilejul zilei de 24 ianuarie și în ajunul Crăciunului. Tot în decembrie am organizat un concert al baritonului Constantin Doppler. Vernisajul expoziției *Felix terra – Istorie și artă ecleziastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea* a prilejuit un superb concert al formației *Barockerii*, care a dat un plus de fast și măreție evenimentului.

A continuat, deja, tradiționala conlucrare cu Colegiul Național Dinu Lipatti (cu care avem un parteneriat pe termen lung), care a susținut mai multe recitaluri în spațiul Sălii Columnei lui Traian, un spațiu cu calități acustice și simbolice excepționale.

Între artiștii care au concertat la MNIR în 2017 au fost și tineri de la Avenor College și Music Academy.

De un succes deosebit s-a bucurat spectacolul de teatru experimental *Hamlet și noi*, un spectacol laborator al Antoanetei Cojocar, după piesa lui William Shakespeare, care a avut ca decor tot spațiul Copiei Columnei lui Traian și al Lapidarium-ului.

MNIR a găzduit în 2017 cinci proiecții de film, între care premiera filmului *The hunt for Transylvanian Gold* al lui Dan Dimăncescu, consacrat epopeei recuperării brățărilor dacice regale de aur, în care specialiști din instituție au conlucrat timp de zece ani cu autoritățile judiciare românești și străine (reluat la cererea publicului în luna mai). De asemenea au fost proiectate filmele *Inaugurarea din 8 mai 1972*, reportaje și documentare, având ca subiect deschiderea Muzeului Național de Istorie al Republicii Socialiste România, realizate în epocă de Televiziunea Română, filmele documentare realizate de studenții UNATC în cadrul proiectului *MNIR - Expozițiile și oamenii* și *Colina 789: ultima redută* al lui Nicholas Dimăncescu.

Au avut loc trei lansări de carte – Ioana Fedorov-Câdea, *Tipar pentru creștinii arabi: Antim Ivireanu, Atanasie Dabbas și Silvestru al Antiohiei* (în parteneriat cu Editura Istros a Muzeului Brăilei), *Originea lumii* (Ed. Corint, 2017), al poetei albaneze Rita Petro (în parteneriat cu As. Liga Albanezilor din România) și Dimitri Dimăncescu, *Călător fără hartă. Memoriile lui Dimitri D. Dimăncescu*.

Unul dintre cele mai importante evenimente ale anului 2017 a fost săptămâna MNIR – *MNIR45*, care s-a desfășurat între 8-12 mai, care a reunit conferințe științifice, vernisaje de expoziții, dezbateri publice, concerte, proiecții de film.

La capitolul dezbateri publice aș dori să menționez savuroasele discuții despre *Istorie și identitate gastronomică națională*, la care au luat parte, printre alții, domnul Andrei Pleșu și doamna Constanța Ghițulescu.

Între conferințele de presă organizate de MNIR în 2017 se cuvine să o amintesc pe cea consacrată recuperării brățării dacice de aur de la Optași (jud. Olt), o piesă arheologică unică, în care experții de la instituția noastră au conlucrat cu Parchetul General de pe lângă Înalta Curte de Casație și Justiție și IGPR.

n) Colaborarea cu alte muzee, colecții publice alte instituții, diseminarea bunelor practici profesionale în domeniul muzeografiei și protecției patrimoniului:

În 2017, MNIR a continuat și politica de colaborare cu alte instituții publice de cultură în vederea organizării în comun a unor evenimente culturale majore. Principalii noștri parteneri au fost MNIT, MNBrukenthal, MNAR, MBucovinei, CMCurtea Domnească, CMNMoldova, MLiteraturii, MMB, MINAC, CMNeamț, MJIMureș, MJIPrahova, MNSecuiesc, MCDR, MNAC, MȚării Crișurilor, MBanatului, MJSatu Mare, MJArgeș, MJTeoharie Antonescu, MJITeleorman, MJIPaul Păltânea, MCivilizației Gumelnița, MOltenei, MJIBuzău, MJIIulian Antonescu, MJİȘtefan cel Mare, M Vasile Pârvan, MBrăilei Carol I, MDunăria de Jos; TNB, CJSuceava, Primăria

Municipiului Iași, Primăria Municipiului Tg. Jiu, Episcopia Romano-Catolică de Oradea, Arhiepiscopia Armeană, Biserica Evanghelică.

Anul acesta, MNIR a pus bazele unor parteneriate extrem de utile cu Muzeul Național de Arheologie din Lisabona, Muzeul Deri din Debrecen și a semnat un parteneriat cu Muzeul Național de Istorie al Republicii Belarus, din Minsk. În 2017, au fost purtate discuții cu Muzeul Național de Istorie a Moldovei din Chișinău și Arhivele Naționale ale Republicii Moldova, precum și cu Muzeul Național de Arheologie din Madrid.

Foarte fructuoase au fost colaborările cu ICR, precum și cu filialele sale de la Lisabona, Madrid, Bruxelles, precum și cu ambasadele României din Ungaria, Portugalia și Olanda.

MNIR joacă un rol important în diseminarea bunelor practici profesionale în rândul muzeografilor, restauratorilor și conservatorilor din România. Depozitele și laboratoarele sale au fost vizitate de 60 de cursanți ai cursurilor de formare și perfecționare organizate de INCFC.

MNIR cooperează îndeaproape cu Parchetul de pe Înalta Curte de Justiție și Casație, cu Parchetul de pe lângă Curtea de Apel Alba Iulia și IGPR în eforturile de a combate traficul ilicit de bunuri culturale și recuperarea patrimoniului românesc exportat ilegal.

Instituția noastră a fost vizitată de numeroase personalități politice și culturale străine în 2017, între care Primul Ministru al Japoniei, E.S. Shinzo Abe, Președintele Curții Europene de Justiție, miniștri ai afacerilor externe și ai culturii.

B) 1 adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității:

Întreaga activitate a MNIR are în vedere principalele obiective înscrise în *Strategia pentru Cultură și Patrimoniu Cultural 2016-2020*, elaborată de MCIN.

Una dintre axele esențiale din acest document programatic care își găsește o reflectare plenară în programul managerial este valorificarea resurselor culturale ale patrimoniului instituției. Scopul manifest al ofertei culturale a MNIR, atât în 2017, cât și în anii următori vizează dezvoltarea publicului prin cultură, diversificarea ofertei care să țină seama de interesul particular al diverselor categorii de beneficiari, inclusiv al publicului din spațiul digital (virtual).

MNIR este puternic angajat în creșterea prezenței operatorilor culturali români la nivel internațional, promovând constant și la înalte standarde profesionale valorile culturale ale țării.

MNIR a fost activ implicat în pregătirea Sezonului Cultural Româno-Francez, a participării României la Festivalul Europalia de la Bruxelles (2019) și a Programului Centenar, obiective majore asumate de MCIN.

Vom ilustra, cu câteva exemple, adecvarea activității profesionale a MNIR în 2017, la principiile enunțate.

Condiționalitățile impuse de gradul inadecvat al funcționalității celei mai mari părți a clădirii în care se află sediul MNIR, respectiv, faptului că aceasta nu mai corespunde necesităților unui muzeu, ne-au impus un management adecvat misiunii și strategiei de realizare a obiectivelor asumate prin contractul de management.

Dacă ținem seama de numărul mare, calitatea și diversitatea tematicilor expozițiilor realizate la sediul propriu și la cel al instituțiilor partenere din țară și străinătate, dacă ținem seama de numărul mare și originalitatea proiectelor expoziționale virtuale realizate în 2017, dacă ținem seama de numărul beneficiarilor programelor și proiectelor muzeografice materializate, atunci putem spune că am adecvat, în mare măsură, activitatea managerială la realitățile funcționale ale instituției, misiunii ei și resurselor disponibile.

În perioada analizată, MNIR a vernisat **15** expoziții cu obiecte bi și tridimensionale la sediul său, ceea ce reprezintă o medie de 2,41 vernisaje/lună. Aceste cifre scot în evidență intensitatea angajării profesionale a acelor membri ai MNIR care au participat la realizarea expozițiilor, dintre care unele pot fi definite ca fiind posibile de organizat, doar odată la câteva decenii. În această categorie aş menționa: *Felix Terra – Istorie și artă ecleziastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea, Mărăști – Mărășești – Oituz, Sarmizegetusa – Începuturile Daciei romane.*

Expozițiile deschise de MNIR la sediul său, în 2017, au fost văzute de **51.876 vizitatori**, dintre care **40.541 vizitatori** cu plată. Indicele de ocupare a spațiilor expoziționale care mai sunt, încă, disponibile în sediul MNIR a fost de 100%.

Dincolo de caracterul foarte intensiv al programului expozițional desfășurat la sediul MNIR, pus în operă prin contractul de management, o altă direcție majoră a acestui mandat a fost organizarea de evenimente expoziționale la sediul unor instituții partenere din țară și străinătate. În acest sens, în 2017 au fost vernisate **15 expoziții** organizate de MNIR la muzee din țară sau străinătate, sau la sediul unor instituții care nu fac parte din sistemul muzeal, din București sau străinătate. Aceasta înseamnă o medie de 1,16 vernisaje/lună. Ca și în cazul unor mari expoziții vernisate la București, o serie de expoziții deschise în țară sau străinătate, cum ar fi: *Aurul și argintul antic al României, Ștefan cel Mare Din istorie în veșnicie și Aurul antic. De la Marea Neagră la Oceanul Atlantic* vor constitui adevărate repere în activitatea muzeografiei românești pe plan intern și internațional. Aceste expoziții au fost vizitate, până la redactarea acestui raport, de peste **184.094 persoane**. Prin reflectarea lor în presa națională și locală, precum și în cea străină, impactul acestor manifestări organizate de MNIR în afara sediului său este cu mult mai mare decât ar rezulta din contabilizarea strictă a cifrelor, contribuind, decisiv, la afirmarea noului *brand* al MNIR ca o instituție de importanță și relevanță națională, ca un promotor activ al cooperării culturale internaționale și a unei imagini pozitive a României și zestrei ei istorice.

