
**PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU COMPLEX MUZEAL
„IULIAN ANTONESCU“, BACĂU**

pentru perioada 2023 - 2026

Bacău
2023

A. ANALIZA SOCIO-CULTURALĂ A MEDIULUI ÎN CARE ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA INSTITUȚIA ȘI PROPUNERI PRIVIND EVOLUȚIA ACESTEIA ÎN SISTEMUL INSTITUȚIONAL EXISTENT

Parte componentă a regiunii de dezvoltare Nord-Est, județul Bacău ocupă o suprafață de 662.025 hectare (2,8% din teritoriul țării), cu o populație de peste 616.000 persoane, indicatori ce reprezintă 17,96% și, respectiv, 18,65% din valorile înregistrate la nivel regional, conferindu-i, astfel, locul al doilea din cadrul regiunii din perspectiva suprafeței (după județul Suceava) și locul al treilea din perspectiva numărului de locuitori (după județele Iași și Suceava). Din punct de vedere al numărului de locuitori, județul Bacău are, potrivit datelor oficiale ale Recensământului Populației României din anul 2011, un număr total de 616.168 locuitori¹, fapt ce-l clasează pe locul șase la nivel național. În ultimii ani, evoluția economiei regiunii Nord-Est s-a caracterizat printr-un trend crescător, având, însă, un dinamism mai scăzut comparativ cu media națională.

Județul Bacău este unul dintre cele șase unități teritorial-administrative similare ce formează Regiunea de dezvoltare Nord-Est. Regiunea de Nord-Est, ce se distinge printr-o bogată tradiție istorică, spirituală și culturală, se situează pe ultimul loc în România în raport cu produsul intern brut (PIB) și cu indicele de dezvoltare umană, principalele cauze fiind productivitatea scăzută și slaba eficiență economică. Județul Bacău se află la o distanță de 302 km față de București, este străbătut de drumurile europene E85 și E57, deține o importantă rețea feroviară CFR, are un aeroport internațional de marfă și persoane și are un relief variat. Are graniță cu județele Covasna și Harghita la vest, cu județul Vaslui la est, județul Neamț la nord și județul Vrancea la sud.

Cele mai vechi mărturii arheologice ale județului datează din perioada Paleoliticului, ele dovedind atât prezența unei populații active pe acest teritoriu, dar și mobilitatea și legăturile strânse ale acestora cu estul Transilvaniei, cu zona Gurilor Dunării și cu spațiul Țării Românești. Descoperirile arheologice din localitățile Buda și Lespezi certifică existența unor comunități umane înainte de anul 10.000 î. Hr. Din punct de vedere al potențialului turistic, luând în calcul varietatea peisajului, prezența stațiunilor balneare, a monumentelor istorice, culturale și religioase, dar și bogatul potențial cinegetic, trebuie spus faptul că județul Bacău are un potențial ridicat de dezvoltare turistică. Din punct de vedere economic, județul Bacău este singurul județ din Moldova care se bucură de o mare varietate de resurse naturale (sare, gaze naturale, petrol, lemn, cărbune etc.).

Conform datelor Recensământului populației României din anul 2011, harta etnică a județului Bacău ne indică un procent de 90,64% al populației românești, urmată de romi (2,48%), maghiari și secui (0,68%), ceangăi (0,13%), germani (0,02%) și evrei, armeni și ruși-lipoveni, cu o pondere de 6,04%. Harta confesională și religioasă a județului Bacău ne indică o pondere majoritară de 81,22% pentru confesiunea ortodoxă, de 16,65% pentru romano-catolici, de 0,02% pentru reformați, restul fiind distribuit, în proporție descrescătoare, pentru confesiunile penticostală (0,95%), adventistă (0,37%), baptistă (0,11%), creștină de rit vechi (0,27%), creștină după Evanghelie (0,13%). Locuitorii de altă religie decât cea creștină reprezintă 0,21% din totalul celor care și-au declarat religia – mozaică și musulmană; fără religie sau atei s-au declarat 0,07% din totalul populației.

Aceste hărți ale credinței, alături de cele etnice, reprezintă un atu important al orașului și județului Bacău, diversitatea lingvistică, multiculturalitatea, multietnicitatea și

¹ Datele demografice sunt preluate de pe portalul <http://www.insse.ro/cms/ro/content/recensaminte>.

varietatea confesiunilor și religiilor constituind o resursă și o bogăție spirituală insuficient explorată ale Bacăului. Analizând mediul socio-cultural al Bacăului, se constată existența unor factori defavorizanți pentru dezvoltarea sectorului cultural: poziția geopolitică defavorabilă, la granița de est a UE și în imediată apropiere a zonei de conflict militar, starea infrastructurii de transport și de circulație, diversificată, dar uzată moral, scăderea volumului investițiilor în cultură, având ca urmare degradarea spațiilor și clădirilor cu destinație culturală, chiar funcționarea în sedii neadecvate a unor instituții de cultură, migrația populației către zone mai dezvoltate, dezinteres față de promovarea turismului local și regional, nivelul de salarizare scăzut ș.a.

Reședința a județului omonim, Municipiul Bacău este situat în partea centrală a Moldovei, la doar 9 km în amonte de confluența Siret-Bistrița. Supranumit *orașul lui Bacovia*, Bacăul este a treia localitate ca mărime din Moldova, cu o suprafață de 43 km² și o populație de 144.307 locuitori (conform datelor Recensământului Populației României din anul 2011). Prima atestare documentară (internă) a localității Bacău datează de la începutul secolului al XV-lea. Astfel, în privilegiul comercial acordat negustorilor polonezi din orașul Liov/Lvov (6 octombrie 1408) de Alexandru cel Bun, domn al Moldovei între anii 1400 și 1432, Bacăul apare în calitate de târg și punct de vamă. Cea mai veche referință istorică a Bacăului datează din anul 1399, documentul fiind emis de Iuga Vodă – este vorba despre o carte de judecată între spătarul Răducanu și răzeșii din satul Brătila, ținutul Bacăului.

Alături de educație/învățământ, cultura istorică reprezintă unul dintre cei mai importanți factori de dezvoltare a comunităților locale. Mediul cultural băcăuan este reprezentat de prestigioase instituții publice de cultură, aflate în subordinea Consiliului Județean Bacău (Complexul Muzeal de Științele Naturii „Ion Borcea”, Complexul Muzeal „Julian Antonescu”, Biblioteca Județeană „C. Sturza”, Filarmonica „Mihail Jora”, Ansamblul Folcloric „Busuiocul”, Revista de Cultură „Ateneu”, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Bacău), a Primăriei Bacău (Teatrul Municipal „Bacovia”, Teatrul pentru copii și tineret „Vasile Alecsandri”, Teatrul de Vară „Radu Beligan”) sau a Ministerului Culturii (Centrul de Cultură „George Apostu”; secția de la Tescani a Muzeului Național „George Enescu”). Alături de acestea funcționează numeroase biblioteci (școlare, sătești), galerii de artă particulare, ansambluri folclorice școlare („Ca la noi”, „Privighetorile Zeletinului”, „Ciucurelul” – C. N. „Vasile Alecsandri”), filiale ale uniunilor de creație ale artiștilor plastici, scriitorilor, arhitecților ș.a.

Municipiul Bacău are astăzi un potențial turistic relativ scăzut, orașul fiind mult timp un simplu centru administrativ aflat pe traseele rutiere care făceau legătura cu orașul Iași, capitala Moldovei, cu zona de nord a Bucovinei, cu fostele cetăți săsești din Transilvania (în special Brașov) sau cu zonele cu potențial turistic din județul Bacău – Slănic Moldova și Târgu Ocna. Precaritatea investițiilor în domeniul cultural a făcut ca orașul Bacău să se poziționeze în urma altor orașe din Moldova, în pofida atuurilor date de existența unor mari personalități (scriitori, poeți, istorici, cadre universitare), de contribuția majoră a Bacăului în Primul Război Mondial ș.a.

Cele mai importante obiective cultural-turistice ale orașului Bacău sunt: Ansamblul Curții Domnești din Bacău, construit între secolul al XV-lea și secolul al XVI-lea (ansamblul include Biserica „Precista” – 1491 – și ruinele turnului de observație și cele ale casei domnești); Casa memorială „George Bacovia” (secolul al XIX-lea); Casa memorială „Nicu Enea”; fostul „Turn de apă” (1910-1911), astăzi Observatorul astronomic – unul dintre cele mai moderne și mai bine dotate tehnic din România; Statuia

poetului George Bacovia, autor Constantin Popovici (bronz; 1971); alte monumente reprezentative de for public sunt: Statuia ecvestră „Ștefan cel Mare și Sfânt”, autor Mihai Marcu; „Alexandru cel Bun” și „Vasile Alecsandri”, ambele purtând semnătura sculptorului Mircea Spătaru; „Vasile Pârvan”, autor Alexandru Gheorghiu.

Patrimoniul arhitectural al Bacăului cuprinde și clădirea Teatrului Municipal „Bacovia” – aflată în Lista Monumentelor Istorice (2015) – imobilul fiind inaugurat în anul 1929 în prezența reginei Maria. Clădirea se află astăzi într-o stare avansată de degradare, instituția însăși trecând printr-o perioadă de criză culturală. Bacăul dispune de o rețea complexă de învățământ, care asigură pregătirea profesională la toate nivelurile (preuniversitar și universitar), fiind cunoscut ca un puternic centru universitar, prin cele două instituții de învățământ superior, Universitatea „Vasile Alecsandri” și Universitatea „George Bacovia”. La nivelul învățământului preuniversitar, Bacăul se bucură de existența unor colegii și licee de prestigiu național și internațional, dovadă numeroasele „certificate de învățământ de nivel european” obținute de colegii precum „Ferdinand I”, „Vrânceanu”, „Vasile Alecsandri” sau „George Apostu”, ultimul fiind unul dintre liceele vocaționale cu rezultate deosebite în muzică, arte plastice, coregrafie ș.a.

În cadrul universului cultural al județului Bacău, Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” și-a câștigat un loc și un rol de prim-rang. Într-adevăr, prin întregul său patrimoniu material, prin numeroasele proiecte și activități derulate aici, prin tradiția de cercetare științifică și, nu în ultimul rând, prin valoarea și truda de zi cu zi a foștilor și actualilor angajați și colaboratori, Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” își justifică pe deplin statutul de principal „Depozitar al Memoriei Timpului”, instituția având un rol fundamental în păstrarea identității locale/naționale și în procesul de deschidere a comunității spre universalitate. După cum este cunoscut, Complexul Muzeal din Bacău poartă numele marelui om de cultură băcăuan, Iulian Antonescu, considerat, pe bună dreptate, „părintele muzeografiei românești”, una dintre cele mai apreciate personalități ale muzeologiei naționale, care, la 1 aprilie 1957, a fost numit director al Muzeului Regional Bacău. Până la actualul stadiu de organizare, Muzeul Regional Bacău a cunoscut o serie de transformări și reorganizări de ordin administrativ; ultimareorganizare importantă a avut loc în mai 2003, atunci când, în conformitate cu Hotărârea nr. 41/2003 a Consiliului Județean Bacău, a avut loc unificarea Muzeului Județean de Istorie cu fostul Muzeu Județean de Etnografie și Artă, punând bazele actualei structuri a Complexului Muzeal „Iulian Antonescu”, cu următoarea arhitectură organizatorică: patru secții – Arheologie-Istorie, Etnografie, Artă; patru expoziții permanente: de arheologie, de istorie, de artă și de etnografie; două case memoriale – Casa „George Bacovia”, Casa „Nicu Enea”; Galeria de Artă „Alfa”; Muzeul orașenesc de la Buhuși; Colecția de etnografie „Preot Vasile Heisu” din comuna Răcăciuni; Secția Logistică, relații publice, marketing cultural, editorial; Compartimentul Achiziții publice; Compartimentul Financiar-contabil, Juridic; Compartimentul Administrativ.

Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” are un sediu central în municipiul Bacău și alte două sedii în teritoriu, unul în orașul Buhuși și cel de-al doilea în localitatea Răcăciuni. Fiind un muzeu de importanță județeană, activitatea instituției acoperă aria teritorială a județului Bacău și reflectă specificul activității oricărei instituții muzeale, relevanța sa fiind dată de politicile, reprezentativitatea și varietatea colecțiilor pe care le administrează.

Prezentul proiect managerial își propune să aducă Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” într-o nouă etapă de dezvoltare, aspirând la statutul de muzeu de importanță regională prin proiecte care să valorifice patrimoniul material existent, moștenirea

culturală și istorică, specificul multi-etnic, multicultural și multiconfesional, dar și prin continuarea demersului cultural-educativ și de cercetare, urmărind îndeplinirea funcțiilor principale specifice obiectului său de activitate: de informare, de promovare a valorilor materiale și personalităților cultural-artistice locale, naționale și universale, de stimulare a creației artistice contemporane și de educare. În mod evident, activitatea instituției trebuie să fie strâns corelată cu acțiunile, proiectele și programele instituțiilor de profil și a instituției tutelare, ținând cont de evoluția socio-economică și culturală a județului, de orizontul de așteptare al vizitatorilor și de cultivarea interesului publicului față de oferta culturală locală și regională, deoarece în centrul activității unui muzeu trebuie să fie vizitatorul.

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

Activitatea culturală a județului Bacău este susținută, în principal, de Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” din Bacău, de Complexul Muzeal „Iulian Antonescu”, de Centrul de Cultură „George Apostu” din Bacău, de Filarmonica „Mihail Jora”, de Muzeul Național „George Enescu” – Secția „Dumitru și Alice Rosetti Tescanu-George Enescu” din Tescani, de Teatrul Municipal „Bacovia”, de Teatrul pentru Copii și Tineret „Vasile Alecsandri”, Complexul Muzeal de Științele Naturii „Ion Borcea”, de Ansamblul folcloric „Busuiocul” și de Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Bacău.

