

motta

„De la Muzeu-Tezaur la Muzeu-Hub: Sustenabilitate, Inovație și Conexiune Europeană”

**PROIECT DE MANAGEMENT
PENTRU
MUZEUL NAȚIONAL DE ARTĂ TIMIȘOARA
(PERIOADA 2026–2029)**

Candidat: Filip-Adrian PETCU



Instituția: Muzeul Național de Artă Timișoara (MNArT)

Perioada de implementare: 01.01.2026 – 31.12.2029

CUPRINS

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
2. Analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)
3. Analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia
4. Propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)
5. Grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu
6. Profilul beneficiarului actual

B) Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

1. Analiza programelor și a proiectelor instituției
2. Concluzii
- 2.1. Reformularea mesajului, după caz
- 2.2. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

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
2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne
3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau Externalizate
4. Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire
5. Viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial

D) Analiza situației economico-financiare a instituției

1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate/obținute de la instituție
- 1.1. Bugetul de venituri
- 1.2. Bugetul de cheltuieli
2. Analiza comparativă a cheltuielilor
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
- 3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;
- 3.3. Analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale
4. Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase

E) Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției

1. Viziune
2. Misiune
3. Obiective (generale și specifice)
4. Strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management
5. Strategia și planul de marketing
6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management
8. Alte evenimente, activități specifice instituției

F) Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului
2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului
3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

ANEXA 1 Analiza programului minimal

Capitolul 1:

A. ANALIZA SOCIO-CULTURALĂ A MEDIULUI ÎN CARE ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA INSTITUȚIA

Muzeul Național de Artă Timișoara se definește ca o instituție muzeală de anvergură națională, fiind unicul reper de acest tip în peisajul cultural al municipiului Timișoara. Prestigiul instituției este amplificat de localizarea sa într-o clădire de o valoare istorică excepțională – Palatul Baroc (fosta Prefectură), monument istoric de categoria A (Cod LMI TM-II-m-A-06174), un edificiu emblematic nu doar pentru Timișoara, ci și pentru patrimoniul național. Asemenea altor edificii ridicate în secolul al XVIII-lea, construcția sa face parte integrantă din amplul program de modernizare urbanistică implementat în teritoriile nou încorporate de Casa de Habsburg, având rolul de a simboliza puterea imperială. De-a lungul timpului și până în perioada postbelică, Palatul Baroc a avut o funcționalitate mixtă, găzduind sediul administrativ la parter și locuințele funcționarilor la etaje, suferind multiple transformări de denumire, funcțiune, imagine și configurație, prin extinderi succesive.

După încheierea celui de-al Doilea Război Mondial, clădirea a servit drept sediu pentru Facultatea de Agronomie (1955-1976), parte a Politehnicii din Timișoara, care a devenit ulterior Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului. În anul 1980, edificiul a fost preluat de Muzeul Banatului Timișoara pentru a adăposti Secția de Artă. Între anii 1982 și decembrie 1990, clădirea a intrat într-un proces complex de consolidare, restaurare și reamenajare, pe baza unei documentații avizate de Consiliul Culturii, avându-l ca șef de proiect pe arhitectul Șerban Sturza (IPROTIM). Acoperișul a fost modificat prin intervențiile de la sfârșitul secolului al XIX-lea (1885-1886), proiectate de arhitectul cernăuțean Jakob Jacques Klein, care a schimbat panta spre piață și parțial spre curtea interioară. Această modificare a permis o mansardare parțială în jurul Sălii Baroce, facilitând accesul la balconul interior al acesteia, învelitoarea fiind refăcută ulterior în perioada 1993-2005.

Cele mai recente lucrări de restaurare a Palatului Baroc, demarate în 1983, au culminat cu o dare parțială în folosință în anul 2006. Continuarea acestor lucrări esențiale este prevăzută să se realizeze cu sprijinul financiar și logistic al Consiliului Județean Timiș, în calitate de lider de proiect, prin intermediul Programului Regional Vest 2021-2027, Intervenția Regională 7.1.C – Patrimoniul cultural urban.

Muzeul Național de Artă Timișoara, ca instituție publică de cultură sub autoritatea Consiliului Județean Timiș, își asumă misiunea de a păstra, conserva, restaura, cerceta, comunica, expune și promova la cele mai înalte standarde bunurile culturale din sfera artelor vizuale, atât din patrimoniul românesc, cât și universal, cu scopul cunoașterii, educării și recreerii publicului. Muzeul oferă o perspectivă aprofundată asupra creației artistice din Banat din ultimele două secole.

Geneza muzeului este strâns legată de colecția de artă plastică și decorativă europeană constituită de Ormós Zsigmond, un colecționar și istoric de artă de renume, care a jucat un rol crucial în fondarea Societății pentru Istorie și Arheologie a Ungariei de Sud în 1872. Sub îndrumarea istoricului Ioachim Miloia, patrimoniul artistic a fost îmbogățit prin donații și achiziții strategice, având ca obiectiv stimularea scenei artistice locale și protejarea moștenirii culturale a Banatului. Această colecție a fost organizată în 1940 sub forma unei Pinacoteci, sub conducerea lui Aurel Ciupe, la acea vreme director al Muzeului Banatului. Ulterior, în 1969, Pinacotecii i-a fost alocat un spațiu dedicat în clădirea unde funcționează astăzi Institutul Francez din Timișoara. În 1986, colecția a fost relocată într-o aripă a Palatului Baroc, aflat la acea vreme în plin proces de renovare.

În perioada 2021–2025, activitatea Muzeului Național de Artă Timișoara (MNArT) s-a desfășurat într-un context cultural și administrativ de o complexitate deosebită, influențat de provocările post-pandemice, de reorganizări bugetare și de dinamici specifice instituțiilor de cultură subordonate Consiliului Județean Timiș. Instituția a marcat o traiectorie ascendentă în ceea ce privește consolidarea imaginii publice, atragerea unor noi segmente de public, dezvoltarea parteneriatelor la nivel local, național și internațional, precum și sporirea vizibilității prin integrarea în rețele și proiecte europene de anvergură. Simultan, MNArT a fost un actor cheie în inițiative culturale strategice, un rol de maximă importanță fiind jucat în contextul programului Timișoara 2023 – Capitală Europeană a Culturii și post-capitală culturală.

Relația cu autoritățile de tutelă și cu sistemul instituțional a fost fundamentată pe o cooperare administrativă constructivă, deși a fost, ocazional, influențată de constrângeri bugetare și de anumite neclarități legislative referitoare la statutul personalului, salarizare și regimul investițiilor. În acest cadru, echipa managerială a asigurat funcționalitatea optimă a instituției, reușind să protejeze patrimoniul și să ofere continuitate programelor culturale majore.

Integrarea MNArT în rețele profesionale de prestigiu precum ICOM, EMA, UNESCO și RNMR reprezintă un pilon fundamental al strategiei noastre de dezvoltare. Muzeul menține o colaborare eficientă cu instituții muzeale din România, organizații de renume din Europa, entități consulare și ambasade, universitățile din Timișoara, inspectoratul școlar, Academia Română, precum și cu o gamă largă de parteneri publici și privați, atât la nivel național, cât și internațional.

O transformare majoră în perioada de management analizată o constituie consolidarea dimensiunii internaționale a muzeului, care, pornind de la un nivel incipient anterior anului 2021, a cunoscut o dezvoltare exponențială. Un prim pas a fost realizat în 2021, prin organizarea la Timișoara a primei expoziții în colaborare cu un muzeu național din Serbia, intitulată „The European Phenomena in the Collection of the Gallery of Matica Srpska”. Această direcție a fost continuată în 2022 și 2023 prin expoziția „Parallels”, un proiect emblematic ce a făcut parte din seria de evenimente organizate în cadrul protocolului de cooperare semnat în contextul Capitalelor Europene ale Culturii, Novi Sad 2022 și Timișoara 2023. De asemenea, în 2021, am inițiat un workshop de analiză multispectrală a picturilor, în colaborare cu parteneri de prestigiu precum Xpectral Tek (Porto, Portugalia) și SRAL (Maastricht, Regatul Țărilor de Jos).

Anul 2022 a marcat demararea unor legături strategice cu instituții de prim rang, precum Centrul Pompidou din Paris, Muzeul de Artă Modernă și Contemporană din Saint-Étienne Métropole și Muzeul Cantini din Marsilia. În 2023, Muzeul Național de Artă

Timișoara a organizat expoziții de anvergură, realizate în colaborare cu muzee internaționale și naționale de prestigiu, precum și cu importante colecții private. Printre partenerii noștri de excepție se numără: Centrul Cultural Georges-Pompidou, Tate Gallery din Londra, Fundația Solomon R. Guggenheim, Saint-Étienne Métropole (MAMC+), Musée Cantini din Marsilia, Kunstmuseum Liechtenstein, BRUSEUM / Neue Galerie Graz, Muzeul Național de Artă al României, Muzeul de Artă Craiova, Complexul Muzeal Național Neamț, Galeria Matica Srpska, Colegiul Național Carol I din Craiova, Institutul de Cercetări Eco-Muzeale „Gavrilă Simion” din Tulcea, Muzeul de Artă Vizuală Galați, Muzeul Țării Crișurilor din Oradea, Grob Gallery, The Paul Neagu Estate (UK), Pollock-Krasner House and Study Center din East Hampton, Long Island, New York, 418 Gallery, Centrul de Artă și Tehnologie Ars Electronica din Linz și Centrul de Tehnologii Avansate cu Laser de la Măgurele, urmând Fondazione Robert Longhi (2024) și mari muzee italiene în anul 2025: Muzeul Național de Arheologie din Napoli, MRB Capodimonte, GNAM, Musei de Vomero, Museo Castell Sant Angelo.

Un aspect central al strategiei noastre culturale, în special în contextul Timișoara 2023 – Capitală Europeană a Culturii, l-a reprezentat explorarea convergențelor culturale europene. Acestea au fost materializate prin dialogul dintre colecții similare, un exemplu elocvent fiind expoziția „PARALELE”, care a pus în discurs complementar fondul artistic al MNArT cu cel al Galeriei Naționale Matica Srpska din Novi Sad, evenimentul fiind prezentat în 2022 la Novi Sad și în 2023 la Timișoara.

Apetitul pentru cultură al elitei timișorene a fost și continuă să fie un reflex direct al prosperității, echilibrului social, dezvoltării economice și tehnice, precum și al unui climat politic favorabil și al unor relații interetnice evolutive. Timișoara deține o structură socială complexă, definită de un specific multicultural distinct. Programele de cooperare transfrontalieră România-Ungaria și România-Serbia oferă în perspectivă un potențial semnificativ pentru viitoare colaborări culturale, facilitând schimburile în acest domeniu.

În cadrul euroregiunii DKMT, Timișoara, fiind cel mai mare centru urban, are oportunitatea strategică de a deveni un hub pentru valorificarea patrimoniului regional. Poate funcționa ca o platformă de cercetare și formare profesională, un centru de dezvoltare a bunelor practici în restaurare și educație muzeală, o platformă de inovație și sustenabilitate pentru România și un nod de comunicare cu institutele culturale central-europene. Timișoara este un brand recunoscut la nivel național și un oraș de afaceri cu un potențial de creștere economică substanțial. Orașul se distinge printr-un parcurs istoric multicultural favorabil și un patrimoniu construit emblematic, care reprezintă un activ strategic valoros.

A.1. INSTITUȚII, ORGANIZAȚII, GRUPURI INFORMALE (ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI) CARE SE ADRESEAZĂ ACELEIAȘI COMUNITĂȚI

La nivel regional, oferta culturală este diversificată, publicul fiind împărțit între mai multe instituții de renume, printre care se numără: Opera Națională Română, Teatrul Național „Mihai Eminescu”, Filarmonica „Banatul”, Teatrul Maghiar de Stat „Csiky Gergely”, Teatrul German de Stat, Muzeul Național al Banatului, Muzeul Satului Bănățean, precum și o serie de muzee cu profil specific și memoriale, dar și galerii din mediul public (Helios, Mansarda, Art Center UVT, Metaspațiu) privat (Art Encounters, Jecza, Kunsthalle, Ornella, Brăteanu ș.a.). Această diversitate de actori culturali, atât publici, cât și privați, contribuie la formarea gustului pentru arte și oferă comunității multiple modalități de petrecere a timpului liber. Calitatea ofertei noastre muzeale ne poziționează ca lideri pe piața culturală, inclusiv la nivel euroregional, considerând că acest fapt stimulează dinamica întregului sector cultural.

Parteneriatele cu instituții și organizații care își susțin reciproc dezvoltarea reprezintă un pilon esențial în consolidarea și extinderea activităților noastre, axate pe patrimoniul cultural, turismul cultural și formarea profesională în domeniu. Considerăm fundamentală continuarea demersului spre excelență, prin îmbunătățirea permanentă a ofertei noastre și prin dezvoltarea dimensiunii internaționale a instituției. Acest obiectiv va fi atins prin consolidarea parteneriatelor existente, inițierea de noi colaborări și adaptarea constantă a ofertei culturale, astfel încât să putem concura la nivel internațional cu marile muzee europene.

Prezența în Timișoara a peste 15 consulate și consulate onorifice ne oferă oportunitatea strategică de a dezvolta proiecte comune cu artiști și instituții din țările reprezentate, precum Austria, Bulgaria, Belgia, Republica Cehă, Franța, Germania, Italia, Macedonia de Nord, Republica Moldova, Regatul Țărilor de Jos, Peru, Serbia, Spania, Suedia și Ungaria. Contextul socio-cultural în care Muzeul Național de Artă Timișoara își desfășoară activitatea este unul deosebit de prolific, oferind numeroase oportunități și resurse.

Timișoara este un centru universitar și cultural de marcă, iar rezultatele remarcabile ale instituțiilor de profil, ale sectorului cultural independent și ale industriilor creative (asociații și fundații) contribuie la dezvoltarea întregii regiuni și pot genera noi segmente de public. Deși celelalte muzee din euroregiune se adresează, teoretic, aceluiași public, specificitatea și calitatea ofertei noastre fac ca suprapunerea audiențelor să fie un fenomen destul de rar.

Din punct de vedere educațional, Timișoara se remarcă prin sisteme de învățământ public și privat performante, instituțiile de învățământ superior bucurându-se de recunoaștere națională și internațională. Licee de prestigiu și entități de formare universitară și postuniversitară de renume contribuie la caracterul polarizator al Timișoarei în raport cu regiunile învecinate. În corelație cu fluxul constant de tineri atrași de oraș, muzeul și-a adaptat și va continua să își dezvolte programele de educație artistică și mentorat cultural.

Pentru a asigura derularea optimă a unui număr cât mai mare de proiecte și programe culturale și pentru a îndeplini indicatorii

de performanță asumați, Muzeul Național de Artă Timișoara și-a consolidat, pe parcursul perioadei de raportare, relațiile cu o rețea diversă de parteneri culturali și economici la nivel local, național și internațional. Această rețea include muzee, instituții de învățământ de toate nivelurile, instituții de cultură, organizații non-guvernamentale și alte entități diverse, foruri academice și guvernamentale, inclusiv ambasade și consulate, galerii și entități private care se ocupă de arta contemporană (Art Encounters, Galeria Jecza, Kunsthalle, etc.) precum și alte instituții culturale internaționale de prestigiu.

Analiza competiției și a partenerilor

Piața culturală din Timișoara este densă. MNArT concurează pentru timpul liber al cetățeanului cu: Competitori Directi: Fundația Art Encounters (artă contemporană, flexibilitate mare), Kunsthalle Bega, Galeria Jecza, Muzeul Național al Banatului, Muzeul Satului Bănățean, Muzeul Revoluției, Muzeul Consumatorului Comunist, Galerii ale universităților UVT și UPT. Competitori Indirecti: Cinematografele municipale, cinematografele de mall, festivalurile de muzică, teatrele, filarmonica, opera. Poziționare Strategică: MNArT nu trebuie să concureze pe teritoriul „cool/underground” al galeriilor independente, ci să se poziționeze ca „Nava Amiral” a culturii: locul prestigiului, al validării istorice și al experienței grandioase.

Vom propune aici transformarea competiției în parteneri prin bilete comune și circuite culturale integrate.

Cadrul Legislativ și Misiunea Instituțională în Contextul Actual

Elaborarea prezentului proiect de management se fundamentează pe o înțelegere profundă și riguroasă a cadrului normativ care guvernează funcționarea instituțiilor publice de cultură din România, având ca pilon central **Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 189/2008** privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare. Această reglementare, coroborată cu **Legea nr. 311/2003** a muzeelor și colecțiilor publice și cu **Legea nr. 182/2000** privind protejarea patrimoniului cultural național mobil, constituie arhitectura legală în care Muzeul Național de Artă Timișoara (MNArT) își definește existența și operațiunile.

Totodată, proiectul răspunde imperativelor stabilite prin **Caietul de Obiective** emis de Consiliul Județean Timiș (CJT) și prin **Dispoziția nr. 1064/2025**. O particularitate critică a acestui mandat (2026-2029) este noua paradigmă financiară impusă de autoritatea tutelară, care solicită o diminuare drastică, cu **30%**, a cheltuielilor salariale din subvenția alocată, începând chiar cu primul an de implementare. Această constrângere nu este strict o ajustare bugetară, ci un factor disruptiv care obligă la o regândire fundamentală a modelului managerial, tranziționând de la un model bazat exclusiv pe subvenție la unul antreprenorial superior, ce vizează autonomia financiară. Noua paradigmă vizează optimizarea resurselor în contextul diminuării cu 30% a anvelopei salariale din subvenție. Această constrângere nu va fi tratată în prezentul plan ca un obstacol insurmontabil, ci ca un catalizator pentru accelerarea autonomiei financiare a Muzeului Național de Artă Timișoara (MNArT).

Instituția își asumă rolul de pilon central al identității culturale bănățene, funcționând în Palatul Baroc, clădire de patrimoniu clasa A, și gestionând un fond muzeal inestimabil ce cuprinde colecții de Artă Bănățeană, Artă Românească Modernă și Contemporană, Artă Europeană și Colecția Corneliu Baba. Raportul managerial anterior ce vizează perioada de management 2021-2025 demonstrează că MNArT are capacitatea de a genera venituri proprii masive (creștere de la 87.444 lei în 2021 la peste 4 milioane lei în 2024), un trend care trebuie să devină politica de bază a instituției.

Statutul și Importanța Strategică

Perioada de analiză debutează într-un moment de inflexiune istorică. Timișoara a traversat anul Capitalei Europene a Culturii (2023), eveniment care a modificat ireversibil așteptările publicului și standardele de consum cultural.

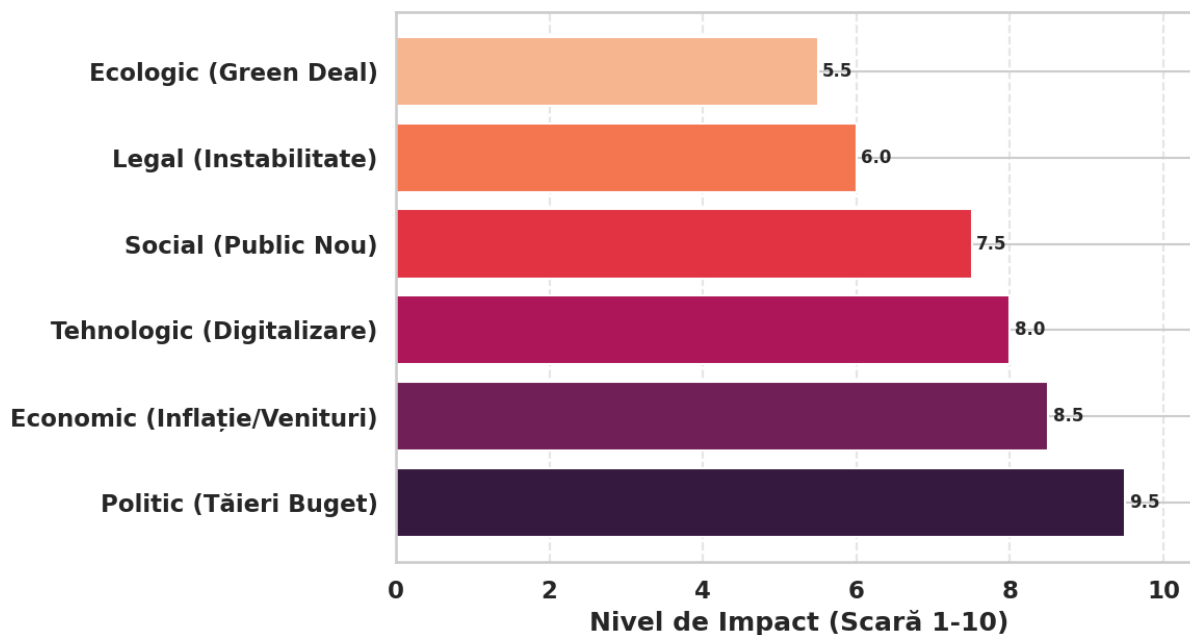
MNArT a fost, fără echivoc, „vârful de lance” al anului 2023, prin organizarea expozițiilor-eveniment. Acestea au demonstrat capacitatea instituției de a gestiona proiecte de anvergură internațională, atrăgând un record național de vizitatori într-un interval scurt.

Provocarea mandatului 2026-2029 este „Post-Evenimentul”. Riscul major pentru instituțiile culturale după un an de efervescență este căderea în desuetudine. Publicul format în 2023 este acum mai exigent, mai cosmopolit și, esențial, obișnuit cu evenimente de tip „blockbuster”. Strategia propusă vizează menținerea acestui standard înalt, în ciuda contracției bugetare, prin parteneriate strategice internaționale.

Muzeul Național de Artă Timișoara are un rol consolidat, devenind mai mult decât o instituție județeană de interes național; statutul său de **instituție de importanță națională**, conferit prin **Hotărârea de Guvern nr. 1086/2020**, îl plasează în elita muzeală a României, iar rezultatele din mandatul 2021-2025 i-au conferit un statut european. Această recunoaștere juridică a translatat instituția într-o nouă ligă de performanță, impunând standarde superioare de conservare, cercetare științifică și expunere muzeografică. Mai mult, sediul său, **Palatul Baroc** din Piața Unirii, este un monument istoric de clasa A (Cod LMI TM-II-m-A-06174), un artefact cultural în sine care necesită o gestiune complexă, fiind martor al administrației imperiale habsburgice, al altor administrații străine succesive și în realitate, al evoluției urbane și culturale a Timișoarei.

Din perspectiva alinierii internaționale, strategia propusă integrează noua definiție a muzeului adoptată de **ICOM (Praga, 2022)**, care pune un accent fără precedent pe accesibilitate, incluziune, diversitate și sustenabilitate. De asemenea, proiectul se armonizează cu **Strategia Culturală a Județului Timiș 2023-2027** („Timiș creativ și atractiv”), cu **Carta ICOMOS** pentru conservarea monumentelor și cu directivele **European Green Deal** referitoare la eficiența energetică în clădirile de patrimoniu, anticipând provocările climatice și energetice ale viitorului deceniu.

A.1. INSTITUȚII, ORGANIZAȚII, GRUPURI INFORMALE (ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI) CARE SE ADRESEAZĂ ACELEIAȘI COMUNITĂȚI

Analiza PESTLE: Ierarhia Impactului asupra Strategiei MNAr

Pentru a fundamenta o strategie robustă pentru intervalul 2026-2029, este esențială o disecție a factorilor macro-mediului care influențează funcționarea MNArT. Acest grafic ierarhizează presiunile externe. Factorul **Politic** are cel mai mare impact (scor 9.5) din cauza "amenințării existențiale" a tăierilor bugetare, urmat de cel **Economic** (nevoia de venituri proprii).

Politic: Presiune pe reducerea cheltuielilor publice. Contextul este marcat de instabilitate și reformă administrativă. Presiunea pe reducerea aparatului bugetar impune o regândire a organigramei. Totodată, politicile locale ale CJT încurajează descentralizarea actului cultural către județ, oportunitate pe care o vom exploata prin programul „Muzeul Mobil”.

Economic: Inflație, dar creștere a turismului cultural în capitala Banatului. Inflația persistentă a crescut costurile de funcționare (utilități, pază, materiale de conservare). Pe de altă parte, Timișoara a devenit o destinație de City Break, turismul cultural fiind o sursă de venit neexploată la potențial maxim. Creșterea puterii de cumpărare în zona de Vest a țării favorizează vânzarea de produse culturale premium (bilete VIP, merchandise).

Social: Nevoia de spații comunitare sigure și incluzive ("Baroque Garden"). Există o nevoie acută de spații comunitare sigure și incluzive. Publicul tânăr (Gen Z) caută experiențe participative, nu vizite pasive. Îmbătrânirea populației tradiționale de vizitatori impune programe dedicate seniorilor („Active Aging prin Artă”).

