**Anexa**

**La Dispoziţia nr. 407/2014**

**PLAN DE MANAGEMENT**

**PENTRU MUZEUL DE ARTĂ CLUJ-NAPOCA**

**1.12.2014-30.11.2017**

**A. Analiza socioculturală a mediului în care îşi desfăşoară activitatea instituţia şi propuneri privind evoluţia acesteia în sistemul instituţional existent**

*a.1.Colaborări cu instituţii/organizaţii care se adresează aceleiaşi comunităţi;*

Muzeul de Artă Cluj-Napoca (MACN în continuare) este parte integrantă şi pivot al vieţii culturale din Cluj-Napoca, care are un public ţintă compus din cei 350000 de locuitori constanţi ai oraşului şi cca 70000 de studenţi ai diverselor universităţii, respectiv turişti care vizitează oraşul an de an. Pe de altă parte, MACN este şi promotorul culturii transilvănene şi a valorilor multiculturalismului şi multietnicismului ardelean, respectiv al patrimoniului comun al tuturor comunităţilor din regiune. Ca punct de reper al vieţii culturale clujene, MACN pe parcursul anilor a oferit posibilitatea iubitorilor de artă să participe al evenimente de calitate şi să creeze o imagine pe piaţa muzeelor din Transilvania şi nu numai

În acest context, MACN va continua să iniţieze şi să promoveze programe şi/sau proiecte de colaborare cu alte muzee şi instituţii de cultură, în funcţie de interesele de dezvoltare strategică a instituţiei. Continuarea promovării unui spirit competitiv, de colaborare constructivă cu celelalte instituţii de profil din România, are în vedere fidelizarea publicului, oferirea de alternative atractive faţă de alte provocări care îi sunt adresate.

*a.2. Participarea instituţiei în/la programe/proiecte europene/internaţionale;*

MACN în viitor va dori să extindă cooperarea cu diverse instituţii similare din ţară şi străinătate, cu scopul de a promova arta românească şi de a realiza legături prin care fluxul de artă să devine bidirecţional. Crearea unei reţele de parteneri sau extinderea ei reprezintă un proces important şi de bază într-o societate globală unde consumul de cultură şi producţie culturală cunoaşte o mobilitatea din ce în ce mai mare. Relaţia cu vechii parteneri, respectiv cu cei noi trebuie făcută în aşa măsură încât schimburile culturale să reprezinte nu numai o punte în lumea artistică clujeană, ci să fie o cale de includere a unui segment cât mai mare al societăţii în lumea artei. MACN doreşte să fie şi în viitor un pilon al promovării culturi pe plan local, respectiv internaţional, deoarece aspiraţiile urbei la titlul de capitală culturală europeană necesită un astfel de efort integrat şi consistent din partea instituţiei.

Din punct de vedere al participării la programe de cooperare, MACN va avea nevoie de o intensificare a colaborării cu instituţiile culturale locale şi cu universităţile din oraş (dar nu numai), cu scopul clar de a crea o reţea care să permită schimbul de idei specific activităţii instituţiei şi care să-şi dovedească eficienţa prin atragerea partenerilor în proiecte comune. Aceste proiecte comune sunt necesare deoarece capacităţile financiare sau logistice a diverselor instituţii pot ajuta la crearea unui cadru integrat de interacţiune instituţională de pe urma căruia să profite întreaga reţea de parteneri.

*a.3. Cunoaşterea activităţii instituţiei în/de către comunitatea beneficiară a acesteia;*

Consolidarea prezenţei MACN în cadrul comunităţii a fost remarcată în raportul de cercetare realizat de IRES – Institutul Român pentru Evaluare şi Strategie, sub titlul *Cluj-Napoca, capitală culturală europeană 2021. Atitudini şi percepţii* (analiza a fost realizată la data de 30 mai 2013, pe un eşantion de 1098 de subiecţi cu vârsta mai mare de 18 ani, având o marjă de eroare tolerată de ± 3%). Potrivit acestui studiu, MACN a fost cea de-a treia instituţie muzeală din Cluj după numărul vizitatorilor (17%), fiind depăşit doar de Muzeul Etnografic al Transilvaniei (22%) şi de cel Botanic (21%). Desigur, acest loc onorabil în peisajul instituţional din Cluj poate fi îmbunătăţit prin promovarea unor evenimente dinamice bazate pe trendurile culturale moderne, unde segmentul mai tânăr al populaţiei poate fi atras mai uşor. Face parte de altfel din intenţiile noastre primordiale ridicarea MACN pe primul loc în ceea ce priveşte publicul vizitator şi activităţile cultural-ştiinţifice organizate.

Creşterea vizibilităţii instituţiei în perioada 2014-2017 va fi realizată printr-o intensificare a prezenţei în mass-media şi în spaţiul public, prin extinderea parteneriatelor cu organizaţiile non-guvernamentale active în acest spaţiu şi organizarea de activităţi comune cu acestea, prin extinderea colaborării cu autorităţile publice locale în vederea organizării unor activităţi comune. Muzeul va organiza un număr mereu mai mare de evenimente şi dezbateri publice referitoare la rolul şi locul artei în societatea contemporană, artă şi non-artă în lumea globalizării, artă locală şi promovare culturală.

De asemenea, MACN, va necesita o intensificarea a prezenţei în instituţii de învăţământ de toate gradele (pentru o veritabilă educaţie artistică), în centre expoziţionale şi comerciale, în spaţiile cu destinaţie turistică.

