PROIECT DE MANAGEMENT PENTRU
MUZEUL NAȚIONAL DE ARTĂ AL ROMÂNIEI DIN BUCUREȘTI
- perioada 01.01.2026 – 31.12.2028 -

A. Analiza socio-culturală a mediului în care îşi desfăşoară activitatea MNAR şi propuneri privind evoluţia acestuia în sistemul instituţional existent:

Planul de management identifică direcţiile strategice, cadrul operaţional, resursele financiare, materiale, culturale şi umane care fac posibilă reformarea, funcţionarea, extinderea și evoluția MNAR și mai ales creșterea performanțelor sale naționale și internaționale în perioada 2026-2028, în mediul și contextul social, politic, economic și instituțional existent.

Planul este elaborat în baza Legii 182/2000 privind protejarea patrimoniului cultural național mobil, cu completările ulterioare, a legislației naționale privind muzeele și colecțiile publice, precum și a reglementărilor privind managementul instituțiilor publice de cultură. Planul respectă strategiile culturale naționale și europene privind digitalizarea patrimoniului, accesibilitatea culturală și sustenabilitatea. Planul se aliniază la standardele ICOM (International Council of Museums) și este ghidat de setul de valori-cheie promovate de Rețeaua Europeană a Organizațiilor Muzeale (NEMO), care au în vedere reperul central al muzeului contemporan: publicul.

Setul de valori vizează:

1. creșterea valorii colecțiilor, prin achiziții și donații selective, cu accent pe reprezentativitatea și relevanța colecțiilor, nu pe cantitatea acestora, problemele de depozitare și de conservare fiind printre cele mai dificile pentru managementul muzeelor,

2. accentuarea valorii educative a muzeului, prin multiplicarea, perfecționarea și actualizarea programelor educative, care transformă muzeul într-o instituție de educație alternativă și permanentă a publicului,

3. intensificarea valorii sociale a muzeului, prin mărirea rolului său în integrarea socială a diverselor straturi, comunități și grupuri cu interese diferite sau divergente și 4. valoarea economică a muzeului (devenit o veritabilă platformă de producție și de servicii culturale diverse, care să asigure sustenabilitatea financiară a instituției, în condițiile respectării celorlalte trei valori prezentate mai sus.

Muzeul Național de Artă al României (MNAR) este principala instituție muzeală de artă din țară, cu o misiune complexă de dezvoltare, conservare, cercetare, valorificare și promovare a patrimoniului artistic național și universal. Planul de management 2026–2028 răspunde cerințelor formulate de Ministerul Culturii prin Caietul de obiective și este conceput ca un instrument strategic pentru orientarea rapidă a dezvoltării instituției pe termen scurt și mediu. Planul asigură un cadru unitar de acțiune și integrează responsabilitățile manageriale, resursele disponibile, așteptările societății și oportunitățile externe.

1. Instituţii, organizaţii grupuri informale (analiza factorilor interesaţi) care se adresează aceleiaşi comunităţi:

În București activează instituții majore de cultură aflate în subordinea Ministerului Culturii, precum Teatrul Naţional „I.L. Caragiale” Bucureşti, Opera Națională București, Filarmonica „George Enescu”, Teatrul Național de Operetă și Musical ”Ion Dacian”, Centrul Naţional de Artă „Tinerimea Română“, Centrul Naţional al Dansului Bucureşti, precum și Teatrul de Comedie, Teatrul „Nottara“, Teatrul „Odeon”, Teatrul „L.S. Bulandra“, Teatrul Metropolis, Teatrul Mic, Teatrul Evreiesc de Stat, Teatrul „Ţăndărică“, Teatrul „Ion Creangă“, Teatrul „Masca”, Centrul Naţional de Cultură a Romilor – Romano Kher, precum şi mai mult de 60 de muzee, dintre care numeroase muzee naționale - Muzeul Naţional de Istorie a României, Muzeul Naţional de Artă Contemporană al României, Muzeul Naţional al Literaturii Române etc. și biblioteci (Biblioteca Națională a României, Biblioteca Metropolitană Bucureşti, Biblioteca Academiei Române, Biblioteca Centrală Universitară etc.), dar și centrul cultural

specializat al Primăriei Municipiului Bucureşti (ARCUB), precum și numeroase ONG-uri active în domeniul cultural și al educației artistice, alături de instituţii şi organisme specializate în domeniul formării profesionale sau a cercetărilor referitoare la sectorul cultural, târguri şi saloane de carte. Acestor instituții românești li se adaugă o serie de alte instituții și organisme culturale ale altor state, institute culturale îndeosebi europene (cuprinse în rețeaua EUNIC), care dezvoltă programe culturale permanente.

MNAR nu este într-o relație de concurență reală cu aceste instituții, indiferent de forma lor de organizare sau de apartenență statală. MNAR va trata toate aceste instituții ca partenere pe plan intern și internațional, pentru a organiza împreună evenimente de mare amploare, vizibilitate și relevanță națională și internațională, prin proiecte de colaborare cu finanțare locală sau internațională, care să aducă public și să crească implicarea constantă a comunităților de consum cultural și creșterea calității vieții culturale și sociale locale. Veritabila concurență pentru MNAR (și pentru toate celelalte instituții) o constituie transformarea pregnantă a deprinderilor și practicilor grupurilor de consum cultural active. Concurenței cu tehnologia, cu social media, cu experiențele virtuale, MNAR trebuie să îi răspundă inovator și printr-o concertare a eforturilor sale cu celelalte instituții culturale active în piață.

2. Analiza SWOT (analiza mediului intern şi extern, puncte tari, puncte slabe, oportunităţi, ameninţări);

Analiza diagnostic constituie fundamentul oricărui plan de management. Ea permite înțelegerea situației reale a instituției și a mediului în care își desfășoară activitatea. Pentru MNAR, evaluarea internă și externă evidențiază atât punctele forte care trebuie consolidate, cât și vulnerabilitățile care trebuie corectate, oportunitățile care pot fi valorificate și riscurile care trebuie gestionate.

Puncte tari (Strengths)

- **Patrimoniu artistic de excepție**: MNAR deține una dintre cele mai importante colecții de artă din Europa Centrală și de Est, cu lucrări reprezentative pentru arta românească și universală, din Evul Mediu până la ora actuală.
- **Statut instituțional solid**: muzeu național aflat sub autoritatea Ministerului Culturii, cu recunoaștere internațională.
- **Experiență profesională**: personal cu expertiză în domeniul conservării, restaurării și cercetării.
- **Localizare strategică**: poziționare centrală în București, accesibilă publicului și turiștilor.
- **Reputație și vizibilitate**: MNAR este un reper cultural recunoscut, partener în proiecte muzeale și științifice de prestigiu, cu vizibilitate națională și internațională.

Puncte slabe (Weaknesses)

- **Lipsa unei viziuni pe termen mediu și lung**, a unui proiect strategic mobilizator.
- **Infrastructură parțial depășită**: unele galerii și echipamente tehnice de specialitate sau cu care interacționează direct publicului necesită modernizare și adaptare la exigențele unui muzeu modern.
- **Digitizare insuficientă**: o mică parte a colecțiilor este disponibilă online, accesul digital al publicului și al specialiștilor este limitat.
- **Deficit de resurse umane**: lipsa de specialiști în restaurare, conservare și management cultural, agravată de vârsta înaintată a celor existenți.
- **Venituri proprii reduse**: dependență majoră de finanțarea publică.

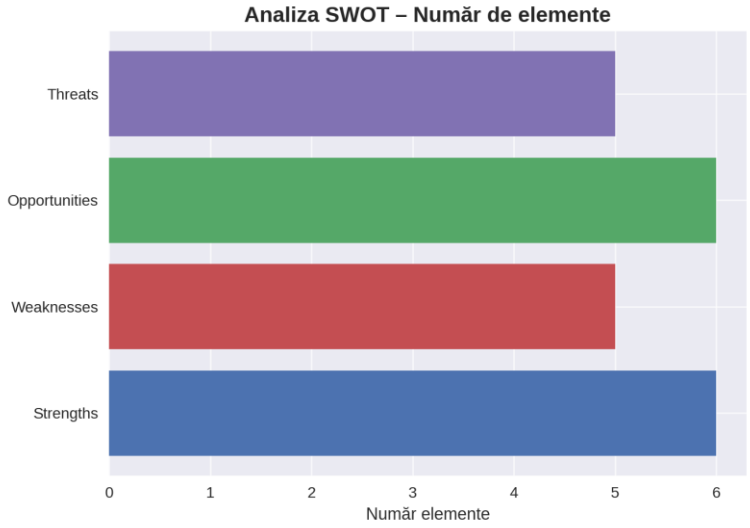
- **Comunicare fragmentată**: strategie de marketing precară și branding insuficient consolidat.

Oportunități (Opportunities)

- **Finanțări private, europene și internaționale**: sponsorizări de la corporații locale, Asociația Prietenii MNAR, finanțări prin programele Horizon Europe, Europa Creativă, EEA Grants.
- **Dezvoltarea digitalizării**: tehnologii noi pentru acces online, tururi virtuale, baze de date deschise, digital marketing, internet gratuit pentru vizitatori.
- **Turism cultural în creștere**: Bucureștiul atrage anual un număr tot mai mare de vizitatori străini, iar MNAR este un complex de imobile cu istorii distincte și cu mai multe entități muzeale care pot fi mai bine definite, pentru a deveni atractive în urma unor decizii manageriale și de comunicare adecvate.
- **Parteneriate internaționale**: colaborări cu muzee europene și extraeuropene pentru expoziții itinerante, care să aducă vizibilitate și venituri.
- **Creșterea interesului pentru educația culturală**: cerere crescută pentru programe educative și de mediere culturală pentru toate vârstele.

Amenințări (Threats)

- **Instabilitate financiară**: posibile reduceri de buget sau întârzieri în alocările financiare.
- **Modificări ale deprinderilor de consum cultural**: creșterea consumului cultural și a interacțiunilor pe subiecte artistice și culturale derulate și dezvoltate doar în spațiul virtual, în special în cazul grupurilor de consum juvenile.
- **Riscuri legate de securitate**: securitatea operelor expuse, a celor aflate în depozite, dar și riscuri cibernetice în procesul de digitalizare.
- **Schimbări sociale și demografice**: scăderea interesului tinerilor pentru vizitarea muzeelor, nevoia de adecvare la exigențele și provocările unui public vârstnic.
- **Riscuri de mediu**: cutremure, incendii, furtuni, stări conflictuale sau alte dezastre care pot afecta patrimoniul.



Analiza PESTEL

Factori politici (Political)

- Sprijin guvernamental prin Ministerul Culturii pentru instituțiile muzeale.

- Necesitatea alinierii la strategii europene privind protecția patrimoniului.
- Riscul schimbărilor politice care pot influența prioritățile de finanțare.

Factori economici (Economic)

- Volatilitatea bugetară la nivel național.
- Creșterea costurilor de întreținere și modernizare a clădirilor.
- Oportunități de atragere a finanțărilor externe (fonduri UE, sponsorizări și parteneriate public-privat).
- Potențial mare de creștere a veniturilor proprii prin dezvoltarea serviciilor auxiliare (cafenea, shop, evenimente private, spectacole de dans, teatru, film și concerte în sălile de care dispun entitățile MNAR).

Factori sociali (Social)

- Diversificarea publicului: necesitatea adresării atât turiștilor (informativ și relaxant), cât și comunității locale (formativ, educativ), fragmentarea accentuată a publicului.
- Cerințe crescute și concurente de accesibilitate: digitalizare și imersivitate virtuală pentru tineri, dar și utilități și facilități pentru persoanele în vârstă și cu dizabilități.
- Tendința generațiilor tinere, înclinate fie spre interacțiune virtuală, care nu presupune părăsirea domiciliului, fie experiențe de consum cultural colective, outdoor, preferate experiențelor culturale individuale, indoor.
- Nevoia de incluziune culturală pentru grupuri vulnerabile (seniori, comunități marginalizate, imigranți).

Factori tehnologici (Technological)

- Avans rapid la nivel global în digitalizare și inteligență artificială aplicată patrimoniului (recunoaștere imagini, realitate augmentată).
- Oportunități pentru tururi virtuale, aplicații mobile și platforme educaționale online.
- Riscuri de securitate cibernetică asociate stocării, publicării și accesării online a colecțiilor.

Factori de mediu (Environmental)

- Presiunea pentru implementarea unor politici ecologice: eficiență energetică, reciclare, reducerea consumului.
- Necesitatea conservării patrimoniului în condiții de climatizare stabilă.
- Adaptarea infrastructurii muzeale la standardele „Green Museum”.

Factori legislativi (Legal)

- Reglementări stricte privind protecția și circulația patrimoniului cultural.
- Legislația muncii și a resurselor umane în sectorul public.
- Norme de siguranță și securitate pentru expoziții și evenimente.
- Directive europene privind drepturile de autor și accesul la resurse culturale digitalizate.

Analiza SWOT și PESTEL fundamentează obiectivele și strategiile prezentate în capitolele următoare, demonstrând necesitatea unei abordări manageriale **proactive, inovatoare, reformatoare**, cu accent pe dezvoltare și cu impact social diferențiat la nivel de programe și comunicare, pe categorii demografice și de statut extinse de la publicul juvenil la seniori și de la grupurile marginalizate la cele favorizate, din mediul corporate.

3. Analiza imaginii existente a instituţiei şi propuneri pentru îmbunătăţirea acesteia

În ultimul deceniu muzeul a înregistrat progrese: extinderea galeriilor de expunere, dezvoltarea unor programe educative și expoziționale atractive, digitalizarea parțială a colecțiilor, dar și provocări majore: infrastructură parțial învechită, deficit de resurse umane pe mai multe paliere, nivel insuficient al veniturilor proprii, competiția pentru atragerea publicului urban absorbit de experiențele virtuale.

În ciuda progreselor, MNAR funcționează (vizibil și dureros pentru societate) în regim de subzistență. MNAR este văzut ca un muzeu închis într-o formulă tradițională, elitistă, care marginalizează experiențele artistice, estetice, cognitive, tehnologice și societale contemporane în diversitatea lor, nu abordează teme cu relevanță actuală, nu este prietenos cu publicul și nu oferă servicii auxiliare specifice unui muzeu de artă modern (cafenea, magazin al muzeului, facilități pentru persoane cu dizabilități).

Prezența publicistică de specialitate a MNAR este extrem de redusă (impactul publicațiilor MNAR la târgurile de carte tinde spre zero, lipsa unor publicații periodice de cercetare proprii nu încurajează progresul specialiștilor), iar vizibilitatea științifică a muzeului este mică la nivel național și internațional.

Recent, MNAR a fost afectat și de acuzațiile privind validarea prin expunere a unor opere asupra cărora planau grave suspiciuni de inautenticitate, ceea ce a zdruncinat statutul MNAR de reper ultim și incontestabil al valorii artei care circulă în spațiul public. Programele de educație MNAR suferă din cauza rutinei, a numărului insuficient de oferte și de participanți.

Comunicarea și imaginea MNAR în social media este grevată de lipsă de inventivitate și dinamism, de inadecvare la fluxul rapid al schimbărilor tehnologice definitorii pentru deprinderile de consum cultural ale tinerilor (și nu doar ale lor). Lipsa cronică a resurselor și incapacitatea managementului de a atrage fonduri externe a condamnat personalul de specialitate, administrația și serviciile tehnice să funcționeze în stare de avarie, ceea ce se repercutează asupra calității ofertei publice și a facilităților muzeului.

MNAR pare să ignore faptul că, nivel internațional, muzeele se află într-un proces accelerat de transformare, determinat de digitalizare, de schimbările demografice, diversitatea culturală și de sustenabilitatea ecologică.

Un MNAR reformat trebuie să își redefinească strategiile de acțiune pentru a răspunde acestor tendințe și pentru a rămâne relevant atât pentru publicul local, cât și pentru cel global, căci în context contemporan „*muzeul este o instituţie non-profit, permanentă, aflată în serviciul societăţii şi care cercetează, colecționează, conservă, interpretează şi expune patrimoniul material şi imaterial. Deschis publicului, accesibil și inclusiv, muzeul susține diversitatea și sustenabilitatea. Operează și comunică etic, profesional și cu participarea comunităților, oferind variate experiențe pentru educaţie, delectare, reflecție și împărtășirea cunoașterii.*” (International Council of Museums, ICOM, 2022).

MNAR reformat va fi o instituție în slujba societății și dezvoltării sale, deschisă publicului prin punerea la dispoziția acestuia, spre vizitare, informare și utilizare cognitivă și recreativă a patrimoniului muzeal și a evenimentelor și serviciilor conexe, în regim offline și online.

MNAR va avea ca obiective achiziționarea, cercetarea, conservarea, restaurarea și valorificarea patrimoniul în scopul relaxării, informării, studierii, educării, impulsionării creativității și integrării culturale și sociale a celor mai diverse straturi și comunități locale și internaționale.

4. Propuneri pentru cunoaşterea categoriilor de beneficiari

Pornind de la obiectivele și cadrul fixate prin caietul de sarcini pentru perioada 2026-2028 dar și prin raportare la Programul *Europa Creativă* și la alte acte normative din bibliografie, referitoare la patrimoniul cultural național, european și universal, având în vedere o analiză SWOT și PESTEL a mediului intern și a celui extern, planul managerial propune reformarea și dezvoltarea MNAR în beneficiul patrimoniului cultural și al comunităților naționale și internaționale, în vederea transformării sale într-o platformă culturală majoră de dezbatere și acțiune socială, de integrare și diversificare, reper-cheie al vieții culturale și artistice din București, din România și din centrul Europei.

București, capitala și locomotiva României, este cel mai important oraș al țării, din perspectivă economică, socială, politică și culturală. Cu cei 1,7 milioane de rezidenți, la care se adaugă 1 million de nerezidenți, activi în Capitală și în zona metropolitană, dar și un număr tot mai mare de turiști români și străini, Bucureștiul este unul dintre cele mai dens populate, active și bogate orașe din Uniunea Europeană. În 2023, Bucureștiul concentra 29,4% din PIB-ul României. În 2024, regiunea București-Ilfov avea un PIB nominal de 102,8 miliarde de euro și depășea întregul PIB nominal național al unor țări vecine, precum Bulgaria (99 miliarde de euro) sau Serbia (75 miliarde de euro).

Populația numeroasă, PIB-ul ridicat, serviciile diverse și multiplele activități economice, sociale, politice și culturale fac din București cea mai mare piață de bunuri și servicii din România și din sud-estul Europei. Evoluția istorică, economică, socială, culturală și teritorială care a dus la extinderea zonei metropolitane a determinat evoluția generală a orașului, precum și implementarea unor proiecte inovatoare de dezvoltare și cooperare, de transport și conectare digitală performantă.

