

Conf. Univ. dr. Paula Popoiu
*director general Muzeul național
al satului „Dimitrie Gusti”
București*

I. CADRUL GENERAL

1. Muzeul în contextul cultural național

În România, ca în toate țările Europei centrale și de est, cultura suportă momente paradoxale. Eliberată de piedicile ideologice, imediat după 1990, cultura a fost supusă rigorilor impuse de accentuarea reformei în economie precum și logicii economiei de piață în conformitate cu care se vede nevoită a-și restructura instituțiile tradiționale și a identifica noi resurse de finanțare în afara celor strict bugetare. Apar noi întrebări și se caută alte justificări de finanțare a culturii: de ce finanțăm cultura, ce proiecte finanțăm și pe ce criterii, ce mecanisme de finanțare folosim în așa fel încât să fie încurajată, , concurența și nu concurenții,, iar calitatea să fie principalul criteriu de eligibilitate.

În acest sens practicile manageriale nu mai pot fi arta conducerii instinctuale bazată pe experiența acumulată de-a lungul zecilor de ani petrecuți într-o instituție ci un ansamblu de operațiuni care concură la îndeplinirea obiectivelor strategice și care încurajează spiritul de excelență în rândurile salariaților, face posibilă crearea unui climat de autodepășire și perfecționare profesională, conștientizează salariaților că atingerea rezultatelor așteptate este însăși rațiunea întregii lor activități. Acest lucru se poate realiza prin stabilirea într-o formulă clară și explicită a obiectivelor (managementul prin obiective) care decurg din strategia instituției (în cazul nostru muzeul), prin responsabilizarea salariaților și prin stabilirea unei relații de muncă care precizează evaluarea performanțelor și recompensele (sau coercițiile) care vor fi acordate funcție de rezultate.

Și totuși:

- - resursa cea mai importantă a modernizării societății rămâne cultura cu cea mai importantă componentă a sa, cea educativă, care se realizează prin cunoaștere (cercetare).
- În lumea muzeelor românești care a evoluat mai lent după 1990, în comparație cu alte domenii culturale, trebuie găsit în scurt timp noi structuri instituționale, noi modele de

organizare, noi manageri care să contribuie printr-o gândire eliberată de clișee, sistematică și adaptată nivelului european, la afirmarea culturii românești în lume.

- Noile structuri trebuiesc adaptate principiilor muzeologiei occidentale și integrate sistemului european prin atragerea sprijinului organismelor internaționale în așa fel încât să permită instituțiilor și persoanelor care astăzi reprezintă cultura românească să treacă prin această etapă necesară, utilizând cu maximă eficiență resursele umane și financiare.

În acest context, implicând și necesitatea descentralizării sistemului instituțional cultural, Ministerul Culturii și Cultelor își asumă și transmite muzeelor, programe care vizează:

- armonizarea politicilor culturale naționale cu cele europene având în vedere perspectiva integrării în UE preconizată a fi în anul 2007 precum și obiectivele impuse în perioada post-aderare – inclusiv privatizarea probabilă a muzeelor.
- Gestionarea fondurilor provenite de la bugetul de stat și alocarea lor pe bază de programe și proiecte riguros fundamentate care vor stimula competiția și vor elimina, înțepeneala" în proiect de care suferă încă destui conducători de muzee.
- Acordarea unei largi autonomii instituționale în limita competențelor și atribuțiilor specifice incluzând aici și autonomia cheltuirii fondurilor bugetare, evident în limitele alocate și pe baza raportării forului tutelar.
- Încurajarea parteneriatului public-privat și a colaborării cu ONG-urile.
- Implicarea mai activă a societății civile în elaborarea mecanismelor culturii.
- Readucerea culturii românești, cultură cu o certă vocație europeană, în peisajul internațional prin susținerea acelor acțiuni care au la bază proiecte de anvergură cel puțin regională (de exemplu proiectul *Inventarul monumentelor de arhitectură vernaculară din România* pe care intenționăm să-l propunem spre susținere Fondului Cultural Național).

Aceste cerințe se încadrează în strategia Ministerului Culturii și Cultelor (vezi documentul "*Direcții strategice pentru perioada 2005-2013*" și capitolul 22 "*Politica în domeniul culturii*" din Programul de guvernare) de descentralizare și restructurare instituțională prin care se urmărește înlocuirea relațiilor de

subordonare cu cele de parteneriat și colaborare, de eficientizare și dezvoltare a activităților culturale valoroase și de găsire a altor căi de finanțare a domeniului cultural în afara celor bugetare.

Este un adevăr deja demonstrat că, în acest moment, nu există o „criză a culturii” ci doar o criză a managementului cultural, fapt evident la un simplu periplu prin instituțiile de cultură, cu deosebire în muzeele coordonate de consiliile locale.

Anchilozarea structurilor și managerilor de muzeu a avut loc, în absența unor elemente care să permită evaluarea activității muzeale conform unor parametri de eficiență și standarde competitive și a unor reglementări care să permită aplicarea de sancțiuni în cazurile grave de proastă gestionare a patrimoniului și instituției muzeale. Criza de public, care este una din marile probleme ale muzeelor nu numai din România ci și din Europa, nu decurge neapărat din sărăcia majorității românilor sau din lipsa de interes pentru cultură cât mai ales din nepriceperea managerului de a iniția și coordona acțiuni atractive și de a oferi produse culturale interesante. Managerul de muzeu nu mai poate fi o mică zeităte, care se teme de schimbare și al cărui ideal este dreptul la pensie pe care o vede ca pe eliberare, mult amânată de obicei.