*a.4. Acţiuni întreprinse pentru îmbunătăţirea promovării/activităţi PR/strategii media;*

Strategia de îmbunătăţire a promovării MACN necesită o reorganizare a strategiei de bază, după următoarele etape: Reorganizarea grupului de lucru de educaţie muzeală şi relaţii publice; Precizarea responsabilităţilor legate de activităţile de educaţie, marketing şi comunicare; Colaborarea cu furnizori de servicii specializate în domeniul activităţii de marketing şi promovare, cu experienţă internaţională. Este necesară şi o refacere a pagini de web a instituţiei, care - deşi este una dinamică - ea ar putea conţine mai multe informaţii utile şi ar necesita o dinamizare mai clară: Această repoziţionare a strategiei de comunicare a pagini web trebuie efectuată în următoarele etape:extinderea paginii web a instituţiei cu secţiuni de ştiri –; extinderea paginii web a instituţiei prin realizarea de linkuri în limbile engleză,maghiară şi italiană/franceză –; Refacerea paginii web pe o platformă extinsă, sporind gradul de interactivitate a acesteia, care în momentul de fată nu este la cel mai bun nivel; actualizarea bazei de date a presei scrise şi audio-vizualului; diseminarea informaţiilor prin intermediul comunicatelor de presă, însoţite de materiale explicative şi imagini privind evenimentele anunţate.

Cea mai importantă componentă a MACN este patrimoniul de care această instituţie dispune, subliniind importanţa sa la nivel naţional şi european, care din păcate necesită o prezentare mai amplă în spaţiul virtual pe baza căruia posibilii vizitatori să dispună de informaţii relevante şi pertinente despre exponate.

Realizarea de baze de date şi acorduri de parteneriat cu hoteluri, restaurante şi agenţii de turism din judeţul Cluj. Expedierea de informaţii şi imagini referitoare la evenimentele organizate de MACN. Participarea la proiecte sociale organizate în parteneriat cu diferite organizaţii caritabile, la sediul central al MACN , cu scopul de a consolida instituţia în mentalul colectiv ca şi instrument de ajutor pentru diverse dimensiune ale vieţi cotidiene.

Pentru perioada 2014-2017 ne propunem intensificarea şi diversificarea acţiunilor de promovare prin dezvoltarea programului strategic adoptat de instituţie, prin intensificarea colaborării cu Centrul Naţional de Informare şi Promovare Turistică Cluj, dar şi cu Centrul de Informare Turistică aflat în subordinea Primăriei Municipiului Cluj-Napoca, prin reînnoirea şi amplificarea programului de parteneriate media cu presa scrisă şi audio-vizuală, în vederea promovării eficiente a proiectelor, activităţilor şi patrimoniului instituţiei. Pentru promovarea online a activităţilor instituţiei este avută în vedere actualizarea permanentă a paginii web a MACN şi transformarea acesteia într-un spaţiu virtual interactiv, care să ofere informaţii de interes nu doar pentru domeniul artei, ci şi pentru ramurile conexe: turism cultural, patrimoniu imaterial, promovarea unor produse culturale materiale /imateriale etc. Prezenţa instituţiei pe site-ul propriu sau pe portaluri de promovare turistică şi culturală va contribui la fluidizarea informaţiilor către utilizatorii internetului, contribuind la o conştientizare mai bună a comunităţii asupra beneficiilor acţiunilor culturale promovate. Prin luarea acestor măsuri, estimăm o creştere semnificativă a vizibilităţii instituţiei.

*a.5. Reflectarea instituţiei în presa de specialitate;*

Muzeul este prezent, prin reprezentanţii săi, în paginile a numeroase publicaţii de specialitate din ţară şi străinătate, fiind remarcat profesionalismul colectivului de specialitate şi valoarea de excepţie a patrimoniului instituţiei. Muzeul este considerat unul dintre obiectivele turistice importante ale Clujului, fiind prezent în publicaţiile de profil. Muzeul a primit aprecieri pozitive în Ghidul Michelin România şi a fost prezentat în diverse reviste naţionale, situri de internet etc.

În perioada 2014-2017 managementul muzeului va avea ca obiectiv major o mai bună reflectare a activităţii instituţiei în publicaţiile internaţională de specialitate, potrivit cerinţelor experienţei şi bunelor practici. Specialiştii instituţiei vor fi încurajaţi să promoveze rezultatele propriilor cercetări în publicaţii de prestigiu din ţară şi din străinătate din domeniile ştiinţelor socio-umane şi din domeniul muzeologiei. Va fi încurajată şi sprijinită prezentarea activităţii instituţiei în publicaţiile culturale naţionale de prestigiu. Muzeul va realiza acorduri de parteneriat cu publicaţiile aflate în subordinea Consiliului Judeţean Cluj, pentru promovarea consecventă în paginile acestora a activităţii instituţiei, asumându-şi la rândul său obligaţia de a contribui la creşterea calităţii şi la promovarea acestor publicaţii.

*a.6. Profilul/portretul beneficiarului actual:*

*- analiza datelor obţinute;*

*- estimări pentru atingerea altor categorii de beneficiari;*

Participanţii la programele educative ale muzeului aparţin următoarelor categorii: preşcolari (atelierele educative organizate cu ocazia zilelor de 1 şi 8 martie, ateliere din cadrul taberei de vară, concursuri, reprezentaţii ale Teatrului de Păpuşi Puck şi altor trupe teatrale), elevi (expoziţii, concursuri, concerte, workshop-uri), studenţi (expoziţii, concursuri, concerte, workshop-uri, festivaluri, practică muzeală), cadrele didactice din învăţământul preuniversitar (suport ştiinţific, didactic şi de locaţie pentru desfăşurarea unor activităţi de pedagogie muzeale), cercetători, cadre didactice din învăţământul universitar – colaborări în vederea realizării de cercetări în domeniu (istoria artei, tehnici artistice, arta fotografică, arta cinematografică, etnologie, antropologie, istoria culturii, istorie locală) şi interdisciplinare (sociologie, teologie, artă, geografie, chimie, agronomie, medicină, medicină veterinară) etc.

Muzeul va acorda o atenţie specială copiilor instituţionalizaţi, persoanelor cu dizabilităţi.