Concentrarea culturală a Bucureștiului este susținută de multitudinea instituțiilor publice și private, de organizațiile neguvernamentale care activează în spațiul socio-economic și cultural-educațional. Indiferent de subordonarea administrativă (centrală sau locală), de statutul public sau privat, oferta culturală este substanțială, valoroasă și permanentă. Infrastructura culturală este unul din factorii care influențează activitatea culturală din metropolă, care se detașează drept cea mai amplă și dinamică din țară.

În ciuda creșterilor constante la nivel economic și social, vizitarea muzeelor și consumul programelor culturale și educaționale oferite este unul foarte scăzut în România.

Barometrul de consum cultural arată că eșantionul reprezentativ cercetat raporta în 2023 un procentaj al vizitatorilor de muzee, expoziții sau galerii de artă aproape egal cu cel din 2014 (43% în 2014, față de 45% în 2023). Aceasta indică o lungă și dificilă revenire după perioada pandemiei.

Totodată însă, Barometrul relevă o precipitare de data recentă a acestei reveniri – dacă în 2022 procentul celor care au vizitat un muzeu cel puțin o dată pe an era de 31%, în 2023 a crescut accelerat, la 45%. Creșterea de 14% arată existența unor transformări în practicile de consum cultural, stimulate de promovarea insistentă a obiectivelor de patrimoniu și a turismului cultural, îndeosebi printre vizitatorii străini din București, al căror număr a crescut masiv (1 365 000 în 2022 și 2 100 000 în 2024).

Chiar dacă cifrele comparative arată o creștere procentuală a frecventării muzeelor, realitatea brută arată că în România doar puțin peste un sfert din populația rezidentă (26%) este receptivă la consumul cultural în spațiul public, în timp ce peste jumătate din populație nu are nici un fel de deschidere către cultură, spre deosebire de țări precum Marea Britanie, unde peste 45% din populație este receptivă. Acest decalaj explică parțial cifrele de vizitatori extrem de scăzute raportate de MNAR care, prin cumularea vizitelor plătite și a celor gratuite (aflate la paritate, un indicator extrem de grav dealtfel, care arată că vizitarea este preferată mai ales de categoriile exceptate de la plata biletului sau în perioadele în care

accesul în muzee este gratuit) au atins nivelurile de 151 375 de vizitatori în 2022, 217 679 în 2023, și 197 512 în 2024.

Dacă 2022 a fost ultimul an al efectului pandemic, iar anul 2023 a fost primul an al revenirii (care s-a resimțit extrem de puternic ca recuperare a creșterii vizitelor în toate muzeele europene - Italia a marcat un prag de 58 de milioane de vizitatori ai muzeelor în 2023, superior chiar celui pre-pandemic, de 55 de milioane), scăderea cu peste 20 000 de vizitatori între 2023 și 2024 arată că politica managerială a MNAR nu a fructificat pe termen lung contextul pozitiv post-pandemic, așa cum au făcut multe dintre muzeele europene. Iar aceasta s-a petrecut în condițiile în care, pe plan local, în 2024, tocmai muzeele de artă (dintre toate celelate muzee, specializate sau generaliste) au fost cele care au cunoscut o creștere a numărului vizitatorilor, de la 2 714 000 în 2023, la 3 063 000 în 2024.

În concluzie, în București, un oraș care cunoaște un veritabil boom economic și social, capitala unei țări care are un consum cultural scăzut la jumătate în raport cu cel european, MNAR nu a reușit să fructifice consecvent valul post-pandemic de revigorare globală a vizitării muzeelor, deși contextul local a consemnat creșterea unui unic segment în preferințele vizitatorilor de muzee – tocmai segmentul muzeelor de artă.

MNAR își va fundamenta acțiunea pe un studiu de piață axat pe distingerea comunităților de consum (grupuri-țintă) relevante în societatea românească și pe conturarea profilului comunităților de consum relevante în contextul publicului internațional.

Studiile vor analiza demografia grupurilor de turiști străini și a comunităților românești din Europa (public legitim al MNAR în plan local -în vacanțe-, dar și în străinătate, prin evenimente țintite în Europa). Vârsta, studiile, veniturile, așteptările, obișnuințele și preferințele comunităților de consum cultural în spațiul public vor modela tipologia, durata și acoperirea geografică a acțiunilor și evenimentelor MNAR.

Vor fi luate în considerare nu doar preferințele, ci și vulnerabilitățile comunităților de consum cultural, pentru a furniza produse și servicii culturale, educative și auxiliare adecvate. De asemenea se vor analiza regulat rapoartele generate de retele de social media, precum FB si Instagram, privind categoriile de public care intereactionează si la care ajunge comunicarea muzeului din acest palier.

Având în vedere că prin programul de management se urmărește o creștere considerabilă a publicului prin/din mediul online, cu mesaje țintite pe anumite categorii de utilizatori, aceste rapoarte vor oferi o imagine la zi a publicului atins, putându-se astfel calibra și ajusta în timp real campania de promovare și comunicare.

5. Grupurile-ţintă ale activităţilor instituţiei pe termen scurt/mediu

Faptul că cel mai important muzeu de artă din România se confruntă cu scăderea publicului în contextul creșterii vieții urbane impune o reformă de profunzime a viziunii, a misiunii și a strategiilor instituției, pentru a o face compatibilă cu contextul demografic și economico-social în care este plasată și cu acela mai larg, global, la care trebuie raportată. Nu concurența altor instituții de artă și cultură vizuală din București a smuls din vizitatorii MNAR (dimpotrivă, coalizarea instituțiilor în evenimente publice comune, precum Noaptea Muzeelor s-a dovedit mutual profitabilă), ci slaba relaționare a managementului cu realitățile contextului nou în care se inserează muzeul în mentalul colectiv, în practicile de consum și în dezbaterile ideologice, culturale și artistice ale timpului, dar și în raport cu transformarea fără precedent a mentalităților și experiențelor sub impactul practicilor de comunicare digitală. Concurența MNAR rezidă preponderent în provocările cu care s-au confruntat muzeele europene în acest deceniu: progresele tehnologice, noile strategii de publicitate și marketing (mai ales vectorul social media și digital marketing), schimbările culturale în ideologie, conținut și gust public, dinamica socială (inclusiv factorii economici și pandemia), schimbările demografice (îmbătrânirea, imigrația), dar și modificarea structurală a

finanțărilor în instituțiile de cultură (orientarea spre finanțările pe proiecte interdisciplinare și inter-regionale, scăderea finanțării guvernamentale).

Concurența MNAR constă în faptul că un potențial consumator cultural alege acum, în locul unei vizite la muzeu, o seară în care vizionează un documentar despre artă pe YouTube sau explorează galeria online a unui muzeu sau fotografiile artistice, de vacanță, postate în social media de un (ne)cunoscut, în locul unei călătorii în persoană la muzeu.

MNAR trebuie să se adreseze acestor provocări reale și acestui public tot mai captiv în sfera virtualului. MNAR trebuie să incite (în comunicarea sa îndeosebi în social media) prin ceea ce face ca vizita *in situ* să fie specială, astfel încât realul experienței și virtualul promovării și comunicării acesteia să fie complementare, nu să se canibalizeze.

MNAR vizează atragerea publicului din toate categorii de vârstă, atât național cât internațional, urban și rural, indiferent de condiția socială, precum și a comunităților locale și a grupurilor informale cărora li se va adresa prin expoziții tematice și activități educative și de mediere culturală în galeriile permanente și expozițiile temporare, oferind acces gratuit 1 zi pe lună.

Punctual, muzeul se va axa în perioada 2026-2028 pe grupurile țintă indicate de studiile de piață realizate în prima parte a anului 2026, care vor contura profilul celor mai substanțiale comunități de consum, iar ofertele care le vor viza pe acestea vor aduce cele mai mari beneficii MNAR.

Dar grupurile-țintă pe termen lung vor fi cele aparent aflate în zonele cele mai vulnerabile : tinerii și seniorii. În raport cu tinerii, MNAR va propune Ministerului Culturii și Ministerului Educației un plan comun de acțiune, *Școala din Palat*, pentru integrarea vizitelor lunare la MNAR în programul școlar primar și gimnazial din București și din zonele limitrofe (lecții de istorie, geografie sau educație civică în muzeu), cu ghidaje asigurate de specialiștii MNAR, care vor accentua calitatea MNAR de obiectiv istoric relevant pentru înțelegerea parcursului modernizării României și totodată ca principal for cultural național în care diversitatea expresiilor artistice este prezentată comprehensiv, de la arta religioasă veche românească și europeană la cea modernă și de la arta decorativă europeană la arta Orientului Apropiat și a Extremului Orient.

MNAR va fi o platformă pe care școlarii vor fi confruntați cu multiculturalitatea, diversitatea și democratizarea limbajelor culturale universale și vor deprinde deschiderea și exercițiul diversității etnice, spirituale și sociale.

Grupurile de consum juvenile au ca vulnerabilitate ritmul accelarat al consumului, marcat de racordarea la progresul tehnologic în sfera informației, corelat cu o preocupare crescută pentru experiențe imersive edificatoare, care redefinesc prezența și relaționarea imediată cu realitatea. Adesea experiențele conduc spre asocierea în comunități de interese spontane, punctuale și de scurtă durată, fixate pe un eveniment, o destinație, o anume practică, distanțată de interacțiunea directă cu realitatea.

Ca atare, MNAR va constitui *Colegiul Adolescenților*, un forum al liceenilor din București și din împrejurimi, pilotat de studenți voluntari, care, în colaborare cu specialiștii în comunicare și educație de la MNAR vor iniția lunar „nopți ale adolescenților” (cu program extins al muzeului), reuniuni, dezbateri, tururi ghidate și focus-grupuri tematice la muzeu, pe subiecte inovatoare legate de educația artistică (reprezentarea corpului în artă, a modei, a animalelor de companie, a moralei și a viciilor etc.), istorică, de diversitatea culturală, de colecționariat și curatoriat, de interpretare, terapie și comunicare în social media, prin intermediul imaginilor și reprezentărilor artistice.

MNAR va contribui astfel la apariția unei noi generații de vizitatori avizați, adaptați noilor tehnologii, totodată atașați valorilor civice ferme ale civilizației și culturii moderne, purtători

ai mesajului de integrare și de diversitate pe care doar un muzeu cu o acoperire atât de vastă îl transmite.

Din grupurile-țintă pe termen lung fac parte și seniorii: vârsta este un important factor de vulnerabilitate în sfera culturală - într-o Europă tot mai îmbătrânită, grupurile de seniori activi devin tot mai ample, au disponibilități, exigențe și preferințe specifice (de acces, de programare, de facilități și utilități), cărora MNAR trebuie să li se adreseze în mod special, pentru a transforma relaționarea cu grupurile vulnerabile - care dispun de timp și mijloace materiale modeste, dar constante -, într-o resursă a creșterii proprii.

Cunoașterea variabilelor acestor grupuri de consum cultural, prin studii de vizitatori și consultări periodice cu organizații specializate (cu asociația de sprijin pentru seniori *Niciodată Singur* și cu asociația de sprijin pentru copii și adolescenți *Casa Bună*), va conduce MNAR spre adecvarea acțiunilor și a răspunsurilor la provocări diverse și contrastante. MNAR va oferi o experiență cognitiv-socială unică de acumulare a capitalului cultural, ca factor de mediere a aculturatiei și pentru grupurile de alte etnii și confesiuni, tot mai prezente prin creșterea imigrației în România.

MNAR va face un parteneriat cu ANOFM (Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă), cu finanțare europeană, prin care muncitorilor străini să le fie oferită posibilitatea de a vizita și de a frecventa lunar cursuri de introducere în cultura vizuală la MNAR, pentru a facilita comunicarea socială, inter-confesională și inter-etnică.

MNAR va contribui la integrarea grupurilor, la coeziune și la scăderea entropiei sociale. Programele de educație MNAR vor contribui la creșterea creativității și competitivității individuale și la ameliorarea interacțiunii sociale.

Marketingului cultural MNAR nu va fi reglat de perechea clasică care definește consumul (cerere / ofertă), ci de capacitatea de a transmite și de a genera un orizont de așteptări estetice specifice, care stimulează aspirația spre un produs care nu poate fi testat sau prezentat complet, ci ține de promisiunea unei experiențe revelatoare a imaginației, care poate fi trăită doar în muzeu, în relația directă cu operele expuse.

6. Profilul beneficiarului actual.

Publicul actual nu are un profil bine conturat, nefiind supus unei cercetări de piață sau unui studiu sistematic recent al vizitatorilor, pe criterii demografice, sociale, de statut sau de apartenență.

Ultima cercetare a vizitatorilor a fost realizată de IRES în 2022. Conform studiului respectiv, vizitatorul MNAR în perioada imediat post-pandemică era: preponderant femei (62%), cu vârsta cuprinsă între 36 și 50 de ani (36%), cu studii universitare și post-universitare (76%). Ca statut ocupațional, 52% dintre vizitatori erau angajați în mediul privat sau independent, urmați de angajații la stat (17%) și elevi sau studenți (16%). 75% dintre persoanele care au răspuns chestionarului nu aveau conexiune cu mediile artistice. Doar un sfert dintre persoanele intervievate declarau că au o conexiune cu mediul artistic, fiind fie artiști, istorici sau critici de artă, curatori sau manageri culturali, elevi, studenți sau profesori în domeniul artei.

În 2026 va fi realizat un nou studiu al vizitatorilor, pentru a identifica schimbările de profil al vizitatorului MNAR, prin introducerea în plus a altor variabile, care pot contura mai bine comunitățile de consum interesate, cu accent pe vizitatorii străini, pe cei din diaspora, expați, locuitori nerezidenți.

B) Analiza activităţii instituţiei şi propuneri privind îmbunătăţirea acesteia

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției

Programele MNAR care se încadrează în liniile muzeului tradițional au o structură conformă parametrilor muzeali – programul de Cercetare, clasare, evidență științifică, conservare, restaurare și securitate a patrimoniului este consecvent și profesionist, chiar dacă este slab subvenționat și axat îndeosebi pe restaurări punctuale (impuse de expozițiile temporare) și nu pe o abordare sistematică a restaurării operelor aflate în stare precară de conservare.

Programul de Educație, comunicare și alte servicii oferite publicului este firav, cu o serie de cursuri oferite preponderent de colaboratori externi, cu o ofertă de ghidaje care nu acoperă cererea și cu un program de conferințe publice (sau transmise online) rare și lipsite de diversitate.

Comunicarea online a MNAR este învechită și pe alocuri neprofesionistă, cu un website care trebuie radical reconceput ca design și informație, concept, funcționalitate și operare. Singurele activități de specialitate cu vizibilitate socială și profesională țin de secția de artă veche românească (sesiunile de comunicări științifice *Date noi în cercetarea artei medievale și premoderne din România*), în timp ce celelalte secții asigură cel mult ghidaje și mici intervenții de comunicare în spațiul online.

La capitolul alte servicii se poate spune că acestea nu există – nu există o cafeteria MNAR, internet gratuit, un magazin propriu-zis al muzeului (în afara micului stand de la casa de bilete) și nici activități interactive oferite publicului (coduri QR care să extindă informațiile furnizate de etichete) sau genul de *lounge* în care publicul să poată îmbina odihna pe parcursul vizitei cu îmbogățirea cunoștințelor despre colecții, expoziții sau istoria imobilelor MNAR.

Dar programul cel mai sărac, incoerent și lipsit de vizibilitate este tocmai cel care ar trebui să aducă public, vizbilitate și venituri MNAR – programul expozițional, *Valorificarea patrimoniului*. Chiar și titulatura îngustă – Valorificarea patrimoniului - indică fixarea curatorială pe utilizarea exponatelor deținute de MNAR, nu pe conceperea unor expoziții cu largă acoperire, care să ia în considerare cooperarea (care ar presupune cercetare) cu alte muzee.

Expozițiile nu au o coerență ideologică, tematică, tehnică sau formală. Diversitatea lor nu este rodul unei viziuni, ci este un amestec al oportunităților apărute și fructificate brut, din cauza lipsei de fonduri pentru conceperea și realizarea expozițiilor proprii, dar și din cauza unei blazări și inactivități patente a unor secții.

Se remarcă (negativ) la acest capitol raritatea, dimensiunile extrem de reduse, inatractivitatea tematică (subiecte specioase, destinate agresiv elitist, prin titluri chiar, doar specialiștilor, precum *Aspecte din restaurarea unor lucrări de grafică și ceramică din China și Japonia aflate în patrimoniul MNAR*) sau chiar absența totală a unor expoziții realizate de secția de grafică, de artă decorativă, de artă orientală, de artă veche românească sau de artă europeană.

În contrast, secția de Artă modernă românească are cele mai multe expoziții, secondată de expozițiile secției MCA, Muzeul Colecțiilor de Artă. Locul artei contemporane la MNAR a crescut în ultimul timp, dar nu organic și sistematic, potrivit unui program, ci strict oportunist, prin cedarea spațiilor către diverse instituții străine, care și-au prezentat la MNAR expozițiile proprii (expoziția Danielle van Zadelhoff, 2024, Dissonance-Platform, 2024-2025, Tadeusz Kantor, 2024-2025).

Incoerența, lipsa de direcție, de viziune și de implicare științifică a MNAR în conceperea acestor expoziții a compromis deschiderea muzeului către arta contemporană prin chiar expozițiile făcute. Conectarea MNAR la arta contemporană este un obiectiv prioritar în mandatul 2026-2028, dar va fi atins prin implicarea directă a MNAR în conceperea

expozițiilor internaționale potrivit unei viziuni coerente, care să sublinieze și să revigoreze modernitatea și actualitatea patrimoniului propriu, capacitatea acestuia de a stimula reflecția și creația artistică contemporană internațională, la cel mai înalt nivel.

2. Concluzii :

MNAR are un patrimoniu bogat și o poziție geografică excelentă, are personal de specialitate, dar este lipsit de un proiect cultural și social magistral. MNAR oferă servicii precare, are un public scăzut, nedefinit, are venituri mici și o vizibilitate socială (online și offline) neglijabilă.

2.1. Reformularea mesajului :

MNAR reformat va pune în centrul activității sale publicul.

Alături de cercetarea și extinderea patrimoniului şi de conservarea/restaurarea acestuia se impun la MNAR funcţii educaţionale și de comunicare orientate spre diversificarea, integrarea socială și formarea permanentă a publicului, pentru reducerea fenomenelor extremiste.