În acest moment, se poate considera însă că managementul instituției muzeale se află în etapa de redefinire a sa în sensul managementului strategic obligat a-și stabili misiuni clare, cu obiective de îndeplinit și indici de performanță pentru evaluarea acțiunilor culturale.

Această rigoare a actului de conducere muzeală se va impune, sperăm, cu rapiditate ca o necesitate dictată de însăși nevoia de supraviețuire a sistemului.

1. 1. Situația rețelei muzeale românești

După situația¹ înregistrată în baza de date a CIMEC, rețeaua muzeală actuală numără peste 600 de muzee din care numai 5 sunt muzee naționale.

În anii care s-au scurs de la revoluția din decembrie, reformele întreprinse în domeniul muzeelor au avut un caracter aleator, răspunzând mai degrabă unor presiuni de moment și nu unor nevoi

¹ Deși nu există o situație statistică clară știm că multe din muzeele locale, aparținând comunei sau satului, au dispărut sau agonizează într-o situație greu de descris; multe din acestea erau organizate în școli sau cămine culturale care fie și-au schimbat funcționalitatea (căminele culturale) fie, în cazul școlilor, muzeul a dispărut odată cu personalitatea care l-a înființat (învățător, profesor)

strategice care să reorienteze instituțiile tradiționale, pline de clișee datorate ideologiei comuniste, către muzeologia europeană. Rețeaua muzeală s-a dezvoltat haotic, mai mult cantitativ și mai puțin calitativ, fără a beneficia de o analiză care să constate nevoile reale de dezvoltare sau care să impună o benefică stagnare numerică în favoarea unei rapide modernizări a muzeelor deja existente.

Deficitul de perspectivă a fost întreținut și de prea deasă schimbare a directorilor direcțiilor de patrimoniu din Ministerul Culturii fără a asigura continuitatea, în afara persoanei, a unui plan pe termen lung, mediu și scurt dedicat muzeelor, de lipsa unei strategii domeniale clare, de potențialul uman uneori lipsit de calificare și pasiune pentru domeniu și subdimensionat în raport cu nevoile rețelei.

Muzeele din România nu au beneficiat de asemenea, de o lege specială din anul 1948 când a fost abrogată așa numita „*lege lorga*” (a muzeelor și bibliotecilor publice) adoptată în 1932. Drept pentru care numeroase erori s-au comis în privința înființării și desființării muzeelor, acest lucru rămânând uneori la bunul plac al primăriilor sau consiliilor județene¹ fără ca Ministerul de resort să-și poată exercita în vreun fel controlul și autoritatea. Legea 311/8 iulie 2003, a muzeelor și colecțiilor, nu a remediat această situație având în vedere, pe de o parte multe lacune privind organizarea muzeelor și pe de altă parte lipsa voinței de aplicare, mai ales la nivel local, cazul comasării abuzive a muzeelor din Constanța fiind un exemplu destul de elocvent.

În prezent, domeniul muzeologiei românești are următoarea situație:

- Lipsesc proiectele de restructurare a expozițiilor de bază, perimate; noile proiecte ar trebui să fie bazate pe valorile naționale încadrate principiilor largi ale unei societăți democratice europene și cerințelor unei muzeologii dinamice care să includă învățarea - cunoașterea dar și agreementul.
- Lipsesc normele care să reglementeze domeniul ceea ce duce la deformarea conceptului de autonomie muzeală și la scăderea prestigiului profesional al multor muzee.
- Se remarcă problema patrimoniului mobil marcat de furturi, pierderi, distrugeri, export ilicit și nu în ultimul

¹ Exemplificăm prin cazul Muzeului Etnografic al Bucovinei înființat printr-o hotărâre de Guvern dar desființat printr-un ordin al Consiliului Județean, acest muzeu foarte activ înainte de anul 2001 astăzi aproape a dispărut din peisajul cultural.

rând, degradarea continuă a acestuia în lipsa condițiilor adecvate de conservare și protecție precum și încetinirea sau chiar stoparea activităților de conservare și restaurare.

- Activitatea de evidență științifică (inclusiv clasarea și reevaluarea patrimoniului) este diminuată sau chiar stopată, cu repercursiuni majore în planul valorificării patrimoniului sau a protecției împotriva furturilor ca și a acțiunii de îmbogățire și completare a colecțiilor.
- Se constată diminuarea calității acțiunilor de valorificare culturală a patrimoniului (expoziții, publicații, acțiuni de pedagogie muzeală) și scăderea rolului muzeului ca instituție comunitară și de educație; implicit acest lucru a dus la scăderea numărului de vizitatori, însăși rațiunea de a exista a muzeului, care în lipsa acestora ar fi un simplu loc de depozitare a lucrurilor încărcate de trecut și de frumusețe .
- Criza de public este una din marile probleme, decurgând nu atât din sărăcia majorității românilor sau din lipsa de interes pentru cultură cum greșit se susține uneori ci mai ales din nepriceperea managerului de muzeu de a organiza și coordona acțiuni atractive, de a oferi turismului produse culturale interesante.
- Lipsesc reglementările privind cercetarea muzeală în contextul sistemului național de cercetare-dezvoltare, sistemul de cercetare muzeală nefiind luat în considerare în legile dedicate cercetării, decât tangențial, la capitolul „alte instituții publice” deși în rețeaua muzeală există în prezent peste 300 de cercetători repartizați în secții create după 1990 în majoritatea muzeelor naționale și județene);

În acest context s-a remarcat de-a lungul anilor, diminuarea autorității ministerului în teritoriu și slaba legătură a instituției centrale cu cele ale puterii locale, în ciuda existenței mai întâi a oficiilor de patrimoniu și apoi a direcțiilor județene de patrimoniu ca servicii descentralizate ale Ministerului Culturii și Cultelor, direcții lipsite și în prezent de o strategie clară privind patrimoniul cultural.