Perioada viitoare necesită o orientare consecventă către organizarea de expoziţii de interes pentru categorii cât mai largi ale publicului. Vor fi organizate, cu anumite ocazii speciale (Noaptea Muzeelor, Ziua Copilului, Ziua Naţională a României etc.), manifestări în cadrul cărora accesul publicului (integral sau doar anumite categorii) să fie gratuit. În acelaşi timp, managementul instituţiei urmăreşte cu consecvenţă o politică de atragere a suportului comunităţii faţă de manifestările organizate, reflectată prin achitarea taxei de vizitare şi a celorlalte taxe asociate acesteia. Este o dovadă a respectului pe care această instituţie îl acordă comunităţii clujene, o comunitate iubitoare de cultură, care nu trebuie lipsită de cea mai simplă şi directă posibilitate de a sprijini activitatea instituţiei.

MACN va iniţia demersuri pentru atragerea unor noi categorii de beneficiari: 1. persoanele cu deficienţe de vedere, prin colaborarea cu instituţiile de învăţământ speciale şi a unei infrastructuri specifice. În acest sens, sunt necesare demersuri pentru obţinerea de finanţări nerambursabile, în cadrul programului Erasmus+ sau alte programe specifice 2. persoanele cu deficienţe locomotorii, prin asigurarea unui sistem de acces adaptat nevoilor specifice ale acestui grup de beneficiari 3. copiii instituţionalizaţi, prin derularea unui parteneriat cu Direcţia Pentru Protecţia Copilului Cluj.

Pentru creşterea numărului de vizitatori instituţia se va orienta cu fermitate în direcţia atragerii categoriilor sociale active, prin modificarea programului de vizitare la un interval orar mai favorabil vizitatorilor

O altă categorie căreia i se va acorda o atenţie specială este cea a comunităţilor rurale, în ansamblul lor, incluzând aici şi categoria elevilor din mediul rural. Atragerea acestora va fi stimulată printr-o strânsă colaborare cu Consiliul Judeţean Cluj şi cu Inspectoratul Şcolar Judeţean Cluj, în vederea implementării proiectului de organizare a vizitelor elevilor din mediul rural la instituţiile muzeale din Cluj.

Printr-o ofertă expoziţională generoasă, creşterea calităţii şi atractivităţii evenimentelor organizate, modificarea programului de vizitare în conformitate cu aşteptările categoriilor sociale active, promovarea turistică eficientă şi implementarea programelor de parteneriat preconizăm o creştere de până la 20% a numărului de vizitatori până în anul 2017.

*a.7. Beneficiarul ţintă al activităţilor instituţiei:*

*- pe termen scurt;*

*- pe termen lung;*

*Pe termen scurt,* programele instituţiei urmăresc fidelizarea categoriilor de vizitatori existente şi atragerea altora noi printr-o ofertă expoziţională atractivă. Cea mai mare parte a vizitatorilor muzeului aparţin categoriei elevilor şi studenţilor, un număr semnificativ de vizitatori aparţinând, de asemenea, categoriei pensionarilor. Au fost iniţiate proiecte care au în vedere atragerea, pe termen lung, a categoriilor sociale active, ca rezultat al adaptării orarului de vizitare la aşteptările acestora, şi a familiilor de vizitatori, prin dezvoltarea unor programe destinate acestora. Copiii de vârstă şcolară reprezintă cea mai mare parte a vizitatorilor muzeului, aceştia fiind şi beneficiarii celei mai mari părţi a activităţilor organizate de acesta.

*Pe termen lung*, prognozele noastre sunt fundamentate pe analiza studiilor asupra consumului cultural în municipiul Cluj-Napoca, care au arătat că o mare parte a clujenilor nu participă la evenimentele culturale, motivându-şi neparticiparea prin lipsa timpului şi prin absenţa evenimentelor culturale suficient de interesante. Pentru a răspunde acestor probleme, MACN necesită să organizeze numeroase evenimente după orele 17-18 în zilele lucrătoare, în zilele de sâmbătă şi duminică sau în anumite sărbători legale, pentru a face posibilă participarea reprezentanţilor categoriilor sociale active. Problemele create la nivelul resurselor umane pot fi soluţionate prin atragerea de fonduri extrabugetare care să acopere cheltuielile aferente, pe de altă parte atragerea unui public activ poate crea un context favorabil unui astfel de demers. În privinţa ofertei de evenimente, MACN a fost preocupat în permanenţă de diversificarea şi de creşterea calităţii acestora, totuşi o dinamizare şi o diversificare a acestora este necesară, deoarece vechile formate nu mai corespund trendurilor existente.

*a.8. Descrierea modului de dobândire a cunoaşterii categoriilor de beneficiari (tipul informaţiilor: studii, cercetări, alte surse de informare);*

Pentru îmbunătăţirea cunoaşterii potenţialului de consum cultural al municipiului şi studierii intereselor culturale ale comunităţii, MACN va colabora cu departamentele specializate ale institutelor de învăţământ superior şi de cercetare, realizând periodic analize şi sondaje care permit orientarea programului manifestărilor şi expoziţiilor viitoare. În viitor, va fi amplificată colaborarea, în cadrul unor proiecte de cercetare, cu instituţiile specializate în cercetarea opiniei publice, pentru obţinerea unor concluzii mai ample şi mai nuanţate asupra categoriilor de public care nu cunosc oferta culturală a Muzeului sau a gradului de satisfacere a aşteptărilor grupului ţintă actual. Rezultatele acestor cercetări vor fi utilizate pentru elaborarea planurilor expoziţionale şi a programelor de vizitare.