Publicul devine astfel subiect major și agent de distribuire a informaţiei, modelator de opinii şi mentalităţi și sursă de venituri. Planul managerial va duce la creșterea relevanței sociale și educative a muzeului prin diversificarea publicului și a programelor, care vor viza coeziunea socială a comunității, pe bazele unei culturi critice a valorilor împărtășite.

2.2. Descrierea principalelor direcţii pentru îndeplinirea misiunii :

Din 2026 se va proceda la o prioritizare a restaurării operelor valoroase, în primul rând a celor din categoria tezaur, aflate în expunere sau în depozite, urmărindu-se eficientizarea programării restaurărilor și prin furnizarea (din sponsorizări externe) a unor mijloace, materiale și echipamente performante, care vor crește calitatea restaurării și vor scurta durata procesului. Programarea operelor care intră în restaurare va fi corelată cu necesitatea reorganizării Galeriei de Artă Modernă și a celei de Artă Europeană. Activitatea secțiilor de restaurare va fi făcută mai vizibilă public, permeabilă vizitelor ghidate, țintite către atragerea de noi specialiști și colaboratori, cu care să poată fi perfecționată și intensificată activitatea de restaurare și conservare.

Secția de comunicare și educație va cunoaște o schimbare totală de paradigmă, prezentată pe parcursul acestui plan de management (rezumată în formula *fast connection for slow looking*) și care va impune o nouă imagine de brand MNAR, axată pe tema unui muzeu care comunică profesionist și avansat tehnologic către un public căruia îi restituie, *in situ*, experiența autentică a revelației instructive a culturii vizuale valoroase estetic și social, care, prin delectare și relaxare, deschide spre un nivel superior de calitate a vieții și induce sentimentul apartenenței la o civilizație globală, diversă, activă, modernă și totodată conștientă de tradițiile proprii, pe care le cultivă critic și creativ.

Serviciile oferite publicului vor include cafeteria, lounge, programe interactive. Acum, MNAR nu oferă internet gratuit nicăieri în sediile sale - în 2026 vor fi instalate routere și va fi oferit internet wireless gratuit vizitatorilor, în corelație cu inovațiile în comunicarea online a MNAR.

Cea mai mare schimbare va fi însă vizibilă la nivelul programului expozițional, care va fi diversificat și specializat strategic pentru fiecare entitate muzeală în parte, cu o viziune distinctă și un program coerent și consecvent. Programul pune accentul pe expoziții și evenimente proprii, concepute, organizate și realizate de specialiștii MNAR în colaborare cu muzee naționale și internaționale, prin ridicarea profilului, vizibilității și impactului național și european al MNAR.

Direcțiile principale pentru a atinge obiectivele planului managerial:

- modernizarea, extinderea și diversificarea infrastructurii expoziționale,

- îmbogățirea, digitalizarea și accesibilizarea patrimoniului,
- dinamizarea comunicării online, dezvoltarea ofertei de servicii auxiliare,
- consolidarea autonomiei financiare prin sponsorizări, creșterea veniturilor proprii și atragerea de resurse externe prin parteneriate și proiecte cu finanțare externă,
- investiția în capitalul uman, în inițiativele acestuia, în perfecționarea continuă a personalului de specialitate și consolidarea echipei instituționale.

C) Analiza organizării instituţiei şi propuneri de restructurare şi/sau de reorganizare, după caz :

1. Analiza reglementărilor interne ale instituţiei şi a actelor normative incidente

Reglementările interne actuale ale MNAR (Regulamentul de organizare şi funcționare – ROF, Regulamentul de ordine interioară – ROI, fișele de post și procedurile interne) prezintă o serie de disfuncționalități structurale și normative.

Deși unele dintre acestea au fost parțial actualizate, majoritatea reflectă o realitate instituțională depășită, corespunzătoare unui model de muzeu de la începutul anilor 2000 – cu mai puține spații, o activitate expozițională mai restrânsă, dar o schemă de personal semnificativ mai mare.

În prezent, MNAR funcționează cu o schemă de personal de 286,5 posturi, dintre care doar 245,5 sunt ocupate efectiv. În urmă cu două decenii, instituția depășea 400 de angajați, iar în 2020 ajunsese la 360.

Această scădere de peste o treime a personalului s-a produs în paralel cu o creștere considerabilă a volumului de activitate și a spațiilor gestionate – deschiderea Galeriei de Artă Orientală și a Galeriei de Artă Decorativă Europeană (2024) fiind doar cele mai vizibile exemple.

Cu toate acestea, documentele interne ale instituției nu au fost actualizate proporțional cu noua realitate organizațională.

Scăderea dramatică a numărului de angajați, combinată cu creșterea numerică și ca suprafață a spațiilor de expunere și a patrimoniului nu s-a reflectat în reglementările interne ale muzeului – imaginea unui MNAR anchilozat și necompetitiv provine și din cultura organizațională și procedurală care este bazată, mental, pe o schemă de personal extinsă, în care pare că ar trebui să existe mereu alți angajați care să acopere o sarcină sau un serviciu, în timp ce în realitate numărul angajaților a scăzut cu peste o treime și nu mai există acea dublare sau triplare a celor implicați în realizarea unei obligații de serviciu.

Procedurile de lucru, normele de personal și fișele de post continuă să reflecte o mentalitate de structură supradimensionată, bazată pe ideea că fiecare activitate este dublată sau triplată de alte posturi similare.

Această percepție întreține disfuncționalități în comunicare, confuzii de responsabilitate și un climat de delegare informală, în care angajații tind să creadă că sarcinile pot fi preluate de alții.

Propuneri de restructurare și reorganizare:

1. Recalibrarea reglementărilor interne în funcție de structura reală de personal.

- Actualizarea ROF și ROI în baza unei analize funcționale detaliate (posturi, sarcini, responsabilități, fluxuri decizionale).
- Adaptarea normelor interne la organigrama existentă, nu la una idealizată.
- Introducerea principiului de responsabilitate unică pe sarcină: fiecare activitate are un titular clar desemnat și măsurabil.

2. Alinierea completă la cadrul legislativ actual
    - Corelarea reglementărilor interne cu dispozițiile Codului Muncii (Legea 53/2003), Legea 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, și OUG 156/2024 privind reorganizarea instituțiilor publice de cultură.
    - Introducerea în procedurile interne a prevederilor referitoare la evaluarea anuală a performanței profesionale, ca instrument real de management, nu formal.
3. Redefinirea structurii organizatorice
    - Regruparea compartimentelor administrative și de suport pentru a elimina suprapunerile de competențe.
    - Consolidarea direcțiilor de bază: patrimoniu, cercetare, expozițional, educațional și comunicare publică.
    - Crearea unei Direcții de Strategie și Dezvoltare Instituțională, responsabilă cu planificarea, atragerea de fonduri și coordonarea proiectelor.
4. Profesionalizarea managementului de nivel mediu
    - Redefinirea atribuțiilor șefilor de secție și direcție prin fișe de post clare, axate pe obiective măsurabile.
    - Introducerea unui sistem de indicatori de performanță managerială (număr de proiecte, eficiență bugetară, atragere de resurse).
5. Revizuirea sistemului de comunicare internă și luare a deciziilor
    - Simplificarea circuitelor de avizare și eliminarea etapelor inutile.
    - Digitalizarea fluxurilor de documente și introducerea unui sistem electronic de management intern (document management, task tracking).
6. Recalibrarea echilibrului între stabilitate și flexibilitate
    - Menținerea competențelor cheie în domeniul patrimoniului și conservării, dar externalizarea temporară a unor servicii auxiliare (IT, PR, evenimente).
    - Posibilitatea angajării temporare (pe proiect) pentru activități educaționale sau curatoriale specifice.

Concluzie și direcție strategică:

MNAR are nevoie urgentă de o reorganizare instituțională reală, nu formală. Nu este vorba despre reducerea personalului, ci despre redefinirea modului în care resursele existente sunt utilizate.

În acest moment, muzeul funcționează cu un cadru normativ de acum 20 de ani aplicat unei structuri moderne și mult mai mici.

Această disonanță produce ineficiență, demotivare și rezistență la schimbare.

Reorganizarea trebuie să vizeze:

- actualizarea reglementărilor interne conform legislației curente;
- adaptarea procedurilor la schema reală de personal;
- definirea clară a responsabilităților și a indicatorilor de performanță.

Doar printr-o astfel de recalibrare MNAR poate trece de la un model de instituție administrativă la unul de organizație culturală modernă, flexibilă și orientată spre rezultate.

2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne;

Calibrarea la realitate a reglementărilor interne trebuie să compenseze diminuarea personalului, prin stabilirea fermă a sarcinilor de serviciu din fișa de post și a parametrilor de performanță a ocupanților posturilor, prin grile de evaluare anuale, aplicate diferențiat angajaților se specialitate și personalului auxiliar. Astfel va fi asigurată eficientizarea, responsabilitatea și munca efectivă, reflectată în funcționarea superioară și în imaginea muzeului.

Procedurile interne existente nu au fost actualizate în ultimii 10 ani - procedura pentru inventarierea patrimoniului artistic este din 2013, procedura privind organizarea expozițiilor temporare datează din 2016, iar pentru o serie de activități esențiale pentru un muzeu nu există proceduri, cum ar fi procedura privind îmbogățirea patrimoniului prin donații si achiziții. Aceste proceduri trebui actualizate, reconcepute sau concepute de la zero, pentru a facilita funcționarea muzeului și pentru a crește eficiența activităților desfășurate de către angajați.

Similar, ROI nu a mai fost actualizat din 2011 și va trebui actualizat ținându-se cont de legislația națională și internațională (codul ICOM). Reglementările interne care ar trebui modificate atât în ROF cât și în ROI țin de aspecte diverse ale funcționării MNAR, de la cele conceptual-structurale la cele material-procedurale (printre acestea se numără și nevoia de a economisi timp, energie și resurse prin înlocuirea documentelor interne imprimate pe hârtie cu documente electronice, semnate cu semnătură digitală și apoi arhivate într-o unitate centrală).

Chiar și procedurile interne definitorii pentru misiunea unui muzeu, precum acelea care țin de procesul permanent de clasare a operelor de artă trebuie revizuite și modificate. În acest moment este izbitoare ușurința și superficialitatea criteriilor potrivit cărora o lucrare poate fi clasată la categoria tezaur, ceea ce duce la o situație paradoxală: în lipsa fondurilor pentru achiziții, enorm de multe lucrări de o calitate îndoielnică intră la categoria tezaur, nu prin recunoașterea valorii acestora, ci prin alinierea lor la o serie de parametri extrem de permisivi. Totodată, permisivitatea criteriilor multiplică enorm cantitatea de obiecte susceptibile încadrării la categoria tezaur, ceea ce face ca munca de clasare să absoarbă o mare parte din activitatea de specialitate a angajaților, sustrași astfel de la menirea lor centrală – cercetarea științifică și valorificarea expozițională a patrimonului existent.

Prin caracterul permisiv al criteriilor și prin rutina procedurală, tezaurul național crește ca număr și scade ca valoare. Consecința curatorială a acestor reglementări este mai gravă – pentru valorificarea patrimoniului mobil, împrumutarea și expunerea lucrărilor din categoria tezaur este mai solicitantă din punct de vedere procedural, ceea ce îngustează posibilitatea de valorificare prin expunere (deci de creștere a valorii prin actul curatorial) a unor opere cu o valoare reală mult mai mică în raport cu statutul lor de tezaur național.

Cercul vicios al reglementărilor excesive ca birocrație dar prea permisive în ordinea valorii și inhibitorii în perspectiva valorificării expoziționale trebuie depășit prin noi reglementări, agreate cu secțiile MNAR și cu organismele specializate ale Ministerului Culturii.

3. Analiza capacităţii instituţionale din punctul de vedere al resursei umane proprii şi/sau externalizate

MNAR este un complex muzeal cu un număr mare de angajați, dar care totodată are un grav deficit de personal. Paradoxul este doar aparent – pe de-o parte numărul foarte mare de obiecte de patrimoniu mobil (peste 100 000), cele 4 imobile în care se află entitățile muzeale distincte cu program permanent cu publicul și depozitele care necesită diverse servicii constante, la care se adaugă activitatea permanentă de expunere, cercetare și conservare impun muzeului o schemă de personal extinsă, care nu este însă și eficientă sau completă, deși cheltuielile salariale consumă cea mai mare parte din buget.

Deficitul de personal de specialitate (muzeografi, conservatori, restauratori) este cronic. Planul managerial prevede stabilirea unor parteneriate cu ambasadele și institutele culturale străine (Institutul Francez, Institutul Goethe, Institutul de cultură al Turciei, Yunus Emre, ambasada Japoniei) pentru a oferi angajaților, din 2026, o serie de burse, finanțate de parteneri, pentru studii și/sau specializări în instituții din străinătate.

Angajările viitoare vor viza un personal competent, flexibil, de specialitate, care să acopere mai multe activități concomitent, potrivit reglementărilor interne revizuite și legislației în vigoare. Modificarea ROF-ului va permite constituirea unei echipe interdepartamentale de marketing și fundraising, cu specialiști capabili să obțină și să gestioneze finanțări din proiecte europene dar și din sponsorizări și evenimente locale, abordate pro-activ, nu pasiv.

În actuala organizare instituțională lipsește dezvoltarea și valorificarea competențelor de management de proiect pentru accesarea programelor de dezvoltare oferite de organismele naționale, comunitare și internaționale.

Personalul actual se va adapta și va acoperi sarcinile din fișele de post, prin extinderea judicioasă și creșterea responsabilităților în conformitate cu aria de acoperire legală, prin contractul de muncă, a fiecărei poziții, cu respectarea Contractului Colectiv de Muncă la nivel de instituție. Monitorizarea anuală a competențelor, atribuțiilor, a inițiativelor și rezultatelor personalului, după grile de evaluare actualizate și diferențiate între personalul de specialitate și cel auxiliar, va contribui la calibrarea obiectivelor, procedurilor și sarcinilor angajaților.

O soluție punctuală poate fi externalizarea unor servicii. Externalizarea afectează uneori pozitiv, alteori negativ funcționarea unei instituții. Unele servicii, la care se recurge rar sau doar periodic (transport, design, corectură, editare, tehnoredactare etc.), pot fi externalizate și astfel se vor realiza economii salariale.

Paza poate fi externalizată (cu mari economii de personal) către Jandarmeria Română, prin eforturile conjugate ale MNAR și MC. Serviciul de supraveghere, extrem de static actualmente la MNAR, poate să funcționeze prin creșterea mobilității personalului propriu, dublat cu echipe de voluntari și stagiari (recrutați pe baza unui program de internship oferit de MNAR), care să acopere mai ales zonele de interes/risc maxim, la orele de vârf. Dar externalizarea altor servicii (contabilitate, achiziții, juridic) poate să aducă prejudicii prin costurile ridicate, discontinuități în urmărirea procedurilor și a parcursului documentelor interne și ineficacitate în reacția promptă la nevoile activităților de bază ale muzeului – protejarea, dezvoltarea și valorificarea expozițională a patrimoniului.

4. Analiza capacităţii instituţionale din punct de vedere al spaţiilor şi patrimoniului instituţiei, propuneri de îmbunătăţire ;

Patrimoniul imobiliar MNAR cuprinde :

a. sediul central MNAR, fostul Palat Regal (galerii de artă, depozite, laboratoare, biblioteca, birourile specialiștilor și administrația, sala Auditorium, Spațiile Istorice)

b. Muzeul Colecțiilor de Artă, fostul Palat Romanit

c. Muzeul K. H. Zambaccian

d. Muzeul Theodor Pallady – casa Melik

e. Casa memoriala Dimitrie și Aurelia Ghiață

f. Colecția Ioan și dr. Nicolai Kalinderu

g. Donația Micaela Eleutheriade – apartament Str. Știrbei Vodă nr. 4,

h. Donația Șerbana Drăgoescu - imobil situat în București str. Turbinei nr. 24

MNAR nu duce lipsă de spații de expunere și nici de personal care să le opereze. La ora actuală însă multe spații par a fi folosite strict static, încremenite într-un timp trecut, inerte la nivel de organizare, dotări și activități. Entitățile muzeale și imobilele MNAR nu au identități de brand precizate, distincte și vizibile la nivelul comunicării publice, nu au nici un plan sau program care să le individualizeze și să le facă atractive unui public mai larg.

Imobilele e, g, h,, unde nu se desfășoară activități de specialitate, nu necesită pe moment programe și personal permanent (la imobilul Ghiață vor fi căutate soluții de rezolvare a impasului juridic și muzeografic actual, la donația Drăgoescu se vor face reparații la imobilul din strada Turbinei și amenajarea acestuia pentru activități de restaurare, printr-un parteneriat public-privat). Imobilele c și d, fiind colecții relativ fixe permit mici modificări în structura expunerii și a serviciilor.

Sediul MNAR, fostul Palat Regal și în mai mică măsură secția Muzeul Colecțiilor de Artă, fostul Palat Romanit, permit și chiar cer o arie foarte largă de activități, funcționalități și îmbunătățiri, în timp ce imobilul f, Kalinderu, aflat în renovare, permite lansarea unui proiect magistral MNAR.

La sediul MNAR intervențiile vor fi de mai multe tipuri: în spațiile de expunere (colecțiile permanente și expozițiile temporare), în spațiile de depozitare, în spațiile laboratoarelor de restaurare, în zonele de educație, acces și relaxare pentru public, în spațiile destinate serviciilor auxiliare și în Curtea de Onoare (ca spațiu de interacțiune și atragere a publicului).

La colecțiile permanente se impune o reconcepere (care să țină cont de rezultatele cercetărilor și așteptărilor actuale) a Galeriei de artă românească modernă, neschimbată de peste 20 de ani, dar și o revizuire curatorială a Galeriei de artă europeană, la care se va adăuga restituirea istorică (în 2026) a ansamblului Tronului Regal din Sala Tronului, care va deveni o nouă atracție pentru public, alături de noua galerie dedicată Istoriei Palatului Regal (de la înființare și construcție la incendiere și distrugere în decembrie 1989, urmată de renovarea ulterioară).

Activitățile educative se desfășoară actualmente în spații improprii (lipsite de lumină naturală) și vor fi relocate în 2026 în spații luminate, accesibile și plăcute, unde va fi redeschis și atelierul Pasărea ascunsă în piatră. Se va urmări îmbunătățirea spațiilor și mobilierului destinat depozitării patrimoniului. Accentul va cădea pe o reorganizare care să permită vizitarea periodică de către public a depozitelor deschise, oferind astfel un nou tip de atracție care să fidelizeze publicul și să valorifice expozițional opere care nu sunt incluse în expunerea permanentă.

