

## **PROIECT DE MANAGEMENT MUZEUL „ARTA LEMNULUI” CÂMPULUNG MOLDOVENESC**

### **A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent:**

**Context extern:** Începutul secolului XXI stă sub semnul progresului tehnologic. Speranța de viață a crescut în Europa la 77 de ani în timp ce ratele fertilității, mortalitatea infantilă, inegalitatea veniturilor, conflictele între națiuni au toate indicii în scădere.

Pe de altă parte, începând cu Revoluția Industrială, prețul e decontat de planeta care ne susține: ultimii 20 de ani au înregistrat, în medie, cele mai crescute temperaturi din istoria măsurărilor (NASA), în ultimii 50 de ani biodiversitatea a pierdut peste 60% din numărul mamiferelor, păsărilor, peștilor, reptilelor și amfibienilor (WWF), iar în ultimii 30 de ani s-au tăiat pădurile de pe 1,3 milioane de kilometri pătrați, adică de pe o suprafață de peste 5 ori mai mare decât cea a României. (Wordbank) De parcă toate acestea nu erau de ajuns, pandemia de COVID-19 a sunat ca o alarmă de incendiu pentru întreaga umanitate.

Lumea în care trăim e definită printr-o transformare fără precedent, în care interconectivitatea globală, viteza schimbului informațional, dimensiunea tranzacțiilor economice, modificările ecosistemului, fac necesare o continuă ajustare a felului în care o înțelegem și utilizăm, de la individ, organizații și până la națiuni. Sectoare întregi ale activității umane trec prin schimbări majore în cursa de adaptare la noile trenduri mondiale.

Sectorul cultural nu a fost scutit la rândul său de dinamica alertă a schimbărilor din societățile moderne. Democratizarea accesului la cultură și la uneltele de producție, posibilitatea partajării instantanee cu un public de ordinul miliardelor de indivizi, accesul gratuit la o avalanșă de bunuri culturale, a creat o piață definită prin saturație și o competiție acerbă pentru atenția publicului.

În acest context, muzeele, instituții culturale cu un rolul major în protejarea patrimoniului cultural și natural al umanității, nu s-au dovedit cele mai adaptive organisme la noile transformări mondiale și s-au găsit de multe ori depășite ca relevanță. De aceea, în efortul de a unifica valorile și practicile muzeelor dar și de a se reinventa și adapta la realitățile “lumii noi”, ICOM - Consiliul Internațional al Muzeelor, a început consultările membrilor ei în ianuarie 2019 în ideea schimbării definiției termenului de “muzeu”.

Ultima definiție alcătuită de ICOM, care datează din 2007, spune că: “Un muzeu e o instituție permanentă, non-profit, aflată în serviciul societății și a dezvoltării ei, deschisă publicului, care adună, conservă, cercetează, comunică și expune patrimoniul material și imaterial al umanității și a mediului înconjurător în scopul educației, a studiului și a divertismentului.”

Noua definiție propusă în 2019, care nu a fost încă aprobată, sună ușor diferit: “Muzeele sunt spații democratice, inclusive și polifonice deschise dialogului critic despre trecuturi și viitoruri. Luând act și poziție față de conflictele și provocările prezentului, ele prezervă pentru societate artefacte și specimene, păstrează diverse mărturii pentru generațiile viitoare și garantează drepturi egale și acces egal la patrimoniu tuturor oamenilor. Muzeele nu există pentru a genera profit. Ele sunt participative și transparente și lucrează în parteneriate active împreună și pentru diverse comunități, pentru a colecta, conserva, cerceta, interpreta, expune și îmbunătăți înțelegerea lumii, contribuind la demnitatea umană și la justiția socială, la egalitatea globală și la binele planetei.”

Asistăm la o perioadă în care muzeele sunt în plin proces de schimbare a paradigmei de funcționare, de la o epocă în care au fost axate aproape în exclusivitate pe colectarea, cercetarea și conservarea bunurilor culturale, spre o nouă eră în care își asumă un rol, activ, dinamic, de agora pentru comunitățile pe care le deserveșc, de angajare a publicului în interpretarea colecțiilor și semnificațiile pe care acestea le au.

Muzeele care studiază așteptările publicului contemporan se transformă din instituții rigide, conservatoare, în spații participative, deschise, incluzive, ce invită la dialog și interacțiune, educație alternativă și divertisment. Ele se afirmă ca adevărate centre culturale, deschise unei largi palete de evenimente, locuri de întâlnire a comunităților pe care le deserveșc.

\*

**Context intern:** Muzeul “Arta Lemnului” (MAL), conform **Regulamentului de organizare și funcționare** aprobat prin HCL al Municipiului Câmpulung Moldovenesc nr. 128/2020, este o instituție publică de cultură, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Local al municipiului Câmpulung Moldovenesc. Activitatea acestuia este finanțată din venituri proprii și din subvenții de la bugetul local al municipiului Câmpulung Moldovenesc. Înființat la 1 iunie 1936 ca Muzeu de etnografie și artă populară, muzeul a trecut prin transformări succesive strâns legate de contextul istoric al țării. Și-a schimbat titulatura în Muzeul “Arta Lemnului” în 1967, iar după 1989 a intrat într-un con de umbră, pe fondul situației economice nefavorabile.

În prezent, în urma renovării întregului imobil de care a beneficiat în 2018-2020 (cu o sumă de 2,7 milioane euro din fonduri europene), Muzeul este în fața celui mai important moment din istoria sa postdecembristă, în fața unei șanse unice de așezare pe noi fundamente.

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

**Context local:** Comunitatea câmpulungeană e una generatoare și consumatoare de produse culturale. Ultimul secol a consemnat o activitate intensă în peisajul cultural local. Încă dinaintea primului război mondial, arta populară a fost explorată prin eforturile personalului Școlii de arte și meserii, iar intersecția nenumăratelor etnii care compuneau profilul zonei - români, germani, evrei, polonezi, huțuli - a îmbogățit diversitatea produselor culturale. Mai târziu, Casa de cultură și cele două cinematografe au fost instituții ce deserveau activ publicul local. Cenaclurile literare din perioada comunistă strângeau în jurul lor un larg număr de scriitori, poeți, esești. După 1989 multe dintre instituțiile culturale și-au închis activitatea, însă în ultimii 10 ani se constată o reactivare culturală locală, prin crearea mai multor evenimente organizate de Primărie sau ONG-uri locale: de la Festivalul internațional de folclor “Întâlniri Bucovinene”, la festivalul internațional de film Câmpulung Film Fest, concerte caritabile, etc.

În ce privește instituțiile cu caracter muzeal, pe lângă Muzeul “Arta Lemnului”, în comunitatea câmpulungeană își desfășoară activitatea două alte instituții private: Colecția lingurilor de lemn “Ioan Țugui” și Colecția etnografică “Ion Grămadă”. Ele vin în completarea ofertei muzeale pe care orașul o face și nu reprezintă o competiție pentru MAL. Un alt patrimoniu cultural imobil al orașului, ce merită pus în valoare, e cel al comunității evreiești, astăzi dispărută: sinagoga, templul și cimitirul evreiesc, care pot completa în mod fericit oferta muzeală a municipiului.

**Context regional:** Regiunea extinsă, a Bucovinei, are un număr bogat de instituții asemănătoare MAL în ce privește caracterul etnografic al colecțiilor, dar niciunul nu oferă nivelul de “nișare” al MAL, specificul colecției ce are în mijlocul ei un singur element: lemnul. Se remarcă în ultimii ani recent renovatele Muzeul Național al Bucovinei din Suceava sau Muzeul de artă “Ion Irimescu” din Fălticeni, cu viziuni proaspete asupra actului muzeal.

**Context mondial:** La nivel mondial am indentificat șase alte muzee cu specific dedicat culturii lemnului, în Hyōgo Japonia, Incheon Coreea de Sud, Shanghai China, Auffach Austria, Revel Franța și Fès Maroc. Stabilirea de legături și schimburi culturale cu acestea apare ca o oportunitate firească.

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

### **Puncte tari:**

- Specificul muzeului - unicul muzeu dedicat artei și culturii tradiționale a lemnului din România;
- Valoarea și reprezentativitatea patrimoniului existent;
- Colecție bogată de peste 16.000 de exemplare;
- Sediul în clădire monument istoric, clasa B, renovat și reabilitat în 2020 după o investiție de 2,8 milioane euro, a cărei istorie și arhitectură reprezintă un punct de atracție în sine;
- Singura instituție muzeală/culturală de anvergură a municipiului;
- Locație ultracentrală, ușor accesibilă, pe artera principală a municipiului;
- Secție în aer liber, cu valoroase obiective de arhitectură tradițională (case, anexe);
- Curte și spațiu verde de peste 1500 mp care permite desfășurarea de evenimente conexe în aer liber;
- Preț accesibil al билетelor de vizitare a muzeului;
- Existența unei secții a muzeului cu o colecție valoroasă și în comuna Fundu Moldovei, alt centru turistic important;

### **Puncte slabe:**

- Percepție negativă în rândul publicului local cauzată de degradarea perpetuă a serviciilor oferite de muzeu de-a lungul timpului: de la starea proastă a clădirii și a expoziției permanente, până la subfinanțarea expozițiilor temporare, a promovării patrimoniului și activităților muzeale;
- Lipsa cercetării și evidenței bunurilor culturale;
- Lipsa investițiilor în programe, dotări, personal, a condus la neîndeplinirea obiectivelor muzeului;
- Lipsa bunurilor culturale clasate și evidența digitalizată a acestora;
- Lipsa culturii organizaționale;
- Lipsa unei identități vizuale;
- Lipsa unor studii de vizitatori, ca fundament pentru atragerea de noi categorii de public;
- Colecție nedezvoltată, insuficienta studiere a patrimoniului și inexistența unor studii care să-l valorifice;
- Stare de conservare precară a unor obiecte din patrimoniu; nevoia de restaurare urgentă a caselor tradiționale;
- Lipsa unei prezențe pe rețelele de socializare, cu un conținut dinamic adaptat diferitelor categorii de public

- Lipsa unui site modern, modular, interactiv;
- Salariile demotivante din sistem;
- Lipsa unui orar de acces care să răspundă nevoilor vizitatorilor care pot vizita doar seara;
- inexistența unei strategii de atragere de voluntari pentru activitățile care depășesc puterea organigramei;
- Lipsa publicațiilor (flyere, broșuri, cataloage) muzeului;
- Lipsa unor spații dedicate socializării/educației/comercializării de obiecte;
- Lipsa parteneriatelor media regionale și naționale;
- Lipsa unui program de expoziții temporare atractive pentru public, ce să beneficieze de promovare, modalități de interpretare diverse, scenografie expozițională, activități educative conexe;
- Lipsa unei strategii de marketing pentru atragerea de fonduri nerambursabile, donații și sponsorizări;
- Lipsa unor studii privind profilul vizitatorilor și a nevoilor, a așteptărilor acestora privind oferta expozițională și educativă;
- Lipsa unui spațiu dedicat activităților comerciale (magazin, cafenea);
- Demotivarea personalului și insuficiența programelor de formare și de specializare a resurselor umane, cauzate de lipsa resurselor financiare;