*a.9. Utilizarea spaţiilor instituţiei;*

Sediul central al instituţiei este o clădire reprezentativă pentru istoria Transilvaniei. În acest moment, gradul de ocupare a spaţiilor de la sediul se apropie de 80%, spaţiul fiind relativ suficient pentru derularea în bune condiţii a activităţilor instituţiei. Din motive care ţin de dimensiunea juridică, extinderea sau modificarea radicală a spaţiilor aflate în proprietate nu se poate efectua - la acest capitol -, reprezentând un impediment major care necesită tratat ca atare.

Pe de altă parte, spaţiul instituţiei poate fi folosit pentru punerea în aplicare a unui plan de extindere la nivel de evenimente, conferinţe etc. care să promoveze interacţiunea şi dezvoltarea instituţională amintită mai sus.

*a.10. Propuneri de îmbunătăţiri ale spaţiilor: modificări, extinderi, reparaţii, reabilitări, după caz.*

Din considerente care ţin de dimensiunea juridică , în momentul de fată astfel de proiecte nu pot fi realizate, ca urmare principala strategie în acest sens se referă la tentativele de stopare în degradării clădiri prin intervenţii care să se poate realiza în cadrul legal existent.

**B. Analiza activităţii instituţiei publice de cultură şi propuneri privind îmbunătăţirea acesteia:**

*b.1. Analiza programelor/proiectelor instituţiei;*

Prin întreaga sa activitate, MACN doreşte să se afirme că una dintre cele mai importante instituţii ale reţelei naţionale de profil, colaborând cu muzee, institute şi universităţi din ţară şi din străinătate. Pentru a reuşi în acest demers muzeul necesită să întreprindă următorii paşii

* Sistematizarea patrimoniului instituţiei pe baze moderne
* Crearea unui plan de prezentare a unui număr cât mai mare de obiecte aflate în patrimoniul muzeului
* Organizarea mai multor evenimente muzicale, teatrale, cinematografice sau artistice în general cu scopul de atrage un public cât mai diversificat
* Învestiţii în dezvoltarea profesională şi participarea la programe specifice a muzeografilor instituţiei
* Promovarea rezultatelor muncii întreprinse de personalul de specialitate
* Deschiderea activităţi muzeului spre dimensiunea de cercetare din domeniul artei, respectiv editarea unor cataloage sau publicaţii specifice activităţii şi patrimoniului muzeal
* Crearea unei reţele prin care patrimoniul muzeului să poată deveni mai mobil şi să fie prezentat şi publicului din alte oraşe
* Creşterea patrimoniului muzeului prin donaţi şi achiziţii făcute din surse extra-bugetare
* Creşterea participării muzeului în cadrul expoziţiilor internaţionale şi promovarea patrimoniului cultural în spaţiul european

*b.2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în ţară, la nivel naţional/internaţional, în U.E, după caz alte state);*

Muzeul a fost în ultimi anii partener la diverse festivaluri şi evenimente naţionale şi internaţionale, cum sunt Festivalul Internaţional de Film sau Festivalul de Teatru Interferenţe, însă participarea ca partener necesită o redimensionare şi dinamizare în contextul noilor provocării şi direcţii de dezvoltare de la nivel local, regional, naţional sau internaţional. Participările la evenimentele locale însă necesită o promovare mai amplă, iar mesajul diseminat pe mai multe canale de comunicare, astfel publicul ţintă să devine mai ataşat de evenimentele MACN şi de proiectele promovate de instituţie

În viitor este necesar exploatarea evenimentelor de anvergura celei asimilate statutului de Capitală a Tineretului (2015) respectiv implicare în proiectul de promovarea a obţinerii titlului de Capitală Culturală Europeană de către oraşul Cluj-Napoca

*b.3. Analiza misiunii actuale a instituţiei: - ce mesaj poartă instituţia, cum este percepută, factori de succes şi elemente de valorizare socială, aşteptări ale beneficiarilor etc.;*

MACN este o instituţie publică de cultură, aflată în serviciul societăţii, depozitar calificat al moştenirii ce defineşte identitatea culturală şi artistică a tuturor etniilor din Transilvania. Misiunea instituţiei este păstrarea, cercetarea şi valorificarea patrimoniului cultural naţional în vederea promovării valorilor, diversităţii culturale şi a dialogului cultural, în beneficiul tuturor categoriilor de vizitatori. MACN îşi asumă un rol important în educarea culturală a diverselor categorii de public, folosind mijloacele caracteristice muzeologiei moderne respectiv a dimensionării mesajelor sale în aşa fel încât publicul să aibă acces la un set de informaţi relevante şi utile.

În acelaşi timp MACN are misiunea de a cerceta, colecta, conserva şi restaura bunuri de patrimoniu ce aparţin culturii şi civilizaţiei româneşti şi a naţionalităţilor conlocuitoare şi de a le folosi ca instrumente în comunicare – prin expoziţii temporare –, dar şi în educarea agreabilă şi cu folos a diverselor categorii ale publicului, folosind mijloacele caracteristice muzeologiei moderne. Personalul muzeului respectă principiile Codului deontologic ICOM, adoptat la 6 iulie 2001.

De asemenea, prin activităţile iniţiate de către instituţie şi derulate în parteneriat cu alte instituţii, MACN pune accent şi pe educaţia permanentă a adulţilor.

*b.4. Concluzii: - reformularea mesajului, după caz;*

*- descrierea principalelor direcţii pentru îndeplinirea misiunii.*

Muzeul necesită adoptarea unei strategii de marketing şi PR în concordanţă cu dinamica societăţii şi cu trendurile din domeniu în aşa fel încât acestea să promoveze activitatea instituţiei cel mai profitabil. Pe lângă aceasta este necesară o redefinire a direcţiilor de dezvoltare în aşa fel încât patrimoniul muzeului şi informaţiile legate de acest patrimoniu să devină mai vizibile şi mai accesibile publicului larg.