La MNAR, accesul publicului se face actualmente prin mai multe intrări separate, ceea ce ridică un risc de securitate și mărește inutil numărul de supraveghetori care joacă rolul de gardieni ai intrărilor și ai garderobelor multiple (ei vor fi redistribuiți în galerii, pentru a întări supravegherea exponatelor). Va fi o singură garderobă păzită, în rest se vor instala lockere.

Accesul în MNAR, ca și serviciul de ticketing, va fi reconceput în februarie-martie 2026, pentru a avea o singură intrare în muzeu, cu o singură casă de bilete în aripa Kretzulescu, unde va funcționa și un panou/punct de informare interactiv despre întreaga rețea MNAR. Vor fi introduse bilete unice, valabile o zi în toate galeriile și expozițiile din fiecare entitate muzeală MNAR, la care se vor adăuga bilete compuse, valabile două zile pentru toate imobilele MNAR, ceea ce va simplifica și va eficientiza profitabil încasările. În colaborare cu un furnizor de ticketing online, vor fi introduse sisteme de control acces cu cititoare de cod de bare (cu software instalat pe telefoanele mobile ale personalului de la casa MNAR). Vor fi identificate și deschise publicului căile de acces prin care se va face comunicarea și trecerea de la o galerie la alta, într-un circuit integrat, care să servească publicului și să simplifice activitatea de supraveghere.

Curtea de Onoare MNAR va deveni, dintr-un spațiu închis elitist, care nu atrage, ci separă de vizitatorii din stradă, un veritabil magnet al publicului, prin transformarea spațiilor verzi cu statui din fața Palatului Regal într-un parc accesibil, cu alei și bănci, care să ofere relaxare vizitatorilor și o permanentă atracție nouă, prin folosirea unui postament solid pe care vor fi prezentate, lunar (prin rotație, în programul *Sculptura lunii*), sculpturi inedite de mari dimensiuni, neexpuse de zeci de ani, din depozitele MNAR.

Serviciile auxiliare MNAR vor fi extinse. În baza unei Hotărâri de Guvern propusă de MNAR și inițiată de Ministerul Culturii privind înființarea unei cafeterii în aripa Kretzulescu a MNAR, unde va funcționa și un magazin al muzeului, complet reconceput, care va comercializa producții editoriale MNAR (albume, cataloage, dar mai ales *Anuarul MNAR – studii și cercetări muzeale*, care va reuni articole realizate de specialiștii din fiecare secție și galerie de artă, dar și studii privind restaurarea) alături produse de brand (merchandising) MNAR, realizate în colaborare cu designeri și cu producători români, în parteneriat cu organizații active, specializate, precum Romanian Design Week și Romanian Creative Week.

Pe traseul parcurs de vizitatorii MNAR vor fi instalate insule/fotolii tip lounge (existente), pentru contemplare, relaxare și informarea interactivă a publicului. În galerii vor fi organizate intervenții coregrafice punctuale, de performance și dans contemporan, (*Pași în muzeu*) pentru a revitaliza legătura artei tradiționale cu modernitatea.

În Auditorium va fi inaugurat un sezon cinematografic special, în colaborare cu Oficiul de Film și Investiții Culturale și cu organizatorii prestigioși de festivaluri de film, și va fi organizat în paralel și un ciclu de concerte și spectacole de teatru, în timp ce în Sala Oglinzilor și în Sufrageria regală vor fi organizate cicluri de conferințe susținute de figuri culturale de prim ordin, alături de spectacole experimentale. Sala Tronului, Auditoriumul, Sufrageria Regală, Sala Oglinzilor vor deveni locomotive de creștere a veniturilor MNAR, prin marketingul pro-activ al noii echipe specializate, care va aduce și va monetiza evenimente organizate de terți.

Muzeul Colecțiilor de Artă va fi îmbogățit, în timp, cu colecții noi (colecții relevante mai ales pentru arta românească de după al doilea război mondial și din perioada comunistă, reprezentative pentru arta neo-avangardistă dar și cea neo-tradiționalistă, care au rezistat sistemului totalitarist, precum colecția Sorin Costina, colecția Livius Ciocârlie) și va deveni vitrina publică extrem de activă care va prezenta consecvent și exclusiv fenomenul colecționismului contemporan din România, pe toate palierele și perioadele sale, de la colecții de icoane și artă veche la arta modernă și contemporană.

Lucrări majore de artiști importanți din colecțiile sale vor fi restaurate și restituite publicului în evenimente cu impact social și profesional. În sălile de la parter, unde este expusă o parte din colecția Simu, va fi instalat un pian (donație) și se vor organiza recitaluri și serate muzical-artistice dedicate dialogului modern dintre arte, printr-un parteneriat cu Universitatea Națională de Muzică.

Muzeul Pallady va fi branduit drept depozitarul vieții urbane a Bucureștiului de altădată. Evenimentele care se vor derula acolo sub genericul *Divanul artelor* vor fi centrate pe restituirea savoarii vieții bucureștene, printr-un program de literatură și muzică veche, cu formații specializate, precum Trei Parale.

Muzeul Zambaccian nu permite prea multe reconfigurări, dar va fi branduit drept platforma de fuziune între modernitatea Școlii de la Paris și modernismul artistic românesc și, printr-o colaborare cu Institutul Francez și cu Universitatea București, va fi locul de derulare a unui ciclu de conferințe de specialitate (*Chez Zambaccu*), cu un public mic dar relevant, care vor avea ca subiect constituirea, evoluția și diversitatea expresiilor artistice ale modernității franceze și receptarea acestora în România - de la poezie și teatru la muzică, dans și arte vizuale.

Proiectul major al mandatului MNAR în perioada 2026-2028 îl va constitui renovarea și reconfigurarea totală a imobilului Kalinderu în Muzeul de Artă Modernă al României. Pe parcursul renovării imobilului, ce se realizează de către UMP Cultura, conform proiectului F/P 1562 (2006) privind reabilitarea monumentelor istorice din România, finanțat printr-un acord-cadru de împrumut dintre România și Banca de Dezvoltare a Consiliului Europei, se va proceda la refocalizarea acestuia pe o colecție nouă.

Colecția inițială a fraților Kalinderu a fost împrăștiată în numeroase muzee din țară, iar recompunerea ei ca ansamblu istoric este iluzorie. În plus, este larg cunoscut și acceptat statutul eteroclit al colecției Kalinderu, alcătuită din piese disparate și cu valori îndoielnice, care au făcut obiectul unor aprecieri dure și sarcastice încă de la începutul secolului XX.

Dat fiind că restituirea ansamblului colecției Kalinderu este imposibilă legal și logistic și indezirabilă axiologic, este imperioasă conturarea unui destin nou și proeminent pentru viitorul spațiu expozițional care, la inaugurarea sa, va fi cea mai modernizată și bine echipată unitate muzeală din România. MNAR va depune toate eforturile necesare pentru identificarea și accesarea fondurilor necesare, naționale sau europene, care să permită lansarea acestui Muzeu imediat după finalizarea renovării.

Destinația sa ca Muzeu de Artă Modernă se impune din două motive: în România nu există un asemenea muzeu iar la ora actuală însăși modernitatea și europenitatea civilizației și culturii românești au început să fie puse la îndoială de valul ideologic extremist și reacționar, ceea ce impune reafirmarea, cunoașterea și înțelegerea la nivel social larg a rădăcinilor și a evoluției civilizației române moderne.

Realizarea colecției este posibilă prin implicarea masivă a societății civile, fiind nu doar un moment de cotitură pentru validarea culturală a acesteia, ci și pentru dezvoltarea celor mai bune practici muzeale printr-un profund și extins parteneriat public-privat, care să energizeze și să revitalizeze pactul dintre societate și proiectul cultural progresist.

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

În delegare există atribuții de conducere, de organizare și de reprezentare. Actul de delegare apare în ROF și se realizează în conformitate cu atribuțiile stabilite prin fișele de post și de aceea ar trebui integrată în ROF explicitarea competențelor transferate prin delegarea de funcții.

Prin actul de delegare se decid obiectivele, se formulează sarcinile, se precizează clar responsabilitățile, se motivează și se verifică înțelegerea rostului delegării, se asigură libertatea de acțiune și limitele acesteia.

Delegarea atribuțiilor reprezintă o componentă esențială a guvernanței moderne a Muzeului Național de Artă al României. Într-o instituție de complexitatea MNAR, eficiența decizională nu poate fi asigurată doar prin centralizarea puterii, ci printr-un sistem coerent de responsabilități distribuite. Delegarea devine, astfel, un instrument strategic de optimizare a

fluxurilor de lucru, de reducere a blocajelor administrative și de consolidare a capacității instituționale de reacție rapidă la oportunități și provocări.

Procesul de delegare va fi fundamentat pe analiza competențelor interne și pe principiul subsidiarității: decizia trebuie să fie luată la nivelul cel mai apropiat de acțiune, acolo unde există expertiza relevantă. Atribuțiile curente, administrative, operaționale sau de coordonare a programelor vor fi transferate directorilor adjuncți și șefilor de departamente, în baza unor dispoziții clare, cu delimitarea precisă a competențelor și responsabilităților. Managerul va păstra prerogativele strategice – relația cu autoritatea tutelară, asumarea răspunderii generale, semnarea documentelor financiare și reprezentarea instituției la nivel național și internațional.

Delegarea, în această perspectivă, nu este o simplă formalitate administrativă, ci un mecanism de leadership colaborativ. Prin încredere, autonomie și evaluare continuă, se va urmări formarea unei culturi organizaționale bazate pe performanță și responsabilitate partajată. Această abordare va permite echipei de conducere să devină un partener activ în implementarea strategiei muzeului, stimulând inițiativa, inovarea și asumarea deciziilor.

D) Analiza situaţiei economico-financiare a instituţiei:

1. Analiza financiară pe baza datelor din caietul de obiective

1.1 Bugetul de venituri (2023–2025)

An	Total venituri (lei)	Venituri proprii (lei)	Subvenții / Alocații (lei)	Pondere venituri proprii (%)
2023	29.341.000	4.146.000	25.195.000	**14,1%**
2024	32.146.000	5.615.000	26.531.000	**17,5%**
2025	24.530.000	3.037.000	21.493.000	**12,4%**

Observații:

Deși în 2024 s-a înregistrat o creștere a veniturilor proprii cu +30% față de 2023 (care trebuie însă corelată cu o creștere cu peste 1 300 000 lei a subvenției de la bugetul de stat), ponderea veniturilor proprii în totalul veniturilor rămâne mult sub nivelul optim la nivel european (25–30%) pentru o instituție de talia MNAR. Dependența performanței muzeului de subvenția de la bugetul de stat este izbitoare în prima parte a anului 2025: pe fondul reducerii cu peste 4 000 000 de lei a subvenției (adică) ponderea veniturilor proprii ale MNAR în totalul veniturilor a scăzut cu -46%, fiind sub nivelul anului 2023.

În lipsa unei politici coerente de valorificare a patrimoniului și diversificare a serviciilor culturale, MNAR funcționează în continuare mai mult ca o instituție administrativă decât ca un actor cultural competitiv.

Concluzie:
MNAR nu reușește să-și capitalizeze prestigiul și patrimoniul într-un flux sustenabil de venituri proprii.

Modelul financiar actual este rigid, vulnerabil și nu stimulează performanța managerială sau inovarea culturală.

1.2 Bugetul de cheltuieli (2023–2025)

An	Total cheltuieli (lei)	Personal (lei)	Bunuri și servicii (lei)	Alte cheltuieli (lei)	Pondere personal (%)
2023	29.341.000	18.697.000	9.131.000	1.266.000	**63,7%**
2024	32.146.000	20.157.000	11.017.000	1.906.000	**62,7%**
2025	24.530.000	16.610.000	7.537.000	383.000	**67,8%**

Observații:

Ponderea cheltuielilor de personal depășește constant 60% din buget, cu un vârf în 2025 (aproape 68%).

Această structură este specifică instituțiilor administrative, nu celor culturale performante, unde personalul trebuie susținut de activități generatoare de venit, nu invers.

Cheltuielile pentru bunuri și servicii sunt relativ proporționale, dar subdimensionate raportat la nevoia reală de conservare, promovare și educație culturală.

Alocările pentru investiții și capital (echipamente, infrastructură, digitalizare) sunt nesemnificative, ceea ce frânează modernizarea și atractivitatea ofertei muzeale.

2. Analiza comparativă a cheltuielilor pentru programe și proiecte culturale MNAR (2022–30.06.2025)

Prezenta analiză vizează exclusiv cheltuielile aferente programelor și proiectelor culturale derulate de Muzeul Național de Artă al României (MNAR) în perioada 2022–30.06.2025, conform datelor din secțiunea 4.4 – Lista programelor și proiectelor desfășurate de către instituție. Analiza nu reflectă execuția bugetului total al instituției, care include cheltuieli de personal, întreținere, investiții, utilități sau alte activități administrative.

Tabele detaliate – Programe și proiecte culturale MNAR (2022–2024)

Anul 2022 – Situația programelor și proiectelor culturale

Nr. crt.	Program / Proiect	Deviz estimat (lei)	Deviz realizat (lei)	Observații
1	Programul „Cercetarea, conservarea – restaurarea și securitatea patrimoniului”	50.000	50.000	
2	Programul „Educație, comunicare, alte servicii	150.000	150.000	

	oferite publicului”			
3	Programul „Valorificarea patrimoniului” (expoziții temporare și tematice)	984.946	677.247,59	Estimarea este nerealistă raportată la valoarea realizată.
	TOTAL 2022	1.184.946	677.247,59	Grad execuție (realizat/estimat): 57.2%

Anul 2023 – Situația programelor și proiectelor culturale

Nr. crt.	Program / Proiect	Deviz estimat (lei)	Deviz realizat (lei)	Observații
1	Programul „Cercetarea, conservarea – restaurarea și securitatea patrimoniului”	50.000	50.000	
2	Programul „Educație, comunicare, alte servicii oferite publicului”	200.000	200.000	
3	Programul „Valorificarea patrimoniului” (expoziții și parteneriate culturale)	1.411.254	1.017.834,35	Estimarea este nerealistă raportată la valoarea realizată.
	TOTAL 2023	1.661.254	1.017.834,35	Grad execuție (realizat/estimat): 61.3%

Anul 2024 – Situația programelor și proiectelor culturale

Nr. crt.	Program / Proiect	Deviz estimat (lei)	Deviz realizat (lei)	Observații

1	Programul „Cercetarea, conservarea – restaurarea și securitatea patrimoniului”	50.000	50.000	Valoarea realizată nu este detaliată în caiet.
2	Programul „Educație, comunicare, alte servicii oferite publicului”	250.000	250.000	
3	Programul „Valorificarea patrimoniului” (expoziții, colaborări internaționale)	437.553	420.434	Execuție calculabilă – există deviz realizat.
	TOTAL 2024	737.553	420.434	Grad execuție (realizat/estimat): 57.0%

Analiza execuției bugetare a programelor și proiectelor culturale din perioada 2022–2024 arată un tablou de eficiență modestă și conservatoare, cu un grad mediu de realizare de doar 58–61%.

Aceasta nu este o dovadă de prudență financiară, ci simptomul unei lipse de dinamism managerial și al unei capacități limitate de implementare integrală a planificării anuale.

În loc să arate o gestionare performantă, nivelul redus al execuției sugerează:

- o planificare artificial optimistă, fără corelare realistă între resurse și capacitatea de execuție efectivă;
- incapacitatea de a mobiliza fondurile bugetate integral, din cauza procedurilor lente, a deficitului de resurse umane specializate sau a lipsei de prioritizare a proiectelor;
- dependență excesivă de subvenția publică, fără inițiative semnificative de atragere de fonduri externe ori venituri complementare.

Deși instituția nu a depășit alocările bugetare (ceea ce, formal, denotă disciplină), execuțiile de sub 65% trei ani la rând reprezintă un semnal clar de ineficiență funcțională. Asta înseamnă că aproape jumătate din resursele planificate pentru activitățile culturale nu au fost transformate în rezultate concrete — expoziții, programe educative, restaurări sau produse culturale vizibile.

Lipsa de variație semnificativă între ani (execuție 57,9% – 62,1% – 59,6%) arată o inertie instituțională, nu o stabilitate sănătoasă: MNAR pare blocat într-un tipar de execuție parțială, unde neîndeplinirea planului devine normalitate.

3. soluţii şi propuneri privind gradul de acoperire din surse atrase/venituri proprii cheltuielilor instituţiei.

Analiza bugetară a perioadei 2023–2025 relevă un nivel scăzut și instabil al autofinanțării, cu o pondere a veniturilor proprii între 12% și 18% din totalul veniturilor. Acest grad de acoperire este mult sub potențialul real al MNAR, o instituție cu vizibilitate națională și patrimoniu de interes european.

Cheltuielile instituției sunt în proporție de peste 60% dedicate personalului, ceea ce limitează capacitatea managerială de a genera resurse pentru dezvoltare. Practic, bugetul MNAR acoperă subzistența, nu expansiunea.

Pentru a inversa acest raport și a crește gradual ponderea surselor proprii, se propun următoarele direcții strategice:

3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituţiei (în funcţie de tipurile de produse/servicii oferite de instituţiile de cultură - spectacole, expoziţii, educație, evenimente, alte servicii), pe categorii de produse/servicii, precum şi pe categorii de bilete/tarife practicate: preţ întreg/preţ redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menţionarea celorlalte facilităţi practicate;

Va fi urmărită adaptarea grilei tarifare la un sistem mai simplu, eficient și atractiv pentru public, care sa motiveze vizitarea (chiar multiplă, sau revizitarea), cu un singur bilet, a mai multor galerii/entități ale MNAR într-o unitate de timp (24 h sau 48 h). Va fi introdus un bilet unitar/compus, cu preț ceva mai crescut, dar care oferă beneficii mult mai tentante vizitatorului.

Va fi intens impulsionată activitatea și fidelizarea publicului prin membership card/abonament anual, prin coordonarea cu Asociația Prietenii MNAR, care va cultiva în mod deosebit revizitarea, transformarea accesului la MNAR într-un pattern sau șablon de consum cultural recurent într-o comunitate de statut, care va fi edificată în jurul acestei practici.

În sprijinul acesteia va fi promovată crearea de produse și experiențe cu valoare adăugată – tururi tematice, expoziții premium, ateliere educaționale plătite, evenimente after-hours, vizite curatoriale exclusive, diferențiate și promovate pe categorii de public segmentate prin marketing online și offline : public juvenil, public de seniori, public corporatist, la care se adaugă servicii premium (tururi și social networking cu sponsori sau cu clienții sponsorilor) pentru cei care activi ca mecena ai MNAR.