### **Oportunități:**

- Momentul actual, al investiției în renovarea clădirii, prezintă o oportunitate unică pentru demararea unui nou plan de management care va capitaliza pe percepția publică pozitivă moștenită de-a lungul istoriei muzeului și în același timp se va angaja în noua misiune de a aduce în standardele europene ale secolului XXI noua instituție;
- Reproiectarea expoziției permanente (la peste 50 de ani de la primul concept) permite o aliniere a spațiilor expoziționale la standarde contemporane;
- Baza de colectare și îmbunătățire a colecției insuficient cercetată poate genera în continuare obiecte de patrimoniu pentru muzeu;
- Asocierea trendului creșterii turismului în Bucovina;
- Asocierea firească cu trendul mondial de protecție a mediului și conservare a biodiversității naturii prin legătura cu însuși materialul care stă la baza specificului muzeului: lemnul;
- Posibilitatea atragerii de fonduri nerambursabile naționale și europene;
- Intrarea ca membru în RNMR - Rețeaua Națională a Muzeelor din România;
- Posibilitatea parteneriatelor și schimburilor cu celelalte muzee cu același specific din lume;
- Posibilitatea obținerii de venituri proprii prin desemnarea unui spațiu de vânzare/shop care să comercializeze suveniruri în regim propriu sau de consignație;
- Posibilitatea obținerii de venituri proprii prin închirierea unor spații;

## **Amenințări:**

- Situația ambiguă a patrimoniului / lipsa acreditării muzeului;
- Inerția și lipsa de motivație a personalului după mulți ani de activitate la intensitate scăzută;
- Insuficienta participare la programele de formare profesională și de specializare a personalului;
- Deficit de resursă umană care să ocupe eventualele nevoi apărute pe parcurs, număr insuficient de angajați;
- Contextul epidemiologic și restricțiile survenite poate modifica negativ intenția de vizită a beneficiarilor;
- Instabilitatea politică la nivel național care s-ar putea traduce prin insuficiența fondurilor pentru un proiect de management ambițios;

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

MAL este cea mai importantă și prestigioasă instituție de cultură a municipiului Câmpulung Moldovenesc. Este o instituție care a întărit identitatea orașului în cei 85 de ani de la înființare, fiind printre primele lucruri pe care locuitorii le menționează când descriu particularitățile locului de unde-și trag apartenența. Profilul unic în România a colecției și valoarea etnografică reală a acesteia continuă să acționeze ca un blazon de mândrie pentru locuitorii orașului. Cu toate acestea, MAL are o imagine ambivalentă. Sondarea aleatorie indică faptul că majoritatea membrilor comunității au vizitat pentru ultima oară muzeul în ciclul gimnazial, iar nu puțini dintre ei cred că a fost închis în ultimii zece ani. Astfel, lipsa bugetelor de investiții, a unei strategii adaptate situației, au transformat muzeul într-o instituție relativ absentă din peisajul cultural local (în ciuda creșterii anuale a numărului de vizitatori). Această concluzie nu e bazată pe studii de vizitatori/marketing, ci e rezultatul propriilor cercetări.

În toată istoria sa post-decembristă, Muzeul nu a beneficiat de nicio campanie de investiții în renovarea imobilului și a spațiilor expoziționale motiv pentru care a intrat treptat într-un con de umbră. Sălile expozițiilor permanente au rămas încremenite în proiectul expozițional conceput acum 50 de ani. Starea degradată a mobilierului expozițional, etalarea “plată”, de-a lungul pereților, de cele mai multe ori cu etichete explicative incomplete, fără o signalistică care să conducă către înțelegerea separației tematice a sălilor, fără versiuni într-o limbă de circulație internațională, câteodată în condiții de temperatură de sub 0 grade Celsius, a făcut ca vizitarea muzeului să nu fie o experiență agreabilă. În paralel, lipsa unei identități vizuale, cumulată cu lipsa unei strategii de marketare au făcut ca Muzeul să apară ca o instituție aproape părăsită și nefrecventabilă.

În prezent Muzeul “Arta Lemnului” dispune de un logo (siglă) folosit doar în actele oficiale, iar titulatura sa conduce de multe ori la confuzie și o folosire aleatorie a

numelui. Scris cu sau fără ghilimele, cunoscut în comunitatea locală drept “Muzeul Lemnului”, MAL și-a dobândit titulatura într-un efort inspirat de “rebranding” în perioada comunistă (1967), care l-a scos în evidență în fața altor muzee etnografice.

Până la jumătatea lunii noiembrie 2020, prezența online era ca și inexistentă. Muzeul are un site învechit, static, probabil realizat în jur de anii 2000, fără o adresă dedicată. Pagina de Facebook prezenta eronat instituția ca fiind “muzeu de artă contemporană”, avea doar 1500 de urmăritori iar în 2020 a avut 5 postări, cu trei mai multe față de 2019. Nu existau conturi de Youtube sau Instagram. Iar cel mai grav: există foarte puțin conținut media propriu.

Toate cele de mai sus indică către o lipsă de înțelegere a normelor contemporane de comunicare publică. **Argumentul lipsei unui imobil renovat, al lipsei unui buget consistent, nu poate fi invocat pentru a justifica lipsa de inițiativă și motivație de a opera schimbări mici dar cu impact semnificativ.** Această stare de fapt s-a transmis în mod evident beneficiarilor muzeului și s-a tradus mai departe printr-un deficit de imagine consistent.

Luând în calcul situația prezentată mai sus, propun următoarele acțiuni pentru îmbunătățirea imaginii Muzeului:

- a) întreprinderea unui audit, printr-un parteneriat cu o firmă de marketing, care să ofere o imagine cât mai clară a percepției actuale a muzeului în rândul comunității locale/vizitatorilor externi;
- b) identificarea și stabilirea unor piloni comunicaționali, bazați pe misiunea muzeului, care să genereze coerență și predictibilitate în discursul public al muzeului, să genereze conștientizare publică asupra programelor muzeale;
- c) lansarea unui concurs jurizat pentru dezvoltarea unui manual de brand al muzeului care să presupună re proiectarea identității vizuale (logo, slogan, paletă de culori, typography, elemente grafice distinctive, declinări);
- d) realizarea unui plan de comunicare anual defalcat în funcție de platformă și categoria de beneficiari, care să standardizeze și eficientizeze comunicarea muzeului;
- e) realizarea de conținut propriu “in-house” cât și cu sprijinul unor contractori (expoziții online, seriale video, etc)
- f) campanie de promovare outdoor și “signalistică” în Câmpulung Moldovenesc și în principalele orașe ale județului Suceava - închiriere billboard, panotaj, etc;
- g) dezvoltarea unei prezențe online solide și coerente, în acord cu noua imagine a Muzeului: site dinamic, modular, secțiuni dedicate grupurilor de interese;
- h) publicistică/print - editarea și imprimarea unor flyere gratuite / broșuri / catalogul muzeului / cărți de cercetare științifică;
- i) stabilirea de relații directe cu muzee românești & străine, pentru schimburi viitoare;
- g) stabilirea de parteneriate media (regionale, naționale) cu instituții media clasice și alternative (bloggeri, agenții turism, influenceri);
- g) înființarea unui magazin propriu al muzeului, din care vizitatorii pot cumpăra produse personalizate cu sigla muzeului, acțiune care să conducă la o diseminare a noului brand al muzeului

Toate acțiunile de mai sus sunt subsidiare celei mai eficiente și sustenabile metode de a îmbunătăți imaginea muzeului: aceea de a demara o amplă campanie de programe și proiecte care să repună focusul pe valoarea inestimabilă a colecției dublată de o campanie de comunicare care să disemineze cât mai larg ideea că Muzeul “a renăscut”. Punerea în valoare a colecției permanente a muzeului împreună cu un program ambițios de expoziții temporare, evenimente colaterale, programe educaționale și altele este calea directă spre recâștigarea și consolidarea unei imagini puternice.

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

Adaptarea și îmbunătățirea ofertei muzeului trebuie să fie o preocupare constantă a managementului, de aceea înțelegerea profilului categoriilor de beneficiari e primordială în suportul acestei idei. Din documentația prezentată de Autoritate nu reiese întocmirea de studii de vizitatori ai MAL până la acest moment.

Datele naționale din *Barometrul de consum cultural pe 2018*, care indică frecvența participării la activități cu caracter cultural arată că: în ultimele 12 luni, **62% din populația României nu a vizitat niciun muzeu sau galerie de artă, și doar 5% din populație a vizitat un muzeu lunar.**

Aceeași analiză ne indică, din profilul persoanelor care au participat cel puțin o dată pe an la activități cu caracter cultural în funcție de vârstă, că muzeele/galeriile de artă au beneficiat de un număr limitat de vizite din partea publicului tânăr-adult și adult: **doar 17% din vizitatori au avut între 18-29 de ani și 16% între 30-39 de ani.**

Toate cele de mai sus sunt informații prelevate la nivel național și pot indica cel mult trenduri ale publicului în general. **De aceea unul dintre cele mai importante obiective ale strategiei de marketing până la finalul 2021, cu speranța la o revenire graduală la “vechiul normal” dinainte de pandemia de COVID-19, va fi realizarea unui studiu al vizitatorului Muzeului Arta Lemnului prin colaborarea cu firme de marketing și prin sondaje directe ale vizitatorilor.**

#### **5. grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu;**

Pe termen scurt și mediu se vor viza următoarele grupuri-țintă:

**Comunitatea locală:** Familiile cu copii în căutarea unei experiențe educativ-recreative, elevii școlilor generale și a liceelor pentru posibilitățile de educație informală, tinerii adulți în căutarea unor hobby-uri noi, seniorii în căutare de oportunități de socializare.

**Turiști români și străini:** Revirimentul din ultimii ani ai turismului în Bucovina, dar și local în Câmpulung Moldovenesc, crează perspectivele unui aflux substanțial de



noi vizitatori. “Vizitatorul de weekend” e o probabilă categorie nouă de vizitator, care va avea nevoie de proiecte dedicate.

## **6. profilul beneficiarului actual.**

În lipsa studiului de vizitator putem intui că principalii beneficiari actuali sunt elevii câmpulungeni în jur de 16 ani și turiștii români de weekend.

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

#### **1. analiza programelor și a proiectelor instituției;**

Din analiza programelor consemnate în Caietul de obiective, MAL a desfășurat și pus în scenă în intervalul 2016-2018 un singur program: *Parteneriate cu școlile din municipiul Câmpulung Moldovenesc cu scopul conștientizării tinerei generații asupra valorilor patrimoniului cultural al zonei* (unsprezece proiecte de parteneriate educaționale cu școlile din zonă), nouă expoziții temporare fără tematică specifică muzeului (pictură, fotografie), opt evenimente pentru public (simpozioane, lansări de carte) și două expoziții externe, parte a unui efort comun împreună cu alte muzee din țară.

Din punct de vedere strict cantitativ al programelor și proiectelor derulate în intervalul de trei ani analizat, rezultă că numărul acestora este scăzut în momentul în care e raportat la potențialul și diversitatea colecției patrimoniale. Cifrele consemnate în Caietul de obiective (4.2 Criterii de performanță ale instituției în ultimii trei ani) prezintă un număr de 16 “activități specifice” al căror caracter nu este detaliat, iar datele pentru criteriul Cheltuielilor pe beneficiar lipsesc în totalitate.