În plan cultural, Bacăul și-a câștigat un renume binemeritat, atât prin personalitățile pe care le-a dat în diferite domenii de activitate (George Bacovia, Vasile Alecsandri, Solomon Marcus, Nicu Enea, George Bălăiță, Vasile Pârvan, Ion Frunzetti ș.a.), cât și prin proiectele culturale pe care le-a susținut de-a lungul anilor. Manifestări culturale specifice urbei sunt „Simpozionul Național de Estetică”, „Saloanele Moldovei”, „Simpozionul Național <<Vasile Pârvan>>”, „Bacău Fest Monodrame”, Festivalul Național „George Bacovia” – Bac-Fest ș.a., acestora adăugându-li-se o bogată activitate editorială (revistele „Ateneu”, „Vitrăliu”, „Plumb”), concertele Filarmonicii „Mihail Jora”, spectacolele Teatrului Municipal „Bacovia”, expozițiile muzeale și *happening*-urile stradale, toate întregind imaginea unui oraș cultural modern.

Prin specificul activității sale, Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” are o bogată tradiție de implementare a parteneriatelor și colaborărilor cu alte instituții de cultură sau de învățământ locale/regionale/naționale, cu autoritățile locale/județene, cu organizații neguvernamentale, cu mass-media locală, cu societatea civilă ș.a., acestea dovedindu-se benefice în atingerea obiectivelor propuse de instituție, dar și pentru creșterea nivelului de educație/cultură pe plan local și județean. Tocmai din acest motiv, proiectul de management își propune să păstreze și să extindă colaborările cu partenerii săi locali, naționali și internaționali. De-a lungul timpului, dincolo de colaborările firești cu instituții precum Consiliul Județean Bacău, Instituția Prefectului – Județul Bacău, Consiliul Local al Municipiului Bacău, Primăria Bacău; principalii colaboratori *pe plan local* au fost: Serviciul Județean Bacău al Arhivelor Naționale ale României; Muzeul Militar Național „Regele Ferdinand I” – Filiala Bacău; Biblioteca Județeană „Costache Sturdza” Bacău; Complexul Muzeal de Științele Naturii „Ion Borcea” Bacău; Filarmonica „Mihail Jora”; Inspectoratul Școlar Județean Bacău; Centrul de Cultură „George Apostu”; Universitatea „Vasile Alecsandri”; Universitatea „George Bacovia”; Ansamblul Folcloric „Busuiocul”; Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Bacău; Școala

Populară de Arte și Meserii; Colegiul Național de Artă „George Apostu”; Colegiul Pedagogic „Ștefan cel Mare”; Colegiul Economic „Ion Ghica”; Colegiul Național „Ferdinand I”; Casa Corpului Didactic Bacău, Palatul copiilor – Bacău, Buhuși ș.a.

Actualul proiect de management își propune să extindă aceste colaborări la nivelul UAT-urilor din județul Bacău, acolo unde există interes și, mai ales, potențialul de a dezvolta proiecte cultural-istorice, care să permită o mai bună cunoaștere a realităților etnografice, religioase, istorice județene. La nivel național, ne propunem să menținem colaborarea Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” cu următoarele instituții: Complexul Muzeal Național Moldova, Iași; Complexul Muzeal Neamț; Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași; Universitatea Națională de Arte „G. Enescu”, Iași; Universitatea Națională de Arte, București; Direcția pentru Cultură și Patrimoniu Cultural Iași; Muzeele Județene din Buzău, Bârlad, Roman, Vaslui; Muzeul Național Cotroceni; Institutul de Arheologie „Vasile Pârvan”, București; Institutul de Istorie „A. D. Xenopol”, Iași; Institutul de Istorie „N. Iorga”, București; Uniunea Scriitorilor din România, filialele București, Iași; Forumul Democrat German, filialele Bacău, Piatra Neamț, Buhuși; Comunitatea Evreilor din România; Comunitatea Armenilor din România; Rețeaua Națională a Muzeelor din România.

În rândul colaboratorilor externi se remarcă instituțiile partenere din Republica Moldova angajate în implementarea celui mai longeviv proiect cultural bilateral, „Saloanele Moldovei”, care a ajuns anul acesta la cea de-a XXXIII ediție – Ministerul Culturii din Republica Moldova, Uniunea Artiștilor Plastici din Republica Moldova, Muzeul Național de Artă al Moldovei din Chișinău. În plus, Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” din Bacău este partener tradițional în numeroase proiecte și programe culturale și de cercetare internaționale: Noaptea Europeană a Muzeelor (Ministerul Culturii, Franța); Ziua Internațională a Muzeelor (ICOM – Consiliul Internațional al Muzeelor), Saloanele Moldovei, Comorile României (Romania’s Treasures).

De asemenea, zestrea colaborărilor cu asociațiile, fundațiile și ONG-urile de profil trebuie păstrată, acțiunile derulate cu aceste entități reprezentând un alt capitol important al parteneriatelor instituției muzeale din Bacău, dar și al actualului proiect managerial: Asociația Culturală „Pro Basarabia și Bucovina”; Grupul de inițiativă Bacău; Fundația Cultural-Științifică „Iulian Antonescu”; Asociația „Civitas Bacoviensis” Bacău; Asociația Națională Cultul Eroilor „Regina Maria” – Filiala „Col. Corneliu Chiries” Bacău; Asociația pentru Cultură și Literatură Română din Bucovina; Asociația Generală a Arhiviștilor din România – filiala Bacău; Clubul 60+; Cluburile LIONS.

Totodată, ne propunem să păstrăm colaborarea cu partenerii media locali tradiționali – cotidianul „Deșteptarea”, EURO TV Bacău – cu posturile de televiziune Antena 1 și Pro TV – studiourile teritoriale, dar și cu celelalte posturi de radio și televiziune – Radio Iași, Magic FM, TVR Iași, Radio 21 Onești și presa on-line. Desigur, aceste relații, care asigură proiectelor și activităților derulate de Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” o bună vizibilitate, trebuie păstrate și, în același timp, trebuie identificate modalitățile de extindere a colaborării și cu alte entități și structuri media, pentru a atrage interesul unui public tot mai numeros.

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

Analiza mediului intern – elemente pozitive și negative

Indubitabil, activitatea unei instituții muzeale se bazează, în primul rând, pe factorii interni, pornind de la organigrama instituției (factorul uman) și de la fundamentul patrimonial (factorul material). Analiza acestor factori ne permite să conturămurmătoarele observații pozitive cu privire la contextul intern:

- Complexul deține și administrează o structură patrimonială deosebit de bogată și de diversificată, cu lucrări și obiecte de mare valoare științifică și artistică, care sunt valorificate în cadrul expozițiilor temporare și permanente; patrimoniul material al Complexului Muzeal a crescut de la an la an prin intermediul campaniilor de cercetare arheologică, prin achiziții și donații; în anul 2016, Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău a desfășurat activități de diagnostic, supraveghere și cercetări arheologice pe Varianta ocolitoare a municipiului Bacău, fapt ce a dus la îmbogățirea patrimoniului;

- personalul angajat este format din specialiști bine pregătiți profesional, cu acreditări și diplome de studii în diferite specializări, manifestând preocupări de perfecționare, dorința de a participa la cursuri de perfecționare;

- fondul patrimonial este unul bogat și diversificat, acoperind cu lucrări și vestigii toate ariile muzeale importante – arheologie, istorie, etnografie, artă;

- unii dintre angajați fac parte din structuri și comisii academice, societăți culturale sau asociații religioase – Institutul Român de Genealogie și Heraldică „Sever Zotta”, Iași; Comisia Națională de Heraldică, Genealogie și Sigilografie a Academiei Române – Filiala Iași; Consiliul Științific al Arhivelor Naționale Bacău ș.a.;

- o parte dintre angajații de la secția de arheologie sunt înscriși în Registrul Național al Arheologilor;

- există o bogată activitate editorială reflectată în creșterea publicațiilor de specialitate (Rezultatele campaniilor arheologice; revista „Carpica”), iar unii dintre angajați fac parte din colegiile de redacție ale unor reviste științifice cu vizibilitate națională – „Zargidava” (Bacău), „Carpica” (Bacău), „Acta Carpatica” (Sfātu Gheorghe);

- actuala ofertă cu conținut științific, educațional și cultural este una relativ bogată, dar perfectibilă, asigurând cadrul derulării unei activități moderne;

- personalul este implicat în activitatea de protecție a patrimoniului cultural național, dar și de recuperare a vestigiilor și obiectelor rezultate în urma investigațiilor de teren practicate de deținătorii de detectoare de metal;

- în prezent, instituția are disponibile expoziții permanente moderne care acoperă principalele teme din domeniile de activitate (arheologie-istorie, etnografie, artă), astfel încât persoanele interesate să-și facă o imagine cu privire la istoria, arta și tradițiile locuitorilor județului Bacău prin intermediul expozițiilor permanente sau temporare; *secția de arheologie-istorie*, care are în subordine și Muzeul de Istorie din Buhuși, găzduiește patru expoziții permanente (Civilizația materială din zona central-vestică a Moldovei din paleolitic și până în evul mediu; Tezaur arheologic și istoric din zona centrală și sud-vestică a Moldovei; Sala memorială „Iulian Antonescu”; Colecția col.(r) Ioan Dogaru); *secția de etnografie*, care deține un spațiu expozițional în care sunt prezentate principalele activități ocupaționale din lumea satului românesc tradițional (păstorit, agricultură, pescuit, vânatoare, tâmplărie, fierăriei ș.a.), are în administrare și Colecția „Preot Vasile Heisu” de la Răcăciuni; *Muzeul de Artă*, cu sediul în str. Nicolae Titulescu, nr. 23, găzduiește expozițiile permanente ale secției de artă, de care aparțin altele două obiective importante – Casa muzeu „Nicu Enea” și Casa memorială „George Bacovia”–, dar și Galeriile „Alfa”, unde sunt găzduite expozițiile temporare;

Totuși, în pofida acestor date de ordin pozitiv, analiza noastră a identificat și elemente de ordin negativ, care, pe de o parte, ridică semne de întrebare cu privire la

eficiența și funcționalitatea instituțională și care, pe de altă parte, conferă instituției un grad ridicat de „blazare” în ceea ce privește viziunea și oferta cultural-educatională, dar și de rigiditate în privința abordărilor și deschiderii față de public. În primul rând, nu putem să nu remarcăm faptul că actualul sediu al Complexului Muzeal este o clădire puternic energofagă, în prezent, cheltuielile de întreținere și de administrare ridicându-se la un nivel incompatibil cu politicile europene de dezvoltare durabilă. Tocmai de aceea, apreciem drept benefică ideea relocării sediului central al instituției în extinderea Muzeului de Artă din str. Nicolae Titulescu, nr. 23, Bacău.

Pe de altă parte, analiza datelor din raportul privind criteriile de performanță din ultimii patru ani (2019-2022) aduc la lumină alte elemente îngrijorătoare cu privire la evoluția instituției: zero fonduri nerambursabile atrase în ultimii patru ani; scăderea numărului de activități educaționale de la 49 (în 2019) la 34 (în 2022); scăderea numărului de parteneriate educaționale de la 28 (2019) la 18 (2022); scăderea numărului de apariții în mass-media – de la 196 (2020) la 98 (2022); înjumătățirea numărului de beneficiari plători – de la 21.088 (2019) la 10.462 (2022); scăderea numărului de proiecte culturale – de la 58 (2019) la 53 (2022), ceea ce ne indică o medie anuală de aproximativ 13 proiecte pentru cele patru secții ale instituției; scăderea dramatică a veniturilor proprii din activitatea de bază – de la 958.270 lei (2019) la 278.800 lei (2022).

Totodată, dincolo de faptul că instituția nu se află într-un circuit național/internațional de vizitatori, activitatea instituției din ultimii patru ani (2019-2022), reflectată de Lista programelor și proiectelor cuprinsă în Caietul de obiective pentru concursul de proiecte de management, reflectă și alte aspecte mai puțin liniștitoare, care necesită o grabnică remediere: cercetarea științifică este la un nivel foarte scăzut; dezvoltarea patrimoniului muzeal (donații/achiziții) este deficitară; valorificarea patrimoniului muzeal în cadrul unor expoziții și cicluri expoziționale nu se situează pe un trend pozitiv; activitățile care pun în valoare cultura, arta și civilizația românească stagnează; numărul conferințelor științifice organizate de instituție este îngrijorător de mic – o conferință în anul 2021 și două conferințe în anul 2022; fără a putea considera că reprezintă în sine un element negativ, trebuie să observăm faptul că cele mai multe proiecte derulate în ultimii patru ani sunt dedicate elevilor din ciclul primar și gimnazial; bugetele alocate instituției de către Consiliul Județean Bacău nu au fost în niciun an cheltuite în integralitate: 2019 - buget alocat – 277.400 lei/ sume utilizate – 151.423; 2020 - 463.500 lei/ 408.184 lei; 2021 - 346.001 lei/ 136.778 lei; 2022 - 124.000 lei/ 95.477 lei.

Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” din Bacău beneficiază de numeroase atuuri și avantaje de ordin material și uman, dar trebuie să-și reconfigureze viziunea managerială și suplețea administrativ-organizatorică astfel încât să asigure instituției o vizibilitate și un viitor pe măsura bogatului patrimoniu istoric, cultural, confesional, etnic al județului Bacău. Activitatea și programele CMIA se adresează comunității, atât prin realizarea de proiecte proprii, cât și prin intermediul colaborărilor cu diferiți parteneri publici sau privați. Instituția trebuie, însă, să-și regândească strategia de dezvoltare și să găsească instrumentele și proiectele care să aducă publicul mai aproape, să crească numărul de vizitatori și să facă din această instituție un organism viu, modern, interactiv. Viitoarele spații expoziționale trebuie dotate cu tehnologie digitală, astfel încât să ajute, să explice și să completeze informația clasică asigurată de expozițiile existente (coduri QR, metodologia DS, facilitățile VR), să pună la dispoziția vizitatorilor noile metode de muzeotehnică (*touchscreen*-uri, obiecte interactive) și, nu în ultimul rând, instituția are nevoie de o echipă profesionistă de specialiști în PR și marketing.