3.2. Creșterea veniturilor din alte activități complementare

Parteneriate cu organizații culturale din domenii conexe, pentru desfășurarea în spațiile MNAR a unor evenimente culturale, educaționale și corporate, cu respectarea misiunii instituției, dar care totodată să mărească veniturile și vizibilitatea MNAR ca hub cultural.

Dezvoltarea parteneriatelor cu mediul privat (bănci, companii, ambasade, institute culturale), în special pentru proiecte tematice și expoziții internaționale.

Crearea unei structuri interne de fundraising, interdepartamentală, dedicată sponsorizărilor și mecenatului, care să asigure continuitatea relațiilor cu finanțatorii și să dezvolte un fond anual de proiecte independente. Aceeași structură va fi implicată în atragerea fondurilor nerambursabile (PNRR, Europa Creativă, AFCN, granturi SEE/Norvegiene) pentru digitalizare, educație și conservare.

3.3. Creșterea veniturilor din servicii culturale în parteneriate publice

Stabilirea de parteneriate cu autorități locale (primării, consilii județene, universități, muzee regionale) pentru derularea de programe educaționale și expoziții itinerante, finanțate parțial local.

Participarea MNAR ca expert cultural în proiecte de regenerare urbană și patrimoniu, cu finanțare din fonduri locale sau europene.

4. Soluţii şi propuneri privind gradul de creştere a surselor atrase / veniturilor proprii în totalul veniturilor

4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

În perioada 2023–2025, cheltuielile de personal au reprezentat între 62% și 68% din totalul bugetului MNAR, situându-se constant peste pragul de echilibru recomandat (50–55%). Această pondere excesivă reflectă o structură de cost rigidă, cu resurse umane supradimensionate în raport cu capacitatea productivă a instituției.

An	Cheltuieli de personal (lei)	Total cheltuieli (lei)	Pondere (%)
2023:	18.697.000	29.341.000	63,7%
2024:	20.157.000	32.146.000	62,7%
2025:	16.610.000	24.530.000	67,8%

Concluzii:

MNAR menține un raport disproporționat între personalul administrativ și activitățile generatoare de venit.

Cheltuielile salariale cresc în valoare absolută, chiar și în anii în care totalul veniturilor scade (2025).

Lipsa unei corelări între salarizare și performanță reduce motivația internă pentru atragerea de fonduri proprii.

Propunere 2026–2028:

Revizuirea schemei de personal și recalibrarea ponderii între compartimentele suport și cele operaționale.

Corelarea remunerației cu performanța (proiecte, vizitatori, fonduri atrase), în conformitate cu legislația în vigoare și cu contractul colectiv de muncă la nivelul instituției.

Limitarea cheltuielilor de personal la maxim 55% din bugetul total până în 2028.

4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

Cheltuielile de capital au avut o pondere marginală, sub 6% în fiecare an. Această subdimensionare indică o subinvestiție cronică în modernizarea infrastructurii, digitalizare, conservare și dezvoltare de noi produse culturale.

An	Alte cheltuieli (inclusiv capital)	Total buget (lei)	Pondere estimată (%)
2023:	1.266.000	29.341.000	4,3%
2024:	1.906.000	32.146.000	5,9%
2025:	383.000	24.530.000	1,6%

Analiză critică:

Nivelul extrem de redus al cheltuielilor de capital confirmă o abordare conservatoare a managementului, orientată spre menținerea funcționării curente, nu spre dezvoltare. Lipsa investițiilor reduce capacitatea de atragere de public și de generare de venituri proprii.

Propunere:

Stabilirea unei alocări minime de 10% din bugetul anual pentru investiții (echipamente, digitalizare, promovare, conservare activă).

Prioritizarea investițiilor cu impact direct asupra experienței vizitatorilor și a veniturilor.

4.3. Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenţie / alocaţie

An	Cheltuieli de personal (lei)	Subvenție (lei)	Grad de acoperire (%)
2023:	18.697.000	25.195.000	74,2%
2024:	20.157.000	26.531.000	76,0%
2025:	16.610.000	21.493.000	77,3%

Analiză:
Subvenția publică acoperă în proporție de 74–77% doar cheltuielile de personal, ceea ce înseamnă că restul activității instituției (bunuri, servicii, capital) este finanțată preponderent din venituri propria și fonduri complementare. Practic, MNAR funcționează pe un model de buget de subzistență, unde finanțarea publică nu mai susține dezvoltarea, ci doar plata salariilor. Scăderea cheltuielilor de personal aferente anului 2025 este cauzată de o serie de pensionări și demisii.

4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă

Cheltuielile pentru colaboratori, drepturi de autor și convenții civile au reprezentat sub 3% din totalul bugetului, ceea ce indică o slabă flexibilitate managerială și o dependență excesivă de personalul permanent. MNAR nu utilizează suficient colaboratori externi sau contracte de servicii specializate (curatori, experți, mediatori culturali, artiști).

Propuneri:

Extinderea colaborărilor pe bază de contracte de autor sau parteneriate temporare pentru proiecte specifice.

Introducerea unui fond anual de colaborări culturale, destinat freelancerilor, curatorilor și experților externi, cu finanțare din venituri proprii.

Atragerea de competențe noi (comunicare digitală, marketing cultural, design expozițional) pe bază de contracte temporare, nu angajări permanente.

4.5. Cheltuieli pe beneficiar

Numărul de beneficiari (vizitatori plătitori și participanți) raportat la cheltuielile totale arată o eficiență redusă a costurilor, MNAR având un cost mediu pe beneficiar de ordinul a 150–200 lei (calcul estimativ bazat pe datele privind veniturile și participarea).

Analiză:

Costul pe beneficiar este semnificativ mai mare decât media instituțiilor muzeale din regiune (90–120 lei).

Lipsa unor politici de fidelizare, membership card și abonamente culturale limitează creșterea audienței interesate de re-vizitare.

Lipsa unei oferte substanțiale, coerente și predictibile de evenimente culturale conexe, ca și lipsa unor servicii auxiliare de bază (cafeteria, magazinul muzeului) scade atractivitatea și vizitarea recurentă.

Ponderea cheltuielilor suportate din subvenție rămâne dominantă, în timp ce veniturile proprii acoperă doar o mică parte din costurile directe ale experienței vizitatorului.

Propuneri:

- Creșterea numărului de beneficiari reali prin programe educative și culturale recurente, sezoniere, predictibile, alături de abonamente și campanii tematice.
- Alocarea unui buget clar pentru marketing și dezvoltarea publicului.
- Monitorizarea costului per vizitator și integrarea acestuia ca indicator de performanță anuală.

Concluzie generală:

MNAR se află într-un model financiar dezechilibrat, dominat de cheltuieli salariale mari, fixe și finanțare publică rigidă și insuficientă.

Nivelul scăzut al investițiilor și lipsa flexibilității în gestionarea resurselor umane limitează potențialul de creștere a veniturilor proprii.

Pentru perioada 2026–2028, se impune o reformă managerială graduală, axată pe:

- Creșterea ponderii veniturilor proprii, a resurselor atrase și a proiectelor cu finanțare externă;
- Redimensionarea cheltuielilor de personal;
- Introducerea unor mecanisme de stimulare internă bazate pe performanță;

- Reorientarea bugetului către investiții și digitalizare.

Doar prin această repoziționare MNAR poate depăși statutul de instituție dependentă de subvenție și poate deveni un model de sustenabilitate culturală și eficiență managerială.

E) Strategia, programele şi planul de acţiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituţiei, conform sarcinilor formulate de autoritate :

Misiunea și viziunea fundamentează strategia managerială.

Misiunea definește esența instituției – de ce există și care este rolul ei. Viziunea exprimă direcția strategică pe termen mediu și lung – unde își propune să ajungă. Misiunea asigură coerența prezentului, în timp ce viziunea trasează direcția viitorului.

Misiunea și viziunea susțin instrumentele practice de guvernare instituțională: deciziile manageriale (alocări bugetare, priorități științifice și de programare curatorială, educaționale, economice și sociale), relația cu publicul (modul în care muzeul comunică și se definește în ochii vizitatorilor, în offline și online), cultura organizațională (valorile asumate, ierarhii, proceduri și standarde de lucru, relația dintre departamente), poziționarea națională și internațională (rolul MNAR ca jucător activ în rețele culturale regionale și globale) și proiecția istorico-socială (plasarea MNAR ca factor-cheie în vizualul și mentalul colectiv actual și viitor, reper în structurarea civică și identitară a societății).

Într-o lume marcată de transformări – digitalizare, globalizare, schimbări demografice, mișcări sociale, conflicte militare – MNAR are nevoie nu doar de o reformulare, ci de o reformare a misiunii sale, care să fie clară, asumată și comunicată eficient, precum și de o viziune strategică extrem de activă pe termen scurt și predictibilă pe termen mediu și lung, care să-i asigure relevanța, competitivitatea, rentabilitatea și dezvoltarea ca instituție și racordarea la nevoile publicului, ale societății.

1. Viziune

MNAR va deveni, până în 2028, o platformă de acțiune culturală de referință în Europa Centrală și de Est, care va investiga și prezenta public, atractiv, coliziunea dintre tradiție și modernitate, dintre local și global. Prin succesul de public și în mediul de specialitate al expozițiilor-fanion și al proiectelor inovatoare precum MAM Kalinderu, care vor implica societatea și muzee din țară și din străinătate, MNAR va căpăta un prestigiu care îl va plasa, în ordinea relevanței, alături de Festivalul Enescu, de FITS Sibiu și de TIFF Cluj-Napoca.

Spre deosebire de acestea, MNAR își va extinde acțiunea și în străinătate, prin expozițiile și evenimentele proprii și prin participarea la expoziții internaționale de marcă. MNAR va fi un spațiu viu de dialog cultural, de educație și integrare socială, recunoscut internațional pentru excelența sa în valorificarea patrimoniului și în consolidarea valorilor și conștiinței culturale europene și a investigării schimburilor culturale permanente cu ariile culturale proxime, orientale și occidentale.

Vizibilitatea MNAR la nivel național și internațional îl va transforma într-un factor al diplomației culturale, integrator al diasporei, motor al creativității și referențial al creșterii calității vieții în România.

Veniturile operaționale MNAR (din bilete, evenimente, programe) vor crește substanțial, contribuind la extinderea și modernizarea instituției, la perfecționarea profesională a personalului și la retehnologizarea echipamentelor și a aparaturii.

Direcții majore ale viziunii:

1. **Excelență profesională** – atingerea celor mai înalte standarde de calitate în conservare, cercetare, expunere, valorificare și educație muzeală.

2. **Proiect magistral** – prin asumarea transformării imobilului Kalinderu în singurul Muzeu de Artă Modernă din România, cu o colecție permanentă și expoziții temporare care vor evoca, actualiza și revitaliza conceptele și practicile modernității locale și globale.

3. **Finanțare prin responsabilizare socială**– atragerea de fonduri și sponsorizări din partea unor instituții, organizații și companii care vor sprijini achizițiile de patrimoniu și realizarea programelor expoziționale și educaționale ale MNAR.

4. **Inovație și digitalizare** – transformarea MNAR într-un muzeu accesibil online, cu tururi virtuale, și colecții digitalizate, accesibile gratuit pentru publicul interesat din țară și din străinătate.

5. **Incluziune socială** – consolidarea rolului social al muzeului prin programe dedicate publicului diversificat și prin eliminarea barierelor de acces.

6. **Sustenabilitate** – adoptarea principiilor „Green Museum" pentru reducerea consumului energetic și protecția mediului.

7. **Vizibilitate internațională** – conceperea, lansarea și organizarea ca lider de proiect a unor ample proiecte expoziționale și de cercetare dedicate unor subiecte și teme de interes inter-regional și european și totodată participarea constantă la expoziții și parteneriate internaționale, consolidând rolul MNAR ca ambasador cultural al României.

8. **Comunicare** – Cu sprijinul voluntar al unei serii de organizații și actori din mediul profesional specializat, MNAR va susține o campanie și ulterior un program constant de comunicare în mediul online și offline care va transmite la nivel social direcțiile și realizările muzeului, mărind impactul și veniturile MNAR.

Noua viziune răspunde atât nevoilor interne – modernizare, extinderea colecțiilor, diversificarea publicului, atragerea resurselor, cât și contextului extern – integrarea în rețelele europene și internaționale, adaptarea la tehnologiile digitale și promovarea imaginii României prin diplomație culturală, MNAR fiind un factor de legitimare prin *soft power*.

2. Misiune

MNAR are misiunea de a cerceta, conserva și restaura, de a extinde, expune și valorifica patrimoniul artistic românesc și universal, ca actor-cheie în dezbaterea culturală actuală, națională și internațională, asupra dinamicii dintre tradiție și modernitate, dintre local și global. MNAR va contribui astfel la educarea, la formarea critică și la dezvoltarea publicului, la consolidarea identității și atractivității României în contextul cultural european și internațional.

Elemente definitorii ale misiunii:

1. **Conservarea și restaurarea patrimoniului** – protejarea colecțiilor la standarde moderne de conservare preventivă și restaurare.

2. **Cercetarea științifică și producția curatorială** – studierea patrimoniului și prezentarea rezultatelor în colecții și spații noi, în expoziții cu cataloage de cercetare, în volume de specialitate, conferințe, reviste și publicații offline sau online.

3. **Educația și formarea publicului** – utilizarea patrimoniului ca resursă formativă pentru școli, universități, profesioniști și publicul larg, prin expoziții, evenimente și programe diferențiate și adecvate dezbaterilor de idei și problemelor actuale ale societății, dinamicii ideologice, tehnologice și informaționale a vremii noastre, pentru dezvoltarea gândirii critice, a integrării sociale și consolidarea valorilor democratice.

4. **Accesibilitate și incluziune** – garantarea și facilitarea accesului echitabil la patrimoniu tuturor categoriilor, inclusiv persoanelor cu dizabilități sau grupurile vulnerabile.

5. **Diplomație culturală**– intrarea patrimoniului de artă românească și universală al MNAR în circuitul internațional prin expoziții, evenimente, publicații, parteneriate și proiecte

comune, europene sau extra-europene, pentru creșterea atractivității României ca destinație de cercetare, de afaceri și turism, din perspectiva calității superioare a vieții locale și a ofertei culturale, educaționale și de relaxare.

6. **Dezvoltarea infrastructurii și a patrimoniului** – extinderea și diversificarea spațiilor de expunere din imobilele deținute, împreună cu cercetarea, identificarea, evaluarea și negocierea condițiilor favorabile pentru atragerea, achiziționarea, donarea (sau împrumutarea pe termen lung) a unor noi piese sau colecții de artă valoroase din țară și din străinătate, care vor intra în patrimoniul MNAR.

MNAR pare acum încă un depozitar pasiv de opere de artă. MNAR reformat va fi un actor cultural activ. Va aduce patrimoniul mai aproape de societate, prin frecvența crescută a expozițiilor inovatoare, prin transformarea Palatului Regal într-o instituție de referință culturală și socială și prin demararea unui proiect magistral ca instrument strategic – conceperea și realizarea Muzeului de Artă Modernă Kalinderu care, prin acțiunile și prin comunicarea MNAR, va mobiliza interesul și energiile culturale naționale.

Prin restituirea istorică a ansamblului din Sala Tronului și prin conceperea unei noi galerii care va prezenta istoria Palatului Regal, cu accent pe momentul dramatic din decembrie 1989, cu distrugerile, renovările și restaurările ulterioare, MNAR va întări apartenența și coeziunea socială, contribuind la consolidarea conștiinței istorice și culturale a comunității care asigură progresul, dar totodată va facilita integrarea socială a categoriilor sociale expuse sau defavorizate. Misiunea reflectă rolul tradițional al muzeului -protecția, îmbogățirea și valorificarea patrimoniului, dar și rolul modern: facilitarea dialogului social, intercultural și inter-etnic, întărirea conștiinței apartenenței la un spațiu de experiențe și aspirații comune.

Redefinirea strategică, ca program și funcționalități, a fiecărei entități muzeale distincte din complexul muzeal MNAR va clarifica și va articula oferta către public, prin diversitatea și predictibilitatea programelor și a evenimentelor specifice fiecărei entități. Inovarea cercetării muzeografice, prin colective curatoriale inter-departamentale, structurate pe proiecte expoziționale proprii, dinamice, trans-disciplinare, nu pe delimitări tradiționale între secții, școli naționale și tipologii stricte, depășite epistemologic, alături de o nouă prezentare expozițională de tip diorama istorică și de afirmareaștiințifică a specialiștilor MNAR în publicații precum *Anuarul MNAR* vor atrage comunitatea în bazinul de acțiuni al MNAR - referențial major al dezbaterilor socio-culturale și de idei.

Prin poziția sa activă în diplomația culturală, cu evenimente de mare amploare și relevanță pe care le va organiza în țară și în străinătate, MNAR va contribui la coeziunea comunităților românești din diaspora, ca instrument de exercițiu diplomatic *soft power*. Implicarea socială a muzeului va asigura o platformă pentru interesele culturale convergente ale celor mai diverse (și divergente) straturi din societate, care își vor pune în valoare tradițiile culturale în contextul modernizării tehnologice, mentale și comportamentale accelerate.

3. Obiective (generale și specifice);

Misiunea și viziunea MNAR pentru perioada 2026–2028 se corelează direct cu obiectivele strategice formulate în plan:

- **Protecția patrimoniului:** dezvoltarea colecțiilor, digitizare, restaurare și conservare.
- **Consolidarea poziției MNAR ca instituție de referință:** dezvoltarea, cercetarea științifică și valorificarea curatorială a patrimoniului artistic
- **Educația și formarea publicului**: incluziune prin diversificarea programelor educative și creșterea accesibilității și a participării.
- **Internaționalizarea**: împrumuturi de opere, proiecte regionale, parteneriate, expoziții itinerante, organizarea unor congrese și activități științifice de prestigiu.

- **Autonomia financiară:** creșterea veniturilor proprii operaționale și atragerea finanțărilor externe.

- **Dezvoltarea organizațională**: perfecționarea resurselor umane, extinderea voluntariatului, schimbări în reglementări și în cultura organizațională.