Calitativ proiectele nu răspund în totalitate obiectivelor instituției. Principalele obiective, cele de cercetare și colecționare de bunuri cu caracter etnografic, de organizare a evidenței gestionare și științifice nu se regăsesc în niciun program dedicat, deși apar ca realizate în Rapoartele de activitate. Poate cel mai important, expozițiile temporare nu servesc punerea în valoare a patrimoniului cultural aflat în administrare, ci vin doar în întâmpinarea unor nevoi expoziționale ale unor artiști regionali (expoziții de pictură, lansări de carte, șamd) în lipsa unor spații convenționale în care aceștia se pot desfășura (casa de cultură, galerii de artă, etc). În schimb, singurul program, cel al parteneriatelor cu instituțiile de învățământ are o relevanță evidentă și răspunde parțial (într-o măsură neclară, nefiind furnizate detalii despre proiectele întreprinse) obiectivului de angrenare a publicului tânăr în activități educaționale destinate familiarizării acestuia cu specificul etnografic bucovinean. Include un singur parteneriat cu un singur liceu din cele patru ale orașului. Cele două expoziții organizate în parteneriat cu alte muzee, în ciuda valorii inestimabile a bunurilor culturale participante, nu individualizează întru totul profilul unic al MAL.

O situație confuză și generatoare de neîncredere vine și din analiza comparativă a Rapoartelor de activitate găsite în Raportul privind starea economică, socială și de mediu a municipiului Câmpulung Moldovenesc emis de Autoritate, care prezintă ca fiind realizate anual aceleași activități, mot-à-mot. Un exemplu concludent este menționarea “trimiterii” la AFCN ale aceluiași două proiecte științifice, inițiate în 2014, în rapoartele 2015-2018, timp de patru ani de zile consecutiv. AFCN fiind un organism care organizează concursuri de finanțări pe proiecte culturale, tragem de aici concluzia că fie e o eroare cauzată de neglijență, fie că managementul insistă și nu reușește în ultimii patru ani obținerea finanțării cu aceleași două proiecte.

Cu toate acestea, luând în calcul că cel mai complet Raport de activitate consultat, pe 2014, evocă o situație financiară foarte complicată (angajații contribuind din fonduri proprii pentru conservarea obiectelor de patrimoniu în pericol de degradare ireversibilă) desprindem concluzia că situația economică precară coroborată cu demotivarea și lipsa implicării personalului a condus la o degradare accentuată a întregii situații.

## **2. concluzii:**

Programele și proiectele MAL nu au răspuns obiectivelor din Regulamentul de organizare și funcționare al instituției. Dimensiunea activității muzeale de cercetare, colecționare, evidență nu a fost inclusă printr-un program coerent, deși probabil s-a realizat la un nivel informal/cotidian. Colecția muzeală din depozit nu a fost adusă constant în prim planul atenției grupurilor țintă prin intermediul expozițiilor temporare tematice. În afara unui program dedicat grupului țintă format din școlari și elevi nu există alte inițiative dedicate altor categorii de vizitatori (seniori, turiști, etc). Nu au fost atrase expoziții prin schimb inter-muzeal iar latura cooperării internaționale lipsește în totalitate.

### **2.1. reformularea mesajului, după caz;**

Mesajul principal al MAL este: **“Suntem singura colecție din țară dedicată exclusiv artei populare a prelucrării lemnului”**. De aceea programele MAL trebuie să servească îndeaproape misiunii muzeului și să întărească în continuu mesajul principal. Crearea unui cadru în interiorul căruia programele și proiectele se subordonează obiectivelor este capitală. Însă atât misiunea cât și obiectivele trebuiesc reactualizate, în pas cu agenda globală, cu același focus pe patrimoniul cultural și beneficiari.

### **2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.**

Pentru perioada 2021-2025, în vederea îndeplinirii misiunii MAL, am identificat următoarele direcții pentru îndeplinirea misiunii muzeului:

- a) **Cercetarea**, sistematizarea, digitalizarea atât a registrelor de inventar cât și a fișelor de evidență, (în vederea reactualizării datelor existente și a unei foarte

bune cunoașteri de către personal a patrimoniului muzeului, creării de conținut propriu pentru dep. comunicare, reîmprospătarea expoziției permanente, verificarea stării de conservare a întregului patrimoniu) și începutul unui demers restaurator;

- b) **Dezvoltarea** - îmbogățirea colecției muzeului prin continua cercetare a arealului etnografic și lansarea de apeluri publice pentru donații;
- c) **Valorificarea** - reproiectarea și reconceptualizarea întregii expoziții permanente și a dinamicii expozițiilor temporare, cu un accent pus pe defalcarea ofertei pe categoriile de vârstă; prin programe și proiecte fidele misiunii muzeului;
- d) **Imaginea muzeului (branding, parteneriate media, fidelizare)** - o nouă identitate vizuală care în conjuncție cu întreaga strategie de marketing și comunicare să facă puntea dintre instituție și beneficiari și să dinamizeze schimbul între aceștia;
- e) **Adoptarea unei noi direcții în misiune: protecția mediului înconjurător** - și demararea unor serii noi de programe;

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

#### **1. analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente;**

Muzeul “Arta Lemnului” din Câmpulung Moldovenesc este o instituție publică de cultură, cu personalitate juridică, aflată în subordinea Consiliului Local al municipiului Câmpulung Moldovenesc. Activitatea acestuia este finanțată din venituri proprii și din subvenții de la bugetul local al municipiului Câmpulung Moldovenesc. Muzeul este organizat și funcționează în acord cu un **Regulament de organizare și funcționare**, aprobat prin HCL al Municipiului Câmpulung Moldovenesc nr. 128/2020.

Actualul ROF este un document reactualizat în decembrie 2020, în urma schimbării încadrării juridice a MAL.

#### **2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;**

Actualizarea ROF trebuie să includă Misiunea în forma propusă de acest proiect (detalii la E 2), avansarea în lista obiectivelor a accentului pe public, revizuirea structurii organizatorice / secțiilor muzeului, întărirea obligațiilor legate de întocmirea unui Raport de activitate anual cât mai detaliat, care să genereze o imagine cât mai realistă a situației muzeului. Mențiunile referitoare la numărul sălilor dedicate expozițiilor permanente / temporare trebuie actualizate, la fel ca și menționarea secției de la Fundu Moldovei.

Noul ROF trebuie să devină un document care să corespundă noilor strategii privind felul în care muzeul urmează să-și desfășoare activitatea în continuare, un loc de referință comun pentru întreg personalul.

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

Actuala situație specifică a instituției, care se află în pragul “relansării” ca urmare a procesului de renovare completă a imobilului și a expoziției permanente, a organizării concursului pentru un nou proiect de management, conduce inerent la o reevaluare a structurii organizatorice.

În prezent, conform ROF, muzeul își desfășoară activitatea împărțit în patru secții. Conform Organigramei aprobate, sunt 10 posturi, din care 3 sunt vacante:

- **Manager** - post vacant
- **Secția de Etnografie**, coordonată de un responsabil de secție - 2 posturi ocupate de muzeografi;
- **Secția Patrimoniu, Conservare și Supraveghere**, coordonată de un responsabil de secție - 4 posturi din care 2 posturi sunt ocupate (supraveghetor și îngrijitor) iar 2 sunt vacante (conservator și îngrijitor)
- **Secția Educație, Relații Publice, Marketing și Organizare Expoziții**, coordonată de un responsabil de secție 2 posturi ocupate de-un inspector comunicare & PR și-un economist
- **Secția Restaurare** - coordonată de un responsabil de secție - 1 post ocupat de restaurator

Se impune o reorganizare a departamentelor care să reflecte mai bine situația de fapt. Astfel Secțiile se pot transforma în Compartimente, după cum urmează: **Compartiment patrimoniu și educație muzeală** - 3 posturi (doi muzeografi și un supraveghetor), **Compartimentul conservare și restaurare** - 2 posturi (conservator și restaurator), **Compartimentul financiar-resurse umane** - 1 post (economist), **Compartimentul marketing și PR** - 1 post (inspector relații publice), **Compartimentul administrativ** - 2 posturi (îngrijitori).

Din analiza Bugetului de cheltuieli rezultă că nu a existat nicio externalizare de servicii, nu s-au realizat contracte de colaborare cu specialiști din alte domenii. Rapoartele de activitate indică anul 2014 ca fiind singurul în care un membru al personalului a participat la cursuri de formare profesională. Pentru perioada următoare se va urmări dezvoltarea resurselor umane prin participarea la cât mai multe cursuri de pregătire, specializare, formare sau reconversie profesională.

De asemenea, alte măsuri privind creșterea capacității instituționale a muzeului vizează identificarea unor colaboratori externi pe diverse domenii de activitate, slab reprezentate în organigrama muzeului: educatori muzeali, curatori, arhitecți, designeri, fotografi/videografi, etc.

#### **4. analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;**

Muzeul Arta Lemnului este situat în centrul municipiului Câmpulung Moldovenesc, pe Calea Transilvaniei nr 10, având acces facil din toate părțile orașului. Anterior realizării lucrărilor de reabilitare, imobilul Muzeul “Arta Lemnului” Câmpulung Moldovenesc, **înregistrat în lista monumentelor istorice de importanță locală, categoria B**, avea o suprafață construită de 543 mp și o suprafață desfășurată de 1590,50 mp.

Patrimoniul mobil constă dintr-o colecție vastă de aproximativ 16.000 de obiecte, în prezent aflate în conservare într-un spațiu aparținând Autorității, până la terminarea lucrărilor de reabilitarea a imobilului MAL. Patrimoniul imobil constă din trei case tradiționale (secol XVIII și XIX) aflate în expoziția exterioară muzeului și din câteva anexe, plus o casă tradițională aflată la Fundu Moldovei.

În 2018 a început investiția de “Reabilitare, modernizare și dotare a MAL ” în cadrul unui contract de lucrări cu finanțare din fonduri europene în valoare de 11,9 milioane lei. Conform caietului de obiective investiția are ca scop “conservarea, protejarea și promovarea patrimoniului cultural”, transformarea muzeului într-un obiectiv turistic modern, “pus în valoare la adevăratul potențial, dar care să păstreze totuși specificul muzeului” care să “contribuie la conturarea municipiului Câmpulung Moldovenesc ca o stațiune turistică.” Ultima renovarea a avut loc în 1981.

Înainte de reabilitare, muzeul era organizat după cum urmează: **Demisol**: spații tehnice, și un acces din curtea exterioară la nivelul parterului **Parter**: Săli de expoziții, birouri administrative, grup sanitar **Etaj**: Săli de expoziție **Mansardă**: Spații administrative.

În prezent, conform descrierii investiției, în vederea optimizării spațiilor și creșterii gradului de funcționabilitate a clădirii, pentru unele spații s-au creat noi funcțiuni, proiectul propunând după cum urmează: **Demisol**/suprafață utilă 203mp: spații tehnice, ateliere de conservare și carantină, spații de pregătire și carantină obiecte.

**Parter**/suprafața utilă 408mp: săli exponate, birouri, grupuri sanitare, arhiva

**Etaj**/suprafața utilă 425 mp: săli exponate, grup sanitar; **Mansardă**/suprafața utilă 159mp: spații multifuncționale: activități educative;

#### **Propuneri de îmbunătățire:**

Lipsa desemnării unor spații din interiorul muzeului pentru **depozitarea** colecției, și imposibilitatea schimbării destinației sălilor în următorii 5 ani cf. proiectului european, obligă viitorul management la adresarea urgentă a acestei probleme. **Soluția constă în:** identificarea unui spațiu din patrimoniul autorității și transformarea lui într-un depozit care îndeplinește toate cerințele legale **sau** construirea unui imobil nou în curtea muzeului, care să preia această sarcină.