1. 2. Locul Muzeului Național al Satului „Dimitrie Gusti” în rețeaua națională și în comunitate

Muzeul Național al Satului “Dimitrie Gusti” face parte din rețeaua celor 19 muzee în aer liber din România fiind printre primele create (după Muzeul Etnografic al Transilvaniei de la Cluj). Constituit în anul 1936 prin strădania Școlii sociologice de la București condusă de profesorul Dimitrie Gusti, Muzeul Satului a parcurs perioade de dezvoltare și decădere, marcat fiind de fluctuațiile istoriei. Multă vreme a funcționat ca un muzeu paradigmă, cunoscut în toată Europa și folosit ca model de muzeele din țară. Agresiunea comisă asupra muzeului în perioada de după 1990, în condițiile unui management defectuos și a două incendii devastatoare, determinase o scădere nemeritată a prestigiului acestei instituții.

După preluarea conducerii în anul 2002 de către o nouă echipă managerială condusă de doamna dr. Georgeta Stoica, muzeul și-a regăsit vechea strălucire și vizitatorii fideli (**Anexa nr. 1. Numărul de vizitatori în perioada 2001 -2004**).

Patrimoniul cultural pe care îl deține precum și poziționarea de excepție (, , satul din inima capitalei României”) fac din acesta principalul punct de atracție nu numai pentru locuitorii orașului București ci și pentru numeroase grupuri de străini.

Poziția muzeului în comunitate este una de prestigiu, decursă din faptul că are spre administrare cele mai valoroase produse ale creației umane și în cazul de față, cele mai importante documente ale identității noastre europene - monumentele și obiectele create de țărânul român; această poziție trebuie consolidată prin „*ieșirea din limite*”, spre public, în beneficiul acestuia. Aceasta impune creșterea valorii acțiunilor culturale și educaționale și devenirea muzeului de la rolul de clinică și depozit la acela de școală, loc de spectacol și agrement, refugiu spiritual dar și promotor al unor probleme de actualitate care frământă comunitatea. Conceptul de „*museum vivum*” utilizat de muzeologia europeană încă înainte de 1990 poate fi aplicat fără dificultate în muzeele în aer liber care au avantajul unui cadru generos de desfășurare a activităților legate de comunicare, agrement și educație.

Muzeului Național al Satului “Dimitrie Gusti” își redefinesște, în sfârșit, propria personalitate afirmându-se ca o instituție publică de cultură cu vocație comunitară (*pusă în slujba societății*), având următoarele **obiective** înscrise în Regulamentul de Organizare și

Funcționare aprobat prin OMCC nr. 2078/25. 07. 2002 și reaprobat prin OMCC nr. 2291/22. 06. 2004:

- a) *cercetarea și colecționarea de bunuri culturale* cu caracter etnologic, în vederea constituirii și completării atriemoniului muzeal;
- b) *organizarea evidenței gestionare și științifice a patrimoniului cultural deținut în administrare;*
- c) *constituirea și organizarea fondurilor documentare* precum și a arhivei generale privind arhitectura vernaculară din România;
- d) *depozitarea, conservarea și restaurarea patrimoniului deținut, în condiții conforme standardelor europene generale precum și normelor elaborate de Ministerul Culturii și Cultelor;*
- e) *punerea în valoare a patrimoniului cultural aflat în administrarea sa prin:*
 - *oganizarea de expoziții permanente și temporare, pavilionare sau în aer liber, la sediul Muzeului, în alte sedii deținute de acesta sau în săli de expoziție adecvate, în țară și în străinătate;*
 - *organizarea de servicii de documentare deschise pentru public prin folosirea informației despre patrimoniul cultural deținut și despre instituție, potrivit normativelor în vigoare;*
 - *editarea de publicații științifice și de popularizare;*
 - *angrenarea prin mijloace specifice a publicului de toate categoriile într-un sistem educațional destinat familiarizării acestuia cu civilizația rurală, creația artistică populară și viața satului românesc conform cu următoarele atribuții principale:*
- a) *elaborarea de programe și proiecte culturale proprii, în concordanță cu strategia culturală promovată de Ministerul Culturii și Cultelor;*
- b) *stabilirea de măsuri tehnice, economice, organizatorice pentru aducerea la îndeplinire a programelor culturale aprobate, de a căror realizare răspunde;*
- c) *cercetarea și dezvoltarea colecțiilor muzeale;*
- d) *realizarea lucrărilor de restaurare, conservare și protecție a patrimoniului cultural aflat în administrarea sa.*

Revigorarea activității muzeului a început în anul 2002, după schimbarea echipei manageriale, în urma incendiului din februarie, cu câteva acte de voință administrativă care au implicat, în mod necesar:

- redactarea Organigramei și Regulamentului de funcționare.
- Elaborarea Regulamentului de Ordine Internă și a fișelor de post.
- Derularea în regim de urgență a planului de măsuri de prevenire a incendiilor și a distrugerilor de patrimoniu.
- Restaurarea monumentelor afectate de incendiul din februarie 2002 și completarea expoziției în aer liber cu monumentele care fuseseră arse în întregime ¹.
- Reluarea evidenței științifice a patrimoniului (s-a constatat, de exemplu, că au existat în ultimii doisprezece ani colecții în care nu s-a efectuat nici evidența științifică nici elementara evidență gestionară; acest lucru a fost remediat în anul 2002 prin finalizarea inventarelor de patrimoniu și reluarea evidenței științifice implicând și clasarea patrimoniului potrivit OMCC nr. 2053/17 mai 2002 pentru aprobarea Normelor de clasare a bunurilor culturale mobile).
- Reorganizarea depozitelor de patrimoniu după standarde internaționale și conform normelor de conservare elaborate de Ministerul Culturii și Cultelor și Legii 182/2000;
- Reluarea activităților cu publicul (au fost reorganizate acțiunile tradiționale - de exemplu „Vara pe uliță”) dar și altele noi care au animat muzeul și au sporit considerabil numărul de vizitatori adulți și copii, angrenați în activități specifice.
- Reluarea organizării de expoziții temporare ² cu adresare către un public extrem de divers cum este publicul tradițional al Muzeului Satului.
- Reluarea cercetării științifice³ care a stagnat extrem de mult prin desființarea secției de cercetare înainte de anul 2000; de asemenea a fost nevoie de o schimbare