Per ansamblu, în anul 2017, manifestările expoziționale organizate de MNIR la sediul său sau la cel al instituțiilor partenere din țară și străinătate se ridică la **235.970 persoane**.

Prezența dinamică a MNIR în mediul virtual, în anul 2017, constituie cel de al treilea pilon prin care mandatul managerial pe care mi l-am asumat a încercat să se adecveze tot mai bine la obiectivul largirii accesului publicului la activitățile și patrimoniul instituției și, pe această cale, la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității. Cele 9 mari proiecte de valorificare digitală a patrimoniului MNIR, lansate și dezvoltate în anii 2012-2017, oferă navigatorilor în mediul virtual un acces nu numai la bogăția și diversitatea colecțiilor instituției, dar și a la expozițiile realizate, dar care s-au închis deja, indiferent de locul unde domiciliază.

Cu un număr de **vizitatori unici de 437.257**, în doar trei ani de la inițierea lor, sprijinite corespunzător cu resurse umane și financiare constituie fereastra prin care activitatea MNIR și patrimoniul său vor rămâne vizibile publicului virtual de pretutindeni și în etapa în care instituția va fi închisă pentru marile lucrări de consolidare, restaurare și reamenajare a *noului MNIR*.

Incluzând în cifrele statistice ai beneficiarilor MNIR, din în 2017 și vizitatorii din mediul virtual, cifra tuturor celor care au avut acces la serviciile culturale ale instituției se ridică la 673.227 persoane.

Dacă ținem cont că accesul neîngrădit la cultură este un drept constituțional și că toate programele partidelor politice și a Guvernelor românești post-1989 au afirmat acest lucru, dacă luăm în considerație faptul că toate programele miniștrilor culturii au pus accentul pe extinderea cooperării culturale a României, atunci putem

considera că activitatea managerială la acest capitol a fost întrutotul adecvată „la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității”.

B) 2. orientarea activității profesionale către beneficiari:

Cele mai multe date privind această întrebare sunt deja incluse în prezentarea de la paragraful B. 1. Cei care cunosc activitatea MNIR în perioada de după 2010-2016, pot constata o schimbare radicală a paradigmei în care au fost reasezate obiectivele strategice ale instituției. Această orientare a continuat și s-a accentuat în 2017. Este vorba de o întoarcere cu fața spre public a MNIR, public care este atât finanțatorul și beneficiarul și, în ultimă instanță, și unica sursă legitimă de judecător a sensului existenței și menirii instituțiilor muzeale vii.

Activitățile legate de public, de la oferta de evenimente culturale, la modalitatea de prezentare a lor, ambientul spațiilor în care se desfășurau activitățile, comunicarea dintre MNIR, media și beneficiari, dar și maniera în care trebuiau să fie primiți și tratați vizitatorii au constituit una dintre schimbările solicitate/explicate/impuse colaboratorilor care veneau în contact, direct sau indirect cu publicul. Noțiunea de „public al nostru” a fost extinsă de la vizitatorii care intrau în muzeu, la cei care intrau în expozițiile organizate la sediile altor instituții, la cei care accesau site-urile MNIR, inclusiv la cei care ne adresau solicitări sau ne făceau observații sau sugestii. În noțiunea de beneficiari ai activităților culturale, științifice sau de coeziune socială întreprinse de MNIR au fost incluși și specialiștii din celelalte muzee, institute de cercetări, membrii ai unor ONG-uri.

Prin obiectivele programului de management pe care l-am aplicat și în noul mandat început în 2017, am urmărit câștigarea de către MNIR și fidelizarea unui segment cât mai mare din publicul care frecventează muzeele românești, de transformare a instituției într-un catalizator al energiilor colegilor de breaslă în vederea demarării unui proces de înnoire a muzeelor care să ofere o nouă viziune pentru public și o protecție mai eficientă a patrimoniului.

Managerul MNIR a avut numeroase contacte cu ambasadori acreditați în România, între care cei ai SUA, Germaniei, Franței, Marii Britanii, Japoniei, Sfântului Scaun, R. Moldova, Rusiei, Austriei, Poloniei, Cehiei, Slovaciei, Croației, R. Belarus și Turkmenistanului, dar și cu directorii centrelor culturale ale Franței, Italiei, Poloniei și Austriei, în care s-a discutat despre posibilitatea organizării unor evenimente culturale majore de către instituția noastră în țările respective, în special în contextul Centenarului desăvârșirii Unității Naționale a României și a Președinției românești a Comisiei Europene.

S-au realizat parteneriate cu CJ Suceava și cu primăria din Tg. Jiu, ca și cu numeroase muzee din țară și R. Moldova pentru organizarea în comun a unor evenimente culturale majore.

B) 3. analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse:

Rezultatul politicii intense de comunicare în spațiul public românesc, în ceea ce privește situația reală a MNIR, poate fi considerată ca fiind una de succes. Media și prin ea, opinia publică au fost informate despre starea clădirii în care funcționează MNIR și rezultatele concursului internațional de soluții de arhitectură *Noul MNIR*.

Un alt obiectiv major, acela de consolidare a imaginii publice a instituției, de creare a unui nou brand MNIR, ca o instituție dinamică, deschisă spre public, inovatoare a fost, în mare măsură, realizat și el. Politica ambițioasă de impunere a MNIR pe piața de oferte expoziționale a dat roade nu numai la nivelul Capitalei, de unde provenea, în mod tradițional, contingentul cel mai important al vizitatorilor săi, dar și în provincie, unde instituția a prezentat expoziții de mare amploare, cu piese

excepționale din patrimoniul național al României, fapt fără precedent în analele muzeografiei românești.

Și în anul 2017, MNIR a reușit conceperea și punerea în practică a unui număr de mari evenimente expoziționale, materializate printr-o largă cooperare cu muzeele din România, din toate regiunile istorice ale țării, dar și cu importante muzee străine din Portugalia, Ungaria și Italia. Prin succesul acestor proiecte, MNIR a devenit un factor de coagulare a eforturilor și resurselor muzeelor din România pentru realizarea unor demersuri culturale de amploare, care se pot constitui în adevărate cărți de vizită ale muzeografiei noastre contemporane.

O parte importantă a politicii de deschidere a MNIR spre societate, pe care a propus-o programul de management pentru în 2017, l-a reprezentat lansarea și dezvoltarea unor mari proiecte de expoziții virtuale. Creșterea explozivă a numărului de vizitatori unici de la **700** (la 31.12.2012) la **437.257** (în decembrie 2017), în numai circa cinci ani de funcționare, este un indiciu al uriașei disponibilități pentru cunoașterea patrimoniului MNIR pe Internet.

În ciuda situației economice destul de complicate din anul 2017, MNIR a avut o politică editorială activă, axată mai ales pe publicarea de cataloage de expoziție și de colecție, ca și a periodicelor sale tradiționale. Conținutul științific, calitatea grafică și faptul că multe au texte bilingve contribuie la consolidarea imaginii reînnoite a MNIR în comunitatea muzeală românească și străină și în rândul publicului.

Cea de a doua componentă majoră a programului managerial din 2017 privește îmbunătățirea condițiilor de păstrare și securitate a patrimoniului MNIR, ca și a evidenței acestuia. În acest scop, în 2017 au fost achiziționat și instalat mobilier pentru depozite în valoare de **155.187 lei**. De asemenea, a fost continuat procesul de ambalare a patrimoniului în vederea relocării sale în spații conforme și sigure, pe perioada când sediul MNIR va intra în lucrări de consolidare, restaurare și refuncționalizare muzeală. În acest sens s-au achiziționat ambalaje personalizate pentru depozitare și transport în valoare de **82.650 lei**, precum materiale necesare ambalării pieselor în valoare de **23.522 lei**.

Pentru activitatea laboratoarelor de restaurare, pentru dotare cu aparatură și ustensile, precum și pentru materiale și reactivi sau cheltuit **56.895 lei**.

Nu mai puțin consumatoare de timp și resurse au fost activitățile de mentinere în funcțiune sau aducere la conformitate a instalațiilor de forță, sistemului de climatizare, precum și de igienizare, deratizare și dezinsecție a spațiilor interioare ale MNIR, precum și a curții sale, de înlăturarea surselor de accidente grave pentru personal sau trecătorii de pe străzile adiacente pe care le pune acoperișul sediului MNIR. În 2017 au fost efectuate reparații ale acoperișului, ale centralei termice, ale rețelei de apă și canalizare, de climatizare, s-a instalat un sistem de degivrare pe fațada dinspre str. Poștei, precum și de semnalizare a căilor de evacuare în situații de urgență, operațiuni care au însumat **470.044 lei**.

Toate aceste acțiuni au fost parte a programul managerial menit să aducă MNIR într-o stare de funcționare mai aproape de normele specifice activităților muzeale și să-l pregătească pentru momentul în care vor trebui declanșate operațiunile de pregătire a relocării colecțiilor.

C) Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau de reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz:

1. măsuri de organizare internă:

1. O nouă reorganizare a MNIR a intervenit la sfârșitul anului 2014, în urma includerii fostului Muzeu Național Filatelic ca o secție a MNIR. Cu această ocazie, Regulamentul de organizare și funcționare și statul de funcții al MNIR au fost

modificate, fiind aprobate prin **OMC nr. 2614/12.09.2014**. În consecință, din 2014, instituția a funcționat cu un număr de **155** posturi, dintre care **14** posturi de conducere și **141** posturi de execuție.

În acest moment, MNIR funcționează cu un număr de **155** posturi și o structură organizatorică coordonată de **1** manager, **2** directori adjuncți, **1** contabil șef, **9** șefi de secție, **1** șef de serviciu, **1** șef de birou. Potrivit structurii organizatorice în vigoare, în structura MNIR mai activează și **10 secții și servicii** funcționale, după cum urmează: 1. Secția de Arheologie Pre și Protoistorică, Clasică, Medievală și Preventivă. 2. Secția de Istorie Medievală, Modernă și Contemporană. 3. Secția Cabinetul Numismatic și Tezaurul Istoric. 4. Muzeul Național Filatelic. 5. Secția Relații Publice. 6. Secția patrimoniu, 7. Investigații Fizica-Chimice și Biologice. 8. Laboratorul de Restaurare. 9. Serviciul Financiar-Contabil și Casierie. 10. Serviciul Tehnico-Administrativ, precum și **7** compartimente: 1. Juridic. 2. Secretariat. 3. Achiziții Publice. 4. Resurse Umane și Salarizare. 5. Audit Public Intern. 6. de Prevenire a Incendiilor și Protecție a Muncii. 7. Informatică (transformat din secție în compartiment).

De asemenea, în acord cu modificarea majoră obiectivelor prioritare ale MNIR în perioada 2017-2021, ca urmare a reluării procesului de consolidare, restaurare și refuncționalizare a viitorului MNIR, vom supune aprobării MCIN o nouă organigramă, un nou Regulament de organizare și funcționare și un nou stat de funcții ale instituției.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne:

În cursul anului 2017 au fost aprobate, în cadrul mecanismelor de control managerial intern un număr de **7** proceduri noi, în vederea reglementării desfășurării activităților specifice. Sistemul de control managerial intern al MNIR este conceput să permită conducerii să dispună de mijloacele adecvate pentru a coordona funcționarea instituției, atât pe ansamblul ei, cât și în cazul fiecărei activități sau operațiuni în parte, pentru realizarea obiectivelor din programul de management.

În 2017, după elaborarea și implementarea noilor proceduri, în cadrul MNIR sunt în vigoare 122 proceduri, dintre care 28 proceduri de sistem (PS), 5 coduri (C) și 94 proceduri operaționale (PO).

În aceeași perioadă au fost emise **266** decizii, dintre care **10** se referă la gestiunea și evidența patrimoniului.

3. sinteza activității organismelor colegiale de conducere:

În conformitate cu dispozițiile legale și ROF MNIR – aprobat prin OMC nr. 2617/12.09.2014, la nivelul instituției sunt organizate și funcționează două organisme colective menite să sprijine managerul în procesul de luare a deciziilor, și anume:

- Consiliul Administrativ, cu rol deliberativ;
- Consiliul Științific, cu rol consultativ.

În 2017, Consiliul de Administrație s-a întrunit de **11** ori. În principal, ședințele Consiliului Administrativ au fost dedicate dezbaterei următoarelor subiecte:

- aprobarea proiectelor anuale de buget, precum și a propunerilor, înaintate MCIN, privind rectificarea bugetului MNIR;
- aprobarea listei de achiziții publice;
- organizarea de expoziții și alte evenimente culturale majore și unor probleme legate de activitatea muzeografică;
- promovări, angajări, prelungiri de contracte, deplasări în străinătate pe termene mai lungi, concedii fără plată etc.;

- aplicarea reglementărilor legale nou intrate în vigoare;
- aprobării executării unor lucrări de reparații și amenajări.

În 2017 au fost necesare **38** delegări de competență de către managerul instituției, datorită unor deplasări în țară sau străinătate sau efectuării concediului de odihnă.

La sfârșitul anului 2017, MCIN a aprobat componența noului Consiliu Științific al MNIR compus din:

- Prof. dr. Ionel Căndea, membru corespondent al Academiei Române
- Conf. Dr. Ioana Feodorov-Căndea, Cercetător șt. I la Institutul de Studii Sud-Est Europene.
- Dr. Narcis Dorin Ion, Directorul general al Muzeului Național Peleş
- Dr. Emanuel Petac, Șeful Cabinetului Numismatica al Bibliotecii Academiei Române
- Dr. Ernest Oberländer-Târnoveanu, Directorul General al MNIR

4. dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sanționare):

Fluctuația personalului:

Organigrama de la 1.01.2017 cuprindea **155** posturi, din care **14** de conducere și **141** de execuție. Dintre acestea la sfârșitul anului 2017 erau ocupate – **129** posturi.

Încetări ale contractelor de muncă: **13** persoane, după cum urmează:

5 persoane prin pensionare

8 persoane prin demisie

Concursuri pentru ocuparea posturilor vacante: **9** posturi vacante scoase la concurs, toate de execuție, s-au finalizat prin angajarea a **9** persoane.

Evaluarea și promovarea personalului:

Evaluarea performanțelor profesionale individuale anuale pentru activitatea desfășurată în perioada 31.03.2015-1.04.2016 s-a făcut în perioada 1-30 aprilie 2017, conform *Regulamentului privind evaluarea performanțelor profesionale individuale ale personalului contractual din aparatul propriu al MCIN*, precum și din cadrul unităților care funcționează în subordinea ori în coordonarea acestuia, aprobat prin HG 286/2011. În această perioadă au fost evaluați toți salariații care au desfășurat activitate cel puțin 6 luni.

În urma analizei rezultatelor evaluării performanțelor profesionale individuale anuale, în anul 2017 - semestrul II, s-au stabilit un număr de **24** persoane întrunesc condițiile pentru a fi promovate, dintre care au promovat toate cele **24**.

În perioada de raportare 1.01.2017- 31.12.2017, managerul MNIR nu a putut aplica sancțiuni disciplinare salariaților, datorită faptului că în Comisia de Disciplină nu s-a realizat consensul necesar sancționării angajaților care au încălcat ROI.

În cursul anului 2017, un număr de **42** membri ai personalului MNIR au participat la stagii de perfecționare și cursuri de calificare.

5. măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri/refuncționalizare ale spațiilor:

Măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției:

Datorită marilor vulnerabilități pe care le prezenta activitatea de gestionare a patrimoniului la MNIR, una dintre prioritățile mandatului meu privește restructurarea și eficientizarea acestei funcții esențiale a oricărei instituții muzeale, aducerea acestei activități cât mai aproape de standardele europene. Activitatea de îmbunătățire a sistemului de evidență a patrimoniului a MNIR, ca și aceea de îmbogățire a acestuia fac obiectul programelor *Index* și *Patrimonium* din noul program de management.

Programul *Index* urmărește actualizarea și finalizarea evidenței gestionare și științifice a patrimoniului cultural mobil, îmbunătățirea funcționalității și fiabilității bazei de date a MNIR, realizarea unei baze de date pentru imagini, precum și a implementării unui protocol pentru păstrarea unor copii de siguranță ale bazelor de date la o instituție specializată. De asemenea, își propune să impulsioneze operațiuni de *clasarea* și *reevaluarea* a patrimoniului. În acest sens, în 2017, au fost alocați **20.000 lei** pentru analiza posibilităților de creștere a fiabilității bazei de date a MNIR, precum și **o sumă similară**, destinată proiectării bazei de date de imagini a MNIR.

Programul *Patrimonium* urmărește îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR prin cercetări arheologice, cercetări în arhive, colecții publice și private, în vederea realizării noii expoziții permanente și a expozițiilor temporare.

În 2017, au fost adoptate numeroase măsuri pentru reglementarea procesului de evidență al patrimoniului, a regimului circulației interne a bunurilor și a procedurilor privind împrumutul către terțe instituții, de îmbunătățire a condițiilor de conservare și a securității depozitelor, de creștere a patrimoniului prin achiziții, donații, de inventariere sistematică a descoperirilor rezultate din cercetările arheologice proprii, precum și din recuperarea unor bunuri sustrase din siturile arheologice și exportate ilegal.

Au fost digitizate **75.000** pagini de documente și manuscrise medievale din colecția MNIR, tipărituri vechi, hărți, presa datând de la sfârșitul secolului al XIX-lea și primul sfert al secolului al XX-lea, precum și o parte a fondului de fotografii istorice, precum și **100** piese arheologice și numismatice de valoare excepțională (scanate 2D), prin programul *Digi* (pentru care s-au alocat **240.000 lei**).

Au fost realizate **11.033** fotografii documentare ale unor piese arheologice, numismatice, obiecte medievale și moderne, în vederea completării documentelor de evidență.

A fost continuată acțiunea de organizare și mobilare a unor depozite, instalate în foste săli de expoziție și de asigurare a materialelor necesare ambalării pieselor. De asemenea, au fost luate măsuri pentru buna funcționare a laboratoarelor de restaurare și investigații fizico-chimice și biologice prin dotări cu aparatură, instrumentar și materiale necesare.