În paralel, lipsa unui proiect pentru noua expoziție permanentă, unul care să aibă în centrul lui noua misiune a muzeului cu atenție către “experiența” vizitatorului, obligă la adresarea, la fel de urgentă, și a acestei probleme. Oferta specifică a muzeului (expozițiile) nu poate fi singura responsabilă pentru satisfacerea așteptărilor publicului și din această cauză trebuie avute în vedere o largă paletă de schimbări și inovații care să servească misiunea, să provoace și să mențină atenția beneficiarilor în timpul unei vizite:

- regândirea și dezvoltarea unor noi principii de organizare a expoziției permanente, a unui traseu de vizitare care să includă mai multe chei de lectură și să stimuleze astfel revizitarea, care să urmeze principii moderne de design al experiențelor (iluminat, singularizare obiecte, conținut multimedia) și să transforme vizita expoziției permanente într-o experiență angajantă, interactivă, centrată pe vizitator;
- identificarea unor spații separate de traseul expoziției permanente, pentru expozițiile temporare, echipate cu mobilier modular care poate fi modificat/reasamblat rapid pentru a acomoda proiectul următoarei expoziții;
- alternarea traseului și ritmului vizitei cu produse multimedia (proiecții, căști audio, căști realitate virtuală);
- funcționalități - recepție, apă potabilă, garderobă;
- mobilier recreativ pentru odihnă în timpul vizitei (scaune pliabile portabile, sau bănci în spațiile mai mari sau lângă obiectele cele mai importante);
- reorganizarea și transformarea curții exterioare pentru evenimente în aer liber;
- identificarea unui spațiu dedicat serviciilor comerciale care pot reprezenta o sursă foarte importantă de venituri proprii pentru muzeu. Un stand de suveniruri (diverse produse din lemn, produse artisanale, tricouri, cărți de profil) la finalul traseului de vizitare a devenit o normă a oricărui muzeu modern care încearcă să-și suplimenteze veniturile și să-și transforme brandul într-un asset comercial;
- în conjuncție cu un stand comercial standardele muzeale contemporane propun vizitatorilor și un spațiu de relaxare: o cafenea ce poate servi băuturi non-alcoolice și mici gustări la începutul sau la finalul vizitei. Am identificat ca oportună **construirea unui pavilion modular în curtea muzeului**, care să constituie punctul final al vizitei și să adăpostească activitățile comerciale și de relaxare. De asemenea, pe perioada proiectelor desfășurate în aer liber în curtea muzeului, pavilionul se poate deschide la exterior și transforma într-o mică terasă.

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

Delegarea atribuțiilor se va face în concordanță cu prevederile legale și procedurile instituite. Munca la distanță, online, poate asigura continuitatea procesului managerial 24/7.

## D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

Analiza financiară e realizată pe baza cuprinse în Buget și în Caietul de obiective:

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

Din analiza Anexei 3 care cuprinde Bugetul Muzeului pe anii 2019, 2018 și 2017 observăm o majorare cu 8% între 2017 și 2019 a subvenției repartizate de către Autoritate.

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

Nu există un buget de venituri. Din informațiile obținute de la Autoritate, toate încasările Muzeului merg direct la Bugetul local.

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

Buget cheltuieli	Anul		
	2017	2018	2019
<b>Total cheltuieli</b>	385.900	373.752	416.950
<b>Personal</b>	330.200	331.529	381.950
<b>Bunuri și servicii, din care:</b>	55.700	42.223	35.000
<b>Cheltuieli de întreținere</b>	40.700	37.523	33.500
<b>Cheltuieli de capital</b>	15.000	4700	1500

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

Din datele prezentate mai sus observăm că în 2019, cheltuielile de personal au avut o pondere în procent de 91% din bugetul de cheltuieli. Cheltuielile de capital au avut cea mai mare pondere în 2017, de 3,8%. Se trage astfel concluzia că managementul financiar a fost unul deosebit de prudent în distribuția subvenției publice. În lipsa unei imagini clare asupra destinației veniturilor proprii putem doar specula asupra strategiei de reinvestire a acestora în programe și proiecte.

În perioada 2017-2019, se remarcă un dezechilibru între trendurile cheltuielilor: cele de personal ale au înregistrat un trend ascendent, în timp de cele alocate Bunurilor și serviciilor sunt în scădere.

Nu există date privind cheltuielile dedicate programelor și proiectelor.

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

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

Nu există date privind veniturile proprii realizate. Luând în calcul cifrele din Caietul de obiective, Capitolul IV, punctul 4.2 Criterii de performanță ale instituției în intervalul 2016-2018, putem estima o cifră în baza Numărului de beneficiari plătitori și a prețului mediu al biletului (4 lei adulți/2 lei copii).

Luând în calcul numărul de 11580 de plătitori și o medie de 3 lei per bilet, estimăm atragerea unei sume de aproximativ 34000 lei în 2018. La 7023 de beneficiari plătitori în 2017 - aproximativ 21000. Iar la 6084 de plătitori în 2016 - aproximativ 18000 lei. Nu există date cu privire la eventuale sponsorizări, donații sau finanțări din alte surse. Un semn de întrebare îl ridică inversarea trendurilor: dacă în 2014, conform Rapoartelor de activitate, la 8600 de vizitatori au existat 2100 cu plată și alți 6500 de neplătitori, în 2016 situația e inversă, la 6084 de plătitori au fost 800 de neplătitori.

Pagina de Facebook a Muzeului preciza la data de 15 octombrie 2020 categoriile bilete/tarife practicate: Copii - 2 lei - Adulti - 4 lei Ghidaj ( Franceza , Germana , Italiana), la cerere - 3lei.

### **3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;**

Nu există date.

### **3.3. analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;**

Nu există date.

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



#### **4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;**

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de personal	Pondere din total
2017	385.900	330.200	85%
2018	373.752	331.529	88%
2019	416.950	381.950	91%

#### **4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;**

Anul	Total cheltuieli	Cheltuieli de capital	Pondere din total
2017	385.900	15.000	3,88%
2018	373.752	4700	1,25%
2019	416.950	1500	0,35%

#### **4.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație;**

În perioada 2016-2018 salariile au fost acoperite în integralitate de subvenție.

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

Din analiza Bugetului și a Caietului de obiective nu rezultă cheltuieli efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă.

#### **4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:**

- a) din subvenție;
- b) din venituri proprii.

Anul	Total cheltuieli	Beneficiari	Cheltuieli pe beneficiar/ lei
2017	385.900	7780	49,60
2018	373.752	12637	29,57

### **Concluzii:**

Încadrarea “fără personalitate juridică” a muzeului de până în decembrie 2020, lipsa unui cont în trezorerie, au condus la imposibilitatea păstrării în bugetul muzeului a **veniturilor proprii** realizate din biletele muzeului. Acest fapt, cuplat cu lipsa unei strategii de diversificare a surselor din care Muzeul poate obține venituri proprii indică un dezinteres evident asupra necesității de creștere a bugetului prin eforturi proprii.

### **Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii:**

- ofertă muzeală dinamică și atractivă / programe diverse / bilete = încasări;
- diversificarea tipurilor de bilete (single, duo, familie, studenți/seniori);
- introducerea “cardului de membru” (abonamente anuale);
- adaptarea orarului muzeului la cel al beneficiarilor;
- programe finanțate prin noi surse de finanțare externe, publice și private, grant-uri acordate dezvoltării de proiecte, linii de finanțare UE;
- parteneriate de sponsorizare cu firme;
- campanie de donație 2% din impozit;
- amenajarea unui magazin de suveniruri propriu muzeului care să pună în vânzare suveniruri, articole diverse inscripționate cu brandul muzeului (carnete, magneți, tricouri, cărți poștale, etc), cărți și publicații. În funcție de acțiunile întreprinse în cadrul parteneriatelor cu Liceul Tehnologic sau diferiți artiști meșteșugari, se ia în calcul replicarea în miniatură a unor obiecte celebre din patrimoniul MAL, șamd;
- identificarea unui spațiu și amenajarea unei cafenele;
- identificarea de spații în incinta imobilului și în curtea exterioară și închirierea acestora pentru evenimente cu caracter comercial;
- actualizarea prețului biletelor;

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

#### **1. viziune;**

Muzeul Arta Lemnului se află în prezent în momentul de cel mai bun augur din istoria sa post-1989. Renovarea imobilului muzeului prin cea mai mare investiție de care acesta a beneficiat de la construcție și până în prezent alături de obținerea personalității juridice, crează premisele unei perioade de dezvoltare și reafirmare pentru întreaga instituție și relația acesteia cu comunitatea din care face parte. Sincronizarea cu debutul unui nou exercițiu financiar la nivelul Uniunii Europene, cu dezvoltarea mediului socio-economic regional, cu creșterea activității turismului local prin îmbogățirea ofertei cu Pârția de ski Rarău, vin să întărească concluzia că la momentul actual sunt cele mai favorabile circumstanțe pentru deschiderea unui nou

ciclu managerial al instituției muzeal, unul orientat către dezvoltare și alinierea la standardele instituționale moderne. Momentul este unul de importanță capitală, iar tratarea cu cea mai mare responsabilitate a relansării muzeului, a strategiei sale de management, a politicilor sale, este obligatorie.

Din aceste considerente, **noua viziune MAL** spune că în secolul XXI,

Muzeul Arta Lemnului este spațiul unic de intersecție și dialog al lecțiilor trecutului cu provocările viitorul.

Muzeul Arta Lemnului este un model al bunelor practici muzeale moderne, fidel patrimoniului, un loc în care cercetarea și conservarea pentru viitor formează un pilon de bază.

Muzeul Arta Lemnului înțelege, se adaptează și răspunde așteptărilor publicului și devine un spațiu participativ, educativ și recreativ.

Muzeul Arta Lemnului își asumă un nou rol, de promotor al protecției mediului înconjurător, cel din al cărui element esențial, **LEMNUL**, Muzeul își derivă propria identitate.

## **2. misiune;**

Acum aproape o sută de ani, la 3 aprilie 1935, Comitetul de inițiativă a fondării Muzeului județean de etnografie și artă populară în Câmpulung Moldovenesc, lansa un „Apelul adresat întregului județ Câmpulung Bucovina”, în care se spunea: “E o datorie sfântă a noastră, a tuturor, să adunăm și să orânduim tot ce mai poate fi găsit, să ferim tot ce n-a fost încă pierdut pentru totdeauna, să contribuim și noi câmpulungenii, la marea operă de reconstituire a istoriei neamului, clipă cu clipă, așa cum au trăit-o aievea înaintașii noștri, pe plaiurile ocolului liber al Câmpulungului, cu un trecut care prezintă atâtea caractere specifice și care încă nu ne sunt cunoscute decât mică parte.”

România Mare era întregită de mai puțin de 17 ani, în urma Primului Război Mondial Europa se reasezase pe baze naționale, iar apelul fondatorilor Muzeului era sincronizat idealurilor postbelice, răspunzând astfel *așteptărilor* unei societăți românești a cărei identitate trebuia cercetată, definită, prezervată.

Astăzi, misiunea MAL, așa cum e stipulată în Caietul de obiective, aprobat prin HCL, nr. 129/2020 este “de a cerceta, colecta, conserva, restaura bunuri de patrimoniu aparținând culturii și civilizației românești și de a le folosi ca principal instrument al comunicării și educării publicului, prin mijloacele caracteristice muzeologiei moderne; de a pune în valoare patrimoniul muzeal prin acțiuni specifice care să asigure accesul unui public cât mai larg la valorile deținute; de a trezi interesul pentru istoria națională și locală, pentru tradițiile și obiceiurile din zona etnografică Suceava, respectiv Câmpulung Moldovenesc, pentru a cunoaște personalitățile de excepție.”