Tehnologic: Necesitatea digitalizării colecțiilor și a experienței de vizitare calitative (imersive/AR/etc). Digitalizarea nu mai este opțională. Vizitatorii așteaptă ghidaje audio pe telefon (QR), realitate augmentată sau experiențe imersive în fața tablourilor și bilete online. Lipsa acestora este penalizată drastic în recenziile online.

Legislativ: Modificările fiscale recente privind sponsorizările au îngreunat atragerea fondurilor private, dar au deschis porțițe pentru redirectionarea impozitului pe venit/profit dacă proiectele sunt de anvergură.

Ecologic: Normele europene impun „muzee verzi”. Costurile energetice ale Palatului Baroc sunt imense. Proiectul prevede investiții în sisteme de iluminat LED inteligent și climatizare eficientă energetic.

Contextul Politic și Legislativ

Mediul politic actual este dominat de o tendință clară de **austeritate fiscală** și de reformă a administrației publice. Ordonanțele guvernamentale recente, precum **OUG 115/2023**, **OUG 53/2024** și **OUG 36/2025**, au instituit restricții severe asupra angajărilor în sectorul bugetar și au limitat categoriile de cheltuieli eligibile. Instabilitatea legislativă creează riscuri semnificative în planificarea multianuală, iar directiva CJT de reducere a anvelopei salariale subvenționate forțează instituția să opereze într-un regim de "supraviețuire prin performanță economică". Această realitate politică transformă managementul muzeal într-un exercițiu de echilibristică între misiunea culturală non-profit și necesitatea de a genera profit pentru autofinanțare.

Contextul Economic

În contrast cu austeritatea bugetară publică, **Județul Timiș** beneficiază de un climat economic privat robust, având un PIB pe cap de locuitor superior mediei naționale și o rată a șomajului scăzută. Prezența unor giganti industriali și tehnologici (Continental, Hella, Bosch, etc.) creează un ecosistem favorabil pentru parteneriate de tip **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Totuși, acest potențial a fost insuficient exploatat anterior anului 2023 în favoarea instituției publice. Inflația persistentă

a crescut costurile operaționale (utilități, materiale de conservare, servicii de pază, transporturi de artă), punând o presiune constantă pe bugetul de bunuri și servicii. Capacitatea de cumpărare a publicului timișorean este ridicată, permițând o politică de prețuri (ticketing) aliniată la standardele europene pentru evenimente premium.

Contextul Socio-Cultural și Demografic

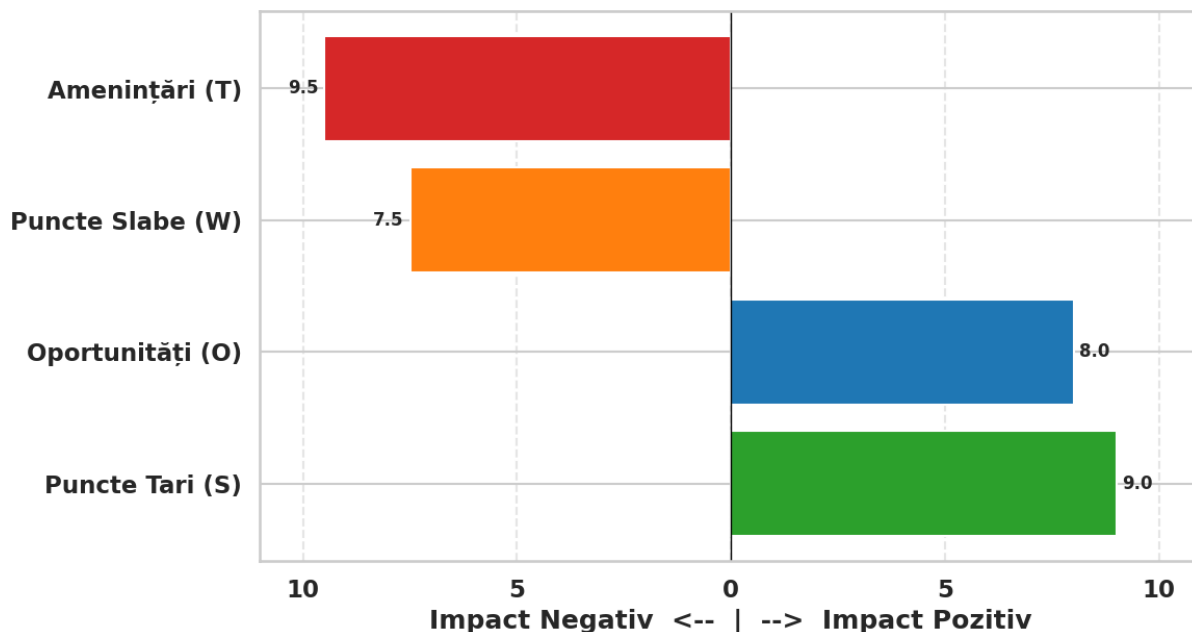
Timișoara, după exercitarea titlului de **Capitală Europeană a Culturii în 2023**, a traversat un proces de maturizare culturală accelerată. Publicul local a fost expus la evenimente de calibrul mondial (expozițiile Brâncuși, Brauner, Caravaggio, Pompeii), ceea ce a ridicat ștacheta așteptărilor la un nivel nemaîntâlnit.

- **Publicul Tânăr:** Ca oraș universitar cu patru mari universități (UVT, Politehnica, UMF, Științele Vieții) și o populație studențească de peste 40.000 de persoane, Timișoara oferă un bazin imens pentru programe educaționale și voluntariat.
- **Multiculturalism:** Structura etnică diversă (români, maghiari, germani, sârbi, italieni) impune o programare care să reflecte această diversitate și să funcționeze ca un pod cultural în regiune. Scăderea numerică a unor minorități istorice este contrabalansată de un aflux de noi rezidenți (expați, corporatiști), care caută experiențe culturale cosmopolite și calitatea experiențelor muzeale din instituțiile din Occident.

Contextul Tehnologic

Digitalizarea reprezintă o oportunitate critică. Publicul consumă cultură prin interfețe digitale, iar muzeele care nu se adaptează riscă irelevanța. Tehnologiile emergente (AI, VR, AR, experiențe imersive, digital story telling) permit noi forme de mediere și conservare. MNArT a făcut pași importanți prin dotarea laboratorului de restaurare cu tehnologie de vârf (imagistică multispectrală, microscopie avansată, aparatură dedicată), dar integrarea acestora în experiența vizitatorului rămâne un obiectiv de atins.

Analiza SWOT: Balanța de Forțe (Impact Strategic)



A.2. ANALIZA SWOT (PUNCTE TARI, PUNCTE SLABE, OPORTUNITĂȚI, AMENINȚĂRI)

Această analiză sintetizează capacitatea internă a MNArT de a naviga mediul extern descris anterior.

PUNCTE TARI (S)

1. Patrimoniul Unic: Deținerea unor colecții inestimabile: cea mai mare colecție publică **Corneliu Baba**, fondul de **Neoavangardă/Sigma**, colecția de **Artă Europeană (Ormós Zsigmond, studiu de caz pentru colecționismul secolului al XIX-lea în Europa Centrală)** și **Icoane Bănățene**. Clădirea Palatului Baroc este un activ strategic major, situat la "kilometrul zero", monument istoric Clasa A, al turismului local, cu 2 curți interioare și expunere publică de impact.

2. Statut Național: Recunoașterea prin HG 1086/2020 oferă

PUNCTE SLABE (W)

1. Infrastructură Incompletă și Riscantă: Corpul de pe strada Mercy nu a fost niciodată consolidat și prezintă risc seismic, necesitând intervenție prioritară. Lucrările la corpul Pacha sunt nefinalizate din 2006. Sistemele de instalații sunt parțial învechite, insuficient documentate la realizarea lor, generând riscuri de incendiu sau inundații.

Spații de depozitare care necesită modernizare continuă. Anvergura clădirii necesită intervenții/costuri ample de mentenanță continuă și reparații.

2. Constrângeri de Personal: Organigramă subdimensionată

prestigiu, prioritate la finanțări naționale și credibilitate în fața partenerilor internaționali (ex. Centre Pompidou, Tate, MANN, MRB Capodimonte, Musei de Vomero, GNAM, Guggenheim, Fondazione Robert Longhi). MNArT a devenit recent lider euroregional.

3. Palmares Recent (Track Record): Succesul fenomenal al expoziției **Brâncuși** (130.000+ vizitatori, venituri 4.3 mil. lei) și finala la **European Museum Awards 2024**. Acestea demonstrează capacitate logistică și managerială de nivel înalt.

Know-how dobândit în gestionarea expozițiilor Blockbuster (2023-2025). Venituri proprii record (4.3 mil. RON în 2024).

4. Laborator de Restaurare de Excelență: Primul laborator vizitabil de restaurare pictură din Europa Centrală și de Est, integrat în circuitul expozițional și dotat cu echipamente de ultimă generație (imagistică multispectrală, microscopie Hirox, masă cu presiune joasă). Centru cu potențial de formare continuă și dezvoltare de resursă umană calificată (internship).

5. Rețea Internațională: Parteneriate active cu instituții globale (Centre Pompidou, Tate, Guggenheim, MANN, Capodimonte, GNAM (Roma), Muzeul Castel Sant Angelo, Musei di Vomero, etc.) și euro-regionale (Galeria Matica Srpska Novi Sad).

(45 posturi, multe vacante). Lipsa personalului administrativ de suport obligă personalul de specialitate să preia sarcini birocratice, reducând timpul pentru cercetare.

Tăierea subvenției cu 30% (risc de blocaj operațional).

3. Dependența de Subvenție: Rigiditatea bugetară specifică instituțiilor publice limitează agilitatea. Directiva de reducere a cheltuielilor de personal cu 30% creează o vulnerabilitate structurală imediată.

Instabilitatea economică națională. Dificultăți în planificarea multianuală din cauza calendarului aprobării bugetelor. Modificări legislative imprevizibile. |

4. Spații Nevalorificate: Curțile interioare, demisolul și mansarda nu sunt integrate la potențialul lor maxim comercial sau expozițional. Absența unei cafenele funcționale și a unui magazin permanent reduce veniturile secundare și calitatea experienței de vizitare. Exploatarea comercială a curților interioare (Horeca/Events).

5. Marketing și Vizibilitate: Deși îmbunătățită, vizibilitatea internațională în afara evenimentelor blockbuster necesită eforturi constante. Publicul vizitator este încă fluctuant în absența expozițiilor majore.

OPORTUNITĂȚI (O)

1. Capitalizarea Moștenirii (Legacy) TM2023: Transformarea vizibilității temporare câștigate în 2023 într-un turism cultural recurent și sustenabil.

2. Programul Asociației "Prietenii MNArT" poate pune bazele pentru **pentru fundraising corporate**.

2. Finanțare Europeană (PR Vest și PNCCRS): Accesarea fondurilor prin **Programul Regional Vest 2021-2027 (Intervenția 7.1.C)** pentru finalizarea restaurării integrale a clădirii (inclusiv fațade și acoperiș).

3. Economia Creativă și Digitalizare: Parteneriate cu sectorul IT local puternic pentru dezvoltarea de experiențe imersive (VR/AR/senzoriale/imeresive) și atragerea publicului tânăr. Proximitatea mediului universitar de specialitate și implicarea sa în viața și dezvoltarea muzeului.

4. Turismul de Proximitate (DKMT): Poziția geostrategică permite atragerea publicului din Serbia și Ungaria prin proiecte transfrontaliere (ex. continuarea seriei "Parallels").

AMENINȚĂRI (T)

1. Risc iminent: Tăierea Subvenției: Directiva CJT de a reduce cu 30% cheltuielile de personal din subvenție este o amenințare existențială. Dacă nu este compensată rapid de venituri proprii, poate duce la blocaje operaționale și pierderea personalului calificat. Risc de blocaj operațional.

2. Instabilitate Legislativă: Ordonanțele de austeritate (ex. "ordonanța trenuleț") care blochează posturile și achizițiile publice fac planificarea pe termen lung extrem de dificilă. Blocaje la nivelul resursei umane și a achizițiilor: blocarea posturilor din cauza instabilității politice. Instabilitatea generează creșterea generală a costurilor prin inflație.

3. Concurența Regională: Dezvoltarea altor poli culturali concurenți în regiune sau în țările vecine care pot atrage publicul și resursele umane prin salarii mai atractive. Concurența crescută din partea operatorilor privați de cultură, care sunt mai agili și mai puțin supuși rigorilor birocratice.

4. Degradarea Patrimoniului: Întârzierea lucrărilor de reabilitare la corpul Mercy și acoperiș poate duce la avarii ireversibile sau chiar la retragerea autorizației de funcționare din partea ISU sau a Ministerului Culturii.

MATRICEA SOLUȚIILOR STRATEGICE (SWOT ÎNCRUCIȘAT)

Pentru a transforma analiza în acțiune, propunem următoarele strategii combinate:

Strategia S-O (Maxi-Maxi): Utilizarea Reputației Internaționale (S) pentru a accesa Fonduri Europene și Sponsorizări (O). Brandul "Muzeul Brâncuși" deschide uși la Bruxelles și în board-urile companiilor multinaționale.

Strategia W-O (Mini-Maxi): Rezolvarea Infrastructurii Riscante (W) prin Programul Regional Vest (O). Transformarea renovării într-un proiect de "open restoration", vizitabil (modelul laboratorului).

Strategia S-T (Maxi-Mini): Utilizarea Veniturilor Proprii (S) pentru a compensa Tăierea Subvenției (T). Crearea unui fond de rezervă din încasările pe bilete pentru a susține salariile personalului contractual sau serviciile externalizate.

Strategia W-T (Mini-Mini): Externalizarea serviciilor (pază, curățenie) pentru a reduce presiunea pe Organigramă (W) și a flexibiliza costurile (CJT) în fața Instabilității Legislative (T).

CONCLUZIA ANALIZEI:

MNArT se află într-un punct de inflexiune. A demonstrat că poate performa la nivel de excelență, dar structura sa administrativă și bugetară (vechiul model public) nu mai susține această performanță. Proiectul acestei perioade de management 2026-2029 își propune să rezolve această discrepanță: să adapteze "mașinăria" internă la viteza și anvergura proiectelor externe, totul sub presiunea reducerii fondurilor publice. Soluția unică este agresivitatea comercială pusă în slujba misiunii culturale.

A.3. ANALIZA IMAGINII EXISTENTE A INSTITUȚIEI ȘI PROPOUNERI PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA ACESTEIA

EVOLUȚIA INSTITUȚIONALĂ: DE LA MUZEU LOCAL LA REPER EUROPEAN

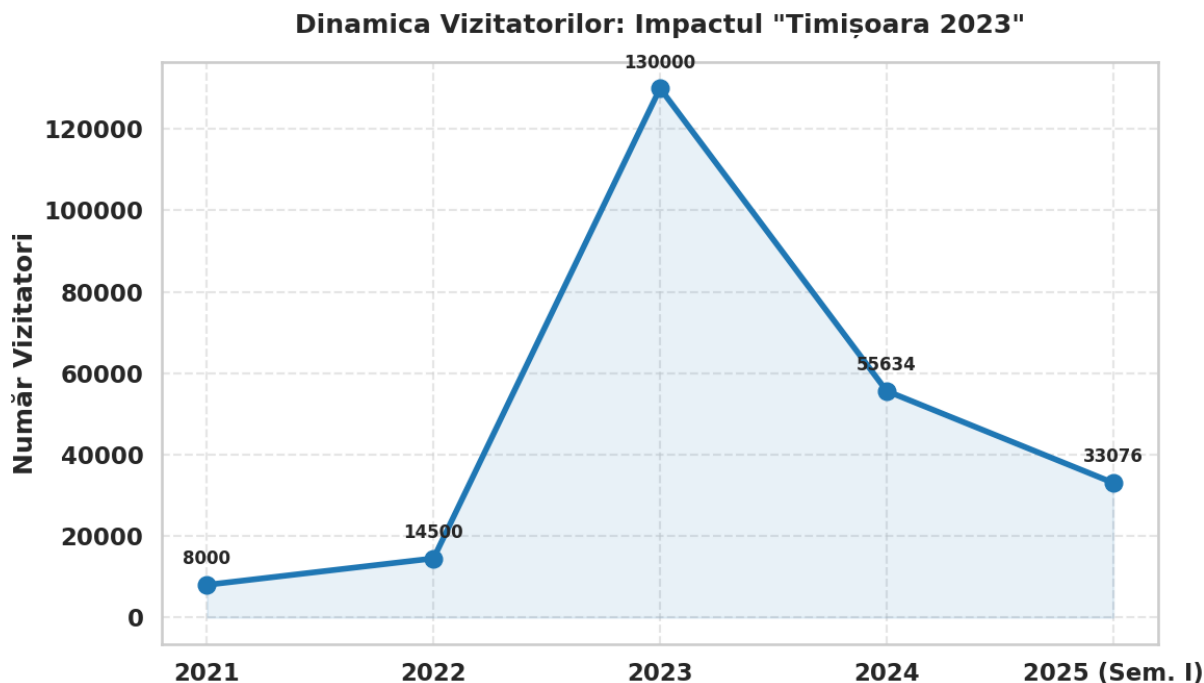
Perioada analizată (2021–2025) reprezintă, fără îndoială, cea mai dinamică etapă din istoria recentă a Muzeului Național de Artă Timișoara. Sub mandatul anterior, instituția a traversat un proces accelerat de maturizare, catalizat de oportunitatea istorică a titlului Timișoara 2023 – Capitală Europeană a Culturii, ce a **adus către MNArT titlul de finalist la European Museum Awards 2024, la categoria muzee de artă, în Cipru la Nicosia.**

Dacă în 2021 muzeul funcționa preponderent ca un depozitar pasiv de patrimoniu, cu o vizibilitate limitată la nivel regional, intervalul 2023-2024 a marcat intrarea sa în circuitul marilor muzee europene. Această transformare nu a fost doar una de imagine (aparitii fără precedent în presa globală: Financial Times, Le Monde, Frankfurter Allgemeine, etc.), ci una structurală, care a implicat: o consolidare consistentă a infrastructurii muzeale.

Securizarea și Scientizarea: Implementarea unor sisteme de climatizare și securitate la standarde internaționale (condiție *sine qua non* pentru împrumuturile externe). Consolidarea infrastructurii de cercetare, inovare, interdisciplinaritate, digitalizare – știință și arte, prin echipamente și dotări tehnologice.

Internaționalizarea: Semnarea de parteneriate cu giganți culturali precum Centre Pompidou (Paris), Tate Modern (Londra), Fundația Guggenheim (Veneția), MANN (Napoli), Museo e Real Bosco di Capodimonte (Napoli), Musei di Vomero (Napoli), Galleria Nazionale di Arte Moderna (Roma), Museo Castell Sant Angelo (Roma), etc.

Antreprenoriatul: Trecerea de la o instituție dependentă 95% de subvenție la una capabilă să genereze venituri proprii de peste 4 milioane RON/an.



ANALIZA ECONOMICO-FINANCIARĂ

Această secțiune este esențială pentru a justifica strategia de autonomie propusă. Datele arată o decuplare progresivă de dependența totală față de subvenție.

Evoluția Veniturilor Proprii (RON):

2021: 87.722 RON (Impact pandemic, model pasiv).

2022: 133.787 RON (Creștere organică).

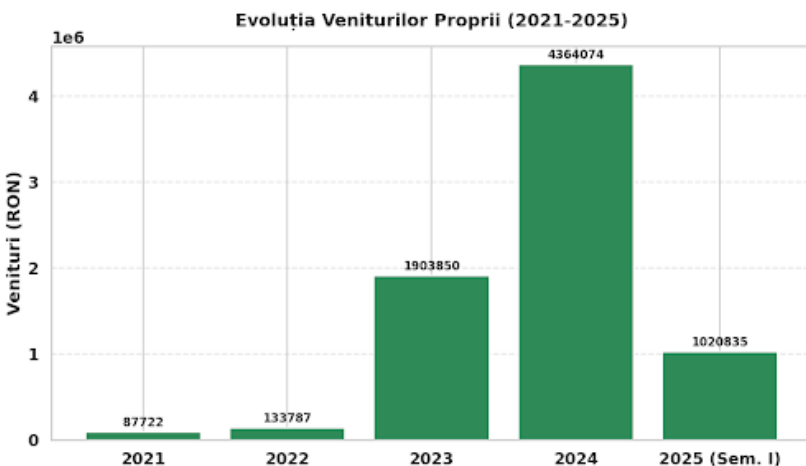
2023: 1.903.850 RON (Impact parțial expoziții majore).

2024: 4.364.074 RON (Impact total, vârf istoric datorat expo Brâncuși/Caravaggio).

INTERPRETARE: Într-un singur ciclu managerial, veniturile proprii au crescut de aproximativ 50 de ori. Această performanță demonstrează viabilitatea modelului "Muzeu Antreprenor". Totuși, structura acestor venituri este volatilă, fiind bazată în proporție de 80% pe vânzarea de bilete la evenimente excepționale. **Pentru 2026-2029:** provocarea este diversificarea surselor (shop, cafea, sponsorizări recurente) pentru a stabili cash-flow-ul în anii fără expoziții "blockbuster".

Evoluția Economico-Financiară

Transformarea financiară este evidentă în evoluția veniturilor proprii:



Această creștere de peste 50 de ori a veniturilor proprii în patru ani validează potențialul modelului antreprenorial, dar evidențiază și riscul volatilității, veniturile fiind strâns legate de existența unor expoziții "blockbuster".

Performanța Managerială Anterioară:

Perioada 2021-2025 a marcat ieșirea din anonimat a MNArT.

Evoluție Venituri: Creșterea ponderii Cheltuielilor pentru Programe/Proiecte Culturale (C.P.M.) de la 4.46% (2021) la 36.01% (2023) demonstrează o mutare a focusului de la administrativ la produs cultural.

Investiții: Atragerea de fonduri pentru infrastructură (sisteme de climatizare, iluminat, securitate, echipamente și dotări de ultimă generație) care au permis găzduirea unor tezaure internaționale.

Evoluția Resurselor Umane și a Organizării

Instituția a funcționat sub o presiune constantă a resurselor umane. Deși organigrama prevede 45 de posturi, multe au rămas vacante sau au fost blocate de legislație, ducând la suprasolicitarea personalului existent. Fluctuația personalului a fost gestionată, dar lipsa specialiștilor pe anumite nișe (marketing, juridic, tehnic, administrativ) a fost compensată prin efortul echipei de management, supraîncărcare a fișei postului și externalizări punctuale. În 2025, structura de personal număra 37 de posturi ocupate din 45 aprobate.

Organigrama instituției (45 posturi aprobate, ~37 ocupate în 2025) s-a dovedit cronic subdimensionată în raport cu noile ambiții.

Supraîncărcarea: Personalul de specialitate a preluat o mare parte din sarcinile administrative și logistice.

Lipsa competențelor noi: Există un deficit de specialiști în marketing digital, fundraising și management de proiect, competențe acoperite ad-hoc sau externalizate.

Blocajul legislativ: Ordonanțele succesive de austeritate au împiedicat angajările, creând un cerc vicios.

Propuneri pentru îmbunătățire: Conștientizarea punctelor tari, exploatarea oportunităților, reducerea amenințărilor și eliminarea punctelor slabe, conform celor descrise mai sus în analiza SWOT.

A.4. PROPUNERI PENTRU CUNOAȘTEREA CATEGORIILOR DE BENEFICIARI

Pentru o analiză riguroasă a categoriilor de beneficiari, vom utiliza datele colectate și interpretate în cadrul Strategiei Culturale a Județului Timiș 2023-2027, un document elaborat la solicitarea Consiliului Județean Timiș. Conform acestei strategii, în anul 2023, la momentul colectării datelor, se constata o tendință de scădere a numărului de muzee, colecții publice și vizitatori la nivel județean. Este esențial de precizat că strategia, publicată la finalul anului 2023, utilizează date oficiale INSSE din 2021. Prin urmare, efortul considerabil depus de instituțiile culturale pentru programul Capitalei Europene a Culturii nu este reflectat în aceste cifre.

În consecință, considerăm imperios necesară dezvoltarea unui instrument sociologic propriu de măsurare a parametrilor publicului, pentru a-l înțelege în profunzime și a-i percepe nevoile specifice. **Ne propunem identificarea factorilor care contribuie la creșterea satisfacției publicului, definirea segmentelor de public, evaluarea percepției asupra instituției, analiza tendințelor de consum cultural și colectarea de date socio-demografice precise.**

Până la implementarea unui studiu profesionist, utilizăm metode sociologice empirice de observare și cuantificare pentru a contura profilul beneficiarului actual. Rezultatele noastre interne și dialogurile post-eveniment indică faptul că beneficiarii programelor muzeului provin din toate categoriile de vârstă, ponderea acestora variind în funcție de specificul activităților.