Analiza mediului extern

În topurile ce iau în discuție viața orașelor din țările occidentale avansate din punct de vedere economic, recunoașterea unui standard înalt de calitate a vieții urbane este, pur și simplu, de neconceput fără a lua în calcul indicatorii ce vorbesc despre accesul la servicii și oportunități de ordin cultural, educațional, istoric, artistic ș.a. Cu alte cuvinte, calitatea vieții urbane este indisolubil legată setul de valori cultural-istorice cultivate prin intermediul instituțiilor chemate să le vehiculeze – școli, muzee, case de cultură, galerii de artă, uniuni de creație ș.a.

Țara noastră deține o infrastructură muzeală destul de bine dezvoltată, cu o ofertă culturală diversificată și cu un potențial relativ ridicat de atractivitate pentru publicul intern și extern – dovadă performanțele obținute de instituții muzeale precum Muzeul „ASTRA” (Sibiu), Muzeul Național „Brukenthal” (Sibiu), Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti” sau Muzeul Național al Țăranului Român, ambele din București. În mare, rețeaua de muzee din România are o extindere asemănătoare cu cea pe care o au alte țări europene, căutate și recunoscute pentru nivelul ridicat de atracție turistică în muzee (de pildă, Spania, Franța, Portugalia, Polonia ș.a.).

În anul 2009, Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii a făcut public rezultatul unei cercetări cu privire la situația muzeelor din România (*Diagnoza sectorului cultural - Instrument pentru managementul culturii, 2009*); conform datelor acestui studiu, România se afla atunci pe poziția a XII-a ca număr de muzee (dintr-un număr de 17 țări europene studiate) și pe locul al XIV-lea ca număr de vizitatori. Paradoxal, în pofida unei infrastructuri instituționale dezvoltate, aflusul publicului vizitator este unul relativ scăzut la nivel național, România situându-se pe locul al XV-lea la nivel european, aceste date putând fi corelate cu tendințele de diluare a sentimentului de apartenență identitară, barometrele de sondare a opiniei publice indicând o scădere a ponderii românilor care se simt mândri de naționalitatea lor, a sentimentului de apartenență la comunitatea locală ș.a.

În județul Bacău, cultura, în general, și cultura istorică, în particular, ocupă un loc important, cu o vastă ofertă de exprimare în plan artistic și educațional, grație sprijinului oferit de instituțiile tutelare: teatrul și filarmonica oferă un spectru larg de evenimente; bibliotecile, ansamblurile artistice, muzeele și galeriile de artă sunt prezente permanent cu acțiuni și evenimente noi, chiar dacă publicul ce este obișnuit să treacă pragul acestor instituții este, într-o anumită măsură, limitat și specializat. Conform unui studiu din anul 2018 dedicat „Vitalității culturale a orașelor din România”, Bacăul ocupă poziții mai puțin onorante în clasamentele naționale, datele indicând un trend descrescător față de raportările pentru anul 2010: locul 26 pe țară după indicele participării culturale; locul 26 după subindicele resurselor umane specializate; locul 29 după subindicele de infrastructură culturală; locul 29 după subindicele cheltuielilor bugetare pentru cultură; locul 28 după subindicele participării culturale; locul 35 după subindicele industriilor culturale; locul 36 pe țară după indicele general de vitalitate culturală.

În aceste condiții, absența unui cadru flexibil de fundamentare a ofertei culturale a muzeului ar putea să genereze o scădere a numărului de vizitatori tradiționali, obișnuit cu practica vizitării periodice a muzeelor și instituțiilor de cultură, dar și numeroase dificultăți în încercarea de atragere a unui public nou, în special în segmentul publicului tânăr, atras de elementele de modernitate, de spațiul digital.

Analiza SWOT

Puncte tari	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> - existența unui patrimoniu cultural deosebit de bogat și de diversificat, ce fundamentează întreaga activitate; - pregătirea profesională bună a personalului angajat; - ghidarea activității instituției după un plan minimal anual aprobat și bugetat; - posibilitatea de creștere a valorilor de inventar prin intermediul donațiilor și achizițiilor; - dotarea laboratoarelor cu echipamente și tehnologie moderne și performante; - mobilitatea ideilor și realizarea schimbului de experiență prin participarea la simpozioane, conferințe, seminarii interne și internaționale din domeniul istoriei, heraldicii, arhivisticii, cercetării etc.; - numărul mare de colaborări cu unitățile de învățământ și ISJ Bacău, acestea având caracter multicultural și pluridisciplinar; - existența unei bogate activități editoriale, reflectată în apariția de pliante, albume, anuare, reviste – „Carpica”, „Museum”; - existența atestatului eliberat pentru instituție de către Ministerul Culturii pentru practica cercetării arheologice preventive și pentru descărcarea de sarcină arheologică; - posibilitatea utilizării infrastructurii digitale pentru toate secțiile și subunitățile CMIA; - posibilitatea utilizării Rețelei Naționale a Muzeelor din România ca platformă de colaborare în promovarea unor activități comune; - colaborarea cu autoritățile județene/locale; - reflectarea activităților și specificului instituției în mass-media locală/regională; - excelenta comunicare culturală transfrontalieră cu Republica Moldova; - utilizarea de tehnologii digitale și dotarea cu aparatură de imprimare ce permit o anumită autonomie a executării materialului publicitar necesar; - diversificarea formelor de colaborare și parteneriat; - diseminarea unor programe și proiecte cu specific educativ complex pentru diferite categorii de public; - o bună colaborare cu instituțiile de 	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa experienței în domeniul atragerii de fonduri nerambursabile; - lipsa unei echipe de specialiști, cu experiență în domeniul aplicării de proiecte pe fonduri nerambursabile; - incapacitatea cooptării și implicării mediului economic privat în finanțarea proiectelor/activităților CMIA; - un nivel relativ slab al cercetării științifice; - slaba promovare a rezultatelor campaniilor de cercetare arheologică; - promovare deficitară, neprofesionistă a serviciilor, programelor și patrimoniului CMIA; - incapacitatea utilizării fondurilor bugetare; - scăderea numărului de activități educaționale și a numărului de parteneriate educaționale în ultimii patru ani; - scăderea numărului de apariții în mass-media; - scăderea numărului de beneficiari plători; - scăderea numărului de proiecte culturale derulate în ultimii patru ani; - scăderea dramatică a veniturilor proprii din activitatea de bază în ultimii patru ani; - nivelul scăzut al salariilor și demotivarea personalului angajat; - personal de specialitate insuficient în domenii vitale precum PR și marketing, domenii care configurează imaginea instituției în plan local/regional și care au capacitatea de a crește gradul de interes și de atractivitate; - spații inadecvate pentru expoziții permanente (sediul central, corpul A); - prezentarea neatractivă a expozițiilor permanente; - număr mic și fluctuație de personal; - lipsa unor depozite adecvate; - website neatractiv și lipsa unor pagini digitale dinamice, interactive, care să permită publicului interesat posibilitatea de a oferi un feedback cu privire la activitățile CMIA sau de a oferi informații valoroase din teren cu privire la oportunități de achiziționare de obiecte cu valoare istorică. - lipsa fondurilor pentru investiții; - lipsa de viziune cu privire la posibilitatea de a transforma CMIA într-un centru de

<p>învățământ, de cultură și cu organizațiile neguvernamentale din municipiul și județul Bacău;</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilitarea accesului publicului la o diversitate de conținuturi informaționale și forme de expresie artistică; - o bună imagine și apreciere în rândul publicului local; - existența unei biblioteci proprii cu un bogat fond documentar și ofertă de carte din toate domeniile culturii; 	<p>colectare și de diseminare de informații și cunoștințe cultural-istorice relevante la nivel județean, regional, național.</p>
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> - oportunități de implementare de proiecte de anvergură finanțate din fonduri nerambursabile; - creșterea gradului de cercetare științifică pentru identificarea domeniilor istorice, sociale, culturale, confesionale, etnice insuficient explorate, pentru a putea fi reduse publicului vizitator în forme și modalități moderne și cu un înalt grad de atractivitate; - creșterea gradului de colaborare cu specialiști din diferite domenii de activitate (militar, tehnic, aviație ș.a.); - creșterea gradului de colaborare și de cooperare cu mediul universitar local, regional, național; - creșterea interesului mass-media locală, regională, națională pentru activitățile și proiectele CMIA; - modernizarea modalităților de promovare și cunoaștere a proiectelor și patrimoniului material al instituției prin intermediul mijloacelor și rețelelor moderne de socializare; - implementarea tehnicii avansate de laborator și de cercetare; - achiziționarea unor sisteme moderne de înregistrare, de prelucrare și de arhivare a datelor; - extinderea și permanentizarea colaborărilor și a parteneriatelor regionale, naționale și internaționale; - diversificarea piețelor interesate de bunurile și serviciile culturale; - atragerea și implicarea voluntarilor în implementarea proiectelor de cercetare și de prezentare a ofertei culturale a CMIA. 	<ul style="list-style-type: none"> - vulnerabilități în privința sistemului de evidență al patrimoniului; - o creștere a numărului de obiecte de patrimoniu retrocedate; - legislație deficitară în privința activității utilizatorilor de detectoare de metal; - atractivitate scăzută în rândul tinerilor pentru domeniul restaurării; - slaba motivație financiară în rândul angajaților; - lipsa de investiții pentru spații și dotări; - neadaptarea cadrului legislativ în vederea stimulării agenților economici pentru sponsorizarea proiectelor CMIA; - costurile ridicate pentru asigurarea obiectelor de inventar solicitate pentru organizarea unor expoziții temporare; - concurența mediului on-line; - încărcarea funcțiilor cu numeroase sarcini de serviciu suplimentare celor din fișa de post; - scăderea nivelului de educație în rândul publicului tânăr; - scăderea natalității și creșterea fenomenului migrațional. - lipsa stimulentei pentru operatorii culturali; - variabilele economice ce conduc la scăderea puterii de cumpărare a populației.

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

Până în prezent, direcțiile principale de dezvoltare și de funcționare ale instituției au fost orientate cu precădere spre promovarea, cercetarea și îmbogățirea patrimoniului muzeal, evidența patrimoniului și clasarea bunurilor culturale de valoare deosebită în categoria tezaur sau fond, valorificarea patrimoniului prin intermediul organizării de expoziții temporare/permanente, dar și prin organizarea de comunicări și sesiuni științifice. Privite din exterior, obiectivele generale și cele specifice ale CMIA au fost corelate și armonizate cu funcțiile de bază ale instituției, toate acestea fiind orientate spre stabilirea și aplicarea unor măsuri tehnice, economice și organizatorice care să permită instituției să-și îndeplinească programul cultural minimal.

După cum este cunoscut, în societatea contemporană, comunicarea și imaginea unei instituții reprezintă elemente esențiale în relația acesteia cu societatea; în plus, comunicarea într-o instituție muzeală presupune o bună cunoaștere a obiectelor aflate în patrimoniul CMIA, a subiectului abordat în cadrul expozițiilor, a contextului expozițional, a preferințelor și tipurilor de public, a așteptărilor acestuia, și, în mod deosebit, a limbajului de specialitate care trebuie adaptat capacității de înțelegere a publicului vizitator. De-a lungul timpului, promovarea activităților din cadrul CMIA a fost realizată prin intermediul următoarelor instrumente:

- *publicitate clasică* – comunicate de presă preluate de mass-media scrisă și TV/Radio, realizarea de materiale informative (afișe, invitații, pliante, bannere), promovarea ofertei cultural-muzeistice prin intermediul articolelor, recenziilor, cronicilor, interviuri acordate presei scrise, posturilor de radio, canalelor TV, reflectarea programelor, proiectelor și activităților prin intermediul articolelor din revistele de cultură și de specialitate (revistele „Ateneu”, „Vitrailiu”, „Plumb”, „Crai nou” – Suceava etc.), promovarea pe site-urile www.cmiabc.ro, www.muzeuldeartabacau.webaarden.ro, www.cimec.ro, www.csj.ro, www.museum.com, www.judetulbacau.ro, informarea și transmiterea invitațiilor prin e-mail, promovarea prin schimbul de publicații cu biblioteci și instituții culturale la nivel național, dar și prin intermediul anunțurilor postate pe platformele de socializare (Facebook, Twitter, Lidelink) ș.a.;

- *contribuții științifice* – participarea și implicarea specialiștilor din artă, istorie, cultură la programele și proiectele CMIA, prezența specialiștilor muzeului în consilii, comitete științifice, jurii de specialitate, participarea la interviuri, apariții editoriale în calitate de autori de monografii, cărți, articole, note, studii, recenzii, albume de artă, activități de cercetare științifică în cadrul campaniilor arheologice ș.a.

În mare, lista partenerilor media cuprinde următoarele entități de presă: cotidianul „Deșteptarea”, EuroTV, Agerpress, TVR Iași, Radio Iași, România Actualități. Aparițiile în presa locală/regională au conturat instituției o imagine relativ bună, fără ca aceasta să exceleze sau să se reflecte pozitiv în creșterea numărului de vizitatori. Până la urmă, imaginea este reflectată în primul rând de angajații instituției – principalii promotori ai acesteia – dar și de calitatea și conținutul cultural-informațional transmis prin intermediul programelor și proiectelor; or, la acest din urmă capitol, lucrurile sunt perfectibile. Dezvoltarea activității de PR și a imaginii instituției ar putea fi îmbunătățite prin intermediul următoarelor măsuri: profesionalizarea departamentului de marketing/ PR; o nouă abordare în ceea ce privește promovarea patrimoniului muzeal și a activităților instituției – prin utilizarea imaginilor de calitate, a filmelor documentare, a interviurilor cu specialiști/profioniști ș.a. promovate prin intermediul canalelor moderne de

socializare; reconfigurarea, mărirea spațiului de stocare a informației digitale, modernizarea și actualizarea site-urilor instituției cu acces la informația completă și actualizată a programelor, proiectelor, activităților în derulare/care urmează să fie puse în practică; utilizarea canalului youtube pentru promovarea prin materiale video; utilizarea materialelor informative digitale moderne – touchscreen-uri, obiecte interactive etc.; campanie inteligentă de promovare stradală – publicitatea *outdoor* este practic inexistentă; oferirea de consultanță și înlesnirea documentării pentru realizarea unor producții teatrale, literare, cinematografice, bibliografice ș.a.; menținerea CMIA în Rețeaua Națională a Muzeelor din România; continuarea și extinderea parteneriatelor cu instituțiile de învățământ superior din Bacău; invitarea unor personalități de prim rang din lumea istoricilor din România/UE ș.a.