Reiese un accent pus pe educație și public, în ton cu *așteptările* publicului contemporan.

În vederea reformulării misiunii MAL se va ține cont de definiția muzeelor și colecțiilor publice înscrisă în Legea 311/2003, de legătura cu precedentele definiții ale misiunii menționate mai sus, de obiectivele enunțate în Caietul de obiective cât și cele prezentate în prezentul proiect de management (vezi E3), totul construit pe pilonii de bază ale instituțiilor muzeale: a) constituirea, conservarea, restaurarea, b) evidența, cercetarea și dezvoltarea patrimoniului, c) punerea în valoare a patrimoniului în scopul cunoașterii, educării și recreerii.

### **Muzeul își adaugă o nouă direcție**

În **Raportul privind riscurile globale în 2020**, chiar înainte de pandemia mondială de COVID-19, organizația Forumul Economic Mondial atrage atenția asupra faptului că cinci din zece amenințări cu care ne confruntăm în următorul deceniu sunt legate de mediu. Raportul, bazat pe un sondaj la care au participat peste 750 de factori de decizie din companii, guverne și societatea civilă, a constatat că dintre toate riscurile cu care se confruntă lumea în acest an, eșecurile politicii privind schimbările climatice, pierderea biodiversității, condițiile meteo extreme, dezastrelor naturale și cele cauzate de activitatea umană sunt văzute ca fiind cele mai probabile să se întâmple.

**Pactul Verde European**, inițiativa Ursulei von der Leyen, Președintele Comisiei Europene, adoptat la finalul lui 2019, este conturat în jurul unui plan de acțiune menit “să stimuleze utilizarea eficientă a resurselor prin trecerea la o economie circulară, mai curată, să refacă biodiversitatea și să reducă poluarea.” În comunicarea Comisiei din 11.12.2019 se stipulează că aceasta “**va face eforturi pentru a crea condiții favorabile pentru a încuraja și a facilita lansarea inițiativelor locale privind schimbările climatice și protecția mediului.** Modulele de informare, orientare și educație ar putea contribui la schimbul de bune practici. Comisia va garanta că tranziția ecologică va ocupa un loc important în dezbateră privind viitorul Europei.”

Pactul are un ecou și în discursul președintelui României, Klaus Iohannis, care a declarat în urma inundațiilor din iunie 2020 că “ceea ce vedem acum este consecința amplificării schimbărilor climatice și a ignorării timp de ani de zile a acestor pericole. (...) Este imperativă o schimbare rapidă de abordare pentru a putea răspunde eficient unor situații de o asemenea amploare. (...) Conservarea fondului forestier și campanii susținute de împădurire sunt soluții aflate la îndemână, care au nenumărate efecte benefice atât pentru mediul înconjurător, cât și pentru protecția malurilor cursurilor de apă, din perspectiva combaterii inundațiilor. O parte semnificativă din fondurile europene de care va beneficia România în următorul exercițiu bugetar 2021-2027 va trebui să fie direcționată către proiecte legate de combaterea schimbărilor climatice, așa numitul Pachet Green Deal”.

Luând în calcul contextul mondial, european și național prezentat mai sus, luând în calcul poziționarea unică al MAL - un muzeu dedicat **relației omului cu lemnul**, implicit dedicat **relației omului cu natura**, am identificat ca fiind de maximă relevanță asumarea unei noi direcții în misiunea MAL: aceea de promovare a

protecției mediului înconjurător, a biodiversității, a principiilor societăților sustenabile, înglobând astfel o latură de **responsabilitate socială** care să-i deschidă noi planuri de acțiune și o privire către viitor.

MAL are șansa să devină un spațiu dinamic, generator de programe și proiecte în concordanță cu planul de acțiune al Pactului Verde European, un spațiu al dialogului între părțile implicate în tranziția către o economie durabilă.

Misiunea actuală nu menționează cuvântul cheie “**lemn**” - exact termenul care singularizează colecția muzeului, plasându-l într-un cadru exclusivist în peisajul colecțiilor naționale sau mondiale. De asemenea restricționând paleta de bunuri culturale doar culturii și civilizației *românești*, misiunea nu doar limitează evoluția posibilă a colecției, dar intră și în contradicție cu patrimoniul actual (“*casa huțulă*” din curte e doar un exemplu).

Astfel, luând în calcul toate argumentele aduse mai sus, **noua misiune** a MAL ar fi aceea **de a cerceta, colecta, conserva și restaura cu precădere bunuri de patrimoniu din lemn, aparținând culturii bucovinene; de a le folosi ca principal instrument al comunicării, participării și educării publicului; de a pune în valoare patrimoniul muzeal prin acțiuni care să asigure accesul și participarea unui public cât mai larg și care să stimuleze interesul pentru tradițiile zonei etnografice a Bucovinei; de a fi un spațiu de dialog, educație și acțiune pentru protecția biodiversității și a mediului înconjurător.**

### **3. obiective (generale și specifice);**

Identificarea obiectivelor generale și specifice ale Muzeului Arta Lemnului pentru perioada de management 2021-2025 ține cont de obiectivele instituției descrise în ROF, de sarcinile pentru management trasate în caietul de obiective și de nevoile Muzeului identificate în analiza socio-culturală a mediului din Capitolul A.

**OBIECTIV GENERAL 1 - PATRIMONIUL** - Constituirea, cercetarea, evidența, conservarea și restaurarea patrimoniului cultural mobil (O.G) în vederea ACREDITĂRII MUZEULUI

- elaborarea și punerea în aplicare a programelor de constituire, cercetare, evidență, conservare, restaurare, punere în valoare și dezvoltare a patrimoniului;
- **digitalizarea registrelor și fișelor de evidență** ale patrimoniului inventariat;
- clasarea bunurilor colecției, stabilirea valorii contabile;

**OBIECTIV GENERAL 2 - PROGRAMELE** - Implementarea de programe culturale destinate publicului prin punerea în valoare a patrimoniului în scopul educării și recreerii;

- dezvoltarea și implementarea unui plan de activități și evenimente raportate exclusiv la identitatea, misiunea și obiectivele muzeului, defalcate pe categoriile de vizitatori identificate;
- accent pe realizarea unor programe educative, calibrate pe diferite segmente de vârstă, ca forme de învățare permanentă (*lifelong learning*);

**OBIECTIV GENERAL 3 - RESURSE UMANE** - Optimizarea productivității, multidisciplinaritate;

- evaluarea structurii de personal actuale și propunerea reorganizării organigramei către Autoritate;
- completarea schemei de personal prin organizarea de concursuri pentru posturile vacante (conservator, îngrijitor);
- constituirea unei baze de date de specialiști în domenii conexe care, prin colaborări temporare, pot fi o soluție de satisfacere a necesităților instituției din perspectiva lipsei personalului calificat;
- instituirea unui program anual de perfecționare profesională a personalului prin programe de formare și specializare;
- atragerea unui corp de voluntari pentru o parte din activitățile muzeului (supraveghere, educație);
- stimularea participării publicului prin includerea lui în dezvoltarea programelor (dezvoltarea patrimoniului, concursuri de proiecte, șamd);

**OBIECTIV GENERAL 4 - MARKETING** - Implementarea unei strategii de marketing pentru buna promovare a instituției;

- identificarea categoriilor de beneficiari specifici ai MAL prin realizarea unui audit și a unui studiu de vizitator. Rezultatul studiului trebuie să indice demografia publicului, să reactualizeze grupurile țintă, să identifice nevoile și așteptările publicului de la instituția muzeală, să calibreze programele muzeului;
- elaborarea unui manual de branding, a unei strategii de marketing, a unei campanii de comunicare integrate și extinderea canalelor de diseminare a informațiilor, cu accent pe rețelele de socializare;

**OBIECTIV GENERAL 5 - FINANCIAR** - Creșterea ponderii veniturilor proprii, a sponsorizărilor și a fondurilor nerambursabile;

- dezvoltarea unei strategii pentru atragerea de fonduri extra-bugetare, finanțări, grant-uri, fonduri nerambursabile, destinate implementării programelor instituției;
- diversificarea tipurilor de bilete, înființarea cardului de Membru MAL (abonament anual cu extra beneficii), adoptarea ticketing-ului online;

- operaționalizarea magazinului și cafenelei muzeului într-o entitate de sine stătătoare, o sursă importantă de venit propriu adus muzeului;
- închirierea spațiilor multirol de la mansardă, și a celor din curte;

#### **4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;**

Strategia culturală vizează obiectivele majore ale Muzeului, defalcate pe întreaga perioadă a proiectului de management, descriind căile și mijloacele ce vor conduce la îndeplinirea lor. Strategia culturală a MAL are ca fundament principal o seamă de principii și idei care stau la baza soluțiilor identificate:

**Protecția patrimoniului.** Pilonii de bază ai instituțiilor muzeale: cercetarea, dezvoltarea, conservarea și restaurarea, evidența patrimoniului, vor continua să constituie obiectivul de bază al instituției.

**Integrarea misiunii în ADN-ul programelor muzeului.** Orice program, orice activitate trebuie proiectat să servească misiunii MAL. Muzeul nu va mai iniția proiecte, expoziții cu alt caracter decât cel centrat în jurul misiunii sale. În schimb va fi gazdă și își va pune la dispoziție spațiile pentru evenimente culturale externe, cel puțin până la apariția unui centru cultural / case de cultură care va prelua aceste nevoi.

**Centrarea eforturilor în jurul beneficiarilor.** Înțelegerea publicului țintă și customizarea programelor în funcție de profilul beneficiarilor.

**Dialog, comunicare, un muzeu participativ.** MAL trebuie să devină relevant pentru comunitatea pe care-o servește, s-o invite într-un parcurs comun, efervescent și transparent.

Luând în calcul faptul că noul management va prelua instituția într-un moment de tranziție, în care ea se reazăază într-un sediu proaspăt renovat, se conturează astfel nevoia împărțirii strategiei în două intervale: **pre și post momentului “relansării noului muzeu”**. (situația extraordinară impusă de pandemia de COVID-19 impune la rândul ei un regim special)

#### ***I. PRE “EVENTIMENT RELANSARE”***

Am identificat un prim set de direcții simultane de acțiune, ce vor trebui desfășurate **până la reînnoirea oficială a muzeului în urma renovării:**

##### **a) EVALUAREA PATRIMONIULUI**

- inventarierea, cercetarea, conservare/restaurarea, evidența;
- angajarea unui Conservator și predarea gestiunii către acesta/aceasta;
- digitalizarea registrelor de inventar și a fișelor de evidență;

- construirea/deseemnarea unui spațiu cu funcția de **depozit** care să răspundă standardelor de securitate și microclimat;
- familiarizarea întregului personal cu bunurile aflate în întreaga colecție, în scopul proiectării noii **expoziții permanente** și...
- identificarea potențialului de asociere a obiectelor din depozite în scopul declanșării unui program de **expoziții temporare pentru următorii 4 ani, bazat pe colecția muzeului aflată în depozit**. Scopul acestui demers este de a asigura o rotație în timp a întregului patrimoniu și de a propune publicului contactul cu o diversitate cât mai mare a colecției.

