

PROIECT MANAGERIAL
PENTRU
MUZEUL NAȚIONAL AL BUCOVINEI
2023 – 2027

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

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

Regiunea Nord-Est are în componență șase județe, cu o populație de 3.705.145 locuitori, reprezentând 17,4% din populația totală a țării (cf. INS, 1 iulie 2013), fiind cea mai mare din România. Aceasta dispune de un bogat patrimoniu istoric, cultural și religios, fiind însă deficitară încă la capitolele infrastructură de transport, infrastructură medicală și dezvoltare economică. Dispune de 3991 de monumente istorice (640 în categoria valorică „A” și 3351 în „B”), 1972 de biblioteci, 10 cinematografe, cinci teatre dramatice și trei de animație, o instituție de operă și trei filarmonici, 3633 de locuri în săli de spectacole, 127 de muzee și colecții publice active (din 731 la nivel național), cu un procent de 3,9 unități muzeale/100.000 locuitori. În ceea ce privește percepția populației asupra existenței muzeelor și colecțiilor publice în localitatea de referință, Regiunea Nord-Est are un procent de 37%, ușor sub cel național, de 39%.

Muzeul Național al Bucovinei din Suceava este cel mai mare operator cultural din județul Suceava, însă aceleiași comunități, parțial și/sau secvențial, i se adresează: Centrul Cultural Bucovina, Biblioteca Bucovinei „I.G. Sbierea” Suceava, Muzeul „Samoil și Eugenia Ioneț” Rădăuți, Muzeul „Obiceiuri Populare Bucovinene” Gura Humorului (mutat, aflat în reamenajare), Muzeul “Arta Lemnului” Câmpulung Moldovenesc, Muzeul Vânătorii și Științelor Naturii Vatra Dornei, Secția etnografică Vatra Dornei, la care se adaugă o serie de muzee private – majoritatea cu specific etnografic. La acestea menționăm galeriile de artă, casele de cultură și o serie de cămine culturale care desfășoară activități culturale, unele remarcabile. O atenție specială trebuie acordată supermarketurilor și mall-urilor care mereu au preluat o serie de activități ale instituțiilor muzeale și, profitând de puterea financiară, duc încet-încet la scăderea interesului pentru instituțiile muzeale, chiar dacă actul cultural este discutabil. În județul Suceava se remarcă, de asemenea, o serie de ONG-uri care desfășoară activități culturale folosind diverse surse de finanțare, publice sau private.

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

1. **Punctele tari** în realizarea obiectivelor sunt:

- complexitatea structurii muzeale îngăduie o bună funcționare internă și generează o ofertă culturală generoasă;
- administrarea unor colecții valoroase, cu un număr mare de obiecte;
- diversitatea și complementaritatea domeniilor de activitate;
- calitatea profesională a angajaților;
- experiența instituției în organizarea activităților culturale;
- calitatea publicațiilor Muzeul Național al Bucovinei;
- credibilitatea de care se bucură în acest moment instituția la nivel național și internațional;
- colaborarea cu operatorii culturali locali, naționali și internaționali;
- restaurarea recentă a unor obiective ale instituției: Cetatea de Scaun a Sucevei, Muzeul de Istorie Suceava;
- gama diversificată a activităților culturale;
- buna colaborare cu autoritățile administrației publice locale;

- capacitatea instituției de a fi promotorul unor proiecte culturale la nivel regional, național și internațional;
- existența unei bune colaborări cu mass-media.

2. **Punctele slabe** în realizarea obiectivelor sunt:

- numărul insuficient de angajați;
- îmbătrânirea personalului și lipsa de interes pentru funcțiile scoase la concurs;
- slaba salarizare a personalului;
- inerția profesională a unor angajați;
- lipsa unor spații pentru depozitarea bunurilor culturale;
- inexistența unei strategii de dezvoltare culturală la nivelul județului;
- suprapunerea unor evenimente culturale organizate simultan cu alte instituții, datorată unor factori administrativi neprofesioniști;
- concurența cu unele entități private care dispun de bugete mari pentru captarea atenției potențialilor beneficiari și care, de mai mulți ani, au copiat numeroase activități ale muzeelor, pe care însă le-au promovat agresiv;
- ritmul relativ lent al restaurării patrimoniului;
- acoperirea deficitară cu bunuri culturale proprii a unor perioade istorice;
- insuficiența spațiilor de parcare în preajma muzeelor (istorie, științele naturii, etnografie);
- situarea într-o zonă apropiată de conflicte militare interstatale;
- legislația deficitară referitoare la materialele promoționale;
- legislația deficitară referitoare la sponsorizări.

3. **Oportunitățile** pentru realizarea obiectivelor sunt:

- unicitatea unor colecții la nivel național (preistorie, ev mediu, memoriale, etnografie);
- posibilitatea derulării unor proiecte transfrontaliere, fiind situați la granița cu Ucraina;
- creșterea consumului cultural și posibilitatea diversificării serviciilor muzeale și extramuzeale;
- existența unui potențial tot mai ridicat, uman și material, pentru atragerea de noi consumatori culturali;
- creșterea interesului public pentru interdisciplinaritate (corespunde ofertei culturale diverse tematic a muzeului);
- interesul manifestat pentru muzeu în afara granițelor României;
- creșterea interesului turistic pentru regiune;
- creșterea numărului de proiecte turistice cu destinație internațională;
- posibilitatea dezvoltării unor proiecte de largă anvergură;
- gestionarea unor spații nou restaurate și a unor expoziții permanente reorganizate;
- finanțarea de la buget.

4. **Amenințările** ce pot periclita realizarea obiectivelor muzeului sunt:

- instabilitatea economică, legislativă și politică;
- lipsa unor spații de depozitare pentru o parte a patrimoniului cultural (în special colecția de artă);
- dezvoltarea activităților culturale ale unor concurenți importanți financiar (mall-urile);
- concurența cu alte instituții de captare a interesului publicului (mass-media de toate tipurile, instituțiile de spectacole etc.);
- reducerea timpului disponibil pentru recreere în rândul persoanelor active („îmbătrânirea consumatorului”);
- nivelul scăzut economic și de interes cultural al unei importante părți a societății românești;
- efectele prelungite ale crizei economice care duc la tendința alocării unor sume tot mai mici pentru satisfacerea nevoilor culturale în favoarea bunurilor materiale;

- insuficienta flexibilitate și mobilizare a personalului la dinamica în creștere a instituției;
- fluctuațiile de personal;
- finanțarea slabă de la buget;
- birocrăția excesivă creată de legislație;
- lipsa vizitatorilor în condiții de restricții de mobilitate (ex. pandemie) care poate scădea considerabil veniturile proprii;
- atragerea altor surse de finanțare private în condiții de criză.

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

Muzeul Național al Bucovinei se bucură de o imagine bună, fiind considerată o instituție apropiată de nevoile cetățeanului. În același timp, grație evenimentelor așa-zis de masă desfășurate în sezonul turistic de vară, contribuie la dezvoltarea turismului zonei și a consumului local. Totuși, mai sunt persoane care încă nu și-au însușit noua denumire a instituției – Muzeul Național al Bucovinei – fapt care va trebui remediat în următoarea perioadă de management.

Acțiunile întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/activității de PR/de strategii media au constat din:

3.1. Acțiuni organizatorice:

- elaborarea manualului de vizibilitate a Muzeul Național al Bucovinei;
- modificarea platformei web a Muzeul Național al Bucovinei prin crearea unei interfețe noi, accesibile și ușor de utilizat;
- actualizarea permanentă a site-ului și a paginilor de facebook ale Muzeului Național al Bucovinei;
- încheierea anuală a unui număr de parteneriate cu instituții din mediul școlar și academic (2018-62; 2019-44; 2020-26; 2021-32; 1 ian.-30 aprilie 2022-29).

3.2. Acțiuni administrative:

- îmbunătățirea Sistemului de control managerial intern;
- identificarea anuală a riscurilor în Muzeul Național al Bucovinei și completarea „Registrului Riscurilor identificate și evaluate în Muzeul Național al Bucovinei”, inclusiv pe latura promovării.

3.3. Documentare în vederea promovării acțiunilor culturale ale muzeului:

- actualizarea permanentă a bazei de date a presei scrise și audio-vizualului;
- diseminarea permanentă a informațiilor prin intermediul comunicatelor și a conferințelor de presă, precum și în mediul on line;

3.4. Vernisări expoziționale, inaugurări și lansări eveniment de carte – toate manifestările au avut organizate activități de deschidere, gratuite pentru publicul participant.

3.5. Promovare:

- prezentarea tuturor evenimentelor muzeale în mijloacele mass-media;
- au fost comunicate unor agenții de turism principalele evenimente organizate;
- au fost trimise mape de informare/comunicate/afișe/pliante către centrul Național de Informare și Promovare Turistică Suceava;
- număr mare de apariții în presă (2018-567; 2019-560; 2020-429; 2021-542; 1 ian.-30 aprilie 2022-132);

- realizarea unor produse de brand: 2019 – *Ciocolata Muzeul Național al Bucovinei*; 2021 - *Afinata Muzeul Național al Bucovinei și Vișinata Muzeul Național al Bucovinei*;
- publicarea unor cataloage, în regie proprie sau tipărite, pentru o parte a expozițiilor;
- realizarea unor campanii de publicitate pentru evenimente culturale sau unități muzeale;
- prezentarea tuturor evenimentelor muzeale în mijloacele mass-media;
- realizarea unor campanii de informare în rețeaua turistică a județului Suceava bazată pe pliante ale ofertei muzeale;
- realizarea unor campanii de informare stradale și în unitățile de învățământ.

Pentru îmbunătățirea imaginii instituției credem că în următoarea perioadă se impun:

- menținerea vie a identității vizuale a Muzeul Național al Bucovinei, prin lansarea unor mesaje facile pentru publicul larg;
- creșterea numărului de campanii de promovare a proiectelor culturale (în mass-media, stradale, în unitățile de învățământ);
- informarea constantă a rețelei turistice a județului Suceava cu toate evenimentele instituției;
- crearea unei baze de date cu unități turistice importante din județele Botoșani, Iași și Neamț pentru promovarea constantă a evenimentelor așa-zis „de masă”;
- identificarea unui parteneriat media național care să fie constant în promovarea evenimentelor Muzeul Național al Bucovinei;
- creșterea numărului de parteneriate cu rețeaua de învățământ primar, gimnazial și liceal din județul Suceava;
- publicarea cataloagelor de colecție;
- continuarea strategiei de promovare pe toate mediile de socializare;
- continuarea prezenței Muzeul Național al Bucovinei în bazele turistice de date (TripAdvisor etc.).

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

În perioada 2018-2022 au fost realizate următoarele studii de piață:

- **în anul 2018** au fost realizate două studii și chestionare asupra consumatorilor:
 - Chestionar privind serviciile auxiliare ale Muzeului de Istorie Suceava;
 - Analiza de conținut a *Cărții de impresii* a Muzeului de Istorie Suceava;
 - Chestionare de opinie pentru proiectul educațional *Atelier de caligrafie – povestea scrierii și a instrumentelor de scris*;
 - Chestionare de opinie pentru proiectele educaționale *Ora de 10*;
 - Chestionare de opinie pentru proiectele educaționale *Cetăți, domni și domnițe – perioada medievală în miniatură*;
 - Chestionare de opinie pentru proiectele educaționale *Să desenăm patrimoniul*;
- **în anul 2019** au fost realizate 2 tipuri de chestionare referitoare la activitățile de educație muzeală ale Muzeul Național al Bucovinei, aplicate:
 - în cadrul proiectelor educaționale derulate pentru determinarea gradului de satisfacție a participanților;
 - pentru determinarea nevoilor și așteptărilor publicului participant la evenimentele muzeului și a celui potential participant.
- **în anul 2020** a fost realizat un „*Chestionar privind redeschiderea muzeelor*” – aplicat în mediul on-line. Studiul analitic inițiat a urmărit să stabilească poziția și însemnătatea instituției muzeale în viața cotidiană, dimensiunea impactului activităților muzeale, și în context pandemic.

Obiectivele au avut în vedere stabilirea impactului mesajelor transmise de muzeu din nevoia de adaptabilitate la moment și determinarea intențiilor de vizitare a muzeelor în context geo-medical special, cu trimitere directă la Muzeul Național al Bucovinei.

- în anul 2021 a fost realizat chestionarul *Muzeul Național al Bucovinei - în pandemie*, a avut drept scop general urmărirea și aflarea tendințele de consum ale publicului de muzeu, pentru perioada imediat următoare (sezonul estival 2021), sub amprenta contextului pandemic.

Pentru următoarea perioadă de management propunem ca principale studii:

- consumul muzeal anual – studiu necesar pentru cunoașterea trendului categoriilor de public muzeal, a măsurilor ce se impun pentru fidelizarea diverselor categorii de vârstă;
- forme de participare la activități culturale și recreative în spațiul public – studiu necesar pentru identificarea modalităților de atragere a diverselor categorii de public spre muzee și activități muzeale;
- preferințe de consum muzeal în județul Suceava – studiu necesar pentru îmbunătățirea serviciilor muzeale și adecvarea ofertei muzeale;
- studii privind eficacitatea diverselor activități culturale – necesare punctual pentru îmbunătățirea serviciilor muzeale;
- profilul anual al beneficiarului de muzeu;
- forme de informare ale publicului sucevean.

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

Județul Suceava avea la 1 iulie 2021¹ un număr total de 763.762.677 locuitori, din care 334.635 în mediul urban și 429.127 în mediul rural. Dintre aceștia, 133.879 se încadrau în grupa de vârstă de 0-14 ani, 477.552 în 15-59 ani și 152.331, peste 60 de ani.

În acest moment beneficiarii Muzeul Național al Bucovinei sunt: tinerii (cu categoriile de vârstă: 6-10 ani, 11-14 ani, 15-18 ani, 19-24 ani), adulții (25-40 ani, 45-59 ani) și pensionarii (peste 60 ani). Cu excepția categoriilor cuprinse în intervalul 6-10 ani, toți aceștia condiționează vizitarea muzeelor și/sau participarea la diversele manifestări de: costul biletului de intrare, relevanța acțiunii culturale, perioada de desfășurare a acțiunii culturale, gradul de satisfacție și mediatizarea evenimentului.

La nivel național, conform datelor Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală, publicul vizitator de muzee este în special unul educat², aflat între 18-29 de ani, predominant bărbați, din mediul urban. În ceea ce privește ocuparea timpului se constată că în general predomină, atât în mediul urban, cât și în cel rural: urmărirea programelor TV, mersul în parcuri și la biserică, preferințele pentru muzica populară și etno, numărul redus de cărți, situație generată și de efectele crizei economice care a schimbat comportamentul economic.

Muzeul Național al Bucovinei a avut un public în creștere, datorită:

- evenimentelor încadrabile la tipul "cultură de masă", bine mediatizate (*Festivalul de Artă Medievală "Ștefan cel Mare", Lume, lume..., hai la târg!, Bucovina Rock Castle* etc.);
- restaurării unor obiective și deschiderii unor noi expoziții permanente.

Încadrându-ne în dinamica globală, non-participarea la manifestările propuse de muzeu se datorează aceluiași motive care se întâlnesc la nivel național: non-vizitatorul de muzee și expoziții

¹ Conform Direcția Județeană de Statistică Suceava, <https://suceava.INSSE.ro/wp-content/uploads/2022/09/21-Populatia-dupa-domiciliu-pe-grupe-de-varsta-la-1-iulie.pdf> (accesat în 03.10.2022).

² *Barometrul de consum cultural 2019. Experiența și practicile culturale de timp liber*, București, Ed. Universul Academic și Editura Universitară, 2020, p. 18, cu tab. 2, p.27-28.

nu este atras de activitățile culturale de tip elitist, nefrecventând nici alte instituții culturale; locuiește într-un oraș mic, deci una din explicațiile non-frecventării culturii înalte este nivelul scăzut al infrastructurii culturale; lipsa infrastructurii poate sta și la baza neacordării de bani pentru activitățile culturale. În schimb, acesta utilizează în mod frecvent internetul, de obicei mai mult de o oră pe zi. Pe lângă utilizarea internetului, în timpul liber acest segment al respondenților ascultă muzică. Este absolventul unor studii medii (gimnaziu sau școala profesională) și chiar superioare (care însă nu-i acordă statutul și veniturile studiilor). Pe de altă parte, non-participarea la activități culturale de tip elitist poate fi explicată prin însăși natura acestora – activitățile culturale de tip elitist sunt îndreptate spre un public relativ restrâns, cu un nivel de educație și venit mediu și mare.

Vizitatorii Muzeului Național al Bucovinei sunt:

- copiii preșcolari și școlari, care vin însoțiți, fie de părinți, fie de cadre didactice;
- adulții și seniorii;
- turiștii străini care sunt atrași de oferta bogată a magazinului muzeului;
- apropiați ai muzeului – artiști, etnologi, istorici, profesori, cinești, personalități politice etc.;
- familiile care vin să viziteze oferta de evenimente organizate cu ocazia Noptii Europene a Muzeelor sau să viziteze târgurile;
- specialiști români și străini (cercetători în domeniile specifice de activitate);
- personal muzeal în formare;
- studenți la facultăți de profil interesați de practica la MNB;
- voluntari în domeniul cultural.

Ca atare, pentru creșterea numărului de beneficiari, în perioada 2018-2022 vizăm:

- pe termen scurt: atragerea către activități elitiste a consumatorilor din mediul urban cu potențial ridicat pentru evenimentele așa-zis „de masă” și a unei mici părți a non-consumatorilor din mediul rural, cu un ușor potențial pentru evenimentele așa-zis „de masă”, sens în care vizăm organizarea a încă două evenimente în sezonul cald: unul muzical – *Divine sound* și unul teatral – *Teatru la Cetate*.
- pe termen lung: atragerea unei părți a non-consumatorilor din mediul rural, cu un ușor potențial pentru evenimentele așa-zis „de masă”, precum și a celor din mediile urban și rural, fără potențial identificat.

6. Profilul beneficiarului actual

Publicul larg este alcătuit în general din două grupuri distincte: vizitatorii de muzeu și non-vizitatorii. Ca atare, profilul beneficiarului actual al activității muzeale trebuie construit pe două direcții – păstrarea și creșterea numerică a categoriei vizitatorilor și atragerea non-vizitatorilor. Pentru aceasta este importantă înțelegerea naturii, motivației și așteptărilor fiecărui grup, avându-se în vedere creșterea nivelului de culturalizare socială și a gradului de informare.

Județul Suceava are, la fel ca întreaga țară, patru mai tipuri de beneficiari:

- consumatorii urbani cu potențial ridicat pentru activități diversificate (circa 15%);
- consumatori urbani cu potențial ridicat pentru evenimentele așa-zis „de masă” (circa 31%);
- non-consumatori din mediul urban, fără potențial identificat (10%);
- non-consumatorii din mediul rural, cu un ușor potențial pentru evenimentele așa-zis „de masă” (circa 27%);
- non-consumatorii din mediul rural, fără potențial identificat (circa 17%).

Încadrându-ne în dinamica globală, non-participarea la manifestările propuse de muzeu se datorează aceluiași motive care se întâlnesc la nivel național: non-vizitatorul de muzeu și expoziții

nu este atras de activitățile culturale de tip elitist, nefrecventând nici alte instituții culturale; locuiește într-un oraș mic, deci una din explicațiile non-frecventării culturii înalte este nivelul scăzut al infrastructurii culturale; lipsa infrastructurii poate sta și la baza neacordării de bani pentru activitățile culturale. În schimb, acesta utilizează în mod frecvent internetul, de obicei mai mult de o oră pe zi, și programele de televiziune; pe lângă acestea, în timpul liber acest segment al respondenților ascultă muzică. Este absolventul unor studii medii (gimnaziu sau școala profesională) și chiar superioare (care însă nu-i acordă statutul și veniturile studiilor). Pe de altă parte, non-participarea la activități culturale de tip elitist poate fi explicată prin însăși natura acestora – activitățile culturale de tip elitist sunt îndreptate spre un public relativ restrâns, cu un nivel de educație și venit mediu și mare.