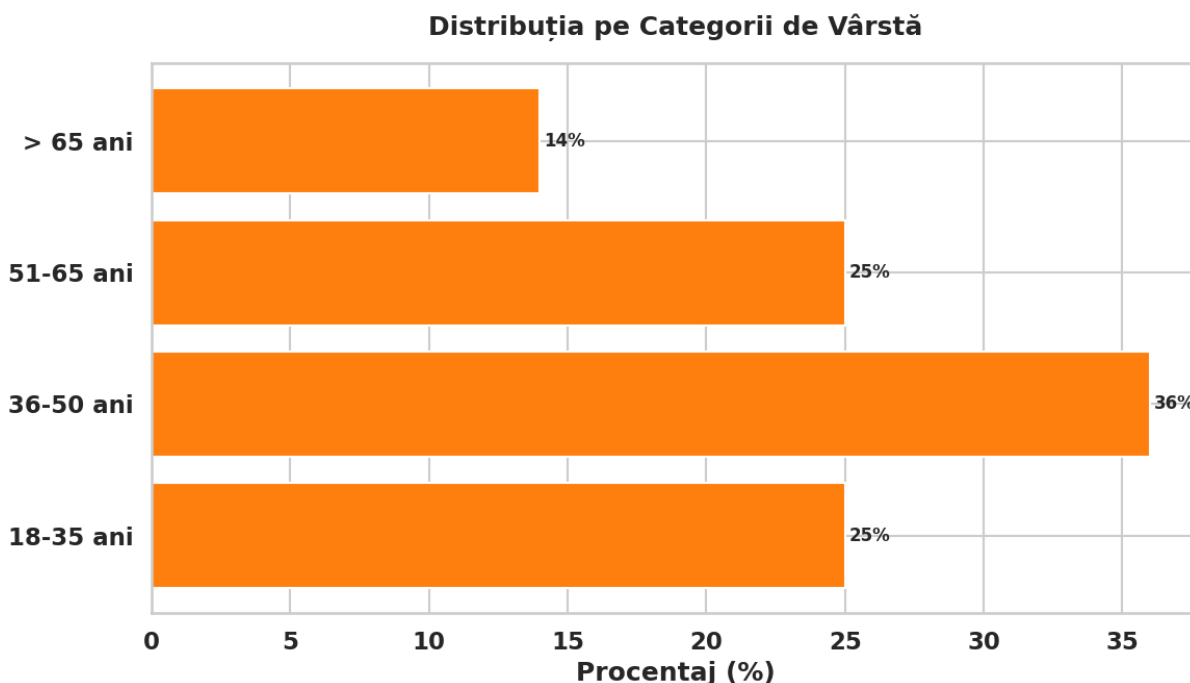
Copiii preșcolari și școlari manifestă un interes deosebit pentru atelierele dedicate lor. Studenții și intelectualii caută în oferta muzeului atât relaxare, cât și provocare intelectuală, publicul matur preferând arta veche, în timp ce tinerii sunt atrași de arta contemporană.

Putem distinge trei mari categorii de beneficiari: copii (3-17 ani), tineri (18-35 de ani) și adulți (35 – 99 de ani), dintre care ținem să menționăm intensificarea participării școlilor la programele muzeului în ultimii 3 ani, cu sprijinul Inspectoratelor Școlare și a mediului academic timișorean.

Totodată, am instituit o monitorizare continuă a numărului de vizitatori pentru spațiile expoziționale și activitățile publice, precum și a interactivității pe rețelele de socializare (în principal, Facebook și Instagram). S-a constatat un interes crescut pentru expozițiile temporare, vizitate preponderent în weekend și cu ocazia zilelor cu acces gratuit.

O măsură strategică importantă, introdusă în vara anului 2022, a fost „Muzeul Serilor de Vară” – o inițiativă ce a presupus extinderea programului de vizitare pe perioada estivală (**program estival: 13-21, corelat cu activitățile urbane din Piața Unirii**). Astfel, Palatul Baroc a putut fi vizitat de miercuri până duminică, în intervalul orar 13:00-21:00, oferind publicului posibilitatea de a explora expozițiile și după programul de lucru. Această inițiativă a permis vizitatorilor să experimenteze universul muzeal în timpul liber, atrăgând un public mai larg și mai variat. Beneficiind de amplasarea sa în Piața Unirii, epicentrul cultural al orașului, muzeul a încurajat o continuitate firească între interacțiunea socială din centrul istoric și cea culturală, prin descoperirea capodoperelor din Palatul Baroc.

Propuneri pentru cunoșterea categoriilor de beneficiari și Piața Culturală (Post-Timișoara 2023): Moștenirea titlului de Capitală Europeană a Culturii 2023 a transformat publicul MNArT. Nu mai vorbim doar de un public local, ci de unul regional și european. **În strategia 2026-2029, trecem de la „Publicul General” la o segmentare precisă,** pentru a maximiza veniturile proprii:



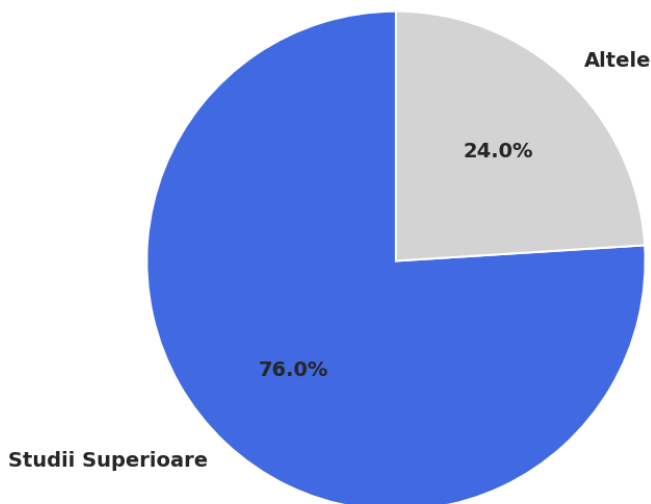
- **Exploratorul Cultural (Turistul):** Profil: Român sau străin, venit în Timișoara pentru 2-3 zile. Nevoie: Vrea să vadă „ce e mai important” (Highlight Tour). Dispune să plătească un bilet mai scump pentru o experiență completă.
Țintă: 40% din total vizitatori.
- **Comunitatea Locală Fidelizată:** Profil: Timișoreanul educat, care a văzut deja colecțiile permanente. Nevoie: Motive să revină. Evenimente recurente, concerte în curte, expoziții temporare, ateliere pentru copii.
Țintă: 30% din vizitatori (baza de abonați).
- **Publicul Corporate (Noul Focus):** Profil: Companiile multinaționale din Timișoara. Nevoie: Spații pentru evenimente

exclusiviste, teambuilding-uri culturale, pachete de beneficii pentru angajați.

Relevanță: Sursa principală pentru compensarea tăierilor salariale (prin închirieri și sponsorizări).

- **Publicul Virtual:** Profil: Utilizatori online care consumă conținut digital prin rețelele de socializare (gratuit); Monetizare (de prospectat fezabilitatea): Prin evenuale cursuri online, webinarii de istoria artei și vânzări de produse digitale (NFT-uri).
- **Publicul fidel:** Caută evenimente recurente și calitate (vernisaaje, lansări de carte, spectacole, concerte în curtea interioară).
- **Publicul turistic:** Atras de "branduri culturale" (expoziții blockbuster tip Brâncuși, Caravaggio, Pompeii etc.).
- **Sectorul Corporate:** Un segment neexploatat suficient, vital pentru compensarea tăierilor bugetare prin programul propus "Prietenii MNArT".

Profil Vizitatori: Nivel Educație



A.5. GRUPURILE-ȚINTĂ ALE ACTIVITĂȚILOR INSTITUȚIEI PE TERMEN SCURT/MEDIU

Evoluția Programelor Culturale și a Audienței (Grupurilor Țintă)

Dinamica audienței ilustrează perfect traiectoria ascendentă a instituției:

- **2021-2022 (Construcție-Eșafodaj):** Perioada a fost dedicată reconstrucției credibilității. Expoziții precum *"Celebrities of the Floating World"* (stampe japoneze) și *"Parallels"* (colaborare cu Novi Sad), Retrospectiva *Paul Neagu*, au testat capacitatea muzeului, atrăgând un număr modest dar în creștere de vizitatori (~14.000 în 2022).
- **2023 (Explozia-Apex cultural):** Anul Capitalei Europene a Culturii a adus expozițiile *"Victor Brauner: Invenții și magie"*, expoziția dedicată *Culturii Cucuteni* și *"Constantin Brâncuși: Surse românești și perspective universale"*. Expoziția Brâncuși a generat un **record istoric de peste 130.000 de vizitatori** și o vizibilitate internațională fără precedent (articole în NY Times, Le Monde, Financial Times). Aceasta a demonstrat capacitatea instituției de a gestiona evenimente de complexitate logistică extremă (asigurări de sute de milioane de euro, transporturi speciale). Anul 2024 a atras pentru MNArT titlul de **finalist la Gala European Museum Awards, categoria muzee de artă, Nicosia, Cipru**. Urmare a rezultatelor de excepție managerul instituției a fost distins cu premiul pentru **Exelența în Cultură, premiul "Eugen Todoran" la Gala Exelenței Bănățene (2023)** și prin **premiul de Exelență în Cultură, la Gala Universității Politehnica Timișoara (2024)**.
- **2024-2025 (Consolidare-Reziliență):** Provocarea post-2023 a fost gestionarea "moștenirii". Expoziția *"Luminile lui Caravaggio. Începutul Modernității în Pictura Europeană"* (2024-2025), realizată în parteneriat cu colecția Roberto Longhi, a confirmat că MNArT poate menține standardul ridicat, atrăgând public numeros (~45.000 vizitatori în 2024, ~23.000 în prima jumătate a lui 2025) și venituri consistente. În 2025, expoziția-premieră *"Fragilitatea Eternului. De la Pompeii la Grand Tour până astăzi"*, realizată cu împrumuturi de la MANN, MRB Capodimonte, Musei di Vomero, GNAM, Muzeul Castel Sant Angelo, ș.a. a creat o nouă bornă de referință și a adus în premieră mondială la Timișoara lucrări care nu au mai fost văzute împreună, unele dintre care nu au părăsit niciodată orașul Napoli și/sau muzeele aparținătoare.
- În perioada septembrie 2021- decembrie 2022, au fost înregistrați peste 14.000 de vizitatori. Cea mai vizitată expoziție temporară organizată de Muzeul Național de Artă Timișoara în anul 2022 a fost expoziția de stampe japoneze

”Celebrities of the Floating World”, găzduită de Palatul Baroc în perioada 28 ianuarie – 25 iulie 2022. Numărul total de vizitatori a fost de aproximativ 6843 persoane. Concomitent muzeul a beneficiat de un număr semnificativ de public online, prin rețelele de socializare și prin turul virtual dedicat.

- Cea mai vizitată expoziție temporară în anul 2023 - Brâncuși: surse românești și perspective universale a fost vizitată de 83.028 de persoane, până la finalul expoziției înregistrându-se peste 130 mii de vizitatori; Numeroase maratoane muzeale cu carcter excepțional inclusiv nocturne, în cadrul Anului Capitalei Europene a Culturii pentru Timișoara.
- Expoziția Victor Brauner: Invenții și magie: peste 23.385 de vizitatori;
- Noaptea Muzeelor: 3 mii de vizitatori;
- Alte expoziții: 17.037 de vizitatori.
- Față de anul 2023, când Muzeul Național de Artă a înregistrat un număr record de 126.450 de vizitatori, anul 2024 a încercat să urmărească aceeași performanță. Desigur, la o scară mai mică, aceste eforturi au fost întâmpinate de un număr de 55.634 de vizitatori, o realizare comparabilă cu bugetul și resursele alocate, iar în 2025 numărul de vizitatori a fost de 33 076.
- Cea mai vizitată expoziție temporară organizată în perioada raportată a anului 2025 a fost Luminile lui Caravaggio. Începutul modernității în pictura europeană în colecția lui Roberto Longhi: 17.584 de vizitatori (de la 01.01.2025 până la 06.03.2025), urmată de Cerul. Pământul și cuvântul. O retrospectivă Virginia Baz Baroiu – 6519 vizitatori.
- Un factor important care a contribuit la facilitarea accesului publicului a fost implementarea în cursul anilor trecuți, a unui **sistem de vânzare a biletelor online**. Începând cu anul 2024, biletele de acces în muzeu, au putut fi achiziționate atât de pe site-ul oficial al muzeului, cât și prin intermediul platformei BookTes, platformă dedicată promovării culturii și utilizată de prestigioase instituții culturale și muzee din țară.
- Pe lângă numărul de vizitatori înregistrați, este relevantă analiza și impactul în mediul online, reflectat în statisticile rețelelor de social media (pagina Facebook și Instagram, TikTok)

A.6. PROFILUL BENEFICIARULUI ACTUAL

Pentru a contura profilul vizitatorului de muzeu, putem apela la indicatori propuși de Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală, precum puterea de atracție și de menținere a atenției a unui exponat, timpul mediu petrecut în muzeu, viteza de deplasare prin expoziție și procentul de vizitatori care analizează majoritatea elementelor expuse. Similar, pentru evaluarea experienței online, se pot utiliza statistici web pentru a determina indicatori precum accesibilitatea și funcționalitatea site-ului, durata vizitei, numărul de pagini accesate, rata de abandon și rata de fidelizare. Ministerul Culturii ne pune la dispoziție prin Revista muzeelor, vol. I. 2019 a Institutului Național pentru Cercetare și Formare Culturală: <https://www.culturadata.ro/revista-muzeelor-volumul-1-2019/>, posibili indicatori folosiți pentru evaluarea comportamentului vizitatorilor:

- Puterea de atracție a unui exponat;
- Puterea de menținere a atenției exercitată de un exponat;
- Timpul mediu petrecut în muzeu;
- Viteza de deplasare a vizitatorilor prin expoziție;
- Procentul de vizitatori care s-au oprit în fața a mai mult de jumătate dintre elementele care alcătuiesc expoziția.

Iar în vederea evaluării și îmbunătățirii experienței vizitatorilor pe site-ul unui muzeu, se propune folosirea statisticilor web pentru determinarea următorilor indicatori:

- Accesibilitatea site-ului;
- Funcționalitatea site-ului;
- Concordanța dintre conținutul / structura site-ului și nevoile utilizatorilor;
- Gradul în care nevoile vizitatorilor online sunt îndeplinite.

Alți indicatori statistici care pot fi utilizați de către muzee pentru evaluarea și îmbunătățirea experienței vizitatorilor pe site-urile lor sunt:

- durata vizitei,
- numărul de pagini accesate de către un vizitator,
- rata de abandon a site-ului,
- rata de fidelizare,
- rata de atracție a unor vizitatori noi,
- atenția acordată diferitelor pagini.

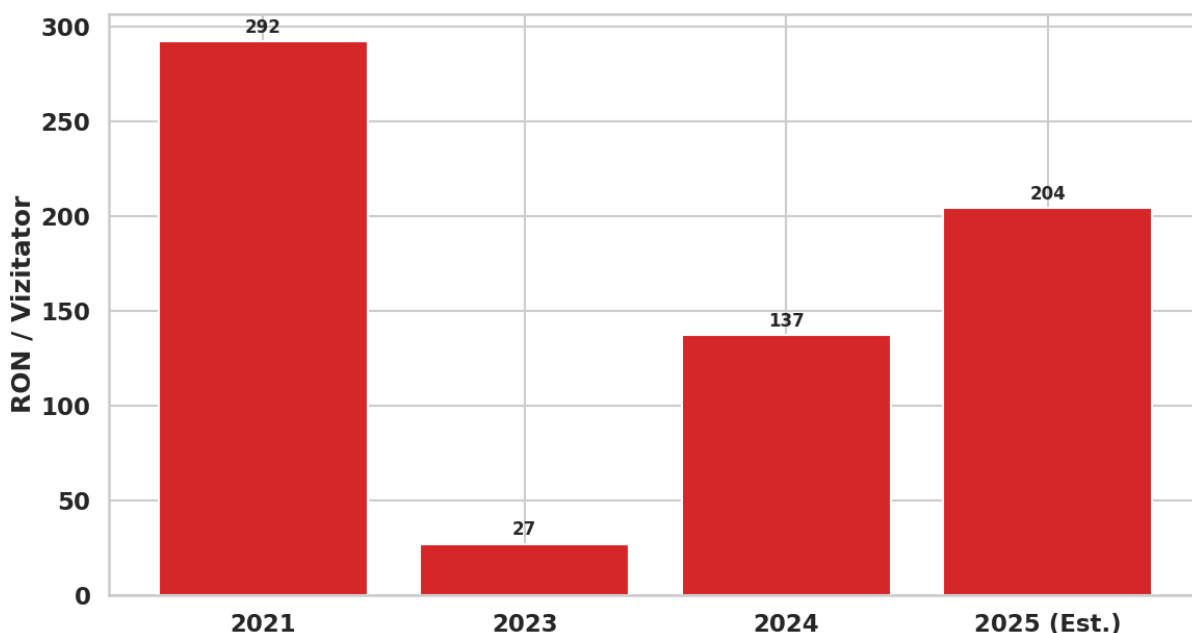
Deși nu există studii de consum complexe dedicate exclusiv publicului Muzeului Național de Artă Timișoara, un studiu IRES (finalul anului 2022) conturează un **profil general al beneficiarului de activități muzeale: preponderent femei (62%), cu vârsta între 36 și 50 de ani (36%), cu studii superioare (76%). Din punct de vedere ocupațional, 52% sunt angajați în mediul privat, urmați de angajații la stat (17%) și elevi/studenți (16%). Doar un sfert dintre respondenți declară o conexiune directă cu mediul artistic. fiind fie artiști, istorici sau critici de artă, curatori sau manageri culturali, elevi, studenți sau profesori în**

domeniul artei. 75% dintre persoanele care au răspuns chestionarului nu au conexiune cu mediile artistice.

În baza observațiilor proprii, putem concluziona că vizitatorii MNArT se încadrează, preponderent, în următoarele categorii:

- **Pasionați de arte vizuale:** artiști, colecționari, galeriști, cadre academice etc. - un public constant, fidel vernisajelor. Aici, impactul calitativ al experienței muzeale primează în fața celui cantitativ.
- **Melomani și amatori de muzică clasică / artele spectacolului :** publicul principal al concertelor și seratelor muzicale găzduite în Sala Baroc sau spectacole de teatru (curte i-Mercy-vă sau Sala Baroc).
- **Tineri și studenți amatori de experiențe culturale:** în special studenți ERASMUS și de la Facultatea de Arte și Design și de la celelalte universități din oraș.
- **Elvi:** participanți în grupuri organizate, în cadrul unor programe precum "Școala Altfel".
- **Turiști:** în căutare de obiective culturale și artistice de interes, mulți dintre ei fiind atrași de expozițiile blockbuster ale MNArT din ultimii ani, dar și de colecțiile permanente sau de avangarda românească postbelică, a secolului XX.

Cost Mediu per Beneficiar (Eficiență)



Capitolul 2:

B. ANALIZA ACTIVITĂȚII INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA

Activitatea Muzeului Național de Artă Timișoara este reglementată conform legislației în vigoare prin Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003, republicată în 2014 în Monitorul Oficial al României, ținând cont de Legea nr. 182 din 25 octombrie 2000 privind protejarea patrimoniului cultural național mobil, precum și de Hotărârea nr. 1546/2003 (HOTĂRÂRE Nr. 1546 din 18 decembrie 2003 pentru aprobarea Normelor de conservare și restaurare a bunurilor culturale mobile clasate).

Între obiectivele muzeului se încadrează cele de a colecționa, achiziționa, a conserva, a cerceta, a inventaria, a restaura, a comunica, a valorifica și a etala bunuri culturale.

Activitatea Muzeului Național de Artă Timișoara s-a desfășurat în acord cu *Strategia culturală a Județului Timiș 2023-2027*, coord. Bogdan Nadolu, oct.2023, Timișoara și cu *Strategia de dezvoltare economică și social a județului Timiș 2021-2027*, ian.2022.

Viziunea de dezvoltare în domeniul cultural este detaliată printr-un obiectiv strategic, ce evidențiază principalul domeniul principal de intervenție în perioada 2021-2027: *Timiș creativ și atractiv: pol național creativ, cultural și turistic, cu o identitate bine definită și cu o ofertă variată de servicii pentru comunitate și turiști*. Acest obiectiv strategic este detaliat prin 5 obiective specifice, cu direcțiile de acțiune aferente:

O.5.1. Vitalitate culturală crescută, susținută de o ofertă culturală adaptată diverselor categorii de public local și extern (incl. sprijinirea ICC);

O.5.2. Infrastructură culturală modernă și diversă, ce susține și promovează o viață urbană activă;

O.5.3. Patrimoniul cultural (material și imaterial) protejat, valorificat și promovat sustenabil;

O.5.4. Destinație turistică recunoscută pentru turismul cultural-artistic, gastronomic, în natură și de agrement, cu servicii de înaltă calitate pentru turiști;

O.5.5. Infrastructură sportivă și de agrement dezvoltată și modernă, ce susține o ofertă diversă și atractivă de activități sportive și de petrecere a timpului liber.

Activitatea instituției este, de asemenea, corelată cu documentele strategice la nivel județean: **Strategia culturală a Județului Timiș 2023-2027 și Strategia de dezvoltare economică și socială a județului Timiș 2021-2027**. Viziunea de dezvoltare în domeniul cultural este articulată în jurul obiectivului strategic "Timiș creativ și atractiv: pol național creativ, cultural și turistic". Acest obiectiv major este detaliat prin cinci obiective specifice, care vizează creșterea vitalității culturale, modernizarea infrastructurii, protejarea și promovarea patrimoniului, dezvoltarea turismului cultural-artistic și a infrastructurii sportive și de agrement.

Prin întregul program de activități, muzeul s-a încadrat și a respectat aceste politici culturale, conturându-și misiunea în direcțiile indicate. MNArT se profilează ca un punct de referință în Regiunea de Vest, contribuind la trasarea unei grile de referință pentru raportarea la patrimoniu la nivel județean și euroregional (DKMT). În plan expozițional, ne concentrăm pe valorificarea artefactelor din colecțiile proprii, ilustrând multiculturalitatea specifică Banatului și confluențele culturale occidentale, central-europene și balcano-orientale. Expoziția de Artă Bănățeană și Artă Modernă Românească reflectă elocvent această abordare, în timp ce Colecția de Artă Europeană, cu o tradiție de peste 150 de ani, traduce o afinitate occidentală și un nivel de erudiție specific elitei locale încă din secolul al XIX-lea.

Expozițiile MNArT au atras și vor continua să atragă un public național și internațional, demonstrând un rafinament conceptual ce poate fi asimilat unui proiect de țară: aducerea culturii de înaltă ținută în prim-plan. În perspectivă, MNArT vizează înființarea propriei edituri și coagularea la nivel regional a intereselor entităților publice și private implicate în conservarea, restaurarea și promovarea patrimoniului cultural, în vederea creșterii calității experienței muzeale și a activităților conexe.

B.1. ANALIZA PROGRAMELOR ȘI A PROIECTELOR INSTITUȚIEI

Perioada analizată, 2021-2025, reprezintă cel mai dinamic și transformator interval din istoria recentă a muzeului. A fost o perioadă de "renaștere forțată", sub presiunea apropierei momentului TM-CEAC 2023, marcată de trecerea de la o instituție cu vizibilitate redusă și probleme interne deosebit de grave la un actor cultural de nivel european, sub presiunea și oportunitatea titlului de Capitală Europeană a Culturii.

Managementul Patrimoniului și Infrastructura

La preluarea mandatului anterior (2021), situația patrimonială a instituției era critică, cu vulnerabilități majore de securitate și evidență.