## **b) EVALUAREA și REPROIECTAREA EXPOZIȚIEI PERMANENTE**

Expoziția permanentă reprezintă selecția celor mai importante și reprezentative obiecte de patrimoniu și constituie principalul punct de atracție al Muzeului. Experiența pe care vizitatorii o au de-a lungul traseului propus pentru vizitare constituie, în lipsa altor expoziții temporare, spații activități/educative/comerciale, cel puțin 90% din interacțiunea pe care vizitatorii o au cu muzeul. Astfel se va lua în calcul înființarea unui grup de lucru multidisciplinar compus din muzeografi, arhitect, designer, fotografi, videografi, coordonat de un consultant cu experiență relevantă în domeniu care va urmări obiectivele următoare:

- evaluarea și intervenția asupra traseului vizitei luând în calcul etapele întregii experiențe pe care vizitatorul o are în interacțiunea cu muzeul, așa cum e ea descrisă în volumul *Museum Basics* de Timothy Ambrose & Crispin Paine: **Publicitate prealabilă & informații / Transport și acces / Locație și areal / Orarul de deschidere / Recepție și bilete / Orientare / Toalete și garderobă / Secvențialitatea și fluiditatea expoziției / Ritm și oportunități de odihnă / Evenimente și activități / Mâncare și băuturi / Comerț / Ieșire;**
- evaluarea patrimoniului expus (relevanță, stare de conservare) și completarea acestuia cu obiecte aflate în conservare în depozit și/sau înlăturarea obiectelor a căror prezență e considerată nerelevantă, redundantă sau a cărei locație poate fi mai bine pusă în valoare în alt context, sală, etc;
- evaluarea și intervenția asupra principiilor de organizare ale traseului, dezvoltarea unei experiențe fluide, în diferite chei de lectură, a căror fire narative să fie atractive și ușor de înțeles;
- evaluarea și reorganizarea scenografiei expoziționale (singularizare, iluminat, mobilier de odihnă, conținut multimedia);
- evaluarea tehnicilor de interpretare a exponatelor (stative: texte, etichete, modele, desene, fotografii, diorame, tablouri) / (dinamice: ghidaj, audioghid, prelegeri, conținut multimedia, interacțiuni digitale, interacțiuni mecanice, obiecte de atins, site web, aplicații, scenete de sunet și lumină - proiecții, conținut VR și AR) și diversificarea lor;
- signalistică în interiorul muzeului integrată în imaginea nouă a brandului MAL;
- implementarea noului proiect al expoziției permanente.



### c) PROIECTAREA PRIMEI EXPOZIȚIEI TEMPORARE

Simultan cu proiectarea noii expoziții temporare va avea loc proiectarea primei expoziții temporare, în noua secțiune a muzeului dedicată acestei funcțiuni. Luând în calcul importanța momentului relansării și sincronizarea acestuia cu aniversarea a 85 de ani de la înființarea muzeului, putem lua în calcul ca prima expoziție să trateze tema **istoriei muzeului**.

### d) REBRANDING MAL

Manual de brand (logo, slogan, imagine), website (arhitectură modulară care să permită posibilitatea achiziționării de bilete online / programare vizită în condițiile limitării accesului în muzeu la un număr fix de vizitatori).

### e) COMUNICARE

Relansarea trebuie să beneficieze de o campanie coerentă de comunicare publică, atât offline - printr-o campanie de promovare prin billboard-uri, postere, imprimarea de materiale promoționale, flyere, care împreună să comunice evenimentul redeschiderii porților - cât și online prin activarea tuturor canalelor de comunicare. Elaborarea unui calendar de comunicare în tandem cu identificarea pilonilor principali de comunicare sunt etapa imediat următoare.

## ***II. POST “EVENIMENT RELANSARE”***

Odată cu relansarea și redeschiderea porților MAL:

### f) IMPLEMENTAREA PROGRAMELOR ȘI PROIECTELOR

În același *Barometru de consum cultural pe 2018*, la întrebarea „Sunteți de acord cu afirmația: Instituțiile culturale din localitatea mea (ex.: teatre, muzee etc.) organizează suficiente evenimente adresate publicului larg”? doar 28% din respondenți au fost de acord, **în regiunea Nord-Est**. Se evidențiază așadar faptul că există o percepție publică negativă accentuată legată de dinamica și diversitatea programelor și proiectelor. Mai multe detalii despre propunerile acestui proiect de management la capitolul E 6.

## **5. strategia și planul de marketing;**

Pentru perioada 2021-2025, strategia de marketing are trei obiective clare:

1. Dezvoltarea noii identități vizuale ale muzeului (manual de brand) și poziționarea acestuia ca un muzeu unic în țară;
2. Creșterea numărului de vizitatori care iau parte la programele muzeului;

### 3. Atragerea de resurse.

Strategia se fundamentează pe înțelegerea profilului beneficiarilor și a părților interesate (*stakeholderi*) prin realizarea de studii de vizitator, iar rezultatele derivate ale obiectivelor constau în creșterea notorietății și consolidarea prezenței muzeului în plan regional/național și internațional, diversificarea categoriilor de vizitatori și o mai mare stabilitate financiară. Atât dezvoltarea identității vizuale cât și creșterea numărului de vizitatori au fost tratate în capitolul A.

Atragerea de resurse financiare sau de altă natură - în afara veniturilor proprii realizate din vânzarea de bilete, vânzarea de produse personalizate și de produse specifice unei cafenele, poate fi realizată prin:

1. **Parteneriate media** - încheierea de parteneriate cu entități media regionale și naționale asigură o largă diseminare a informațiilor cu privire la oferta muzeului. Urmărirea parteneriatele cu media alternative precum bloguri de turism, grupuri din rețelele sociale legate de pasiunea pentru tradiții e la rândul ei necesară.
2. **Parteneriate** cu pensiunile din zonă pentru a subvenționa includerea de bilete în ofertele către turiști;
3. **Finanțări nerambursabile:** Administrația fondului cultural național, Europa Creativă, șamd
4. **Sponsorizări:** cooptarea companiilor locale, naționale sau multinaționale poate fi luată în calcul o dată ce muzeul va avea realizate studiile de vizitator și date mai clare asupra numărului și specificului vizitatorilor în decursul unui an. Acestea pot fi interesate în activarea brandurilor lor prin sponsorizarea de expoziții temporare sau achiziționarea de obiecte de patrimoniu.
5. **Donații:** în cadrul eforturilor de cercetare și îmbogățire a colecției existente se va lua în calcul un apel public pentru donarea de obiecte din lemn cu valoare patrimonială.
6. **Ambasade:** reprezentanțele diplomatice ale altor state pot fi interesate în susținerea demersurilor de schimburi muzeale, conferințe, șamd, cu entitățile muzeale cu profil asemănător din țările lor (Muzeele culturii lemnului din țările identificate)

Activitate	Termen
Noua identitate MAL	2021
Website MAL	2021
Canale social media	2021
Studii de vizitator	2021
Promovare programe și proiecte	2021/2025
Dezvoltare parteneriate media	2021

Activitate	Termen
Apel la donații obiecte	2021/2025
Atragerea de sponsori și parteneri	2021/2025
Catalogul muzeului	2022
Identificarea de finanțări nerambursabile	2021

## 6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;

În urma analizei Caietului de obiective și a mediului sociocultural în care Muzeul își desfășoară activitatea, pentru punerea în efect a strategiei culturale am creat cinci programe:

1. **MAL / patrimoniu** - cuvânt cheie: trecutul  
este un program a căror proiecte vor viza acțiuni ce țin de dezvoltare, conservare, restaurare, clasare, evidență și digitalizare a patrimoniului.

2. **MAL / expozițional** - cuvânt cheie: prezentul  
este un program a căror proiecte vor viza acțiuni de valorificare a colecțiilor MAL, atât prin îmbunătățirea întregii experiențe a expoziției permanente cât și prin dezvoltarea unui program de expoziții temporare bazat pe propriul patrimoniu sau invitat.

3. **MAL / educativ** - cuvânt cheie: viitorul  
este un program a căror proiecte vor viza formarea și dezvoltarea beneficiarilor în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al Bucovinei prin acțiuni educative pentru tineri, dar și de învățare continuă (bazat pe conceptul de *lifelong learning*) pentru adulți și seniori.

4. **MAL / mediu** - cuvânt cheie: natura  
este un program a căror proiecte vor viza transformarea Muzeului într-un vector de acțiune, dialog și sensibilizare asupra problematicii protecției mediului în cadrul contextului mondial actual, prin asocierea firească dintre specificul muzeului: unul care prezintă relația omului cu lemnul - cu specificul problematicii: relația omului cu natura.

5. **MAL / alternativ** - cuvânt cheie: comunitate  
un program a căror proiecte vor viza acțiuni dedicate evenimentelor conexe, care să răspundă nevoii de dinamizare a percepției muzeului în rândul comunității sale și să diversifice categoriile de public atrase.

## 7. proiectele din cadrul programelor;

### 1. MAL PATRIMONIU

Proiect 1: inventarul, evidența și digitalizarea întregului patrimoniu;

Proiect 2: conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu;

Proiect 3: amenajarea/construcția unui depozit la standarde pentru păstrarea patrimoniului neetalat;

Proiect 4: structurarea proceselor de cercetare ale arealului etnografic în vederea dezvoltării colecției / apeluri publice la donații de bunuri culturale;

Proiect 5: cercetarea arealului etnografic pentru identificarea și constituirea bazelor unui patrimoniu imaterial (meșteșugul lucrului cu lemnul, tehnici, scheme, planuri arhitecturale, vocabular specific, etc)

Proiect 6: înființarea “**Emblemei de autenticitate MAL**” ce se va acorda fiecărei case/gospodării din arealul etnografic al ocolului Câmpulungean care a păstrat un procent semnificativ din elementele de lemn originale și includerea lor într-un traseu turistic la nivelul municipiului.

### 2. MAL EXPOZIȚIONAL

Proiect 1: Reproiectarea și reconceptualizarea **expoziției permanente**

- evaluarea și îmbunătățirea experienței întregii “vizite la muzeu”;
- analiza și îmbunătățirea principiilor de organizare a sălilor de expoziție;
- analiza și îmbunătățirea scenografiei expoziționale;
- realizarea unui audioghid în cele mai folosite 5 limbi ale vizitatorilor MAL;
- implementarea proiectului;

Proiect 2: Dezvoltarea unui program de **expoziții temporare** a) cu obiecte din patrimoniul conservat, selectate tematic și creativ în urma procesului de evidențiere și digitalizare și b) educative, legate în sens larg de misiunea MAL;

Proiect 3: Identificarea potențialilor parteneri naționali și internaționali cu care se vor realiza **schimburi expoziționale**;

Proiect 4: **Extinderea patrimoniului imobil** al Muzeului printr-o serie de propuneri către Autoritatea locală care vor contribui la îndeplinirea misiunii și consolidarea notorietății activității MAL:

- **construirea unui pavilion** în curtea muzeului, (punct terminus al vizitei colecției permanente mobile) care să adăpostească un magazin de suveniruri și o cafenea, ambele prezențe nelipsite din orice strategie muzeală modernă. Pavilionul va acționa și ca punct tehnic pentru toate evenimentele desfășurate în aer liber, în curtea muzeului, de-a lungul sezonului cald.
- deschiderea spre vizitare, cu program limitat, a **Atelierului sculptorului Ion Maftei** din centrala termică dezafectată. Urmând felul în care Atelierul lui Constantin Brâncuși a fost transformat într-un punct de atracție în centrul Parisului, păstrând proporțiile, putem anticipa un pol de atracție și regenerare urbană prin transformarea spațiului din spatele Hotelului Zimbru într-o mică piațetă.
- renovarea **Vilei Botnăraș** și punerea în circuitul public prin transformarea ei într-un **centru cultural multirol**. Pe lângă faptul că e un strălucit exemplu de arhitectură locală din lemn, Vila poate deservi o paletă largă de activități cultural-educative (expoziții, ateliere, concerte în aer liber) și poate răspunde nevoilor unor diverse categorii sociale: organizații neguvernamentale care-au nevoie temporară de un spațiu de muncă în comun, asociații care-au nevoie de cazarea temporară a unor invitați, etc

Proiect 5: Identificarea unor obiecte din colecție nesusceptibile de clasare, într-o stare bună de conservare, care vor constitui colecția Muzeului Mobil MAL - colecție ce se poate deplasa împreună cu un muzeograf în comunitățile mici din zonă, în școli, la evenimente sezoniere, festivaluri, etc.