Profilul vizitatorului este distribuit astfel:

- în funcție de vârstă: 10-19 ani – 45,86%; 20-29 ani – 8,41%; 30-39 ani – 16,27%; peste 50 de ani – 11,86%;
- în funcție de studii: generale – 35,31%; medii – 19,17%; postliceale – 4,41%; universitare – 28,68%; postuniversitare – 6,20%;
- în funcție de sex: feminin – 62,06%; masculin – 36%.

Vizitatorul MNB, raportat la categoria de vârstă, preferă următoarele modalități de organizare pentru vizitarea muzeelor:

- Categoria 10-19 ani: 49,54% dintre respondenți vizitează muzeul în grup organizat, 27,02% vizitează împreună cu familia și 18,61% vizitează împreună cu prietenii. Categoria 10-19 ani (elevi, studenți) reprezintă, de asemenea, categoria cea mai des prezentă la vizitarea obiectivelor și la evenimentele Muzeul Național al Bucovinei.
- Categoria 20-29 ani: 45,90% dintre cei chestionați aleg ca modalitate de organizare vizita împreună cu prietenii sau grup organizat, urmat îndeaproape de un procent de 34,42% care vizitează împreună cu familia.
- Categoria 30-39 ani: este categoria care în procent de 55,08% vizitează muzeele și participă la evenimentele culturale cu familia, 44,91% dintre ei vin împreună cu prietenii și 26,27% în grup organizat.
- Categoria 40-49 ani: ca și grupa anterioară de vârstă aceștia vizitează muzeele și participă la evenimentele culturale împreună cu familia – 58,26%, 40,15% vin cu prietenii și 35,43% în grup organizat.
- Categoria 50 ani și peste: reprezintă grupele de vârstă care optează pentru vizitarea muzeelor și participarea la evenimente împreună cu familia – 59,30% și într-un procent de 38,37% individual sau cu prietenii.

Categoriile de public cu vârste cuprinse între 10 și 30 de ani sunt cele care vizitează muzeele și participă la evenimente cu preponderență în grup organizat. Categoriile de public cu vârste de la 30 de ani în sus vizitează muzeele și participă la evenimentele acestora împreună cu familia în procent de peste 50%, cu prietenii și individual în procent de aproximativ 40%.

Vizitatorul de muzeu, raportat la categoriile de studii, preferă următoarele modalități de organizare pentru vizitarea muzeelor:

- Studii generale: 41,56% dintre respondenți vizitează muzeul în grup organizat, 31,15% vizitează împreună cu familia.
- Studii medii: 49,64% dintre cei chestionați aleg ca modalitate de vizitare grupul organizat, urmat îndeaproape de un procent de 35,97% care vizitează împreună cu prietenii.
- Studii postliceale: este categoria care în procent de 78,12% vizitează muzeele și participă la evenimentele culturale cu familia; 40,62% dintre ei vin împreună cu prietenii și 21,87%

în grup organizat.

- Studii universitare: această categorie vizitează muzeele și participă la evenimentele culturale împreună cu familia – 60% și în procente egale, respectiv 48,88% vin individual sau însoțiți de prieteni.
- Studii postuniversitare: această categorie preferă vizitarea muzeelor și participarea la evenimente împreună cu familia în procent de 52,42%, într-un procent de 41,74% cu prietenii urmat îndeaproape de preferința de vizitare în grup organizat în procent de 39,80%.

Pentru primele două categorii de studii - generale și medii – observăm că modalitatea de organizare preferată pentru vizitarea muzeelor este cea de grup organizat.

Pentru celelalte trei categorii de studii – postliceale, universitare și postuniversitare – modalitatea preferată de vizitare a muzeelor și participare la evenimentele acestuia este cea împreună cu familia.

Raportat la grupele de vârstă, modalitățile de informare despre muzeu, colecțiile și evenimentele acestuia sunt reprezentate astfel:

- Categoria 10-19 ani: în procent de 51,98% are informații despre muzeu și activitățile sale din alte surse de informare decât materialele publicitare în procent de 18,04%, mediul online – 14,37% sau tv/radio în procent de 16,20%.
- Categoria 20-29 ani: în procent de 49,18% are informația din alte surse, 34,62% din materialele publicitare urmate de sursele tv/radio – 24,59% și presa scrisă – 19,67%.
- Categoria 30-39 ani: este categoria care în procent de 57,62% are informația din alte surse, urmată la procentaje aproximativ egale de materialele publicitare – 27,11%, presa scrisă – 23,72% și mediul online – 29,66%.
- Categoria 40-49 ani: ca și grupa anterioară de vârstă se informează majoritar din alte surse, materialele publicitare și presa scrisă în procente egale de 35,43% fiind următoarele modalități de informare și canalele tv/radio cu un procent de 29,92%.
- Categoria 50 ani și peste: este grupa care pe lângă alte medii de informare preferă preponderent presa scrisă – 43,02%, canalele tv/radio – 26,74% și materialele publicitare – 22,09%

Clasamentul general pentru 11 sub-răspunsuri ale itemului „Când vizitați un obiectiv cultural sunteți interesat de:” se prezintă astfel:

1. Expoziții permanente – 77,11%
2. Expoziții temporare – 63,04%
3. Evenimente culturale organizate – 61,02%
4. Magazinul de prezentare al muzeului – 46,44%
5. Spațiu de informare 40,94%
6. Ghidaj specializat – 40,08%
7. Prezentări multimedia – 32,71%
8. Loc de parcare – 24,22%
9. Explicații în limbi de circulație internațională – 16,16%
10. Audioghiduri – 13,47%
11. Facilități pentru persoanele cu dizabilități – 8,11%

Pentru atragerea non-vizitatorilor, Muzeul Național al Bucovinei organizează sau găzduiește, după caz, evenimente precum concerte, recepții, lansări de carte, simpozioane etc, oferind ocazia ne-vizitatorului să devină vizitator ocazional. În peste 50% din cazuri, persoanele care au vizitat muzeul în scopul participării la un eveniment independent, au revenit. În lunile iulie-

august se observă o creștere semnificativă a numărului de români care lucrează în străinătate, veniți să-și petreacă concediul în România. Dacă în perioada 2018-2019 numărul de turiști străini în sezonul de vară era ridicat (peste 10%, preponderent din Italia, Anglia, Germania, Spania, Portugalia, Austria), odată cu 2020 acesta a scăzut până aproape de zero.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor și a proiectelor instituției

Programul minimal, bazat pe strategia culturală asumată, a ținut cont de trei elemente esențiale: muzeul ca întreprindere, colecțiile și publicul.

2018

Au fost realizate un număr de 84 de manifestări din cele 89 aprobate. La acestea se adaugă 93 de acțiuni culturale realizate suplimentar (proiecte educaționale, expoziții, manifestări extramuzeale). Programul minimal s-a pliat pe disponibilitățile de spațiu și personal, numărul total al beneficiarilor fiind mai mare cu 129.437 persoane decât cel prognozat³.

Astfel, în ce privește primul element, restaurarea și reorganizarea unor spații, sunt importante în economia expozițională și de relații cu beneficiarii culturali. În acest sens: a fost lansat sistemul VR „Suceava la 1900”, la Muzeului de Istorie Suceava, au fost finalizate lucrările de reparații capitale la Casa memorială „Eusebiu Camilar” Udești, au fost aduse îmbunătățiri la expoziția permanentă a Muzeului Satului Bucovinean. Numărul total de vizitatori a crescut față de previziunea noastră. În ceea ce privește Muzeul Satului Bucovinean, pentru deschiderea la vizitare a celei de-a doua suprafețe sunt necesare a fi realizate: aleile de acces către obiective, iluminatul la obiective, sistemele de alarmă, antiincendiu și antiefracție și amenajarea expozițională a obiectivelor din zona a doua. Pentru publicul larg, în cadrul proiectului „Centenarul Marii Uniri”, au fost realizate două busturi din bronz ale omului politic Iancu Flondor, unul amplasat la Suceava și celălalt la Alba Iulia.

Referitor la *personalul Muzeului Național al Bucovinei*, raportat la insuficiența numerică și actuala legislație, precizăm:

- s-au angajat un număr de 6 de salariați;
- vizitarea a fost limitată în sezonul rece la Muzeul Satului Bucovinean și la Muzeul Memorial "Ciprian Porumbescu" Stupca;
- s-au făcut angajări la Cetatea de Scaun a Sucevei, Muzeul Satului Bucovinean, Muzeul de Istorie Suceava, precum și la serviciul Administrativ-Pază;
- împovărarea unei părți a personalului cu sarcini suplimentare nu a putut fi evitată nici în 2018.

În continuare, strategia managerială va trebui să țină cont, pe de o parte de folosirea oportunităților legale privind angajarea de personal și, pe de altă parte, de posibilitatea perfecționării personalului existent și/sau nou angajat.

Patrimoniul cultural al Muzeului Național al Bucovinei, cuprindea, la 31 decembrie 2018, 386.942 piese, distribuit pe 19 colecții. Valoarea culturală, istorică și documentară a colecțiilor impune continuarea evidenței și clasării patrimoniului pentru clasificarea muzeului, pe de o parte, și informatizarea, pe de alta.

În privința Serviciului Conservare, în 2018 se remarcă:

- conservarea a 67.298 piese din patrimoniul cultural mobil;
- conservare patrimoniu cultural imobil: obiective din Muzeul Satului Bucovinean, Casa

³ Numărul de vizitatori prognozat era: 230.000 cu plată și 30.000 fără plată.

Memorială *Ciprian Porumbescu* și Casa Memorială *Nicolae Labiș*;

-monitorizarea valorilor parametrilor de cripto-micro-topoclimat și interpretarea datelor – 234 diagrame lunare;

-intervenții asupra microclimatului cu aparatura din dotare.

În privința *cercetării*, două au fost direcțiile principale: cercetarea patrimoniului propriu și cercetările de teren și arhive (arheologie, istorie, etnografie). Dacă în primul caz, rezultatele s-au concretizat în expoziții temporare, îmbunătățiri aduse expozițiilor permanente, comunicări la sesiuni științifice, studii, articole și volume. În privința evidenței patrimoniului, în 2018 au fost efectuate 223 de dosare de clasare și 903 fișe analitice de evidență a patrimoniului.

Referitor la *achizițiile muzeale*, în 2018 au fost achiziționate piese/obiective pentru Muzeul de Istorie. Colecțiile au crescut datorită donațiilor rezultate în urma organizării *Taberei de pictură de la Cacica*.

Restaurarea patrimoniului este una dintre componentele importante în activitatea Muzeul Național al Bucovinei; în 28 noiembrie 2018 a fost deschis Laboratorul Zonal de Restaurare, atelierele acestuia grevând până spre sfârșitul anului Laboratorul de conservare-restaurare etnografie. Discutând de activitatea de restaurare, două au fost direcțiile:

a) restaurarea patrimoniului propriu, cu precădere a celui care va fi etalat în noua expoziție a Muzeului de Istorie Suceava;

b) restaurarea pentru terți, în baza unor contracte de prestări servicii, ca sursă de autofinanțare.

Au fost conservate 5.222 piese și patru obiective (din Muzeul Satului Bucovinean), au fost restaurate 66 piese, au fost efectuate 74 de buletine de analiză, au fost realizate 27 de rapoarte de monitorizare și o notă de constatare.

Cea de-a patra componentă a misiunii Muzeul Național al Bucovinei se referă la *punerea în valoare a patrimoniului muzeal*. Pentru 2016 aceasta se constată prin:

- creșterea numărului de proiecte și acțiuni educative cu desfășurare în Muzeul Satului Bucovinean, Muzeul de Istorie Suceava, Cetatea de Scaun a Sucevei și Muzeul de Științele Naturii, față de programul minimal aprobat;

- acordarea unei atenții crescute publicului rural și urban, în vederea fidelizării lui, prin organizarea unor expoziții temporare tematice în parteneriat cu școlile și/sau operatorii culturali din comune; beneficiarii acestor expoziții au fost fără plată, necuantificați;

- diversificarea serviciilor culturale (serii muzeale, conferințe publice, recitaluri muzicale, reprezentații teatrale, expoziții organizate în spații școlare etc.);

- organizarea de manifestări culturale în Regiunea Cernăuți pentru atragerea interesului publicului de etnie română, în special, și a celui de etnie ucraineană, în general.

Informarea publicului a fost una dintre prioritățile Muzeul Național al Bucovinei 2018. În acest sens, amintim:

- realizarea unor materiale publicitare stradale (banner-e, mash-uri, afișe), comunicate de presă, traducerea site-ului în limba engleză (doar informația de bază și proiectele culturale ce se desfășoară în sezonul turistic de vară), realizarea unor materiale de promovare gratuite pentru publicul larg – flyere, cataloage, broșuri etc.;

- în legătură cu vizibilitatea, au fost vizate trei direcții:

- vizibilitatea județeană – informarea cetățenilor prin mass-media județeană, afișaj stradal, campanii de publicitate;

- vizibilitatea regională – informarea în mass-media și trei campanii de presă pentru evenimentele: *Lume, lume... hai la târg!*, *Festivalul de artă medievală „Ștefan cel Mare”* și

expoziția „Artă și ceremonial la mesele regale”.

- internațională: a fost organizat *Simpozionul Internațional From Symbol to Signs* și a fost co-editată, în parteneriat cu Academia Română-Institutul de Arheologie Iași, revista *Arheologia Moldovei*; în privința evenimentelor, menționăm: *Festivalul literar „Lectora”*, expozițiile „Oul – de la cult la artă” și „Oliver Mark, Mănăstirile trăiesc”.

Programul *Publicațiile Muzeul Național al Bucovinei* s-a axat în 2018 pe două direcții principale:

- editarea de reviste: *Suceava. Anuarul Muzeul Național al Bucovinei* (aflată în format pdf) și *Arheologia Moldovei* (în parteneriat cu Academia Română – Institutul de Arheologie Iași);
- continuarea planului editorial existent cu lucrări relevante pentru știința românească și internațională, aparținând unor autori din instituție și din afara acesteia, menționate mai sus.

Activitățile conexe pentru public au vizat, alături de diferite manifestări culturale realizate pentru/ sau cu ONG-uri, Casa Corpului Didactic „George Tofan”, unități de învățământ, serbări școlare, activități ale grădinițelor și școlilor etc. S-a încercat ca, prin deschiderea de care Muzeul Național al Bucovinei a dat dovadă, această instituție să devină una a comunității, să fie distinctă în peisajul cultural și social regional, să-i fie conștientizată valoarea și să fie a fiecărui beneficiar.

2019

Au fost realizate un număr de 139 de manifestări aprobate în programul minimal. La acestea se adaugă 43 de acțiuni culturale realizate suplimentar (proiecte educaționale, expoziții, manifestări extramuzeale). Programul minimal s-a pliat pe disponibilitățile de spațiu și personal, numărul total al beneficiarilor fiind mai mare cu 113.883 persoane decât cel prognozat⁴.

Astfel, în ce privește primul element, restaurarea și reorganizarea unor spații, sunt importante în economia expozițională și de relații cu beneficiarii culturali. În acest sens: a fost realizat sistemul panoramic „Printre dinozauri” la Muzeul de Științele Naturii, au fost finalizate lucrările de reparații capitale la Casa memorială „Eusebiu Camilar” Udești, au fost aduse îmbunătățiri la expoziția permanentă a Muzeului Satului Bucovinean. Numărul total de vizitatori a crescut față de previziunea noastră. În ceea ce privește Muzeul Satului Bucovinean, pentru deschiderea la vizitare a celei de-a doua suprafețe sunt necesare a fi realizate: aleile de acces către obiective, iluminatul la obiective, sistemele de alarmă, antiincendiu și antiefracție și amenajarea expozițională a obiectivelor din zona a doua. Pentru publicul larg a fost realizat un bust pentru arhitectul Karl A. Romstorfer care urmează să fie amplasat în zona centrală.

Referitor la *personalul Muzeul Național al Bucovinei*, raportat la insuficiența numerică și actuala legislație, precizăm:

- s-au angajat un număr de 13 de salariați;
- vizitarea a fost limitată în sezonul rece la Muzeul Satului Bucovinean și la Muzeul Memorial "Ciprian Porumbescu" Stupca;
- s-au făcut angajări la Cetatea de Scaun a Sucevei, Muzeul Satului Bucovinean, Muzeul de Istorie Suceava, precum și la serviciul Administrativ-Pază;
- împovărarea unei părți a personalului cu sarcini suplimentare nu a putut fi evitată nici în 2019.

În continuare, strategia managerială va trebui să țină cont, pe de o parte de folosirea oportunităților legale privind angajarea de personal și, pe de altă parte, de posibilitatea perfecționării personalului existent și/sau nou angajat.

⁴ Numărul de vizitatori prognozat era: 240.000 cu plată și 30.000 fără plată.

Patrimoniul cultural al Muzeul Național al Bucovinei, cuprindea, la 31 decembrie 2019, 387.522 piese, distribuit pe 19 colecții. Valoarea culturală, istorică și documentară a colecțiilor impune continuarea evidenței și clasării patrimoniului pentru clasificarea muzeului, pe de o parte, și informatizarea, pe de alta.

În privința Serviciului Conservare, în 2019 se remarcă:

- conservarea a 66.549 piese din patrimoniul cultural mobil;
- conservare patrimoniu cultural imobil: obiective din Muzeul Satului Bucovinean, Casa Memorială *Ciprian Porumbescu* și Casa Memorială *Nicolae Labiș*;
- monitorizarea valorilor parametrilor de cripto-micro-topoclimat și interpretarea datelor – 234 diagrame lunare;
- intervenții asupra microclimatului cu aparatura din dotare.

În privința *cercetării*, două au fost direcțiile principale: cercetarea patrimoniului propriu și cercetările de teren și arhive (arheologie, istorie, etnografie). Dacă în primul caz, rezultatele s-au concretizat în expoziții temporare, îmbunătățiri aduse expozițiilor permanente, comunicări la sesiuni științifice, studii, articole și volume. Demn de menționat este proiectul *Enciclopedia Complexului Cultural Precucuteni-Cucuteni – Tripolie*, cea mai importantă realizare de acest fel din Europa, care în 2019 nu a beneficiat de continuare, din lipsa timpului. În privința evidenței patrimoniului, în 2019 au fost efectuate 135 de dosare de clasare și 1055 fișe analitice de evidență a patrimoniului.

Referitor la *achizițiile muzeale*, în 2019 au fost achiziționate piese/obiective pentru Muzeul de Istorie. Colecțiile au crescut datorită donațiilor rezultate în urma organizării *Taberei de pictură de la Vama*.

Restaurarea patrimoniului este una dintre componentele importante în activitatea Muzeul Național al Bucovinei. Discutând de activitatea de restaurare, două au fost direcțiile:

- a) restaurarea patrimoniului propriu, cu precădere a celui care va fi etalat în noua expoziție a Muzeului de Istorie Suceava;
- b) restaurarea pentru terți, în baza unor contracte de prestări servicii, ca sursă de autofinanțare.

Au fost conservate 3.216 piese și trei obiective (din Muzeul Satului Bucovinean), au fost restaurate 36 piese, au fost efectuate 52 de buletine de analiză, au fost realizate 20 de rapoarte de monitorizare și 5 note de constatare.