- **Securizarea și Inventarierea:** O realizare fundamentală a fost **securizarea depozitelor** (implementarea sistemelor de control acces și monitorizare video) și finalizarea unui proces exhaustiv de **inventariere a patrimoniului** în perioada 2021-2022. Acest efort administrativ a corectat neconcordanțele istorice și a eliminat riscul accesului neautorizat, semnalat în rapoartele anterioare. Situațiile generate de managementul defectuos de dinainte de 2021 au indicat în urma anchetelor organelor statului inclusiv cazuri de delapidări cu autor necunoscut, favorizate de managementul defectuos al patrimoniului muzeal.
- **Infrastructură de avangardă:** Amenajarea **Laboratorului de Restaurare Vizitabil** (inaugurat în 2023) a reprezentat o premieră națională. Dotat cu tehnologie de vârf (sisteme de analiză multispectrală, microscopie avansată, masă cu presiune joasă), acest laborator nu doar conservă patrimoniul, ci îl și explică publicului, devenind un punct de atracție în sine. De asemenea, au fost create noi spații: **Depozitul Vizitabil de Artă Decorativă**, **Depozitul Vizitabil de Pictură** și **Centrul de mediere culturală** (Infopoint, Lounge, Vestiar, Studio Mediere Culturală, Bufetul Simțurilor) la nivelul parter și demisol.
- **Reconfigurarea sistemică și autorizările specifice:** noi sisteme de detecție și alarmare la incendiu, pompe de stingere, senzori și centrală antiefracție, control acces, porți de detecție și turnicheți, supraveghere CCTV, climatizare – control și monitorizare parametri microclimatici, iluminat muzeal de expoziție de cel mai înalt nivel, iluminat de fațadă cu scenarii dinamice, reconfigurare dispecerat, access-ponturi WiFi, lifturi de scări pentru persoane cu deficiențe de mobilitate, etc.
- **Provocări Persistente:** Cu toate acestea, infrastructura grea rămâne o problemă. Corpul de clădire de pe strada Mercy necesită intervenții structurale urgente, iar acoperișul Palatului a impus reparații punctuale. Contractarea în 2025 a serviciilor de proiectare (DALI și PT) pentru reabilitarea integrală marchează începutul soluționării definitive a acestor probleme și deschiderea pentru o finanțare europeană începând cu 2026.

B.2. CONCLUZII:

PROGRAME ȘI PROIECTE CULTURALE DE REFERINȚĂ

Analiza programelor derulate evidențiază o creștere exponențială a complexității curatoriale și logistice.

Etapă de Construcție (2021-2022): S-a concentrat pe proiecte pilot și consolidarea relațiilor regionale. Exemplu: Expoziția "Celebrities of the Floating World" (stampe japoneze) și "Parallels" (colaborare cu Galeria Matica Srpska, Novi Sad). Acestea au testat capacitatea echipei de a gestiona patrimoniu internațional și au pregătit terenul pentru 2023.

Etapă de Boom (2023): Anul Capitalei Europene a adus două evenimente care au rescris istoria muzeului: „Victor Brauner: Inventii și magie”: O premieră națională realizată cu Centre Pompidou, care a atras peste 23.000 de vizitatori. Expoziția „Constantin Brâncuși: Surse românești și perspective universale”: Cel mai mare eveniment cultural din România în ultimii 50 de ani. Cu un record de peste 130.000 de vizitatori, expoziția a generat un impact mediatic global (articole în NY Times, Le Monde,

Financial Times) și a validat capacitatea MNArT de a gestiona asigurări de sute de milioane de euro și logistică de securitate militară.

Etapă de Consolidare (2024-2025): Riscul „căderii” post-2023 a fost gestionat prin expoziția "Luminile lui Caravaggio. Începutul Modernității în Pictura Europeană" (2024-2025), realizată cu colecția Roberto Longhi. Deși la o scară mai mică decât Brâncuși, aceasta a menținut publicul activ (~45.000 vizitatori) și a demonstrat că muzeul poate produce evenimente de top și în afara contextului Capitalei Culturale.

TABEL SINTETIC AL EVOLUȚIEI VIZITATORILOR

Anul	Număr Total Vizitatori	Evenimentul "Locomotivă"	Observații
2021	~8.000	Impact Pandemic	Restricții sanitare, public local.
2022	14.500	Celebrities of the Floating World	Începutul revenirii publicului.
2023	130.000+	Brâncuși & Brauner	Vârf istoric absolut (anul TM2023).
2024	~55.600	Caravaggio & Catharsis	Stabilizare post-eveniment (Legacy).
2025	~33.000 (Sem. I)	Caravaggio (continuare)	Menținerea trendului ascendent față de 2022.

PATRIMONIUL ȘI INFRASTRUCTURA: REALIZĂRI ȘI RESTANȚE CRITICE

Gestiunea patrimoniului a fost duală: succese majore în interior și riscuri persistente la exterior.

Puncte câștigate:

Laboratorul de Restaurare Vizitabil (2023): O inovație muzeală majoră. MNArT a transformat procesul tehnic de restaurare într-un spectacol educativ pentru public, dotând laboratorul cu tehnologie de vârf (imagistică multispectrală, mese cu presiune joasă).

Inventarierea: Finalizarea, în proporție covârșitoare, a inventarierii și securizării depozitelor, eliminând vulnerabilitățile istorice semnalate de avertizori și auditori.

Puncte critice (Infrastructură):

Corpul Mercy: Aripa de pe strada Mercy rămâne o "rană deschisă". Neconsolidată, clasificată cu risc seismic și neutilizabilă, aceasta reprezintă o amenințare directă pentru integritatea Palatului Baroc.

Acoperișul și Fațadele: Deși s-au făcut reparații punctuale, Palatul necesită o intervenție capitală. Contractarea în 2025 a serviciilor de proiectare (DALI) pentru reabilitarea totală este un pas vital, dar execuția efectivă cade în sarcina mandatului 2026-2029.

Cercetarea: Suprasolicitarea personalului de specialitate a împiedicat în mare măsură alocarea timpului necesar cercetării de specialitate și publicării. Acest aspect se impune remediat în perioada imediat următoare prevăzută în perspectiva noului plan de management.

B.2.1. Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

Pentru a putea duce mai departe acest *flagship* cultural este necesară o susținere pe termen lung din partea instituției tutelare dar și conjugarea eforturilor manageriale și de a genera venituri, în sprijinul menținerii performanței și obținerii rezultatelor instituționale de impact. Este importantă și conștientizarea riscurilor implicite, între care enumerăm dificultatea de generată de salarizarea precară a personalului din muzee, eșecul la recrutare, slaba calificare coroborată cu grila de salarizare nefavorabilă pentru personalul din muzee, lipsa de motivație a personalului și incapacitatea de dezvoltare competențe și abilități noi, respectiv lipsa de predictibilitate a bugetului, a încasărilor/ veniturii proprii, care să permită dezvoltarea și diversificarea programelor culturale. Lipsa de personal de specialitate sau suprasolicitarea acestuia generează blocaje funcționale, care nu pot fi nicicum suplinite prin externalizări.

B.2.2 Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Direcțiile strategice de acțiune au fost stabilite în deplină concordanță cu misiunea asumată a muzeului și cu obiectivele definite în proiectul de management, având ca ax central orientarea activității către beneficiar. Formularea misiunii instituției reflectă în mod direct domeniile prioritare de acțiune, respectiv activitățile dedicate păstrării, conservării, restaurării, cercetării, comunicării, expunerii și promovării la cele mai înalte standarde a bunurilor culturale din sfera artelor vizuale, atât din patrimoniul românesc, cât și universal, având ca scop final cunoașterea, educarea și recreerea publicului. În esență, misiunea muzeului este aliniată la prevederile Legii nr. 311/2003 a muzeelor și colecțiilor publice, referitoare la funcțiile specifice acestor instituții.

În Planul de Management elaborat în 2021, principalele direcții strategice pentru îndeplinirea misiunii au fost:

- Motivarea specialiștilor și **consolidarea unei culturi** organizaționale bazate pe responsabilitate și colaborare interdepartamentală, ca fundament pentru atingerea obiectivelor strategice în interesul patrimoniului muzeal.
- **Poziționarea muzeului ca lider de proiect** sau partener de încredere în colaborări cu alte instituții de cultură de rang similar, pentru a promova activ colecțiile proprii și a valorifica potențialul său ca instituție reprezentativă a Consiliului Județean Timiș.
- Implementarea unei inventarieri riguroase a patrimoniului, proces esențial pentru **cunoaștere, documentare, prioritizarea** intervențiilor de conservare/restaurare, evaluare, clasare și, ulterior, valorificare expozițională; în tandem cu digitalizarea.

- **Dezvoltarea durabilă**, în paralel cu inventarierea, a unor colaborări pe termen mediu și lung cu instituții din euroregiunea DKMT, universități, organisme internaționale și muzee omoloage, pentru a contura o axă de dezvoltare a programului expozițional cu obiective clare.
- **Realizarea unui plan de marketing** credibil, consecvent și cu impact, capabil să atragă parteneri și sponsori pe termen lung.
- **Atragerea unui portofoliu de sponsori principali**, cu o capacitate financiară considerabilă.
- **Consolidarea resursei umane**, în special a departamentului de comunicare, imagine și promovare.
- **Dezvoltarea relațiilor cu misiunile diplomatice**, mediul de afaceri, centrele culturale și alți operatori culturali activi.
- **Implementarea unor programe culturale cu impact internațional**, european, regional și local, cu valoare expozițională, pedagogică, publicistică și de cercetare, inclusiv prin angajarea diasporei.
- **Consolidarea relațiilor cu parteneri strategici** precum Institutul Cultural Italian, Institutul Francez, Ambasada Franței, Jeu de Paume Paris, Galeria Matica Srpska din Novi Sad, Consulatul Serbiei, Xpectral Tek Portugalia, SRAL Maastricht și colecționari privați de renume.
Pornind de la acest plan, fiecare an a adus o îndeplinire și o completare a obiectivelor enunțate inițial. În prezent, aceste direcții s-au dovedit a fi un cadru de referință viabil și o planificare strategică realizabilă.
Pentru viitor, direcțiile de acțiune ale Muzeului Național de Artă Timișoara vor rămâne axate pe:
- **Valorificarea patrimoniului:** Configurarea și implementarea unui program expozițional coerent, incluzând programe multianuale în continuarea moștenirii Programului Timișoara – Capitală Europeană a Culturii, programul minimal anual și alte expoziții relevante. **Activitate publicistică printr-o editură a MNArT.** Elaborarea cataloagelor colecției MNArT.
- **Accesibilizare + Mediere culturală și servicii pentru public:** Diversificarea evenimentelor și a serviciilor oferite vizitatorilor.
- **Conservare și restaurare:** Continuarea activității de specialitate în cadrul laboratorului. / Amenajarea prioritară a depozitelor MNArT
- **Administrativ:** Continuarea demersurilor de valorificare, prin sanitizare, amenajare și refuncționalizare a spațiilor neutilizate anterior.
- **Relații internaționale:** Consolidarea și extinderea rețelei de parteneri externi.
- **Resurse umane și cultură organizațională:** Susținerea formării continue a personalului și responsabilizarea angajaților pentru atingerea performanței instituționale.
- **Economico-financiar:** Aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea resurselor, planificarea riguroasă a costurilor fiecărui program și dezvoltarea de strategii pentru creșterea veniturilor proprii.
- **Dezvoltare:** Dezvoltarea spectrului de activități muzeale aferente domeniului *Arte*.

Capitolul 3:

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

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

- Muzeul de Artă Timișoara are aprobate în Statul de funcții, conform Anexei nr.2 la Hotărârea C.J.T. nr. 139 din 26.06.2024, un număr de 45 de posturi, din care 36 de posturi sunt ocupate, iar 9 posturi sunt vacante, respectiv 3 posturi temporar vacante la data de 31.07.2025.
- Toată situația posturilor scoase la concurs este transparentă, datele regăsindu-se pe site-ul instituției, <https://mnart.museum/anunturi>; Pentru perioada 2021-2025, au participat la cursuri de formare și specializare profesională: 2021: 6 persoane; 2022: 2 persoane; 2023: 3 persoane; 2024: 3 persoane; 2025: 1 persoană.
- ROF-ul va fi supus modificării odată cu ROI-ul, fișele de post și proceduri specifice, pentru a optimiza activitatea personalului în raport cu noile obiective din planul de management. Organigrama este subdimensionată. Acest fapt este confirmat și de analiza celorlalte organigrame ale muzeelor naționale din țară.

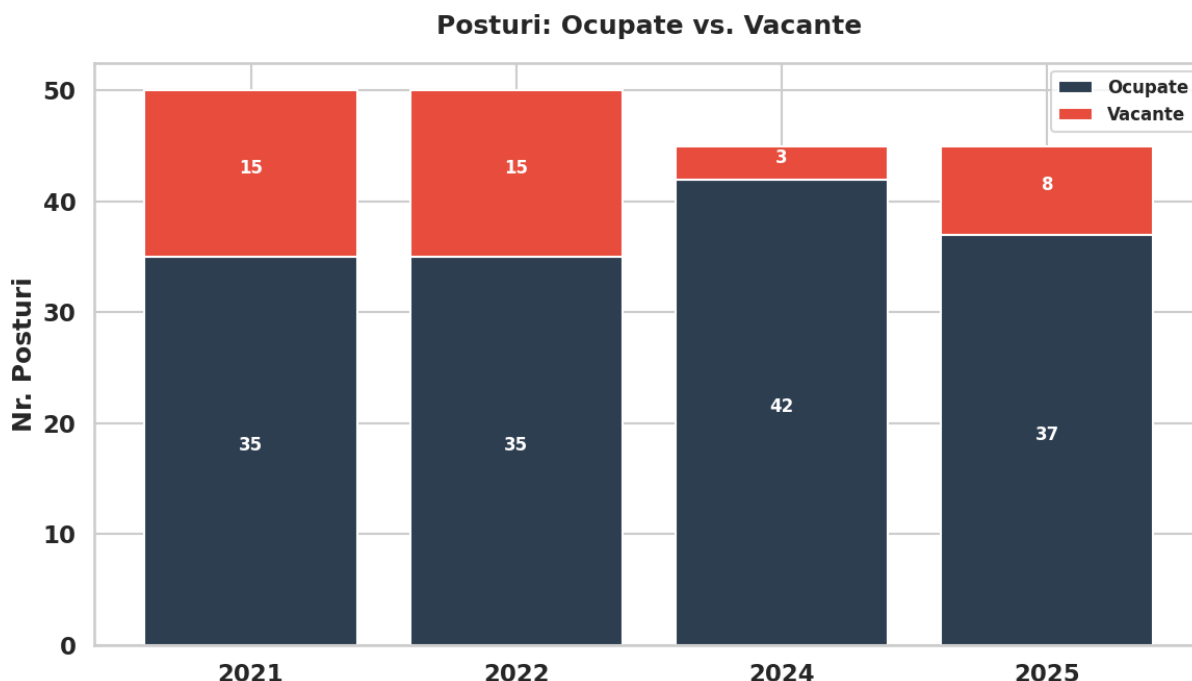
C.2 Propuneri privind modificarea reglementărilor interne

În baza semnării Contractului colectiv de muncă la nivel de unitate cu Federația Națională a Sindicatelor din Cultură și Presă CULTURMEDIA, înregistrat cu nr. 383/26.11.2024, se vor actualiza regulamentele și reglementările interne.

Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției

Nr. crt.	Anul	Număr persoane nou angajate	Număr persoane ce au promovat în funcție	Număr persoane ce și-au încetat raporturile de muncă	Număr posturi				Obs.
					Aprobate	Din care ocupate	Din care vacante	Din care temporar vacante	
1	2021-2022	13	9	6	50	35	15	3	

2	2023	9	-	9	50	35	15	2	
3	2024	11	1	4	45	42	3	2	
4	2025	0	3	5	45	37	8	3	



Viitoarea propunere de reorganizare vizează reducerea posturilor vacante și externalizarea unora dintre posturi, acolo unde este posibil. **În prezent MNArT funcționează deja pe o organigramă mult subdimensionată deja pentru un muzeu național.** O analiză comparativă arată că nu există niciun muzeu național din România cu o organigramă și stat de funcții sub 60 de angajați (statele de funcții ajungând la muzeele naționale până la circa 180-320 de angajați). Posturile de specialitate nu pot fi externalizate, deoarece situația poate conduce la blocaje grave și riscuri considerabile pentru fluxul muzeal și patrimoniul cultural.

Reorganizarea va viza transformarea posturilor vacante în posturi de specialitate muzeală. Posturile administrative vor fi majoritar externalizate, odată cu reconfigurarea acceptată prin CA, MC și CJT și odată proxima aprobare a ROF-ului.

- Biroul de Conservare-Restaurare va migra în subordinea Secției de Specialitate.
- Secția de Comunicare și Relații cu Publicul se va transforma în Secția de Comunicare, Imagine Publică și Evenimente
- Se va propune constituire un post de director economic, responsabil de marketing

C.3. Analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate; Analiza Organigramei Actuale

În prezent (2025), MNArT funcționează cu o organigramă de 45 de posturi, structurată pe compartimente clasice (Financiar-Contabil-RU, Juridic, Conservare-Restaurare, Specialitate, Comunicare și Relații cu Publicul). Multe posturi sunt vacante, ceea ce a dus la economii conjuncturale, dar și la epuizarea și suprasolicitarea personalului existent.

ORGANIGRAMA DINAMICĂ ȘI STRATEGIA DE "SHIFTING"

Pentru a nu bloca activitatea muzeului prin concedieri, propunem o strategie de transfer al costurilor și flexibilizare:

Externalizarea Serviciilor Suport (Outsourcing): Măsura: Desființarea posturilor vacante sau restructurarea departamentelor de Pază, Curățenie, Menținere IT, achiziții, resurse umane.

Mecanism: Contractarea acestor servicii de la firme private.

Avantaj Bugetar: Costurile trec de la Titlul 10 (Cheltuieli de Personal - plafonat) la Titlul 20 (Bunuri și Servicii). Titlul 20 poate fi acoperit integral din Veniturile Proprii generate de muzeu (care sunt în creștere), salvând astfel subvenția pentru specialiștii esențiali (curatori, restauratori).

Salarizarea din Proiecte finanțate:

Personalul de specialitate va fi încurajat să scrie și să implementeze proiecte cu finanțare nerambursabilă (AFCN, Fonduri Norvegiene, etc.); Mecanism: O cotă parte din salariile echipelor de proiect va fi acoperită din bugetele acestor finanțări externe, degrevând bugetul de bază al instituției.

Programul "Internship de Excelență": Acoperirea deficitului de personal auxiliar (supraveghere, ghidaj, asistență curatorie) prin parteneriate cu universitățile. Studenții primesc credite și experiență, muzeul primește resursă umană entuziastă la costuri minime.

În contextul blocării posturilor și tăierii cu 30% a fondului de salarii: **Soluția: Externalizarea serviciilor non-core** (pază, curățenie, resurse umane, IT, parțial marketing, achiziții, resurse umane) către firme specializate, plătite din venituri proprii (Bunuri și Servicii), nu din Salarii.

Voluntariat: Crearea unui corp de voluntari (studenți la Arte/Istorie) pentru supraveghere și ghidaj, recompensați prin credite educaționale și acces gratuit.

FORMAREA PROFESIONALĂ (LIFELONG LEARNING)

Într-un "Smart Museum", angajații trebuie să stăpânească noi competențe.

Plan de training 2026-2029:

Muzeografi: Cursuri de scriere proiecte europene și management de proiect/

Restauratori: Specializări punctuale în funcție de nevoi.

Comunicare: Specializări punctuale, social media și marketing

Supraveghetori: Training de ospitalitate, art handling și relaționare cu publicul (inclusiv limba engleză de bază).

Propuneri de Restructurare: Modelul Dinamic

Soluția propusă este tranziția către o **Organigramă Dinamică**, inspirată din managementul de proiect corporativ:

1. **Task Force Interdepartamental:** Înlocuirea departamentelor izolate cu echipe de proiect flexibile. Pentru fiecare expoziție majoră, se va forma un "Task Force" compus dintr-un muzeograf/curator, un conservator/restaurator, un om de marketing și un educator muzeal, care vor lucra împreună de la concept la implementare. Aceasta optimizează utilizarea resurselor umane.
2. **Externalizare Strategică:** Funcțiile care nu țin de "core business-ul" muzeal vor fi externalizate. Serviciile de pază, curățenie și mentenanță tehnică vor fi contractate după caz către firme specializate. Această măsură permite transferul costurilor de la Titlul 10 (Cheltuieli de Personal) la Titlul 20 (Bunuri și Servicii), facilitând încadrarea în plafonul salarial redus impus de CJT.
3. **Flexibilizarea și Finanțarea din Proiecte:** Personalul de specialitate va fi încurajat și obligat să participe activ la scrierea și implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă (AFCN, Europa Creativă, fonduri europene). O parte din salariile lor va fi acoperită din bugetele acestor proiecte, degrevând bugetul de bază al instituției.
4. **Digitalizarea Administrației:** Implementarea unui sistem informatic integrat pentru contabilitate, achiziții și resurse umane va reduce birocrăția și va scădea nevoia de personal administrativ suport, permițând concentrarea resurselor pe zona de specialitate.

RESURSE UMANE, PROIECȚIA BUGETARĂ, PROGRAMUL MINIMAL 2026 ȘI CONCLUZII.

ORGANIZAREA ȘI RESTRUCTURAREA INSTITUȚIEI

Pentru a gestiona reducerea cu 30% a cheltuielilor de personal impusă de CJT, structura organizațională trebuie să devină extrem de flexibilă și eficientă. Modelul tradițional, rigid, nu mai este viabil.

Context Critic: Aplicarea Dispoziției nr. 1064/2025 a Consiliului Județean Timiș, care impune reducerea cu 30% a cheltuielilor de personal din subvenție, forțează o schimbare de paradigmă. Modelul "statul plătește tot" a expirat.

C.5 Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;

MNArT dispune de spații suficiente, însă acestea nu sunt pe deplin valorificate. Odată cu implementarea proiectului de reabilitare a corpului Pacha și a corpului Mercy, se va demara o reorganizare integrală, în conformitate cu funcțiunile spațiilor stabilite la nivelul de proiectare DALI. Infrastructura de calcul și rețelistică necesită integral actualizare și conectare într-o rețea profesională, securizată corespunzător. Propunerile de îmbunătățire sunt direct legate de succesul implementării proiectului DALI+PT, la nivelul Palatului Baroc și al corpului Mercy, un deziderat posibil prin finanțarea europeană și cofinanțarea CJT. Realocarea birourilor administrative se va face către mansarda corpului Pacha, respectiv către mansarda corpului Mercy, în birouri open-space special amenajate.

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

În cadrul Muzeului Național de Artă, o instituție cu o complexitate ridicată atât din punct de vedere patrimonial, cât și al resurselor umane, consider instituția delegării nu doar ca pe o necesitate administrativă reglementată de Codul Administrativ și legislația muncii, ci ca pe un **instrument strategic de management**. Viziunea mea asupra delegării se bazează pe trei piloni fundamentali: **Continuitate, Responsabilizare și Eficiență Operațională**. Delegarea preventivă: Identificarea clară, prin fișa postului și decizii interne, a persoanelor care preiau prerogativele de semnătură pentru documente urgente (ex: avize de securitate, intervenții tehnice, plăți scadente) în situații de indisponibilitate a managerului.

Claritatea mandatului: Delegarea se va face întotdeauna în scris, cu limite precise de competență (ex: "delegare pentru coordonarea activităților de conservare preventivă", dar cu menținerea deciziei financiare peste un anumit prag la nivelul ordonatorului de credite. Evitarea vidului de putere: Asigurarea că partenerii instituționali știu în orice moment cine este persoana de contact cu autoritate decizională.

Capitolul 4:**D. ANALIZA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI****Analiza financiară, pe baza datelor cuprinse în caietul de obiective.**

Activitatea de întocmire și execuția bugetului de venituri și cheltuieli este reglementată de Legea Nr. 500/2002 și Legile bugetare anuale. Ordonatorii de credite au responsabilități și obligații în elaborarea și executarea bugetului și în gestionarea patrimoniului instituției.