În cursul anului 2017, patrimoniul MNIR a crescut cu 5.617 piese, dintre care:

- a) **1854 piese prin achiziții (în valoarea de 250.000 lei)**
- b) **1975 piese prin donații**
- c) **1293 piese prin inventarierea unor descoperiri arheologice, mai vechi, care nu fuseseră declarate și neînregistrate**
- d) **495 piese, prin recuperarea unor obiecte sustrase din situri arheologice și exportate ilegal.**

În aceeași perioadă, au fost restituite unor instituții de cult **3** bunuri aflate în custodia MNIR, încă din 1970, respectiv două documente și o tipăritură veche. Alte **205** bunuri au fost retrocedate unei persoane fizice, în urma unui lung proces de revendicare (monede).

MNIR a înaintat spre clasare, conform prevederilor Legii 182/2000 un număr de **55** dosare de clasare, reunind **773** piese de mare valoare documentară și patrimonială. Dintre acestea, **427** au fost clasate în categoria **Tezaur** și **346** în categoria **fond**.

Reevaluarea patrimoniului:

După preluarea mandatului de manager în iulie 2011, MNIR a trecut la reevaluarea patrimoniului său, în conformitate, nu numai, cu legislația în vigoare, dar și cu recomandările auditărilor Curții de Conturi. Procesul de reevaluare a patrimoniului MNIR, așa cum a fost solicitat și de către auditorii de la Curtea de Conturi, cu prilejul auditării din 2014, s-a intensificat în ultimii doi ani. Până la sfârșitul anului 2017 au fost reevaluate **83.643** piese.

Amploarea acestei activități desfășurată de MNIR în ultimii ani poate fi înțeleasă dacă parcurgem creșterea valorii soldurilor valorilor patrimoniului înregistrate anual în contabilitatea muzeului:

	Sold inițial	Creștere prin achiziții / reevaluări	Sold final
2009	2.894.696	147.974	3.042.670
2010	3.042.670	222.145.633	225.188.303
2011	225.188.303	-3.353.634,10	221.834.669
2012	221.834.669	255.904.877	477.739.546
2013	477.739.546	-776.003	476.963.543
2014	476.963.543	511.879.835	1.039.338.421
2015	1.039.338.421	76.520.213	1.115.858.634
2016	1.115.858.634	103.277.998	1.219.136.632
2017	1.219.136.632	65.770.895,76	1.284.907.527,76

Se poate, lesne, remarca o creștere de peste **443 ori** a valorii inițiale a patrimoniului MNIR în ultimii șase ani, în condițiile în care nu s-a reușit, decât, reevaluarea a puțin peste **10%** din totalul pieselor aflate în colecție. MNIR este, fără îndoială, instituția muzeală din România care a reușit să pornească și să avanseze cel mai mult în conformarea față de legislația în vigoare.

Măsurile luate pentru îmbunătățiri/refuncționalizare ale spațiilor:

Starea de degradare accentuată în care se află clădirea în care funcționează MNIR (cu acoperișul perforat în mii de locuri), precum și cu instalații vitale învechite (rețeaua de alimentare cu energie, apă și canalizare, încălzire) au impus și impun, în continuare, luarea de măsuri urgente, în ciuda resurselor financiare și umane limitate ale instituției. Rezolvarea lor era o chestiune de maximă responsabilitate, având în vedere riscurile de incendiu sau explozie pe care le reprezentau, ca și pericolul pe care îl constituiau starea acoperișului și a fațadelor pentru personalul propriu, dar și pentru trecătorii care utilizau străzile adiacente muzeului.

Având în vedere condițiile în care se păstra patrimoniul MNIR era necesară și găsirea unui soluții la problema organizării unor depozite, reutilizând fostele spații de expoziție. Nu mai puțin gravă era și cerința igienizării spațiilor interioare și a curții muzeului.

Într-o stare critică se aflau și laboratoarele de restaurare (unele nefuncționale de peste 10 ani), instalațiile de supraveghere video sau anti-incendiu, care lipseau sau erau depășite fizic și moral.

Puținele spații expoziționale rămase disponibile după 2002-2006 erau total lipsite de sisteme de climatizare și supraveghere, ca și de mobilier funcțional.

Toată perioada 2010-2016 a fost marcată de un efort constant de a reface funcționalitatea instituției ca un mare muzeu, lucru care s-a reușit, în mare măsură. Toate spațiile disponibile, care se pretau pentru a fi convertite în depozite au fost amenajate în acest sens, au fost refăcute și extinse sistemele de supraveghere video, de securitate, de climatizare și control al parametrilor microclimatului, au fost refăcute și mobilate corespunzător spațiile de expoziții și activități cu publicul.

În prezent, nu mai există spații disponibile care pot fi amenajate ca depozite sau pentru expoziții, cu cheltuieli rezonabile și cu garanții de funcționare în condiții de fiabilitate.

Așa cum am arătat mai sus, în 2017 nu au fost efectuate decât lucrări de înlăturare a consecințelor unor avarii, de întreținere și conformare a instalațiilor de termoficare și climatizare, precum și de îndepărtare a riscurilor iminente și previzibile pe care le poate pune starea clădirii pentru integritatea și viața personalului, vizitatorilor și trecătorilor pe străzile adiacente. De asemenea, a continuat procesul de dotare cu mobilier pentru depozite, cu ambalaje personalizate, necesare depozitării și transportului, precum și cu materiale necesare ambalării patrimoniului.

6. măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau a altor organisme de control în perioada raportată:

În cursul anului 2017 nu s-a realizat nici misiune de audit economico-financiar din partea Curții de Conturi. Cu toate acestea, MNIR a avut de pus în aplicare și s-a conformat în acest sens, recomandărilor auditului Curții de Conturi din 2016. În acest sens, s-au pus imediat în aplicare toate recomandările care puteau fi rezolvate imediat, iar altele, care vizează activități pe termen lung, sunt în curs de punere în aplicare.

În 2017 au avut loc mai multe controale pe linia ISU, cerute chiar de manager și ale căror recomandări au fost imediat puse în aplicare.

D) Evoluția situației economico-financiare a instituției:

1. analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate

Indicatori economici	Anul 2017		
	BVC aprobat	Încasări / Plăți	Realizat / BVC aprobat
0	1	2	3= 2 / 1 X 100
Venituri totale (lei), din care	15.686.000	14.881.212	94.86%
sold inițial			
venituri proprii, din care: realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet	2.385.000	1.291.159	54.13%

onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate; veniturile proprii realizate din alte activități ale instituției		246.635	19.10%
		1.044.525	80.89%
Suma FEN			0%
Subvenții	13.301.00	12.818.243	96.37%
Cheltuieli totale (lei), din care	15.686.000	14.881.212	94.86%
cheltuieli de personal	7.391.000	6.938.982	93.88%
bunuri și servicii, din care	8.585.000	7.201.275	83.88%
PROGRAM MINIMAL	3.273.000	2.510.000	76.68%
Convenții furnizare servicii (cf. Cod civil)			0%
Contracte pe drepturi de autor			0%
Proiecte FEN			0%
PROIECTE AFCN	110.629,26	110.629,26	100%
cheltuieli de capital, din care			0%
reparații capitale			0%
Gradul de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%)			17.92%
Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor (%)			46.62%
Gradul de creștere a veniturilor proprii în totalul veniturilor			8.67%

În ciuda faptului că OUG 189/2008 prevede negocierea prevederilor financiare dintre autoritate și managerul unei instituții de cultură, în realitate, parametrii programului minimal al unui manager de muzeu oscilează frecvent și imprevizibil, în funcție de alocațiile bugetare ale MCIN, dar și de alți factori aleatorii (rectificările bugetare, promisiuni, dar al căror efect, atunci când ele sunt pozitive, nu mai poate fi aplicat, datorită constrângerilor legate de sistemul achizițiilor publice).

Din fericire, în ciuda dificultăților financiare din 2017, bugetul aprobat al programului minimal a permis alocarea unei mari părți din resursele prevăzute protecției patrimoniului (mobilarea și dotarea depozitelor), achizițiilor de patrimoniu, ca și pentru finanțarea cercetărilor arheologice. De asemenea, a putut fi continuat programul expozițional major, de digitizare a patrimoniului și realizarea de studii asupra publicului MNIR.

Din păcate, datorită unei cerințe, de ultim moment, a părții armene (cu patru luni, înainte de data vernisajului), care a solicitat acordarea garanției de stat pentru piesele pe care urmau să le împrumute, expoziția *De la Ararat la Carpați. Moștenirea istorică a armenilor din România*, nu a putut fi realizată, fiind reprogramată, de comun acord, pentru anul 2019. Deși am putut să o înlocuim cu o altă mare expoziție consacrată moștenirii istorice și culturale a minorităților din România – *Felix Terra – Istorie și artă ecleziastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea*, cheltuielile

legate de organizarea acestora din urmă au fost, în mod obiectiv, mai mici decât cele prevăzute pentru celălalt proiect.

2. evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției din următorul tabel:

Nr. crt.	Indicatori de performanță*	Perioada evaluată
1.	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție + venituri - cheltuieli de capital)/nr. de beneficiari	5.14% 51.05%
2.	Fonduri nerambursabile atrase (lei)	0%
3.	Număr de activități educaționale	112
4.	Număr de evenimente culturale organizate la sediu	41 Vernisaje – 12 Concerte – 6 Proiecții de filme – 4 Spectacole teatrale – 2 Lansări de carte – 3 Conferințe și simpozioane științifice – 6 Conferințe de presă – 3 Semnare de acorduri internaționale – 1 Participare la târguri de carte – 2
5.	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	708
6.	Număr de beneficiari neplătitori	9541 (vizitatori la sediu) 13.830 (vizitatori la sediul partenerilor din țară) 5.313 (vizitatori la sediul partenerilor din străinătate) Total 28.684
7.	Număr de beneficiari plători	40.541 (vizitatori la sediu) 93.789 (vizitatori la sediul partenerilor din țară) 71.162 (vizitatori la sediul partenerilor din străinătate) Total 205.492

8.	Număr vizitatori unici virtuali	437.257
9.	Număr de expoziții/Frecvența medie lunară 1,25 expoziții la sediu și 0,83 expoziții proprii la sediul partenerilor	15 (la sediu) 10 (la sediul partenerilor din țară) 4 (la sediul partenerilor din străinătate) 12 (colaborări în țară) 6 (colaborări în străinătate) Total 47
10.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	41 (la sediu) 47 (la sediul partenerilor din țară și străinătate)
11.	Venituri proprii din activitatea de bază	246.635
12.	Venituri proprii din alte activități	1.044.525

* Enumerarea indicatorilor de mai sus nu este limitativă. Instituția poate modifica/completa/nuanța indicatorii în funcție de specificități le instituției.

E) Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management:

1. Viziune:

Principalul obiectiv al programului de management 2017-2021, vizează refacerea și redeschiderea pentru public a MNIR, printr-un proiect de consolidare, restaurare, adaptare a clădirii în care funcționează la cerințele specifice ale unei instituții muzeale contemporane și crearea unor expoziții permanente moderne, adaptate exigențelor publicului din țară și străinătate.

Având în vedere importanța politică și simbolică a muzeelor naționale, suntem conștienți că succesul unui asemenea demers depinde și de asumarea acestuia atât de către MCIN, cât și de Guvern, în ansamblul său. Legat de materializarea sa nu este vorba doar de asigurarea surselor de finanțare, dar și de găsirea unei soluții pentru alocarea unui spațiu în care să fie relocat patrimoniul pe perioada refacerii sediului MNIR, precum și a laboratoarelor și, desigur, a resurselor financiare necesare adaptării acestor spații la funcționalitatea de depozite și laboratoare de restaurare.

Nu este un secret faptul că, în prezent, atât resursele financiare, cât și cele umane alocate MNIR sunt insuficiente pentru un proiect de o asemenea amploare ca *noul MNIR*. Datorită lipsei de decizii la nivelul conducerilor MCIN, pregătirea și derularea operațiunii de relocare a patrimoniului MNIR este, deja, într-o întârziere considerabilă. În plus, dificultățile legale apărute în cursul negocierilor pentru semnarea contractului de proiectare pun sub semnul întrebării graficul întregului proiect, așa cum a fost acesta stabilit cu ocazia lansării concursului internațional de soluții *noul MNIR*.

Cel de al doilea obiectiv important ar trebui să fie asigurarea menținerii treze a prezenței MNIR pe piața culturală internă și internațională, cu o prezență masivă și dinamică în spațiul virtual. Împreună cu conducerea MCIN, managementul MNIR trebuie să găsească o soluție pentru obținerea unui spațiu, în care, instituția să poată să desfășoare activități culturale cu publicul în perioada în care sediul acesteia va fi

supus unei ample operațiuni de consolidare, restaurare și adaptare la funcțiile unui muzeu.

2. Misiune:

Conform Regulamentului de Organizare și Funcționare al MNIR (mai departe ROF), misiunea instituției este definită astfel: „*MNIR este o instituție publică de cultură, având ca activitate principală gestionarea și valorificarea bunurilor de patrimoniu cultural mobil păstrate în colecțiile sale (ce se îmbogățesc permanent prin achiziții, donații și cercetări arheologice), dar și cercetarea-dezvoltarea în domeniul științelor umaniste (istorie și arheologie)*”. Din acest document normativ rezultă că această obligație trebuie să aibă în vedere mai multe aspecte, care țin atât de protejarea patrimoniului cultural și de cercetare științifică în domeniul său specific, cât și de ordin educativ și cultural. Dată fiind importanța excepțională a colecțiilor de patrimoniu cultural mobil pe care le administrează MNIR într-o lume în care cultura joacă un rol tot mai crescut în definirea identităților, considerăm că misiunea de generare și difuzare de acte culturale în domeniul său specific devine tot mai importantă. Prin aceasta, muzeul contribuie esențial la creșterea calității vieții culturale a comunității.

Misiunea MNIR – asemenea misiunii oricărui muzeu – este de a colecționa, a cerceta, a conserva, a restaura și a valorifica prin expoziții permanente și temporare, studii de specialitate ș.a. bunurile culturale mobile din patrimoniul muzeal, în scopul cunoașterii, educării și recreerii publicului.

În mod cu totul special, MNIR are misiunea de a crea un cadru optim pentru accesul publicului larg și specialiștilor la patrimoniul istoric, arheologic, numismatic și artistic păstrat în colecțiile sale, care sunt reprezentative pentru evoluțiile istorice din spațiul românesc din paleolitic până la începutul secolului al XXI-lea, la cunoașterea acestuia.

3. Obiective (generale și specifice):

În elaborarea obiectivelor generale și specifice ale MNIR este absolut necesară respectarea a două principii fundamentale pentru o instituție publică:

1) Realizarea accesului ușor și egal la serviciile culturale, printr-o atitudine care să țină seama de cerințele actuale ale publicului, în concordanță cu funcțiile moderne ale muzeelor, la rândul lor o consecință a marilor transformări din societatea contemporană și a noului ei comportament de consum cultural, bazat pe: promovare, comunicare, transmitere către public.

2) Principiul folosirii judicioase a resurselor instituției, definind clar scopurile, pe direcțiile trasate de strategii locale, naționale și internaționale. Managementul strategic trebuie să țină cont de factorii din mediul extern care pot influența direcția și potențialul instituției. O scurtă analiză ce are în vedere influența factorilor politici, economici, sociali și tehnologici, scoate în evidență o serie de aspecte pozitive sau mai puțin pozitive care pot afecta dezvoltarea durabilă a MNIR.

- Factorul politic poate genera aspecte pozitive, mai ales în contextul elaborării unei strategii naționale, sectoriale pe cultură. Politicile și strategiile guvernamentale stabilesc priorități, obiective, direcții de activitate care trebuie să se regăsească și în misiunea MNIR. Asumarea obiectivului refacerii MNIR de către Guvern și includerea sa între prioritățile legate de celebrarea centenarului Desăvârșirii Unității Naționale, constituie un factor favorizant, dar el trebuie urmat de decizii practice legate de alocarea spațiilor pentru depozite și laboratoare, ca și pentru activități culturale cu publicul pe perioada cât sediul instituției va fi afectat de lucrări de consolidare, restaurare și reamenajare.

- Reluarea creșterii economice în ultimii 5 ani poate constitui un element favorizant în proiectul de dezvoltare a MNIR, putând fi premisa alocării unor bugete mai realiste și generoase. Cu toate acestea, MNIR are, încă, o schemă de personal mult subdimensionată, mai ales dacă se are în vedere uriașele sarcini legate de refacerea muzeului până în 2021. Din acest motiv, pentru perioada de management 2017-2021, propunem redimensionarea schemei de personal și creșterea sumelor alocate conservării, restaurării și valorificării patrimoniului cultural mobil.

- Studiile de specialitate relevă o creștere a cererii pentru consumul cultural și educare permanentă oferit de muzee, ceea ce creează bazele necesare pentru derularea unor programe mai diverse și la MNIR, care să răspundă nevoilor și așteptărilor beneficiarilor români și străini.

- După părerea mea, evoluția rapidă a factorul tehnologic va influența decisiv viitoarea activitate a MNIR, pe mai multe direcții vitale pentru instituție: digitizarea patrimoniului, prelucrarea eficientă a documentelor interne, facilitarea consumului cultural la distanță, în mediul virtual, și posibilități diversificate de promovare și comunicare.

Viziunea și misiunea MNIR generează obiectivele de urmărit de către management în perioada 2017-2021. În Caietul de obiective elaborat de MCIN, obiectivele generale ale managementului sunt formulate mult prea general, fiind valabile oricărui muzeu: conservarea patrimoniului muzeal, valorificarea acestuia, promovarea instituției muzeale și educația muzeală. Aceste cerințe generale trebuie adaptate obiectivelor strategice specifice ale MNIR – o instituție aflată în pragul unui moment decisiv din viața/istoria sa – lansarea unui mare proiect de refacere și modernizare, care are loc, teoretic, poate o dată sau de două ori într-un secol.