¹ Acest lucru a necesitat demararea unei activități de cercetare în zona Bucovina – de unde au fost achiziționate anexele pentru completarea gospodăriei Fundu Moldovei.

² Menționăm că secțiile Expoziții temporare, Cercetare științifică și Relații publice fuseseră desființate nejustificat înainte de anul 2000.

³ Atât activitatea de cercetare cât și organizarea expozițiilor temporare, aflate în coordonarea mea, au primit premiile MCC – Gheorghe Focșa, în 2004 și Tancred Bănățeanu în 2005.

a mentalității cercetătorului din Muzeul Satului și reorientarea către cercetarea aplicată; s-a instituit după 2002 (când a fost înființată direcția Cercetare) ca o obligație, prezentarea metodologiilor de cercetare pentru fiecare temă în parte și prezentarea rapoartelor și studiilor finale de cercetare conform datelor prestabilite. De asemenea a fost instituită evaluarea parțială și finală a rezultatelor cercetătorilor.

În prezent Muzeul Național al Satului "Dimitrie Gusti" a redevenit o instituție paradigmă, un lider al rețelei naționale de profil, dovadă fiind și colaborarea în programe de cercetare sau valorificare a patrimoniului cu alte muzee din țară sau înființarea, din inițiativa unor cercetători și muzeografi angajați ai Muzeului Satului, a Asociației de Științe Etnologice din România, care are peste 120 de membri, în anul 2005.

Programul managerial al Muzeului National al Satului are, în anul 2005, un punct de plecare pozitiv pentru instituție, când multe din neajunsurile anilor din urmă au fost remediate.

Chiar dacă muzeul a fost supus în ultimii trei ani unor procese de reorganizare, reforma acestuia trebuie să continue pe mai multe planuri, ca o consecință a apariției obligației de asumare a unor noi funcții și roluri în raport cu cerințele comunității, după aderarea la Uniunea Europeană, precum și a nevoii de a accesa alte surse de finanțare decât cele bugetare. Problemele actuale ale instituției vizează și schimbarea mentalității personalului în legătură cu funcțiile de bază ale muzeului între care cercetarea ocupă un loc fundamental fiind baza fără de care nici evidența patrimoniului nici acțiunile de valorificare nu ar putea exista. Este stringentă de asemenea aplicarea unor metode eficiente de gestionare a potențialului intelectual angajat ca și de identificare a potențialilor colaboratori în scopul de a elimina imobilismul și amatorismul din muzeu.

În ceea ce privește oferta muzeului către public – motorul însuși al acțiunii muzeale în secolul XXI, se pune cu acuitate problema:

1. **revigorării acesteia prin noi inițiative** care să includă și o nouă viziune în raport cu patrimoniul muzeal, cu valorificarea acestuia prin publicații și expoziții temporare, prin oferta de informații despre patrimoniul mobil și imobil către publicul specializat dar și către publicul obișnuit;

2. **definirii acesteia** în raport de cunoașterea gustului și nevoilor de educație și cultură ale publicului tradițional ca și a celui potențial; acest lucru implică desigur o cercetare specializată a

categoriilor de public, fiecare cu caracteristicile, interesele și necesitățile specifice (pe baza unui plan de marketing).

Acțiunile de dezvoltare a muzeului trebuie să includă, în spiritul muzeologiei europene, animată și reorientată către public, oferte care să educe și să distreze, în același timp, noul tip de *Homo Ludens* care agreează, „educația în joacă”.

Personalul muzeului, conform noului *Cod deontologic*, elaborat de ICOM (adoptat la a 6 iulie 2001, la Barcelona, în Spania în cadrul celei de-a 20-a Adunări generale ICOM) trebuie să respecte două principii importante:

*„Le premier est que les musées ont **une mission de service public**, dont la valeur pour la communauté est directement proportionnelle à la qualité des services assurés. Deuxièmement, les capacités intellectuelles et les connaissances professionnelles ne sont pas suffisantes en elles-mêmes et doivent être inspirées **par une conduite deontologique de haut niveau**”.*

Cred că este momentul să considerăm că în Muzeul Satului trăim împreună cu publicul o emoționantă aventură culturală în care nouă ne face plăcere să oferim și publicului îi face plăcere chiar să plătească pentru ceea ce nu mai este un lux ci o necesitate: revenirea la propriile rădăcini.

II. DIRECȚII DE DEZVOLTARE PENTRU URMĂTORUL DECENIU (STRATEGIA DE DEZVOLTARE) (Proiect)

1. MISIUNEA Muzeului Național al Satului „Dimitrie Gusti” decurge din calitatea sa de păstrător al unei bogate moșteniri care definește identitatea și originalitatea noastră ca popor european (patrimoniul etnologic) și din acest punct de vedere Muzeul Satului este o carte deschisă la capitolul ”Strămoșii” având în același timp obligativitatea să iasă în comunitate, să participe la viața ei, să comunice cu tinerii și cu bătrânii, cu copiii și cu adulții folosind patrimoniul aflat în administrarea sa. În esență misiunea Muzeului Satului este de a cerceta, colecta, conserva, restaura bunuri de patrimoniu aparținând culturii și civilizației românești și de a le folosi ca principal instrument al comunicării și educării (inteligente și agreabile) a publicul său divers prin mijloacele caracteristice muzeologiei moderne.