Planurile de acţiune ale MACN trebuie să se concentreze pe instrumentele de implementare a unor activităţi concepute pe următoarele direcţii de dezvoltare: a) dezvoltarea, protejarea, conservarea şi restaurarea colecţiilor patrimoniului mobil şi imobil, material şi imaterial; b) asigurarea securităţii patrimoniului muzeal; c) diversificarea şi dezvoltarea cercetării ştiinţifice care s-a dovedit a fi baza tuturor activităţilor muzeale (de constituire şi dezvoltare a colecţiilor, expoziţionale, educaţionale, de marketing şi de relaţii cu publicul); d) punerea în valoare a patrimoniului muzeal; e) acţiuni cu publicul care vizează educaţia permanentă; f) diversificarea ofertei către public; g) eficientizarea şi dezvoltarea calitativă a resurselor umane prin punerea unui accent deosebit pe evaluare, motivare, instruire, metode de cointeresare; h) asigurarea suportului financiar în vederea desfăşurării în condiţii optime şi la cele mai înalte standarde ale activităţii muzeului; i) crearea unei baze de date privind furnizorii de servicii, inclusiv baza de date a artiştilor, restauratorilor şi persoanelor calificate cu care muzeul colaborează; j) dezvoltarea permanentă a expoziţiei permanente; k) oferirea de programe speciale şi facilităţi pentru persoanele cu dizabilităţi; l) actualizarea permanentă a infochioşcurilor şi alimentarea lor cu date; m) crearea de noi spaţii destinate activităţilor cu publicul; n) extinderea spaţiilor şi activităţilor destinate copiilor.

Personalul muzeului respectă principiile Codului deontologic ICOM, adoptat la 6 iulie 2001 şi ale Codului de etică şi conduită a instituţiei.

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

*c.1. analiza reglementărilor interne ale instituţiei şi ale actelor normative incidente;*

În temeiul prevederilor Art. 2 litera a) din legea nr. 311/2003 a muzeelor şi colecţiilor publice, republicată, cu modificările ulterioare, MACN din Cluj-Napoca funcţionează în subordinea Consiliului Judeţean Clujca instituţie publică de cultură cu personalitate juridică. Din această perspectivă, obligaţiile de reglementare in ternă sunt prevăzute în cadrul legislativ aferent domeniului muzeal, respectiv prin ordinele ministeriale care specifică funcţionarea unora aspecte concrete ale instituţiei. Totuşi există o necesitate în corelarea prevederilor şi normelor cu activitatea personalului în aşa fel încât acestea să aducă un randament maxim din punct de vedere al resurselor umane pe principal flexibilităţii.

*c.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne şi/sau ale actelor normative incidente;*

Reglementările interne ale instituţiei vor fi actualizate în funcţie de necesităţi, fiind supuse aprobării Consiliului Judeţean Cluj. Acestea vor cuprinde modificările înregistrate la nivelul actelor normative privind managementul instituţiilor publice de cultură şi la nivelul organizării instituţiei, al componenţei şi competenţe lor organelor de conducere colectivă.

*c.3. Funcţionarea instituţiilor, delegarea responsabilităţilor: analiza activităţii consiliilor de conducere, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competenţe în cadrul conducerii instituţiei;*

Conducerea instituţiei este asigurată de către manager, care are calitatea de ordonator terţiar de credite. Managerul are drepturile şi obligaţiile stabilite prin Contractul de management şi prin celelalte reglementări legale în domeniu. În activitatea sa managerul este asistat de un consiliu administrativ şi un consiliu ştiinţific. Componenţa, atribuţiile, organizarea şi funcţionarea consiliului administrativ şi consiliului ştiinţific se stabilesc prin regulamentul de organizare şi funcţionare, aprobat de Consiliul Judeţean Cluj, potrivit dispoziţiilor legale în vigoare. În lipsa managerului, acesta desemnează, prin decizie, o persoană care poate reprezenta instituţia în limitele împuternicirii acordate

*c.4. Analiză a nivelului de perfecţionare a personalului angajat – propuneri privind cursuri de perfecţionare pentru conducere şi restul personalului.*

Muzeul dispune de experţi atestaţi de Ministerul Culturii şi Patrimoniului Naţional sau experţi care au participat la cursuri de perfecţionare, însă acest fapt nu este îndeajuns deoarece evoluţiile din domeniul muzeal necesită o pregătire şi profesionalizare continuă a personalului în aşa fel încât aceştia să fie familiarizaţi cu cele mai noi concepte din domeniu. Personalul muzeului însărcinat şi cu activitatea ştiinţifică deţine diplome de licenţă sau master în domeniul istoriei artei sau a muzeografiei, însă acestea necesită în măsura posibilităţilor financiare o profesionalizare mai amplă prin participarea la diverse cursuri organizate de instituţii specifice.

Pentru perioada următoare, instituţia va susţine participarea salariaţilor la programe de pregătire profesională în domeniile managementului cultural, managementului de proiecte, muzeologiei, conservării şi restaurării, achiziţiilor publice, precum şi în orice alt domeniu care prezintă importanţă pentru activitatea instituţiei. Pentru perioada 2014-2017 este propusă participarea a cel puţin 4-5 angajaţi la cursuri de PR şi management de proiecte.

*c.5 Propuneri privind proceduri de lucru care să prevină apariţia unor fapte de discriminare, aşa cum sunt definite prin O.G. nr. 137/2000, republicată, cu modificările şi completările ulterioare.*

MACN promovează diversitatea, declarându-se împotriva discriminării pe orice criteriu precum: rasă, naţionalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă sau apartenenţă la o categorie defavorizată. MACN îşi propune să promoveze un Cod Etic al instituţiei, inspirat din prevederile Codului Etic al Organizaţiei Internaţionale a Muzeelor şi din prevederile legislaţiei româneşti antidiscriminare. În cadrul acestuia va fi prevăzută o procedură specială prin care orice persoană care se simte discriminată va putea invoca încălcarea codului.