Pentru conservarea patrimoniului obiectivele specifice ale MNIR considerăm că sunt următoarele:

- a) Găsirea unor spații și amenajarea lor ca depozite funcționale de patrimoniu și pentru laboratoare de restaurare, pentru perioada cât sediul MNIR va fi afectat de lucrări de construcție și amenajare muzeală;
- b) Proiectarea și amenajarea spațiilor destinate depozitelor și laboratoarelor în sediul MNIR;
- c) Proiectarea și realizarea mobilierului expozițional, precum și a sistemelor de climatizare, iluminat și securitate din spațiul noilor expoziții permanente și temporare, care să poată asigura condiții de conservare și securitate a patrimoniului pe timpul expunerii;
- d) Îmbunătățirea sistemului de evidență și de digitizare a patrimoniului;
- e) aducerea la zi a evidenței patrimoniului MNIR și compatibilizarea cu sistemul DOCPAT;
- f) dezvoltarea activităților de cercetare științifică a patrimoniului propriu;
- g) elaborarea unui proiect de cercetare generală și stabilirea de teme individuale de cercetare pentru personalul de specialitate, în concordanță cu sarcinile legate de refacerea expoziției permanente, organizarea unor mari expoziții temporare în țară și străinătate, în anii 2018-2019 și de necesitatea asigurării unui fond foarte divers de publicații pentru momentul redeschiderii MNIR;

Valorificarea patrimoniului administrat de MNIR va consta în:

- a) organizarea de expoziții temporare având ca tematică istoria românilor și contribuția civilizațiilor dezvoltate în spațiul românesc la patrimoniul cultural al Europei și al lumii în mari muzee din România și străinătate;

- b) valorificarea patrimoniului MNIR prin realizarea de expoziții virtuale cu o tematică și un scenariu tot mai complexe;
- c) publicarea unor lucrări cu caracter științific: monografia *MNIR – 45 de ani*, monografia fostului PTT, cataloage de expoziții temporare, precum și pliante, CD-ROM, DVD-ROM ale acestora, al periodicelor tradiționale ale MNIR – *Muzeul Național, Cercetări Arheologice, Cercetări Numismatice*;
- d) organizarea de întâlniri științifice legate de problematica refacerii MNIR și a expozițiilor sale permanente;
- e) cooperarea cu asociațiile de creatori pentru găsirea celor mai bune forme de redescoperire a colecțiilor muzeale, ca o sursă de inspirație pentru creația contemporană pliante, CD-ROM, DVD-ROM

Promovarea MNIR se va realiza prin:

- a) comunicarea continuă către public a importanței proiectului *Noul MNIR* și a progreselor realizate în punerea lui în aplicare;
- b) continuarea, cel puțin în 2017 și 2018, a participării MNIR la acțiunile muzeale de anvergură europeană (*Noaptea Muzeelor, Zilele Europene ale Patrimoniului*) și găsirea unor soluții pentru continuarea acestei participare, mai ales la *Noaptea Muzeelor*, după 2018, în condițiile intrării sediului MNIR în lucrări de consolidare și restaurare;
- c) diversificarea serviciilor oferite publicului și promovarea acestora prin strategii de marketing și stabilirea strategiilor MNIR în acest domeniu, pentru perioada de după redeschiderea muzeului;
- d) definitivarea identității vizuale și a brand-ului MNIR, incluzând logo, mesajele personalizate, campaniile de promovare, suporturile și materialele promoționale, mijloacele de semnalizare etc.;

Educația muzeală în cadrul MNIR va fi realizată prin:

- a) consolidarea și diversificarea activității prin reorganizarea Secției Relații Publice și Marketing Cultural;
- b) realizarea unor proiecte educaționale dedicate publicului de preșcolară, vârstă școlară și a celui de vârstă a III-a;

4. Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management: 2017-2021

În stabilirea strategiei manageriale a MNIR credem că este necesar să formulăm obiective adecvate, bazate pe situația reală a instituției, pe modul în care patrimoniul cultural mobil și imobil al MNIR va fi administrat, conservat, restaurat, clasat, cercetat științific și pus în valoare în perioada consolidării, restaurării și reamenajării sediului și vor fi organizate activitățile generale, până la momentul redeschiderii acestuia pentru public.

Materializarea strategiei pentru perioada de management 2017-2021 este strâns legată de posibilitatea obținerii accesului la un spațiu pentru activități culturale cu publicul, pe perioada cât sediul MNIR va fi afectat de mari lucrări de construcție și reamenajare, precum și de existența unei resurse umane suficiente care să acopere necesitățile aplicării proiectului *Noul MNIR* și realizarea altor obiective secundare. Este de prisos să subliniez faptul că patrimoniul MNIR nu poate fi pus în valoare, cu adevărat, decât în cadrul unor spații dedicate, aflat sub controlul instituției. De aceea, în toată perioada 2017-2021, direcția principală a activității a muzeului o va reprezenta nu numai operațiunea de refacere a sediului din Calea Victoriei nr. 12, dar

și administrarea și asigurarea funcționalității spațiilor unde va fi relocat patrimoniul și laboratoarele, precum și al celui unde, sperăm, că se vor derula activități cu publicul. Funcționalitatea acestora nu poate fi realizată și menținută decât cu prețul unor mari eforturi financiare și logistice, care se vor concretiza amenajări prin rapide pentru a căpăta noile destinații, care să respecte toate standardele privind conservarea și securitatea patrimoniului, cele tehnologice ale laboratoarelor, dar și a accesului publicului în siguranță și condiții de confort decente, ceea ce nu se poate realiza decât printr-un efort considerabil de întreținere permanentă.

Strategia culturală pentru întreaga perioadă de management trebuie să țină cont de faptul că implementarea unor proiecte de cercetare și valorificare a patrimoniului deținut de MNIR nu se poate concepe fără asigurarea funcționalității spațiilor administrate de instituție:

Strategia administrativă:

- menținerea funcționalității sediului din Calea Victoriei nr. 12 până în momentul în care vor demara lucrările de construcție legate de consolidare și restaurare;
- ambalarea, documentarea și pregătirea pentru transport a patrimoniului în vederea relocării, precum și a măsurilor speciale de securitate în timpul acestor operațiuni;
- amenajarea urgentă a depozitelor de patrimoniu pentru bunurile culturale relocate din fostul sediu;
- amenajarea spațiului expozițional alternativ pentru perioada cât spațiul fostului sediu va fi indisponibil;
- finalizarea investiției la imobilul din Calea Victoriei, nr. 12 în anii 2017-2021 și repunerea acestuia treptată în funcțiune, începând cu spațiile subterane pentru depozite, apoi a celor pentru birouri, laboratoare, a spațiilor expoziționale și pentru activități cu publicul;
- elaborarea unui plan de măsuri și acțiuni ce au ca scop evitarea unor pierderi sau degradări a patrimoniului în timpul operațiunilor de relocare;
- realizarea unor planuri de acțiune detaliate având ca obiectiv prevenirea și limitarea efectelor unor catastrofe naturale (inundații, cutremur, incendiu), sau acțiuni umane ostile (vandalism, furt sau ale unei crize politico-militare grave);

Diagnoza patrimoniului:

- documentarea tuturor obiectelor de patrimoniu din colecțiile MNIR și stocarea acestor informații în baza de date securizată a instituției;
- realizarea de fotografii de bună calitate care să permită identificarea caracteristicilor tuturor obiectelor de patrimoniu cultural ale MNIR și care să se constituie într-o arhivă imagistică de bună calitate a întregului patrimoniu cultural mobil și imobil;
- expertizarea pieselor de patrimoniu mobil care, în urma inventarelor efectuate, prezintă date neconforme cu registrul de evidență, fișa de evidență și fișa de conservare;
- identificarea și clarificarea situației juridice și existenței fizice a obiectelor muzeale din patrimoniul MNIR, care au fost transmise altor instituții, prin hotărâri ale autorităților centrale, în perioada 1972-1990;
- realizarea unui protocol de colaborare cu o instituție specializată în conservarea datelor de importanță națională, în vederea asigurării păstrării pe suport digital a unor copii de siguranță după bazele de date și toate documentele de gestiune internă a patrimoniului MNIR;
- continuarea operațiunii de clasare a pieselor de patrimoniu mobil;

- continuare reevaluării patrimoniului din punct de vedere muzeografic, evidența gestionară și științifică, precum și a evidenței contabile, conform OMEF nr. 3471 din 25 noiembrie 2008;

Strategia culturală și educativă:

- continuarea proiectelor valabile deja desfășurate de MNIR, eventual inserarea acestora în cadrul unor programe cuprinzătoare, destinate valorificării patrimoniului, în beneficiul publicului vizitator din țară și străinătate;
- valorificarea colecțiilor muzeale, prin expoziții temporare și expoziții virtuale;
- lansarea unui proiect de prezentare on-line a colecției MNIR, cu pregătirea pentru accesare a minimum 10.000 piese importante anual;
- inițierea și continuarea parteneriatelor cu instituții de profil din țară și străinătate în vederea valorificării patrimoniului cultural deținut de MNIR;
- inițierea unui program de pedagogie muzeală și implicare socială, în parteneriat cu instituțiile de învățământ și de asistență socială din București și țară;
- inițierea și dezvoltarea unor programe de voluntariat pentru elevi, studenți, persoane de vârstă a III-a, artiști plastici, istorici de artă, care să medieze relațiile cu diverse categorii de public;
- lansarea unei serii de conferințe, în domeniile arheologiei, istoriei, artei, antropologiei, susținute de personalități culturale din țară și străinătate;

5. Strategia și planul de marketing:

În privința promovării MNIR și a dezvoltării strategiei de marketing în perioada 2017-2021 principalele direcții de acțiune pentru îndeplinirea misiunii propuse vor fi următoarele:

- a) identificarea și studierea publicului beneficiar, segmentarea acestuia și armonizarea ofertei culturale a MNIR cu nevoile, valorile și orizontul de așteptare lui. Metode: chestionare, focus-grup și observație;
- b) realizarea unui newsletter național și extern, de anunțare a activităților culturale și educative ale MNIR;
- c) re poziționarea MNIR ca brand cultural național, prin elaborarea unei strategii profesionale de PR și marketing cultural;
- d) reactivarea și restructurarea Asociației „*Prietenii MNIR*”, ca organism destinat să susțină logistic și financiar acțiunile culturale de amploare ale muzeului. Asociația va introduce MNIR într-un circuit național și european de prestigiu;
- e) extinderea și diversificarea accesibilității colecțiilor MNIR în spațiul virtual/electronic, prin participarea la proiecte virtuale: *Europeana*, *Google Art Project* și *Google Cultural Institute*;
- f) continuarea și extinderea parteneriatului cu alte instituții la proiectele virtuale ale MNIR (*Imago Romaniae*, *Muzeul Virtual*, *Capodopere 2019*, *Marele Război*, *Comunismul Românesc*, *Galeria de Portrete*, *Oameni*, *Locuri și Comori*) prin prezentarea celor mai interesante imagini de epocă, documente și piese din colecțiile sale și ale partenerilor;
- g) accesul electronic al vizitatorilor la informațiile privind valoarea arhitecturală a spațiilor din interiorul fostului Palat al PTT, prin instalarea QR Code-urilor (coduri de răspuns rapid);
- h) extinderea accesului la colecțiile ale MNIR în spațiul virtual;
- i) refacerea paginii web a MNIR, extinderea prezenței MNIR pe pagina Facebook, Tweeter și Instagram;
- j) continuarea organizării anuale, cel puțin în 2018, a celor două acțiuni culturale de mare anvergură: *Noaptea Muzeelor* și *Zilele Europene ale Patrimoniului*;