Teoria și practica managerială demonstrează că principalul obiectiv al oricărei organizații îl constituie eficiența privită în general ca raportul dintre rezultatele obținute și consumul de factori de producție (rezultate maxime cu eforturi minime).

Planificarea strategică este un instrument de eficientizare a activității și de responsabilizare a celor implicați în ducerea la bun sfârșit a proiectelor. Planurile de acțiune ale Muzeului Satului vor fi, prin urmare, instrumente de implementare a unor activități concepute pe următoarele **direcții de dezvoltare** care decurg din misiunea instituției:

1. **diversificarea și dezvoltarea cercetării științifice** – bază a tuturor activităților muzeale (expoziționale, educaționale, de constituire și dezvoltare a colecțiilor, de marketing și relații publice).
2. **Dezvoltarea, protejarea, conservarea și restaurarea colecțiilor** de patrimoniu mobil și imobil, material și imaterial (ultimele deficitare în prezent, constituind una din prioritățile de cercetare și colectare ale muzeului începând cu anul 2005); prioritară este **asigurarea securității patrimoniului** (prevenirea incendiilor și a pătrunderii prin efracție).
3. **Realizarea, în continuare, a evidenței științifice și gestionare a patrimoniului muzeal** incluzând: finalizarea evidenței primare, finalizarea evidenței informatizate în sistemul DOCPAT, finalizarea clasării bunurilor culturale, reevaluarea patrimoniului, realizarea unei baze de date funcționale și ușor de accesat, realizarea băncii de imagini, realizarea bazei de date a cercetării – *Inventarul general al monumentelor de arhitectură vernaculară din România* fiind principalul program de realizat având în vedere specificul muzeului, integrarea muzeului în rețeaua informațională europeană privind patrimoniul¹.
4. **Punerea în valoare a patrimoniului** prin mijloace specifice (expoziții, publicații, acțiuni cu publicul vizând educația permanentă (adult education), pedagogia muzeală etc.) și **diversificarea ofertei către public** (inclusiv a celei comerciale), în urma cercetărilor de marketing – incluzând și acceptarea ideii că există *piață de artă, ofertă și produs cultural* angrenate într-un sistem concurențial; muzeul are vocație de serviciu public a cărui valoare în comunitate crește odată cu calitatea serviciilor oferite – educația prin agrement fiind numai unul dintre ele.

¹ Din 2003 muzeul este conectat la INTERNET, posedă un site și are o bază de date relativ dezvoltată dar greoaie din punctual de vedere al accesibilității. Consecințele directe ale finalizării evidenței științifice și eficientizării bazei de date vor fi crearea Centrului de documentare pentru public și a Laboratorului de antropologie vizuală (banca de imagini) de asemenea accesibil marelui public.

5. **Eficientizarea și dezvoltarea calitativă a resurselor umane** (cu accent evaluare, motivare, instruire, metode de comunicare și cointerese).
6. **Asigurarea suportului financiar pentru desfășurarea activităților muzeale** (prioritară este atragerea de resurse extrabugetare, accesarea altor fonduri publice decât cele bugetare, analizarea și eficientizarea contractelor în condițiile legii, crearea unor baze de date privind toți furnizorii de servicii inclusiv a meșterilor din teren cu care colaborăm pentru restaurarea construcțiilor tradiționale).

1. **Implementarea unui sistem de management al calității** prin crearea unui sistem de evaluare și autoevaluare. Managementul calității impune crearea de procedee și metode de verificare, corectare și îmbunătățire a calității întregii activități a instituției, de la programele și proiectele științifice la cele caracteristice compartimentelor economice.

2. CADRUL LEGISLATIV

Pentru realizarea proiectului strategiei de dezvoltare au fost avute în vedere prevederile următoarelor documente cu caracter normativ:

- Guvernul României. Programului de Guvernare pe perioada 2005-2009.

Capitolul 22. Politica în domeniul culturii.

- Ministerul Culturii și Cultelor – Dezvoltarea culturii române în contextul integrării în Uniunea Europeană. Direcții strategice pentru perioada 2005-2013.
- Hotărâre nr. 78 din 27/01/2005 privind organizarea și funcționarea MCC
- Legea nr. 311 din 8 iulie 2003 a muzeelor și colecțiilor publice
- Legea 182 din 25 octombrie 2000 privind protejarea patrimoniului cultural național mobil cu modificările și completările ulterioare (Ordonanța de urgență nr. 16 din 27 martie 2003 pentru modificarea și completarea Legii nr. 182/2000; Legea nr. 105 din 7 aprilie 2004 pentru modificarea Legii nr. 182/2000; Legea nr. 314 din 28 iunie 2004 privind aprobarea Ordonanței de urgență nr. 16 din 27 martie 2003 pentru modificarea și completarea Legii nr. 182/2000)
- ISO 9001:2000 sisteme de management al calității. Cerințe

- Regulament de Organizare și Funcționare al Muzeului Național al Satului "Dimitrie Gusti" aprobat prin OMCC nr. 2291/22. 06. 2004
- Conseil de l Europe. Recommandation nr. (98) 5 relative a la pedagogie du patrimoine
- Document 161 EX/15-instrument normatif international pour la sauvegarde du patrimoine culturel immateriel
- Legea nr. 319 din 8 iulie 2003 privind statutul personalului de cercetare – dezvoltare
- Legea nr. 324 din 16 iulie 2003 privind aprobarea Ordonanței nr. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică
- Ordonanței nr. 57/2002 privind cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică
- Lege – Codul Muncii din 5 februarie 2003

3. SCOP ȘI OBIECTIVE

3. 1. Scopul fundamental al strategiei de dezvoltare, pe următorii zece ani, îl constituie *cercetarea, dezvoltarea, protejarea și punerea în valoare a patrimoniului muzeal* prin desfășurarea de acțiuni specifice, concomitent cu *dezvoltarea de parteneriate* cu instituții din țară și străinătate, publice sau private, care promovează programe și proiecte ce vizează patrimoniului cultural.