Execuția bugetară a perioadei raportate ia în calcul bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii) precum și bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă; bunuri și servicii; cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale), rezultând următoarea situație:

D.1 Analiza datelor de buget din caietul de obiective**D.1.1. Bugetul de venituri****D.1.2. Bugetul de cheltuieli**

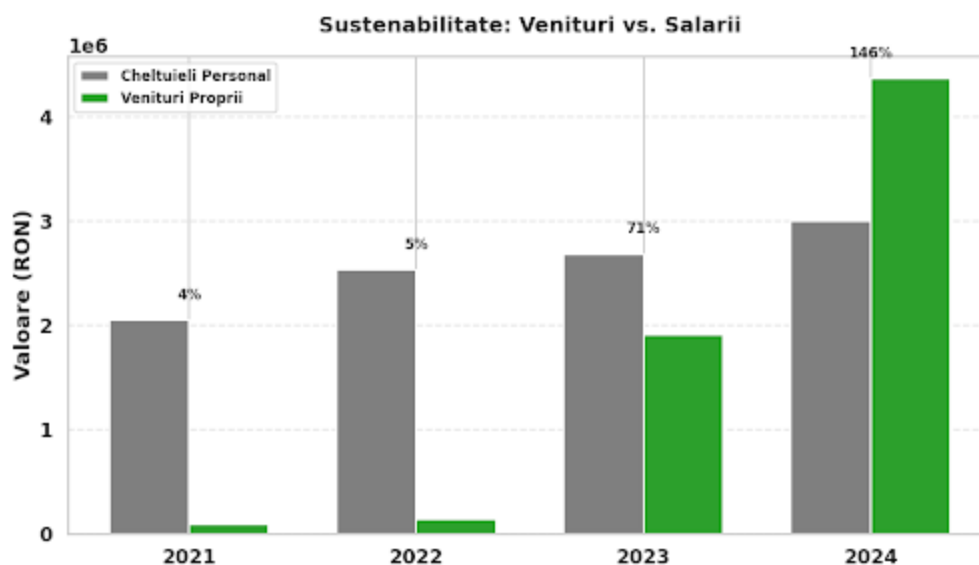
Nr. crt.	Categorii	Prevăzut 01.01.2021-31.12.2021	Realizat 01.01.2021-31.12.2021	Procent de realizare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Venituri proprii	100.000	87.444	87,44%
2	Cheltuieli Program minimal	200.000	148.763	74,38%
3	Cheltuieli cu bunuri și servicii	922.000	806.448	87,47%
4	Cheltuieli cu investiții	1.073.000	334.477	31,17%
5	Cheltuieli de personal	2.550.000	2.043.796	80,15%

Nr. crt.	Categorii	Prevăzut 01.01.2022-31.12.2022	Realizat 01.01.2022-31.12.2022	Procent de realizare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Venituri proprii	150.000	133.787	89,19%
2	Cheltuieli Program minimal	1.522.400	580.240	38,11%
3	Cheltuieli cu bunuri și servicii	2.115.000	1.205.241	56,99%
4	Cheltuieli cu investiții	10.353.500	2.456.023	23,72%
5	Cheltuieli de personal	3.348.000	2.527.431	75,49%

Nr. crt.	Categorii	Prevăzut 01.01.2023-31.12.2023	Realizat 01.01.2023-31.12.2023	Procent de realizare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Venituri proprii	1.100.000	1.903.850	173%
2	Cheltuieli Program minimal	5.585.000	5.181.514	92,7%
3	Cheltuieli cu bunuri și servicii	1.721.000	1.244.665	72,3%
4	Cheltuieli cu investiții	7.717.360	5.286.012	68,4%
5	Cheltuieli de personal	2.886.000	2.679.201	92,8%

Nr. crt.	Categorii	Prevăzut 01.01.2024-31.12.2024 LEI	Realizat 01.01.2024-31.12.2024 LEI	Procent de realizare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Venituri proprii	4.393.000	4.364.074	99,34%
2	Cheltuieli Program minimal	3.791.500	3.442.683	90,8%
3	Cheltuieli cu bunuri și servicii	3.071.000	2.144.383	69,83%
4	Cheltuieli cu investiții	3.321.730	2.407.286	72,47%
5	Cheltuieli de personal	3.037.000	2.996.362	98,66%

Nr. crt.	Categorii	Prevăzut 01.01.2025-31.12.2025 LEI	Realizat 01.01.2025-31.07.2025 LEI	Procent de realizare
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Venituri proprii	970.000	1.020.835	105,24%
2	Cheltuieli Program minimal	2.075.000	345.115	16,63%
3	Cheltuieli cu bunuri și servicii	1.800.000	921.736	51,20%
4	Cheltuieli cu investiții	1.080.000	În derulare: 910.00	0
5	Cheltuieli de personal	3.814.000	1.857.355	48,69%



D.1. Analiza comparativă a veniturilor

Total venituri proprii realizate din activitatea de baza 2021 - 87.722 lei, și anume:

- venituri din vânzarea biletelor: 82.590 lei
- venituri din vânzări publicații: 964 lei

- taxă ghidaj: 20 lei
- venituri din chirii: 4.148 lei

Total venituri proprii realizate din activitatea de bază 2022 – 133.787 lei, și anume:

- Venituri din vânzare de publicații: 134 lei
- Taxă chirie: 14.750 lei
- Taxă ghidaj: 513 lei
- Taxă bilete: 1.060 lei
- Taxă ședință foto: 500 lei
- Venituri din vânzare de bilete: 116.830 lei

Total venituri proprii realizate din activitatea de baza, 2023 – 1.903.850 lei, și anume:

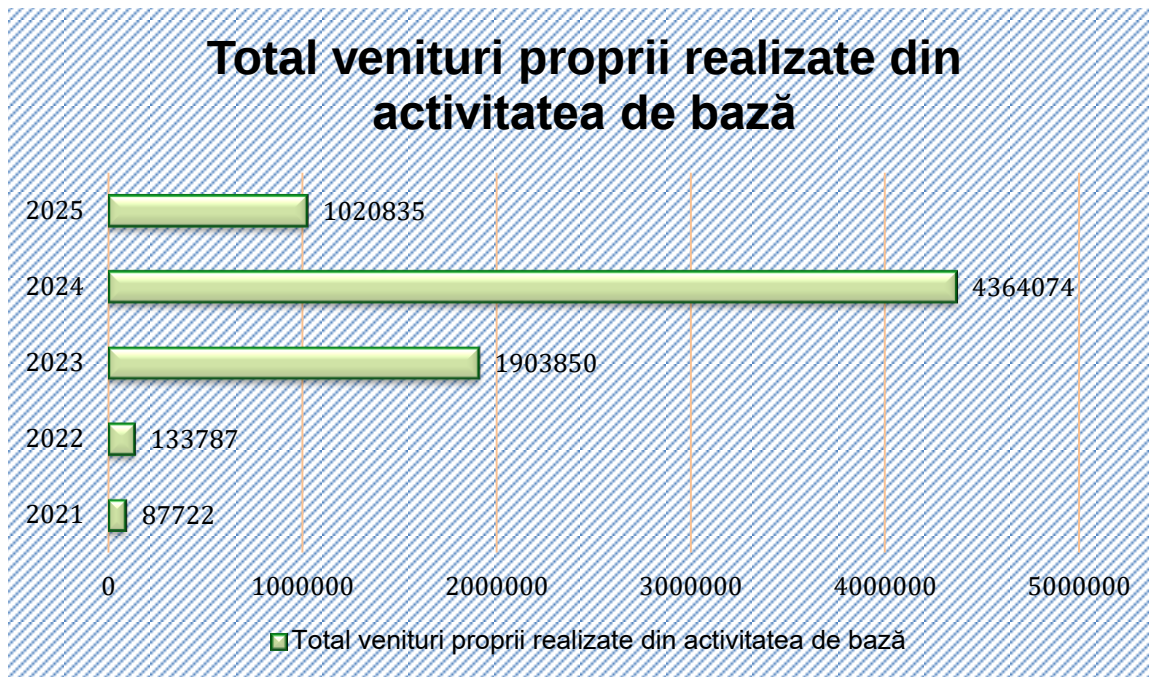
- Venituri din vânzarea biletelor: 1.874.841,46 lei
- Venituri din vânzare bilete unice: 3856 lei
- Taxă ghidaj: 3.907 lei
- Taxă închiriere: 9997,44 lei
- Ședință foto nuntă: 1367 lei
- Venituri din vânzări publicații: 7,20 lei
- Venituri din consignație: 9.873,90 lei

Total venituri proprii realizate din activitatea de bază 2024: 4.364.074 lei, și anume:

- venituri din vânzarea biletelor: 4.346.362 lei;
- taxă ghidaj: 600 de lei;
- ședință foto: 900 de lei;
- taxă închiriere: 275 de lei;
- venituri din consignație: 15.937 de lei.

Total venituri proprii realizate din activitatea de bază 2025: 1.020.835 lei, și anume:

- venituri din vânzarea biletelor: 1.015.642 lei;
- Venituri din bilete unice: 868 lei;
- taxă ghidaj: 970 lei;
- Venituri din vânzare publicații muzeu: 629 lei;
- venituri din consignație: 2.726 lei.

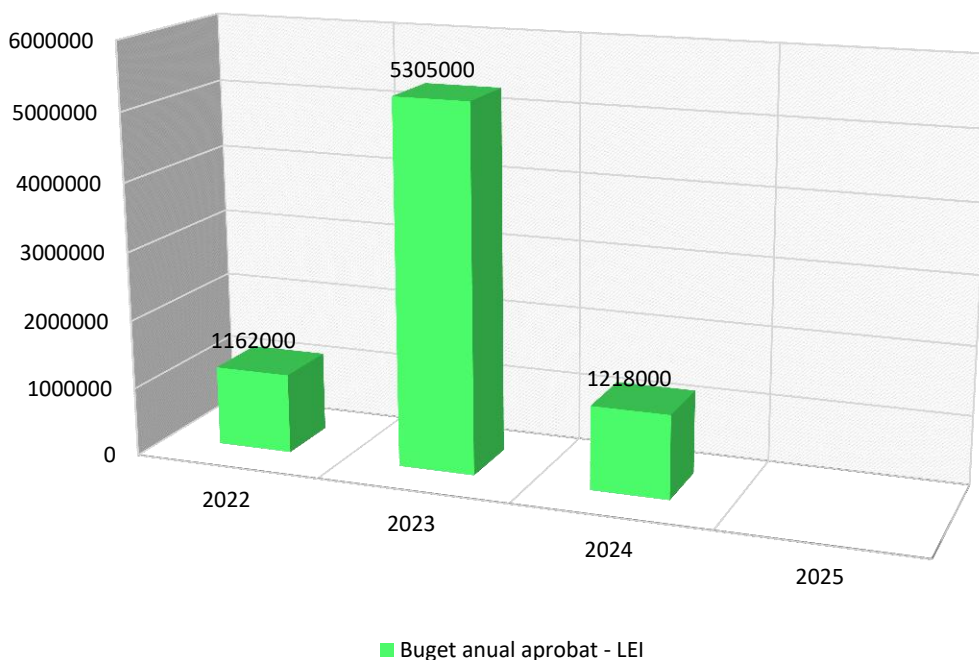


D.3. Analiza comparativă a cheltuielilor

Cheltuieli de personal ale instituției	Venituri realizate
2021 = 2.043.796	2021 = 87.444

2022 = 2.527.431	2022 = 133.787
2023 = 2.679.201	2023= 1.903.850
2024 = 2.996.362	2024= 4.364.074
2025 = 1.857.355	2025 = 1.020.835,35

Buget anual aprobat - LEI



D.2. Analiza comparativă a cheltuielilor

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

D.2.1 Analiza datelor de buget

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

Analiza evoluției veniturilor demonstrează o creștere exponențială a capacității instituției de a genera venituri proprii, corelată cu investiții majore din subvenții în infrastructură și programe culturale majore (Brâncuși, Brauner, Caravaggio).

- **Evoluția Veniturilor Proprii:**
 - **2021:** 87.444 lei (grad de realizare 87%). An post-pandemic, venituri minime.
 - **2022:** 133.787 lei (grad de realizare 89%). Începutul redresării.
 - **2023 (Vârf):** 1.903.850 lei (grad de realizare **173%**). Impactul *Timișoara 2023 - Capitală Europeană a Culturii* și al expoziției Brâncuși.
 - **2024:** 4.364.074 lei (grad de realizare 99%). Confirmarea sustenabilității veniturilor post-Capitală Culturală prin expoziții de calibru (Caravaggio).
 - **2025 (parțial):** 1.020.835 lei (până la 31.07), depășind deja previziunile anuale (105%).

Concluzie: Instituția a reușit să iasă din zona dependenței totale de subvenție pentru proiectele culturale, veniturile proprii crescând de peste **50 de ori** în 2024 față de 2021. Subvențiile au rămas sursa principală pentru cheltuielile de personal și funcționare de bază.

D2.2. Bugetul de cheltuieli

Structura cheltuielilor reflectă o politică de investiții masive în infrastructură (pentru a permite găzduirea expozițiilor de tezaur) și o creștere a cheltuielilor de personal cauzată de legislația națională, dar și de nevoia de specialiști.

- **Cheltuieli de Personal:** Au crescut de la 2.04 milioane lei (2021) la aprox. 3 milioane lei (2024), reprezentând o pondere fluctuantă în total buget, în funcție de volumul investițiilor.
- **Cheltuieli cu Bunuri și Servicii:** Au atins un vârf în 2024 (2.14 milioane lei), necesare pentru organizarea expozițiilor complexe (transport, asigurări artă, simeze).
- **Cheltuieli de Capital (Investiții):** Instituția a priorizat modernizarea.
 - 2022: 2.45 milioane lei.
 - 2023: 5.28 milioane lei (vârf investițional pentru securizare, climatizare, sistem anti-efracție – condiții obligatorii pentru Brâncuși/Brauner).
 - 2024: 2.40 milioane lei.

D2.3. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și realizate)

Tabelul de mai jos sintetizează execuția bugetară pe programe majore și categorii, evidențiind capacitatea managerială de a executa bugetul propus.

Nr. crt.	Programul/proiectul	Devizul estimat (LEI)	Devizul realizat (LEI)	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Total Venituri Proprii (2023)	1.100.000	1.903.850	Realizare 173%. Depășire masivă a estimărilor datorită succesului expozițiilor Brâncuși și Brauner.
2.	Total Venituri Proprii (2024)	4.393.000	4.364.074	Realizare 99.34%. Menținerea unui nivel ridicat de venituri, confirmând fidelizarea publicului.
3.	Cheltuieli Program Minimal (2023)	5.585.000	5.181.514	Realizare 92.7%. Absorbție excelentă a fondurilor pentru proiecte culturale în anul Capitalei Culturale.
4.	Investiții / Cheltuieli Capital (2022)	10.353.500	2.456.023	Realizare 23.7%. Grad mic de realizare din cauza procedurilor complexe de achiziție și a blocajelor birocratice specifice.
5.	Investiții / Cheltuieli Capital (2023)	7.717.360	5.286.012	Realizare 68.4%. Îmbunătățire semnificativă a execuției pe investiții (climatizare, securitate).
6.	Cheltuieli de Personal (2024)	3.037.000	2.996.362	Realizare 98.6%. Predicție bugetară exactă a costurilor salariale.
	Total General (Exemplu 2024)	14.223.230	11.912.105	Execuție bugetară generală bună, cu economii la bunuri și servicii.

Concluzie: Se observă o disciplină financiară în creștere. Dacă în 2021-2022 existau decalaje mari la investiții (nerealizate), în 2023-2024 execuția bugetară a fost mult mai riguroasă, în special pe programele culturale și venituri proprii.

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

Conform *Caietului de Obiective*, o țintă majoră pentru viitorul mandat este creșterea cu 50% a veniturilor proprii în primul an (2026) și menținerea acestui nivel.

D.3.1. Analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază

Activitatea de bază (vânzarea de bilete) a devenit motorul financiar al muzeului.

- **Situația actuală:** În 2024, veniturile din bilete au reprezentat **4.346.362 lei**, o sumă record.
- **Soluții de creștere/mentținere:**
 - **Politica de prețuri dinamică:** Menținerea biletului unic și a tarifelor diferențiate pentru expoziții blockbuster versus expoziții permanente.
 - **Digitalizare:** Optimizarea platformei de vânzare online (implementată deja) pentru a include pachete "Early Bird" sau abonamente anuale ("Prietenii Muzeului").
 - **Extinderea programului:** Continuarea programului "Muzeul serilor de vară" (13:00-21:00) pentru a capta publicul activ profesional.

D.3.2. Analiza veniturilor proprii realizate din alte activități

- **Situația actuală:** Veniturile din produse culturale (consignație/shop) sunt încă reduse (ex: 15.937 lei în 2024), dar în creștere.
- **Propuneri:**
 - **Dezvoltarea Art-Shop-ului:** Crearea unei linii de suveniruri proprii (branding MNArT) cu marjă comercială superioară, nu doar vânzarea de cataloage.
 - **Exploatarea spațiilor (Chirii):** Valorificarea Sălii Baroce și a curților interioare (Curtea Mercy) pentru evenimente corporate și private de ținută, care să genereze venituri semnificative din chirii (actualmente sub 10.000 lei/an, cu potențial de creștere majoră).

D.3.3. Analiza veniturilor realizate din parteneriate

- Atragerea de finanțări prin proiecte tip *Exhibition exchange* cu muzee internaționale, unde costurile de producție sunt partajate.
- Continuarea parteneriatelor cu mediul privat (ex: Continental, sponsori pentru expoziții) pentru dotări specifice (cum a fost zona de Lounge și Mediere).

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

D.4.1. Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

- **Situație:** În anii fără expoziții majore (2021), cheltuielile de personal ocupau **80%** din buget. În 2024, datorită veniturilor proprii mari și a bugetului de programe, ponderea a scăzut, devenind mai sustenabilă în economia generală, deși a crescut nominal.
- **Soluție (conform Caiet Obiective):** Ținta de diminuare cu 30% a cheltuielilor salariale *din subvenție* este extrem de ambițioasă. Aceasta se poate realiza **nu prin tăieri de salarii**, ci prin acoperirea unei părți a salariilor din veniturile proprii (care sunt estimate să crească).

D.4.2. Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

- Ponderea a fost foarte mare în 2022-2023 (investiții masive). Pentru viitor, ponderea va scădea ușor, accentul mutându-se pe mentenanță și pe reabilitarea fațadelor/acoperișului (proiecte pe fonduri europene/regionale, nu doar subvenție).

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

- În prezent, salariile sunt acoperite aproape integral din subvenție.
- **Propunere strategică:** Utilizarea surplusului din venituri proprii (estimat la peste 2-3 milioane lei/an în scenariul optimist) pentru a prelua o cotă parte din cheltuielile de funcționare și, eventual, stimulente pentru personal, degrevând astfel subvenția de la Consiliul Județean.

D.4.4. Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale (altele decât CIM)

- Aceste cheltuieli (drepturi de autor, colaboratori) au crescut în perioada 2023-2024 datorită nevoii de curatori internaționali, specialiști în panotare și artiști. Aceasta este o tendință sănătoasă pentru un muzeu modern, care lucrează pe proiecte, nu doar cu personal angajat permanent.

D.4.5. Cheltuieli pe beneficiar

Indicatorul de eficiență a cunoscut o îmbunătățire spectaculoasă, demonstrând rentabilitatea investițiilor în expoziții de calitate.

- **2021:** 292 RON / beneficiar (Cost imens, eficiență redusă).
- **2023:** 27 RON / beneficiar (Eficiență maximă datorită fluxului de 141.000 vizitatori).
- **2024:** 137 RON / beneficiar (Stabilizare post-Capitală Culturală).
- **2025 (proiecție):** ~204 RON / beneficiar.

a) Din subvenție: Obiectivul este menținerea costului per beneficiar din subvenție sub pragul de 150 RON, prin atragerea unui număr constant de vizitatori (țintă: min. 50.000/an).

b) Din venituri proprii: Creșterea aportului veniturilor proprii scade presiunea pe subvenție. Strategia este reinvestirea profitului din expozițiile "blockbuster" (ex: Caravaggio) pentru a finanța proiecte de nișă sau educaționale care nu generează venituri directe, dar sunt vitale pentru misiune.

Capitolul 5:

E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A INSTITUȚIEI

E.1. VIZIUNE, MISIUNE ȘI STRATEGIE (2026–2029)

E.1. Viziunea: "MNArT – Hub Cultural European și Model de Antreprenariat Muzeal"

Viziunea pentru mandatul 2026-2029 propune transformarea MNArT dintr-o instituție dependentă de evenimente excepționale într-un ecosistem cultural sustenabil și autonom.

În contextul noilor realități economice și sociale analizate în capitolele anterioare, viziunea propusă pentru mandatul 2026-2029 refuză paradigma „muzeului-cetate” – o instituție închisă, defensivă și dependentă exclusiv de stat.

Muzeul Național de Artă Timișoara va deveni un Hub Cultural European, un ecosistem dinamic și sustenabil unde patrimoniul istoric întâlnește inovația digitală și antreprenoriatul cultural. MNArT nu va fi doar locul unde se păstrează arta, ci locul unde aceasta generează valoare: educativă, socială și economică.

Această viziune se bazează pe conceptul de "Smart Museum", definit prin patru piloni de transformare:

- **Smart Management:** Trecerea de la administrația birocratică la managementul bazat pe date (Data-Driven Decision Making) și eficiență cost-beneficiu.
- **Smart Heritage:** Utilizarea tehnologiei (IoT, imagistică spectrală) nu doar pentru cercetare, ci pentru conservarea preventivă automatizată a clădirii Palatului Baroc.
- **Smart Audience:** Transformarea vizitatorului pasiv în participant activ (co-creator de conținut) prin mediere digitală și experiențe immersive.
- **Smart Funding:** Diversificarea agresivă a surselor de finanțare pentru a reduce dependența de subvenția publică sub pragul critic de 60%.

Muzeul va deveni un model de "Smart Museum", care îmbină conservarea riguroasă și cercetarea academică cu valorificarea economică a patrimoniului și tehnologia avansată. Această viziune răspunde direct constrângerii majore de reducere a subvenției: **autonomia financiară** se proiectează a fi mai mult decât un deziderat, ci chiar condiție de supraviețuire. Viziunea se bazează pe trei piloni conceptuali:

1. **Muzeul ca Hub:** Un spațiu de convergență ("Third Place") unde publicul vine nu doar să vadă, ci să participe, să socializeze și să învețe.
2. **Muzeul Antreprenor:** O entitate care își valorifică activele (brand, spații, expertiză) pentru a genera resurse.
3. **Muzeul Digital:** O instituție care utilizează tehnologia pentru conservare (IoT), cercetare (Digital Twins) și mediere (AR/VR/experiențe immersive/digital story telling/spațiul digital complementar MNArT).

E.1.1. VALORILE INSTITUȚIONALE ASUMATE

Pentru a implementa această viziune, cultura organizațională a MNArT se va reconstrui în jurul a cinci valori fundamentale:

- **Exelența:** Refuzul mediocrității în orice activitate, de la etichetarea unei lucrări până la curățenia spațiilor comune.
- **Reziliența:** Capacitatea de a transforma constrângerile bugetare în stimulente pentru inovație.
- **Incluziunea:** Muzeul este al tuturor – eliminarea barierelor fizice, intelectuale și economice pentru public.
- **Transparența:** Gestionarea fondurilor publice și proprii cu o deschidere totală față de comunitate și finanțatori.
- **Sustenabilitatea:** Adoptarea practicilor „Green Museum” (eficiență energetică, materiale reciclabile în scenografie) în acord cu European Green Deal.

E.2. MISIUNE

Protejarea patrimoniului național prin conservare proactivă și valorificarea acestuia prin educație și entertainment cultural de înaltă ținută, asigurând accesul democratic la cultură și știință, într-un cadru interdisciplinar și multidisciplinar.

Misiunea MNArT în perioada 2026-2029 este redefinită sub forma unui „Contract Dual”:

Contractul Cultural (Public Service):

Să protejeze, să cerceteze și să expună patrimoniul artistic național și universal la standarde care onorează titlul de Muzeu Național, consolidând identitatea culturală a Timișoarei și educând generațiile viitoare. Aceasta este obligația legală și morală față de societate.

Contractul Economic (Antreprenorial):

Să genereze resurse financiare proprii prin valorificarea inteligentă a activelor sale (brand, spații, expertiză), asigurând funcționarea instituției și compensarea reducerilor bugetare impuse de autoritatea tutelară. Aceasta este obligația de supraviețuire și dezvoltare.

Misiunea MNArT este așadar proiectată dual, reflectând echilibrul necesar între obligația publică și necesitatea economică:

- **Pilonul Cultural-Educațional-Cercetare:** Să protejeze, să cerceteze și să expună patrimoniul artistic

la standarde care onorează titlul de Muzeu Național, educând și inspirând comunitatea.

● **Pilonul Antreprenorial:** Să genereze valoare economică prin servicii culturale de excelență (expoziții, expertiză în restaurare, turism cultural), asigurând resursele necesare pentru performanță și independență.

E.3.-4. STRATEGIA CULTURALĂ DE MANAGEMENT

Strategia propusă este una de „Consolidare și Expansiune Controlată”. Nu ne propunem să creștem organigrama (imposibil legal), ci să creștem randamentul fiecărui angajat și al fiecărui metru pătrat din Palatul Baroc.

Strategia și Obiectivele MNArT se vor structura pe următoarii **7 vectori directori de sprijin**, în perioada 2026-2029, cu următoarele axe principale constructive:

I. Viziune și Strategie

1. Implementarea conceptului "Smart Museum" la toate nivelurile.
2. Alinierea la obiectivele de sustenabilitate (Green Deal).
3. Adoptarea definiției ICOM pentru un muzeu incluziv.
4. Consolidarea statutului de Hub Cultural Regional.
5. Prioritizarea autonomiei financiare prin venituri proprii.
6. Integrarea în strategiile culturale ale orașului și regiunii.
7. Dezvoltarea brandului MNArT ca marcă de excelență.
8. Poziționarea ca lider muzeal în Euroregiunea DKMT.
9. Promovarea unei culturi organizaționale agile și flexibile.
10. Elaborarea unui plan multianual adaptabil la schimbări.