- k) implicarea în proiectele culturale *Sezonul cultural România-Franța, Europalia*, Președinția României a Comisiei Europene (2019), *Timișoara – Capitală culturală europeană* și Olimpiada de la Tokyo din 2020;
- l) dotarea tuturor spațiilor *Noului MNIR* cu cele mai noi tehnologii ale informației și comunicațiilor și utilizarea lor profesionistă, pentru optimizarea proceselor interne și facilitarea accesului public la serviciile MNIR;
- m) luarea de măsuri pentru păstrarea numărului de vizitatori români din țară și atragerea cât mai multor turiști străini prin: diversificarea serviciilor culturale oferite de muzeu, gestionarea mai eficientă a relațiilor cu agențiile de turism naționale și internaționale, lansarea unor campanii de publicitate;
- n) amenajarea în *Noul MNIR* a unor spații variate ca dimensiune pentru primirea publicului și pentru activități conexe, între care prioritare ar fi extinderea magazinului de suveniruri (care să aibă o ofertă diversificată) și crearea unor cafeterii și a unui restaurant;
- o) diversificarea serviciilor culturale oferite de MNIR, în anii 2017-2021 și pregătirea lansării unor noi activități pentru orizontul anului 2021, când muzeul se va redeschide publicului, adaptarea acestor servicii la cerințele și așteptările vizitatorilor, precum și aducerea lor în conformitate cu standardele de calitate ISO.

6. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management 2017-2021:

Nr.	Denumire Program	Descriere
P 1	Noul MNIR	Programul urmărește implementarea proiectului de refacere a funcționalității sediului MNIR prin ample lucrări de consolidare, restaurare, extindere a suprafeței utile și refacere a expoziției sale permanente și a spațiilor destinate activității cu publicul.
P 2	Patrimonium	Programul urmărește îmbogățirea și completarea colecțiilor MNIR prin cercetări arheologice, cercetări în arhive, colecții publice și private, prin achiziții, schimburi de patrimoniu și donații, în vederea realizării noii expoziții permanente și a expozițiilor temporare. Crearea unor colecții necesare pentru realizarea viitoarelor expoziții temporare dedicate istoriei comunităților românești din afara granițelor și pentru universul copilăriei.
P 3	Index	Programul urmărește actualizarea și finalizarea evidenței gestionare și științifice a patrimoniului cultural mobil, îmbunătățirea funcționalității și fiabilității bazei de date a MNIR, realizarea unei baze de date pentru imagini, precum și a implementării unui protocol pentru păstrarea unor copii de siguranță ale bazelor de date la o instituție specializată. Clasarea și reevaluarea patrimoniului.
P 4	Resurgo	Programul urmărește conservarea și restaurarea patrimoniului cultural din colecțiile MNIR, prin amenajarea noilor depozite de patrimoniu și a laboratoarelor sale de

		restaurare, precum și relansarea activităților de restaurare a patrimoniului cultural mobil în vederea pregătirii acestora pentru expunere în expozițiile permanente ale Noului MNIR și expozițiile temporare pregătite pentru anii 2017-2021.
P 5	Expo	Programul își propune: valorificarea patrimoniului MNIR și al instituțiilor partenere prin organizarea unor expoziții temporare mari, mijlocii și mici la sediul propriu sau la sediile unor instituții specializate din România sau străinătate.
P 6	Ieșirea din incintă	Programul își propune: realizarea de expoziții cu patrimoniul MNIR la sediul unor instituții muzeale din în spații neconvenționale – grădinițe, școli, universități, spitale, teatre, centre comerciale, gări, aeroporturi, stații ale transportului public, în aer liber.
P 7	Digi	Programul urmărește digitizarea patrimoniului MNIR
P 8	Noul MNIR Virtual	Programul urmărește crearea de expoziții și tururi virtuale pentru prezentarea colecțiilor MNIR și a expozițiilor sale cu piese bi și tri-dimensionale.
P 9	Program de cercetare fundamentală a patrimoniului cultural mobil și imobil al MNIR	Programul urmărește cercetarea științifică a patrimoniului mobil și imobil al MNIR în vederea organizării expozițiilor permanente și temporare ale acestuia, precum și pentru pregătirea cataloagelor colecțiilor tematice al MNIR (arheologie, istorie, numismatică, filatelie, artă, istoria științei și tehnicii), albumelor, pliantelor, altor materiale de prezentare, a monografiilor istoriei fostului Palat al PTT și a MNIR.
P 10	Program editorial	Programul urmărește editarea de cataloage de colecție, de expoziție, albume, broșuri, monografii, precum și a periodicelor MNIR – Muzeul Național, Cercetări Arheologice și Cercetări Numismatice.
P 11	Program de marketing muzeal și educație muzeală	Scopul programului este acela de realiza studii asupra publicului MNIR, precum și de a utiliza patrimoniul MNIR în vederea difuzării către public a cunoștințelor de istorie, de îmbogățire a culturii generale și a respectului față de patrimoniul cultural în rândul diferitelor categorii de vârstă.
P 12	Program de formare și perfecționare a specialiștilor	Programul vizează pregătirea și perfecționarea personalului de specialitate al muzeului prin cursuri organizate de INCFC și alte instituții specializate, cursuri de formare și perfecționare în restaurare și conservare, muzeologie, de relații publice, de marketing cultural, de management de proiect și de operare IT.

7. Proiectele din cadrul programelor

Nr.	Programul	Proiectul	Perioada de realizare
P 1	Noul MNIR	1. Proiectarea în detaliu a amenajării funcționale a MNIR	2018-2019
		2. Proiectarea în detaliu a expozițiilor permanente	2019-2020
		3. Proiectarea în detaliu a părții virtuale a expozițiilor permanente	2018-2019
		4. Implementarea proiectului expozițiilor permanente.	2020-2021
		5. Implementarea proiectului părții virtuale în proiectul expozițiilor permanente	2020-2021
		6. Proiectarea în detaliu a spațiilor destinate activităților cu publicul	2018-2019
		7. Implementarea proiectului spațiilor destinate activităților cu publicul	2020-2021
		8. Proiectarea în detaliu a spațiilor destinate depozitelor	2018-2019
		9. Implementarea proiectului spațiilor destinate depozitelor	2019-2020
		10. Proiectarea în detaliu a spațiilor destinate laboratoarelor	2018-2019
		11. Implementarea proiectului spațiilor destinate laboratoarelor	2020-2021
P 2	Patrimonium	1. Îmbogățirea și diversificarea colecțiilor MNIR în vederea consolidării caracterului lor reprezentativ pentru istoria României	2017-2021
		2. Constituirea colecțiilor privind istoria comunităților românești din afara granițelor și a universului copilăriei	2017-2022
P 3	Index	1. Actualizarea, dezvoltarea și creșterii fiabilității sistemului de evidență a patrimoniului MNIR	2017-2021
		2. Crearea și dezvoltarea bazei de date de imagini a patrimoniului MNIR	2017-2021
		3. Crearea și implementarea bazei instituționale pentru protejarea sistemului informatic al MNIR prin transmiterea de copii de siguranță	2017
		4. Thesaurus – Realizarea a 500 dosare de clasare anual	2017-2021
		5. Stater – Continuarea reevaluării patrimoniului în ritmul de minimum 30.000 de piese pe an.	2017-2021
P 4	Resurgo	1. Amenajarea noilor spații de depozite pentru perioada cât sediul MNIR va fi în refacere	2018-2019
		2. Amenajarea noilor spații de laboratoare pentru perioada cât sediul MNIR va fi în refacere	2018-2019
		3. Relocarea patrimoniului MNIR în noile depozite	2018-2019