3. 2. Obiective strategice

- 1. Punerea în valoare a patrimoniului muzeului** prin asigurarea accesului unui public cât mai variat la bunurile culturale aflate în administrare precum și la informațiile legate de acestea.¹
- 2. Protejarea, conservarea și restaurarea patrimoniului muzeului**
- 3. Cercetarea și dezvoltarea patrimoniului muzeului** (promovarea programelor și proiectelor privind cercetarea de salvare, promovarea cercetărilor specializate, pe colecții, întocmirea programelor de achiziții muzeale bazate pe analiza colecțiilor)

¹Consider că, „punerea în valoare a patrimoniului” este în acest moment obiectiv strategic prioritar pornind de la situația (anormală) existentă în unele muzee - dezinteresul total față de public și ceea ce aș numi piața culturală. Dacă în plan internațional și european publicul constituie însăși rațiunea de existență a muzeului la noi se uită foarte adesea acest lucru ajungându-se la situația (din nou anormală) a tezaurizării de obiecte și informații valoroase în circuite închise și iraționale, unele muzee semănând mai degrabă cu cimitire memoriale decât cu instituțiile, „puse în slujba societății”

4. **Realizarea în continuare a evidenței informatizate**, a bazei de date și înscrierea muzeului în circuitul național și internațional de informații prin intermediul rețelelor specializate
5. **Formarea profesională continuă a personalului muzeului** (prin participarea la programele de pregătire specifice inițiate în cadrul structurilor specializate, participarea tinerilor la cursuri în domeniul managementului cultural, realizarea unei mai bune circulații a informației de specialitate, realizarea unor parteneriate și schimburi de specialiști în cadrul unor programe de formare europene)
6. **Implementarea sistemului de management al calității** potrivit standardelor internaționale
7. **Realizarea independenței financiare a instituției** prin promovarea serviciilor și produselor culturale specifice, a parteneriatelor cu sectorul privat, sponsorizări și alte forme de creștere a sumelor obținute surse extrabugetare.

3. 3. Misiunea managerului Muzeului Național al Satului este dezvoltată cu scopul de a realiza obiectivele expuse mai sus prin folosirea eficientă a *resurselor financiare, materiale, umane și informaționale (operând cu, , idei, lucruri, oameni")*.

Derularea activității muzeului ține de dezvoltarea de servicii și activități într-un *cadru concurențial puternic* (muzeul este concurent cu toate instituțiile care oferă servicii culturale pentru public sau servicii și produse pentru ocuparea timpului liber , aflate în număr considerabil în București).

Atuurile muzeului sunt patrimoniul imobil (expoziția în aer liber) și mobil, dotările, capitalul uman ușor de cointerestat și stimulat și nu în ultimul rând – amplasarea de excepție, la șosea, în drumul dinspre și spre aeroport, relativ aproape de centrul orașului, ușor de integrat într-un itinerar de vizitare turistică – împreună cu Muzeul Țăranului Român, Muzeul de Istorie Naturală "Grigore Antipa", Muzeul de Geologie, Arcul de Triumf și de ce nu – Palatul Elisabeta.

Dacă alături de acestea însumăm și amplasamentul pe malul lacului Herăstrău, în preajma unui parc deosebit de circulat în zilele de sărbătoare, obținem imaginea unor premise de dezvoltare a instituției extrem de favorabile la care trebuie să adăugăm un **management dinamic, adaptativ, stimulat, dezvoltat pe baze strategice și operaționale**, cu obiective clare și parametrii financiari contabili bine stabiliți, cu planificarea activităților pe care să și le însușească tot personalul

conștientizând apartenența la o echipă (sperăm de elită), cu priorități și sarcini clar repartizate.

Desigur nu trebuie exclusă o latură principală a managementului modern care constă în **control și evaluare** periodică a rezultatelor muncii pe baza unor parametrii convertiți în *indicatori de performanță*. Cred că acesta este instrumentul la îndemâna managerului modern, care dacă este aplicat constant și dublat de un **sistem de recompense¹ și coerciții**, poate să transforme o echipă de oameni blazați și dezinteresați într-una de oameni, dacă nu pasionați de munca lor (pasiunea fiind mai mult un dar divin care ușurează managementul) cel puțin într-una de oameni curioși să vadă dacă nu se pot autodepăși sau nu-i pot depăși pe alții.

În rezumat reușita unui plan strategic de dezvoltare depinde nu numai de previzionare, organizare, coordonare (antrenare), control și evaluare ca funcții obiective ale managementului științific așa cum le relevă literatura de specialitate ci și de modul în care se îmbină știința conducerii cu calitatea umană a conducătorului.

Un manager de muzeu care nu a uitat să intre în secolul XXI, trebuie să admită că piramida puterii nu mai este cea instituită de egipteni ci aceea "*răsturnată*", de americani, în care vârful îl constituie beneficiarii acțiunilor instituției iar formula, , *clientul nostru stăpânul nostru!*" nu mai trebuie să ne dea fiori și se poate aplica și atunci când este vorba nu de cultură ci de o instituție publică "*în slujba societății*", care oferă produse culturale având și o importantă componentă financiară și socială.