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

„Barometrul de consum cultural 2018” prezentat de Institutul Național pentru Cercetare și Fornare Culturală indică un consum relativ scăzut de cultură în ultimii patru ani, în pofida creșterilor salariale (deosebit de consistente pe anumite paliere socio-profesionale). Acest fapt ne permite să apreciem că principalele motive nu țin de nivelul veniturilor populației ci, în special, de nivelul și de calitatea educației, școala românească nereușind să cultive în rândul absolvenților gustul pentru (auto)perfecționare și pentru aprofundarea cunoașterii în domeniile de specializare.

Obiectivele de patrimoniu și muzeele arată faptul că acestea nu se află printre cele mai vizitate obiective culturale în România. Cele mai scăzute procente în privința participării sunt înregistrate la spectacolele de filarmonică și consumul de cărți de la biblioteci. Realizarea unor studii complexe de piață la nivel local și regional privind o mai bună cunoaștere a beneficiarilor ofertelor culturale ale CMIA ar putea conferi o abordare realistă, științifică pentru planificarea unor programe care să vină în întâmpinarea nevoilor și așteptărilor unui public cât mai divers. Deși nu s-au realizat studii sociologice în sensul creionării profilului beneficiarului actual al instituției, din relaționarea directă cu publicul și reprezentanții grupurilor țintă, urmărirea prezenței la evenimentele culturale și a reacției publicului prin rețelele de socializare (facebook) sau prin *feedback*-ul primit de muzeografi implicati în programul de pedagogie muzeală au rezultat unele concluzii. O concluzie a acestei anchete arată că factorul determinant în participarea la evenimente și manifestări culturale îl constituie educația vizitatorilor. Beneficiarii programelor se împart în mai multe categorii: *public permanent*, format din specialiști, oameni de cultură, profesori, scriitori; *public frecvent*, format din oameni cu studii superioare, care își doresc o evoluție spirituală; *grupuri din instituțiile de învățământul universitar și preuniversitar*; *persoane din mass-media*, editorialiști, ziariști; *vizitatori ocazionali*, proveniți din parteneriate; *vizitatori accidentali*, mai puțin interesati de fenomenul cultural.

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

Programele și proiectele instituției trebuie diversificate și adaptate contextului actual astfel încât vizitatorii să revină la viitoarele activități și să devină promotori ai ofertei culturale în rândul cercurilor sociale de care aparțin. Totodată, diversificarea programelor și implementarea unui conținut modern și interactiv ar trebui să genereze o

creștere a numărului de beneficiari. CMIA trebuie să găsească noi conținuturi și modalități de promovare a proiectelor și programelor muzeale care să atragă noi vizitatori. Bunăoară, un segment aproape inexistent de public este cel al turiștilor care tranzitează județul Bacău, oferta cultural-istorică a instituției lipsind până acum din pachetele de informare turistică ale agențiilor de profil.

Grupul țintă îl constituie *elevii și studenții* din instituțiile de învățământ locale, județene și naționale, care se confruntă cu o lipsă de informare asupra valorilor culturale și care au nevoie, în dezvoltarea lor personală și profesională, de educație și de lărgirea orizontului de cunoaștere, și *persoanele adulte active* (între 25 – 60 de ani). Pe baza datelor și informațiilor din ultimii patru ani, putem aprecia faptul că grupurile-țintă ale programelor instituției sunt următoarele: copiii preșcolari; tinerii adulți (3 subcategorii: 1. elevi, studenți, 2. activi social – angajați, 3. inactivi social – șomeri); adulții (persoane cu vârsta cuprinsă între 25 – 65 ani); pensionarii și persoanele cu dizabilități; turiștii.

Se observă că beneficiarul-țintă al programelor CMIA este format dintr-un public segmentat, pentru care au fost inițiate și implementate proiecte specifice. Creșterea numărului de beneficiari trebuie să fie o consecință a implementării unor strategii manageriale care să ofere noi oferte și noi oportunități educaționale interactive.

a. 6. Profilul beneficiarului actual

Raportat la programele și proiectele actuale ale CMIA, trebuie spus faptul că profilul și categoriile de audiențe se află într-o continuă dinamică și sunt relativ diverse. Există două dimensiuni de interes și de adresabilitate din perspectiva politicilor sectoriale din domeniul culturii care-i angajează și îi vizează pe beneficiari: 1. beneficiarii consumatori de cultură; 2. beneficiarii creatori de cultură. Publicul preponderent al muzeelor CMIA este reprezentat în cea mai mare măsură de tineri, copii, școlari și preșcolari, căruia i se adaugă un grup de specialiști și oameni de cultură, profesori, jurnaliști, arhiviști, oameni de știință, militari de carieră, colecționari, în general, public matur cu vârsta cuprinsă între 35-65 de ani.

Vizitatorul local individual vine cu regularitate la muzeu pentru a vedea noile expoziții temporare sau manifestările aniversare/comemorative etc.; acești vizitatori pot aduce cu ei și alți prieteni sau invitați, care pot să se integreze treptat în grupul vizitatorilor fideli. În mare, persoanele care fac parte din acest grup sunt familiarizate cu oferta culturală a CMIA și sunt interesate de programele viitoare ale instituției.

Există și cazuri în care grupurile de vizitatori sunt reprezentanți ai aceleiași familii, membrii acestora preferând să petreacă timpul liber în compania exponatelor din cadrul expozițiilor temporare/permanente sau pentru acumularea de cunoștințe în beneficiul copiilor. Această categorie de public își dorește să petreacă un timp de calitate, să se implice în activități creative, pentru toate vârstele, fiind consumatori fideli ai programelor de educație muzeală. Studenții reprezintă o altă categorie de public fidel, aceștia fiind interesați în special de teme individuale în vederea pregătirii documentării necesară finalizării unor referate, teze de licență, teme de masterat etc. Aceștia participă, de regulă, la manifestări tematice interactive, ce fac legătura între trecut și prezent. Studenții reprezintă o categorie de mare interes pentru organizarea activităților CMIA, deoarece aceștia pot fi implicați în proiecte ce fructifică ideea de voluntariat și nevoia acestora de a-și satisface practica de specialitate în cadrul unităților de învățământ cu profil socio-umanist.

B. ANALIZA ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA

b. 1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

În contextul principiilor care guvernează politicile culturale internaționale și europene, reglementate de *Rezoluția cu privire la rolul culturii în Uniunea Europeană, Conferința Interguvernamentală privind Politicile Culturale pentru Dezvoltare*, (Stockholm, 1998), *Declarația Universală a Drepturilor Omului, Pactul Internațional privind Drepturile Economice, Sociale și Culturale, Convenția Europeană privind Protecția Drepturilor Omului și a Libertăților Fundamentale, Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene*, România trebuie să-și armonizeze politicile cu cele asumate la nivel internațional, un obiectiv esențial constând în oferirea resurselor necesare realizării condițiilor care să permită și să faciliteze dezvoltarea umană și satisfacerea cerințelor culturale ale individului și ale comunităților.

Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău inițiază, organizează și desfășoară proiecte și programe culturale, inclusiv în parteneriat cu autorități, instituții publice și/sau instituții de profil și are ca misiune conservarea, cercetarea, restaurarea și valorificarea bunurilor imobile și mobile aflate în administrarea sa, prin comunicarea și expunerea acestora ca mărturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător, în scopul cunoașterii, educării și recreerii.

Sfera programelor și proiectelor specifice instituției cuprinde următoarele activități: organizarea evidenței patrimoniului cultural deținut în administrare; punerea în valoare a patrimoniului muzeal existent prin organizarea de expoziții permanente, temporare, itinerante, proiecte cultural-educaționale; cercetarea științifică a patrimoniului existent; cercetarea și documentarea în vederea îmbogățirii patrimoniului muzeal prin forme caracteristice de constituire a patrimoniului muzeal (achiziții, donații); conservarea bunurilor culturale din patrimoniul muzeal; colaborarea constantă și eficientă a diverselor structuri interne ale organizației în vederea satisfacerii nevoilor de informare ale publicului; realizarea periodică de studii privind grupurile țintă vizate; dezvoltarea profesională continuă a personalului prin participarea la toate formele de pregătire profesională organizate de structura tutelară, dar și în alte forme de învățământ; realizarea informatizării activităților din muzeu; menținerea legăturii cu mass-media, ONG-uri.

Activitățile culturale desfășurate de Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” se realizează pe bază de proiecte propuse și dezbătute de către muzeografi și membrii Consiliului științific al instituției, aprobate ulterior de către managerul CMIA. Aceste propuneri formează baza planului cultural minimal al instituției, aprobat de către instituția tutelară și însușit de către conducerea CMIA prin act adițional la contractul de management.

CMIA derulează în prezent proiecte și activități structurate în funcție de cele opt programe aprobate: I. Cercetare științifică; II. Administrarea patrimoniului muzeal; III. Dezvoltarea patrimoniului muzeal; IV. Valorificarea patrimoniului muzeal; V. Promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești; VI. Conferințele științifice ale Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău; VII. Activități editoriale; VIII. Educație și pedagogie muzeală.

1. Tabel cu numărul proiectelor anuale aferent programelor din ultimii patru ani

Nr. Crt.	Programe/ proiecte	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
		Subpuncte ale proiectelor			
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Cercetare științifică	9	16	4	14
2.	Administrarea patrimoniului	8	8	7	8
3.	Dezvoltarea patrimoniului	4	5	4	4
4.	Valorificarea patrimoniului muzeal	17	18	12	17
5.	Promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești	19	21	24	21
6.	Conferințele științifice ale Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău	3	2	1	2
7.	Activități editoriale	9	14	9	4
8.	Educație și pedagogie muzeală	26	10	9	30
9.	Total	95	94	70	100

b. 2. Concluzii

Complexul Muzeal este o instituție publică de cultură, cu personalitate juridică, de relevanță județeană, care se află sub tutela Consiliului Județean Bacău, în conformitate cu prevederile Legii administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare. Finanțarea Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău se realizează din venituri proprii și din subvenții acordate de la bugetul local, prin bugetul Consiliului Județean Bacău. Proiectele și programele instituției sunt fundamentate pe numeroasele obiecte și vestigii de inventar, care alcătuiesc patrimoniul cultural al instituției, constituit încă din anul 1957 (anul înființării muzeului) și îmbogățit continuu de-a lungul timpului. În consecință, activitatea CMIA se află la intersecția mai multor domenii științifice, care pun în valoare și promovează acest patrimoniu reprezentativ.

Colecțiile Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău cuprind piese de patrimoniu aparținând arheologiei, istoriei, artei și etnografiei, obiectele fiind ordonate cronologic și sistematic după domeniile mai sus menționate: arheologie; istorie medie, modernă și contemporană; artă; etnografie. Colecțiile, inclusiv biblioteca de specialitate constituie elemente de bază în procesul de valorificare a patrimoniului și în promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești. Instituția are disponibile pentru vizitare expoziții permanente moderne care acoperă principalele teme din domeniile de activitate (arheologie-istorie, etnografie, artă).

Cercetarea științifică este o componentă esențială a activității oricărui muzeu, iar prezența Programului de cercetare științifică în cadrul programului cultural minimal anual reprezintă un mare plus pentru CMIA; din nefericire, acest program este unul

neproductiv, limitat ca arie de interes științific și foarte puțin cunoscut în ceea ce privește rezultatele muncii de cercetare. În prezent, programul de cercetare funcționează pe cele două componente ale sale – *patrimoniul cultural mobil* (cu semnificație arheologică, istorică, artistică, etnografică) și *patrimoniul cultural imobil* (monumente de arhitectură, situri). În pofida faptului că o parte dintre specialiștii muzeului participă la numeroase simpozioane, conferințe, mese rotunde, proiecte educaționale, manifestări științifice naționale și internaționale ș.a., rezultatele muncii lor sunt foarte slab reflectate în activitatea generală a CMIA și deloc fructificate în creșterea numărului de vizitatori.

Cercetarea arheologică și programul de Administrare a patrimoniului cultural reprezintă componente de bază ale activităților din cadrul CMIA. Cercetarea arheologică este gândită pe bază de proiecte multianuale, care se derulează indiferent de structura de management a instituției. În general, aceste proiecte implică cooptarea mai multor specialiști din cadrul CMIA, dar și specialiști din alte instituții de profil. În cadrul acestor proiecte s-au organizat mai multe campanii și șantiere arheologice, din care a rezultat un bogat patrimoniu arheologic/muzeal, care a fost prelucrat științific și a intrat în circuitul expozițional (expoziții permanente de arheologie).

b. 2. 1. Reformularea mesajului, după caz

Prin intermediul patrimoniului cultural administrat, prin activitățile și proiectele derulate, dar și prin anvergura și impactul acestora, CMIA își împlinește nobila menire de a promova și dezvolta cultura, istoria, arta și civilizația românească și de a le racorda la valorile universale, instituția distingându-se drept cel mai important focar de cultură la nivelul județului Bacău. Scopul programelor CMIA vizează satisfacerea nevoilor culturale ale comunității locale, regionale și naționale într-o abordare inedită (pluri)disciplinară și interdisciplinară, ce are ca scop atingerea următoarelor obiective: cercetarea științifică a patrimoniului existent; cercetarea și documentarea în vederea îmbogățirii patrimoniului muzeal prin forme caracteristice de constituire a patrimoniului muzeal; organizarea evidenței patrimoniului cultural deținut în administrare; punerea în valoare a patrimoniului muzeal existent prin organizarea de expoziții permanente, temporare, itinerante; conservarea bunurilor culturale din patrimoniul muzeal ș.a.

Totodată, prin intermediul programelor și proiectelor sale, CMIA trebuie să faciliteze accesul publicului la dialog cultural interdisciplinar, să asigure vizibilitatea și promovarea patrimoniului cultural în scopul educării, dezvoltării și integrării comunității în dimensiunea europeană a culturii și să susțină și să promoveze valorile culturale și artistice locale și naționale.

Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” din Bacău este organizat și funcționează în conformitate cu strategiile promovate de Ministerul Culturii, cu hotărârile adoptate de Consiliul Județean Bacău, dar și cu prevederile date de următorul cadru legislativ: Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003, republicată, cu modificările și completările ulterioare, a normelor juridice pentru aplicarea acesteia; Legea privind protejarea patrimoniului cultural național mobil nr. 182/2000; Legea finanțelor publice locale nr. 273/2006; Ordonanța de Guvern nr. 26/2005 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată și modificată prin Legea nr. 114/2006; Legea administrației publice locale nr. 215/2001. Mesajul propus de actualul proiect de management este centrat pe ideea păstrării specificului și obiectivelor instituției muzeale, cu respectarea regulamentelor interne și a legislației naționale, dar și pe ideea de identificare a unor noi oportunități de prezentare a ofertei culturale, cu abordări inedite, moderne, interactive.

b. 2. 2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Așa cum am mai menționat, principalul mesaj transmis de prezentul proiect de management este centrat pe ideea păstrării specificului și obiectivelor instituției muzeale, dar și pe propunerea de identificare a unor noi oportunități de prezentare a ofertei culturale, într-un alt cadru, cu abordări moderne, care ar putea ridica nivelul de vizibilitate și importanța instituției de la nivelul său județean, la unul de importanță regională sau chiar națională.

Actualele programe și proiecte ale instituției, care trebuie menținute și care sintetizează funcțiile de bază ale oricărui muzeu (funcția de cercetare-documentare, funcția de conservare-restaurare, funcția de valorificare a patrimoniului în scop cultural-educativ), trebuie dublate de efortul de regândire și de reconceptualizare a modului în care instituția intră în contact cu publicul vizitator, pentru a-i prezenta oferta cultural-educatională. Prin promovarea dialogului cultural activ, interdisciplinar, prin revitalizarea și promovarea meseriilor și îndeletnicirilor specifice zonei, prin punerea în valoare a diversității etnice, culturale, confesionale, prin stimularea creativității, prin promovarea eficientă a paginilor memorabile din istoria militară națională scrise pe teritoriul județului Bacău, CMIA poate să devină una dintre cele mai importante și apreciate instituții muzeale din România, cu beneficii majore pentru economia locală, pentru turism, pentru micii antreprenori ș.a. Pentru îndeplinirea obiectivelor și misiunii muzeului, dincolo de eficientizarea actualelor programe și proiecte, sau de creșterea calității actului de prezentare a ofertei culturale, vor fi avute în vedere următoarele direcții prioritare:

1. Atragerea de fonduri nerambursabile în vederea implementării unor proiecte care să vizeze eficientizarea și transformarea modului în care instituția își prezintă oferta cultural-educatională;

2. Creșterea ponderii și rolului cercetării științifice, cu precădere a cercetării documentare, sociologice, etnografice, de teren; deschiderea cercetării către domeniul militar și cel al arhitecturii tradiționale, cu identificarea celor mai importante obiective din județ (religioase, civile, industriale, economice, private, cu rol social ș.a.; sunt vizate atât obiectivele prezente în Lista Monumentelor Istorice cât și cele mai puțin cunoscute);

3. Realizarea unei baze de date complete în format digital cu cele mai importante obiective arheologice, istorice, etnografice, arhitectonice din județ;

4. Dinamizarea legăturilor cu specialiștii, profesorii, cercetătorii din județul Bacău și cooptarea lor în proiecte care să pună în valoare tradițiile, diversitatea și specificul socio-cultural multietnic și multiconfesional al județului Bacău;

5. Creșterea importanței cercetării, cunoașterii și promovării specificului multietnic, multicultural și multireligios al județului Bacău;

6. Reorganizarea instituției în funcție de interesul atingerii acestor obiective, având ca prioritate menținerea specialiștilor și creșterea gradului de profesionalism instituțional și profesionalizarea și creșterea rolului departamentului de marketing/PR;

8. Creșterea numărului de vizitatori prin realizarea de noi programe și proiecte;

9. Creșterea nivelului de pregătire profesională a specialiștilor din cadrul instituției și de (re)dimensionare și utilizare eficientă a personalului;

Prin implementarea unor proiecte finanțate din fonduri nerambursabile, care să schimbe radical modalitatea de prezentare a ofertei culturale a instituției și să diversifice plaja de produse și servicii, va crește vizibilitatea activității CMIA, importanța lui și, nu în ultimul rând, gradul de acces și de participare a unui public cât mai numeros la proiectele și programele derulate de CMIA.

C. ANALIZA ORGANIZĂRII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI DE RESTRUCTURARE ȘI/SAU DE REORGANIZARE, DUPĂ CAZ

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

Principalele instrumente care reglementează activitatea Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” din Bacău sunt: Regulamentul de organizare și funcționare (ROF), aprobat de către Consiliul Județean Bacău; Regulamentul Intern (RI); Codul de Conduită, care reglementează normele de comportament ale angajaților instituției; Legislația națională și toate normele legale în vigoare din domeniul muzeelor și patrimoniului mobil. Conducerea instituției este asigurată de un manager (director), conform Legii nr. 269/2009 pentru aprobarea O.U.G. nr.189/2008 privind managementul instituțiilor de spectacole și concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public.

Un rol important în cadrul Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău este deținut de Consiliul de Administrație, organism cu rol consultativ-deliberativ de conducere, format din 5 membri, condus, în calitate de președinte, de către managerul instituției, alături de ceilalți membri – contabilul șef, doi șefi de secție, reprezentantul salariaților și un reprezentant din partea Consiliului Județean Bacău. Consiliul Științific este organismul care coordonează întreaga activitate științifică a instituției; Consiliul este compus din 5 membri, specialiști din cadrul Complexului și din mediul cultural local. Evident, activitatea economico-financiară este fundamentată pe normele legislației în vigoare și este ghidată de prevederile Manualului de Politici Contabile. Politica de conducere a instituției trebuie să respecte Standardele de Control Intern Managerial(SCIM) și a programului privind implementarea acestora.

c. 2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Actualizarea ROF și a RI; va fi propusă o nouă organigramă.

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

În prezent, ca urmare a implementării Hotărârii Consiliului Județean Bacău nr. 55/18.04.2016 privind înființarea Serviciului Public de Administrare a Sistemului Integrat de Management al Deșeurilor în Județul Bacău prin care numărul de posturi a fost redus cu două (un post de muzeograf IA și un post de desenator), statul de funcții și organigrama după care funcționează instituția conferă Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău următoarea structură (total – 59 de posturi/angajați):

- funcții de conducere: 7 posturi – manager, director adjunct, contabil șef, șefi secție Arheologie-Istorie, Etnografie, Artă, Logistică, PR, marketing cultural, editorial;
- funcții de execuție: 52 posturi.

Luând în calcul faptul că o bună parte dintre salariați au participat la cursuri de formare și perfecționare profesională, ar trebui realizat un audit profesional care să analizeze nivelul de perfecționare a personalului angajat, cu propuneri pentru continuarea cursurilor din perioada care urmează. Corelând această nevoie cu bugetul alocat ofertei educaționale, vor fi făcute propuneri de continuarea a perfecționării profesionale atât

angajaților din domeniul patrimoniului (arheologi, muzeografi, restauratori, conservatori), cât și celor din departamentul financiar-contabil/administrativ, sau celor aflați în poziții de conducere, prin intermediul cursurilor și programelor derulate de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală (INCFC), din cadrul Ministerului Culturii, de Rețeaua Națională a Muzeelor din România sau de alte centre specializate. Desigur, trebuie actualizate fișele postului pentru personalul contractual nou angajat.

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

Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău dispune, în prezent, de spații situate în mai multe locații, atât din municipiul Bacău, cât și din județ, după cum urmează:

2. Tabel cu locațiile și suprafața spațiilor administrate de CMIA

Nr. crt.	Imobil	Locație	Suprafață	Observații
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Complexul Muzeal „Iulian Antonescu”	Str. 9 Mai nr.7	4000,00 mp	Spațiul expozițional 2203 mp
2.	Muzeul de Artă	Str. Nicolae Titulescu, nr.23	888,00 mp	Spațiul expozițional 576 mp
3.	Casa Memorială „George Bacovia”	Str.George Bacovia nr.13	172,00 mp	Monument istoric
4.	Casa Memorială „Nicu Enea”	Str.Nicu Enea nr. 31	113,26 mp	Monument istoric
5.	Muzeul de Istorie Buhuși	Str.Bradului nr. 16	1035,46 mp	Monument istoric 484 mp expozițional
6.	Colecția „Vasile Heisu” - Răcăciuni	Bd. Stefan cel Mare nr.42	238,00 mp	Monument istoric Spațiul expozițional 230 mp
7.	Galeriile „Alfa”	Str.Mărășești nr.12	355,94 mp	Spațiul expozițional 247,55 mp
8.	Total		6.802,55 mp	Din care 3.740,55 mp spațiu expozițional

Din punct de vedere imobiliar, Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău se compune din:

1. Clădirea sediului central, inaugurată în anul 1996, are locația în Bacău, str. 9 Mai, nr. 7. Clădirea este formată din 3 corpuri A, B și C, incluzând birouri pentru angajații din secțiile Arheologie-Istorie, Etnografie, Logistică, relații publice, marketing cultural, editorial și Bibliotecă, Compartimentul Financiar-Contabil-Juridic, Compartimentul Administrativ, Compartimentul Achiziții publice, Secretariat și Birou manager, 5 expoziții permanente, Galeria „Hol”, depozitele de patrimoniu, laboratoarele

de restaurare, sala de conferințe și expoziții tematice, un magazin de suveniruri și mai multe grupuri sanitare;

2. Clădirea în care funcționează Muzeul de artă (din anul 1976) are sediul în Bacău, str. Nicolae Titulescu nr. 23; aici sunt găzduite expoziția permanentă, expozițiile temporare, depozitele, laboratorul de restaurare, birouri, grup sanitar.

3. Galeria de artă „Alfa” au sediul în Bacău, aparțin de Muzeul de artă din anul 1962 și funcționează la parterul unui imobil situat pe str. Mărășești nr.12. Galeria „Alfa” cuprind sala de expoziții, birou custozii, depozit și un grup sanitar;

4. Casa memorială „Nicu Enea”, cu sediul în Bacău, str. Nicu Enea nr. 31 este o clădire monument istoric care a fost ridicată în anul 1926. Imobilul este cuprins în Lista Monumentelor Istorice (LMI) din județul Bacău, în patrimoniul cultural național al României având indicativul BC-IV-m-B -00931. Colecția „Nicu Enea” ocupă trei săli ale imobilului, în care mai funcționează un birou pentru muzeograf, un hol expozițional și un grup sanitar;

5. Casa memorială „George Bacovia” are sediul în Bacău, clădirea fiind ridicată pe str. George Bacovia nr. 13; imobilul a fost ridicat în ultimul deceniu al secolului al XIX-lea și este înscris în LMI din județul Bacău, în patrimoniul cultural național al României, având codul BC-IV-m-A-00930. Casa memorială a fost deschisă publicului în anul 1971 iar în data de 21 mai 2016, după ample lucrări de reparații și consolidare, a fost redeschisă spre vizitare;

6. Clădirea Muzeului de Istorie din Buhuși are sediul în orașul Buhuși, str. Bradului nr. 16. Muzeul a fost înființat în anul 1977 și funcționează în fostul conac al boierului Thoader Buhuș, imobilul fiind ridicat în secolul al XVIII-lea. Clădirea a fost renovată la exterior de către echipe de specialiști pe baza finanțării asigurată de Primăria Buhuși, lucrările fiind finalizate în iunie 2016;

7. Muzeul „Preot Vasile Heisu” din Răcăciuni este găzduit în sediul Primăriei Răcăciuni, județul Bacău. Muzeul este deschis din anul 1972; utilizare – 100%.

Amintim aici faptul că sediul central al Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” urmează să fie relocat în extinderea Muzeului de Artă din str. Nicolae Titulescu, nr. 23, Bacău, extindere care se va materializa printr-un nou corp de clădire.

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

Managerul Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” Bacău, în calitate de director al instituției, își exercită controlul intern și prin intermediul instituției delegării de competență și responsabilitate. Delegarea responsabilităților în cadrul unei instituții cu un patrimoniu atât de bogat și cu o activitate atât de complexă și de diversificată – așa cum este cazul CMIA – reprezintă un aspect foarte important al conducerii/managementului.

Desigur, trebuie respectate procedurile și reglementările interne specifice, delegarea responsabilităților fiind realizată în limitele acestora. În astfel de situații, se impune emiterea de dispoziții privind traseul parcurs de anumite documente interne, în vederea îmbunătățirii etapelor punerii în practică a proiectelor ce aparțin planului cultural minimal anual. Procesul de management presupune atingerea scopurilor organizaționale printr-o conducere eficientă, ca urmare a planificării, organizării, coordonării și controlului resurselor instituției.

D. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI

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

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

Nr. crt.	Denumire indicator	Anul 2019		Anul 2020		Anul 2021		Anul 2022	
		Aprobat	Realizat	Aprobat	Realizat	Aprobat	Realizat	Aprobat	Realizat
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1.	TOTAL VENITURI	5.612,00	5.323,07	4.884,0	4.881,55	4.732,00	4.872,45	4.917,3	4.934,49
2.	Venituri proprii	1.253,00	964,07	497,00	494,55	287,00	417,45	268,00	285,19
3.	Alocații/subvenții de la buget	4.359,0	4.359,0	4.387,0	4.387,0	4.455,00	4.455,00	4.649,3	4.649,30

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

Nr. crt.	Denumire indicator	Cod	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Cheltuieli						
	Cheltuieli SF + SD		5.612,00	4.884,00	4.732,00	4.917,30
I.	Cheltuieli SF din care:	10+20+59	5.102,00	4.733,00	4.650,00	4.693,00
I.1.	Cheltuieli de personal	10	3.400,00	3.796,00	3.800,00	3.898,00
I.2.	Bunuri și servicii	20	1.669,00	902,00	810,11	753,00
I.3.	Alte cheltuieli	59	33,00	35,00	40,00	42,00
II.	Cheltuieli SD	70	510,00	151,00	82,00	224,30

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

Nr. Crt.	Programe/proiecte	Anul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Cercetare științifică	2019	57.450	14.840	
		2020	320.400	315.900	
		2021	33.100	26.632	
		2022	1.100	1.037	

2.	Administrarea patrimoniului muzeal	2019	18.500	17.350	
		2020	17.000	12.299	
		2021	73.200	3.200	
		2022	11.500	11.454	
3.	Dezvoltarea patrimoniului muzeal	2019	0	0	
		2020	0	0	
		2021	0	0	
		2022	0	0	
4.	Valorificarea patrimoniului muzeal	2019	41.950	36.902	
		2020	39.300	26.700	
		2021	64.001	28.246	
		2022	44.000	43.144	
5.	Promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești	2019	47.000	39.376	
		2020	27.500	9.300	
		2021	90.500	34.200	
		2022	25.900	25.463	
6.	Conferințele științifice ale CMIA	2019	3.000	2.620	
		2020	0	0	
		2021	3.500	1.950	
		2022	1.500	1.490	
7.	Activități editoriale	2019	80.000	35.085	
		2020	54.100	42.485	
		2021	73.400	34.250	
		2022	10.000	9.977	
8.	Educație și pedagogie muzeală	2019	29.500	5.250	
		2020	5.200	1.500	
		2021	8.300	8.300	
		2022	30.000	2.912	
Total proiecte: 68		2019	277.400	151.423	
Total proiecte: 52		2020	463.500	408.184	
Total proiecte: 56		2021	346.001	136.778	
Total proiecte: 80		2022	124.000	95.477	

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

d.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.);

	Anul 2019	Anul 2020	Anul 2021	Anul 2022
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
Total venituri proprii	958.270	487.570	410.000	278.800
Vânzări bilete/ % din total	27%	11%	9%	27%

d.3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

- 2019 – 5.800 lei; 2020 – 6.980 lei; 2021 – 7.000 lei; 2022 – 6390 lei. Datele ne indică o pondere neînsemnată a veniturilor proprii din alte activități.

d.3.3. Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale; - Nu este cazul.

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

Accesarea de fonduri externe nerambursabile pentru implementarea proiectului intitulat „Muzeul interactiv al civilizației românești din Moldova Centrală” (MICRMC), care va fi un muzeu în aer liber; noul muzeu trebuie să oglindească și să prezinte într-o formulă sintetică cele mai importante aspecte ale culturii și civilizației românești din zona Moldovei Centrale din Paleolitic și până în perioada interbelică, având ca bază realitățile și patrimoniul material, cultural, istoric, etnografic, etnic, religios, economic din județul Bacău. Atragerea de sponsorizări de la operatorii economici din județ/țară. O altă sursă de venituri proprii este asigurată prin intermediul sumelor provenite din încasările din contractele de diagnostic, supraveghere și cercetare arheologică preventivă. Alte surse de venituri proprii sunt date de închirierea spațiilor din muzeu pentru anumite activități de natură economică.

d.4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

- 2019 – 60,58% din total cheltuieli; 2020 – 77,72% din total cheltuieli; 2021 – 80,30%; 2022 – 79,27%. Datele ne indică o pondere majoră a cheltuielilor de personal în detrimentul sumelor alocate activităților și programelor culturale.

d.4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

- 2019 – 9,09% din total buget; 2020 – 3,09% din buget; 2021 – 1,73%; 2022 – 4,56%. În cadrul bugetului, ponderea cheltuielilor de capital este redusă, fapt ce se reflectă negativ în eficiența și performanța instituției.

d.4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație; Gradul de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție este de 100% anual.

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

- Nu este cazul.

d.4.5. Cheltuieli pe beneficiar, din care:

- a) din subvenție – 2019 (122,05 lei); 2020 (643,91); 2021 (268,63 lei); 2022 (129,39 lei);
- b) din venituri proprii: 0 lei.

E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A INSTITUȚIEI, CONFORM SARCINILOR FORMULATE DE AUTORITATE

e. 1. Viziune

Orice instituție cu profil muzeal este, prin natura obiectivelor și a activităților specifice, indisolubil legată de o strategie de aplicare și dezvoltare a politicilor culturale naționale și, în mod special, de viziunea managerială girată și garantată de autoritatea tutelară. În virtutea unor tradiții de factură modernă, șlefuite în timp, scopul derulării activităților din cadrul unui muzeu este acela de punere în valoare a patrimoniului administrat în vederea cunoașterii, educării și delectării publicului vizitator.

Până în prezent, activitatea instituției a fost strâns legată de o viziune duală ce a pus accentul pe următoarele componente: 1. Potențarea patrimoniului cultural din perspective istorice și educaționale; 2. Promovarea culturii locale, județene și regionale prin intermediul unor tipare și formate muzeale/muzeistice „clasice”, care și-au propus atingerea unor obiective majore (afirmarea culturii băcăuane pe plan național, european și internațional) cu mijloace și forme de exprimare/prezentare a ofertei culturale deosebit de modeste.

Prezentul plan managerial își propune să păstreze structura de funcționare a instituției, dar să o adapteze și să o eficientizeze astfel încât managementul instituției să atingă obiectivele fixate în Caietul de sarcini și să îndeplinească obiectivul principal propus de acest plan – *afirmarea culturii locale pe plan național, european și internațional și transformarea Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” într-un muzeu de importanță regională/națională*. Aceste obiective pot fi atinse printr-o nouă viziune, o nouă strategie de implementare a acesteia, cu mijloace extrem de atractive, care să pună la dispoziția publicului vizitator o ofertă culturală modernă, bazată pe interactivitate, pe cunoaștere și învățare directă, pe dorința vizitatorilor de a trăi experiența cultural-istorică dincolo de zidurile instituției, toate plecând de la experiența de succes a altor instituții muzeale din România – Muzeul „Astra” din Sibiu, Muzeul Satului, Muzeul Țăranului Român ș.a.

Principalele componente ale viziunii de conducere a instituției propusă prin prezentul proiect de management sunt următoarele:

1. Adăugarea unei noi componente în structura organizatorică a Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” prin înființarea unui „Muzeu interactiv al civilizației românești din Moldova Centrală” (MICRMC), care va fi un muzeu în aer liber și care ar putea purta numele marelui istoric român născut în județul Bacău – Vasile Pârvan; noul muzeu trebuie să oglindească și să prezinte într-o formulă sintetică cele mai importante aspecte ale culturii și civilizației românești din zona Moldovei Centrale din Paleolitic și până în perioada interbelică, având ca bază realitățile și patrimoniul material, cultural, istoric, etnografic, etnic, religios, economic din județul Bacău;

Motivație/importanță: MICRMC este cel mai amplu și mai complex proiect cultural propus administrațiilor din România în ultimii 100 de ani; dincolo de infuzia de capital (din fonduri europene), ce va fi resimțită pozitiv pe plan local/județean, proiectul va aduce municipiului/județului Bacău un prestigiu cultural enorm iar revigorarea vieții cultural-economice locale ar putea, pe termen mediu și lung, să producă efecte benefice greu de anticipat. Proiectul trebuie privit din perspectiva viziunii administrative curajoase și moderne promovată de Consiliul Județean Bacău, dar și din perspectiva numeroaselor avantaje și atuuri ale proiectului: unicitatea acestui proiect la nivel național; plasarea

viguroasă a Bacăului pe marile circuite turistice regionale; crearea de noi locuri demuncă; dezvoltarea economiei locale; recuperarea și revigorarea meseriilor tradiționale; creșterea veniturilor și apariția unor surse de autofinanțare ș.a. Muzeul va avea drept prim scop cercetarea (depistarea), salvarea (transferul) și/sau reprezentarea într-un cadru natural cât mai apropiat de forma celui original a unor monumente de arhitectură vernaculară, reprezentative pentru civilizația populară românească; valorile muzeului vor fi de importanță națională și europeană, incluzând exemplare care prezintă caracteristicile civilizației românești din Moldova dar și a etniilor cu care românii au conviețuit de-a lungul istoriei.

Circuitul MICRMC – *ariile tematice* (șase arii tematice):

Aria culturală Cucuteni cuprinde: reconstituirea unei așezări cucuteniene de formă circulară, amenajarea unor cuptoare pentru arderea obiectelor ceramice, „atelierul” de prelucrare a pietrei, Atelierul Interactiv de Producție Ceramică (olărit, ardere, pictură);

Aria satului tradițional moldovenesc – alocată monumentelor de etnografie și arhitectură vernaculară, reprezentative pentru civilizația populară românească (bordei semiîngropat, colibe locuite temporar - refugii și adăposturi umane - cu anexe pentru animale, construcții și gospodării pastorale și agro-pastorale, case și gospodării meșteșugărești specializate sau ateliere individuale, complexe arhitectonice specifice pentru diverse zone și tradiții, monumente publice și sociale, *Porți Monumentale*): identificarea și reamplasarea caselor, acareturilor, bisericilor ș.a. cu valoare patrimonială; casele pot fi grupate atât pe criterii de natură administrativ-teritorială cât și pe criterii de natură geografică (locuințe de șes, de munte etc.) sau ocupațională (case de pescari, agricultori, crescători de animale etc.); județele vizate – Bacău, Neamț, Vaslui, Vrancea;

Aria ocupațională și a tehnicii populare: atelier de fierărie (prelucrarea minereurilor), atelierul sticlărilor, atelierul lemnarului – mori de apă/vânt, joagăre de apă etc., atelier de pielărie și cojocărie, „industria” textilă – cu refacerea circuitului tradițional de prelucrare a lânii, de la tunsul oilor și până la tricotatul puloverelor sau la confecționarea cergilor, ocupațiile cardinale – agricultura, creșterea animalelor, ocupațiile secundare – pescuitul, vânătoarea, pomicultura, revigorarea târgului tradițional – *Iarmarocul*, amenajarea unor ateliere de creativitate pentru copii – pentru a oferi o completare sau o alternativă la educația ce se face azi în școli; prin intermediul acestora, copiii pot dobândi cunoștințe despre civilizația rurală moldovenească, obiceiuri etc., pot deprinde abilități practice, creative; aceste ateliere pentru copii ar putea avea următoarele secțiuni: etnologie-desen, cusături-țesături, modelaj în lut, fotografie, teatru de păpuși, sculptura, încondeierea ouălor, confecționarea de măști, împletituri de fibre vegetale ș.a.

Aria dedicată Primului Război Mondial – „Bacău – Tărâm al Eroilor”: amenajarea unui spital de campanie – Crucea Roșie și Regina Maria; amenajarea unui comandament subteran specific liniei de front; amenajarea unei porțiuni din linia Frontului – „Pe aici nu se trece!”; amplasarea unor avioane biplan, specifice epocii; prezentarea de tehnică militară și a echipamentului specific; punct de atracție turistică – utilizarea controlată a unui balon/dirijabil, cu ajutorul căruia turiștii pot urca la o anumită înălțime.

Aria Orașului Moldovenesc – spațiu multiethnic și multicultural: reamenajarea axului citadin principal – *Strada Mare* - o școală, o croitorie, o Drogherie, o cofetărie, un birt, o prăvălie, o cizmărie; amplasarea unor mijloace de transport specifice perioadei interbelice.

Aria culinară „Hanul răzeșilor”: amenajarea unui han tradițional moldovenesc, cu spații de cazare pentru turiști, cu restaurant, cu elemente de arhitectură tradițională ce se îmbină cu cele moderne, care țin de politica de eficiență energetică (un han

independent energetic – panouri solare, eoliene etc.); locuri de joacă pentru copii, în care atmosfera să fie întreținută de figuranți ce întruchipează personaje din basmele românești – Setilă, Făt-Frumos etc.; mâncare tradițională ș.a.

2. Identificarea terenului pe care va fi organizat viitorul „Muzeu interactiv al civilizației românești din Moldova Centrală”; având în vedere obiectivele urmărite prin înființarea acestui muzeu, terenul ar trebui să aibă o suprafață de cel puțin 50 ha;

3. Identificarea surselor de finanțare și a partenerilor care vor fi implicați în procesul de implementare a proiectului de înființare a noului muzeu;

4. Creșterea ponderii și rolului cercetării științifice, cu precădere a cercetării documentare, sociologice, etnografice, de teren prin înființarea unei noi secții – Secția de cercetare științifică, responsabilă, într-o primă fază, de întreaga documentare a obiectivelor de patrimoniu care urmează să fie amplasate în spațiul viitorului muzeu; deschiderea cercetării către domeniul social, al diversității etnice și confesionale, către domeniul militar (excepționala contribuție a județului Bacău în economia desfășurării luptelor/bătăliilor din Primului Război Mondial, la menținerea statalității și chiar la formarea României Mari) și către cel al arhitecturii tradiționale, cu identificarea celor mai importante obiective din județ (religioase, civile, industriale, economice, private, cu rol social ș.a.; sunt vizate atât obiectivele prezente în Lista Monumentelor Istorice cât și cele mai puțin cunoscute);

5. Realizarea unei baze de date complete, în format digital, cu cele mai importante obiective și mărturii arheologice, istorice, etnografice, arhitectonice din județ, în vederea realizării și editării unor albume tematice de calitate – atât în format clasic/tipărit, cât și în format digital;

6. Dinamizarea legăturilor cu specialiștii, profesorii, cercetătorii din județul Bacău și cooptarea lor în proiecte care să promoveze tradițiile, diversitatea și specificul socio-cultural multi-etnic și multiconfesional al județului Bacău și implicarea UAT-urilor din județ în proiecte care să pună în valoare principalele obiective cultural-istorice și personalitățile locale;

7. Creșterea importanței cercetării, cunoașterii și promovării specificului multi-etnic, multicultural și multireligios al județului Bacău, cu deschidere către proiecte interculturale care să promoveze tradițiile, bogăția și diversitatea spirituală ale comunităților din județul Bacău;