**D. analiza situaţiei economico-financiare a instituţiei:**

*d.1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informaţii solicitate/obţinute de la instituţie:*

*- bugetul de venituri (subvenţii/alocaţii, surse atrase/venituri proprii);*

Prioritatea pentru 2014-2017 a MACN este reprezentată de promovarea unei politici financiare pe două paliere. Primul palier este reprezentat de menţinerea unui echilibru intre veniturile şi cheltuielile resurselor financiare provenite de la bugetul de stat (subvenţii). Cel de al doilea palier este reprezentat de un plan de atragere de fonduri extra-bugetare.

Veniturile extra-bugetare necesită o abordare dinamică a problemei resurselor existente, astfel pentru o eficienţă cât mai mare instituţia necesită să adopte următorii paşi

* Crearea unei reţele formale şi informale cu mediul social din Cluj, în special cu societăţile comerciale şi persoanele interesate în activităţile culturale promovate de circuitul muzeal al oraşului (şi nu numai)
* Asigurarea capacităţii de co-finanţare din resurse extra-bugetare a unor proiecte cu valoare mică şi medie
* Crearea unui parteneriat între mediul economic şi cultural clujean pe baza unor propuneri concrete care să ducă la creşterea veniturilor din donaţii şi sponsorizări cu cca 50%
* Accesarea de diverse fonduri puse la dispoziţie de organizaţiile naţionale şi internaţionale destinate promovării culturi şi a patrimoniului cultural (cu o cofinanţare de 5-15% se pot accesa fonduri care să acopere evenimente de talie mică şi medie)
* Încurajarea colaborări cu mediul non-guvernamental pe puncte specifice din agenda lor şi a muzeului, care să creeze premisele unei colaborări pe termen lung

*- bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă/convenţii/contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri şi servicii; cheltuieli de capital, cheltuieli de întreţinere; cheltuieli pentru reparaţii capitale);*

Bugetul de cheltuieli cu personalul cunoaşte o scădere datorată reducerii personalului muzeului, ca urmare în viitorul apropiat este necesar extinderea dimensiuni de proiecte tip grant a MACN în aşa fel încât acestea să acopere necesarul de personal specializat şi finanţat din fonduri extra-bugetare. Din perspectiva bunei funcţionării a instituţiei reducerea costurilor (51,28% planificat pentru 2014) cu personalul nu reprezintă o formă eficientă de gestionare, ca urmare în viitorul apropiat este necesar extinderea reţelei de colaboratori şi specialişti implicaţi in granturi/proiecte care să autofinanţeze activităţile lor.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2012 | 2013 | 2014 |
| Nr. Posturi - total | 42 | 34 | 34 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Posturi** | **Anul 2013** | |
| Nr. posturi aprobate | Nr. posturi ocupate |
| **Total, din care:** | 34 | 24 |
| - conducere | 3 | 2 |
| - execuţie | 21 | 14 |
| - **personal administrativ, de întreţinere şi deservire** | 10 | 8 |

*d.2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate şi, după caz, realizate) în perioada/perioadele indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informaţii solicitate/obţinute de la instituţie:*

În perioadă 2014-2017 putem propune, pe lângă menţinerea echilibrului cheltuielilor, o creştere a veniturilor din sponsorizării sau resurse alte extra-bugetare (conform direcţiilor menţionate la punctele anterioare), respectiv a creşterilor veniturilor proprii (creşterea numărului de vizitatori atrage după sine şi creşterea veniturilor din vânzarea de bilete sau diverse taxe pentru serviciile prestate). Pe de altă parte, veniturile MACN pot cunoaşte o creştere semnificativă odată cu extinderea paletei de evenimente pe care le promovează instituţia (de pildă, închirierea spaţiilor pentru diverse evenimente)

*d.3. Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituţiei: - analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituţiei pe categorii de bilete/tarife practicate: preţ întreg/preţ redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menţionarea celorlalte facilităţi practicate;*

*- analiza veniturilor proprii realizate din alte activităţi ale instituţiei;*

*- analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorităţi publice locale;*

*d.4. Analiza gradului de creştere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor;*

O creştere a veniturilor MACN necesită implementarea unor proiecte pe dimensiunile specifice ale problemei. În primul rând sunt necesare programe de atragere a unui publicului nou în contextul evenimentelor organizate în 2015 (Cluj-Napoca Capitala Tineretului European). Acest eveniment poate aduce un aflux mare al publicului universitar european şi cel din România. Pe lângă aceasta este necesară implementarea unui program amplu şi continuu de fund-raising.

*d.5. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;*

Cheltuielile de personal au cunoscut o scădere în ultimi ani, însă acest fapt se datorează în mare parte reducerilor de personal şi nu creşterii bugetului instituţiei per total. Ca urmare este necesară menţinerea unei ponderi relativ scăzute, însă aceasta se poate face corelat doar cu obţinerea unor fonduri extra-bugetare consistente.

*d.6. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;*

Cheltuielile de capital s-au regăsit în bugetul instituţiei la un nivel scăzut, care în ultimi trei ani a cunoscut o scădere de peste 175%, astfel previziunile din 2014 l-au situat la nivelul de 8000 lei în comparaţie cu anii anteriori, când valoarea sa era de 33000 lei, respectiv 29000 lei.

*d.7. Analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenţie/alocaţie.*

*- ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte şi convenţii civile);*

Potrivit reglementărilor legale în vigoare, salariile personalului MACN au fost acoperite integral din alocaţia bugetară.