### 3. MAL EDUCATIV

Proiect 1: Parteneriate cu toate școlile și liceele din Câmpulung Moldovenesc. Stabilirea de contacte cu școlile din satele din arealul geografic și includerea lor în parteneriate. Stabilirea de contacte cu școlile din Vatra Dornei și Gura Humorului;

Proiect 2: Identificarea nevoilor de învățare a tuturor categorii de vârstă (copii, adulți, seniori) în urma studiilor de vizitatori ce vor fi realizate și dezvoltarea de proiecte dedicate acestora. (ateliere de meșteșuguri etnografice, cursuri de tâmplărie pentru adulți, etc);

Proiect 3: Identificarea nevoilor educatorilor/profesorilor și dezvoltarea unei oferte de cursuri aplicată pe patrimoniul muzeal;

Proiect 4: Publicarea de materiale cu caracter educativ pe diverse tematici (case tradiționale din Bucovina, mobilă din lemn, elemente decorative, etc);

#### **4. MAL / MEDIU**

Proiect 1: Campanie de împădurire anuală “Codrul des” - acțiuni de împădurire pe munții din jurul orașului, în parteneriat cu Ocolul Silvic;

Proiect 2: Campanie de ecologizare semestrială a cursului râului Moldova;

Proiect 3: Campanie de reducere a consumului de plastic și reciclării acestuia;

Proiect 4: Identificarea și includerea într-un traseu turistic tematic a celor mai valoroși arbori din oraș și împrejurimi;

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

#### **5. MAL / ALTERNATIV**

Proiect 1: Asocierea anuală a MAL la evenimente precum Noaptea Muzeelor, Școala Altfel, Zilele Patrimoniului European și derularea de acțiuni specifice;

Proiect 2: Intersecția artelor - Evenimente conexe în curtea muzeului în timpul sezonului cald (târguri și ateliere meșteșugărești, concerte, piese de teatru, proiecții de film);

Proiect 3: Înființarea **Arhivei Foto-Video a ocolului Câmpulung** sub egida MAL, care să valorizeze propria colecția de fotografii a muzeului cât și să colecționeze, restaureze, conserve și digitalizeze patrimoniul fotografic și filmic colectat din donații;

Proiect 4: Integrarea ofertei muzeale a orașului sub o singură umbrelă, prin parteneriate și programe comune cu celelalte două colecții etnografice;

Proiect 5: Demararea includerii patrimoniului arhitectural evreiesc (templul, sinagoga, cimitirul) în circuitul muzeal al orașului.

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

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

Nr.crt.	Categorii	Anul 2021	Anul 2022	Anul 2023
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	TOTAL VENITURI, din care	820000	595000	615000
	1.a. venituri proprii, din care	40000	80000	100000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	20000	40000	50000
	1.a.2. surse atrase	10000	20000	25000
	1.a.3. alte venituri proprii	10000	20000	25000
	1.b. subvenții/alocații	780000	515000	515000
	1.c. alte venituri			
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care	820000	595000	615000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care	2.a 500000	2.a 500000	2.a 500000
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	2.a.1 500000	2.a.1 500000	2.a.1 500000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	2.b 220000	2.b 75000	2.b 105000
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	2.b.1 50000	2.b.1 40000	2.b.1 50000
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	2.b.2 50000	2.b.2 10000	2.b.2 30000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	2.b.3,4,5 120000	2.b.3, 4,5 25000	2.b.3, 4 25000
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	2.c. 100000	2.c. 20000	2.c. 10000
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere			
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii			
	2.c. Cheltuieli de capital			

## 2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

Deși 2018 e indicat în Caietul de obiective ca cel mai bun an dpdv al numărului beneficiarilor atrași, Raportul de activitate al MAL pe 2018, cuprins în Raportul privind starea economică, socială și de mediu a municipiului Câmpulung Moldovenesc emis de Autoritate, nu menționează în niciun fel date privitoare la statistica numărului de vizitatori. Acest lucru, coroborat cu celelalte inadvertențe observate la o lectură comparativă a Rapoartelor din ultimii patru ani, crează suspiciuni cu privire la exactitatea numerelor.

## **2.1. la sediu;**

Admițând exactitatea lor și luând în calcul datele prezentate în Criteriile de performanță care indică o creștere substanțială a numărului beneficiarilor de la peste 7700 în 2017 la peste 12500 în 2018 (o medie de 47 de vizitatori pe zi lucrătoare), cuplându-le cu interesul ridicat pe care muzeul îl va suscita în primul an de la deschidere, putem estima o creștere cu cel puțin 50% în 2022 față de nivelul 2018.

## **2.2. în afara sediului.**

Au existat doar două activități în afara sediului, legate de participarea la expoziția comună “Ștefan cel Mare din istorie în veșnicie”.



### 3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program *3) (lei)
Primul an de management - 2021					
1.	MAL / PATRIMONIU	Programul vizează proiecte ce țin de constituire, evidență, conservare, restaurare, clasare, îmbogățire și <b>digitalizare</b> a patrimoniului.	6	1.1 evidența, clasarea și <b>digitalizarea</b> întregului patrimoniu 1.2 conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu 1.3 îmbogățirea colecției prin cercetare și printr-un apel public la donații de obiecte cu potențial caracter patrimonial 1.4 cercetarea arealului etnografic pentru identificarea și constituirea bazelor unui patrimoniu imaterial 1.5 construirea/adaptarea unui spațiu cu funcția DEPOZIT 1.6 înființarea “Emblemei de autenticitate MAL” și a traseului turistic aferent	20.000

2.	MAL / EXPOZIȚIONAL	<p>Program a căror proiecte vor viza acțiuni de punere în valoare a patrimoniului MAL, atât prin îmbunătățirea întregii experiențe a expoziției permanente cât și prin dezvoltarea unui program de expoziții temporare bazate pe propriul patrimoniu sau invitat.</p>	4	<p>2.1 Reproiectarea <b>expoziției permanente</b> pe bazele muzeografiei moderne (reevaluarea și îmbunătățirea traseelor, a tematicilor sălilor, scenografiei expoziționale, a dotărilor și interacțiunilor multimedia și realizarea unui audioghid în cele mai folosite 5 limbi ale vizitatorilor și achiziționarea unui sistem electronic de ghidaj)</p> <p>2.2 <b>o expoziție temporară</b> cu obiecte selectate din patrimoniul conservat, selectate tematic în urma procesului de evidențiere, clasare și digitalizare cu tema <b>Istoria MAL și o expoziție temporară educativă</b>, legată creativ de misiunea MAL (2021 - Expoziție temporară <b>Plastic Free July</b>: o familie voluntară va fi rugată să colecționeze tot plasticul pe care aceasta îl generează în luna iulie, iar rezultatul va fi expus timp de trei luni)</p> <p>2.3: Identificarea potențialilor parteneri naționali și internaționali cu care se vor realiza <b>schimburi expoziționale</b></p> <p>2.4 <b>Extinderea patrimoniului imobil</b> al Muzeului printr-o serie de propuneri către Autoritatea locală care vor contribui la îndeplinirea misiunii și consolidarea notorietății activității MAL: (pe 2021 - <b>construirea unui pavilion</b> în curtea muzeului - punct terminus al vizitei colecției permanente mobile - care să adăpostească un <b>magazin de suveniruri și o cafenea</b>, ambele prezente nelipsite din orice strategie muzeală modernă)</p>	100.000
3.	MAL / EDUCATIV	<p>Programul vizează formarea și dezvoltarea beneficiarilor tineri în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al Bucovinei prin acțiuni educative dar și de învățare continuă (bazat pe conceptul de <i>lifelong learning</i>) pentru adulți și seniori.</p>	2	<p>3.1 Parteneriate anuale cu toate școlile și liceele din Câmpulung Moldovenesc. Stabilirea de contacte cu școlile din satele din arealul geografic și includerea lor în parteneriate. Stabilirea de contacte cu liceele din Vatra Dornei și Gura Humorului.</p> <p>3.2 Identificarea nevoilor de învățare a tuturor categorii de vârstă (copii, adulți, seniori) în urma studiilor de vizitatori ce vor fi realizate și dezvoltarea de proiecte dedicate acestora. (atelieri de meșteșuguri etnografice, cursuri de tâmplărie pentru adulți, etc)</p>	5000

4.	MAL / MEDIU	Program a căror proiecte vor viza transformarea Muzeului într-un vector de acțiune, dialog și sensibilizare asupra problematicei protecției mediului în cadrul contextului mondial actual, prin asocierea firească dintre a specificului muzeului: unul care prezintă relația omului cu lemnul - cu specificul problematicei: relația omului cu natura.	2	4.1: Campanie anuală de împădurire “Codrul des” - acțiuni de împădurire pe munții din jurul orașului, în parteneriat cu Ocolul Silvic 4.2: Campanie semestrială de ecologizare a cursului râului Moldova “Apa limpede”	5000
5.	MAL / ALTERNATIV	Program a căror proiecte vor viza acțiuni dedicate evenimentelor conexe, care să răspundă nevoii de dinamizare a percepției muzeului în rândul comunității sale și să diversifice categoriile de public atrase.	3	5.1: Asocierea anuală a MAL la evenimente precum Noaptea Muzeelor, Școala Altfel, Zilele Patrimoniului European și derularea de acțiuni specifice 5.2: Intersecția artelor - Evenimente conexe în curtea muzeului în timpul sezonului cald (concerte, piese de teatru, proiecții de film) 5.3: Înființarea Arhivei Foto-Video a ocolului Câmpulung sub egida MAL, care să colecționeze, restaureze, conserve și digitalizeze patrimoniu fotografic și filmic	10.000
<b>Al doilea an de management - 2022</b>					
1.	MAL / PATRIMONIU	Programul vizează proiecte ce țin de constituire, evidență, conservare, restaurare, clasare, îmbogățire și <b>digitalizare</b> a patrimoniului.	4	1.1 evidența, clasarea și <b>digitalizarea</b> întregului patrimoniu - anul 2 1.2 conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu - anul 2 1.3 îmbogățirea colecției prin cercetare și printr-un apel public la donații de obiecte cu potențial caracter patrimonial 1.4 cercetarea arealului etnografic pentru identificarea și constituirea bazelor unui patrimoniu imaterial	15.000