II. Gestiunea Patrimoniului și Infrastructură

1. Finalizarea proiectului tehnic pentru reabilitarea totală.
2. Accesarea fondurilor europene (ADR Vest).
3. Consolidarea urgentă a corpului de clădire Mercy.
4. Reabilitarea și activarea curților interioare.
5. Implementarea sistemelor IoT de monitorizare microclimat.
6. Digitalizarea completă și corectă a inventarelor/Reevaluări/Clasări/Achiziții bunuri culturale
7. Crearea bazei de date "Digital Twins" pentru colecții.
8. Extinderea spațiilor de expunere în zona mansardei.
9. Modernizarea iluminatului expozițional (tehnologie LED).
10. Upgrade la sistemele de securitate și supraveghere.
11. Asigurarea climatizării controlate în toate sălile.
12. Restaurarea fațadelor istorice ale Palatului Baroc.
13. Amenajarea spațiului de carantină conform normelor.
14. Valorificarea subsolurilor pentru depozitare sau activități.
15. Menținerea preventivă a instalațiilor electrice și sanitare.
16. Asigurarea accesibilității totale (rampe, lifturi funcționale).
17. Dotarea continuă a laboratorului de restaurare.
18. Optimizarea spațiului în depozite prin sisteme mobile.
19. Clasarea bunurilor de patrimoniu în categoria Tezaur.
20. Actualizarea polițelor de asigurare pentru bunuri.

III. Resurse Umane și Organizare

1. Implementarea organigramei dinamice (echipe de proiect).
2. Externalizarea serviciilor de pază și curățenie (cost saving).
3. Formarea continuă a personalului (cursuri, schimburi de experiență).
4. Evaluarea performanței pe baza de indicatori (KPI).
5. Motivarea personalului prin implicarea în proiecte finanțate.
6. Atragerea de experți externi prin colaborări punctuale.
7. Digitalizarea fluxurilor administrative (sistem ERP).
8. Asigurarea strictă a normelor de sănătate și securitate în muncă.
9. Promovarea unei culturi organizaționale deschise și colaborative.
10. Programe de internship plătite sau cu credite pentru studenți.

ALINIAREA STRATEGIEI LA OBIECTIVELE DE DEZVOLTARE DURABILĂ (ODD)

Strategia integrează obiectivele Agendei 2030 a ONU, specific:

ODD 4 (Educație de Calitate): Prin programele educaționale pentru copii și adulți.

ODD 8 (Muncă decentă și creștere economică): Prin promovarea turismului cultural sustenabil.

ODD 11 (Orașe și comunități durabile): Prin protejarea patrimoniului cultural al Timișoarei.

E.3.1 OBIECTIVE STRATEGICE GENERALE

Strategia se articulează **pe 4 Obiective Generale (O.G.)**, detaliate în obiective specifice (O.S.) cuantificabile, aliniate cu obligațiile din Caietul de Obiective:

- **O.G. 1: Sustenabilitate Financiară prin Diversificare.** Atingerea țintei de acoperire a 30% din cheltuielile de personal din venituri proprii.

Aceasta se va realiza prin activarea unor noi surse de venit (magazin, cafenea, evenimente corporate, servicii de laborator, expertize, ateliere formative, educaționale, activități de mediere culturală).

Consolidarea Sustenabilității Financiare: Atingerea unui grad de autofinanțare de minim 30% din bugetul total (exclusiv salarii) până în 2029.

Măsură: Lansarea "MNArT Shop" cu produse proprii.

Măsură: Închirierea spațiilor pentru evenimente premium.

O.S. 1.1: Maximizarea veniturilor din bilete prin politica de Yield Management (prețuri dinamice, pachete VIP) și atingerea pragului de 60.000 vizitatori/an.

O.S. 1.2: Activarea comercială a spațiilor neutilizate: deschiderea Cafenelei Muzeului (concesiune) și a MNArT Shop (gestiune proprie sau parteneriat) până în T4 2026.

O.S. 1.3: Creșterea veniturilor din sponsorizări și mecenat cu 20% anual prin programul „Cercul de Excelență MNArT” dedicat sectorului corporate.

Ținta: Acoperirea a minimum 30% din cheltuielile de personal și 100% din cheltuielile materiale (bunuri și servicii) din venituri proprii până în 2029.

- **O.G. 2: Excelență Operațională și Infrastructurală.** Finalizarea restaurării Palatului Baroc (inclusiv corpul Mercy) și modernizarea depozitelor pentru a elimina riscurile asupra patrimoniului.

Reabilitare și Infrastructură: Finalizarea lucrărilor la acoperiș și fațade, inclusiv corpul Mercy.

O.S. 2.1: Implementarea și finalizarea proiectului de reabilitare a acoperișului, fațadelor și a Corpului Mercy prin Programul Regional Vest 2021-2027 (apelare fonduri europene). Termen: 2028.

O.S. 2.2: Modernizarea depozitelor de patrimoniu prin sisteme compacte de stocare și monitorizare IoT a microclimatului, reducând riscul de degradare cu 90%.

O.S. 2.3: Digitalizarea fluxurilor administrative (ERP, ticketing, arhivă) pentru a reduce birocrăția internă cu 40% și a elibera timp pentru activități creative.

Ținta: Eliminarea riscurilor majore asupra patrimoniului și vizitatorilor.

- **O.G. 3: Relevanță Internațională și Regională.** Menținerea profilului internațional prin cel puțin o expoziție majoră anuală, cu nivel de referință european, cu potențial de a o itinera și consolidarea rolului de lider în țară și în Euroregiunea DKMT. : Creșterea veniturilor din sponsorizări și mecenat cu 20% anual prin programul „Cercul de Excelență MNArT” dedicat sectorului corporate.

Excelență în Expoziții: Organizarea a cel puțin un eveniment tip "Blockbuster" anual.

Exemplu 2026: Expoziția "Fragilitatea Eternului. De la Pompeii la Grand Tour până astăzi". Conceptul de Grand Tour dinspre Răsărit aduce o perspectivă inovatoare asupra moștenirii și relevanței MNArT în context european.

O.S. 3.1: Organizarea a minimum o expoziție internațională majoră ("Blockbuster") la fiecare doi ani, alternată cu expoziții de cercetare a patrimoniului propriu.

O.S. 3.2: Exportul cultural: Itinerarea a cel puțin unei expoziții produse de MNArT într-un muzeu partener din străinătate bi-anual.

O.S. 3.3: Dezvoltarea programului de rezidențe curatoriale și de restaurare, transformând Timișoara într-un centru de formare regional.

Ținta: Menținerea MNArT în top 3 muzee de artă din România și lider în Euroregiunea DKMT.

- **O.G. 4: Digitalizare și Accesibilitate.** Implementarea tehnologiilor digitale pentru conservare, mediere și marketing,

crescând accesibilitatea pentru toate categoriile de public.

Creșterea cu 20% a publicului tânăr prin programe multimedia, experiențe imersive și ateliere interactive.

O.S. 4.1: Lansarea platformei „MNArT Digital Twin” – acces online la colecții și expoziții virtuale (monetizabile).

O.S. 4.2: Dezvoltarea programului „Muzeul Tactil” și a ghidajelor în limbaj mimico-gestual, asigurând accesibilitate 100% pentru persoanele cu dizabilități.

O.S. 4.3: Implementarea programului „Academia de Artă pentru Copii” – cursuri recurente (sursă de venit și educație).

Ținta: Întinerirea publicului (segmentul 18-35 ani) cu 25%.

E.5. STRATEGIA ȘI PLANUL DE MARKETING

IV. Educație și Public (Audiență)

1. Implementarea programului MNART Studios "Academia de Artă pentru Copii".
2. Organizarea de tururi ghidate tematice săptămânale.
3. Dezvoltarea unei aplicații mobile de mediere culturală.
4. Parteneriate solide cu școlile (programul Școala Altfel).
5. Programe dedicate seniorilor (îmbătrânire activă).
6. Workshop-uri creative de weekend pentru familii.
7. Programe de incluziune socială pentru grupuri vulnerabile.
8. Atragerea publicului studentesc prin oferte speciale.
9. Dezvoltarea unui program robust de voluntariat.
10. Realizarea de studii periodice de audiență și satisfacție.
11. Fidelizarea publicului prin abonamente anuale.
12. Organizarea de tabere urbane de vară pentru copii.
13. Găzduirea de conferințe și dezbateri publice relevante.
14. Accesibilizarea textelor muzeale (limbaj ușor de înțeles).
15. Programe de educație prin patrimoniu pentru liceeni.

V. Marketing și Comunicare

1. Consolidarea rebrandingului vizual al instituției.
2. Prezență activă și creativă pe Social Media (TikTok, Instagram).
3. Campanii de marketing digital țintite (Google Ads).
4. Parteneriate media strategice locale și naționale.
5. Dezvoltarea unui magazin online cu produse proprii.
6. Promovarea muzeului ca destinație de City Break.
7. Transmiterea unui newsletter lunar către abonați.
8. Relații publice proactive și transparente cu presa.
9. Marketing experiențial (evenimente exclusive, preview-uri).
10. Monitorizarea reputației online și gestionarea feedback-ului.

VI. Programe Culturale

1. Gestionarea/organizarea a minimum două expoziții blockbuster anual, dintre care una să facă puntea între ani.
2. Parteneriate strategice cu muzee din Italia (program Global).
3. Valorificarea exhaustivă a colecției Corneliu Baba.
4. Contextualizarea Neoavangardei Postbelice Timișorene
5. Realizarea expoziției "Europa Balcanilor".
6. Itinerarea expozițiilor proprii în muzee din străinătate.
7. Colaborări constante cu artiști contemporani locali.
8. Integrarea artei digitale și New Media în expoziții.
9. Parteneriat activ cu Facultatea de Arte și Design și cu Bienala Art Encounters.
10. Lansarea programului "Artist in Residence".
11. Organizarea de expoziții temporare în spații neconvenționale.
12. Revitalizarea colecției de Artă Europeană (Ormós) și a fluxului de publicații științifice.
13. Organizarea conferinței internaționale "Baroque Reloaded".
14. Publicarea de cataloage bilingve pentru fiecare proiect major.
15. Promovarea tinerilor artiști absolvenți universitari.
16. Organizarea evenimentelor de masă (maratoane muzeale, Noaptea Muzeelor).
17. Concerte de muzică barocă în Sala Barocă.

18. Proiecții de video-mapping în curtea interioară.
19. Organizarea de expoziții tactile pentru nevăzători.
20. Colaborări interdisciplinare (teatru, film) în muzeu.

VII. Finanțare și Antreprenariat

1. Deschiderea "MNArT Shop & Design" (produse exclusive).
2. Concesionarea profitabilă a spațiului pentru Cafeneaua Muzeului.
3. Închirierea Sălii Baroce pentru evenimente corporate premium.
4. Lansarea programului de membership "Prietenii MNArT".
5. Atragerea agresivă de sponsorizări corporate (CSR).
6. Vânzarea de servicii de restaurare către terți.
7. Implementarea biletelor dinamice (Yield Management).
8. Vânzarea de drepturi de imagine (copyright) pentru opere.
9. Accesarea constantă a fondurilor AFCN pentru proiecte.
10. Depunerea de proiecte pe liniile de finanțare Europa Creativă.
11. Optimizarea costurilor operaționale (eficiență energetică).
12. Gestionarea riguroasă a cash-flow-ului instituțional.
13. Realizarea de audituri financiare periodice.
14. Raportarea transparentă a veniturilor și cheltuielilor.
15. Crearea unui Fond de Rezervă al muzeului pentru situații de criză.

MODELUL LOGIC AL INTERVENȚIEI MANAGERIALE

Pentru a demonstra coerența proiectului, prezentăm logica intervenției sub forma lanțului causal:

Resurse (Input): Patrimoniu, Clădire, Echipă, Buget (Subvenție redusă + Venituri proprii în creștere).

Activități: Expoziții, Restaurare, Cercetare, Marketing, Evenimente Corporate.

Rezultate Imediate (Output): Nr. expoziții, Nr. publicații, Spații renovate, Produse vândute la shop.

Rezultate Medii (Outcome): Creșterea numărului de vizitatori, Creșterea veniturilor proprii, Îmbunătățirea stării de conservare.

Impact (Impact): Consolidarea brandului de oraș, Creșterea calității vieții în Timișoara, Sustenabilitate financiară pe termen lung.

Matricea Responsabilităților pentru Implementarea Strategiei:

Pentru a asigura execuția, clarificăm rolurile la nivel macro:

Managerul: Răspunzător pentru strategia globală și relația cu CJT.

Consiliul Științific: Consultat pentru calitatea programului expozițional.

Directorul Economic/Contabilul Șef: Responsabil pentru monitorizarea bugetului și a țintei de venituri.

Șefii de Secție: Responsabili pentru implementarea proiectelor specifice.

BUSOLA SUCCESULUI PROGRAMULUI DE MANAGEMENT 2026-2029:

Strategie și Leadership

- Viziune Clară: Adoptarea modelului "Muzeu Antreprenor" nu ca opțiune, ci ca necesitate.
- Agilitate Decizională: Scurtarea lanțului de aprobare internă pentru a reacționa rapid la oportunități.
- Parteneriat cu Autoritatea: Transformarea relației cu CJT din una de subordonare într-una de parteneriat strategic pentru investiții.
- Cultura Performanței: Introducerea KPI (Indicatori de Performanță) individuali pentru fiecare angajat prin fișa postului
- Focus pe Client: Plasarea vizitatorului în centrul fiecărei decizii (Visitor Experience Design).
- Brand Puternic: Consolidarea identității vizuale MNArT ca marcă de prestigiu național.
- Inovare Continuă: Testarea constantă de noi formate expoziționale și tehnologii.
- Rețea Internațională: Exploatarea parteneriatelor muzeale existente pentru noi proiecte.
- Sustenabilitate: Reducerea amprente de carbon a muzeului.
- Etică și Integritate: Respectarea codului deontologic ICOM în toate activitățile.

Organizare și Resurse Umane

- Organigramă Flexibilă: Lucrul pe echipe de proiect (Task Forces) trans-departamentale.
- Formare Continuă: Buget dedicat pentru trainingul angajaților (aplicare mobilități finanțate).
- Externalizare Strategică: Outsourcing pentru pază, curățenie, și parțial IT.
- Voluntariat Profesionist și oportunități de practică: Crearea unui program structurat de voluntariat cu studenții.

- Internship Internațional: Atragerea de stagiați din centre europene.
- Comunicare Internă: Ședințe operative și evaluări săptămânale scurte și eficiente.
- Digital Workplace: Utilizarea instrumentelor colaborative (cloud, Google workspace).
- Motivare Non-financiară: Recunoașterea meritelor și flexibilitate a programului unde legea permite.
- Securitatea Muncii: Prioritizarea siguranței angajaților în spațiile de patrimoniu.
- Plan de Succesiune: Pregătirea tinerilor specialiști pentru preluarea rolurilor cheie.

E.6. PROGRAME PROPUSE PENTRU ÎNTREAGA PERIOADĂ DE MANAGEMENT PROGRAMELE CULTURALE I ȘI II (PATRIMONIUL ȘI EXPOZIȚIONALE)

Strategia va fi implementată prin **cinci programe majore**, detaliate în proiecte specifice.

PILONUL I: PATRIMONIUL ȘI CONSERVARE

MNArT PATRIMONIUM ("GRIJA PENTRU TRECUT. ARTĂ ȘI ȘTIINȚĂ")

Obiectiv Strategic: Transformarea MNArT într-un centru de excelență regional în conservarea și restaurarea patrimoniului, utilizând tehnologia avansată nu doar pentru preservare, ci și ca instrument de marketing instituțional.

Proiect 1.1: DigiLab MNArT- Digital Twins: Scanarea 3D a pieselor de tezaur și crearea unei baze de date accesibile online cercetătorilor internaționali. PROIECTUL "DIGITAL TWINS" – DIGITALIZARE ȘI DOCUMENTARE 4.0 în era digitală, un obiect muzeal care nu există online este un obiect "invizibil". Proiectul propune trecerea de la simpla fotografiere la crearea de "Gemeni Digitali" (Digital Twins).

Acțiuni:

Scanarea 3D și fotogrammetria pieselor de tezaur (sculptură, artă decorativă).

Investigarea multispectrală (UV, VIS, IR, R-X) a picturilor majore din colecția MNArT. Baba și Artă Europeană pentru a documenta starea de conservare și "istoria invizibilă" a lucrărilor (pentimenti, schițe subiacente).

Implementarea unei baze de date de tip Open Access (similar Rijksmuseum, etc.), unde cercetătorii și publicul pot descărca imagini de înaltă rezoluție.

Impact: Creșterea citărilor academice ale muzeului și posibilitatea vânzării de drepturi de imagine (copyright) pentru publicații internaționale.

Proiect 1.2: PROIECTUL "LABORATORUL DESCHIS" (EXPANSIUNEA MODELULUI DE RESTAURARE VIZITABILĂ)

Succesul laboratorului de restaurare inaugurat în 2023, o premieră națională, va fi extins.

Concept: Restaurarea nu mai este un proces ascuns în subsoluri, ci o performanță științifică. Vizitatorii pot vedea prin pereți de sticlă cum se lucrează la salvarea unei opere.

Noutatea 2026-2029: Lansarea programului "Adoptă o Capodoperă". Companiile sau donatorii privați pot finanța restaurarea unei lucrări specifice. În schimb, vor putea asista la proces în sesiuni private ("Behind the Scenes") și vor avea numele menționat pe eticheta lucrării timp de 5 ani.

Țintă financiară: Atragerea a 50.000 EUR/an din sponsorizări dedicate restaurării.

Restaurare vizibilă: Atelier de restaurare vizitabil deschis publicului o dată pe lună cu câte o activitate, pentru educarea vizitatorilor privind complexitatea conservării.

Proiect 1.3: Laboratorul de restaurare vizitabil și depozitul de artă decorativă vizitabil rămân deschise permanent publicului spre vizualizare. Depozitele vizitabile de culise vor fi deschise ocazional grupurilor școlare, în baza programărilor. Acest proiect este asociat proiectului 1.3.1. – Infrastructura Critică: Salvarea "Corpului Mercy".

Proiect 1.3.1: INFRASTRUCTURA CRITICĂ: "SALVAREA CORPULUI MERCY"

Aceasta este urgența zero a mandatului. Corpul de clădire de pe strada Mercy se află într-o stare avansată de degradare, prezentând risc seismic și biologic (mușcări, infiltrații) care amenință colecțiile adiacente.

Plan de acțiune:

2026: Finalizarea DALI și a Proiectului Tehnic (contractate deja).

2027: Obținerea finanțării prin Programul Regional Vest (PR Vest 2021-2027), Intervenția 7.1.C. sau prin finanțarea pe linii prioritare pentru Monumente supuse Riscului Seismic Ridicat (PNCCRS).

2028-2029: Execuția lucrărilor de consolidare și amenajarea de noi spații de expunere și depozitare la standarde climatice stricte (20-22°C, 50-55% RH).

1.4 Proiect în derulare privind DEPOZITUL INTELIGENT (SMART STORAGE)

Reorganizarea depozitelor folosind sisteme de stocare compactă (glisante) pentru a câștiga 40% spațiu și instalarea de senzori IoT (Internet of Things) pentru monitorizarea în timp real a microclimatului, cu alerte pe telefonul mobil al conservatorilor în caz de fluctuații.

PILONUL II: "MNArT Global" . Excelența expozițională - EXPOZIȚII ȘI CURATORIAL ("Patrimoniul în dialog cu prezentul")

Acesta este motorul de vizibilitate și financiar al muzeului. Strategia se bazează pe alternanța între expoziții "Blockbuster" (costisitoare, dar cu venituri mari din bilete) și expoziții de "Cercetare" (costuri medii, prestigiu academic, valorificarea patrimoniului propriu).

Proiect 2.1: Categoria - Evenimentul Anului: 2025-2029: (1 proiect/ an)

Exemplu (2025-2026, în curs): "Fragilitatea Eternului. De la Pompeii la Grand Tour până astăzi"

Concept: O expoziție dialog între arta veche MNArT (colecția muzeului), colecții europene de referință și arta contemporană internațională, explorând asociativ concepte actuale relevante.

Scop: Generare de venituri (bilete, etc) pentru compensarea tăierilor salariale.

Proiect 2.2: Serile "Baroque Garden" și "Curtea i-Mercy-vă": Activarea curților interioare în Trim Monetizarea sezonului cald prin evenimente outdoor.

Context: Muzeul dispune de două curți interioare excepționale, dar subutilizate.

Acțiune: În lunile mai-septembrie, curțile vor deveni scene culturale.

Serile de Jazz & Clasic: Concerte cu bilet, în parteneriat cu Filarmonica.

Cinema în Aer Liber: Proiecții de filme de artă.

Zona Lounge: Activată de cafeneaua muzeului.

Model Economic: Revenue sharing cu operatorii de evenimente. Muzeul pune la dispoziție spațiul și brandul, partenerii aduc conținutul și logistica.

estrul III (vară-toamnă).

Proiecții de film, concerte de muzică clasică și jazz, degustări de vinuri locale.

Scop: Generare de venituri (bilete + consumație) pentru compensarea tăierilor salariale.

Proiect 2.3: Artiști locali în prim-plan: Galeria Arcada și spații complementare

Proiect 2.4: Artiști naționali și colecții naționale în prim-plan: Galeria Arcada și spații complementare

Proiect 2.5: Artiști emergenți la MNArT: mediul universitar: Galeria L și spații complementare

PILONUL III: EDUCAȚIE ȘI COMUNITATE ("INVESTIȚIA ÎN VIITOR")

Proiect 3.1 Muzeul Mobil: Caravană culturală în județul Timiș pentru copiii din mediul rural (respectând misiunea CJT).

Proiect 3.2 Art Therapy: Programe dedicate persoanelor cu dizabilități sau seniorilor, utilizând arta ca mijloc de incluziune socială.

Proiect 3.3 Proiecte MNArT-Transversal: Proiecte cu licee, universități și instituții de formare vocațională: arte vizuale, muzică, artele spectacolului.

PILONUL IV: ANTREPRENORIAT CULTURAL ȘI MARKETING ("PRIETENII MNArT")

Proiect 4.1 Lansarea "MNArT Shop" & "MNArT Lounge": Dezvoltarea unei linii de produse proprii (merchandise de artă, replici, cataloage). Parteneriate cu designeri locali pentru colecții capsulă inspirate din patrimoniul MNArT. Dezvoltarea cafenelei MNArT – un spațiu de dialog și interacțiune cu publicul.

Proiect 4.2 Corporate Fundraising: Pachete de membership "Gold/Platinum" pentru companii (acces exclusiv, vizite private).

Proiect 4.3 Gale de caritate anuale.

PROGRAME SPECIFICE:

Programul I: "MNArT GLOBAL" – Excelență Expozițională și Internaționalizare

Obiectiv: Menținerea vizibilității internaționale și atragerea publicului larg prin expoziții de calibru.

- **Proiect 1.1: "Fragilitatea Eternului: Glorie și Cataclism – De la Pompeii la Grand Tour până astăzi" (2025-2026)**
 - **Concept:** O expoziție monumentală despre reprezentarea ruinelor și a efemerității, aducând laolaltă artefacte romane și artă contemporană (ex. Anselm Kiefer).
 - **Parteneri:** Instituții de prestigiu din Italia (MANN - Muzeul Arheologic Național Napoli, Museo e Real Bosco di Capodimonte, GNAM, Museo Castel Sant Angelo, Musei de Vomero, Galleria Lia Rumma, etc).
 - **Buget estimat:** 2.500.000 RON.
 - **Țintă:** 60.000 vizitatori; **Obiectiv:** Itinerare (Un Grand Tour dinspre Răsărit)
- **Proiect 1.2: "RĂDĂCINI EUROPENE. ISTORIA ȘI MITUL"(2026-2027)**
 - **Concept:** Continuarea proiectului inițiat în 2025. O expoziție care explorează forța evocativă a artefactelor antice și potențialul memoriei în arta europeană, punând în dialog fondul arhaic european cu arta modernă și contemporană. Expoziția duce mai departe tema reflecției expoziției *Fragilitatea Eternului. De la Pompeii la Grand Tour până astăzi*, și dezbate impermanența civilizațiilor dar și principalele ancoră culturale ale artei reprezentative din granițele Europei.
 - **Parteneri:** Instituții de prestigiu din Italia.
 - **Buget estimat:** 2.500.000 RON (din buget CJT, sponsorizări și venituri proprii).
 - **Țintă:** 60.000 vizitatori.
- **Proiect 1.3: "Europa Balcanilor și Cealaltă Viena" (2027-2028)**
 - **Concept:** O expoziție dedicată legăturilor istorice dintre Timișoara, Balcani și Viena, aducând împreună artefacte din

Austria, Grecia, Serbia, Slovenia, Macedonia, Muntenegru, Bosnia, Croația etc. Va valorifica contextul arhitectural al Palatului Baroc.