Grupul țintă al proiectului de dezvoltare a oricărui muzeu și a Muzeului Satului, în special, rămâne în final, comunitatea locală care trebuie emulată pentru a se putea prezenta ca o comunitate cu tradiții puternice culturale. Acesta este de fapt, după părerea mea, scopul final al oricăror planificări, dezvoltări și previzionări pentru că "**omul este măsura tuturor lucrurilor**".

¹Există prejudecata că oamenii sunt stimulați numai de recompense materiale; din practica activității de coordonare a unor proiecte realizate de angajații Muzeului Satului am constatat că stimulentele redutabile pot fi acele simple, , "Mulțumesc!" venit din partea celui care reprezintă forul ierarhic superior. Munca intelectuală a fost și este, în toate societățile, prost plătită dar acest lucru poate fi compensat prin crearea unui climat de echipă în care totul se bazează pe respectarea personalității celui alt și pe stimularea ideilor și participării la proiectul comun.

4. ORGANIZAREA MUZEULUI NATIONAL AL SATULUI (situația în prezent, puncte tari și puncte slabe, propuneri de ameliorare)

Funcția de organizare implică gruparea forței de muncă și a activităților pe compartimente și posturi răspunzând la întrebarea **cine și cum** contribuie la realizarea obiectivelor instituției. Este mijlocul prin care se constituie "sistemul conducător, sistemul condus și ansamblul legăturilor dintre acestea „(Stanciu Ștefan. *Managementul Resurselor Umane. București. 2001, pag. 14*). În cadrul acestei operațiuni se stabilesc legăturile dintre compartimente în cadrul unui sistem coerent și eficient care definește ierarhiile dar și feed-back-urile dintre structuri. Ne propunem, pentru reorganizarea muzeului, după parametrii stabiliți de noua etapă de dezvoltare, să facem cel puțin doi pași importanți care să asigure cadrul sau premisele implementării strategiei și aplicarea prin programe și proiecte a strategiei urmând direcțiile generale de dezvoltare enumerate mai sus.

4. 1. CREAREA CADRULUI NECESAR APLICĂRII STRATEGIEI DE DEZVOLTARE

Etapă 1.

Restructurare și reorganizare instituțională

În realizarea *organigramei* (expresia grafică a structurii instituției și a ROF –ului) se ține seamă de resursele umane, de repartizarea sarcinilor în cadrul compartimentelor (grupări de persoane cu atribuții și sarcini identice sau complementare subordonate unei autorități unice –seful de compartiment) precum și de stabilirea raporturilor ierarhice (de autoritate), funcționale și de cooperare între compartimente.

Organigrama actuală a muzeului (prezentată în **Anexa nr.**) a răspuns necesităților de rezolvare a situației moștenite în anul 2002 din care enumăr:

- Efectele dezastruoase a două incendii.
- Efectele negative ale unui management defectuos (colectiv dezbinat, lipsă de asumare a responsabilităților, necunoașterea clară a obiectivelor muzeului și sarcinilor concrete de îndeplinit la nivel de compartiment și la nivel de individ, lipsa celor mai elementare instrumente de organizare –organigrama, ROF-ul, ROI-ul, secții desființate etc.)

- Existența în curtea muzeului a unei clădiri-mamut începută în anul 1990 dar neterminată, căreia nu i se mai cunoștea adevărata funcționalitate și care era mare consumatoare de fonduri de la buget, alterând în același timp, la propriu și la figurat, imaginea muzeului.

În prezent este necesară o regroupare a sarcinilor și compartimentelor care să releve o nouă coerență a sistemului funcție de sarcinile specifice și circumstanțele (inclusiv aderarea la UE) în care se va desfășura activitatea muzeului în perioada 2005-2015. Astfel că în **Anexa nr.** se fac câteva propuneri de regroupare a personalului și funcțiilor muzeului de care se va ține seamă în trasarea noii structuri muzeale sub forma ROF-ului și a organigramei - expresia grafică și premisa acestuia.

În **Anexa nr.** detaliem câteva aspecte care decurg din analiza mediului intern instituțional și a celui extern relevând punctele forte și punctele slabe ale muzeului de care se va ține seamă la întocmirea noii formule organizatorice și a stabilirii principalelor direcții de acțiune pentru punerea în practică a strategiei de dezvoltare.

În ceea ce privește *fișele de post* ele sunt alcătuite după modelul standard, conform reglementărilor în vigoare; este necesar a se revedea și detalia capitolul *Atribuții* din fișele de post cu concretizarea sarcinilor care revin fiecărei funcții în parte. La fișa postului este necesar a se adăuga o Fișă de activitate anuală ¹ care să precizeze sarcinile anuale ale celui care ocupă postul. Comparată cu Raportul anual de activitate aceasta va fi baza de evaluare a angajatului conform indicatorilor de performanță aduși la cunoștință împreună cu Fișa postului, Fișa de activitate anuală, standardul pentru Raportul de activitate².

Evaluarea se face în momentul de față conform unor fișe standard destul de impersonale impuse de reglementările în vigoare dar cred că mult mai eficient ar fi crearea unei metodologii interne bazată pe indicatori de performanță adaptați specificului

¹Activitățile din Fișa de activitate anuală se precizează și se aprofundează pentru fiecare angajat, lunar și trimestrial, de către șeful de compartiment conform Planului anual de activitate al muzeului. În felul acesta fiecare actor va ști cu precizie care sunt obiectivele strategice dar și cele imediate ale muzeului, cu ce trebuie să contribuie la îndeplinirea lor care sunt performanțele de atins (la nivel colectiv și la nivel individual).