Cea de-a patra componentă a misiunii Muzeul Național al Bucovinei se referă la *punerea în valoare a patrimoniului muzeal*. Pentru 2019 aceasta se constată prin:

- creșterea numărului de proiecte și acțiuni educative cu desfășurare în Muzeul Satului Bucovinean, Muzeul de Istorie Suceava, Cetatea de Scaun a Sucevei și Muzeul de Științele Naturii, față de programul minimal aprobat;
- acordarea unei atenții crescute publicului rural și urban, în vederea fidelizării lui, prin organizarea unor expoziții temporare tematice în parteneriat cu școlile și/sau operatorii culturali din comune; beneficiarii acestor expoziții au fost fără plată, necuantificați;
- diversificarea serviciilor culturale (seri muzeale, conferințe publice, recitaluri muzicale, reprezentații teatrale, expoziții organizate în spații școlare etc.);
- organizarea de manifestări culturale în Regiunea Cernăuți pentru atragerea interesului publicului de etnie română, în special, și a celui de etnie ucraineană, în general.

Informarea publicului a fost una dintre prioritățile Muzeul Național al Bucovinei 2019. În acest sens, amintim:

- realizarea unor materiale publicitare stradale (banner-e, mash-uri, afișe), comunicate de presă,

traducerea site-ului în limba engleză (doar informația de bază și proiectele culturale ce se desfășoară în sezonul turistic de vară), realizarea unor materiale de promovare gratuite pentru publicul larg – flyere, cataloage, broșuri etc.;

- în legătură cu vizibilitatea, au fost vizate trei direcții:

- vizibilitatea județeană – informarea cetățenilor prin mass-media județeană, afișaj stradal, campanii de publicitate;

- vizibilitatea regională – informarea în mass-media și trei campanii de presă pentru evenimentele: *Lume, lume... hai la târg!*, *Festivalul de artă medievală „Ștefan cel Mare”* și expozițiile *„Artă tibetană”* și *„Vânători regale”*.

- internațională: a fost organizat *Simpozionul Internațional From Symbol to Signs* și a fost co-editată, în parteneriat cu Academia Română-Institutul de Arheologie Iași, revista *Arheologia Moldovei*; în privința evenimentelor, menționăm: *Festivalul literar „Lectora”*, expozițiile *Artă tibetană*, *Din Casa Domnului: sculpturi din lemn din colecțiile Muzeului Est Slovac din Kosice* și *Oliver Mark, Mănăstirile trăiesc* (Vaduz, Berlin). Pentru ultima expoziție menționată amintim materiale ample de promovare în *Die Zeit*, *Monopol magazine* sau *Weltkunst*.

Programul *Publicațiile Muzeul Național al Bucovinei* s-a axat în 2019 pe două direcții principale:

- editarea de reviste: *Suceava. Anuarul Muzeul Național al Bucovinei* și *Arheologia Moldovei* (în parteneriat cu Academia Română – Institutul de Arheologie Iași);

- continuarea planului editorial existent cu lucrări relevante pentru știința românească și internațională, aparținând unor autori din instituție și din afara acesteia, menționate mai sus. Din 2019, editura muzeului a deschis o nouă serie – *Colecția de artă*, prima lucrare fiind albumul *Traian Postolache, Arta memoriei*.

Activitățile conexe pentru public au vizat, ca și în anul precedent, alături de diferite manifestări culturale realizate pentru/ sau cu ONG-uri, Casa Corpului Didactic „George Tofan”, unități de învățământ, serbări școlare, activități ale grădinițelor și școlilor etc. S-a încercat ca, prin deschiderea de care Muzeul Național al Bucovinei a dat dovadă, această instituție să devină una a comunității, să fie distinctă în peisajul cultural și social regional, să-i fie conștientizată valoarea și să fie a fiecărui beneficiar.

2020

Au fost realizate un număr de 117 de manifestări culturale din care 77 au fost aprobate prin programul minimal (proiecte educaționale, expoziții, manifestări extramuzeale). Programul minimal nu a putut fi îndeplinit din cauza epidemiei de SARS CoV-2, motiv pentru care am încercat să păstrăm interesul publicului pentru Muzeul Național al Bucovinei în online, punând accentul pe provocări educaționale care au stimulat creativitatea, în special a copiilor.

Astfel, în ce privește primul element, restaurarea și reorganizarea unor spații, sunt importante în economia expozițională și de relații cu beneficiarii culturali. În acest sens: a fost lansat sistemul panoramic „Printre dinozauri” la Muzeul de Științele Naturii, au fost începute lucrările de schimbare a șarpantei și învelitoarei de la Muzeul Memorial „Ciprian Porumbescu”, au fost aduse îmbunătățiri la o serie de sisteme antiefracție și antiincendiu, au fost depuse patru proiecte de finanțare cu fonduri europene sau naționale. Numărul total de vizitatori s-a încadrat în trendul european, scăderea fiind ușor sub 30%. În ceea ce privește Muzeul Satului Bucovinean, pentru deschiderea la vizitare a celei de-a doua suprafețe sunt necesare a fi realizate: aleile de acces către obiective, iluminatul la obiective, sistemele de alarmă, antiincendiu și antiefracție și amenajarea expozițională a obiectivelor din zona a doua.

Referitor la *personalul Muzeul Național al Bucovinei*, raportat la insuficiența numerică și actuala legislație, precizăm:

- s-au angajat un număr de 7 salariați;
- s-au pensionat un număr de 9 salariați ceea ce a creat probleme importante într-o serie de sectoare; arheologie, restaurare, artă;
- vizitarea a fost limitată în sezonul rece la Muzeul Satului Bucovinean și la Muzeul Memorial "Ciprian Porumbescu" Stupca;
- s-a procedat la sistemul lucrului de la domiciliu pentru a se evita contaminarea întregului personal de pe un sector (acolo unde acest lucru a fost posibil);
- împovărarea unei părți a personalului cu sarcini suplimentare nu a putut fi evitată nici în 2020.

În continuare, strategia managerială va trebui să țină cont, pe de o parte de folosirea oportunităților legale privind angajarea de personal și, pe de altă parte, de posibilitatea perfecționării personalului existent și/sau nou angajat, toate acestea în corelație strânsă cu evoluția pandemiei de SARS CoV-2.

Patrimoniul cultural al Muzeul Național al Bucovinei, cuprindea, la 31 decembrie 2020, 388.391 piese, distribuit pe 19 colecții. Valoarea culturală, istorică și documentară a colecțiilor impune continuarea evidenței și clasării patrimoniului pentru clasificarea muzeului, pe de o parte, și informatizarea, pe de alta.

În privința Serviciului Conservare, în 2020 se remarcă:

- conservarea patrimoniului cultural mobil;
- reorganizarea unor colecții etnografice;
- conservare patrimoniu cultural imobil: obiective din Muzeul Satului Bucovinean, Casa Memorială *Ciprian Porumbescu* și Casa Memorială *Nicolae Labiș*;
- monitorizarea valorilor parametrilor de cripto-micro-topoclimat și interpretarea datelor – 180 diagrame;
- intervenții asupra microclimatului cu aparatura din dotare.

În privința *cercetării*, accentul a căzut pe fișarea colecțiilor proprii și pe intervenții arheologice. În privința evidenței patrimoniului, în 2020 au fost efectuate 211 de dosare de clasare, 4536 fișe analitice de evidență a patrimoniului, 486 de fișe de conservare și 788 fișe de bibliotecă. Acestea li se adaugă rezultatele care au fost comunicate la 4 sesiuni științifice și în diverse studii și articole publicate în reviste și volume de specialitate.

Referitor la *achizițiile muzeale*, în 2020 au fost achiziționate piese/obiective pentru Muzeul de Istorie și trei lucrări de sculptură semnate Ion Mândrescu. Colecțiile au crescut datorită donațiilor rezultate în urma organizării *Taberei de pictură de la Vama* și a pictorului Mihail Gavril

Restaurarea patrimoniului este una dintre componentele importante în activitatea Muzeul Național al Bucovinei. Discutând de activitatea de restaurare, două au fost direcțiile:

- a) restaurarea patrimoniului propriu, cu precădere a celui care va fi etalat în noua expoziție a Muzeului de Istorie Suceava;
- b) restaurarea pentru terți, în baza unor contracte de prestări servicii, ca sursă de autofinanțare (Muzeul Județean Buzău).

Au fost conservate 200.000 piese și 54 obiective (din Muzeul Satului Bucovinean), au fost restaurate 26 piese, au fost efectuate 48 de buletine de analiză, au fost realizate 20 de rapoarte de monitorizare și 2 note de constatare.

Cea de-a patra componentă a misiunii Muzeul Național al Bucovinei se referă la *punerea în valoare a patrimoniului muzeal*. Pentru 2020 aceasta se constată prin:

- creșterea numărului de proiecte și acțiuni educative online;
- creșterea numărului de postări online: 1169 postări care au dus la 6.421.781 vizitatori online;
- diversificarea serviciilor culturale în online (concursuri, stimularea creativității, retrospective, filme documentare, tururi virtuale).

Informarea publicului a fost și în 2020 una dintre prioritățile Muzeului Național al Bucovinei. În acest sens, amintim:

- realizarea unor materiale publicitare stradale (banner-e, afișe), comunicate de presă, realizarea unor cataloage de expoziție gratuite pentru publicul larg;
- în legătură cu vizibilitatea, au fost vizate trei direcții:
 - vizibilitatea județeană – informarea cetățenilor prin mass-media județeană, afișaj stradal;
 - vizibilitatea regională – informarea prin TVR Iași și rețeaua radio Viva;
 - internațională: o serie de parteneri din Europa au fost informați despre diversele activități realizate de Muzeul Național al Bucovinei;

Programul *Publicațiile Muzeul Național al Bucovinei* s-a axat în 2020 pe două direcții principale:

- editarea de reviste: *Suceava. Anuarul Muzeul Național al Bucovinei și Arheologia Moldovei* (în parteneriat cu Academia Română – Institutul de Arheologie Iași);
- continuarea planului editorial existent cu lucrări relevante pentru știința românească și internațională, aparținând unor autori din instituție și din afara acesteia, menționate mai sus.

Activitățile conexe pentru public au vizat, alături de diferite manifestări culturale realizate pentru/ sau cu ONG-uri, o serie de unități de învățământ cu care s-a lucrat în online, atât pe educație muzeală cât și pe vizite cu ajutorul aplicației ZOOM.

2021

Au fost realizate un număr de 130 de manifestări culturale din care 116 au fost cuprinse în programul minimal (proiecte educaționale, expoziții, manifestări extramuzeale). Având în vedere epidemia de SARS CoV-2, am încercat să păstrăm interesul publicului pentru Muzeul Național al Bucovinei și în online, punând accentul pe provocări educaționale care au stimulat creativitatea, în special a copiilor (conturile instituției totalizând 7.145.582 vizitatori unici).

Astfel, în ce privește primul element, restaurarea și reorganizarea unor spații, sunt importante în economia expozițională și de relații cu beneficiarii culturali. În acest sens: au fost finalizate lucrările de schimbare a șarpantei și învelitoarei de la Muzeul Memorial „Ciprian Porumbescu”; au fost aduse îmbunătățiri la o serie de sisteme antiefracție și antiincendiu; sunt în implementare cinci proiecte (Muzeul Național al Bucovinei fiind partener); au fost depuse patru proiecte de finanțare cu fonduri europene sau naționale. În ceea ce privește Muzeul Satului Bucovinean și Casa memorială „Simion Florea Marian”, în 2021 a fost semnat contractul de finanțare pentru proiectul *Sprijin la nivelul Regiunii Nord-Est pentru pregătirea de proiecte finanțate din perioada de programare 2021-2027 pe domeniile mobilitate urbană, regenerare urbană, centre de agrement/baze turistice (tabere școlare), infrastructura și servicii publice de turism, inclusiv obiectivele de patrimoniu cu potențial turistic și infrastructură rutieră de interes județean, inclusiv variante ocolitoare și/sau drumuri de legătură*, Cod SMIS 145313, prin care se va realiza documentația necesară depunerii unui proiect de restaurare și extindere; a fost demarată procedura de achiziție pentru „Lucrări de plombare și chituire zidărie, restaurare contraescarpă și pod acces la Cetatea de Scaun a Sucevei” (DTAC, PT); în a doua parte a anului a fost schimbată o mare parte a tehnicii de calcul a expoziției permanente din Cetatea de Scaun a Sucevei; pentru Muzeul de Artă Sacră Fălticeni, care a intrat în faza a doua de finanțare la Compania Națională de

Investiții, a fost achiziționată reactualizarea DALI, cu studii, avize și verificare proiect; pentru Muzeul de Istorie Siret, care a intrat în 23 noiembrie 2021 în restaurare, a fost achiziționat și proiectul muzeistic; de asemenea, s-a finalizat implementarea proiectului de analiză la risc pentru Muzeul de Istorie din Suceava.

Numărul total de vizitatori a crescut la 303.095 de vizitatori (de la 118.623 în 2020).

Referitor la *personalul Muzeului Național al Bucovinei*, raportat la insuficiența numerică și actuala legislație, precizăm:

- s-au angajat un număr de 5 salariați;
- s-au pensionat un număr de 2 salariați;
- vizitarea a fost limitată în sezonul rece la Muzeul Satului Bucovinean;
- s-a procedat la sistemul lucrului de la domiciliu pentru a se evita contaminarea întregului personal de pe un sector (acolo unde acest lucru a fost posibil);
- împovărarea unei părți a personalului cu sarcini suplimentare nu a putut fi evitată nici în 2021.

În continuare, strategia managerială va trebui să țină cont, pe de o parte de folosirea oportunităților legale privind angajarea de personal și, pe de altă parte, de posibilitatea perfecționării personalului existent și/sau nou angajat, toate acestea în corelație strânsă cu evoluția pandemiei de SARS CoV-2.

Patrimoniul cultural al Muzeului Național al Bucovinei, cuprindea, la 31 decembrie 2021, 388.586 piese (o creștere cu 195 de piese), distribuit pe 20 de colecții (a fost înființată colecția de „Artă sacră”). Valoarea culturală, istorică și documentară a colecțiilor impune continuarea evidenței și clasării patrimoniului pentru clasificarea muzeului, pe de o parte, și informatizarea, pe de alta.

În privința Serviciului Conservare, în 2021 se remarcă:

- conservarea patrimoniului cultural mobil;
- reorganizarea unor colecții etnografice;
- conservare patrimoniu cultural imobil: obiective din Muzeul Satului Bucovinean, Casa Memorială *Ciprian Porumbescu* și Casa Memorială *Nicolae Labiș*;
- monitorizarea valorilor parametrilor de cripto-micro-topoclimat și interpretarea datelor – 204 diagrame;
- intervenții asupra microclimatului cu aparatura din dotare.

În privința *cercetării*, accentul a căzut pe fișarea colecțiilor proprii și pe intervenții arheologice. În privința evidenței patrimoniului, în 2021 au fost efectuate 201 de dosare de clasare, 1658 fișe analitice de evidență a patrimoniului, 693 de fișe de conservare și 887 fișe de bibliotecă; au fost reevaluate 1886 de piese. Acestea li se adaugă rezultatele care au fost comunicate la sesiuni științifice și în diverse studii și articole publicate în reviste și volume de specialitate.

Referitor la *achizițiile muzeale*, în 2021 nu au fost aprobate fonduri pentru achiziții muzeale. Colecțiile au crescut datorită donațiilor rezultate în urma donațiilor (cele mai importante fiind: Constantin Antonovici – sculptură, Virgil Parghel – pictură și Gabriel Herea – etnografie), precum și organizării *Taberei de pictură de la Vama*.

Restaurarea patrimoniului este una dintre componentele importante în activitatea Muzeului Național al Bucovinei. Discutând de activitatea de restaurare, două au fost direcțiile:

- a) restaurarea patrimoniului propriu, cu precădere a celui care va fi etalat în noua expoziție a Muzeului de Istorie Suceava;
- b) restaurarea pentru terți, în baza unor contracte de prestări servicii, ca sursă de autofinanțare (Muzeul Județean Buzău);

c) au fost conservate trei piese textile din colecția Mănăstirii Putna, altele trei urmând a intra în restaurare, în Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava.

Au fost conservate 284.465 piese și 17 obiective (din Muzeul Satului Bucovinean), au fost restaurate 66 piese, au fost efectuate 101 de buletine de analiză și au fost realizate 20 de rapoarte de monitorizare.

Cea de-a patra componentă a misiunii Muzeului Național al Bucovinei se referă la *punerea în valoare a patrimoniului muzeal*. Pentru 2021 aceasta se constată prin:

- numărul mare de proiecte culturale și creșterea numărului de acțiuni educative online;
- creșterea numărului de postări online: 1830 postări care au dus la 7.145.582 de vizitatori_online;
- diversificarea serviciilor culturale în online (concursuri, stimularea creativității, retrospective, filme documentare, tururi virtuale).

Informarea publicului a fost și în 2021 una dintre prioritățile Muzeului Național al Bucovinei. În acest sens, amintim:

- realizarea unor materiale publicitare stradale (banner-e, afișe), comunicate de presă, realizarea unor cataloage de expoziție gratuite pentru publicul larg;
- în legătură cu vizibilitatea, au fost vizate trei direcții:
 - vizibilitatea județeană – informarea cetățenilor prin mass-media județeană, afișaj stradal;
 - vizibilitatea regională și națională– informarea prin TVR și rețeaua radio Viva; campanie de promovare pe Antena 3;
 - internațională: o serie de parteneri din Europa au fost informați despre diversele activități realizate de Muzeul Național al Bucovinei;

Programul *Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei* s-a axat în 2021 pe două direcții principale:

- editarea de reviste: *Arheologia Moldovei* (în parteneriat cu Academia Română – Institutul de Arheologie Iași);
- continuarea planului editorial existent cu lucrări relevante pentru știința românească și internațională, aparținând unor autori din instituție și din afara acesteia, menționate mai sus.

Activitățile conexe pentru public au vizat, alături de diferite manifestări culturale realizate pentru/ sau cu ONG-uri, și o serie de unități de învățământ din întreaga țară cu care s-a lucrat on line, atât pe educație muzeală cât și pentru vizite cu ajutorul aplicației ZOOM.

2022 (1 ianuarie – 30 aprilie)

Au fost realizate un număr de 39 de manifestări culturale din care 32 au fost cuprinse în programul minimal (proiecte educaționale, expoziții, manifestări extramuzeale). Având în vedere măsurile de prevenire a epidemiei de SARS CoV-2 de la începutul anului (1 ianuarie – 8 martie 2022), precum și în vederea continuității activităților on line, am încercat să păstrăm interesul publicului pentru Muzeul Național al Bucovinei și în mediul virtual, punând accentul pe provocări educaționale care au stimulat creativitatea, în special a copiilor (conturile instituției totalizând 1.772.463 vizitatori unici).

Astfel, în ce privește primul element, menționăm că a fost finalizată achiziția serviciilor de proiectare pentru „Lucrări de plombare și chituiră zidărie, restaurare contraescarpă și pod acces la Cetatea de Scaun a Sucevei” și, din ianuarie 2022, a fost demarată proiectarea efectivă; totodată, a fost achiziționată proiectarea Muzeului de Artă din Suceava.

Referitor la *personalul Muzeului Național al Bucovinei*, raportat la insuficiența numerică și actuala legislație, precizăm:

- s-au pensionat un salariat;

- vizitarea a fost limitată în sezonul rece la Muzeul Satului Bucovinean;
- s-a procedat la sistemul lucrului de la domiciliu pentru a se evita contaminarea întregului personal de pe un sector (acolo unde acest lucru a fost posibil), pentru intervalul 1 ianuarie – 8 martie 2022;
- împovărarea unei părți a personalului cu sarcini suplimentare nu a putut fi evitată nici în 2022.

În continuare, strategia managerială va trebui să țină cont, pe de o parte de folosirea oportunităților legale privind angajarea de personal și, pe de altă parte, de posibilitatea perfecționării personalului existent și/sau nou angajat, toate acestea în corelație strânsă cu evoluția pandemiei de SARS CoV-2.