2.	MAL / EXPOZIȚIONAL	<p>Program a căror proiecte vor viza acțiuni de punere în valoare a patrimoniului MAL, atât prin îmbunătățirea întregii experiențe a expoziției permanente cât și prin dezvoltarea unui program de expoziții temporare bazate pe propriul patrimoniu sau invitat.</p>	2	<p>2.1: <b>o expoziție temporară</b> cu obiecte selectate din patrimoniul conservat, selectate tematic în urma procesului de evidențiere, clasare și digitalizare cu tema <b>Cântece cătunești din Război din anul 1914-1915 și o expoziție temporară educativă</b>, legată creativ de misiunea MAL (2022 - <b>Expoziție temporară Shirin-yoku - tradiție japoneza a “băii de pădure“</b>)</p> <p>2.2: <b>Extinderea patrimoniului imobil</b> al Muzeului printr-o serie de propuneri către Autoritatea locală care vor contribui la îndeplinirea misiunii și consolidarea notorietății activității MAL: (pe 2022 - deschiderea spre vizitare, cu program limitat, a <b>Atelierului sculptorului Ion Maftei</b> din centrala termică dezafectată. Urmând felul în care Atelierul lui Constantin Brâncuși a fost transformat într-un punct de atracție în centrul Parisului, păstrând proporțiile, putem anticipa un pol de atracție și regenerare urbană prin transformarea spațiului din spatele Hotelului Zimbru într-o mică piațetă.)</p>	30.000
3.	MAL / EDUCATIV	<p>Programul vizează formarea și dezvoltarea beneficiarilor tineri în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al Bucovinei prin acțiuni educative dar și de învățare continuă (bazat pe conceptul de <i>lifelong learning</i>) pentru adulți și seniori.</p>	4	<p>3.1 Parteneriate anuale cu toate școlile și liceele din Câmpulung Moldovenesc. Parteneriate cu școlile din satele din arealul geografic. Parteneriate cu liceele din Vatra Dornei și Gura Humorului.</p> <p>3.2 Proiect educațional anual pentru școlari <b>“Micul meșteșugar”</b> (atelier de lucru cu lemnul) (atelier de meșteșuguri etnografice, etc)</p> <p>3.3 Proiect educațional anual pentru adulți <b>“Tâmplărie pentru toți”</b> (cursuri de tâmplărie pentru adulți)</p> <p>3.4 Editarea de publicații/ cataloage cu caracter educativ pe diverse tematici (mobilă din lemn din Bucovina)</p>	10.000

4.	MAL / MEDIU	Program a căror proiecte vor viza transformarea Muzeului într-un vector de acțiune, dialog și sensibilizare asupra problematicii protecției mediului în cadrul contextului mondial actual, prin asocierea firească dintre a specificului muzeului: unul care prezintă relația omului cu lemnul - cu specificul problematicii: relația omului cu natura.	3	<p>4.1 Campanie anuală de împădurire “Codrul des” - acțiuni de împădurire pe munții din jurul orașului, în parteneriat cu Ocolul Silvic</p> <p>4.2 Campanie semestrială de ecologizare a cursului râului Moldova “Apa limpede”</p> <p>4.3 Dezvoltarea unui traseu turistic tematic “Cei mai frumoși valoroși arbori din oraș”</p>	5.000
5.	MAL / ALTERNATIV	Program a căror proiecte vor viza acțiuni dedicate evenimentelor conexe, care să răspundă nevoii de dinamizare a percepției muzeului în rândul comunității sale și să diversifice categoriile de public atrase.	3	<p>5.1: Asocierea anuală a MAL la evenimente precum Noaptea Muzeelor, Școala Altfel, Zilele Patrimoniului European și derularea de acțiuni specifice</p> <p>5.2: Intersecția artelor - Evenimente conexe în curtea muzeului în timpul sezonului cald (concerte, piese de teatru, proiecții de film)</p> <p>5.3: Dezvoltarea Arhivei Foto-Video a ocolului Câmpulung sub egida MAL, care să colecționeze, restaureze, conserve și digitalizeze patrimoniu fotografic și filmic</p>	15.000
<b>Al treilea an de management - 2023</b>					
1.	MAL / PATRIMONIU	Programul vizează proiecte ce țin de constituire, evidență, conservare, restaurare, clasare, îmbogățire și <b>digitalizare</b> a patrimoniului.	3	<p>1.1 conservarea și restaurarea bunurilor de patrimoniu</p> <p>1.2 îmbogățirea colecției prin cercetare și prin apeluri publice la donații de obiecte cu potențial caracter patrimonial</p> <p>1.3 constituirea, evidența și conservarea elementelor de patrimoniu imaterial identificate în anii precedenți</p> <p>1.4. publicarea Catalogului MAL</p>	25.000

### Al patrulea an de management - 2024

1.	MAL / PATRIMONIU	Programul vizează proiecte ce țin de constituire, evidență, conservare, restaurare, clasare, îmbogățire și <b>digitalizare</b> a patrimoniului.	3	1.1 cercetarea bunurilor de patrimoniu 1.2 îmbogățirea colecției prin cercetare și prin apeluri publice la donații de obiecte cu potențial caracter patrimonial 1.3 constituirea, evidența și conservarea elementelor de patrimoniu imaterial identificate în anii precedenți	10.000
2.	MAL / EXPOZIȚIONAL	Program a căror proiecte vor viza acțiuni de punere în valoare a patrimoniului MAL, atât prin îmbunătățirea întregii experiențe a expoziției permanente cât și prin dezvoltarea unui program de expoziții temporare bazate pe propriul patrimoniu sau invitat.	1	2.1: <b>trei expoziții temporare</b> cu obiecte selectate din patrimoniul conservat, selectate tematic în urma procesului de evidențiere, clasare și digitalizare: <b>Colecția țesături și costume MAL</b> ; Colecția de arme vechi MAL; <b>expoziția “Insectele pădurii”, în parteneriat cu Muzeul Științelor Naturii Grigore Antipa</b> ;	50.000

3.	MAL / EDUCATIV	Programul vizează formarea și dezvoltarea beneficiarilor tineri în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al Bucovinei prin acțiuni educative dar și de învățare continuă (bazat pe conceptul de <i>lifelong learning</i> ) pentru adulți și seniori.	3	3.1 Parteneriate anuale cu toate școlile și liceele din Câmpulung Moldovenesc. Parteneriate cu școlile din satele din arealul geografic. Parteneriate cu școlile din Vatra Dornei și Gura Humorului. 3.2 Proiect educațional anual pentru școlari (atelier de lucru cu lemnul, atelier de meșteșuguri etnografice, etc) 3.3 Proiect educațional anual pentru adulți “ <b>Tâmplărie pentru toți</b> ” (cursuri de tâmplărie pentru adulți)	10.000
4.	MAL / MEDIU	Program a căror proiecte vor viza transformarea Muzeului într-un vector de acțiune, dialog și sensibilizare asupra problematicei protecției mediului în cadrul contextului mondial actual, prin asocierea firească dintre a specificului muzeului: unul care prezintă relația omului cu lemnul - cu specificul problematicei: relația omului cu natura.	3	4.1: Campanie anuală de împădurire “Codrul des” - acțiuni de împădurire pe munții din jurul orașului, în parteneriat cu Ocolul Silvic 4.2: Campanie semestrială de ecologizare a cursului râului Moldova “Apa limpede” 4.3: Campanie de reducere a consumului de plastic și reciclării acestuia “Scoatem plasticul din piață”	10.000
5.	MAL / ALTERNATIV	Program a căror proiecte vor viza acțiuni dedicate evenimentelor conexe, care să răspundă nevoii de dinamizare a percepției muzeului în rândul comunității sale și să diversifice categoriile de public atrase.	2	5.1: Asocierea anuală a MAL la evenimente precum Noaptea Muzeelor, Școala Altfel, Zilele Patrimoniului European și derularea de acțiuni specifice 5.2: Intersecția artelor - Evenimente conexe în curtea muzeului în timpul sezonului cald (concerte, piese de teatru, proiecții de film)	10.000

2.	MAL / EXPOZIȚIONAL	Program a căror proiecte vor viza acțiuni de punere în valoare a patrimoniului MAL, atât prin îmbunătățirea întregii experiențe a expoziției permanente cât și prin dezvoltarea unui program de expoziții temporare bazate pe propriul patrimoniu sau invitat.	3	<p>2.1: <b>o expoziție temporară</b> cu obiecte selectate din patrimoniul conservat, selectate tematic în urma procesului de evidențiere, clasare și digitalizare <b>Colecția numimatică MAL și o expoziție temporară educativă</b>, legată creativ de misiunea MAL (2023 - <b>Expoziție temporară “Evoluția uneltelor de uz comun, de la lemn la plastic “</b>)</p> <p>2.3: Participare la <b>schimb expozițional</b> cu partenerii identificați în anul 2021</p> <p>2.3: <b>Extinderea patrimoniului imobil</b> al Muzeului printr-o serie de propuneri către Autoritatea locală care vor contribui la îndeplinirea misiunii și consolidarea notorietății activității MAL: (pe 2023 - renovarea <b>Vilei Bodnăraș</b> și punerea în circuitul public prin transformarea ei în <b>centru cultural multirol</b>. Pe lângă faptul că e un strălucit exemplu de arhitectură locală din lemn, Vila poate deservi o paletă largă de activități cultural-educative)</p>	35.000
3.	MAL / EDUCATIV	Programul vizează formarea și dezvoltarea beneficiarilor tineri în spiritul cunoașterii și protejării patrimoniului cultural al Bucovinei prin acțiuni educative dar și de învățare continuă (bazat pe conceptul de <i>lifelong learning</i> ) pentru adulți și seniori.	4	<p>3.1 Parteneriate anuale cu toate școlile și liceele din Câmpulung Moldovenesc. Parteneriate cu școlile din satele din arealul geografic. Parteneriate cu liceele din Vatra Dornei și Gura Humorului.</p> <p>3.2 Proiect educațional anual pentru școlari <b>“Micul meșteșugar”</b> (atelier de lucru cu lemnul) (atelier de meșteșuguri etnografice, etc)</p> <p>3.3 Proiect educațional anual pentru adulți <b>“Tâmplărie pentru toți”</b> (cursuri de tâmplărie pentru adulți)</p> <p>3.4 Editarea de publicații/ cataloage cu caracter educativ pe diverse tematici (“Ieri din lemn, azi din plastic - evoluția uneltelor de uz casnic”)</p>	10.000



4.	MAL / MEDIU	Program a căror proiecte vor viza transformarea Muzeului într-un vector de acțiune, dialog și sensibilizare asupra problematicei protecției mediului în cadrul contextului mondial actual, prin asocierea firească dintre a specificului muzeului: unul care prezintă relația omului cu lemnul - cu specificul problematicei: relația omului cu natura.	3	<p>4.1: Campanie anuală de împădurire “Codrul des” - acțiuni de împădurire pe munții din jurul orașului, în parteneriat cu Ocolul Silvic</p> <p>4.2: Campanie semestrială de ecologizare a cursului râului Moldova “Apa limpede”</p> <p>4.3: Campanie de reducere a consumului de plastic și reciclării acestuia “Scoatem plasticul din piață”</p>	10.000
5.	MAL / ALTERNATIV	Program a căror proiecte vor viza acțiuni dedicate evenimentelor conexe, care să răspundă nevoii de dinamizare a percepției muzeului în rândul comunității sale și să diversifice categoriile de public atrase.	3	<p>5.1: Asocierea anuală a MAL la evenimente precum Noaptea Muzeelor, Școala Altfel, Zilele Patrimoniului European și derularea de acțiuni specifice</p> <p>5.2: Intersecția artelor - Evenimente conexe în curtea muzeului în timpul sezonului cald (concerte, piese de teatru, proiecții de film)</p> <p>5.3: Expoziție temporară a Arhivei Foto-Video a ocolului Câmpulung sub egida MAL</p>	20.000