**E. strategia, programele şi planul de acţiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituţiei publice de cultură, conform sarcinilor formulate de autoritate:**

*e.1.Prezentarea strategiei culturale (artistice, după caz) pentru întreaga perioadă de management;*

Dezvoltarea strategică a instituţiei are ca obiectiv punerea în aplicare a misiunii culturale a acesteia, de a utiliza în mod optim resursele disponibile, de a facilita crearea unor parteneriate benefice atât pentru muzeu, cât şi pentru comunitatea căreia îi este adresată activitatea instituţiei. Muzeul va organiza manifestări culturale, expoziţii şi activităţi educative care să genereze, în condiţiile unei rentabilităţi sporite, rezultate motivaţionale şi educative cu efecte vizibile atât din punctul de vedere al prezenţei culturale în comunitate, cât şi din punct de vedere financiar.

În acest sens, muzeul va continua să îşi redefinească mesajul expoziţional, orientându-se cu consecvenţă către organizarea de expoziţii de anvergură naţională sau internaţională şi către organizarea de manifestări culturale care să mobilizeze un număr cât mai mare de reprezentanţi ai comunităţii, promovând valorile culturii tradiţionale, ale patrimoniului naţional şi universal. În acelaşi timp, muzeul se va ocupa cu o intensitate sporită de promovarea şi valorificarea Palatului Banffy, în care se află sediul său central, organizând evenimente culturale de calitate, între care putem aminti: festivaluri muzicale, cicluri de serate muzicale, alte evenimente muzicale realizate în parteneriat cu Academia de Muzică „Gheorghe Dima”, Opera Română, Opera Maghiară, Filarmonica Transilvania, organizaţii non-guvernamentale; festivaluri de film, ca produs artistic; festivaluri teatrale etc.

Va fi menţinută orientarea spre valori moderate în ceea ce priveşte taxele solicitate pentru serviciile oferite de muzeu, aceasta fiind o modalitate de acţiune prin care poate fi câştigat un public nou şi numeros. În acelaşi timp însă, vor fi organizate evenimente şi manifestări destinate unui public mai pretenţios, dornic să se implice în activităţile culturale şi în susţinerea acestora, public pentru care taxele de acces /participare prea reduse nu sunt suficient de stimulative. Prin componenta de promovare a strategiei culturale a instituţiei se va urmări în continuarea multiplicarea posibilităţilor şi canalelor de adresare prin intermediul cărora publicul să fie cât mai bine informat în legătură cu produsele şi serviciile oferite de muzeu. Promovarea va fi realizată atât la nivel local şi regional, cât şi la nivel naţional şi internaţional, fără ca vreunul dintre aceste niveluri să fie tratat cu superficialitate, pentru a convinge categorii cât mai largi ale publicului de calitatea ofertei culturale a instituţiei şi a serviciilor oferite de aceasta.

Pe baza interpretării rezultatelor studiilor şi sondajelor efectuate, politica de marketing expoziţional şi cultural va fi reelaborată în permanenţă, prin strategii legate de îmbinarea celor patru elemente esenţiale: produs/serviciu, preţ, distribuţie, promovare: strategii de modelare a activităţilor în sensul creşterii interesului publicului; strategii de formare a publicului muzeului prin crearea motivaţiilor şi obişnuinţelor de a vizita muzeul. Publicul va beneficia, de asemenea, de anumite facilităţi ocazionale, corelate cu anvergura evenimentelor organizate şi cu eventualele surse de finanţare alternative, pentru a stimula creşterea numărului de vizitatori. De asemenea, muzeul va continua să rămână o prezenţă constantă în mass-media.

Vor fi intensificate, de asemenea, eforturile de redefinire a funcţiei muzeului, în vederea optimizării comunicării sale cu comunitatea căruia îi aparţine. Renunţând să rămână un simplu depozitar de bunuri culturale, muzeul îşi va accelera transformarea într-un participant activ la realităţile lumii contemporane, la receptarea şi integrarea valorilor culturii tradiţionale în mediul urban. Dimensiunea activităţii sale va tinde să acopere zone cât mai largi din aria de acoperire a disciplinelor demo-etno-antropologice, analizate şi prezentate dintr-o perspectivă integrativă, în beneficiul iubitorilor de cultură de pretutindeni.

*e.2. Programele propuse pentru întreaga perioadă de management cu denumirea şi, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului şi ţintei acestora, exemplificări;*

Activităţile MACN se vor derula în cadrul următoarelor programe:

1. Programul DEZVOLTAREA INFRASTRUCTURII INSTITUŢIEI

- sunt necesare revizuirea regulamentelor privind patrimoniul muzeului în conformitate cu modificările legislative existente

- eficientizarea şi mentenanţa sistemului informatizat al muzeului

- stabilirea programelor expoziţionale

- managementul eficient al spaţiilor aflate în dotarea instituţiei şi dotarea lor cu mobilierul necesar

- menţinerea la zi a registrelor privind inventarul muzeului (DOCPAT format)

- asigurarea accesului în clădire a persoanelor cu dizabilităţi

- amenajarea şi reamenajarea spaţiilor în conformitate cu proiectele muzeului

2. Programul DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

- managementul resurselor umane în conformitate cu prevederile legislative curente

- profesionalizarea personalului prin participarea lor la programe de perfecţionare sau dezvoltare profesională

- participarea la programe de profesionalizare din domeniul atrageri fondurilor de tip grant şi managementului de proiecte

- elaborarea şi promovarea de parteneriate cu instituţiile de învăţământ superior

3. Programul ATRAGEREA DE RESURSE FINANCIARE ŞI MĂRIREA FONDULUI PATRIMONIAL

- participarea la concursuri de proiecte tip grant naţional sau internaţional

- cedarea pentru folosire a spaţiilor pentru evenimente temporare

- atragerea de sponsorizări în natură/servicii sau resurse financiare

- venituri din vânzarea materialelor cultural-ştiiţifice publicate de instituţie

4. Programul EXPOZIŢIA PERMANENTĂ ŞI EXPOZIŢII TEMPORARE

- organizarea de expoziţii cu scopul de a promova arta transilvăneană şi nu numai

5. Programul MUZEUL – SPAŢIU AL INTERFERENŢEI ARTELOR

- promovarea activităţilor muzicale şi artistice dedicate unui public select sau general

- promovarea unor parteneriate cu Universitatea de Artă şi Design din Cluj, dar şi instituţiile similare din România şi Europa, Liceul de Arte Plastice din Cluj, Institutul de Arheologie al Academiei Române din Cluj, Filarmonica de Stat Transilvania şi Academia de Muzică Gheorghe Dima, respectiv Opera Română Cluj-Napoca etc.