Obiectivele specifie, în logica realistă SMART (Specific – Measurable – Achievable – Relevant – Time-bound) au indicatori de evaluare încadrați în perioada de management 2026–2028:

Obiectiv 1: Consolidarea poziției MNAR ca instituție de referință

- Lansarea, din ianuarie 2026, a campaniei de conștientizare publică a strategiei manageriale pentru complexul MNAR. Sediul central, Palatul Regal, va fi centrat pe ample expoziții temporare-fanion, cu colaborări muzeale naționale și internaționale și pe reconceperea galeriilor actuale, prin extinderea lor: Sala Tronului va fi reconfigurată prin restituirea, din 2026, a ansamblului istoric (Tronul regal de la Muzeul din Golești, taburetele pentru coroane de la Muzeul Marinei din Constanța, draperiile Tronului de la Studiourile Buftea), în timp ce o galerie adiacentă va prezenta istoria și evoluția Palatului Regal, cu documente, planuri de arhitectură, obiecte și fotografii, urmată de o zonă documentară dedicată distrugerii MNAR și unei părți a patrimoniului său în timpul evenimentelor din decembrie 1989.

- Accesul și traseul în MNAR va fi modificat, ca și ticketing-ul, spațiile de odihnă și signalistica. Muzeul Colecțiilor de Artă va fi centrat pe redarea, în spațiile de expunere temporare, a fenomenului viu și în creștere al colecționismului contemporan, prin realizarea unei serii de expoziții dedicate colecțiilor majore ale momentului, care astfel vor primi o consacrare și totodată vor fi o inspirație și pentru alți amatori de artă, pentru a întări responsabilitatea și coeziunea socială în jurul fenomenului artistic local. Muzeul Zambaccian va fi focalizat, în comunicare și evenimente, pe statutul său de platformă care reunește cea mai importantă colecție de modernism francez din România și unele dintre cele mai relevante producții ale modernismului autohton.

- Profilul Muzeului Pallady va fi centrat pe Casa Melik și pe statutul acesteia ca una dintre cele mai vechi clădiri din Capitală, în care va putea fi retrăit (prin evenimente și programe) Bucureștiul de altădată. Proiectul magistral constă în finalizarea renovării și reconfigurarea Muzeului Kalinderu ca Muzeu de Artă Modernă. Din ianuarie 2026 va demara campania de structurare conceptuală și curatorială, tehnică și de comunicare, dar și depunerea proiectelor de finanțare a viitoarelor programe MAM Kalinderu din resurse externe. Deschiderea MAM Kalinderu este prevăzută în 2028, cu o expoziție care va reface „Prima Expoziție Internațională a Revistei Contimporanul”, din 1924, momentul auroral al întregii modernități artistice locale. Cu sprijinul Asociației Prietenii MNAR și al unor colecționari individuali vor fi achiziționate și donate MNAR opere realizate de participanții de prim ordin din avangarda internațională a timpului - Paul Klee, Kurt Schwitters, Hans Arp etc. care se vor adăuga lucrărilor de Maxy, Brauner, Iancu sau Mattis-Teutsch din patrimoniul MNAR și unei secțiuni ample de publicații originale ale avangardei românești, împrumutată pe termen lung.

- Digitizarea a 20% din patrimoniu până în decembrie 2028.

- Publicarea a minimum 6 cataloage științifice în perioada 2026–2028, corespunzătoare unui minim de 6 expoziții-fanion derulate în această perioadă, în țară și în străinătate și a 3 Anuare MNAR.

- Lansarea, în 2026, a proiectului de colaborare muzeală inter-regională „French Modernism and East-European Art at the Turn of the 20th Century” (România, Polonia, Cehia, Slovacia, Ungaria, Bulgaria, Grecia), obținerea finanțării europene pentru proiect, realizarea acestuia în 2027 și ulterior itinerarea expoziției rezultate în 6 țări europene.

- Organizarea a minimum 3 conferințe științifice internaționale în perioada 2026–2028 și organizarea la MNAR, în 2028, a congresului EAM (European Avant-garde and Modernism), cea mai importantă și influentă rețea globală a cercetătorilor modernității și avangardei (eveniment conectat cu deschiderea MAM Kalinderu).

Obiectiv 2: Creșterea accesului și diversificarea publicului

Publicul reprezintă subiectul și reperul central al planului de management, iar dezvoltarea publicului va urma două direcții complementare – creșterea sesizabilă a publicului din spațiul virtual (prin comunicare, promovare, digital marketing, acces la colecțiile digitizate), în vederea obținerii unei poziții referențiale a MNAR, concomitentă cu un efort de convertire a publicului virtual în public real, in situ. Diversificarea publicului va fi susținută și prin politicile și programele țintite asupra grupurilor demografice, etnice sau sociale mai puțin reprezentate printre consumatorii de cultură.

- Creșterea numărului total de vizitatori cu cel puțin 15% până în 2028 (raportat la media 2023–2025).
- Modificarea accesului publicului în sediul central MNAR, pentru fluidizare și mai bună supraveghere.
- Modernizarea politicii de acces, a infrastructurii și a procedeelor de ticketing online și offline, pentru facilitarea și promovarea rezervărilor de bilete.
- Expansiunea comunicării online, pentru creșterea publicului din social media și convertirea acestuia în vizitatori reali, in situ.
- Comunicare multilingvistică în online dar și în signalistica din muzee.
- Modificarea planului tarifar, pentru simplificare și rentabilizare.
- Creșterea masivă a ofertei de evenimente artistice conexe, la Palatul Regal, la Muzeul Colecțiilor de Artă, la Muzeul Pallady și la Muzeul Zambaccian.
- Dezvoltarea a minimum 10 programe educaționale și de mediere culturală în perioada 2026–2028, oferite publicului.
- Implementarea de facilități pentru persoane cu dizabilități (rampe, toalete adecvate, ghidaje tactile, tururi virtuale) până la finalul anului 2027.
- Înființarea unei Cafeterii MNAR la sediul central din Palatul Regal și operarea acesteia în parteneriat cu un operator de catering și restaurante de prestigiu.
- Înființarea unui veritabil museum shop MNAR, alimentat cu produse realizate de designeri români.

Obiectiv 3: Vizibilitate națională și internațională

Prin intensificarea progresivă a ofertei curatoriale de galerii permanente noi sau reconfigurate, de expoziții temporare inovatoare și de evenimente diversificate, dar și prin noile servicii colaterale oferite (evenimente, cafeteria, magazin) MNAR va deveni cea mai vizibilă și activă instituție muzeală din România. Prin includerea operelor din patrimoniul MNAR în expoziții importante din străinătate, dar mai ales prin conceperea și itinerarea în străinătate a unor ample și relevante expoziții temporare, MNAR va deveni un agent activ în diplomația culturală a României, cu impact deopotrivă asupra diasporei românești și asupra vizitatorilor și turiștilor potențiali din străinătate.

- Organizarea a minimum 8 expoziții temporare/an (2026–2028).
- Organizarea a minimum 3 expoziții itinerante internaționale în perioada 2026–2028.

- Declanșarea și susținerea cel puțin a unei campanii de promovare internațională, corelată cu circulația expozițiilor itinerante, dar cu focalizare pe promovarea vizitării MNAR, în România.
- Stabilirea a minimum 10 parteneriate internaționale cu muzee și instituții culturale până în 2028.

Obiectiv 4: Sustenabilitate financiară și infrastructură

Efectul palpabil al tuturor măsurilor de modernizare a infrastructurii și resurselor umane, al inovațiilor și al multiplicării expozițiilor, al campaniilor online și offline și al programelor educaționale trebuie să fie creșterea sustenabilității financiare a MNAR. Două direcții principale vor fi luate în considerare pe durata mandatului: prin creșterea veniturilor proprii din încasările operaționale (bilete, evenimente, cursuri de educație, venituri din funcționarea cafeteriei și a magazinului muzeului) și prin creșterea semnificativă a sponsorizării din alte surse în afara alocațiilor bugetare, respectiv din sponsorizări private și din accesarea unor proiecte și programe cu finanțare externă.

Acestor două direcții principale li se vor adăuga o serie de economii rezultate din renegocierea condițiilor financiare ale contractelor cu unii furnizori și prin discontinuarea unor contracte cu terți, pentru servicii pe care MNAR le poate asigura prin mijloace proprii sau chiar poate renunța la ele, în anumite cazuri.

- Creșterea veniturilor proprii cu 20% până în 2028.
- Dezvoltarea a minimum 2 noi servicii auxiliare (cafeteria, museum shop) până în 2027.
- Finalizarea în 2028 a modernizării infrastructurii de expunere și depozitare.
- Realizarea unor economii în anvelopa salarială, în contractele de prestări servicii, în serviciile externalizate.
- Reducerea consumului energetic cu 10% prin programul „Green Museum” până în 2028.

Obiectiv 5: Dezvoltarea capitalului uman

Implementarea unei noi strategii de resurse umane va fi realizată până la sfârșitul anului 2026, bazată pe principiul că succesul MNAR depinde nu doar de valoarea patrimoniului său, ci și de competența, motivația și coeziunea echipei. În perioada 2026–2028, dezvoltarea capitalului uman va fi tratată ca o prioritate strategică, întrucât provocările legate de digitalizare, de internaționalizarea și diversificarea publicului solicită competențe noi și o cultură organizațională modernă. Direcția strategiei de dezvoltare a resursei umane MNAR consistă în atragerea unor tineri specialiști cu vocație managerială și abilități de comunicare și de redactare de proiecte, prin care să preia și să extindă competențele colectivelor de conservare și restaurare actuale, să dezvolte creativ și să perfecționeze metodologic cercetarea științifică a patrimoniului, să reimagineze practicile curatoriale și să reconceapă programele și procedurile educaționale și de comunicare.

- Organizarea a minimum 15 sesiuni de formare continuă (cu accent deosebit pe management cultural, fundraising, digital skills) în perioada 2026–2028, care să asigure existența activă a unei celule de comunicare și redactare de proiecte de finanțare în fiecare secție de specialitate a muzeului.
- Recrutarea a minimum 10 tineri specialiști (curatoriat, conservare, restaurare, fundraising, comunicare) până în 2028.
- Program de voluntariat cu minimum 50 de participanți activi/an până în 2027, care vor fi instruiți de angajații actuali ai muzeului și dintre care vor fi selectate viitoarele cadre ale muzeului.

Obiectiv 6: Digitalizarea patrimoniului și acces online

- Digitizarea a minim 20% din patrimoniu până în 2028.
- Platformă online cu acces public gratuit la colecțiile digitizate până în 2027.
- Punerea la dispoziția publicului, în 2026, a unei rețele de internet wirelesss, accesibilă gratuit în spațiile MNAR.
- Implementarea a minimum 2 tururi virtuale interactive până la sfârșitul anului 2027.

4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Obiectivele oferă un cadru clar, reformator, măsurabil și în concordanță cu misiunea și viziunea. Ele reflectă strategia culturală MNAR: protejarea și dezvoltarea patrimoniului, creșterea accesibilității, modernizarea și extinderea infrastructurii, digitalizarea și dezvoltarea capitalului uman, mărirea vizibilității naționale și internaționale și a sustenabilității financiare și ecologice. Planul de acțiune reprezintă instrumentul operațional prin care obiectivele strategice sunt puse în aplicare. În perioada 2026–2028, MNAR va acționa pe cinci direcții majore:

Direcția 1 – Management instituțional, vizibilitate națională și internațională. Măsuri:

- Elaborarea și implementarea Strategiei MNAR 2026–2028 până în martie 2026, prin care vor fi detaliate acțiunile, etapele și programele de reformare ale ansamblului muzeal MNAR, ale procedurilor și reglementărilor interne.
- Crearea unui Consiliu consultativ național și internațional format din experți în domeniul muzeal și al artei și culturii contemporane, până la sfârșitul anului 2026, care va fi convocat bi-anual (online) pentru a dezbate direcțiile majore ale dezvoltării MNAR.
- Implicarea activă în rețele internaționale (ICOM, NEMO) și participarea la minimum 3 manifestări internaționale în perioada 2026–2028 și organizarea la MNAR în 2028 a Congresului EAM (European Avant-garde and Modernism).
- Dezvoltarea unui program de parteneriate multianuale cu ambasade, institute culturale și muzee europene, pe specialități (Louvre pentru promovarea artei vechi românești, Centre Pompidou și Neue Nationalgalerie Berlin pentru promovarea artei moderne românești). Relație permanantă cu EUNIC: susținerea programului expozițional internațional al MNAR prin împrumuturi și parteneriate expoziționale.

Indicatori:

- Strategie aprobată și implementată (2026).
- ≥3 conferințe internaționale și un congres mondial de specialitate la MNAR.
- ≥10 parteneriate internaționale active până în 2028.

Direcția 2 – Patrimoniu și cercetare științifică. Măsuri:

- Elaborarea și dezvoltarea unui cadru multianual de achiziții, donații și long-term loans pentru îmbogățirea colecțiilor și expozițiilor temporare MNAR. Parteneriat cu Asociația Prietenii MNAR, pentru agregarea inițiativelor și a resurselor pentru achiziții.).
- Implementarea unui program multianual de digitizare a patrimoniului, cu obiectiv de 20% colecții digitizate până în 2028.
- Consolidarea laboratorelor de restaurare, prin recrutarea a 5 tineri specialiști și achiziționarea de echipamente moderne (2026–2027).
- Crearea unei platforme digitale accesibile publicului și cercetătorilor (2027), de pe care vor fi descărcate gratuit imagini, ilustrații.
- Publicarea a 6 cataloage științifice (2026–2028) și a 3 Anuare MNAR.

- Extinderi și revizuiri galerii: Sala Tronului și Galeria Istorică Palatul Regal, în 2026, Arta europeană, revizuită în 2027, Galeria de artă românească, reconfigurată în 2027 și MAM Kalinderu în 2028.

Indicatori:

- ≥20% colecții digitizate (2028).
- ≥5 tineri specialiști angajați în conservare/restaurare.
- ≥6 cataloage științifice publicate.
- Platforma digitală online funcțională până în 2027.
- 6 cataloage științifice publicate (2026–2028), 3 Anuare MNAR (2026-2028).
- 3 deschideri de galerii noi în 2026-2027 și 1 nouă entitate muzeală MNAR în 2028.

Direcția 3 – Public și educație muzeală. Măsuri:

- Implementarea programului educațional **-** *Școala din Palat*, pentru copiii din ciclul primar și gimnazial, *Colegiul adolescenților* (pentru liceeni) și *Colocvii de artă* (pentru studenți), în parteneriat cu Ministerul Educației (2026–2028).
- Dezvoltarea de programe de accesibilitate: ghidaje multilingvistice, ghidaje tactile, tururi pentru nevăzători.
- Dezvoltarea de programe artistice complementare (2026-2027): *Sculptura lunii* (în parcul MNAR), *Pași în muzeu* (coregrafie în galeriile MNAR), *Conferințe la Palat* (MNAR), *Chez Zambaccu* (dezbateri la Muzeul Zambaccian), serate muzicale la MCA, serate *Divanul artelor* (la Muzeul Pallady).
- Extinderea colaborării cu Asociația Prietenii MNAR: lărgirea bazei de membri printre tinerii corporatiști și loializarea publicului, prin oferirea unor carduri de membru cotizant cu beneficii în trepte, corelate cu pragurile de cotizare (2027).
- Creșterea numărului de vizitatori cu 15% până în 2028, inclusiv prin turism cultural (prin colaborarea și parteneriatul cu tur-operatori și companii aeriene, pentru propunerea în comun a unor pachete de bilete) și prin deschiderea spre comunitățile defavorizate (prin colaborarea cu asociații și organizații dedicate acestora).

Indicatori:

- Strategie de marketing adoptată (martie 2026), branding și sub-branding (iulie 2026).
- ≥10 programe educaționale dezvoltate (2026–2028).
- ≥15% creștere vizitatori până în 2028.
- ≥500 membri noi înscriși în programul „Prietenii MNAR” până în 2028.

Direcția 4 – Sustenabilitate financiară și infrastructură. Măsuri:

- Creșterea veniturilor proprii prin dezvoltarea cafeteriei și a unui museum shop modern (funcționale din 2027).
- Lansarea unui program de evenimente private și corporate găzduite în sediile MNAR (minim 10/an până în 2028).
- Atragerea de finanțări externe: minimum 3 proiecte sponsorizate, cu fonduri locale, europene sau granturi internaționale (2026–2028).
- Modernizarea tehnică a spațiilor expoziționale, etapizată (2026–2028): renovarea, utilarea și deschiderea MAM Kalinderu, renovarea și climatizarea optimă a galeriilor de la MNAR și Muzeul Colecțiilor, renovări și re-utilări la Muzeele Pallady și Zambaccian.
- Modernizarea și reconceperea accesului și a taxării în MNAR (2026-2027).

- Implementarea programului „Green Museum”: eficiență energetică, panouri solare, reciclare (2026–2028).

Indicatori:

- Venituri proprii crescute cu 20% (2028).
- ≥3 proiecte internaționale finanțate (2026–2028).
- Infrastructură modernizată și funcțională (2027-2028).
- Consum energetic redus cu 10% (2028).

Direcția 5 – Resurse umane și dezvoltare organizațională. Măsuri:

- Elaborarea și implementarea Strategiei de resurse umane MNAR 2026–2030 până la sfârșitul anului 2026.
- Organizarea a minimum 15 sesiuni de formare profesională (management cultural, fundraising, competențe digitale) în perioada 2026–2028.
- Recrutarea a 10 tineri specialiști (curatoriat, restaurare, conservare, digitalizare, comunicare) până în 2028.
- Dezvoltarea programului *Volunt'art* de voluntariat cultural, cu minimum 50 de participanți activi/an până în 2027.
- Crearea unui mecanism de colaborare interdepartamentală în elaborarea și organizarea activității științifice și curatoriale.
- Punerea în funcțiune a unei proceduri simplificate și a unui traseu electronic al documentelor interne MNAR, prin platforma digitală internă și prin utilizarea semnăturilor digitale, pentru a economisi timpul, energia și resursele (2026).

Indicatori:

- Strategie HR implementată (2026).
- ≥15 sesiuni de formare profesională (2026-2028).
- ≥10 tineri specialiști integrați (20226-2028).
- ≥50 voluntari activi/an (2026-2028).

Concluzie:

Planul de acțiune pe direcții strategice permite transformarea viziunii în realitate, prin măsuri concrete, etapizate și măsurabile. Accentul cade pe modernizare, internaționalizare, digitalizare și sustenabilitate, realizate printr-o guvernanță eficientă și participativă.

5. Strategia şi planul de marketing;

Crearea unei strategii de marketing cultural și branding MNAR se va derula până la mijlocul anului 2026, prin elaborarea unui brand-umbrelă MNAR, cu distingerea muzeelor incluse ca sub-brand – Muzeul Colecțiilor de Artă, MAM Kalinderu, Muzeul Zambaccian, Muzeul Pallady.