Patrimoniul cultural al Muzeului Național al Bucovinei, cuprindea, la 31 decembrie 2021, 388.586 piese (o creștere cu 195 de piese față de 2020), distribuit pe 20 de colecții (a fost înființată colecția de „Artă sacră”). Valoarea culturală, istorică și documentară a colecțiilor impune continuarea evidenței și clasării patrimoniului pentru clasificarea muzeului, pe de o parte, și informatizarea, pe de alta.

În privința Serviciului Conservare, în 2022 se remarcă:

- conservarea patrimoniului cultural mobil;
- monitorizarea valorilor parametrilor de cripto-micro-topoclimat și interpretarea datelor – 68 diagrame;
- intervenții asupra microclimatului cu aparatura din dotare.

În privința *cercetării*, accentul a căzut pe fișarea colecțiilor proprii și pe intervenții arheologice. În privința evidenței patrimoniului, în perioada 1 ianuarie – 30 aprilie 2022 au fost efectuate 66 de dosare de clasare, 1305 fișe analitice de evidență a patrimoniului; au fost reevaluate 2341 de piese. Acestea li se adaugă rezultatele care au fost comunicate la sesiuni științifice și în diverse studii și articole în pregătire.

Referitor la *achizițiile muzeale*, în perioada 1 ianuarie – 30 aprilie 2022 au fost finalizate procedurile pentru achiziția a trei lucrări de pictură semnate Mihail Gavril.

Restaurarea patrimoniului este una dintre componentele importante în activitatea Muzeului Național al Bucovinei. Discutând de activitatea de restaurare, două au fost direcțiile:

- a) restaurarea patrimoniului propriu;
- b) restaurarea-conservarea pentru terți, în baza unor contracte de prestări servicii, ca sursă de autofinanțare (patrimoniul mobil aparținând Muzeului Obiceiurilor Populare Bucovinene din Gura Humorului).

Au fost conservate 80.345 piese, au fost restaurate 10 piese, au fost efectuate 16 de buletine de analiză și au fost realizat un raport de monitorizare.

Cea de-a patra componentă a misiunii Muzeului Național al Bucovinei se referă la *punerea în valoare a patrimoniului muzeal*. Pentru 2022 aceasta se constată prin:

- numărul mare de proiecte culturale și creșterea numărului de acțiuni educative online;
- postări online: 446 postări care au dus la 1.772.463 de vizitatori online;
- diversificarea serviciilor culturale în online (concursuri, stimularea creativității, retrospective, filme documentare, tururi virtuale).

Informarea publicului a fost și în 2022 una dintre prioritățile Muzeului Național al Bucovinei. În acest sens, amintim:

- realizarea unor materiale publicitare stradale (banner-e, afișe), comunicate de presă;
- în legătură cu vizibilitatea, au fost vizate trei direcții:
 - vizibilitatea județeană – informarea cetățenilor prin mass-media județeană, afișaj stradal;

- internațională: o serie de parteneri din Europa au fost informați despre diversele activități realizate de Muzeul Național al Bucovinei.

Activitățile conexe pentru public au vizat, alături de diferite manifestări culturale realizate pentru/ sau cu ONG-uri, și o serie de unități de învățământ din întreaga țară cu care s-a lucrat on line, atât pe educație muzeală cât și pentru vizite cu ajutorul aplicației ZOOM.

2. concluzii

Etapa 2018-2022 a fost una de stabilitate pentru instituție. Practic, avem de-a face cu o perioadă a diversificării activităților pentru public, de creștere a numărului de beneficiari culturali, cu o adecvare a programelor și proiectelor culturale, cu o concentrare a manifestărilor pe publicul local, regional și național, cu o dezvoltare fără precedent a proiectelor educaționale, mai ales în mediul on line pentru anii 2020-2021, cu o creștere a materialelor editate, de importanță științifică sau de popularizare. Rămân însă de rezolvat o serie de probleme care necesită bugete mari: etapa a II-a a restaurării Cetății de Scaun a Sucevei, continuare identificării surselor de finanțare pentru finalizarea Muzeului Satului Bucovinean, finalizarea restaurării Muzeului de Istorie Siret și reorganizarea expoziției permanente, restaurarea și dotarea corespunzătoare a Muzeului de Artă Suceava, proiectarea și restaurarea clădirii anexă a Muzeului Memorial „Ciprian Porumbescu”, restaurarea și organizarea expoziției permanente la Muzeul de Artă Sacră din Fălticeni, restaurarea Casei memoriale „Simion Florea Marian” Suceava.

2.1. reformularea mesajului, după caz

Muzeul Național al Bucovinei, născut la 1900 din dorința de a aduna patrimoniu din diverse categorii (arheologie, numismatică, istorie, etnografie, memorialistică) dorește să promoveze cultura locală, regională, națională și internațională, pe domeniile de competență, încercând să devină unul dintre actorii sociali importanți (în privința educației, petrecerii timpului liber, valorizarea talentelor și a unor pasiuni etc.) – *Muzeul comunității*; importanța colecțiilor, personalul calificat, locațiile deținute în administrare (poziția lor relativ centrală, spațiile aflate la dispoziția publicului), paleta de disponibilități culturale și specializări, sunt trăsături specifice acestei instituții, care fac din Muzeul Național al Bucovinei o entitate unică, ce trebuie să fie unul dintre prietenii cetățeanului. Cele patru puncte care trebuie atinse de mesaj (brand) sunt: *Muzeul Național al Bucovinei – distinct, valoare, mereu inedit și "al tău"*. Ca atare, considerăm că mesajul trebuie continuat, cele patru puncte de brand fiind actuale și pentru următoarea perioadă de management.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Muzeul Național al Bucovinei, în calitate de furnizor de produse și servicii culturale, și-a stabilit o politică în domeniul calității pentru a-și asigura o poziție de vârf în familia instituțiilor de cultură.

Realizarea produselor/serviciilor se va face astfel încât să se poată asigura o calitate care să satisfacă necesitățile și așteptările beneficiarilor/vizitatorilor, precum și cerințele legale și de reglementare în domeniul în care își desfășoară activitatea.

Principalele direcții (obiective) pentru îndeplinirea misiunii Muzeul Național al Bucovinei sunt: cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural local, regional, național și internațional, material și imaterial. În consecință, fiecare componentă trebuie tratată ca parte a unui întreg – produsele finale fiind păstrarea patrimoniului și educarea publicului prin mijloace specifice (expoziții permanente și temporare, seri muzeale, simpozioane, ateliere,

festivaluri, târguri etc.), într-o manieră pluridisciplinară și/sau plurivalentă, abordându-se, evident, domeniile de competență: arheologie, istorie națională și internațională, memorialistică, etnografie, științele naturii și artă. Concret, pentru perioada 2023-2027 vizăm reabilitarea, restaurarea și reorganizarea unor clădiri și expoziții permanente, folosirea oportunităților privind completarea posturilor necesare și perfecționarea unei părți a personalului (în special arheologi, muzeografi, curatori, conservatori, restauratori, tehnic), finalizarea reorganizării depozitelor din cadrul Laboratorului de conservare-restaurare etnografie, cercetarea patrimoniului propriu și îmbogățirea colecțiilor, conservarea și restaurarea patrimoniului propriu și de la terți (pentru autofinanțare și, în același timp, creșterea importanței instituției pe această piață), achiziții muzeale diversificate și în concordanță cu specificul Muzeul Național al Bucovinei, și, nu în ultimul rând, valorificarea patrimoniului propriu sau împrumutat pentru satisfacerea unei game cât mai largi de gusturi culturale. Pentru a aduce plus valoare expozițională vizăm constituirea unor parteneriate strategice, alături de cele deja existente, cu instituții muzeale de primă mărime din țară și străinătate. Nu în ultimul rând, educația muzeală va continua să fie un domeniu prioritar și pentru noua perioadă de management.

Ținta acestor activități este ca Muzeul Național al Bucovinei să rămână muzeul comunității, cu un public tot mai numeros, în special din zona de nord-est a României. În același timp, vizăm păstrarea expozițiilor permanente în ton cu trendul tehnologic și implementarea noilor tehnologii pentru a obține o adresabilitate mai mare, educație și informare mai facilă și, evident, pentru a aduce către muzeu noi segmente de public.

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

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

Se va continua implementarea Sistemului de management SR EN ISO 9001/2008 și a sistemului de control managerial intern. *Organigrama* și *Statul de funcții* vor suferit modificări, în funcție de posturile nou create și de cerințele unei bune funcționări a instituției.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Regulamentul de organizare și funcționare, *Organigrama* și *Statul de funcții* vor suferi modificări ori de câte ori se va impune (spre exemplu, după finalizarea restaurării la Muzeul de Istorie Siret, se va impune crearea unui nou birou; același lucru și pentru Muzeul de Artă Sacră din Fălticeni).

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

În acest moment, Muzeul Național al Bucovinei are 167 posturi (156 ocupate), din care 17 funcții contractuale de conducere și 150 funcții contractuale de execuție; 128 de posturi sunt de specialitate și 39 de deservire.

Raportate la numărul de unități muzeale, la suprafața acestora și la specializări, Muzeul Național al Bucovinei are deficit de personal după cum urmează:

- Muzeul Satului Bucovinean – 1 post de muzeograf și personal pentru perimetrul II;
- Laboratorul Zonal de Restaurare – 1 post restaurator hârtie; 1 post restaurator pictură (ulei pe pânză, grafică);
- Serviciul arheologie – 2 posturi arheolog;
- Biroul Artă – 1 post muzeograf; după deschiderea Muzeului de Artă: 2 posturi gestionar custode
- Serviciul Conservare – 2 posturi (artă și Muzeul de Istorie Siret);

- Muzeul de Științele Naturii – 1 post muzeograf, 2 posturi gestionar custode;
- Muzeul de Istorie Siret – 2 posturi muzeografi, 3 posturi gestionar custode.
- Serviciul Tehnic-administrativ – 1 post tehnician, 1 post responsabil PSI și Protecția muncii.

În privința serviciilor externalizate (contractate datorită lipsei de personal), Muzeul Național al Bucovinei are în acest moment:

- contract cu firmă de pază și protecție – pentru Cetatea de Scaun a Sucevei (exterior, 1 post), Muzeul Satului Bucovinean (2 posturi, unul de zi, celălalt de noapte);
- contract cu firmă de curățenie – pentru Muzeul de Istorie Suceava, Muzeul Satului Bucovinean, Cetatea de Scaun a Sucevei;
- contract cu firmă de PSI;
- contract cu firmă de protecția muncii.

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

Folosirea spațiilor clădirilor aflate în administrarea Muzeului Bucovinei este în acest moment următoarea:

- Muzeul de Istorie –100%
- Muzeul de Științele Naturii – 100%
- Casa memorială „Simion Fl. Marian” – 100%
- Hanul Domnesc (Muzeul de Etnografie a Bucovinei) – 100%
- Muzeul Satului Bucovinean – 40% (se află în construcție din 1998)
- Cetatea de Scaun a Sucevei – 100%
- Laboratorul Zonal de Restaurare –100%
- Laboratorul de conservare-restaurare etnografie – 100%
- Muzeul de Istorie Siret – 0%
- Casa „George Muntean” Bilca – 100%
- Casa etnografică Solca – 100%
- Casa memorială „Eusebiu Camilar” Udești – 100%
- Casa memorială „Ciprian Porumbescu” Stupca – 100%
- Muzeul memorial „Ciprian Porumbescu” Stupca – 80% (nu este folosită momentan clădirea anexă)
- Casa memorială „Nicolae Labiș” Mălini – 100%
- Muzeul de Artă Sacră Fălticeni – 0%.

Spațiile sunt inegal dotate cu tehnologie, în funcție de tipul de folosință și de necesități. Laboratorul de conservare-restaurare etnografie va avea, în scurt timp, nevoie de reparații capitale (zugrăveli, schimbarea tâmplăriei, instalații termice, sanitare și parțial electrice, schimbarea centralei termice). La Muzeul de Științele Naturii se impun reparații capitale și investiții care să cuprindă: instalația de încălzire termică interioară, refacere grupuri sanitare, schimbare acoperiș, cu posibilitatea mansardării, construcție pavilion extern, instalație electrică interioară.

În ceea ce privește îmbunătățirea spațiilor, considerăm că sunt necesare:

- pe termen scurt:

- restaurarea spațiilor destinate Muzeului de Artă Suceava;
- restaurarea și organizarea expozițională a Muzeului de Artă Sacră Fălticeni;
- obținerea unui spațiu pentru depozitele de artă;

- pe termen mediu și lung:

- finalizarea restaurării Muzeului de Istorie Siret și reorganizarea expoziției de bază și a curții

(reamenajată ca Memorial al Holocaustului din Bucovina);

- restaurarea Casei Memoriale „Simion Florea Marian” și reorganizarea expoziției permanente;
- identificarea surselor de finanțare pentru etapa a II-a a Laboratorului Muzeului Satului Bucovinean care are proiectate și spații destinate publicului vizitator;
- identificarea unor finanțări pentru realizarea infrastructurii în Muzeul Satului Bucovinean și construcția unui amfiteatru de minim 400 de locuri;
- restaurarea anexei Muzeului Memorial "Ciprian Porumbescu" din Stupca și amenajarea acesteia ca sală multimedia și de concerte;
- construirea în curtea Casei Memoriale „Simion Florea Marian” a unui spațiu destinat fondurilor documentare;
- obținerea, în condițiile legii, a unor spații noi: Gara CFR Ițcani și fosta remiză (aflată în administrarea Secției L5 Suceava, situată lângă pasarela rutieră de peste calea ferată).

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

Conform prevederilor *Ordonanței de urgență nr. 189/2009, privind managementul instituțiilor publice de cultură*, cu modificările și completările ulterioare, art. 2, lit. c), managementul reprezintă „organizarea, gestionarea și conducerea unei instituții publice de cultură de către o persoană fizică, pe baza setului de cerințe definite de autoritate în caietul de obiective”; la art. 26, alin. (3), același act normativ stipulează: „în funcție de specificul și complexitatea activității instituției, managerul poate delega personalului din subordine sarcini și responsabilități, cu respectarea reglementărilor în vigoare”. Acordarea responsabilității pentru consecințele deciziilor adoptate pe parcursul delegării se manifestă fie ca răspundere, fie ca obligație de a exercita sarcina/sarcinile delegată(e) într-o anumită manieră precizată de manager. Trebuie subliniat faptul că răspunderea finală revine managerului.

Regulile delegării, de a căror respectare este responsabil în exclusivitate managerul care delegă, din punctul nostru de vedere, sunt:

- nu se delegă sarcini de importanță strategică, de importanță deosebită, sarcini cu impact uman deosebit ori sarcini ce definesc postul de management. Delegarea se poate face doar pentru sarcini, pe intervale temporare: executarea bugetului aprobat, aplicarea programului minimal aprobat, alte sarcini punctuale. Nu se pot delega atribuțiile prevăzute la art. 27, alin. (1) din actul legislativ menționat mai sus;
- transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce fac obiectul delegării trebuie realizată în scris;
- managerul este obligat să creeze și să întrețină un climat propice manifestării persoanei delegate pe tot parcursul delegării;
- controlul trebuie axat cu prioritate – dacă nu în exclusivitate – pe rezultate, și nu pe maniera de obținere a acestora.

Mecanismul metodologic al utilizării delegării este, după noi, structurat în mai multe etape, după cum urmează:

- pregătirea delegării în sensul de:
 - identificarea sarcinilor delegabile;
 - nominalizarea persoanei delegate;
 - obținerea acordului de voință al persoanei delegate, pentru delegare;

- informarea colectivului din care face parte persoana delegată în legătură cu statutul dublu al acesteia – de subordonat, dar și de persoană desemnată să preia, prin delegare, unele sarcini, competențe și responsabilități ce revin managerului;
- informarea și obținerea acordului de principiu al managerului amplasat pe un nivel ierarhic superior celui care delege (fază necesară, în opinia noastră, din perspectiva fenomenului de dedublare a responsabilității);
- transmiterea, în scris, către persoana delegată, atât a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate, cât și a rezultatelor ce se așteaptă și a criteriilor de evaluare; o asemenea modalitate este necesară pentru a se evita interpretarea unor aspecte ce definesc delegarea ori neînțelegerea, de către persoana delegată a unora dintre acestea;
- derularea efectivă a delegării, în sensul de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate.

Selecția subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare se va face, din punctul nostru de vedere, printr-o selecție pe baza unor criterii de evaluare, între care:

- natura pregătirii subordonaților;
- vechime în muncă și în cadrul organizației respective;
- ultimele evaluări ale activității;
- calitățile manageriale de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.

Pot fi selectați mai mulți subordonați care să poată prelua din sarcinile managerului imediat sau în perspectivă, în urma unor pregătiri prealabile a acestora.

D. Analiza situației economico - financiare a instituției:

Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective:

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

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

Indicator	Proiect de management	Realizat	Analiză
2018			
Venituri totale	11.067.700	11.931.838	Diferența constă din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2018, precum și din adaosurile la proiectul „Centenar”.
Venituri proprii (cu surse atrase)	1.520.000	1.938.629	Creșterea veniturilor se datorează succesului ofertei MNB.
Venituri de la administrație	9.347.700	9.993.209	Diferența constă din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2018, precum și din adaosurile la proiectul „Centenar”.
2019			
Venituri totale	11.917.200	14.731.830	Diferența constă din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2018, precum și din adaosurile inerente salariilor.
Venituri proprii (cu surse atrase)	1.740.000	2,060.416	Creșterea veniturilor se datorează succesului ofertei Muzeului Bucovinei și volumului mare de sponsorizări atrase.

Venituri de la administrație	9.997.200	12.671.414	Diferența constă în principal din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2019, precum și din adaosurile salariale.
2020			
Venituri totale	12.487.000	13.688.219	Diferența constă din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2020, precum și din adaosurile inerente salariilor.
Venituri proprii (cu surse atrase)	1.870.000	949.367	Scăderea veniturilor se datorează situației epidemiologice care a dus la închiderea instituțiilor pentru public între 9 martie-25 mai și reducerea ulterioară a activității, cf. prevederilor legale.
Venituri de la administrație	10.417.000	12.738.832	Diferența constă în principal din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2020, precum și din creșterile salariale.
2021			
Venituri totale	13.090.250	16.018.553	Diferența constă din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2021, precum și din adaosurile inerente salariilor.
Venituri proprii (cu surse atrase)	1.990.000	1.838.033	Scăderea veniturilor se datorează situației epidemiologice care a dus la condiționarea intrării în muzee, cf. prevederilor legale.
Venituri de la administrație	10.900.250	14.099.130	Diferența constă în principal din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2021, precum și din creșterile salariale.
2022 (1 ianuarie - 30 aprilie)			
Venituri totale	19.168.090	5.180.024	Nu se pot face aprecieri în acest moment.
Venituri proprii (cu surse atrase)	1.950.000	368.564	Raportat la situația anuală, îndeplinirea veniturilor proprii este în grafic.
Venituri de la administrație	17.218.090	4.811.460	Nu se pot face aprecieri în acest moment.