8. Reorganizarea instituției în funcție de interesul atingerii acestor obiective, având ca prioritate menținerea specialiștilor și creșterea gradului de profesionalizare a angajaților;

e. 2. Misiune

Misiunea derulării activităților din cadrul Complexului Muzeal „Iulian Antonescu” este aceea de a pune în valoare patrimoniul administrat în vederea cunoașterii, educării și delectării publicului vizitator, de a conserva, cerceta, restaura și valorifica bunurile mobile și imobile aflate în administrarea instituției, astfel încât acestea să fie reperi ale specificului identitar local/național. Prin promovarea dialogului cultural activ, interdisciplinar, prin revitalizarea și promovarea meseriilor și îndeletnicirilor specifice zonei, prin punerea în valoare a diversității etnice, culturale, confesionale, prin stimularea creativității, prin promovarea eficientă a paginilor memorabile din istoria militară națională scrise pe teritoriul județului Bacău, prin conectarea realităților românești la cele europene și internaționale, Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” poate

să-și atingă obiectivele și ar putea să devină una dintre cele mai importante și apreciate instituții muzeale din România.

e. 3. Obiective (generale și specifice)

Conform datelor din Caietul de obiective, pentru perioada 2023-2026, managementul instituției va avea de îndeplinit o serie de *obiective generale*, dintre care se distinge următorul:

1. *Atragerea de fonduri externe nerambursabile, coroborat cu atragerea anuală de sponsorizări pentru finanțarea unor proiecte culturale specifice activității desfășurate;*

Obiective specifice:

- Identificarea unei linii de finanțare și aplicarea proiectului care vizează înființarea „Muzeului interactiv al civilizației românești din Moldova Centrală – Vasile Pârvan” (MICRMC); având în vedere amploarea și importanța acestui proiect, în sialul implementării sale vor fi atrase în mod cert numeroase sponsorizări din mediul privat;

Implementarea acestui proiect ar aduce cu sine atingerea altor obiective generale cuprinse în Caietul de obiective: 1. Creșterea anuală a numărului de activități specifice cu un procent de minim 5%; 2. Creșterea anuală a numărului de apariții media cu un procent de minim 5%; 3. Creșterea anuală a numărului de beneficiari plătitori cu un procent de minim 5%; 4. Creșterea anuală a numărului de evenimente/acțiuni culturale/expoziții cu un procent de minim 5%; 5. Creșterea anuală a gradului de finanțare a activității instituției din venituri proprii, cu un procent de minim 5%; 6. Reducerea ponderii subvenției din bugetul local pentru cheltuieli de exploatare cu un procent de 5%; 7. Promovarea anuală pe plan național/internațional a valorilor culturale specifice din domeniul de activitate al instituției; 8. Realizarea anuală a unor parteneriate cu alte instituții cu obiective asemănătoare, din țară și străinătate, cu instituții guvernamentale, autorități locale; 9. Inițierea și dezvoltarea anuală a parteneriatelor cu domeniul privat; 10. Promovarea permanentă pe platformele de comunicare ale instituției.

e. 4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

În strategia culturală a instituției, valorile de bază sunt libertatea formelor de schimburi culturale și libertatea de creație, educarea prin cultură, profesionalismul, păstrarea identității culturale, eficiența, creativitatea, inovarea, performanța, flexibilitatea, mobilitatea și răspunderea publică. Specificul patrimoniului cultural național este diferit față de alte bunuri culturale: oferta este constituită din bunuri/obiecte patrimoniale, iar cererea este cu precădere o cerere de servicii, care începe de la bază (conservarea, restaurarea, punerea în valoare a patrimoniului) și continuă cu serviciile de infrastructură (rutiere, de transport, de infrastructură turistică etc.). Cuvintele cheie ale prezentei strategii culturale sunt: cercetare științifică; viziune inovatoare; parteneriat; fonduri nerambursabile; conservare, restaurare, protecție; formare profesională; educație pentru patrimoniu și intervenție culturală; identitate și diversitate; cunoașterea specificului local cu deschidere spre universalitate. Strategia culturală propusă pentru perioada de management 2023-2026 are la bază atingerea obiectivelor instituției, prin planificarea căilor de acțiune. Principiile care fundamentează strategia culturală, pornesc de la dreptul fundamental al individului de a avea acces la viața culturală și sunt în consens cu politicile europene în domeniul culturii, precum și cu cele elaborate la nivel local.

e. 5. Strategia și planul de marketing;

Deplasarea tehnologiilor de vârf din domeniul industrial-economic spre universul digital, coroborat cu problemele și paradoxurile globalizării, au determinat o schimbare radicală a marketingului, în special în sectorul cultural. În prezent, marketingul cultural și social are un specific unic, elitist, acesta abordând zona valorilor înalte (morale, juridice, estetice) și pe cea a nevoilor superioare – împlinire spirituală, dreptate, securitate și pace. Scopul marketingului cultural este, în esență, acela de a convinge toate tipurile de organizații și asociații – publice sau private – de a se implica în proiectele și problemele culturale și sociale la nivel comunitar, regional și național. Marketingul cultural vizat de actualul proiect de management, propune publicului interesat „bunuri spirituale” ce hrănesc nevoile de cunoaștere și de educație ale membrilor comunității prin activități și programe diverse și complexe.

Strategia propusă de actualul proiect urmărește dezvoltarea imaginii instituției și promovarea proiectelor și programelor, în plan local, național și internațional pe baza următoarelor direcții de acțiune: menținerea/aderarea la formațiuni, consorții similare care asigură, prin networking și acțiuni coroborate concrete, unitatea politicilor publice muzeale; profesionalizarea, transformarea și reorganizarea secției Logistică, relații publice, marketing cultural, editorial în două compartimente: 1. Logistică, relații publice, marketing cultural, editorial; 2. Pedagogie muzeală; diversificare și inovație în oferta culturală, în legătură cu așteptările publicului; o nouă politică de preț adaptată noilor oferte culturale/muzeale; creșterea prezenței în mass-media locală, regională, națională; fidelizarea publicului existent/atragerea de noi categorii prin noi programe; creșterea importanței și vizibilității produselor editoriale ale CMIA prin folosirea activă a mediilor digitale.

Atingerea obiectivelor din strategie depinde de sprijinul autorității tutelare și de capacitatea instituției de a implementa planul de acțiuni. Vizibilitatea CMIA depinde în mod decisiv de calitatea materialelor de popularizare a imaginii sale.

e. 6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Muzeele au un rol decisiv și o mare responsabilitate față de societate cu privire la studierea, conservarea, dezvoltarea, administrarea și transmiterea valorilor specifice unei comunități sau națiuni. Complexul Muzeal „Iulian Antonescu” trebuie să devină o alternativă la sistemul de învățământ, să sporească cunoașterea, să conserve interesul viu față de artă, știință, cultură și să contribuie la educația civică a tinerilor, în spiritul toleranței și al acceptării diversității, obiective pe care actualul proiect de management le poate atinge prin următoarele programe culturale propuse:

I. *Cercetare științifică* (de teren, patrimoniu mobil, patrimoniu imobil);

II. *Administrarea patrimoniului muzeal*: 2.1. Conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal (mobil și imobil); 2. 2. Evidența patrimoniului muzeal; 2. 3. Clasarea patrimoniului mobil;

III. *Dezvoltarea patrimoniului muzeal*: donații, achiziții;

IV. *Valorificarea patrimoniului muzeal*: expoziții permanente/temporare, cicluri expoziționale;

V. *Promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești*: a. Saloane, simpozioane, festivaluri, colocvii, lansări de carte, târguri; b. Expoziții personale și de grup; c. Spectacole muzicale, dramatice, coregrafice;

VI. *Conferințele științifice ale Complexului Muzeal „Iulian Antonescu”*: programul își dorește să atragă colaborări din partea unor personalități ale culturii românești, care să atragă un public numeros;

VII. *Activități editoriale*: valorificarea cercetării muzeale, promovarea patrimoniului muzeal și creația artistică prin publicații, în scopul cunoașterii și diseminării rezultatelor;

VIII. *Educație și pedagogie muzeală*: urmărește atragerea publicului tânăr spre activități culturale care să îmbogățească cunoștințele de istorie, etnografie și artă.

e. 7. Proiectele din cadrul programelor

Vor fi continuate programele tradiționale ale instituției și vor fi inserate unele noi, cu caracter pluri- și interdisciplinar:

I. *Cercetare științifică*: 1.1. Cercetare arheologică; 1.2. Cercetare de teren (periegheze); 1.3. Cercetare patrimoniu muzeal; 1.4. Cercetare etnografică; 1.5. Cercetare în domeniul artelor vizuale; 1.6. Comunicarea rezultatelor cercetării.

II. *Administrarea patrimoniului muzeal*: 2.1. Conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal – patrimoniu imobil/mobil; 2.2. Evidența patrimoniului muzeal; 2.3. Clasarea patrimoniului mobil.

III. *Dezvoltarea patrimoniului muzeal*: donații, achiziții, proiecte de cercetare a patrimoniului muzeal (anuale/multianuale).

IV. *Valorificarea patrimoniului muzeal*: 4.1. Expoziții permanente (Arheologie, Istorie, Etnografie, Artă, Sala memorială „Iulian Antonescu”, Colecția col.(r.) Ioan Dogaru, Colecția de artă populară „Preot Vasile Heisu” Răcăciuni, Casele memoriale „George Bacovia” și „Nicu Enea”, Arheologie-istorie Buhuși); 4.2. Expoziții temporare tematice/ocasionale (la sediu/în afara lui, locale, naționale, internaționale); 4.3. Cicluri expoziționale (Exponatul lunii, Colecții-Colecționari, Artiști plastici băcăuani în colecțiile Muzeului de Artă Bacău); 4.4. Schimburi interbibliotecare/parteneriate editoriale.

V. *Promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești*: 5.1. Saloane, simpozioane, festivaluri, colocvii, lansări de carte, târguri tematice (Simpozionul Național „Vasile Pârvan”, Saloanele Moldovei, Ziua Culturii Naționale, 1 decembrie - Ziua Națională a României, 24 ianuarie - Unirea Principatelor Române, 25 octombrie - Ziua Armatei Române și Ziua regelui Mihai, Ziua Internațională a Muzeelor, Noaptea Muzeelor, Semnificația zilelor de 9 și 10 Mai în istoria românilor, Ziua Eroilor, 27 martie – Unirea Basarabiei cu România, Tradiții pascale, Bacăul și personalitățile locului, Bacăul multiethnic și multicultural, Bacăul – Tărâm al Eroilor); 5.2. Expoziții personale și de grup; 5.3. Plaiuri băcăuane - Tradiții și obiceiuri; spectacole.

VI. *Conferințele științifice ale Complexului Muzeal „Iulian Antonescu”* – Bacăul multiethnic și multicultural; Bacăul eroic.

VII. *Activități editoriale*: 7.1. Revista „Carpica”; 7.2. Museum; 7.3. Seria „Monumente istorice băcăuane”; 7.4. Seria Catalog - Saloanele Moldovei; 7.5. Seria „Anuarul etnografic CMIA Bacău”; 7.6. Albume, cataloage, monografii, pliante.

VIII. *Educație și pedagogie muzeală*: 8.1. Pleoarie pentru trecut – lecții deschise (arheologie, istorie, artă, etnografie); 8.2. Sinestezii vizuale – expoziții realizate de elevii/absolvenții Colegiului Național de Artă „George Apostu” Bacău; 8.3. Ateliere de creație – parteneriate școlare/educaționale; 8.4. Întâlniri esențiale – discuții colocviale cu personalități ale culturii locale.

Fiecare program conține un anumit număr de activități ce urmează să fie stabilit în programul cultural minimal anual și aprobat de către Consiliul Județean Bacău.

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

Cercetare științifică în vederea documentării propunerii de înființare a „Muzeului interactiv al civilizației românești din Moldova Centrală”; participarea la dezbateri și conferințe organizate de instituții ale administrației publice județene/locale, de instituțiile de învățământ, de instituțiile de cultură; participarea specialiștilor instituției în diferite comisii (de evaluare a managementului instituțiilor, pentru concursuri); asigurarea de asistență de specialitate la solicitarea persoanelor interesate pentru realizarea de biografii, monografii, studii; consultanță de specialitate în vederea organizării de puncte muzeale în școli; servicii de restaurare și conservare la cererea instituțiilor/colecționarilor.