- promovarea colaborării cu cele două teatre din Cluj-Napoca

- promovarea artei cinematografice prin proiecţii de film şi colaborarea cu asociaţiile din domeniu

- organizarea de expoziţii de fotografii, caricaturi sau producţii de artă contemporană

6. Programul CERCETAREA ŞTIINŢIFICĂ A PATRIMONIULUI

- elaborarea de broşuri, caiete tematice, studii de specialitate care să promoveze activitatea muzeului şi a patrimoniului acestuia

- publicarea unui jurnal ştiinţific propriu al muzeului, primordial în format electronic, dar şi cu echivalent pe suport de hârtie, care să fie apoi indexat internaţional.

7. Programul DEZVOLTAREA RELAŢIILOR CU PUBLICUL

- colaborarea cu organizaţiile non-guvernamentale privind atragerea de noi grupuri de tineri interesaţi de artă şi cultură

- promovarea unei colaborări cu mediul Clujean, bazată pe respect şi seriozitate

- realizarea de programe educative sau de promovare a artei în rândul diferitelor grupuri de vârstă, corelate cu nivelul lor de înţelegere şi interes

- continuarea proiectelor existente dedicate cunoaşterii nevoilor şi interesului publicului

8. Programul MUZEUL ÎN MASS-MEDIA ŞI ON-LINE

- reorganizarea structurii sitului muzeului în concordantă cu modelele adoptate de alte muzee prestigioase din lume

- promovarea în formă continuă a muzeului pe reţelele de socializare

- crearea de aplicaţii pentru telefoanele inteligente

- diseminarea pe mai multe căi a diverselor programe artistice şi culturale

*e.3. Proiecte propuse în cadrul programelor;*

- Programul de cercetare şi promovare a patrimoniului în spaţiul virtual

- Publicaţii pentru promovarea culturală şi promovarea patrimoniului muzeal

- Tineretul şi accesul la artă (media, online)

- MACN pivot al culturii clujene (demersuri de promovare a ideii de capitală culturală europeană prin promovarea patrimoniului muzeal în diverse limbi străine)

*e.4. Alte evenimente, activităţi, specifice instituţiei, planificate pentru perioada de management;*

Anual: Concert Ecumenic de Paşti. Micul Crăciun Ecumenic. Obiective: promovarea ecumenismului în spirit creştin. Periodic: Recitaluri instrumentale şi vocale, concerte corale, reprezentaţii teatrale şi cinematografice, lansări de carte, alte evenimente culturale.

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

*f.1. Previzionarea evoluţiei economico-financiare a instituţiei pentru următorii 3 ani (perioada planului de management), corelată cu resursele financiare necesare spre a fi alocate din subvenţia/alocaţia acordată instituţiei de către Consiliul Judeţean Cluj.*

* + *previzionarea evoluţiei cheltuielilor de personal ale instituţiei;*
  + *previzionarea evoluţiei veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menţionarea surselor vizate*

Evoluţia previzionată a cheltuielilor instituţiei pe principalele categorii de cheltuieli, corelate cu veniturile proprii, veniturile atrase şi transferurile necesare a fi alocate din bugetul Consiliului Judeţean, pentru perioada 2014-2017, se prezintă conform tabelului următor(valorile sunt în mii lei):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr.  crt. | Categorii | Previzionat  2014 | Previzionat 2015 | Previzionat 2016 | Previzionat  2017 |
| 1. | a) Venituri proprii | 40,97 | 102 | 105 | 109 |
| b) Surse atrase (sponsorizări, fonduri nerambursabile) | 69,03 | 100 | 120 | 150 |
| Total fonduri proprii/atrase | 110 | 135 | 140 | 170 |
| 2. | Transferuri din bugetul judeţului | 950,94 | 1500 | 1776 | 1837 |
| 3. | Cheltuieli de întreţinere (bunuri şi servicii) | 512.94 | 884 | 911 | 942 |
| 4. | Cheltuieli de personal | 540,00 | 811 | 835 | 864 |
| 5. | Cheltuieli de capital (investiţii) | 80 | 131 | 135 | 140 |

Potrivit principiului de organizare şi funcţionare, MACN realizează venituri proprii din: vânzarea biletelor de intrare, din taxe foto, film, video etc., din vânzarea publicaţiilor de specialitate şi popularizare, din vânzarea obiectelor de artă realizate de creatori, din închirieri de spaţii, precum şi din alte servicii solicitate: ca restaurări, la preţ negociabil, confecţionarea şi valorificarea, în standurile proprii, a replicilor după obiecte de patrimoniu etc. La capitolul servicii solicitate, oferta instituţiei se va diversifica prin acordarea de consultanţă în vederea realizării de materiale de promovare turistică şi prin alte servicii conexe. Creşterile de venituri la MACN se bazează atât pe sporirea numărului de vizitatori, cât şi pe diversificarea ofertei culturale.

**G. Anexele:**

1- Tabel Valori de referinţă

2- Tabelul Investiţiilor în programe

3- Tabelul Veniturilor proprii realizate din activitatea de bază

**p.P R E Ş E D I N T E, A V I Z A T :**

**VICEPREŞEDINTE SECRETAR AL JUDEŢULUI**

[**VÁKÁR István-Valentin**](http://www.cjcluj.ro/vakar-istvan-valentin/) **Simona GACI**