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

Indicator	Proiect de management	Realizat	Analiză
2018			
Cheltuieli de personal	5.900.000	6.368.179	Diferențele constau din creșterea salariilor conform Legii 153/2017.
Bunuri și servicii	3.990.200	4.335.625	Cheltuielile mai mici se datorează faptului că în 2018 nu a fost nevoie de cofinanțare pentru proiecte cu finanțare externă.
Cheltuieli de întreținere	1.800.000	626.118	Cheltuielile au fost supradimensionate în proiectul de management și au fost corectate prin actele adiționale

Cheltuieli de capital	1.177.500	1.228.034	Diferența constă din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2018 și achiziționarea unui autoturism și a unei autoutilitare.
2019			
Cheltuieli de personal	6.490.000	7.834.804	Diferențele constau din creșterea salariilor conform Legii 153/2017.
Bunuri și servicii	4.210.200	4.604.231	Cheltuielile mai mari se datorează diferenței de curs valutar în principal.
Cheltuieli de întreținere	2.000.000	690.371	Cheltuielile au fost supradimensionate în proiectul de management și au fost corectate prin actele adiționale
Cheltuieli de capital	1.217.000	2.222.014	Diferența constă din diferențele de schimb valutar între momentul proiectului de management și execuția din 2019 și creșterea numărului de studii și expertize aprobate.
2020			
Cheltuieli de personal	7.130.000	9.844.089	Diferențele constau din creșterea salariilor conform Legii 153/2017.
Bunuri și servicii	4.319.000	2.996.173	Cheltuielile mai mari se datorează diferenței de curs valutar în principal.
Cheltuieli de întreținere	2.000.000	654.098	Cheltuielile au fost supradimensionate în proiectul de management și au fost corectate prin actele adiționale
Cheltuieli de capital	1.038.000	686.124	Diferența constă din costurile reduse la care s-a făcut achiziția lucrărilor de la Muzeul Memorial „Ciprian Porumbescu”, precum și din cauza faptului că lucrarea nu a putut fi terminată în 2020.
2021			
Cheltuieli de personal	7.790.000	10.969.922	Diferențele constau din creșterea salariilor conform Legii 153/2017.
Bunuri și servicii	4.349.000	4.000.402	Cheltuielile mai mici se datorează epidemiei Covid-19 care a dus la scăderea unor cheltuieli (în special cu evenimentele).
Cheltuieli de întreținere	2.050.000	749.615	Cheltuielile au fost supradimensionate în proiectul de management și au fost corectate prin actele adiționale
Cheltuieli de capital	951.250	964.965	Diferența s-a datorat schimbării, față de proiectul de management, a obiectivelor care se circumscriu acestui capitol bugetar.
2022 (1 ianuarie - 30 aprilie)			
Cheltuieli de personal	12.496.150	3.962.173	Raportat la situația anuală, cheltuielile sunt în grafic.
Bunuri și servicii	4.905.000	1.101.263	Raportat la situația anuală, cheltuielile sunt în grafic.
Cheltuieli de întreținere	2.100.000 (pentru întreg anul)	592.467	Cheltuielile au fost supradimensionate în proiectul de management și au fost corectate prin actele adiționale; cheltuielile pe patru

			luni au crescut și datorită creșterii spectaculoase a pieței de energie.
Cheltuieli de capital	1.576.940	20.257	Plățile importante se vor face începând cu luna iulie, conform contractelor încheiate.

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

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat	Devizul realizat	Observații, comentarii, concluzii
2019				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	<i>Muzeul viitorului – realitatea virtuală</i>	450.000	434.350	
2	<i>Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III</i>	217.000	208.988	
3	<i>Patrimoniu pentru viitor</i>	292.500	292.407	
4	<i>Index</i>	0	0	
5	<i>Muzeul de Artă Suceava – un nou prieten</i>	84.000	71.400	
6	<i>Muzeul Satului Bucovinean - o nouă deschidere</i>	30.000	29.750	
7	<i>La Suceava, în Cetate</i>	450.000	762.918	Diferența a fost atrasă din asocierea cu Primăria Municipiului Suceava și sponsori
8	<i>Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură</i>	88.500	0	Nu s-au făcut achiziții pentru colecțiile arheologie și etnografie
9	<i>Muzeul este al tău!</i>	50.000	4.500	Nu s-au organizat concrete costisitoare cu ocazia Noptii muzeelor
10	<i>Bucovina – un spațiu în istoria universală</i>	200.000	80.781	S-a procedat la limitarea numărului de participanți
11	<i>Cernăuți – spațiu european</i>	2.200	0	
12	<i>Și noi suntem bucovineni!</i>	5.500	22.160	
13	<i>Serile Muzeului Bucovinei</i>	70.000	28.750	
14	<i>Muzeul de lângă tine</i>	3.000	5.050	
15	<i>Axa culturală centru-est</i>	50.000	12.600	Catalogul a fost, ca număr de pagini, mult sub ce a fost preconizat

16	<i>Publicațiile Muzeului Bucovinei</i>	300.000	194.056	O parte a publicațiilor propuse nu au fost predate pentru tipar
17	<i>Manifestările Muzeului Bucovinei</i>	250.000	673.944	Numărul de manifestări culturale organizate a fost mai mare decât cel propus în calendarul minimal.
	Total:	Total:2.542.700	Total:2.821.654	
2020				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	<i>Muzeul viitorului – realitatea virtuală</i>	0	0	
2	<i>Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III</i>	0	0	
3	<i>Patrimoniul pentru viitor</i>	67.276	65.849	
4	<i>Index</i>	0	0	
5	<i>Muzeul de Artă Suceava – un nou prieten</i>	0	0	
6	<i>Muzeul Satului Bucovinean - o nouă deschidere</i>	0	0	
7	<i>La Suceava, în Cetate</i>	460.000	0	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
8	<i>Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură</i>	2.000	0	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
9	<i>Muzeul este al tău!</i>	50.000	3.000	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
10	<i>Bucovina – un spațiu în istoria universală</i>	95.000	3.649	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
11	<i>Cernăuți – spațiu european</i>	2.200	0	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
12	<i>Și noi suntem bucovineni!</i>	5.500	0	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2

13	<i>Serile Muzeului Bucovinei</i>	80.000	2.000	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
14	<i>Muzeul de lângă tine</i>	5.000	0	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
15	<i>Axa culturală centru-est</i>	70.000	0	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
16	<i>Publicațiile Muzeului Bucovinei</i>	150,000	110.136	
17	<i>Manifestările Muzeului Bucovinei</i>	632.800	377.397	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
	Total:	Total:1.619.776	Total:562.031	
2021				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	<i>Muzeul viitorului – realitatea virtuală</i>	0	0	
2	<i>Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III</i>	13.000	12.980	
3	<i>Patrimoniu pentru viitor</i>	647.037	104.247	Proiectul muzeistic Siret a fost doar parțial plătit deoarece achiziția s-a făcut cu mare greutate
4	<i>Index</i>	1.000	0	Nu a fost nevoie
5	<i>Muzeul de Artă Suceava – un nou prieten</i>	0	0	
6	<i>Muzeul Satului Bucovinean - o nouă deschidere</i>	3.000	2.800	
7	<i>La Suceava, în Cetate</i>	5.000	317.696	Au fost alocați, alături de economii: 100.000 lei de la CJS; 30.000 lei de la Primăria Mun. Suceava; 70.000 lei sponsori.
8	<i>Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură</i>	0	0	
9	<i>Muzeul este al tău!</i>	5.000	0	Propunerile nu au fost materializate din cauza

				pandemiei de SARS-CoV2
10	<i>Bucovina – un spațiu în istoria universală</i>	47.000	30.513	
11	<i>Cernăuți – spațiu european</i>	0	0	Propunerile inițiale nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
12	<i>Și noi suntem bucovineni!</i>	5.000	0	S-a desfășurat on line
13	<i>Serile Muzeului Bucovinei</i>	50.000	0	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
14	<i>Muzeul de lângă tine</i>	6.000	28.390	Data fiind situația pandemiei de SARS-CoV2, s-au realizat mai multe expoziții foto-documentare itinerante
15	<i>Axa culturală centru-est</i>	40.000	23.060	
16	<i>Publicațiile Muzeului Bucovinei</i>	450.000	356.210	Nu au fost predate toate volumele ce urmau a fi editate
17	<i>Manifestările Muzeului Bucovinei</i>	342.000	170.263	Propunerile nu au fost materializate din cauza pandemiei de SARS-CoV2
	Total:	Total:1.614.037	Total:1.046.159	

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

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

Categoriile de bilete de intrare au fost: cu tarif întreg; tarif cu reducere 75% pentru elevi și studenți; tarif cu 50% reducere pentru pensionari; bilete gratuite. Nu au existat abonamente. Au existat bilete-pachet care au fost foarte bine vândute în cazul Cetății de Scaun a Sucevei și Muzeului Satului Bucovinean.

2018		
1.	Număr de beneficiari neplătitori	90.861
2.	Număr de beneficiari plătitori	298.576
3.	Număr de expoziții	59
4.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	177

5.	Venituri proprii din activitatea de bază	1.434.844
2019		
1.	Număr de beneficiari neplătitori	67.867 ⁵
2.	Număr de beneficiari plătitori	308.166
3.	Număr de expoziții	62
4.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	182
5.	Venituri proprii din activitatea de bază	1.681.944
2020		
1.	Număr de beneficiari neplătitori	17.314
2.	Număr de beneficiari plătitori	101.309
3.	Număr de expoziții	21
4.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	117
5.	Venituri proprii din activitatea de bază	924.867
2021		
1.	Număr de beneficiari neplătitori	69.151
2.	Număr de beneficiari plătitori	233.944
3.	Număr de expoziții	39
4.	Număr de proiecte/acțiuni culturale	130
5.	Venituri proprii din activitatea de bază	1.788.033

Veniturile din activitatea de bază au crescut proporțional cu creșterea numărului de vizitatori plătitori, excepție făcând anul 2020 și parțial 2021 când pandemia de SARS-CoV2 a afectat întreaga activitate cu publicul din instituție. Vizitatorii gratuitți sunt: vizitatorii expozițiilor temporare ce nu necesită plata unor asigurări, cetățeni ai Republicii Moldova și din Ucraina, copii cu dizabilități, beneficiari ai diverselor aniversări sau evenimente cu intrare gratuită, sponsori, solicitări ai școlilor care implementează programe ERASMUS.

În perspectivă, alături de deschiderea a încă trei muzee (Suceava, Siret și Fălticeni), vizăm introducerea de noi servicii expoziționale (sisteme audio-guide, sisteme de realitate virtuală, realitate augmentată, refacerea Sălii Sfatului Domnesc) care să aducă venituri suplimentare. De asemenea, după eliberarea spațiilor ocupate de Instituția Prefectului – județul Suceava și Consiliul Județean Suceava în Muzeul de Istorie Suceava și Muzeul de Științele Naturii, o serie de activități extramuzeale (educație muzeală, seri muzicale, teatru pentru copii etc.) vor avea bilete modice care însă vor contribui la creșterea veniturilor din activitatea de bază. Nu în ultimul rând, introducerea din 2023 a unui bilet modic pentru toate expozițiile temporare va aduce, de asemenea, o creștere a încasărilor.

3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Nr. crt.	Indicatori de performanță	2018	2019	2020	2021
1.	Număr de beneficiari neplătitori	90.861	67.867	17.314	69.151
2.	Număr de beneficiari plătitori	298.576	308.166	101.309	233.944
3.	Venituri proprii din alte activități	503.784	378.472	24.500	131.390

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

Singurul parteneriat local a fost realizat în fiecare an cu Primăria Municipiului Suceava

⁵ La care se adaugă 7.850 vizitatori ai expozițiilor temporare itinerate în județ și la Vaduz.

pentru Festivalul de Artă Medievală „Ștefan cel Mare”; suma alocată prin asociere a fost folosită integral pentru acoperirea cheltuielilor evenimentului și nu a produs venituri. Marile evenimente gestionate de Consiliul Județean Suceava nu au adus venituri.

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

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Cheltuieli	2018	2019	2020	2021
Cheltuieli totale	11.931.838	14.731.830	13.688.219	16.018.553
Cheltuieli de personal	5.900.000	7.834.804	9.844.089	10.969.922

Cheltuielile de personal s-au situat în primii doi ani sub 50% din totalul cheltuielilor însă, odată cu venirea pandemiei de SARS-CoV2, bugetul s-a dezechilibrat. Creșterea cheltuielilor salariale a avut două cauze: creșteri salariale și angajarea de personal nou.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

Cheltuieli	2018	2019	2020	2021
Cheltuieli totale	11.931.838	14.731.830	13.688.219	16.018.553
Cheltuieli de capital	1.228.034	2.222.014	686.124	964.965

Chiar dacă nu au fost sume extrem de mari, în primii doi ani cheltuielile de capital au fost suficiente pentru îndeplinirea obiectivelor din Proiectul managerial; în funcție de oportunități, s-au adăugat și o serie de dotări suplimentare. Din păcate, pandemia de SARS-CoV2, a făcut ca bugetul să se diminueze și, implicit să se dezechilibreze.

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

Gradul de acoperire a cheltuielilor cu salariile a fost 100% din subvenția obținută de la Consiliul Județean Suceava.

4.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile): nu a fost cazul.

4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

An	2018	2019	2020	2021
Cheltuieli pe beneficiar, din care:	30,64	38,37	115,39	52,58
-din subvenție	25,67	33,69	107,38	46,52
-din venituri proprii	4,97	5,47	8,01	6,06

Creșterea veniturilor instituției, pentru următoarea perioadă de management, se va putea realiza în principal prin:

- actualizarea anuală a taxelor și tarifelor aprobate, care să țină cont de indicatorii pieței financiare (inflație, creșterea costurilor cu forța de muncă și energie etc.);
- diversificarea standurilor Muzeului Național al Bucovinei;
- organizarea unor expoziții atractive pentru un public cât mai larg;

- completarea unor spații cu soluții IT atractive și reorganizarea parțială a unor expoziții permanente;
- creșterea numărului de activități extra-muzeale cu bilet;
- atragerea de sponsori pentru evenimentele mari;
- deschiderea unor obiective noi (Suceava, Siret, Fălticeni);
- lucrări de conservare, restaurare și arheologice pentru terți;
- informarea constantă a rețelei turistice cu evenimentele majore ale Muzeului Național al Bucovinei, pentru atragerea unui public tot mai numeros.

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

1. viziune

Muzeul Național al Bucovinei realizează, conform *Legii nr. 311/2003 a muzeelor și a colecțiilor publice*, cercetarea, protecția și valorificarea științifică a patrimoniului mobil (domeniile arheologie, istorie, artă, etnografie, memoriale și științele naturii) și a patrimoniului imobil (administrează o serie de clădiri monument istoric), asigură conservarea și restaurarea bunurilor culturale aparținând patrimoniului cultural național și desfășoară o activitatea educațională și de petrecere a timpului liber pro-patrimoniu. Este o instituție de cultură, aflată în serviciul societății, care colecționează, conservă, cercetează, restaurează, comunică și expune patrimoniu cultural (mobil și imobil) în scopul cunoașterii, educării și recreerii.

Muzeul Național al Bucovinei, înființat în 1900 din dorința de a aduna patrimoniu din diverse categorii (arheologie, numismatică, istorie, etnografie, memorialistică), dorește să promoveze cultura locală, regională, națională și internațională, pe domeniile de competență, încercând să devină unul dintre actorii sociali importanți (în privința educației, petrecerii timpului liber, valorizarea talentelor și a unor pasiuni etc.), rămânând **muzeul comunității**; importanța colecțiilor, personalul calificat, locațiile deținute în administrare (poziția lor relativ centrală, spațiile aflate la dispoziția publicului), paleta de disponibilități culturale și specializări, sunt trăsături specifice acestei instituții, care fac din Muzeul Național al Bucovinei o entitate unică, ce trebuie să fie unul dintre prietenii cetățeanului. Cele patru puncte care trebuie atinse rămân în continuare: **distinct, valoare, mereu inedit și „al tău”**. Mesajul trebuie reformulat, propunerea noastră fiind: **„Muzeul Național al Bucovinei este muzeul tău!”**.

2. misiune

Muzeul Național al Bucovinei își stabilește obiectivele în concordanță cu prevederile *Legii nr. 311/2003 a muzeelor și colecțiilor publice* și *Legii 182/2000 privind protejerea patrimoniului cultural mobil național*, asigurând realizarea acestora în concordanță cu strategiile naționale, regionale și locale precum și cu obiectivele manageriale stabilite prin caietul de sarcini și ulterior, prin contractul de management.

Muzeul Național al Bucovinei, înființat oficial în 1900, cel mai important operator cultural din județul Suceava, deține colecții importante, mare parte unicate. Patrimoniul cultural mobil trebuie în permanență conservat și restaurat pentru a ajunge la generațiile viitoare. Valorificarea acestuia, creșterea numărului de piese (prin cercetare, achiziții și donații), alături de valorificare expozițională și edită a culturii naționale și europene este un deziderat pentru a asigura consumatorilor cărora ne adresăm posibilități de educație și cunoaștere, de informare și petrecere a timpului liber. De asemenea, educația rămâne un deziderat esențial, ea fiind cea care asigură muzeului un viitor prin cultivarea înțelegerii și interesului pentru patrimoniul cultural, prin

cultivarea valorii și bunului gust.

În același timp, Muzeul Național al Bucovinei dorește să se impună ca o instituție tot mai puternică, mai interesantă și mai vizitabilă, motive pentru care, prin activitățile propuse, încearcă să atragă și să fidelizeze o gamă cât mai largă de gusturi culturale.

3. obiective (generale și specifice)

Principalele obiective pentru îndeplinirea misiunii Muzeului Național al Bucovinei sunt: cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural local, regional, național și internațional, material și imaterial. În consecință, fiecare componentă trebuie tratată ca parte a unui întreg – produsele finale fiind păstrarea patrimoniului și educarea publicului prin mijloace specifice (expoziții permanente și temporare, ateliere, festivaluri, târguri, proiecte educaționale, simpozioane, diverse activități muzeale etc.), într-o manieră pluridisciplinară și/sau plurivalentă, abordându-se, evident, domeniile de competență: arheologie, istorie națională și internațională, memorialistică, etnografie, științele naturii și artă. Concret, pentru perioada 2023-2027 vizăm reabilitarea, restaurarea și reorganizarea unor clădiri și expoziții permanente, folosirea oportunităților privind completarea posturilor necesare și perfecționarea unei părți a personalului cu accent pe specialiști, reorganizarea depozitelor aflate în spațiile Laboratorului de conservare-restaurare etnografie, cercetarea patrimoniului propriu și îmbogățirea colecțiilor (prin cercetare de teren, achiziții, donații, tabere de creație), conservarea și restaurarea patrimoniului propriu și de la terți (pentru autofinanțare și, în același timp, creșterea importanței instituției pe această piață), și, nu în ultimul rând, valorificarea patrimoniului propriu sau împrumutat pentru satisfacerea unei game cât mai largi de gusturi culturale. Ținta acestor activități este ca Muzeul Național al Bucovinei să devină „muzeul tău” pentru un public cât mai numeros, în special din zona de nord-est a României.

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Strategia culturală pentru perioada 2023-2027 trebuie să țină cont, în continuare, de trei elemente esențiale: muzeul ca întreprindere, colecțiile și publicul.