În secolul XXI, muzeele nu mai pot funcționa exclusiv ca instituții de depozitare și expunere a patrimoniului. Ele trebuie să fie actori activi în spațiul public actual, capabili să comunice cu diverse categorii de public și să le ofere acestora mai multe produse și servicii, care contribuie direct și indirect la marketingul cultural, așa cum va fi cazul cafeteriei și al magazinului MNAR (va comercializa produse calibrate pe expozițiile temporare și pe colecțiile muzeului, realizate de designeri locali), care vor crea o rețea proprie de marketing, complementară cu aceea a muzeului.

Cu sprijinul unor specialiști voluntari și prin susținerea Asociației Prietenii MNAR va fi lansată o amplă campanie de digital marketing, susținută și de noul serviciu de ticketing, care va oferi obligatoriu și un pachet de promovare și marketing cultural MNAR. Pentru MNAR, comunicarea și marketingul cultural constituie un instrument strategic esențial, care duce la:

- creșterea vizibilității pe plan național și internațional
- atragerea și fidelizarea publicului, prin membership și încurajarea re-vizitării
- consolidarea imaginii de brand, prin comunicare inovatoare online și offline
- dezvoltarea parteneriatelor cu finanțări externe, prin compartimentul de fundraising
- creșterea veniturilor proprii prin reconceperea și promovarea serviciilor auxiliare.

Planul caută trecerea de la comunicarea tip monolog elitist la dialogul cu comunitatea prin:

a) Canale tradiționale

- Comunicate de presă, conferințe de presă, materiale tipărite (pliante, cataloage, afișe).
- Parteneriate cu televiziuni și posturi de radio culturale.
- Promovare în rețeaua de transport în comun (videoclipuri pe monitoare) și pe panouri stradale.

b) Canale digitale

- Website modernizat, multilingv, cu funcționalități interactive și cu acces gratuit la baza de date vizuale MNAR.
- Social media: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn – fiecare cu conținut specific (storytelling vizual, interviuri, tururi virtuale).
- Newsletter lunar, segmentat pe categorii de public.
- Platformă de tururi virtuale.

c) Branding vizual

- Identitate vizuală unitară MNAR și segmentare pe sub-branduri (logo, culori, fonturi). Introducerea unei sgnalistici noi, unitară și clară, în toate sediile și imobilele MNAR.
- Campanii tematice cu sloganuri reprezentative, mobilizatoare.

d) Evenimente speciale și PR

- Noaptea Muzeelor, Zilele MNAR, vernisaje internaționale.
- Evenimente corporate, colaborări cu mediul privat
- Campanii de promovare în parteneriat cu ambasade și institute culturale străine

Plan de acțiune în comunicare și marketing:

2026:

1. Elaborarea Strategiei de branding și sub-branding MNAR.

2. Redesign website, cu sistem de rezervări online integrat, cu accent pe experiența vizuală (imagini mari, hi-res), nu pe cea de text. Interfață multilingvă (română, engleză, franceză, germană, spaniolă, italiană), cu navigare intuitivă, calendar interactiv de evenimente și galerii virtuale tematice pe site.

3. Serii editoriale accesibile de conținuturi video pe rețelele sociale despre expozițiile temporare, colecțiile permanente și evenimentele MNAR, cu focus inovator pe cercetare (fragmente din ședințele curatoriale), instalare (*making of* expoziții), restaurare

(din laboratoare, scurte portrete de restauratori la lucru, 2 minute) și depozite (piese alese din depozite, prezentate pe scurt, 3 minute).

4. UGC (*User Generated Content*) curat și clar: strategie coerentă de repostare a fotografiilor făcute de vizitatori, pe baza unui *guideline* de creditare și hashtag-uri de brand (#MNAR).

5. Conținut generat de utilizatori (#MyMNAR, #LaPalat etc.).

6. TikTok: Conținut educativ viral, challenge-uri creative ("POV: Belle Epoque.")

7. Pinterest: Panouri tematice inspirate de galerii și expoziții temporare.

8. Campanie națională, axată pe incluziune și accesibilitate, însoțită de campanii adecvate pentru muzeele-satelit.

2027:

9. Consolidarea prezenței internaționale prin campanii bilingve (RO/EN).

10. Podcast propriu, dedicat MNAR, expozițiilor, evenimentelor, personalului.

11. Colaborări cu artiști contemporani în promovarea pe rețelele sociale a expozițiilor și evenimentelo, în conceperea și realizarea produselor pentru museum shop.

12. Extinderea programului cu Prietenii MNAR, creștere numerică prin membership card, cu beneficii pentru membri.

13. Organizarea a minimum 5 evenimente de PR și conferințe internaționale de specialitate, promovate la nivel național și internațional.

2028:

14. Digitizarea progresivă a operelor expuse în galeriile permannete (în format hi-res), cu acces online gratuit.

15. Campanie de promovare prin produsele de la shop-ul muzeului, adecvate fiecărei expoziții temporare, prin colaborare cu designeri și artiști locali.

16. *MNAR Plus* - acces premium cu preview-uri exclusive și evenimente în afara programului normal pentru vizitatorii fideli și posesorii de membership card (oferirea de tururi în avanpremieră sau produse promoționale de la la museum shop-ul MNAR).

17. *MNAR Creator* – program de ateliere și conferințe cu artiști și curatori contemporani.

18. *MNAR în Europa* Campanie de vizibilitate, promovarea expozițiilor itinerante.

19. Creșterea cu 20% a urmăritorilor pe platformele sociale prin susținerea asigurată de voluntari, de Prietenii MNAR (boost plătit la postări) și de angajații muzeului.

20. Realizarea unui studiu de impact privind percepția publicului asupra muzeului, cu segementare pe MNAR și muzeele-satelit.

Strategia de comunicare și marketing pentru MNAR 2026–2028 are ca obiectiv fundamental transformarea instituției într-un brand cultural major, puternic, divers, vizibil, modern, competitiv, atractiv și incluziv.

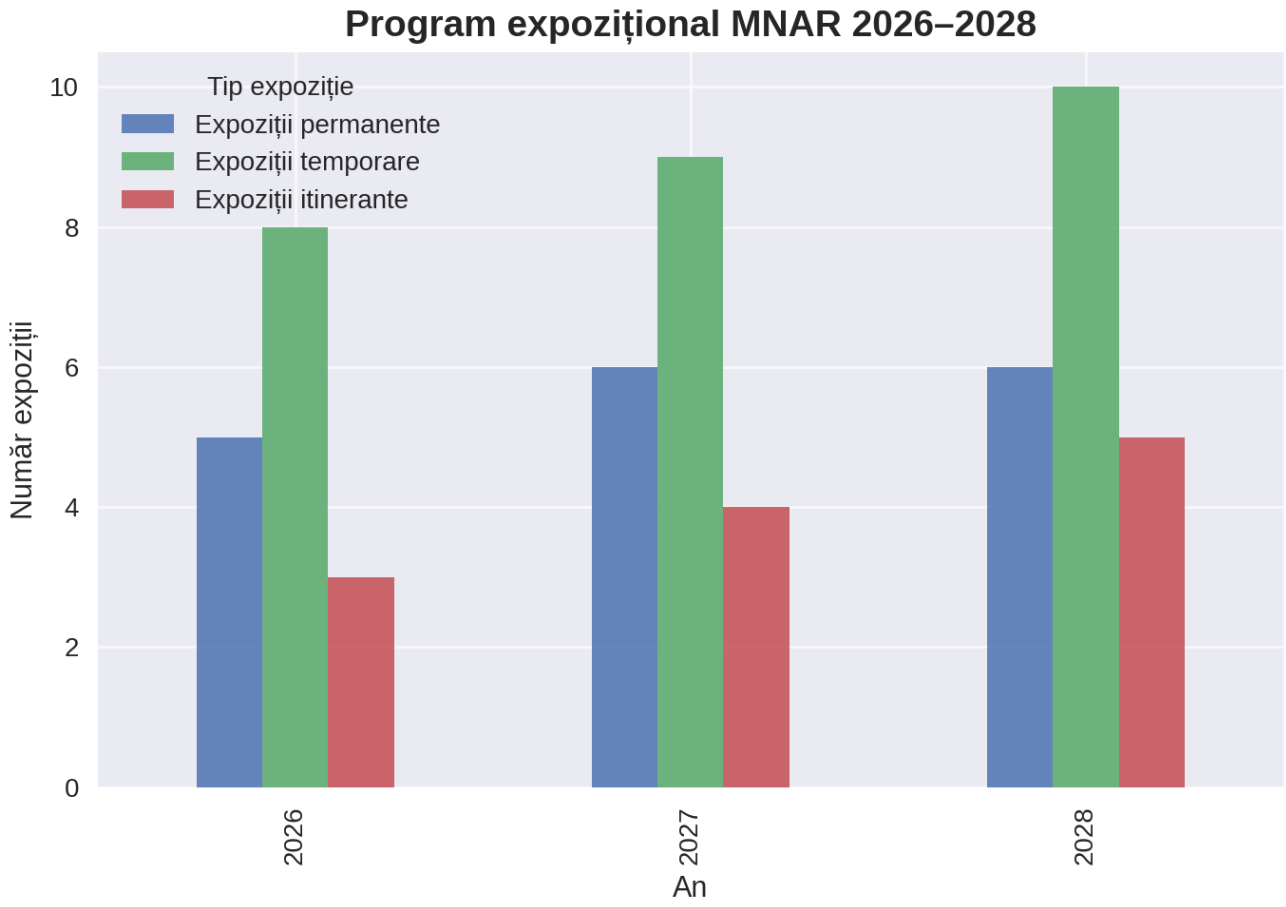
6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele-cheie în perioada de management : programul expozițional, de educație, de comunicare, de marketing, de extindere a patrimoniului și a infrastructurii, de recrutare și dezvoltare a resurselor umane de specialitate, programul Green Museum, programul de digitalizare.

Deoarece celelalte programe au mai fost prezentate mai sus, aici va fi prezentată structura și principiile programului expozițional 2026-2028 (detaliat în Anexă), care constituie nucleul activității muzeale. El reflectă responsabilitatea MNAR de a conserva, extinde și expune patrimoniul și rolul instituției de actor cultural activ, vizibil și performant, care generează dialog și atrage public diversificat.

6.1. Principiile programării expoziționale:

- **Redarea dinamicii actuale dintre tradiție și modernitate** – punerea în valoare a patrimoniului clasic, dar și deschiderea spre dialog cu arta contemporană, relevarea modernității tradiției naționale și totodată relevarea felului în care tradiția națională a marcat mereu traseul modernității românești.
- **Dimensiune educativă** – expozițiile vor include programe de mediere culturală, ghidaje tematice și resurse educaționale adecvate.
- **Incluziune** – expozițiile și evenimentele vor fi accesibile pentru toate categoriile sociale, cu adaptări pentru persoanele cu dizabilități.
- **Internaționalizare** – colaborări cu muzee europene și extraeuropene, pentru expoziții itinerante și schimburi de patrimoniu.
- **Diversificare și revizitare** – multiplicarea spațiilor de expunere, reconceperea colecțiilor permanente și diversificarea expozițiilor temporare și itinerante, pentru a atrage mereu și a fideliza publicul.



6.2. Tipuri de expoziții

1. **Expoziții permanente** – colecțiile de artă românească modernă și de artă europeană vor fi reconfigurate. În 2026 va fi restituit ansamblul istoric al Sălii Tronului. În 2027 va fi

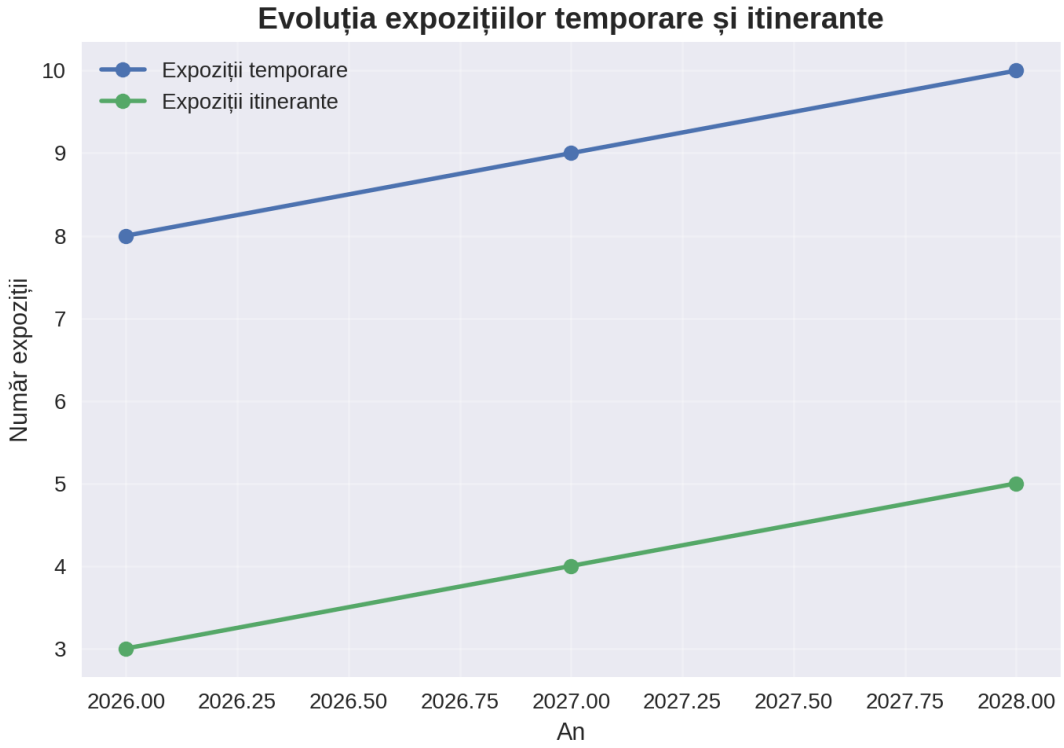
înființată în sediul central MNAR o nouă colecție permanentă, dedicată Istoriei Palatului Regal. Vor fi expuse fotografii, documente, filmări, obiecte, mărturii înregistrate, prezentări ale restaurării operelor de artă afectate atunci. În 2028 va fi deschis MAM Kalinderu.

2. **Expoziții temporare** – dedicate unor tematici istorice și actuale complexe, unor artiști, grupări sau tendințe - vor avea caracter inovator și interdisciplinar, realizate prin colaborări între secțiile MNAR și cooperare cu muzee din țară și din străinătate. O serie de expoziții temporare vor fi realizate în colaborare cu CNSAS și vor cartografia relația complicată dintre artă, politică și traumă în timpul regimului totalitarist comunist.

3. **Expoziții itinerante internaționale** – concepute în parteneriat cu instituții din Europa și din afara ei, pentru promovarea patrimoniului MNAR peste granițe, în cadrele diplomației culturale, ca factor coagulant al diasporei românești și formă de promovare a dezirabilității României ca destinație cu o calitate superioară a vieții, pentru turism, educație și afaceri. Cea mai importantă expoziție temporară de acest fel va fi cea din 2028, dedicată influenței artei moderne franceze asupra emergenței modernității în spațiul central și sud-est european, o expoziție care va implica 6 state din regiune (unde va fi itinerată), pe baza unui proiect avansat de MNAR, susținut de Franța și finanțat din fonduri europene, accesate de un consorțiu de muzee al cărui lider va fi MNAR.

6.3. Obiectivele programului expozițional :

- Minimum 8 expoziții temporare pe an, dintre care 2 expoziții-fanion (blockbuster), anual - una dedicată subiectelor artei românești iar alta subiectelor artei universale.
- Minimum 3 expoziții itinerante internaționale în perioada 2026–2028.
- Actualizarea, modernizarea și inaugurarea galeriilor și colecțiilor permanente noi, la MNAR și MAM Kalinderu.
- Crearea de expoziții tematice interdisciplinare (artă, istorie, societate), receptate inovator în spațiile de expunere, care vor primi dotări speciale pentru *slow looking*.



Analiză:

- Tendința este de diversificare și creștere progresivă a numărului colecțiilor permanente și a expozițiilor temporare și itinerante, conjugată cu extinderea, multiplicarea și creșterea complexității perceptive/educative a spațiilor de expunere. Realizarea expozițiilor va recurge la explorări ale patrimoniului propriu din depozite și la tot mai largi colaborări cu muzee din țară și din străinătate. La expozițiile enumerate, care constituie coloana vertebrală ideatică a programului curatorial al managerului se vor adăuga expozițiile temporare propuse de specialiștii MNAR, care vor diversifica și mai mult oferta MNAR.

- Colecțiile permanente deja existente ale MNAR vor fi reconfigurate, cu accent pe interactivitate și imersiune de tip dioramă istorică. Galeriile (Artă europeană, Artă românească veche și Artă românească modernă) vor avea inserturi de mobilier inovatoare, micro-lounge de relaxare-informare digitală pentru vizitatori, care vor crește confortul concomitent cu aria de acoperire informațională, contribuind terapeutic și educativ la perceperea exponatelor ca o experiență cognitivă și de wellness, după principul că o contemplare îndelungată, cu intenție și atenție din partea publicului, îmbogățește cunoașterea și vindecă stresul agitației cotidiene. MNAR va oferi astfel o experiență digitală complexă - *fast connecting,* combinată cu una intens participativă, estetică - *slow looking*. Lucrări de artă contemporană remarcabile vor fi inserate, punctual și cu caracter temporar, recurent, în diverse galerii MNAR, unde vor avea loc și intervenții coregrafice punctuale (spontane sau periodice), pentru a dinamiza și moderniza discursul curatorial clasic.

- Dimensiunea internațională devine prioritară, cu accent pe promovarea patrimoniului românesc în Europa (diplomație culturală, *soft power*) și pe atragerea unor opere majore de la muzee europene de marcă, pentru îmbogățirea conceptelor expoziționale MNAR.

7. Proiectele din cadrul programelor :

Proiectele din cadrul programului expozițional sunt detaliate în Programul Minimal și explicitate mai sus, în capitolul Programe propuse pentru întreaga perioadă de management. Mai jos urmează o listare a proiectelor din cadrul celorlalte programe majore, în perioada mandatului:

Proiectele de educație: *Școala din Palat*, pentru copiii din ciclul primar și gimnazial, *Colegiul adolescenților* (pentru liceeni) și *Colocvii de artă* (pentru studenți), în parteneriat cu Ministerul Educației (2026–2028), ghidaje tactile, tururi pentru nevăzători,. Se va proceda la relocarea spațiilor pentru activități educaționale în zone mult mai adecvate.