F. PREVIZIONAREA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI, 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

f. 1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului
mii lei

Nr. Crt.	Categorii	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026
(0)	(1)	(4)	(5)	(6)
1.	TOTAL VENITURI, din care:	5.300,00	5.500,00	5.900,00
	1.a. venituri proprii din care:	280,00	290,00	300,00
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	270,00	280,00	290,00
	1.a.2. surse atrase	0	0	0
	1.a.3. alte venituri proprii	10,00	10,00	10,00
	1.b. subvenții/alocații	5.020,00	5.210,00	5.600,00
	1.c. alte venituri	0	0	0
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care:	5.300,00	5.500,00	5.900,00
	2.a. Cheltuieli de personal, din care:	4.000,00	4.100,00	4.300,00
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	3.900,00	4.000,00	4.200,00
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	100,00	100,00	100,00
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care:	1.110,00	1.155,00	1.250,00
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	700,00	700,00	800,00
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	150,00	150,00	150,00
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	30,00	75,00	70,00
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	70,00	70,00	70,00
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	160,00	160,00	160,00
	2.c. Alte cheltuieli	40,00	45,00	50,00
	2.c.1. Sume aferente persoanelor cu handicap neîncadrate	40,00	45,00	50,00
	2.d. Cheltuieli de capital	150,00	200,00	300,00

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

total – 97.500, din care:

f. 2. 1. La sediu: 2024 - 30.000; 2025 – 31.000; 2026 – 32.000;

f. 2. 2. În afara sediului: 2024 – 1.000; 2025 – 1.500; 2026 – 2.000;

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

mii lei

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Număr proiecte în program	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Primul an de management – 2024					
1.	Cercetare științifică	Programul are în vedere cercetarea științifică, în vederea dezvoltării patrimoniului și valorificarea acestuia	5	1.Cercetare arheologică 2.Cercetare de teren 3.Cercetare etnografică 4.Cercetarea patrimoniului muzeal 5.Cercetare documentară	100,00
2.	Administrarea patrimoniului	Protejarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural național mobil și imobil; Realizarea evidenței, documentării și a stării de conservare a patrimoniului; Creșterea numărului de bunuri clasate în patrimoniul național	7	1. Conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal – patrimoniu imobil/mobil; 2. Evidența patrimoniului muzeal; 3. Clasarea patrimoniului mobil.	50,00
3.	Dezvoltarea patrimoniului	Creșterea patrimoniului muzeal prin donații, achiziții, schimb intermuzeal și cercetare proprie	9	1. Donații de obiecte cu valoare de patrimoniu; 2.Achiziționarea de obiecte de patrimoniu (Arheologie-Istorie, Artă, Etnografie)	200,00
4.	Valorificarea patrimoniului muzeal	Valorificarea patrimoniului muzeal prin expoziții permanente/tematice, simpozioane, târguri, conferințe, sesiuni de comunicări; Realizarea de parteneriate cu instituții interesate în valorificarea patrimoniului muzeal	9	1. Expoziții permanente (Arheologie, Istorie, Etnografie, Artă, Sala memorială „Iulian Antonescu”, Colecția col.(r.) Ioan Dogaru, Colecția de artă populară „Preot Vasile Heisu” Răcăciuni, Casele memoriale „George Bacovia” și „Nicu Enea”, Arheologie-istorie Buhuși); 2. Expoziții temporare tematice/ocasionale (la	80,00

				sediul/în afara lui, locale, naționale, internaționale); 3. Cicluri expoziționale (Exponatul lunii, Colecții-Colecționari, Artiști plastici băcăuani în colecțiile Muzeului de Artă Bacău); 4. Schimburi interbibliotecare/parteneriate editoriale.	
5.	Promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești	Promovarea culturii naționale și atragerea publicului prin realizarea unui spațiu de dialog, cunoaștere și cooperare între artiști, operatori culturali, organizații; Promovarea dialogului cultural interdisciplinar, punerea în valoare a diversității prin interculturalitate, prin cunoașterea reciprocă a istoriei, civilizației și culturii	9	1. Saloane, simpozioane, festivaluri, colocvii, lansări de carte, târguri tematice (Simpozionul Național „Vasile Pârvan”, Saloanele Moldovei, Ziua Culturii Naționale, 1 decembrie - Ziua Națională a României, 24 ianuarie - Unirea Principatelor Române, 25 octombrie - Ziua Armatei Române și Ziua regelui Mihai, Ziua Internațională a Muzeelor, Noaptea Muzeelor, Semnificația zilelor de 9 și 10 Mai în istoria românilor, Ziua Eroilor, 27 martie – Unirea Basarabiei cu România, Tradiții pascale, Bacăul și personalitățile locului, Bacăul multietnic și multicultural, Bacăul – Tărâm al Eroilor); 2. Expoziții personale și de grup; 3. Plaiuri băcăuane -Tradiții și obiceiuri; spectacole	100,00
6.	Conferințele științifice ale Complexului Muzeal „Iulian Antonescu”	Conferințele vor aborda teme ce se remarcă prin problematica de interes național și prin valoarea incontestabilă a invitațiilor	4	1. Bacăul multietnic și multicultural; 2. Bacăul eroic; 3. Prezentarea rezultatelor cercetării	80,00
7.	Activități editoriale	Valorificarea cercetării muzeale, promovarea patrimoniului muzeal	6	1. Revista „Carpica”; 2. Museum; 3. Seria „Monumente istorice băcăuane”;	100,00

		și a creației artistice prin publicații, în scopul cunoașterii și diseminării rezultatelor		4. Seria Catalog - Saloanele Moldovei; 5. Seria „Anuarul etnografic CMIA Bacău”; 6. Albume, cataloage, monografii, pliante.	
8.	Educație și pedagogie muzeală	Creșterea nivelului de educație al societății, garantând accesul liber la actul cultural pentru categorii tot mai largi și mai diverse de participanți	8	1. Pledoarie pentru trecut – lecții deschise (arheologie, istorie, artă, etnografie); 2. Sinestezii vizuale – expoziții realizate de elevii/absolvenții Colegiului Național de Artă „George Apostu” Bacău; 3. Ateliere de creație – parteneriate școlare/educaționale; 4. Întâlniri esențiale – discuții colocviale cu personalități ale culturii locale	140,00
Total			57		850,00
Al doilea an de management - 2025					
1.	Cercetare științifică	Programul are în vedere cercetarea științifică, în vederea dezvoltării patrimoniului și valorificarea acestuia	7	1.Cercetare arheologică 2.Cercetare de teren 3.Cercetare etnografică 4.Cercetarea patrimoniului muzeal 5.Cercetare documentară	100,00
2.	Administrarea patrimoniului	Protejarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural național mobil și imobil; Realizarea evidenței, documentării și a stării de conservare a patrimoniului; Creșterea numărului de bunuri clasate în patrimoniul național	8	1. Conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal – patrimoniu imobil/mobil; 2. Evidența patrimoniului muzeal; 3. Clasarea patrimoniului mobil.	50,00
3.	Dezvoltarea patrimoniului	Creșterea patrimoniului muzeal prin donații, achiziții, schimb intermuzeal și cercetare proprie	10	1. Donații de obiecte cu valoare de patrimoniu; 2.Achiziționarea de obiecte de patrimoniu (Arheologie-Istorie, Artă, Etnografie)	200,00
4.	Valorificarea patrimoniului muzeal	Valorificarea patrimoniului muzeal prin expoziții	10	1. Expoziții permanente (Arheologie, Istorie, Etnografie, Artă, Sala	80,00

		permanente/tematice, simpozioane, târguri, conferințe, sesiuni de comunicări; Realizarea de parteneriate cu instituții interesate în valorificarea patrimoniului muzeal		memorială „Iulian Antonescu”, Colecția col.(r.) Ioan Dogaru, Colecția de artă populară „Preot Vasile Heisu” Răcăciuni, Casele memoriale „George Bacovia” și „Nicu Enea”, Arheologie-istorie Buhuși); 2. Expoziții temporare tematice/ocasionale (la sediu/în afara lui, locale, naționale, internaționale); 3. Cicluri expoziționale (Exponatul lunii, Colecții-Colecționari, Artiști plastici băcăuani în colecțiile Muzeului de Artă Bacău); 4. Schimburi interbibliotecare/parteneriate editoriale.	
5.	Promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești	Promovarea culturii naționale și atragerea publicului prin realizarea unui spațiu de dialog, cunoaștere și cooperare între artiști, operatori culturali, organizații; Promovarea dialogului cultural interdisciplinar, punerea în valoare a diversității prin interculturalitate, prin cunoașterea reciprocă a istoriei, civilizației și culturii	10	1. Saloane, simpozioane, festivaluri, colocvii, lansări de carte, târguri tematice (Simpozionul Național „Vasile Pârvan”, Saloanele Moldovei, Ziua Culturii Naționale, 1 decembrie - Ziua Națională a României, 24 ianuarie - Unirea Principatelor Române, 25 octombrie -Ziua Armatei Române și Ziua regelui Mihai, Ziua Internațională a Muzeelor, Noaptea Muzeelor, Semnificația zilelor de 9 și 10 Mai în istoria românilor, Ziua Eroilor, 27 martie – Unirea Basarabiei cu România, Tradiții pascale, Bacăul și personalitățile locului, Bacăul multietnic și multicultural, Bacăul – Tărâm al Eroilor); 2. Expoziții personale și de grup; 3. Plaiuri băcăuane -Tradiții și obiceiuri; spectacole	100,00
6.	Conferințele științifice ale	Conferințele vor aborda teme ce se	4	1. Bacăul multietnic și multicultural;	80,00

	Complexului Muzeal „Iulian Antonescu”	remarcă prin problematica de interes național și prin valoarea incontestabilă a invitațiilor		2. Bacăul eroic; 3. Prezentarea rezultatelor cercetării.	
7.	Activități editoriale	Valorificarea cercetării muzeale, promovarea patrimoniului muzeal și a creației artistice prin publicații, în scopul cunoașterii și diseminării rezultatelor	6	1. Revista „Carpica”; 2. Museum; 3. Seria „Monumente istorice băcăuane”; 4. Seria Catalog - Saloanele Moldovei; 5. Seria „Anuarul etnografic CMIA Bacău”; 6. Albume, cataloage, monografii, pliante.	100,00
8.	Educație și pedagogie muzeală	Creșterea nivelului de educație al societății, garantând accesul liber la actul cultural pentru categorii tot mai largi și mai diverse de participanți	8	1. Pledoarie pentru trecut – lecții deschise (arheologie, istorie, artă, etnografie); 2. Sinestezii vizuale – expoziții realizate de elevii/absolvenții Colegiului Național de Artă „George Apostu” Bacău; 3. Ateliere de creație – parteneriate școlare/educaționale; 4. Întâlniri esențiale – discuții colocviale cu personalități ale culturii locale	140,00
Total			63		850,00
Al treilea an de management – 2026					
1.	Cercetare științifică	Programul are în vedere cercetarea științifică, în vederea dezvoltării patrimoniului și valorificarea acestuia	10	1.Cercetare arheologică 2.Cercetare de teren 3.Cercetare etnografică 4.Cercetarea patrimoniului muzeal 5.Cercetare documentară	130,00
2.	Administrarea patrimoniului	Protejarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural național mobil și imobil; Realizarea evidenței, documentării și a stării de conservare a patrimoniului; Creșterea numărului de bunuri clasate în	8	1. Conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal – patrimoniu imobil/mobil; 2. Evidența patrimoniului muzeal; 3. Clasarea patrimoniului mobil.	50,00

		patrimoniul național			
3.	Dezvoltarea patrimoniului	Creșterea patrimoniului muzeal prin donații, achiziții, schimb intermuzeal și cercetare proprie	10	1. Donații de obiecte cu valoare de patrimoniu; 2. Achiziționarea de obiecte de patrimoniu (Arheologie-Istorie, Artă, Etnografie)	220,00
4.	Valorificarea patrimoniului muzeal	Valorificarea patrimoniului muzeal prin expoziții permanente/tematice, simpozioane, târguri, conferințe, sesiuni de comunicări; Realizarea de parteneriate cu instituții interesate în valorificarea patrimoniului muzeal	10	1. Expoziții permanente (Arheologie, Istorie, Etnografie, Artă, Sala memorială „Iulian Antonescu”, Colecția col.(r.) Ioan Dogaru, Colecția de artă populară „Preot Vasile Heisu” Răcăciuni, Casele memoriale „George Bacovia” și „Nicu Enea”, Arheologie-istorie Buhuși); 2. Expoziții temporare tematice/ocasionale (la sediu/în afara lui, locale, naționale, internaționale); 3. Cicluri expoziționale (Exponatul lunii, Colecții-Colecționari, Artiști plastici băcăuani în colecțiile Muzeului de Artă Bacău); 4. Schimburi interbibliotecare/parteneriate editoriale.	90,00
5.	Promovarea și dezvoltarea culturii, artei și civilizației românești	Promovarea culturii naționale și atragerea publicului prin realizarea unui spațiu de dialog, cunoaștere și cooperare între artiști, operatori culturali, organizații; Promovarea dialogului cultural interdisciplinar, punerea în valoare a diversității prin interculturalitate, prin cunoașterea reciprocă a istoriei, civilizației și culturii	10	1. Saloane, simpozioane, festivaluri, colocvii, lansări de carte, târguri tematice (Simpozionul Național „Vasile Pârvan”, Saloanele Moldovei, Ziua Culturii Naționale, 1 decembrie - Ziua Națională a României, 24 ianuarie - Unirea Principatelor Române, 25 octombrie - Ziua Armatei Române și Ziua regelui Mihai, Ziua Internațională a Muzeelor, Noaptea Muzeelor, Semnificația zilelor de 9 și 10 Mai în istoria românilor, Ziua Eroilor, 27 martie – Unirea Basarabiei cu România, Tradiții pascale, Bacăul și	110,00

				personalitățile locului, Bacăul multietnic și multicultural, Bacăul –Tărâm al Eroilor); 2. Expoziții personale și de grup; 3. Plaiuri băcăuane - Tradiții și obiceiuri; spectacole	
6.	Conferințele științifice ale Complexului Muzeal „Julian Antonescu”	Conferințele vor aborda teme ce se remarcă prin problematica de interes național și prin valoarea incontestabilă a invitațiilor	5	1. Bacăul multietnic și multicultural; 2. Bacăul eroic. 3. Prezentarea rezultatelor cercetării.	80,00
7.	Activități editoriale	Valorificarea cercetării muzeale, promovarea patrimoniului muzeal și a creației artistice prin publicații, în scopul cunoașterii și diseminării rezultatelor	6	1. Revista „Carpica”; 2. Museum; 3. Seria „Monumente istorice băcăuane”; 4. Seria Catalog - Saloanele Moldovei; 5. Seria „Anuarul etnografic CMIA Bacău”; 6. Albume, cataloage, monografii, pliante.	110,00
8.	Educație și pedagogie muzeală	Creșterea nivelului de educație al societății, garantând accesul liber la actul cultural pentru categorii tot mai largi și mai diverse de participanți	8	1. Pledoarie pentru trecut – lecții deschise (arheologie, istorie, artă, etnografie); 2. Sinestezii vizuale – expoziții realizate de elevii/absolvenții Colegiului Național de Artă „George Apostu” Bacău; 3. Ateliere de creație – parteneriate școlare/educaționale	160,00

				le; 4. Întâlniri esențiale – discuții colocviale cu personalități ale culturii locale	
Total			67		950,00

CONSILIUL JUDEȚEAN BACĂU

PREȘEDINTE,
Valentin IVANCEA

COMPLEX MUZEAL
„IULIAN ANTONESCU”

MANAGER,
Sebastian Alin POPA

Contrasemnează:

Director executiv,
la Direcția Economică,
Gabriela MITREA

Director executiv,
la Direcția Juridică și Administrație Publică Locală,
Ciprian Marius BOGEA

Director executiv,
la Direcția Resurse Umane, Management
Anca-Virginia SAVA-GĂINĂ