- expoziție de identitate regională care poziționează Timișoara ca "capitală neoficială" a regiunii. Concept: Investigarea legăturilor artistice dintre Viena imperială și zona Banatului/Balkanilor în secolele XVIII-XIX. Cum a influențat Academia din Viena pictorii locali? Cum s-a format "Mica Viena"?

- Structură: Expoziția va reuni portrete, peisaje și artă decorativă din muzee din state balcanice, dar și din Timișoara, Arad, Novi Sad, Szeged și Budapesta.

- Target: Publicul din Euroregiunea DKMT. Este o expoziție de "turism de proximitate".

- Impact: Poziționarea muzeului ca punct cheie în turismul cultural central-european.

- **Proiect 1.4: "Neoavangarda Timișoarei în Context Global" (2028-2029)**

- Concept: O retrospectivă monumentală a avangardei postbelice de la Timișoara, contextualizată cu lucrări ale contemporanilor vestici (ex. Artă Cinetică, Op Art).

- Exportarea valorilor locale pe scena globală.

Context: Grupul Sigma din Timișoara este tot mai apreciat internațional (Tate Modern a achiziționat lucrări).

Concept: O retrospectivă monumentală a Grupului Sigma, dar contextualizată. Nu doar lucrările lor, ci puse perete-în-perete cu lucrări de Kinetik Art și Op Art ale contemporanilor occidentali (ex. Vasarely, Julio Le Parc).

Obiectiv: Itinerarea acestei expoziții la un muzeu partener din Germania sau Franța după închiderea la Timișoara.

- Obiectiv: Publicarea unui catalog și itinerarea expoziției în străinătate, exportând valorile locale.

D.2.3 PROGRAMUL I – RELEVANȚĂ NAȚIONALĂ: Succesiune de expoziții pe Pilonul II (Proiect 2.3: Artiști locali în prim-plan: Galeria Arcada și spații complementare: **minim 3 / an**)

Proiect 2.4: Artiști naționali și colecții naționale în prim-plan: Galeria Arcada și spații complementare: **minim 3 / an**

Proiect 2.5: Artiști emergenți la MNArT: mediul universitar: Galeria L și spații complementare: **minim 6 / an**

PROGRAMUL II: "MNArT ANTREPRENOR" – Dezvoltare Comercială și Consolidare Economică

Obiectiv: Generarea fondurilor necesare acoperirii reducerii de 30% a subvenției salariale.

- **Proiect 2.1: "MNArT Shop & Lounge"**

- Acțiune: Reorganizarea spațiului de la parter/demisol pentru a crea un Museum Shop profesionist și o cafenea culturală. Acestea vor fi operate fie în regim propriu, fie prin concesiune cu redevențe ridicate.

- Produce: Linie de design inspirată din colecțiile muzeului (eșarfe cu motive din patrimoniul MNArT, Colecția Baba, obiecte de design Sigma), depășind nivelul de simplu suvenir.

- Estimare venituri: 500.000 RON/an.

- **Proiect 2.2: "Palatul Baroc – Exclusive Venue"**

- Acțiune: Monetizarea Sălii Baroce și a curților interioare pentru evenimente corporate high-end, gale și recepții private, în condiții stricte de securitate a patrimoniului.

- Target: Companiile multinaționale din Timișoara, ONG-uri, etc.

- **Proiect 2.3: "Centrul Regional de Servicii de Restaurare"**

- Acțiune: Utilizarea infrastructurii de top a Laboratorului de Restaurare pentru a oferi servicii de expertiză și restaurare terților (colecționari privați, alte instituții), generând venituri directe.

PROGRAMUL III: "MNArT PATRIMONIUM" – Conservare și Infrastructură Durabilă

Obiectiv: Salvarea și modernizarea patrimoniului imobil și mobil.

- **Proiect 3.1: "Reabilitarea Palatului Baroc" (Legacy Finanțare)**

- Acțiune: Implementarea proiectului finanțat prin **Programul Regional Vest 2021-2027 (Intervenția 7.1.C)** pentru reabilitarea fațadelor, acoperișului, curților. Totodată se impune consolidarea corpului Mercy. Contractul de proiectare este semnat în 2025 reprezintă baza acestui demers.

- Buget: Fonduri nerambursabile majore.

- **Proiect 3.2: "Depozite Inteligente"**

- Acțiune: Implementarea monitorizării IoT (Internet of Things) pentru microclimat în depozite, reducând riscurile umane și costurile energetice. Reorganizarea științifică a spațiilor de stocare.

PROGRAMUL IV: "MNArT SCIENCE" – Cercetare și Digitalizare

Obiectiv: Valorificarea științifică a colecțiilor și creșterea vizibilității academice.

- **Proiect 4.1: "Digital Twins"**

- Acțiune: Scanarea 3D și fotografierea la înaltă rezoluție a capodoperelor din colecție. Crearea unei baze de date digitale "Open Access" accesibilă cercetătorilor și publicului (modelul Rijksmuseum).

- Parteneri: Universitățile din Timișoara (continuarea proiectului Baroque4Tech).

- **Proiect 4.2: Conferința Anuală "Baroque Reloaded"**
 - *Acțiune:* Transformarea sesiunii anuale de comunicări într-un eveniment internațional de prestigiu dedicat conservării și istoriei artei, cu publicarea lucrărilor în jurnale indexate BDI, Revista MNArT.
- **Proiect 4.2: Editura MNArT**
 - 6-10 Publicații științifice anuale care să sublinieze importanța fondului MNArT în context European, euroregional și național.

PROGRAMUL V: "MNArT EDU & SOCIAL" – Educație și Comunitate

Obiectiv: Formarea publicului de mâine și incluziunea socială.

- **Proiect 5.1: "MNArT Acces - Muzeul Tactil"**
 - *Acțiune:* Extinderea proiectului pilot din 2024 pentru nevăzători. Crearea de replici 3D tactile pentru 20 de lucrări majore din colecția permanentă, asigurând accesibilizarea reală a patrimoniului.
 - *Impact:* Incluziune socială și responsabilitate comunitară.
- **Proiect 5.2: "Academia de Artă pentru Copii" : MNArT-Studios**
 - *Acțiune:* Cursuri semestriale de istoria artei și ateliere practice, contra cost, susținute de educatorii muzeali. Acest program are dublu rol: educativ și generator de venituri.
- **Proiect 5.2: "Conferințele MNArT"**

Acțiune: Cursuri semestriale de istoria artei și ateliere practice pentru adulți. Acest program are dublu rol: educativ și generator de venituri
- **Proiect 5.3: "Centrul de Cercetare MNArT pentru Artele Vizuale, Artele Spectacolului și Muzică"**
 - *Acțiune:* Dezvoltarea acestui centru de cercetare prin donații, demersuri de arhivare, digitalizare și cercetare științifică (Aripa Pacha).
- **Proiect 5.4: "Sezonul academic al artelor la MNArT"**
 - *Acțiune:* Expoziții și acțiuni în colaborare cu Facultatea de Arte și Design, Facultatea de Muzică și Teatru, ș.a., Universitatea de Vest din Timișoara, respectiv cu Uniunea Artiștilor Plastici, UAPR TM.
- **Proiect 5.5: "MNArT senzorial"**

Acțiune: Acțiuni cu operatori economici locali/regionali/național, degustări de vinuri, târguri tematice, etc.
- **Proiect 5.5: "MNArT Guard"**

Acțiune: Acțiuni privind modele de bune practici în colaborare cu instituții guvernamentale din țară și străinătate privind securitatea patrimoniului și gestiunea muzeală în situații de criză și cataclism.
- **Proiect 5.6 - "INTERVENȚII CONTEMPORANE":** Dinamizarea colecției permanente în Galeriile expozițiilor permanente.

Concept: Invitația adresată unor artiști contemporani de top de a crea lucrări site-specific care să fie "ascunse" sau integrate în sălile de artă veche sau în Sala Barocă. Acest dialog între vechi și nou (tip juxtapunere) provoacă vizitatorul să privească colecția clasică cu ochi noi.

CALENDAR ANUAL ORIENTATIV cu focalizare specifică pe categorii:

- 1.1 Ianuarie-Martie: Expoziției Blockbuster (MNArT Global) A**
+Salonul Annual UAP, Sezon tematic al Facultății de Arte și Design
- 1.2 Aprilie-Septembrie: Expoziții Pilonul II & Baroque Garden**
+ Artiști și colecții naționale în prim-plan, Sezon tematic al Facultății de Arte și Design
- 1.4 Octombrie-Decembrie: Expoziție Blockbuster (MNArT Global) B**
+Artiști și colecții locale în prim-plan, Sezon tematic al Facultății de Arte și Design

REPERE PENTRU CADRUL DE DESFĂȘURARE :

- Standarde de Climat: Menținerea strictă a temperaturii (20-22°C) și umidității (50-55%) monitorizate prin senzori IoT și formulare specifice
- Plan de Urgență: Actualizarea planului de evacuare a colecțiilor în caz de dezastru (incendiu, cutremur), cu exerciții anuale.
- Digitalizare Prioritară: Scanarea întâi a pieselor "Tezaur" și a celor fragile.
- Cercetare Non-invazivă: Utilizarea echipamentelor multispectrale înainte de orice intervenție de restaurare.
- Depozitare Științifică: Eliminarea materialelor neconforme (lemn acid, plastic obișnuit) din depozite și înlocuirea cu materiale inerte chimic.

- **Mobilitatea Colecțiilor:** Simplificarea procedurilor interne pentru împrumutul lucrărilor către alte muzee, pentru creșterea vizibilității.
- **Restaurare Preventivă:** Focus pe prevenție (curățenie, control dăunători - IPM) pentru a reduce costurile cu restaurarea curativă.
- **Arhiva Digitală:** Crearea unui DAM (Digital Asset Management) pentru organizarea terabiților de fotografii și scanări.
- **Verificarea Autenticității:** Colaborarea cu experți externi pentru re-atribuirea lucrărilor cu autor incert.
- **Politica de Achiziții:** Constituirea unui fond anual (chiar și modest) pentru achiziția de artă contemporană, pentru a nu crea "goluri istorice" în colecție.
- **Parteneriat Universitar:** Studenții de la restaurare (UVT) să facă practică pe piese din fondul auxiliar al muzeului.
- **Asigurarea Operelor:** Negocierea unor polițe de asigurare "nail-to-nail" cadru, mai avantajoase.
- **rotația Lucrărilor:** Schimbarea periodică a lucrărilor de grafică (sensibile la lumină) din expunere pentru a le proteja.
- **Inventar Dinamic:** Verificarea prin sondaj a 10% din inventar în fiecare an.
- **Publicarea Catalogelor:** Nicio expoziție majoră fără catalog tipărit (sursă de prestigiu și venit).
- **Management Expozițional și Curatorial distins**
- **Calendar Multianual:** Planificarea expozițiilor cu 3 ani în avans pentru a permite fundraising-ul.
- **Curatori Invitați:** Atragerea de curatori internaționali pentru a aduce perspective noi asupra colecției.
- **Design Expozițional:** Renunțarea la "panotarea pe simeză albă" în favoarea unor scenografii imersive (culoare, lumină dramatică).
- **Narațiunea (Storytelling):** Expozițiile trebuie să spună o poveste, nu doar să alinieze obiecte cronologic
- **Soundtrack și coduri QR** pentru augmentarea experienței de vizitare.
- **Bilingvism:** Toate textele de sală și etichetele obligatoriu în Română și Engleză (opțional Maghiară/Germană/Sârbă pentru proiecte regionale).
- **Iluminat LED:** Folosirea exclusivă a spoturilor LED cu CRI (Color Rendering Index) ridicat pentru a proteja lucrările și a reda culorile fidel.
- **Sustenabilitate:** Reutilizarea pereților modulari și a vitrinelor de la o expoziție la alta pentru reducerea deșeurilor.
- **Interactivitate:** Integrarea elementelor tactile sau digitale în fiecare expoziție.
- **Spații de Odihnă:** Amplasarea de banchete în săli pentru a permite "slow looking" -contemplarea
- **Feedback Loop:** Caiet de impresii digital la ieșirea din expoziție pentru a măsura satisfacția imediată.
- **Vernisaje Eveniment:** Transformarea vernisajelor în evenimente sociale majore, cu muzică și networking.
- **Finisaje:** Evenimente de închidere a expozițiilor ("Last Chance to See") pentru a impulsiona vizitele pe final.
- **Itinerare:** Orice expoziție produsă de MNArT trebuie să fie gândită pentru a putea fi trimisă "pachet" la alt muzeu (rentabilizare).
- **Asigurarea de Stat:** Lobby pentru funcționalizarea HG privind garanția guvernamentală pentru împrumuturi majore (reduce costurile de asigurare).
- **Exclusivitate:** Negocierea cu partenerii a faptului că expozițiile blockbuster sunt unice în regiune (exclusivitate teritorială).

E.8. ALTE EVENIMENTE, ACTIVITĂȚI SPECIFICE INSTITUȚIEI: în colaborare și regim de coorganizare cu UVT, UPT, USV, UMF, Liceul de Muzică, Liceul de Artă, Facultatea de Arte și Design, etc.: din categoriile: expoziții, acțiuni, târguri, spectacole, concerte, recitaluri flash-mob, conferințe, lansări de carte, simpozioane, workshopuri, etc.

EDUCAȚIE, MARKETING ȘI FUNDRAISING

E.1.1. EDUCAȚIE ȘI MEDIERE CULTURALĂ ("MNArT EDU & SOCIAL")

Misiune: Transformarea muzeului într-o platformă educațională alternativă (non-formală) și un spațiu de incluziune socială activă. Educația muzeală nu este un accesoriu, ci o funcție de bază definită de Legea 311/2003.

E.1.2. PROIECTUL "ACADEMIA DE ARTĂ PENTRU COPII" – MNArT-Studios (Model de Business Educațional)

Context: Cererea mare din partea părinților pentru activități extrașcolare de calitate în Timișoara.

Descriere: Organizarea de cursuri semestriale (nu doar ateliere punctuale) de istoria artei, desen și modelaj, susținute de educatorii muzeali și artiști invitați.

Structură: Module de 10 ședințe, contra cost (abonament).

Beneficii: Fidelizarea publicului tânăr pe termen lung și generarea unei surse constante de venituri proprii (estimare: 500 copii/an x taxă curs).

E.1. 3. PROIECTUL "MUZEUL TACTIL" – INCLUZIUNE ȘI ACCESIBILITATE

Obiectiv: Continuarea și extinderea proiectului pilot din 2024, asigurând accesul real la cultură pentru persoanele cu deficiențe de vedere.

Acțiuni:

Crearea unei expoziții permanente cu replici 3D tactile ale capodoperelor însoțite de descrieri audio și Braille.

Training pentru personalul de supraveghere privind interacțiunea cu persoanele cu dizabilități.

Impact: Poziționarea MNArT ca lider național în accesibilizare și îndeplinirea criteriilor de performanță socială cerute de finanțatori (AFCN, UE).

PROGRAMUL "MNArT CAMPUS" – PARTENERIAT CU MEDIUL UNIVERSITAR

Concept: Muzeul ca extensie a amfiteatrului universitar.

Acțiuni: Acorduri cadru cu UVT (Arte, Litere, Istorie) și Politehnica (Arhitectură) pentru stagii de practică.

"Takeover Day": O zi pe an în care studenții preiau simbolic conducerea muzeului (ghidaje, curatoriat, PR), sub supravegherea mentorilor.

Acces gratuit pentru studenții la profiluri vocaționale, viitorii ambasadori ai muzeului.

MUZEUL MOBIL ("CARAVANA CULTURALĂ MNArT")

Target: Comunitățile rurale din Județul Timiș, care nu au acces ușor la Palatul Baroc.

Acțiune: O autoutilitară special amenajată cu replici, VR (ochelari de realitate virtuală) și materiale didactice, care se deplasează în școlile din județ.

Finanțare: Proiect depus la AFCN sau finanțat prin sponsorizări CSR (companii cu fabrici în județ).

PROGRAMUL IV: MARKETING ȘI COMUNICARE STRATEGICĂ ("MNArT BRAND")

Obiectiv: Trecerea de la simpla "informare" (afișe, postări FB) la "comunicarea de brand" (storytelling, engagement), esențială pentru a justifica prețul biletelor și a atrage sponsori.

STRATEGIA DE BRANDING: "BAROQUE RELOADED"

Identitate Vizuală: Consolidarea noii identități vizuale (logo, fonturi, cromatică) pe toate materialele, de la bilete la bannere stradale. Muzeul trebuie să fie recunoscut instantaneu.

Ton of Voice: Adoptarea unui ton prietenos, accesibil, dar expert. Pe social media, muzeul "vorbește" pe limba generației Z (TikTok, Reels), iar în publicații păstrează rigoarea academică.

DIGITAL MARKETING ȘI CRM (Customer Relationship Management)

Newsletter Segmentat: Trecerea la comunicarea personalizată. Abonații primesc oferte în funcție de interese (familii cu copii, iubitori de muzică, colecționari).

Campanii Google Ads & Social Ads: Bugetare lunară fixă pentru promovarea evenimentelor către turiștii care ajung în Timișoara (geo-targeting).

Recenzii Online: Gestionarea proactivă a profilului Google Maps și TripAdvisor. Obiectiv: menținerea ratingului peste 4.7/5.

TURISMUL CULTURAL – PARTENERIATE STRATEGICE

City Break Timișoara: Includerea MNArT în pachetele agențiilor de turism și ale hotelurilor de 4-5 stele (flyere în camere, bilete cu discount pentru oaspeții hotelurilor partenere).

Info Point Aeroport: Prezență vizuală în Aeroportul Internațional "Traian Vuia" pentru a capta vizitatorii încă de la sosire.

ANTREPRENORIAT MUZEAL ȘI FUNDRAISING ("MNArT ANTREPRENOR")

Acesta este programul critic pentru compensarea reducerii cu 30% a subvenției salariale. Muzeul trebuie să gândească și să acționeze ca o afacere culturală.

PROIECTUL "MNArT SHOP & DESIGN" (RETAIL CULTURAL)

Problema: Actualul punct de vânzare este insuficient.

Soluția: Amenajarea unui Concept Store la parter/demisol, cu acces și din stradă (fără bilet).

Produse: Renunțarea la suvenirurile generice. Crearea unor linii exclusive inspirate din patrimoniu:

Linia "Baba": Eșarfe de mătase, agende premium, printuri de artă.

Linia "Sigma": Obiecte de design geometric, tricouri, tote bags.

Linia "Baroc": Bijuterii, ceramică fină.

Model: Vânzare în regim de consignație (risc mic) sau producție proprie (marjă mare). Estimare profit net: 150.000 RON/an.

CAFENEUA MUZEULUI ("THE BAROQUE LOUNGE")

Acțiune: Concesionarea spațiului dedicat către un operator Horeca de top, prin licitație publică.

Cerințe: Operatorul va plăti o chirie lunară fixă + un procent din cifra de afaceri. Amenajarea trebuie să respecte spiritul locului.

Beneficiu: Venit constant și creșterea timpului petrecut de vizitatori în muzeu (dwell time).

VENUE RENTAL – EVENIMENTE EXCLUSIVISTE

Oferta: Sala Barocă și curțile interioare disponibile pentru închiriere în afara orelor de program sau în zilele de luni/mărti.

Clienți: Corporații (gale, lansări de produse), ambasade, evenimente private high-end.

Politica de preț: Tarife premium care includ obligatoriu costurile de supraveghere, curățenie și consumabile.

Reguli: Fără foc deschis, fără vibrații puternice (protecția patrimoniului).

PROGRAMUL DE MEMBERSHIP "PRIETENII MNArT"

Concept: Transformarea vizitatorilor ocazionali în susținători anuali.

Niveluri:

Membru Individual (200 RON/an): Acces gratuit nelimitat, 10% reducere la shop.

Membru Family (400 RON/an): Acces pentru toată familia, prioritate la ateliere.

Membru Patron/Corporate (2000+ EUR/an): Tururi private cu directorul, invitații VIP la vernisaje, vizibilitate pe panoul sponsorilor.

ATRAGEREA SPONSORIZĂRILOR (FUNDRAISING)

Abordare: Tranziția la "parteneriat". Companiile primesc valoare (imagine, acces pentru angajați) în schimbul banilor.

Țintă: Multinaționalele din Timișoara (Automotive, IT) care au bugete de CSR și doresc să se asocieze cu excelența.

Proiecte "Vandabile": (ex: "Restaurează un tablou", "Susține Academia copiilor").

Măsuri privind Educația și Publicul

- Segregarea Ofertei: Programe distincte pentru preșcolari, școlari, adolescenți și adulți.
- Școala Altfel: Pachete "la cheie" pentru profesori, ușor de rezervat online.
- Family Weekends: Ateliere creative în fiecare sâmbătă dimineața pentru a atrage familiile.
- Seniori la Muzeu: Programe de mărti dimineața cu ritm lent și locuri de așezat, dedicate pensionarilor.
- Parteneriat ONG: Colaborarea cu ONG-uri sociale pentru a aduce grupuri vulnerabile în muzeu.
- Materiale Didactice: Crearea de fișe de lucru ("Museum Kits") pe care profesorii le pot folosi la clasă.
- Ghidaj Audio: Implementarea unui sistem de ghidaj prin aplicație mobilă (BYOD - Bring Your Own Device).
- Tururi Tematice: Nu doar "turul general", ci tururi pe teme ("Moda în artă", "Mitologie", "Tehnici").
- Voluntari Elevi: Programul "Micul Ghid" – elevii prezintă o lucrare colegilor lor.
- Feedback Vizitatori: Kiosk-uri digitale la ieșire pentru măsurarea satisfacției (Net Promoter Score).
- Accesibilitate Web: Site-ul muzeului optimizat pentru persoanele cu deficiențe de vedere.
- Limbi Străine: Ghidaje disponibile la cerere în Engleză, Germană, Maghiară, Sârbă, Italiană.
- Tabere de Vară: "Summer School" la muzeu (sursă de venit pe timp de vacanță).
- Dezateri Publice: Muzeul ca agoră – găzduirea de dezbateri pe teme culturale actuale.
- Program de Loialitate: Card de fidelitate cu ștampile (la 5 vizite, a 6-a gratuită).

Măsuri privind Marketing-ul și Finanțarea

- Identitate Unitară: Folosirea strictă brandului MNArT în toate comunicările.
- Social Media Calendar: Planificare editorială riguroasă, nu postări la întâmplare.
- Influencer Marketing: Colaborarea cu micro-influenceri locali de cultură și lifestyle.
- Baza de Date: Colectarea email-urilor vizitatorilor (GDPR compliant) pentru newsletter.
- Magazin Online tip E-commerce: Extensia MNArT Shop în online pentru a vinde cataloage și produse în toată țara.
- Corporate Packages: Oferte de teambuilding cultural (vânătoare de comori în muzeu) pentru firme.
- Facilitatea 20%: Promovarea activă a posibilității firmelor de a redirecționa 20% din impozitul pe profit.
- Redirecționare 3.5%: Campanie anuală pentru impozitul pe venit al persoanelor fizice.
- Barter Media: Parteneriate cu presa locală (reclamă contra acces la evenimente).
- Yield Management: Prețuri mai mari la blockbustere, prețuri reduse în perioadele "moarte".

- Licențiere Imagini: Vânzarea drepturilor de reproducere a imaginilor din colecție pentru publicații comerciale.
- Granturi AFCN: Depunerea a cel puțin 2 proiecte pe an la sesiunile de finanțare AFCN.
- Fonduri Europene & non-EU: Monitorizarea continuă a liniilor de finanțare: Creative Europe, Horizo Europe, EEA Grants, US Embassy Funds, Smart Funding, Interreg, Getty Grants, dar și AFCN, PNRR, PNCCRS, etc.
- Donations Box: Cutii de donații transparente, amplasate strategic și cu un mesaj clar ("Ajută-ne să restaurăm opera..").
- Raport Anual Public: Publicarea unui raport de activitate atractiv grafic pentru a arăta sponsorilor cum s-au cheltuit banii.