Astfel, în ce privește primul element, restaurarea, reparațiile și reorganizarea unor spații, sunt importante în economia expozițională și de relații cu beneficiarii culturali sau pentru buna gestionare a resurselor umane și a patrimoniului cultural, respectiv: etapa a II-a a restaurării Cetății de Scaun a Sucevei, finalizarea restaurării Muzeului de Istorie Siret și reorganizarea expoziției permanente, un Muzeu de Artă distinct, restaurarea și organizarea expoziției permanente a Muzeului de Artă Sacră Fălticeni, deschiderea sectorului II al Muzeului Satului Bucovinean, reparații și continuare dotări la Laboratorul de conservare-restaurare etnografie, restaurarea clădirii anexă la Muzeul Memorial „Ciprian Porumbescu” Stupca, restaurarea Casei memoriale „Simion Florea Marian” și construirea unei clădiri semi-îngropate destinate fondurilor documentare, reparații capitale la Muzeul de Științele Naturii Suceava. Pentru etapa a II-a a restaurării Cetății de Scaun a Sucevei este realizat proiectul tehnic în 2022; situația fiind destul de presantă, se impune identificarea urgentă a unei surse de finanțare. Muzeul de Istorie Siret se află în restaurare, pe fonduri europene, din noiembrie 2021; în acest moment nu este clarificată sursa exactă a sumei necesare pentru amenajarea expoziției permanente (din proiectul muzeotehnic rezultă o sumă necesară mai mare decât previziunea din 2019). Muzeul de Artă Suceava cuprinde spații expoziționale și pentru desfășurarea de activități culturale; proiectul tehnic fiind realizat în 2022, realizarea dezideratului ține de identificarea sursei de finanțare pentru restaurarea propriu-zisă. Muzeul de Artă Sacră Fălticeni urmează să fie restaurat cu finanțare de la CNI, în acest moment

fiind predat amplasamentul; rămâne ca după ce începe restaurarea propriu-zisă să fie executat proiectul muzeotehnic și să se identifice suma necesară amenajării expoziției permanente. În privința sectorului II al Muzeului Satului Bucovinean și Casei Memoriale „Simion Florea Marian”, o parte a lucrărilor au fost contractate pentru execuția proiectării din 2021, prin proiectul *Sprijin la nivelul Regiunii Nord-Est pentru pregătirea de proiecte finanțate din perioada de programare 2021-2027 pe domeniile mobilitate urbană, regenerare urbană, centre de agrement/baze turistice (tabere școlare), infrastructura și servicii publice de turism, inclusiv obiectivele de patrimoniu cu potențial turistic și infrastructură rutieră de interes județean, inclusiv variante ocolitoare și/sau drumuri de legătură*, Cod SMIS 145313. Reparația capitală a Muzeului de Științele Naturii Suceava, reparațiile și dotările pentru Laboratorul de conservare-restaurare etnografie și proiectarea și execuția pentru anexa la Muzeul Memorial „Ciprian Porumbescu” Stupca se vor face din bugetul propriu.

Referitor la *personalul Muzeului Național al Bucovinei* strategia managerială va trebui să țină cont, pe de o parte de folosirea oportunităților legale privind angajarea de personal (se vor crea posturi noi la Siret și dacă se vor mai înființa posturi noi de către Consiliul Județean Suceava), și pe de altă parte de posibilitatea perfecționării personalului existent și/sau nou angajat.

Patrimoniul cultural al Muzeului Național al Bucovinei, cuprinzând, la 31 decembrie 2021, 388.586 piese, este în acest moment bine distribuit, respectiv: arheologie – trei colecții, istorie – o colecție, artă – o colecție, etnografie – patru colecții, memoriale – trei colecții și științele naturii – patru colecții. Valoarea culturală, istorică și documentară a colecțiilor impune continuarea evidenței, clasării și reevaluării patrimoniului, pe de o parte, și continuarea digitizării, pe de alta. Astfel, se va continua completarea bazei de date realizate prin proiectul *E-Cultura: Biblioteca Digitală a României*.

În privința *cercetării*, două sunt direcțiile principale: cercetarea patrimoniului propriu și cercetările de teren (arheologie, istorie, etnografie, științele naturii). Dacă în primul caz, rezultatele sunt expoziții temporare, îmbunătățiri aduse expozițiilor permanente, studii, articole și volume, în cel de-al doilea, rezultatele se concretizează prin creșterea colecțiilor prin colectare, achiziții și/sau donații. Pentru atingerea acestor deziderate considerăm că în perioada 2023-2027 trebuie continuate: activitatea de evidență și clasare a patrimoniului propriu, programul de cercetare pe arheologie, istorie, științele naturii și etnografie precum și o politică de achiziții mai agresivă. În acest sens, vor trebui operate o serie de modificări ale standardelor de performanță ale salariiilor, în sensul creșterii numărului de fișe analitice de evidență/an și a dosarelor de clasare/an; alături de acestea, o rezultantă directă vor fi cataloagele de colecție publicate. În ceea ce privește cercetarea de teren, considerăm că programele de activitate ale secțiilor vizate vor trebui să conțină clar perioadele destinate cercetării de teren (între 1-5 săptămâni/an); cuantificarea rezultatelor va putea fi realizată prin rapoarte și documentații.

Referitor la *achizițiile muzeale*, în perioada 2023-2027 trebuie abordate și alte surse decât persoanele fizice; în acest sens vizăm târgurile de antichități și comercianții de artă.

În ceea ce privește *conservarea* patrimoniului cultural existent și/sau dobândit, în perioada 2023-2027, considerăm că două sunt problemele majore ce vor trebui rezolvate: 1) finalizarea optimizării spațiilor de depozitare la Laboratorul de conservare-restaurare etnografie; 2) dotarea corespunzătoare cu tehnică de calcul și aparatură de măsură și intervenție a tuturor depozitelor.

Restaurarea patrimoniului este una dintre componentele importante în activitatea Muzeului Național al Bucovinei; Două sunt direcțiile ce trebuie continuate în următoarea perioadă de management: a) restaurarea patrimoniului propriu și b) restaurarea pentru terți, în baza unor

contracte de prestări servicii, ca sursă de autofinanțare. Vizăm, de asemenea, crearea unui atelier de restaurare hârtie.

Cea de-a patra componentă a misiunii Muzeului Național al Bucovinei se referă la *punerea în valoare a patrimoniului muzeal*. Pentru perioada 2023-2027, aceasta se va realiza vizându-se:

- creșterea numărului de proiecte și acțiuni educative cu desfășurare în Muzeul de Istorie Suceava, Muzeul Satului Bucovinean, Cetatea de Scaun a Sucevei și Muzeul de Științele Naturii;
- acordarea unei atenții crescute publicului rural prin organizarea unor expoziții temporare tematice în parteneriat cu școlile și/sau operatorii culturali din comune; beneficiarii acestor expoziții vor fi fără plată, monitorizați însă prin bilete gratuite;
- organizarea unor expoziții cu mare impact la public cu piese din categoria „tezaur” sau relevante pentru cultura română și internațională, cu durată minimă de două luni (minim două/an);
- diversificarea serviciilor culturale (activități muzeale diverse, conferințe publice, recitaluri muzicale, reprezentații teatrale, expoziții organizate în spații școlare etc.);
- realizarea unei oferte educaționale anuale pentru publicul tânăr (7-18 ani), pe categorii de vârstă;
- organizarea de manifestări culturale în Regiunea Cernăuți pentru atragerea interesului publicului de etnie română, în special, și a celui de etnie ucraineană, în general (dacă condițiile de război o va permite).

Informarea publicului va reprezenta una dintre prioritățile Muzeului Național al Bucovinei pentru intervalul 2023-2027. În acest sens, vizăm:

- în legătură cu personalul: creșterea nivelului de perfecționare a personalului implicat în activitățile cu publicul (expoziții permanente și temporare);
- în legătură cu accesibilitatea: crearea de audio-guide-uri cu ghidaje în română, engleză, italiană, germană, pentru Muzeul de Istorie Suceava, Muzeul Satului Bucovinean, Muzeul de Istorie Siret;
- în legătură cu informarea: realizarea unor materiale publicitare stradale (banner-e, mash-uri, afișe), conferințe de presă, realizarea unor materiale de promovare gratuite pentru publicul larg și unitățile turistice din județ – flyere, pliante, cataloage, broșuri etc.;
- în legătură cu vizibilitatea, vizăm două direcții:
 - vizibilitatea regională – continuarea promovării brandului Muzeul Național al Bucovinei;
 - vizibilitate națională – identificarea unui partener media național; informarea periodică a unor parteneri muzeali asupra activităților majore desfășurate de Muzeul Național al Bucovinei;
 - internațională: organizarea anuală a minim unui simpozion internațional; organizarea unor expoziții internaționale; informarea periodică a unor parteneri muzeali internaționali asupra activităților majore desfășurate de Muzeul Național al Bucovinei.

Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei se vor axa pe trei direcții principale:

- editarea cataloagelor colecțiilor muzeelor pentru arheologie, istorie, științele naturii, etnografie;
- editarea anuală a anuarelor *Suceava. Anuarul Muzeului Național al Bucovinei și Arheologia Moldovei*;
- continuarea planului editorial existent cu lucrări relevante pentru știința românească și internațională, aparținând unor autori din instituție și din afara acesteia.

Pentru punerea în operă a acestei strategii un loc important îl vor avea Biroul educație, marketing și comunicare și Serviciul Relații publice, evenimente muzeale. Pe toată perioada se vor efectua studii de piață și analize. De asemenea, în intervalul 2018-2022, proiectele culturale care au impact turistic trebuie mediatizate pieței aferente, fie direct (agenții de turism, unități de cazare și/sau alimentație publică), fie prin Centrul Național de Informare Turistică Suceava. În aceeași măsură informarea va trebui să se îndrepte către instituțiile de învățământ și sponsori, actuali sau potențiali.

Activitățile conexe pentru public vor continua și vor viza: serbări școlare, zile cu vizitare gratuită, activități ale grădinițelor și școlilor, activități ale ONG-urilor sau altor instituții de profil.

5. strategia și planul de marketing

Strategia de marketing va viza următoarele componente: a) publicitatea instituției și a produselor culturale (manifestări, publicații); b) o politică atractivă de prețuri pentru a permite tuturor categoriilor de public accesul în spațiile muzeale/manifestările culturale; c) starea obiectivelor vizitabile și facilitățile acestora; d) diversificarea și calitatea serviciilor și produselor culturale și auxiliare.

a) În ceea ce privește publicitatea menționăm:

- asigurarea informării publicului prin mass-media locală, regională și națională asupra tuturor acțiunilor culturale;
- afișajul stradal pentru toate manifestările muzeului;
- publicitatea pe site-ul și paginile de facebook ale instituției;
- campanii de publicitate pentru marile evenimente (pentru minim 2 evenimente/an);
- campanii de informare - în școli (oferta educațională) și stradale (la diverse evenimente);
- campanie de publicitate cu pliante ale Muzeului Național al Bucovinei la unitățile turistice cu aflax mare de turiști de pe raza județului Suceava;

În același timp se va avea în vedere informarea corectă a publicului, prin comunicate de presă și actualizarea la zi a site-ului și paginilor de facebook ale instituției.

b) În privința politicii de prețuri se va continua diversificarea biletelor de intrare. În același timp, se vor păstra politica de vizitare gratuită, cu diverse ocazii aniversare.

c) Se va avea în vedere și pentru următoarea perioadă de management asigurarea curățeniei și a unor servicii de calitate pentru vizitatori. Pentru evenimentele „de masă” se va asigura, cu sprijinul Primăriei Municipiului Suceava, transportul către Cetatea de Scaun a Sucevei și Muzeul Satului Bucovinean. Serviciile externalizate de curățenie se vor păstra în continuare.

d) Pentru publicul sensibil (cu deficiențe de vâz, cu deficiențe locomotorii sau alte categorii sensibile) vizăm:

1) realizarea și montarea unei machete de mari dimensiuni (2mp) a cetății de Scaun a Sucevei, pentru execuția căreia se vor folosi cele mai noi tehnologii de imprimare 3D, pentru un grad superior de detaliere. Astfel, pentru publicul cu deficiențe de vâz, explorarea cu ajutorul simțului tactil ajută la formarea unei hărți mentale a Cetății de Scaun a Sucevei, informațiile în limbajul Braille oferind posibilitatea unei explorări nu numai a formei acesteia ci și a istoriei la ea acasă. De asemenea, pentru publicul pentru care traseul de vizitare al Cetății nu permite vizita in situ, este o ocazie unică de a vedea detaliile, respectiv, încăperile și dispunerea acestora, alături de original, impactul vizual, emoțional și informațional fiind unul maxim și pozitiv;

2) reproduceri ale obiectelor de patrimoniu, pentru atingere, prevăzute cu plăci informare în Braille (Muzeul de Istorie Suceava, Cetatea de Scaun a Sucevei).

e) Serviciile și produsele culturale propuse vor fi de calitate și se vor adresa unei game cât mai largi de consumatori.

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse doresc să cuprindă proiecte care să răspundă funcțiilor muzeului și caietului de sarcini, respectiv: îmbogățirea și protejarea patrimoniului cultural; documentarea și evidența științifică a patrimoniului cultural; punerea în valoare și promovarea patrimoniului cultural; activitatea educațională și, nu în ultimul rând. Organizarea de evenimente culturale cât mai diverse.

- *Muzeul viitorului – noi tehnologii IT*. Programul își propune realizarea unor „circuite” muzeale cu ajutorul realității augmentate sau tehnologie IT pentru facilități de interactivitate la Cetatea de Scaun a Sucevei, Muzeul de Istorie Suceava și Muzeul „Ciprian Porumbescu”.

- *Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III*. Fiind cel mai nou redeschis laborator din România, cel sucevean încă necesită dotări specifice care se vor putea realiza prin dotarea anuală cu tehnologie de restaurare, necesară atelierelor care funcționează la Suceava.

- *Patrimoniu pentru viitor*. Programul își propune identificarea și restaurarea unor spații pentru depozite și expoziții permanente pentru colecția de artă, reabilitarea Laboratorului de conservare-restaurare etnografie, dotări pentru conservare la depozite, la instalațiile Cetății de Scaun a Sucevei, la Muzeul Satului Bucovinean.

- *Index*. Programul își propune continuarea evidenței, gestiunii științifice, clasării și reevaluării patrimoniului cultural mobil, precum și îmbunătățirea bazei de date create prin proiectul *E-Cultura: Biblioteca Digitală a României*.

- *La Suceava, la Cetate*. Anul, în lunile iulie-august, programul își propune să ocupe unele week-end-uri cu câte un eveniment așa-zis „de masă”: *Divine Sound, Lume, lume..., hai la târg!* la Muzeul Satului Bucovinean, *Festivalul de Artă Medievală "Ștefan cel Mare"*, *Cetatea de Rock a Sucevei*, *Teatru la Cetate*. Acestea promovează monumentele istorice și expozițiile, ajutând, în același timp, la dezvoltarea turismului din zona Bucovinei. Durata: anual.

- *Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură*. Programul propune realizarea de cercetări arheologice, cercetări de teren etnografice și de științele naturii. Creșterea colecțiilor Muzeului Național al Bucovinei se va putea face și prin achiziții și donații. Durata: anual.

- *Muzeul din comunitatea noastră*. Programul își propune atragerea tuturor categoriilor de potențiali beneficiari în spațiul muzeal, prin stabilirea unor zile cu vizitare gratuită: 15 ianuarie, 1 martie, 8 martie, 1 iunie, 28 noiembrie etc. și a unor proiecte care să se desfășoare anual: *Noaptea muzeelor* (anual, în luna mai, conform calendarului național), *Noaptea cea mai lungă* (22 decembrie), *28 noiembrie – Ziua Bucovinei*. Durata: anual.

- *Bucovina – un spațiu în istoria universală*. Programul își propune organizarea minimă a două sesiuni științifice, una organizată în parteneriat cu Institutul de Arheologie Iași și cealaltă cu Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava. Datele de organizare pot varia în funcție de programul anual al instituției. Vizăm de asemenea un schimb expozițional cu instituții similare și galerii din străinătate. Durata: anual.

- *Cernăuți – spațiu european*. Programul își propune organizarea anuală a minim unui proiect cultural în Regiunea Cernăuți (expoziție, lansare de carte etc.)⁶. Evenimentele se vor desfășura în parteneriat cu Consulatul General al României la Cernăuți și asociațiile românești din vechea capitală a Ducatului Bucovinei. Scopul programului este sensibilizarea diasporei românești vis-à-vis de istoria și tradițiile românești, promovarea Muzeului Național al Bucovinei în Ucraina și atragerea unui public din toate categoriile de vârstă din această regiune a țării vecine. Durata: anual.

- *Și noi suntem bucovineni!* Programul își propune promovarea valorilor etniilor bucovinene (ucrainenii, polonezii, germanii, evreii, rromii, rușii lipoveni) prin câte o manifestare anuală. Scopul acestui program este promovarea multiculturalității județului Suceava și toleranței etnice și vizează în special publicul tânăr. Durata de desfășurare: anual.

- *Zile și nopți la Muzeul Național al Bucovinei*. Proiectele din cadrul acestui program se vor desfășura la Muzeul de Istorie din Suceava, Muzeul Satului Bucovinean și Cetatea de Scaun a

⁶ Dacă vor permite condițiile create de conflictul militar Ucraina-Federația Rusă.

Sucevei și își propun acoperirea unor segmente culturale de piață ce lipsesc momentan la Suceava. Ele vizează combinarea serilor muzicale cu cele teatrale, de film sau conferințe publice susținute de personalități culturale din România sau străinătate.

- *Muzeul de lângă tine*. Programul își propune organizarea unor expoziții foto-documentare temporare care să fie itinerante în spațiul rural, pentru atragerea publicului din acest mediu, pe baza unor parteneriate cu școli și/sau operatori culturali din comune/sate. Durata: anual.

- *Axa culturală centru-est*. Proiectele din cadrul acestui program vizează evenimente comune ale muzeelor care se află în parteneriat cu Muzeul Național Brukenthal (expoziții, lansări de carte, conferințe publice). Durata: anual.

- *Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei*. Programul își propune editarea unor cataloage de colecție pentru științele naturii, arheologie, istorie, artă, pe de parte, și a minim două volume reprezentative pentru cultura și știința românească și universală, precum și a unor reviste științifice. Scopul vizat este cel de informare a publicului larg și/sau de specialitate, precum și vizibilitatea instituției. Durata: anual.

- *Manifestările Muzeului Național al Bucovinei*. Proiectele din programele propuse se adaugă celor care se desfășoară tradițional în acest moment, și care se bucură de eficiență și popularitate; acestora li se adaugă proiectele educaționale.

Pentru îndeplinirea planului de management propus, este necesar ca ordonatorul principal de credite să aloce sumele propuse și să nu intervină în activitatea instituției.

7. proiectele din cadrul programelor

- *Muzeul viitorului –tehnologii IT*. Programul își propune realizarea unor „circuite” muzeale cu ajutorul realității augmentate sau tehnologie IT pentru facilități de interactivitate. Astfel, propunem:

2023-2024: realitate augmentată *Cetatea de Scaun s Sucevei așa cum a fost*;

2023: Muzeul de Istorie Suceava: „*Sala tronului*” - reorganizare și utilizare tehnologie imersivă pentru ca vizitatorii să simtă că re trăiesc atmosfera din Sala Sfatului Domnesc, din timpul domniei lui Ștefan cel Mare;

2024: Muzeul de Istorie Suceava: amenajare sală interactivă, cu conținut educațional cu tema *Migrațiile de pe teritoriul României în primul mileniu*;

2025: Muzeul de Istorie Suceava - sistem interactiv *Ștefan cel Mare – campanii militare, ctitorii, patrimoniu*;

2026: Muzeul „Ciprian Porumbescu” Stupca: hologramă *Ciprian Porumbescu interpretând „Balada”*.

2027: Muzeul de Istorie Suceava: Reorganizare sala „*Suceava-oras medieval*” – sistem interactiv pentru sobă și ceramica monumentală.

- *Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III*. Fiind cel mai nou redeschis laborator din România, cel sucevean încă necesită dotări specifice care se vor putea realiza prin dotarea anuală cu tehnologie de restaurare, conform cu atelierelor care funcționează la Suceava. Propunem:

- investigații:

2023: Investigații: multiparametru (salinitate, PH, TDS, T); Restaurare lemn: mașină unghiulară pentru retezat, 1 set dălți sculptură (32 buc./set); Restaurare metal: instalație de curățat cu laser pentru metal, ceramică, piatră; Restaurare pictură - hot/vacuum table; Monitorizare monumente UNESCO: laptop, display 15.4 inci, 16Gb RAM, 512 GB SSD cu Windows 11 + pachet Microsoft Office 2019 (Word, Excel, PowerPoint, Publisher);

2024: Investigații: frigider de laborator tip vitrină; Restaurare lemn: 1 set dălți sculptură (32 buc./set); Monitorizare monumente UNESCO: senzori Data Logger (16 buc) + sistem de înregistrare /descărcare/ soft necesare pentru monitorizarea microclimatului intern și extern al monumentelor istorice;

2025: Investigații: agitator magnetic cu încălzire; Restaurare lemn: 2 seturi dălți sculptură (32 buc./set); Monitorizare monumente UNESCO: Imprimantă multifuncțională, laser color, capac duplex, A4, wi-fi;

2026: Investigații: spectrometru portabil XRF; Restaurare lemn: mașină de mortezat + accesorii;

2027: Restaurare lemn: set freze lemn (10 buc/set).