		4. Restaurarea a 8.000-10.000 care vor face parte din noua expoziție permanentă a MNIR	2017-2021
		5. Verificarea stării de conservare a întregului patrimoniu al MNIR	2017-2021
		6. Relocarea patrimoniului MNIR în depozitele organizate în sediul refăcut.	2020-2021
		7. Relocarea laboratoarelor în sediul refăcut.	2020-2021
		1. <i>Aurul și argintul antic al României</i> la Muzeul Bucovinei din Suceava, Muzeul Vasile Pârvan din Bârlad, Muzeul Paul Păltânea din Galați, Deri din Debrecen (Ungaria) și Complexul Muzeal Curtea Domnească din Târgoviște	2017
		2. <i>De la Ararat la Carpați. Moștenirea istorică a armenilor din România/Felix Terra – Istorie și artă eclesiastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea</i>	
		3. <i>Comorile României</i> la Musei Vaticani din Roma	2018
		5. <i>Aurul și argintul antic al României</i> la Muzeul Civilizațiilor Mediteraneene de la Marsilia	2018
		6. <i>Semper Unitis – Centenarul unui vis îndeplinit</i> la București	2018
		7. <i>Comorile României la Europalia</i> – 2019, Bruxelles, Belgia	2019
		8. <i>România 1989-2019 – 30 de ani după</i> (titlu provizoriu)	2019
		9. <i>MNIR – 50</i>	2020
P 6	leșirea din incintă	1. Realizarea a 3 foto expoziții cu piese din colecția MNIR pe an, în spații neconvenționale din București și provincie.	2017-2021
P 7	Digi	1. Manuscriptum – continuarea digitizării colecției de manuscrise, carte veche și rară a MNIR, prin prelucrarea a minimum 50.000 de pagini pe an.	2017-2021
		2. 3D – digitizarea anuală 3D a minimum 100 de piese arheologice și numismatice de mare valoare din colecțiile MNIR.	2017-2021
		3. Foto – digitizarea anuală a cel puțin 3.000 de fotografii istorice din colecția MNIR.	2017-2021
		4. Mappa – digitizarea anuală a 200 de hărți istorice din colecția MNIR.	2017-2021
P 8	Noul MNIR Digital	1. <i>Imago Romaniae</i> – continuarea proiectului prin îmbogățirea sa anuală cu 1.000 de imagini istorice ale spațiului românesc din Evul Mediu până în 1947.	2017-2021
		2. <i>Muzeul virtual</i> – continuarea proiectului prin prezentarea în format digital a tuturor expozițiilor temporare organizate de MNIR și a unora concepute în mod special pentru a fi prezentate sub această formă.	2017-2021

	3. <i>Comunismul în România</i> – continuarea proiectului de prezentare a documentelor esențiale și a imaginilor legate de istoria României între anii 1947-1989.	2017-2021
	4. <i>România în Marele Război</i> - continuarea prezentării documentelor și imaginilor legate de participarea României la Primul Război mondial păstrate în colecțiile MNIR și a altor muzee.	2017-2019
	5. <i>Capodopere 2019</i> – continuarea proiectului de prezentare micromonografică a unor piese de o valoare excepțională din colecțiile MNIR.	2017-2021
	6. <i>Galeria Națională Virtuală de Portrete Istorice</i> – continuarea proiectului de prezentare a portretelor și micro biografiilor unor personaje istorice din România păstrate în colecțiile MNIR.	2017-2021
	7. <i>Oameni, locuri și comori</i> – continuarea prezentării istoriei secrete a tezaurilor din colecția MNIR.	2017-2021
	8. <i>MNIR on-line</i> – prezentarea on-line a colecției MNIR.	2018-2021

8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management (2017-2021)

Pentru perioada de management 2017-2021 propunem organizarea următoarelor manifestări culturale:

- Zilele MNIR.
- Zilele Patrimoniului European.
- Zilele Bucureștilor.
- Noaptea muzeelor (cel puțin până în 2018).

F) Previzionarea evoluției economico-financiare a MNIR, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Nr. crt.	Categorii	Anul 2018
(1)	(2)	(3)
1.	TOTAL VENITURI, din care:	16.040 Mii lei
	1.a. venituri proprii, din care:	1.291

	1.a.1. venituri din activitatea de bază,	250
	1.a.2. surse atrase,	800
	1.a.3. alte venituri proprii	241
	1.b. subvenții/alocații,	14.749
	1.c. alte venituri	
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	16.040
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	9.084
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile,	8.588
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal,	496
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	6.956
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte,	-
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii,	-
	2.b.3. Cheltuieli cu reparații curente,	208
	2.b.4. Cheltuieli cu întreținerea,	4.752
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii,	1.996
	2.c. Cheltuieli de capital	

Estimăm o reducere a veniturilor proprii din vânzarea biletelor de intrare la muzeu și alte venituri din activități de bază începând cu sfârșitul anului 2018, datorită încetării activității la sediul MNIR, a diminuării nivelului general al activităților cu publicul și concentrării efortului personalului pe relocarea patrimoniului și apoi a refacerii expozițiilor de bază.

Pe toată perioada refacerii MNIR propun menținerea actualului nivel al taxelor de acces și al regimului de gratuități și reduceri.

Începând cu anul 2021 propunem o majorare a tarifului de intrare la echivalentul în lei a 5 Euro pentru un adult pentru o vizită a expoziției generale (fără cea a Tezaurului Istoric). Pentru vizitarea expoziției permanente a Tezaurului Istoric propun un tarif reprezentând echivalentul în lei a 8 Euro pentru adulți, iar un taxa pentru vizitarea întregii expoziții permanente, incluzând aici și pe cea a Tezaurului Istoric să fie stabilită la echivalentul a 10 Euro. De asemenea propun instituirea unei taxe speciale pentru vizitarea marilor expoziții temporare, reprezentând echivalentul a 5 Euro.

*Estimările veniturilor și cheltuielilor s-au realizat prin integrarea acestora în contextul macroeconomic privind previziunile referitoare la evoluția creșterilor economice (situate între 5,2% pentru anul 2017, 4,5% pentru 2018 și 3,5% pentru anii 2019-2021) și a indicilor de prețuri de consum.

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu

2.2. în afara sediului

Număr estimat de beneficiari	2017	2018	2019	2020	2021	2022
La sediu	50.000	*50.000	*50.000	*50.000	*75.000	300.000
În afara sediului	60.000	75.000	100.000	100.000	100.000	150.000
Vizitatori virtuali	350.000	450.000	450.000	450.000	500.000	550.000

3. Analiza programului minimal realizat:

În contextul specific în care acționează MNIR, programul managerial pentru anul 2017, ca și pentru anul 2018, nu poate fi considerat decât unul de tranziție, în care se asigură crearea premiselor pentru demararea proiectului *Noul MNIR*, atunci când vor exista condițiile legale, tehnice și financiare necesare, pregătind relocarea patrimoniului, prin ambalarea, completarea datelor de evidență, fotografiere și reevaluare sa, menținând în stare de funcționare sediul instituției, inclusiv în ceea ce privește păstrarea patrimoniului în condiții de conservare și securitate și asigurând servicii culturale diversificate și de calitate publicului din țară și străinătate.

Programul managerial pentru 2017 și-a atins obiectivele în ceea ce privește îmbogățirea colecției MNIR, în vederea completării și diversificării ei, în perspectiva pregătirii Noului MNIR. Suma de 438.000 lei acordată, în 2017, cercetărilor arheologice prin programul minimal, reprezintă 43,8% din tot sprijinul financiar pe care l-a acordat anul trecut MCIN pentru cercetările arheologice din România!

Foarte importante au fost măsurile implementate în 2017 pentru sporirea gradului de asigurare a protecției patrimoniului, prin asigurarea mobilierului depozitelor și a ambalajelor personalizate, precum și a materialelor necesare continuării procesului de pregătire a patrimoniului în vederea relocării sale.

Același lucru poate fi constatat și în cazul obiectivelor privind digitizarea patrimoniului și creșterea fiabilității bazei de date a MNIR.

Programul editorial a fost de asemenea realizat, punând la dispoziția publicului și specialiștilor cataloage de expoziție și colecție de o mare valoare științifică și o înaltă ținută grafică.

Pentru prima oară în istoria MNIR s-a realizat un studiu de amploare, de către o firmă specializată asupra structurii și nevoilor de servicii culturale ale publicului MNIR, care va permite adecvarea corespunzătoare a ofertei culturale a instituției.

Din păcate, datorită unei cerințe, de ultim moment, a părții armene (cu patru luni, înainte de data vernisajului), care a solicitat acordarea garanției de stat pentru piesele pe care urmau să le împrumute, expoziția *De la Ararat la Carpați. Moștenirea*

istorică a armenilor din România, nu a putut fi realizată, fiind reprogramată, de comun acord, pentru anul 2019. Deși am putut să o înlocuim cu o altă mare expoziție consacrată moștenirii istorice și culturale a minorităților din România – *Felix Terra – Istorie și artă ecleziastică în Episcopia Romano-Catolică de Oradea*, cheltuielile legate de organizarea acesteia din urmă au fost, în mod obiectiv, mai mici decât cele prevăzute pentru celălalt proiect. În ciuda acestui fapt, programul expozițional al MNIR în 2017 a reprezentat un mare succes, oferind publicului din București, din țară și străinătate posibilitatea să intre în contact cu mărturii excepționale ale patrimoniului românesc. Trei expoziții realizate în 2017 de către MNIR în străinătate, cea de la Muzeul Deri din Debrecen, cea de la Muzeul Național Arheologic de la Lisabona și de la Ashgabat se constituie și în demersuri de diplomatie culturală de succes, având în vedere faptul că relațiile culturale cu Ungaria, Portugalia și Turkmenistanul nu sunt dintre cele mai ample și profunde, ele contribuind nu numai la mai buna cunoaștere a bogăției moștenirii noastre istorice, dar se pot constitui în punți de legătură dintre cultura română și cea maghiară, portugheză sau turkmenă.

La capătul acestei retrospective succinte a activității MNIR în 2017, faptul că oferta culturală de la sediu, din țară și străinătate a fost accesibilă unui număr de **235.970 vizitatori**, la care se adaugă alți **437.257 vizitatori unici** ai programelor și proiectelor noastre de prezentare a patrimoniului în mediul virtual, considerăm acesta este criteriul cel mai important de validare îndeplinirii programului managerial pe anul trecut, la parametri calitativi ceruți de importanța și semnificația unei instituții muzeale de rang național și internațional.

Manager

Dr. Ernest Oberländer-Târnoveanu