Măsurile privind managementul Riscurilor

- Management Operațional și Juridic
- Arhivare Digitală: Scanarea arhivei administrative pentru a elibera spații fizice.
- Proceduri Clare; Simplificarea Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF).
- Achiziții Verzi: Prioritizarea furnizorilor eco-friendly în achizițiile publice (Green Procurement).
- GDPR: Audit anual privind protecția datelor vizitatorilor.
- Mentenanță Preventivă: Contracte ferme pentru întreținerea instalațiilor de climatizare și securitate.
- Inventar Anual: Realizarea inventarului patrimoniului fără a bloca accesul publicului (pe secțiuni).
- Drepturi de Autor: Clarificarea situației drepturilor de autor pentru operele artiștilor contemporani din colecție.
- Relația cu Sindicatul: Dialog trimestrial cu reprezentanții angajaților pentru climat social stabil.
- Fond de Urgență: Constituirea unei rezerve din venituri proprii (5%) pentru avarii neprevăzute.
- Asigurarea clădirii împotriva dezastrelor și asigurarea patrimoniului mobil, conform legii
- Plan de Continuitate: Strategie de funcționare în caz de pandemie sau criză energetică majoră.
- Indicatori de Performanță (KPI): Monitorizarea lunară a 3 indicatori cheie: Venituri, Vizitatori, Satisfacție.
- Consiliu Consultativ: Înfățișarea unui board extern neplătit pentru consultanță strategică.
- Evaluare 360: Feedback anonim de la angajați către management o dată pe an.
- Exit Strategy: Planificarea succesiunii și a transferului de cunoștințe la final de mandat.
- Raportare: Rapoarte trimestriale scurte și vizuale către CJT, nu doar birocratice.
- Adaptabilitate: Revizuirea strategiei la fiecare 6 luni în funcție de contextul economic.

Capitolul 6:

F. PREVIZIUNEA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE (2026-2029)

Această secțiune detaliază strategia financiară pentru a asigura funcționarea muzeului în condițiile reducerii drastice a subvenției salariale.

Conform Planului Bugetar-Structural Național pe Termen Mediu 2025-2031, veniturile bugetare sunt proiectate să crească gradual, influențând pozitiv finanțarea instituțiilor culturale.

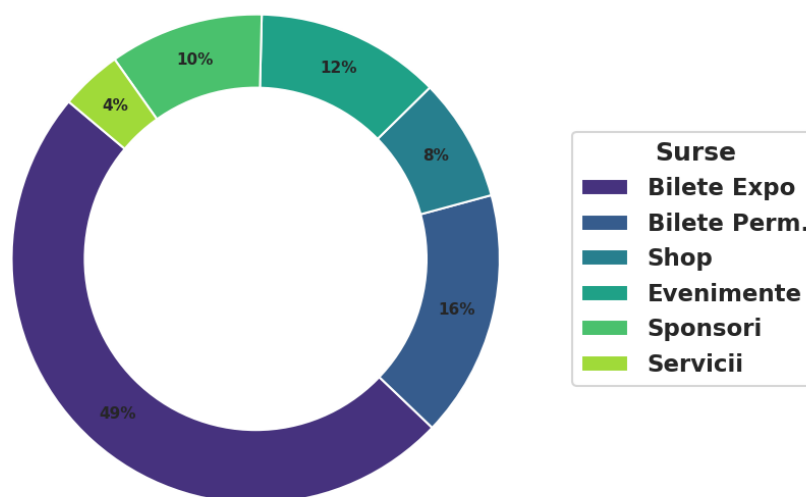
F.1. Proiecția Veniturilor Proprii

Obiectivul strategic este creșterea graduală a veniturilor proprii pentru a atinge suma de **3.230.000 RON în 2028**, nivel care ar permite compensarea deficitului salarial și susținerea activității la standarde înalte.

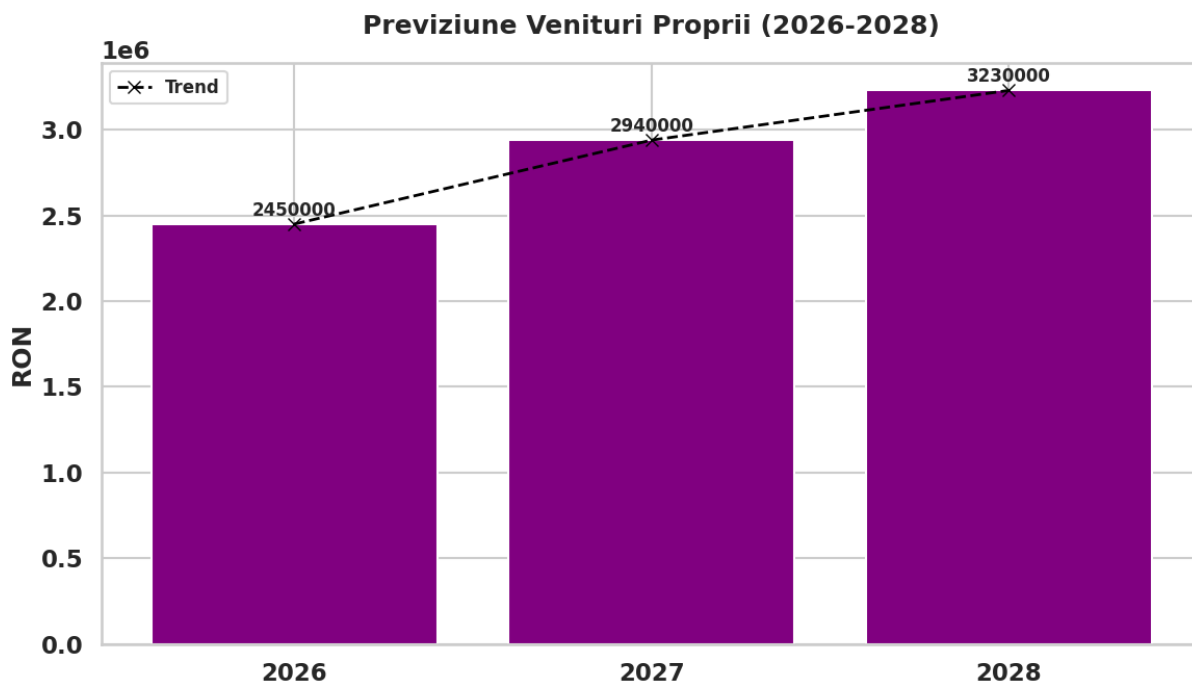
Sursă de Venit		Estimare 2026 (RON)	Estimare 2027 (RON)	Estimare 2028 (RON)	Strategie de Atingere
Bilete	Expoziții	1.200.000	1.350.000	1.500.000	Organizarea de expo blockbustere/an (ex. "Fragilitatea Eternului") x 40k vizitatori plătitori x 30 lei media/bilet.
Bilete	Colecții	400.000	450.000	500.000	Revitalizarea parcurului muzeal, tururi ghidate tematice, pachete pentru școli.
Vânzări	Shop & Publicații	200.000	300.000	350.000	Dezvoltarea de produse exclusive

Închirieri Evenimente	&	300.000	400.000	450.000	(design propriu), catalog online, punct de vânzare în oraș. Monetizarea Sălii Baroce pentru evenimente corporate (gale, conferințe), cu tarife premium.
Sponsorizări Mecenat	&	250.000	280.000	300.000	Relansarea programului "Prietenii Muzeului", atragerea companiilor multinaționale locale.
Prestări (Laborator)	Servicii	100.000	110.000	130.000	Restaurare și expertiză pentru terți, valorificând echipamentele de top.
TOTAL PROPRII	VENITURI	2.450.000	2.940.000	3.230.000	Acoperă deficitul de salarii (30%) + cheltuieli operaționale.

Structura Veniturilor Estimată (2026)



Obiectivul este menținerea trendului ascendent (de la 1.9 mil RON în 2023 la o medie stabilă de peste 2.4 mil RON/an), reducând dependența de "blockbustere" ocazionale prin venituri recurente.



Estimarea Resurselor Financiare Necesare de la Ordonatorul de Credite

Deși subvenția pentru salarii scade, solicitarea către Consiliul Județean Timiș se va concentra pe **Investiții (Titlul 71)** și **Reparații Capitale**, esențiale pentru finalizarea infrastructurii critice.

Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Previzionarea evoluției economico-financiare a institutiei publice de cultura, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor institutiei ce pot fi atrase din alte surse:

Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Nr. crt.	Categorii	Anul (2026)	Anul (2027)	Anul (2028)
1.	TOTAL VENITURI, din care	11.950.000	14.240.000	15.730.000
	1.a. venituri proprii, din care	2.450.000	2.940.000	3.230.000
	1.a.1. venituri din activitatea de bază (Bilete, Taxe)	1.600.000	1.800.000	2.000.000
	1.a.2. surse atrase (Sponsorizări, Mecenat)	250.000	280.000	300.000
	1.a.3. alte venituri proprii (Shop, Chirii, Servicii)	600.000	860.000	930.000
	1.b. subvenții/alocații (de la CJT)	9.500.000	10.800.000	11.500.000
	1.c. alte venituri (Fonduri nerambursabile/AFCN)	0	500.000	1.000.000
2.	TOTAL CHELTUIELI, din care	11.950.000	14.240.000	15.730.000
	2.a. Cheltuieli de personal, din care	6.000.000	6.300.000	6.600.000
	2.a.1. Cheltuieli cu salariile (Subvenție + Venituri proprii)	5.800.000	6.100.000	6.400.000
	2.a.2. Alte cheltuieli de personal (Vouchere, diurne)	200.000	200.000	200.000
	2.b. Cheltuieli cu bunuri și servicii, din care	2.950.000	3.640.000	4.130.000
	2.b.1. Cheltuieli pentru proiecte (Expoziții majore)	1.500.000	1.800.000	2.000.000
	2.b.2. Cheltuieli cu colaboratorii	300.000	350.000	400.000
	2.b.3. Cheltuieli pentru reparații curente	200.000	250.000	300.000
	2.b.4. Cheltuieli de întreținere (Utilități)	700.000	800.000	900.000
	2.b.5. Alte cheltuieli cu bunuri și servicii	250.000	440.000	530.000
	2.c. Cheltuieli de capital (Investiții)	3.000.000	4.300.000	5.000.000

Soluții și propuneri privind gradul de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor

Strategia financiară pentru perioada 2026-2029 vizează creșterea ponderii veniturilor proprii în totalul veniturilor de la o medie de ~10% (istoric) la o țintă de ~20-25%, pentru a compensa reducerea subvenției de personal și a susține programul cultural.

Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Context: Istoric, cheltuielile de personal au reprezentat o componentă rigidă. În anii fără proiecte majore (ex. 2021), acestea dominau bugetul operațional. În anii de vârf investițional (2023), ponderea lor a scăzut procentual, deși a crescut nominal. Pentru 2026-2029, se previzionează o stabilizare a ponderii în jurul a 50%, în condițiile externalizării unor servicii.

Evoluție și Prognoză:

Anul	Total Cheltuieli (LEI)	Cheltuieli Personal (LEI)	Pondere (%)	Observații
2021	3.333.484	2.043.796	61,3%	An pandemic, activitate redusă ⁴⁴⁴ .
2022	6.768.935	2.527.431	37,3%	Start investiții majore ⁵⁵⁵ .
2023	14.391.392	2.679.201	18,6%	Vârf investițional și cultural (TM2023) ⁶⁶⁶ .
2024	10.990.714	2.996.362	27,2%	Stabilizare post-eveniment ⁷⁷⁷ .
2026 (Est.)	11.950.000	6.000.000*	50,2%	*Include salariile acoperite din venituri proprii ⁸ .
2027 (Est.)	14.240.000	6.300.000	44,2%	Creștere buget total prin fonduri nerambursabile.

Soluții propuse: Implementarea organigramei dinamice și externalizarea serviciilor suport (pază, curățenie) pentru a transfera costurile de la Titlul 10 (Personal) la Titlul 20 (Bunuri și Servicii), finanțabile din venituri proprii

Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

Context: Perioada 2022-2024 a marcat o politică intensivă de investiții (până la 36% din buget) pentru modernizarea infrastructurii critice (securitate, climatizare)¹⁰. Pentru 2026-2029, ponderea investițiilor va rămâne ridicată (25-30%) pentru a susține reabilitarea Corpului Mercy și a fațadelor.

Evoluție și Prognoză:

Anul	Total Buget (LEI)	Cheltuieli Capital (LEI)	Pondere (%)	Destinație principală
2021	3.333.484	334.477	10,0%	Proiecte tehnice inițiale ¹¹ .
2022	6.768.935	2.456.023	36,3%	Securizare depozite, echipamente ¹² .
2023	14.391.392	5.286.012	36,7%	Laborator restaurare, sisteme climă ¹³ .
2024	10.990.714	2.407.286	21,9%	Finalizări dotări ¹⁴ .
2026 (Estimat)	11.950.000	3.000.000	25,1%	Start Reabilitare Corp Mercy ¹⁵ .
2027 (Estimat)	14.240.000	4.300.000	30,2%	Execuție lucrări majore infrastructură.

Soluții propuse: Menținerea unei ponderi ridicate a capitalului prin accesarea **Fondurilor Europene (Programul Regional Vest)** și **PNCRS** pentru reabilitarea clădirii, reducând presiunea pe bugetul local¹⁶¹⁶¹⁶.

Analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație

Context: Dacă istoric (2021-2024) salariile au fost acoperite aproape integral (98-100%) din subvenție¹⁷, noua paradigmă impusă de Dispoziția 1064/2025 solicită reducerea cu 30% a anvelopei salariale suportate din subvenție¹⁸.

Estimare Acoperire (2026-2029):

- **Necesar Salarial Estimat 2026:** ~6.000.000 LEI.
- **Plafon Subvenție (estimat cu reducere):** ~4.200.000 - 5.500.000 LEI¹⁹.
- **Deficit de finanțare:** 1.000.000 - 1.800.000 LEI.
- **Strategie de Acoperire:** Deficitul va fi acoperit din **Venituri Proprii**, estimate la **2.450.000 LEI** în 2026²⁰.

Concluzie: Gradul de acoperire din subvenție va scădea intenționat la aprox. **70%**, diferența de 30% fiind susținută de "performanța economică" a muzeului (bilete, shop, evenimente)²¹.

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

Context: Aceste cheltuieli (curatori, artiști, specialiști externi, servicii externalizate) sunt incluse la categoria "Bunuri și Servicii" și au crescut semnificativ în perioada 2023-2024 pentru a asigura calitatea expozițiilor internaționale.

Analiză:

- **Trend Istoric:** Creștere de la 806.448 LEI (2021) la 2.144.383 LEI (2024)²³, reflectând nevoia de expertiză specifică pe proiect (ex. panotare, transport artă, curatoriat).
- **Previziune 2026-2029:** Se estimează o creștere a ponderii acestor contracte în detrimentul CIM-urilor clasice.
- **Țintă:** Externalizarea serviciilor auxiliare (pază, curățenie, IT) și contractarea experților pe proiecte finanțate nerambursabil (AFCN, proiecte europene). Aceasta permite flexibilizarea costurilor: cheltuielile devin variabile (în funcție de proiecte) și nu fixe (salarii permanente), protejând bugetul în perioadele de austeritate.

Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului: Estimarea numărului de beneficiari (2026-2029)

Conform strategiei de "Consolidare a Audienței" și a Țintelor specifice din Proiectul de Management (O.S. 3.1 - 60.000 vizitatori/an), estimarea pentru întreg mandatul este:

- **Beneficiari la sediu (fizici): 200.000**
 - *Justificare:* Media anuală ȋntită de 60.000 - 65.000 vizitatori, susținută de expozițiile blockbuster anuale (ex: "Fragilitatea Eternului", "Rădăcini Europene").
- **Beneficiari în afara sediului (online/educație/itinerare): 100.000**
- *Justificare:* Include beneficiarii programului "Muzeul Mobil" în județ, participanții la programele educaționale în școli și audiența digitală activă (platforme de e-learning, tururi virtuale monetizate), conform strategiei de digitalizare.

Costul estimat per beneficiar

- **Strategia 2026-2029:** Obiectivul este stabilizarea costului într-o zonă de **125-135 RON**, considerată optimă pentru un muzeu național care oferă expoziții de tip "blockbuster" (scumpe, dar cu audiență mare).
- **Estimare Beneficiari:** Conform proiectului, se ȋntește un total de **300.000 beneficiari** pe 4 ani (200.000 la sediu + 100.000 extern)¹². Am distribuit această cifră progresiv pe ani.

Anul	Cheltuieli Totale Previzionate	Investiții (Capital) Planificate	Cheltuieli Operaționale (Bază de calcul)	Nr. Beneficiari (ȋntă Anuală)*	Cost / Beneficiar (Proiectat)
2026	11.950.000	3.000.000	8.950.000	70.000	128 RON
2027	14.240.000	4.300.000	9.940.000	75.000	132 RON
2028	15.730.000	5.000.000	10.730.000	85.000	126 RON

2029	~17.000.000	~4.000.000	13.000.000	70.000	185 RON
------	-------------	------------	------------	--------	---------

ANEXA 1 – PROGRAMUL MINIMAL PENTRU PERIOADA DE MANAGEMENT 2026 – 2029

ANUL I (2026) – „LANSARE ȘI DIVERSIFICARE”

Nr. Crt.	Programul	Scurtă descriere a programului	Nr. Proiecte/ Acțiuni Est.	Denumirea proiectului (titlu estimativ)	Perioada	Buget Estimat (LEI)*
1.	MNArT Global	Ciclul expozițional major (Finisaj / Lansare).	2	1. „Fragilitatea Eternului” (Finisaj, tururi curatoriale, lansare catalog)	Ian - Mar	2.500.000
					Oct – Dec	
				2. „Rădăcini Europene” (Vernisaj, conferință deschidere)		
2.	MNArT Antreprenor	Activarea comercială și evenimente outdoor.	15	1. Deschidere „MNArT Shop”	Apr - Iun	300.000
				2. Seria „Baroque Garden” (12 concerte/proiecții de vară în curtea Mercy)	Mai-Sep	
				3. Gala Sponsorilor		
3.	MNArT Edu & Social	Educație muzeală (volum mare).	150	1. „Academia de Artă” (Cursuri semestriale – 40 sesiuni)	Permanent	150.000
				2. „Școala Altfel la Palat” (80 ateliere)		
				3. Tururi ghidate tematice (30 acțiuni)		
4.	MNArT Patrimonium	Conservare și infrastructură.	2	1. DALI Corp Mercy	Trim. II-III	400.000

5.	MNArT Science	Cercetare.	2	2. „Open Restoration” (Ziua porților deschise la laborator)	Trim. III	100.000
				1. „Digital Twins”		
6.	Proiecte Colaterale	Parteneriate strategice și evenimente punctuale.	20	2. Lansare carte/catalog colecție	Permanent	50.000
				1. Parteneriat „Noaptea Muzeelor”		
				2. „Artist Talks” (6 întâlniri cu artiști locali)		
				3. Găzduire evenimente partenere (JazzTM, FILTM)		
				4. Micro-expoziții în Galeria L (Studenti UVT)		
TOTAL			~190 Acțiuni			3.500.000

ANUL II (2027) – „CONSOLIDARE ȘI CREȘTERE”

Țintă Acțiuni Culturale: >80 | Țintă Educație: >180 activități

Nr. Crt.	Programul	Scurtă descriere a programului	Nr. Proiecte/ Acțiuni Est.	Denumirea proiectului (titlu estimativ)	Perioada	Buget Estimat (LEI)*
1.	MNArT Global	Expoziții majore.	2	1. „Rădăcini Europene” (Finisaj, evenimente conexe)	Ian - Mar	2.600.000
				2. „Europa Balcanilor și Cealaltă Vienă” (Lansare)	Nov – Dec	
2.	MNArT Patrimonium	Intervenții majore și mediere tehnică.	12	1. Start execuție Reabilitare	Trim. II	500.000

				2. Seria „Restaurarea pe înțelesul tuturor” (10 sesiuni demonstrative lunare)	Lunar	
3.	MNArT Antreprenor	Monetizare sezon estival.	20	1. Sezonul „Baroque Garden II” (15 seri tematice)	Mai – Sep	200.000
				2. Târg de Artă și Design în curtea muzeului		
4.	MNArT Science	Evenimente științifice.	3	1. Conferința „Baroque Reloaded”	Nov	80.000
				2. Workshop internațional de conservare		
5.	MNArT Edu & Social	Educație în teritoriu și incluziune.	180	1. „Muzeul Mobil” (Caravană - 20 sate)	Trim. II-IV	150.000
				2. „Art Therapy Seniori” (20 sesiuni)		
				3. Ateliere școlare (140 acțiuni)		
6.	Proiecte Colaterale	Activări culturale rapide.	25	1. „Spotlight” - Micro-expoziții în Holul de Onoare (4 ediții)	Permanent	50.000
				2. Parteneriate Festivaluri (JazzUpdates, LitVest)		
				3. Recitaluri Camerale (în parteneriat cu Filarmonica)		
TOTAL			~240 Acțiuni			3.580.000

ANUL III (2028) – „VÂRF DE ACTIVITATE (HUB CULTURAL)”

Țintă Acțiuni Culturale: >90 | Țintă Educație: >200 activități

Nr.	Programul	Scurtă descriere a	Nr. Proiecte/	Denumirea proiectului (titlu	Perioada	Buget
-----	-----------	--------------------	---------------	------------------------------	----------	-------

Crt.		programului	Acțiuni Est.	estimativ)		Estimat (LEI)*
1.	MNArT Global	Promovare valori locale.	2	1. „Europa Balcanilor” (Finisaj)	Ian - Mar	2.800.000
				2. „Neoavangarda Timișoarei în Context Global” (Lansare)	Oct – Dec	
2.	MNArT Science	Publicații și lansări.	5	1. Lansare Cataloage Raisonné (evenimente de lansare în 4 orașe)	Trim. IV	100.000
3.	MNArT Patrimonium	Modernizare.	1	1. Inaugurare „Depozit Inteligent”	Trim. III	300.000
4.	MNArT Edu & Social	Parteneriate strategice.	200	1. „MNArT Campus Takeover” (Săptămâna studenților)	Mai	120.000
					Semestrial	
				2. Programe educaționale curente (>180 acțiuni)		
5.	MNArT Antreprenor	Evenimente corporate.	20	1. Seria de evenimente „After Work at the Museum” (Networking)	Trim. I	100.000
				2. Extindere linie produse		
6.	Proiecte Colaterale	Interdisciplinaritate.	30	1. „Intersecții” (Teatru în muzeu) - 5 reprezentații	Permanent	60.000
				2. Proiecții de film documentar de artă (10 ediții)		
				3. Expoziții Pop-Up parteneri externi		
TOTAL			~260 Acțiuni			3.480.000

ANUL IV (2029) – „MATURITATE ȘI EXTINDERE”

Țintă Acțiuni Culturale: >100 | Țintă Educație: >220 activități

Nr.	Programul	Scurtă descriere a	Nr. Proiecte/	Denumirea proiectului (titlu	Perioada	Buget
-----	-----------	--------------------	---------------	------------------------------	----------	-------

Crt.		programului	Acțiuni Est.	estimativ)		Estimat (LEI)*
1.	MNArT Global	Proiecție viitor.	2	1. <i>Itinerare „Neoavangarda”</i> (Evenimente externe)	Primăvară	2.500.000
					Toamnă	
				2. <i>„Intervenții în Baroc: Artă Contemporană Majoră”</i>		
2.	MNArT Science	Digital.	1	1. <i>Lansare Portal Cercetare Open Access</i>	Trim. II	150.000
3.	MNArT Patrimonium	Recepție lucrări.	1	1. <i>Gala de redeschidere Corp Mercy</i> (Eveniment major)	Trim. IV	200.000
4.	MNArT Antreprenor	Maximizare venituri.	25	1. <i>Sezon complet evenimente private și corporate</i>	Permanent	150.000
5.	MNArT Edu & Social	Incluziune totală.	220	1. <i>Maratonul Educației Muzeale</i>	Permanent	100.000
				2. <i>Programe curente extinse</i>		
6.	Proiecte Colaterale	Hub comunitar.	40	1. <i>„Muzeul Comunității”</i> (Proiecte propuse de public)	Permanent	80.000
				2. <i>Săptămâna Artelor Performative la MNArT</i>		
				3. <i>Hackathon Cultural (Tech & Art)</i>		
TOTAL			~290 Acțiuni			3.180.000

SINTEZA PERFORMANȚEI PREVIZIONATE (2026-2029)

Demonstrarea depășirii mediilor istorice din tabelul indicatorilor:

Indicator de Performanță	Media Istorică (2021-2025)	Media Țintită (2026-2029)	Creștere Estimată
Număr de activități educaționale	~108 / an	> 180 / an	+ 66%
Număr de expoziții temporare	~16 / an	~ 20 / an	+ 25%

Indicator de Performanță	Media Istorică (2021-2025)	Media Țintită (2026-2029)	Creștere Estimată
Număr de proiecte/acțiuni culturale	~43 / an	> 80 / an	+ 86%

Notă: Creșterea masivă a numărului de acțiuni se bazează pe includerea evenimentelor recurente (serii de muzeu, concerte în curte, tururi tematice) ca „acțiuni culturale” distincte, conform metodologiei de raportare a muzeului MNArT Hub.