- **Patrimoniu pentru viitor.** Programul își propune identificarea și restaurarea unor spații pentru depozite și expoziții permanente pentru colecția de artă, reabilitarea Laboratorului de conservare-restaurare etnografie, reparații capitale la Muzeul de Științele Naturii, dotări pentru conservare la depozite, Cetatea de Scaun a Sucevei, Muzeul Satului Bucovinean. Ca atare, propunem:

2023: obținerea imobilului și achiziția serviciilor de proiectare pentru depozit de artă Petru Rareș⁷; igienizare spații și înlocuirea instalației care vehiculează agentul termic și apa, la Laboratorul de conservare-restaurare etnografie; achiziția a 20 de dataloggere pentru toate obiectivele din Muzeul Satului Bucovinean (Perimetrul I) și depozite etnografice; achiziție 2 containere (6m) climatizate, cu instalație electrică (carantinarea/depozitarea iconostaselor de la Dumbrăveni, Reuseni, Siret, donația de la Pătrăuți și Lămășeni); achiziție mobilier de depozitare obiecte etnografice (26 buc.); lucrări de reparații la acoperișuri (demontare draniță veche/montare draniță/tratament ignifug a draniței noi montate) pentru obiectivele din Muzeul Satului Bucovinean (Rădășeni Mare, Clopotniță);

2024: lucrări de reparații la acoperișuri (demontare draniță veche/montare draniță/tratament ignifug a draniței noi montate) pentru obiectivele din Muzeul Satului Bucovinean (Cacica, Casa Roșu);

2025: lucrări de reparații la acoperișuri (demontare draniță veche/montare draniță/tratament ignifug a draniței noi montate) pentru obiectivele din Muzeul Satului Bucovinean (Mănăstirea Humorului); achiziția serviciilor de proiectare pentru etapa a II-a a Laboratorului de conservare-restaurare etnografie;

2026: lucrări de reparații la acoperișuri (demontare draniță veche/montare draniță/tratament ignifug a draniței noi montate) pentru obiectivele din Muzeul Satului Bucovinean (Rădășeni Mic, Holohoșca);

2027: lucrări de reparații la acoperișuri (demontare draniță veche/montare draniță/tratament ignifug a draniței noi montate) pentru obiectivele din Muzeul Satului Bucovinean (Fierărie, Coșer, Piua, Volovăț, Vicov, Moară Gura Humorului).

- **Index.** Programul își propune continuarea evidenței, gestiunii științifice, clasării și reevaluării patrimoniului cultural mobil, precum și îmbunătățirea bazei de date create prin proiectul *E-Cultura: Biblioteca Digitală a României*. Durata: anual, conform fișelor de post.

- **La Suceava, la Cetate.** Anul, în lunile iulie-august, programul își propune să ocupe unele week-end-uri cu câte un eveniment așa-zis „de masă”, pentru promovarea monumentelor istorice și dezvoltarea turismului din regiune: *Divine Sound, Lume, lume..., hai la târg!* la Muzeul Satului

⁷ Dacă Consiliul Județean Suceava va da în administrarea Muzeului Național al Bucovinei imobilul din str. Petru Rareș, nr. 54 și va aproba finanțarea lucrărilor de proiectare și refacere.

Bucovinean, *Festivalul de Artă Medievală "Ștefan cel Mare", Cetatea de Rock a Sucevei, Teatrul la Cetate*. Durata: anual.

- **Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură**. Programul propune realizarea de cercetări arheologice, cercetări de teren etnografice și de științele naturii. Creșterea colecțiilor Muzeului Național al Bucovinei se va putea face și prin achiziții și donații. Durata: anual.

- **Muzeul din comunitatea noastră**. Programul își propune atragerea tuturor categoriilor de potențiali beneficiari în spațiul muzeal, prin stabilirea unor zile cu vizitare gratuită: 15 ianuarie, 1 martie, 8 martie, 1 iunie, 28 noiembrie etc. și a unor proiecte care să se desfășoare anual: *Noaptea muzeelor* (anual, în luna mai, conform calendarului național), *Noaptea cea mai lungă* (22 decembrie), *28 noiembrie – Ziua Bucovinei*. Durata: anual.

- **Bucovina – un spațiu în istoria universală**. Programul își propune organizarea anuală a unor simpozioane științifice: *Simpozionul Internațional From Symbols to Signs*, împreună cu Institutul de Arheologie Iași, precum și *Artă și civilizație Medievală și Bucovina – file de istorie*, organizate împreună cu Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava. În privința schimbului internațional, în 2023 vizăm deschiderea expoziției *Sculptură – Ion Irimescu și Ion Mândrescu*. Durata: anual.

- **Cernăuți – spațiu european**. Programul își propune organizarea anuală a minim unui proiect cultural în Regiunea Cernăuți (expoziție, lansare de carte etc.)⁸. Evenimentele se vor desfășura în parteneriat cu Consulatul General al României la Cernăuți și asociațiile românești din vechea capitală a Ducatului Bucovinei. Scopul programului este sensibilizarea diasporei românești vis-à-vis de istoria și tradițiile românești, promovarea Muzeului Național al Bucovinei în Ucraina și atragerea unui public din toate categoriile de vârstă din această regiune a țării vecine. Durata: anual.

- **Și noi suntem bucovineni!** Programul își propune promovarea valorilor etniilor bucovinene (ucrainenii, polonezii, germanii, evreii, rromii, rușii lipoveni) prin câte o manifestare anuală. Scopul acestui program este promovarea multiculturalității județului Suceava și toleranței etnice și vizează în special publicul tânăr. Pentru 2023 vizăm: expoziția fotografică *Iosif Berman, România; Festivalul Internațional Lectora; Ziua culturii și teatrului idiș*. Durata de desfășurare: anual.

- **Zile și nopți la Muzeul Național al Bucovinei**. Proiectele din cadrul acestui program se vor desfășura la Muzeul de Istorie din Suceava, Muzeul Satului Bucovinean și Cetatea de Scaun a Sucevei și își propun acoperirea unor segmente culturale de piață ce lipsesc momentan la Suceava. Anual vizăm: organizarea a minim trei spectacole la Muzeul Satului Bucovinean, în lunile mai, iunie, iulie; organizarea unei ministagiuni de teatru pentru copii la Muzeul de Istorie Suceava, din 2025; organizarea a minim două concerte muzicale la Muzeul de Istorie Suceava, din 2025; organizarea unor evenimente muzicale în Cetatea de Scaun a Sucevei cu ocazia *Zilei internaționale a muzeelor*.

- **Muzeul de lângă tine**. Programul își propune organizarea unor expoziții foto-documentare temporare care să fie itinerante în spațiul rural, pentru atragerea publicului din acest mediu, pe baza unor parteneriate cu școli și/sau operatori culturali din comune/sate. Pentru 2023 propunem *Mari teme religioase pe monumentele UNESCO din nordul Moldovei*: Durata: anual.

- **Axa culturală centru-est**. Proiectele din cadrul acestui program vizează evenimente comune ale muzeelor care se află în parteneriat cu Muzeul Național Brukenthal (expoziții, lansări de carte, conferințe publice). Pentru anul 2023 vizăm: *Expoziție de pictură Nicolae Grigorescu* (în

⁸ Dacă vor permite condițiile create de conflictul militar Ucraina-Federația Rusă.

colaborare și cu Muzeul Municipiului București și Muzeul de Artă Ploiești). Durata: anual.

- **Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei.** Proiectele din cadrul acestui program se vor derula pe trei direcții: 1) cataloagele Muzeului Bucovinei; 2) lucrări de specialitate – anual vor fi editate minim două volume reprezentative pentru cultura națională și internațională, în funcție de aprobarea Consiliului Științific al Muzeului Bucovinei; 3) anuare: *Anuarul Muzeului Național al Bucovinei; Arheologia Moldovei*. Durata: anual.

- **Manifestările Muzeului Național al Bucovinei.** Proiectele care se bucură de succes și au tradiție se vor desfășura în continuare, aici amintind, ca exemple: *Vis de copil în casa bunicii, Atelierul "Micii meșteșugari", Din secretele măștrilor - Lumină și culoare, Salonul Internațional de Artă Fotografică "Bucovina – Mileniul III", Salonul Internațional de Grafică Satirică* etc. Se adaugă, firească, planul minimal anual; vizăm organizarea unor expoziții mari, de tip ancora, cu piese celebre, cu durate de minim 2 luni. Un accent major se va pune pe activitățile de educație muzeală – ateliere pedagogice, *Ora de școală la muzeu*, proiecte educaționale. Anual se vor organiza minim 5 activități educaționale și vor fi propuse minim cinci teme pentru *Ora de școală la muzeu*.

Reamintim că pentru îndeplinirea planului de management propus, este necesar ca ordonatorul principal de credite să aloce sumele propuse și să nu intervină în activitatea instituției.

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

Pentru intervalul 2023-2027 considerăm oportune o serie de activități legate de buna desfășurare a activității specifice, respectiv:

- **servicii de proiectare, construcții, restaurări** – chiar dacă sunt de maximă importanță, având în vedere caracterul lor (noi asigurăm realizarea documentațiilor tehnice sau, după caz, doar consultanță, nefiind eligibili pentru gestionarea proiectelor), aceste investiții nu se pot constitui în programe. Sunt necesare:

- **Cetatea de Scaun a Sucevei – etapa a II-a:** dacă în 2022 s-a realizat de către MNB proiectarea, în următoarea perioadă de management, date fiind problemele apărute, trebuie identificate fundurile necesare pentru a doua etapă de restaurare a monumentului istoric; suma necesară pentru C+M este, la nivelul anului 2022, de 20.246.535 lei+TVA;

- **Cetatea de Scaun a Sucevei, aproape de tine!** – machetă Cetatea de Scaun a Sucevei: machetă de dimensiuni mari, 2mp, pentru execuția acesteia se vor folosi cele mai noi tehnologii de Imprimare 3D, atât pentru a obține un grad superior de detaliere cât și acuratețe în reprezentare. Astfel, pentru publicul cu deficiențe de vâz, explorarea cu ajutorul simțului tactil îi ajută să-și formeze o hartă mentală a Cetății de Scaun a Sucevei, informațiile în limbajul Braille oferind posibilitatea unei explorări nu numai a formei acesteia ci și a istoriei. De asemenea, pentru publicul cu deficiențe locomotorii sau alte categorii sensibile, pentru care traseul de vizitare al cetății nu permite vizita in situ, este o ocazie unică de a vedea cetatea în amănunt, cu volumele construite și dispunerea acestora, alături de original, impactul vizual, emoțional și informațional fiind unul maxim și pozitiv. Cost estimativ: 150.000 lei+TVA;

- **Cetatea de Scaun a Sucevei - Reabilitare „Spectacol de sunet și lumină”** la Cetatea de Scaun a Sucevei: refacere filme, refacere sisteme etc. pentru ca sistemul să funcționeze în flux continuu – necesar estimativ: 1,600,000 lei +TVA;

- **Muzeul de Artă Suceava:** dacă în 2022 s-a realizat de către MNB proiectarea, în următoarea perioadă de management, dată fiind data până la care trebuie deschis muzeul, trebuie identificate fondurile necesare; suma necesară pentru C+M este, la nivelul anului 2019 (anul realizării SF-ului și, implicit, a devizului), de 5.911.686 lei+TVA;

- **Muzeul Satului Bucovinean și Casa memorială „Simion Florea Marian”**: ambele sunt cuprinse în contractul de finanțare *Sprijin la nivelul Regiunii Nord-Est pentru pregătirea de proiecte finanțate din perioada de programare 2021-2027 pe domeniile mobilitate urbană, regenerare urbană, centre de agrement/baze turistice (tabere școlare), infrastructura și servicii publice de turism, inclusiv obiectivele de patrimoniu cu potențial turistic și infrastructură rutieră de interes județean, inclusiv variante ocolitoare și/sau drumuri de legătură*, Cod SMIS 145313. Conform contractului, finanțarea este condiționată de depunerea proiectului imediat după activarea liniilor de finanțare gestionate de ADR-NE;

- **Muzeul Satului Bucovinean**: vizăm amplasarea obiectivelor care se află în depozit (7 se pot monta prin proiectul menționat mai sus, 2 urmând a fi amplasate din bugetul propriu sau alte surse) și reamplasarea Bisericii Lămășeni, aflată astăzi în proprietatea noastră.

- **Muzeul memorial „Ciprian Porumbescu”** - achiziția serviciilor de proiectare pentru clădirea-anexă a Muzeului memorial „Ciprian Porumbescu” Stupca și apoi restaurarea acesteia; achiziția serviciilor de proiectare a întreprinderii;

- **Muzeul de Artă Sacră Fălticeni**: în acest moment este predat amplasamentul și se așteaptă intrarea în următoarea etapă de finanțare; imediat ce proiectul intră în procedurile de achiziție, Muzeul Național al Bucovinei va trebui să se ocupe de achiziția proiectului muzeotehnic.

- **dotări** – se intenționează efectuarea unor dotări pentru buna funcționare a instituției și oferirea unor servicii de calitate beneficiarilor culturali; de asemenea, intenționăm realizarea bransamentelor la apă și canal pentru Casa Memorială „Nicolae Labiș” din Mălini și Casa Memorială „Ciprian Porumbescu” din Stupca, canal la Casa Memorială „Eusebiu Camilar” din Udești precum și grupuri sanitare în container pentru toate cele trei locații; la Muzeul memorial „Ciprian Porumbescu” din Stupca intenționăm să achiziționăm serviciile de proiectare pentru întreprindere; de asemenea, pentru Cetatea de Scaun a Sucevei, intenționăm achiziția unui tractor mic multifuncțional, necesar activităților curente;

- **conservare-restaurare** – activitățile curente, respectiv tratamente insecto-fungicide, deratizare și dezinsecție a obiectivelor de patrimoniu și sectoare inclusiv prin achiziția de aparatură performantă de specialitate și materiale; deosebit de importante vor fi activitățile legate de PSI și securitatea fizică a obiectivelor, precum și serviciile de mentenanță a dotărilor, instalațiilor și sistemelor de intervenție pentru Situații de Urgență de la obiectivele Muzeului Național al Bucovinei;

- **reparații curente și capitale** – vizăm în special casele memoriale; de asemenea, dorim achiziționarea serviciilor de proiectare pentru Muzeul de Științele Naturii (refacere învelitoare și șarpantă, cu mansardare; amenajarea terasei din parc; refacerea arhitecturii interioare și a grupurilor sanitare);

- **perfecționarea personalului** – vizăm dezvoltarea competențelor personalului prin perfecționarea pe domenii ce țin de activitatea curentă, cu accentul pe educație muzeală;

- **mari evenimente ale Consiliului Județean Suceava** – vizăm implicarea, ca partener, în acele evenimente care sunt generatoare de dezvoltare turistică și, implicit, de potențiali beneficiari pentru Muzeul Național al Bucovinei, cu respectarea prevederilor legale și financiare.

F. Previzionarea evoluției economico - financiare a instituției publice de cultură, cu o

estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse

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

Nr. crt.	Categoriile	Anul 2023	Anul 2024	Anul 2025	Anul 2026	Anul 2027
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	TOTAL VENITURI, din care	36.486.000 ⁹	40.354.000 ¹⁰	21.937.000	23.389.000	24.332.000
	1.a. venituri proprii, din care	2.402.000	2.525.000	2.660.000	2.780.000	2.900.000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	1.792.000	1.875.000	1.960.000	2.040.000	2.120.000
	1.a.2. surse atrase	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
	1.a.3. alte venituri proprii	200.000	220.000	250.000	270.000	290.000
	1.b. subvenții/alocații	34.084.000	37.829.000	19.277.000	20.609.000	21.432.000
	1.c. alte venituri	390.000	410.000	430.000	450.000	468.000
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care	36.486.000	40.354.000	21.937.000	23.389.000	24.332.000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care	11.321.000	13.473.000	14.071.000	14.622.000	15.206.000
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile	11.079.000	13.225.000	13.818.000	14.369.000	14.953.000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal	242.000	253.000	253.000	253.000	253.000
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	6.035.000	6.313.000	6.652.000	6.863.000	8.079.750
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte	-	-	-	-	-
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	-	-	-	-	-
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	167.000	174.000	181.000	188.000	85.000
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere	3.541.000	4.063.800	4.131.000	4.524.000	5.636.750
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	2.327.000	2.075.200	2.340.000	2.151.000	2.358.000
	2.c. Cheltuieli de capital	19.130.000	20.563.000	1.214.000	1.904.000	1.046.250

2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:

2.1. la sediu;

2.2. în afara sediului.

An	2023	2024	2025	2026	2027
Beneficiari					
La sediu	290.000	310.000	320.000	340.000	350.000

⁹ Suma cuprinde și C+M la: a) Lucrări de plombare și chituiră zidărie, restaurare contraescarpă și pod acces la Cetatea de Scaun I (14.015.000 lei); b) Un muzeu de artă pentru comunitate I (1.450.000 lei).

¹⁰ Suma cuprinde și C+M la: a) Lucrări de plombare și chituiră zidărie, restaurare contraescarpă și pod acces la Cetatea de Scaun II (15.180.000 lei); b) Un muzeu de artă pentru comunitate II (3.550.000 lei).

În afara sediului	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

Nr. crt.	Program	Scurtă descriere a programului	Nr. proiecte în cadrul programului	Denumirea proiectului	Buget prevăzut pe program (lei)
Anul 2023					
1.	<i>Muzeul viitorului – tehnologii IT</i>	Realizarea unor „circuite” muzeale cu ajutorul realității augmentate sau tehnologie IT	3	1.,,Cetatea de Scaun s Sucevei așa cum a fost”-realitate augmentată (I); 2.,,Sala tronului” - reorganizare si utilizare tehnologie imersivă	1.392.000
2.	<i>Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III</i>	Dotări specifice care se vor putea realiza prin dotarea anuală cu tehnologie de restaurare	1	Dotări atelier: Multiparametru; Mașină unghiulară pentru retezat; Instalație de curățat cu laser pentru metal, ceramică, piatră; Hot/vacuum table; Laptop, display 15.4 inci, 16Gb RAM, 512 GB SSD cu Windows 11+ pachet Microsoft Office 2019 (Word, Excel, PowerPoint, Publisher)	124.100
4.	<i>Patrimoniu pentru viitor</i>	identificarea și restaurarea unor spații pentru depozite și expoziții	4	1.lucrări la Laboratorul de conservare-restaurare etnografie; 2.dotări: 20 de dataloggere, 2 containere climatizate, 26 dulapuri pentru depozitare 3.lucrări de reparații la acoperișuri obiective din MSB (Rădășeni Mare, Clopotniță) 4.prize de aer la Cetatea de Scaun a Sucevei	412.000
5.	<i>Index</i>	evidența,	3	1.evidență	5.000

		gestiunea, clasarea și reevaluarea patrimoniului cultural mobil		2.clasare 3.reevaluare	
6.	<i>La Suceava, la Cetate</i>	Anul, în lunile iulie-august, organizarea unor evenimente „de masă”	5	1.Divine Sound 2.Lume, lume..., hai la târg! 3.Festivalul de artă medievală „Ștefan cel Mare” 4.Cetatea de Rock a Sucevei 5.Teatru la Cetate	1.245.000
7.	<i>Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură</i>	realizarea de cercetări și creștere a colecțiilor	2	1.Suceava etnografică 2.Spațiul sucevean în arheologie	150.000
8.	<i>Muzeul din comunitatea noastră</i>	atragera tuturor categoriilor de public prin zile cu vizitare gratuită	8 ¹¹	1.Ziua Culturii Naționale 2.Unirea cea mică 3.Ziua femeii 4.Noaptea Muzeelor 5.Ziua copilului 6.Ziua Bucovinei 7.Noaptea muzeelor 8.Ziua pensionarilor	40.000
9.	<i>Bucovina – un spațiu în istoria universală</i>	organizarea minimă a două sesiuni științifice și a unei expoziții internaționale	4	1.Simpozionul Internațional From Symbol to Sign 2.Artă și civilizație medievală 3.Bucovina – file de istorie 4. Expoziție de sculptură – Ion Irimescu și Ion Mândrescu, Vaduz	260.000
10.	<i>Cernăuți – spațiu european</i>	organizarea anuală a minim unui proiect cultural în Regiunea Cernăuți	1	1.Expoziție etnografică	2.000
11.	<i>Și noi suntem bucovineni!</i>	promovarea valorilor etniilor bucovinene	3	1.Festivalul Internațional „Lectora” 2. Expoziție foto Iosif Berman, România;	30.000

¹¹ Alături de aceste 8 propuneri se mai pot adăuga anual și altele.