Proiecte de diversificare a ofertei MNAR: *Sculptura lunii* (în parcul MNAR), *Pași în muzeu* (coregrafie în galeriile MNAR), *Conferințe la Palat* (MNAR), *Chez Zambaccu* (dezbateri la Muzeul Zambaccian), serate muzical-artistice la MCA, serate *Divanul artelor* (Muzeul Pallady), concerte și programe de film în Auditorium, stagiune de teatru în Sala Oglinzilor.

Proiectele de comunicare și marketing apar în noua Strategie de branding și sub-branding MNAR (martie 2026), la care se adaugă studiile de piață și de vizitatori (2026-2027).

Proiectele de extindere și modernizare a infrastructurii vizează reconceperea galeriilor permanente de artă românească și europeană, renovarea și utilarea spațiilor de expunere temporară, conceperea și amenajarea galeriilor dedicate Istoriei Palatului Regal, renovarea, utilarea și configurarea curatorială a expunerii din imobilul Kalinderu, reparații și amenajări la MCA, Zambaccian și Pallady, la imobilele Ghiață și Drăgoescu.

Proiectul major de extindere a patrimoniului mobil vizează îndeosebi constituirea expoziției permanente de la MAM Kalinderu prin donații de opere și parteneriate public-privat.

Proiectul major de recrutare și dezvoltare a resurselor umane de specialitate vizează parteneriatul cu ambasadele și institutele culturale străine pentru oferirea unor burse de studiu pentru viitori experți, cu condiționarea unui contract ulterior pe minim 3 ani cu MNAR.

Proiectul major al programului de sustenabilitate este Green Museum, în care se încadrează modernizarea și eficientizarea instalațiilor de climatizare și iluminat, trecerea la sisteme LED și senzori de mișcare, cu reducerea consumului de elecrictiate cu 20% (în 2028). Tot din proiectul Green Museum face parte și instalarea pe clădirile anexe și pe acoperișul imobilului Kalinderu, odată cu renovarea, a unui sistem de panouri fotovoltaice, care va genera energie pentru imobil.

Proiectele din programul de digitalizare : digitizarea patrimoniului – trecerea a minimum 20% din colecții în format digital (2028), acces online la colecții – dezvoltarea unei platforme digitale MNAR, accesibilă gratuit, până în 2027, plasarea de informații prin coduri QR în galerii, tururi virtuale și, internet wireless gratuit pentru public, în spațiile de acces (2027), Digitalizarea procedurilor birocratice interne – documente cu semnături digitale (2028), consolidarea securității digitale – protecția datelor și a patrimoniului digitalizat împotriva atacurilor cibernetice.

8. Alte evenimente, activităţi specifice instituţiei, planificate pentru perioada de management.

Evenimentele culturale colaterale și complementare artelor vizuale vor avea o poziție importantă în planul managerial în perioada 2026-2028. Dacă în sediile de la Muzeul Colecțiilor, Muzeul Zambaccian și Muzeul Pallady se vor desfășura tipologii relativ unice, recurente și coerente de evenimente culturale conexe, îndeosebi din sfera muzicii, la Palatul Regal, sediul central MNAR -mai ales în Auditorium, în Sufrageria Regală și în Sala Oglinizilor-, se va desfășura o amplă serie de manifestări diverse, muzicale, spectacole de teatru, dans și modă, proiecții de filme, constituind veritabile stagiuni specializate, repere ferme și predictibile pentru consumatorul de cultură local și internațional. Aceste evenimente și stagiuni vor fi realizate prin parteneriate cu organizații, teatre și instituții de marcă (va fi stabilit în scurt timp un parteneriat cu Ateneul Român și unul cu Universitatea Națională de Muzică din București, unul pentru recitale de muzică de cameră iar altul pentru găzduirea unei serii de concerte dedicate compozițiilor de muzică clasică actuală), dar și cu Romanian Design Week (modă și design) și cu Romanian Creative Week (artă, manufactură, meserii creative) care vor transforma MNAR (în special spațiile din Palatul Regal), într-un hub de activități complementare, acel loc unic din București în care vor fi accesibile, uneori concomitent, manifestările culturale cele mai diverse, la cel mai înalt nivel calitativ. Pentru a face față din punct de vedere logistic și al facilităților acestor dezvoltări, extinderi și multiplicări ale acțiunilor, programelor și activităților MNAR vor fi reconfigurate, îmbunătățite și modernizate (pe baza unor sponsorizări și parteneriate public-privat) diverse servicii și funcționalități, de la renovarea și adaptarea grupurilor sanitare, care vor fi aduse la standardele actuale, internaționale (inclusiv în ceea ce privește toaletele destinate persoanelor cu dizabilități) la videoproiectorul de cinema din Auditorium sau echipamentele audio aflate în dotare.

MNAR va deveni o veritabilă piață culturală, prin organizarea periodică a unor târguri specializate de carte de artă (carte de artist, albume, carte bibliofilă) în parteneriat cu Bookfest și cu susținerea ARCUB.

Magaziul MNAR va fi un proiect în sine, care va cataliza și va dinamiza interesul și capacitățile creative ale designerilor români, cărora li se va oferi o platformă de prezentare/comercializare a creațiilor proprii, care vor fi realizate (pe baza unor competiții de proiecte) în spiritul noii imagini de brand MNAR. Magazinul MNAR nu va fi un colț trist al muzeului, ci va fi integrat în Cafeteria MNAR (operată prin parteneriat public-privat cu un operator prestigios de catering și restaurante), din aripa Kretzulescu a Palatului Regal, unde va fi modificată și adaptată o zonă de servicii inovatoare, în care produsele magazinului muzeului și serviciile de catering vor coexista și se vor împleti într-o experiență inovatoare de consum, relaxare și informare.

F) Previzionarea evoluţiei economico-financiare a instituţiei publice de cultură, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum şi a veniturilor instituţiei ce pot fi atrase din alte surse

Finanțarea MNAR provine în principal din subvențiile alocate de la bugetul de stat prin Ministerul Culturii. Cu toate acestea, un muzeu modern are nevoie de autonomie financiară crescută, de diversificarea surselor de venit și de eficientizarea cheltuielilor. În perioada 2026–2028, obiectivul este consolidarea unui model financiar sustenabil bazat pe:

- finanțare publică,
- atragerea de fonduri externe nerambursabile, pe proiecte,
- creșterea veniturilor proprii din activitatea de bază (expoziții, evenimente, educație),
- parteneriate public-privat, pentru susținerea și dezvoltarea programelor,
- dezvoltarea și diversificarea serviciilor auxiliare (cafeteria, evenimente culturale cu operatori externi în Auditorium, museum shop),
- eficientizarea cheltuielilor: cu energia electrică, prin strategia Green Museum (panouri solare), cu parcul de auto (redus la minimum, ca număr de vehicule și șoferi), prin serviciul de ticketing digital și tonomate de bilete (care vor înlocui o parte din casieri), prin inserarea mai multor voluntari instruiți în dispozitivul de supraveghere și prin transferarea pazei MNAR către Ministerul de Interne (Jandarmeria Română).

Structura bugetară MNAR (2025 – referință):

- Subvenții de la bugetul de stat: ~87%
- Venituri proprii: ~12% (bilete, shop, ghidaje, evenimente)
- Sponsorizări și donații: ~1%

Obiectiv pentru 2028: reducerea dependenței de subvenții la ≤60% și creșterea ponderii veniturilor proprii și din surse externe la ≥40%.

1. Proiectul de buget de venituri şi cheltuieli pe perioada managementului

Nr. crt.	Categorii	Anul 2026	Anul 2027	Anul 2028
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	**TOTAL VENITURI**, din care:	28.500.000	29.250.000	29.500.000
	1.a venituri proprii, din care	4.000.000	5.750.000	7.000.000
	1.a.1 venituri din activitatea de bază,	2.500.000	3.500.000	4.500.000
	1.a.2. surse atrase	1.000.000	1.500.000	1.500.000
	1.a.3. alte venituri proprii,	500.000	750.000	1.000.000
	1.b. subvenții / alocații,	24.000.000	23.000.000	22.000.000
	1.c. alte venituri	500.000	500.000	500.000
2.	**TOTAL CHELTUIELI**, din care:	28.500.000	29.250.000	29.500.000

	2.a Cheltuieli de personal, din care :	16.500.000	17.000.000	17.000.000
	2.a.1 Cheltuieli cu salariile,	13.500.000	14.000.000	14.000.000
	2.a.2 Alte cheltuieli de personal,	3.000.000	3.000.000	3.000.000
	2.b Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care :	12.000.000	12.250.000	12.250.000
	2.b.1 Cheltuieli pentru proiecte	5.000.000	5.000.000	5.000.000
	2.b.2 Cheltuieli cu colaboratorii,	500.000	500.000	500.000
	2.b.3 Cheltuieli cu reparații curente,	200.000	200.000	200.000
	2.b.4 Cheltuieli cu întreținerea,	5.000.000	5.000.000	5.000.000
	2.b.5 Alte cheltuieli cu bunuri si servicii,	1.000.000	1.250.000	1.500.000
	2.c Cheltuieli de capital	300.000	300.000	300.000

Surse externe de finanțare

- **Fonduri europene:**

Europa Creativă (proiecte de cooperare culturală, expoziții itinerante – vor fi accesate pentru seria de expoziții internaționale, mai ales pentru cele cu relevanță inter-regională și europeană).

Horizon Europe (cercetare în digital heritage – vor fi accesate pentru digitalizarea patrimoniului și pentru realizarea tururilor virtuale).

Fonduri structurale 2027–2034 (infrastructură culturală – vor fi accesate din 2027, pentru lucrările de modernizare a infrastructurii muzeale, îndeosebi la MNAR, MAM Kalinderu și Muzeul Pallady).

- **Granturi internaționale:**

EEA Grants (Norvegia, Islanda, Liechtenstein).

Getty Foundation (restaurare și educație muzeală).

Mellon Foundation (digitizare și acces deschis).

- **Sponsorizări private:**

Companii din sectorul bancar, energetic și IT interesate de vizibilitate culturală.

Plan pentru creșterea veniturilor proprii

1. **Creșterea numărului de vizitatori** (+20% până în 2028).

2. **Magazin MNAR** – diversificare produse (reproduceri artistice, albume, obiecte design).

3. **Cafeteria** – operată prin parteneriat public-privat.

4. **Programe culturale auxilare, evenimente private și corporate** – min. 15/an.

5. **Program de membership „Prietenii MNAR”** – abonamente și beneficii pentru ≥500 membri noi până în 2028.

6. **Tururi ghidate premium** – pachete personalizate pentru sponsori și clienșii acestora, pentru turiști locali și internaționali.

Riscuri financiare și măsuri de prevenire:

- **Scăderea subvențiilor publice** – diversificarea veniturilor externe.
- **Lipsa de sponsori** – crearea unui departament de fundraising.
- **Creșterea costurilor energetice** – implementarea programului „Green Museum”.
- **Întârzieri în derularea proiectelor europene**.

Planul financiar pentru 2026–2028 urmărește transformarea MNAR într-o instituție mai autonomă, mai eficientă și mai sustenabilă. Echilibrul între finanțarea publică și resursele atrase extern, dublat de modernizarea infrastructurii și creșterea veniturilor proprii va permite muzeului să-și atingă obiectivele fără a depinde exclusiv de bugetul de stat.

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. 600.000 la sediu;

2.2. 200.000 în afara sediului

4. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată:

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program -(lei)-
Primul an de management					
1.	**Cercetarea, conservarea, restaurarea patrimoniului mobil și imobil**	Programul urmărește să pună în evidență partea mai puțin vizibilă, dar care stă la baza activității muzeului, cea de cercetare, conservare și restaurare. Programul urmărește să pună în valoare, în aceeași măsură patrimoniul imobil deținut.	3	1. Depozite vizitabile; 2. Vizite ghidate în atelierele de restaurare 3. Restituire istorică a Sălii Tronului	70.000
2.	**Valorificarea patrimoniului mobil**	Program își propune să valorifice cercetarea și patrimoniul deținut prin	11	1. „El Greco: from Byzantine Icons to	3.900.000

		expoziții temporare în țară și în străinătate, la MNAR și MCA, în colaborare cu muzee din țară și din străinătate, cu colecții și colecționari.		International Expressionism" (în colaborare cu muzee din Spania, Italia, Ungaria și Germania) 2. „Muzeul Muzeelor: 100 capodopere din muzeele românești la MNAR" (în colaborare cu muzee din țară). 3.„Brâncuși: Origins of Infinity 4.„Romanian Avant-garde: Works and Networks, 1910-1960" În colaborare cu muzee din țară) 5. „La Blouse Roumaine in Art, 1800-2000" (în colaborare cu muzee din țară și din străinătate) 6. „*Prolog* la 10 ani după Paul Gherasim", la MNAR, 7. „Oameni la casa lor: Colecția BCR", în colaborare cu BCR, la MNAR, 8.„Reeducarea prin artă în temnițele comuniste", la MNAR, în colaborare cu CNSAS, 9. „Piese alese din Colecția Sorin Costina",	

				la Muzeul Colecțiilor de Artă, 10. „Colecția Livius Ciocârlie”, la Muzeul Colecțiilor de Artă, 11 „Colecția de hartă veche și artă nouă Emilian Radu”, la Muzeul Colecțiilor de Artă.	
3.	**Comunicare, educație și mediere culturală**	Programul își propune să atragă la muzeu un public divers și angajat, să construiască un dialog deschis și dinamic, prin activități dedicate diverselor categorii de public. Program de activități educative, de relaxare culturală și de comunicare a activităților de cercetare.	15	1.Pași în Muzeu 2.Sculptura lunii 3.Școala din Palat 4.Colegiul adolescenților 5.Colocvii de artă 6. Stagiune teatrala Sala Oglinzilor 7. Divanul artelor 8. Chez Zambaccu 9. Sesiunea națională comunicări artă veche 10. Conferințe la Palat 11. Serate muzicale MCA 12.Anuarul MNAR 13.Filme Auditorium 14. Concerte Auditorium 15 Strategie	180.000

				marketing, digital marketing 16. Branding și sub-branding MNAR	
Al doilea an de management					
1.	**Cercetarea, conservarea, restaurarea patrimoniului mobil și imobil**	Programul urmărește să pună în evidență partea mai puțin vizibilă, dar care stă la baza activității muzeului, cea de cercetare, conservare și restaurare. Programul urmărește să pună în valoare, în aceeași măsură patrimoniul imobil deținut.	2	1. Depozite vizitabile; 2. Vizite ghidate în atelierele de restaurare	60.000
2.	**Valorificarea patrimoniului mobil**	Program își propune să valorifice cercetarea și patrimoniul deținut prin expoziții temporare în țară și în străinătate, la MNAR și MCA, în colaborare cu muzee din țară și din străinătate, cu colecții și colecționari. Reconfigurare expoziții permanente.	8	1.„Lucas Cranach. Venere & Madone” (în colaborare cu muzee din Germania, Cehia și Austria), 2. „Romantismul Critic: Victor Man”, la MNAR. 3. „Colecția Regală de artă în arhivele Securității”, la MNAR (în colaborare cu CNSAS), 4. „Levant” (în colaborare cu Institutul Cultural Yunus Emre), la MNAR, 5. „Lut vechi, lut nou: de la olarii anonimi la minimalism”, la MNAR, 6. „Frumusețile patriei – figuri și	3.500.000

				port feminin românesc, 1600-2000”, la MNAR, 7. „O istorie a artei într-o colecție. Piese alese din Colecția Ovidiu Șandor”, la Muzeul Colecțiilor de Artă, 8. „Modernistul bine temperat: Colecția Marius Nicolescu”, la Muzeul Colecțiilor de Artă.	
3.	**Comunicare, educație și mediere culturală**	Programul își propune să atragă la muzeu un public divers și angajat, să construiască un dialog deschis și dinamic, prin activități dedicate diverselor categorii de public. Program de activități educative, de relaxare culturală și de comunicare a activităților de cercetare.	14	1.Pași în Muzeu 2.Sculptura lunii 3.Școala din Palat 4.Colegiul adolescenților 5.Colocvii de artă 6. Stagiune teatrala Sala Oglinzilor 7. Divanul artelor 8. Chez Zambaccu 9. Sesiunea națională comunicări artă veche 10. Conferințe la Palat 11. Serate muzicale MCA 12.Anuarul MNAR 13.Filme	200.000

				Auditorium 14. Concerte Auditorium	
Al treilea an de management					
1.	**Cercetarea, conservarea, restaurarea patrimoniului mobil și imobil**	Programul urmărește să pună în evidență partea mai puțin vizibilă, dar care stă la baza activității muzeului, cea de cercetare, conservare și restaurare. Programul urmărește să pună în valoare, în aceeași măsură patrimoniul imobil deținut.	2	1. Depozite vizitabile; 2. Vizite ghidate în atelierele de restaurare	70.000
2.	**Valorificarea patrimoniului mobil**	Program își propune să valorifice cercetarea și patrimoniul deținut prin expoziții temporare în țară și în străinătate, la MNAR și MCA, în colaborare cu muzee din țară și din străinătate, cu colecții și colecționari, reconfigurări colecții permanente	8	Expoziții- fanion: internațională – 1. „French Modernism and East-European Art at the Turn of the 20th Century” (ulterior itinerată în 5 țări europene), la MNAR și națională – 2. „Prima Expoziție Internațională a Revistei Contimporanul, 1924: un eseu anastatic”, la MAMKalinderu. 3. „Colecția Dr. Ioan și Nicolae Kalinderu: documente, fotografii, restituire digitală”, la MAMKalinderu, 4. „Expoziția	3.500.000

				Flacăra, 1948: Arta Compromisului”, la MNAR, 5. „Tapiserie la feminin: artiste și fibre, 1960-2020”, la MNAR, 6. „După 30 de ani. Dosar Rostopasca (1998-2001)”, la MNAR, 7. „Privire dinspre Cluj: Colecția Mircea Pinte”, la Muzeul Colecțiilor de Artă, 8. „Clasic Modern: Colecția Anca Vlad”, la Muzeul Colecțiilor de Artă.	
3.	**Comunicare, educație și mediere culturală**	Programul își propune să atragă la muzeu un public divers și angajat, să construiască un dialog deschis și dinamic, prin activități dedicate diverselor categorii de public. Program de activități educative, de relaxare culturală și de comunicare a activităților de cercetare.	14	1.Pași în Muzeu 2.Sculptura lunii 3.Școala din Palat 4.Colegiul adolescenților 5.Colocvii de artă 6. Stagiune teatrala Sala Oglinzilor 7. Divanul artelor 8. Chez Zambaccu 9. Sesiunea națională comunicări artă veche 10. Conferințe la Palat 11. Serate	200.000

				muzicale MCA 12.Anuarul MNAR 13.Filme Auditorium 14. Concerte Auditorium	