				3. Ziua culturii și teatrului idiș	
12.	<i>Zile și nopți la Muzeul Național al Bucovinei</i>	acoperirea unor segmente culturale de piață ce lipsesc momentan la Suceava	3	1. Concert la Muzeul Satului Bucovinean 2. Concert la Cetatea de Scaun a Sucevei 3. Teatru pentru copii ¹²	55.000
13.	<i>Muzeul de lângă tine</i>	organizarea unor expoziții foto-documentare temporare care să fie itinerante în spațiul rural	3	1. Mari teme religioase pe monumentele UNESCO din nordul Moldovei 2. Dimitrie Cantemir – 350 de ani de la naștere 3. itinerare expoziții existente	25.000
14.	<i>Axa culturală centru-est</i>	evenimente comune ale muzeelor care se în axa ce are ca lider Muzeul Național Brukenthal	1	Expoziție de pictură Nicolae Grigorescu (în colab.)	70.000
15.	<i>Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei</i>	editarea unor cataloage volume științifice, reviste	5	1. Cataloage 2. Suceava. Anuarul Muzeului Bucovinei 3. Arheologia Moldovei 4. lucrări științifice	200.000
16.	<i>Manifestările Muzeului Național al Bucovinei.</i>	organizarea unor proiecte care au tradiție și se bucură de succes sau proiecte noi, cf. planului minimal anual, care vin în completarea evenimentelor de anvergură	22	Expoziții, saloane, ateliere educaționale, expoziții, seri culturale, lansări de carte etc.	250.000
Anul 2024					
1.	<i>Muzeul viitorului – tehnologii IT</i>	Realizarea unor „circuite” muzeale cu ajutorul realității augmentate sau	2	1. „Cetatea de Scaun s Sucevei așa cum a fost” -realitate augmentată (II) 2. „Migrațiile de pe	1.022.000

¹² Dacă sala de conferințe a Muzeului de Istorie Suceava va fi eliberată de Instituția Prefectului – Județul Suceava.

		tehnologie IT		teritoriul României în primul mileniu” - amenajare sală interactivă cu conținut educațional	
2.	<i>Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III</i>	Dotări specifice care se vor putea realiza prin dotarea anuală cu tehnologie de restaurare	1	1.Dotări: frigider de laborator tip vitrină; 1 set dălți sculptură (32 buc./set); senzori Data Logger (16 buc) + sistem de înregistrare /descărcare	36,500
4.	<i>Patrimoniu pentru viitor</i>	identificarea și restaurarea unor spații pentru depozite și expoziții	1	lucrări de reparații la acoperișuri obiective din MSB (Cacica, Casa Roșu)	90.000
5.	<i>Index</i>	evidența, gestiunea, clasarea și reevaluarea patrimoniului cultural mobil	3	1.evidență 2.clasare 3.reevaluare	5.000
6.	<i>La Suceava, la Cetate</i>	Anul, în lunile iulie-august, organizarea unor evenimente „de masă”	5	1.Divine Sound 2.Lume, lume..., hai la târg! 3.Festivalul de artă medievală „Ștefan cel Mare” 4.Cetatea de Rock a Sucevei 5.Teatru la Cetate	1.245.000
7.	<i>Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură</i>	realizarea de cercetări și creștere a colecțiilor	2	1.Suceava etnografică 2.Spațiul sucevean în arheologie	150.000
8.	<i>Muzeul din comunitatea noastră</i>	atragera tuturor categoriilor de public prin zile cu vizitare gratuită	8 ¹³	1.Ziua Culturii Naționale 2.Unirea cea mică 3.Ziua femeii 4.Noaptea Muzeelor 5.Ziua copilului 6.Ziua Bucovinei 7.Noaptea muzeelor 8.Ziua pensionarilor	40.000
9.	<i>Bucovina – un spațiu în istoria universală</i>	organizarea minimă a două sesiuni	4	1.Simpozionul Internațional From Symbol to Sign	230.000

¹³ Alături de aceste 8 propuneri se mai pot adăuga anual și altele.

		științifice și a unei expoziții internaționale		2.Artă și civilizație medievală 3.Bucovina – file de istorie 4. Expoziție de icoane de la Sarisske Museum din Bardejov	
10.	<i>Cernăuți – spațiu european</i>	organizarea anuală a minim unui proiect cultural în Regiunea Cernăuți	1	1.Expoziție	2.200
11.	<i>Și noi suntem bucovineni!</i>	promovarea valorilor etniilor bucovinene	3	1.Festivalul Internațional „Lectora” 2. Expoziție dedicată Paștelui evreiesc; 3. Ziua culturii și teatrului idiș	35.000
12.	<i>Zile și nopți la Muzeul Național al Bucovinei</i>	acoperirea unor segmente culturale de piață ce lipsesc momentan la Suceava	4	1.Concerte la Muzeul Satului Bucovinean 2.Concerte la Cetatea de Scaun a Sucevei 3. Teatru pentru copii ¹⁴ 4. Conferințe publice	70.000
13.	<i>Muzeul de lângă tine</i>	organizarea unor expoziții foto-documentare temporare care să fie itinerante în spațiul rural	2	1. 520 de ani de la moartea voievodului Ștefan cel Mare 2. itinerare expoziții existente	3.000
14.	<i>Axa culturală centru-est</i>	evenimente comune ale muzeelor care se în axa ce are ca lider Muzeul Național Brukenthal	1	Expoziție a Muzeului Bucovinei la Brukenthal	30.000
15.	<i>Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei</i>	editarea unor cataloage volume științifice, reviste	4	1.cataloage 2. Suceava. Anuarul Muzeului Bucovinei 3. Arheologia Moldovei 4. lucrări științifice	200.000
16.	<i>Manifestările Muzeului Național al</i>	organizarea unor proiecte care au	25	Expoziții, saloane, ateliere educaționale,	270.000

¹⁴ Dacă sala de conferințe a Muzeului de Istorie Suceava va fi eliberată de Instituția Prefectului – Județul Suceava.

	<i>Bucovinei.</i>	tradiție și se bucură de succes sau proiecte noi, cf. planului minimal anual, care vin în completarea evenimentelor de anvergură		expoziții, seri culturale, lansări de carte etc.	
Anul 2025					
1.	<i>Muzeul viitorului – tehnologii IT</i>	Realizarea unor „circuite” muzeale cu ajutorul realității augmentate sau tehnologie IT	1	„Ștefan cel Mare – campanii militare, ctitorii, patrimoniu” -sistem interactiv la Muzeul de Istorie Suceava	1.041.250
2.	<i>Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III</i>	Dotări specifice care se vor putea realiza prin dotarea anuală cu tehnologie de restaurare	1	Dotări: agitator magnetic cu încălzire; 2 seturi dălți sculptură (32 buc./set); imprimantă multifuncțională, laser color, capac duplex, A4, wi-fi	23.000
4.	<i>Patrimoniu pentru viitor</i>	identificarea și restaurarea unor spații pentru depozite și expoziții	2	1.lucrări de reparații la acoperișuri obiective din MSB (Mănăstirea Humorului) 2. servicii de proiectare a Laboratorul de conservare-restaurare etnografie, etapa a II-a	1.035.000
5.	<i>Index</i>	evidența, gestiunea, clasarea și reevaluarea patrimoniului cultural mobil	3	1.evidență 2.clasare 3.reevaluare	5.000
6.	<i>La Suceava, la Cetate</i>	Anul, în lunile iulie-august, organizarea unor evenimente „de masă”	5	1.Divine Sound 2.Lume, lume..., hai la târg! 3.Festivalul de artă medievală „Ștefan cel Mare” 4.Cetatea de Rock a Sucevei	1.250.000

				5. Teatru la Cetate	
7.	<i>Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură</i>	realizarea de cercetări și creștere a colecțiilor	2	1. Suceava etnografică 2. Spațiul sucevean în arheologie	150.000
8.	<i>Muzeul din comunitatea noastră</i>	atragera tuturor categoriilor de public prin zile cu vizitare gratuită	8 ¹⁵	1. Ziua Culturii Naționale 2. Unirea cea mică 3. Ziua femeii 4. Noaptea Muzeelor 5. Ziua copilului 6. Ziua Bucovinei 7. Noaptea muzeelor 8. Ziua pensionarilor	40.000
9.	<i>Bucovina – un spațiu în istoria universală</i>	organizarea minimă a două sesiuni științifice și a unei expoziții internaționale	4	1. Simpozionul Internațional From Symbol to Sign 2. Artă și civilizație medievală 3. Bucovina – file de istorie 4. Expoziție internațională	250.000
10.	<i>Cernăuți – spațiu european</i>	organizarea anuală a minim unui proiect cultural în Regiunea Cernăuți	2	1. Expoziție 2. Lansare carte	5.000
11.	<i>Și noi suntem bucovineni!</i>	promovarea valorilor etniilor bucovinene		1. Festivalul Internațional „Lectora” 2. Expoziție dedicată Paștelui evreiesc; 3. Ziua culturii și teatrului idiș	40.000
12.	<i>Zile și nopți la Muzeul Național al Bucovinei</i>	acoperirea unor segmente culturale de piață ce lipsesc momentan la Suceava	4	1. Concerte la Muzeul Satului Bucovinean 2. Concerte la Cetatea de Scaun a Sucevei 3. Teatru pentru copii ¹⁶ 4. Conferințe publice	100.000
13.	<i>Muzeul de lângă tine</i>	organizarea unor expoziții foto-documentare temporare care să fie itinerante în spațiul rural	2	1. realizarea a două expoziții 2. itinerare expoziții existente	5.000

¹⁵ Alături de aceste 8 propuneri se mai pot adăuga anual și altele.

¹⁶ Dacă sala de conferințe a Muzeului de Istorie Suceava va fi eliberată de Instituția Prefectului – Județul Suceava.

14.	<i>Axa culturală centru-est</i>	evenimente comune ale muzeelor care se în axa ce are ca lider Muzeul Național Brukenthal	1	Expoziție a Muzeului Bucovinei la Brukenthal - Capodopere	200.000
15.	<i>Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei</i>	editarea unor cataloage volume științifice, reviste	4	1.cataloage 2. Suceava. Anuarul Muzeului Bucovinei 3. Arheologia Moldovei 4. lucrări științifice	200.000
16.	<i>Manifestările Muzeului Național al Bucovinei.</i>	organizarea unor proiecte care au tradiție și se bucură de succes sau proiecte noi, cf. planului minimal anual, care vin în completarea evenimentelor de anvergură	30	Expoziții, saloane, ateliere educaționale, expoziții, seri culturale, lansări de carte etc.	300.000
Anul 2026					
1.	<i>Muzeul viitorului – tehnologii IT</i>	Realizarea unor „circuite” muzeale cu ajutorul realității augmentate sau tehnologie IT	1	Hologramă „Ciprian Porumbescu interpretând <Balada>” (Stupca)	535.500
2.	<i>Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III</i>	Dotări specifice care se vor putea realiza prin dotarea anuală cu tehnologie de restaurare	1	Dotări: spectrometru portabil XRF; mașină de mortezat + accesorii	408.500
4.	<i>Patrimoniul pentru viitor</i>	identificarea și restaurarea unor spații pentru depozite și expoziții	1	1.lucrări de reparații la acoperișuri obiective din MSB (Rădășeni Mic, Holoșca)	85.000
5.	<i>Index</i>	evidența, gestiunea, clasarea și reevaluarea patrimoniului cultural mobil	3	1.evidență 2.clasare 3.reevaluare	5.000
6.	<i>La Suceava, la</i>	Anul, în lunile	5	1.Divine Sound	1.250.000

	<i>Cetate</i>	iulie-august, organizarea unor evenimente „de masă”		2.Lume, lume..., hai la târg! 3.Festivalul de artă medievală „Ștefan cel Mare” 4.Cetatea de Rock a Sucevei 5.Teatru la Cetate	
7.	<i>Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură</i>	realizarea de cercetări și creștere a colecțiilor	2	1.Suceava etnografică 2.Spațiul sucevean în arheologie	150.000
8.	<i>Muzeul din comunitatea noastră</i>	atragera tuturor categoriilor de public prin zile cu vizitare gratuită	8 ¹⁷	1.Ziua Culturii Naționale 2.Unirea cea mică 3.Ziua femeii 4.Noaptea Muzeelor 5.Ziua copilului 6.Ziua Bucovinei 7.Noaptea muzeelor 8.Ziua pensionarilor	40.000
9.	<i>Bucovina – un spațiu în istoria universală</i>	organizarea minimă a două sesiuni științifice și a unei expoziții internaționale	4	1.Simpozionul Internațional From Symbol to Sign 2.Artă și civilizație medievală 3.Bucovina – file de istorie 4. Expoziție internațională	200.000
10.	<i>Cernăuți – spațiu european</i>	organizarea anuală a minim unui proiect cultural în Regiunea Cernăuți	1	1.Expoziție	3.000
11.	<i>Și noi suntem bucovineni!</i>	promovarea valorilor etniilor bucovinene	3	1.Festivalul Internațional „Lectora” 2. Expoziție dedicată Paștelui evreiesc; 3. Ziua culturii și teatrului idiș	35.000
12.	<i>Zile și nopți la Muzeul Național al Bucovinei</i>	acoperirea unor segmente culturale de piață ce lipsesc momentan la Suceava	4	1.Concerte la Muzeul Satului Bucovinean 2.Concerte la Cetatea de Scaun a Sucevei 3. Teatru pentru copii 4. Conferințe publice	100.000

¹⁷ Alături de aceste 8 propuneri se mai pot adăuga anual și altele.

13.	<i>Muzeul de lângă tine</i>	organizarea unor expoziții foto-documentare temporare care să fie itinerante în spațiul rural	2	1. realizarea unei expoziții 2. itinerare expoziții existente	3.000
14.	<i>Axa culturală centru-est</i>	evenimente comune ale muzeelor care se în axa ce are ca lider Muzeul Național Brukenthal	1	Expoziție a Muzeului Bucovinei la Brukenthal	50.000
15.	<i>Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei</i>	editarea unor cataloage volume științifice, reviste	4	1.cataloage 2. Suceava. Anuarul Muzeului Bucovinei 3. Arheologia Moldovei 4. lucrări științifice	250.000
16.	<i>Manifestările Muzeului Național al Bucovinei.</i>	organizarea unor proiecte care au tradiție și se bucură de succes sau proiecte noi, cf. planului minimal anual, care vin în completarea evenimentelor de anvergură	32	Expoziții, saloane, ateliere educaționale, expoziții, seri culturale, lansări de carte etc.	320.000
Anul 2027					
1.	<i>Muzeul viitorului – tehnologii IT</i>	Realizarea unor „circuite” muzeale cu ajutorul realității augmentate sau tehnologie IT	1	Reorganizare sala „Suceava-oras medieval” – sistem interactiv pentru sobă și ceramica monumentală	1..041.250
2.	<i>Laboratorul Zonal de Restaurare Suceava în mileniul III</i>	Dotări specifice care se vor putea realiza prin dotarea anuală cu tehnologie de restaurare	1	Dotări: set freze lemn (10 buc/set)	5.000
4.	<i>Patrimoniul pentru viitor</i>	identificarea și restaurarea unor spații pentru depozite și expoziții	1	1.lucrări de reparații la acoperișuri obiective din MSB (Fierărie, Coșer, Piuă, Volovăț, Vicov, Moară Gura Humorului)	85.000

5.	<i>Index</i>	evidența, gestiunea, clasarea și reevaluarea patrimoniului cultural mobil	3	1.evidență 2.clasare 3.reevaluare	5.000
6.	<i>La Suceava, la Cetate</i>	Anul, în lunile iulie-august, organizarea unor evenimente „de masă”	5	1.Divine Sound 2.Lume, lume..., hai la târg! 3.Festivalul de artă medievală „Ștefan cel Mare” 4.Cetatea de Rock a Sucevei 5.Teatru la Cetate	1.270.000
7.	<i>Suceava în muzee – istorie, tradiție, natură</i>	realizarea de cercetări și creștere a colecțiilor	2	1.Suceava etnografică 2.Spațiul sucevean în arheologie	150.000
8.	<i>Muzeul din comunitatea noastră</i>	atragera tuturor categoriilor de public prin zile cu vizitare gratuită	8 ¹⁸	1.Ziua Culturii Naționale 2.Unirea cea mică 3.Ziua femeii 4.Noaptea Muzeelor 5.Ziua copilului 6.Ziua Bucovinei 7.Noaptea muzeelor 8.Ziua pensionarilor	40.000
9.	<i>Bucovina – un spațiu în istoria universală</i>	organizarea minimă a două sesiuni științifice și a unei expoziții internaționale	4	1.Simpozionul Internațional From Symbol to Sign 2.Artă și civilizație medievală 3.Bucovina – file de istorie 4. Expoziție internațională	260.000
10.	<i>Cernăuți – spațiu european</i>	organizarea anuală a minim unui proiect cultural în Regiunea Cernăuți	1	1.Expoziție	3.000
11.	<i>Și noi suntem bucovineni!</i>	promovarea valorilor etniilor bucovinene	3	1.Festivalul Internațional „Lectora” 2. Expoziție dedicată Paștelui evreiesc; 3. Ziua culturii și	40.000

¹⁸ Alături de aceste 8 propuneri se mai pot adăuga anual și altele.

				teatrului idiș	
12.	<i>Zile și nopți la Muzeul Național al Bucovinei</i>	acoperirea unor segmente culturale de piață ce lipsesc momentan la Suceava	4	1. Concerte la Muzeul Satului Bucovinean 2. Concerte la Cetatea de Scaun a Sucevei 3. Teatru pentru copii 4. Conferințe publice	100.000
13.	<i>Muzeul de lângă tine</i>	organizarea unor expoziții foto-documentare temporare care să fie itinerante în spațiul rural	2	1. realizarea a două expoziții 2. itinerare expoziții existente	5.000
14.	<i>Axa culturală centru-est</i>	evenimente comune ale muzeelor care se în axa ce are ca lider Muzeul Național Brukenthal	1	Expoziție a Muzeului Național al Bucovinei la Brukenthal	40.000
15.	<i>Publicațiile Muzeului Național al Bucovinei</i>	editarea unor cataloage volume științifice, reviste	4	1. cataloage 2. Suceava. Anuarul Muzeului Bucovinei 3. Arheologia Moldovei 4. lucrări științifice	250.000
16.	<i>Manifestările Muzeului Național al Bucovinei.</i>	organizarea unor proiecte care au tradiție și se bucură de succes sau proiecte noi, cf. planului minimal anual, care vin în completarea evenimentelor de anvergură	35	Expoziții, saloane, ateliere educaționale, expoziții, seri culturale, lansări de carte etc.	450.000