²S-ar putea comenta că acesta este un sistem prea birocratic; părerea mea este că lipsa de concretețe a sarcinilor /angajat poate induce lipsa rigorii activității. Odată sistemul pus la punct și asumat de către angajați el va duce, în mod sigur, la creșterea eficienței acestora și implicit la creșterea prestigiului instituției. Acesta a fost de altfel un model pe care l-am testat în organizarea compartimentului de Cercetare-patrimoniu și a dat rezultate destul de interesante.

activității muzeale, care să justifice calificativele obținute prin rezultatele concrete ale activității fiecărui angajat. Lipsa de obiectivitate în apreciere uniformizează indivizii și îi dezinteresează pe cei cu adevărat buni.

Etapă II.

1. Elaborarea politicii și strategiei de dezvoltare a instituției:

- *elaborarea strategiei pe termen lung și mediu*¹;
- *pregătirea personalului pentru derularea activității pe bază de proiecte într-un mediu concurențial;*
- *achiziționarea echipamentelor necesare comunicării și realizării de produse și servicii culturale competitive (echipamente informatice, echipamente de laborator).*

2. Măsurile administrative vizând derularea în continuare sau inițierea cu prioritate a unor activități privind:

- *proiectul de amenajare a sectorului nou – (Aleea minorităților este o prioritate având în vedere că este achiziționată casa evreiască din satul Glod iar casa germană din satul Daia este pe cale să fie achiziționată cu bani din sponsorizări) – proiectare, amenajare, transfer monumente, punere în circuitul muzeal (**Anexa nr. 6. Tema de proiectare și planul sectorului nou**);*
- *amenajarea sălii de expoziții temporare (în curs –vezi **Anexa nr. 7. Proiectul de amenajare**)*
- *reamanajarea și dezvoltarea Galeriei de artă populară cu noi spații în care să fie desfăcute produse create de meșterii populari dar să poată fi făcute periodic și demonstrații cu meșteri din teren sau chiar artiști plastici care se inspiră din tradiție*
- *amenajarea peisagistică a spațiului expoziției în aer liber și a spațiilor de primire a publicului dublată de instruirea adecvată a portarilor, casierelor și personalului implicat în relațiile publice*²;

¹Având în vedere că suntem o instituție care derulează activități muzeologice clasice, de conservare și comunicare a valorilor tradiționale, obiectivele noastre sunt concepute pe perioade lungi de timp cu etapizarea și reproiectarea acestora anual, aplicarea managementului pe bază de plan fiind cea mai adecvată.

² Reamanejarea peisagistică a spațiului aferent expoziției în aer liber a început în a doua jumătate a anului 2003 prin toaletarea vegetației arboricole din jurul monumentelor, defrișarea sectorului nou de arbuști și tufișuri care inundaseră

- *punerea în funcție a hanului "La Bariera" care a fost amenajat și care a funcționat experimental anul trecut, cu mare succes la public (licitația se va finaliza în anul 2005);*
- *construirea a două hanuri cu specific tradițional, la cele două extremități ale spațiului muzeal – Poarta Miorița și Poarta Arcul de Triumf, amenajate în monumente originale cărora li se va reda funcționalitatea și complet delimitate de spațiul de vizitare; proiectul se va desfășura în cadrul unor contracte de parteneriat public-privat (2005-2010).*
- *Implementarea și dezvoltarea sistemului audio de vizitare (2005-2007).*
- *Implementarea sistemului de supraveghere video a intrării în muzeu și a magazinului; dezvoltarea unui sistem de supraveghere digital pentru monumentele din muzeu (etapizat începând cu anul 2006);*
- *Trasarea zonei de protecție a muzeului (înscris pe Lista monumentelor istorice) și lămurirea situației juridice a terenului alocat muzeului începând cu anul 1936, obținerea titlului de proprietate și intabularea ¹.*
- *Acreditarea muzeului și a laboratorului de conservare – restaurare conform cerințelor Legii 311/2003 și Legii 182/2000 (întocmirea documentației în așteptarea acțiunii ce va fi declanșată de MCC).*

4. Direcțiile de dezvoltare ale instituției pe următorii zece ani

Includ în mod evident proiecte aflate deja în derulare, administrative și de investiții dar și proiecte științifice care vor fi tratate în capitolele următoare.

În mod necesar planurile de anvergură pe care le propunem pentru dezvoltarea instituției necesită descentralizarea deciziei, delegarea de competențe către directorii de resort, responsabilizarea și motivarea personalului alături de instituirea unui sistem de control – raportare-evaluare riguros și de aprecierea corectă a resurselor financiare și umane (resursele financiare nu sunt niciodată redundante dar cele umane pot fi).

practice monumentele, plantarea de arbuști decorativi, arbori fructiferi, plante specifice diverselor zone etc.

¹ Procedura a fost declanșată în anul 2005 prin cercetarea de arhivă privind alocarea terenului pentru organizarea muzeului și situația asupra proprietății, s-a făcut ridicarea topo urmând să fie făcute demersurile la minister pentru sprijinirea acțiunii.

4. 1. Diversificarea și dezvoltarea activității de cercetare ca funcție de bază a muzeologiei moderne

Organizarea cercetării în Muzeul Satului

În prezent activitatea de cercetare – dezvoltare din Muzeul Satului se confruntă cu următoarele **difficultăți**:

- **Problema infrastructurii depășite**: decalajul dotărilor existente față de cerințele conforme standardelor actuale europene (computere performante, aparatură de înregistrare în teren, soft-uri de prelucrare a materialelor).
- **Problema resurselor umane**: în ultimii ani se înregistrează două tendințe defavorabile: reducerea numărului de cercetători și creșterea mediei de vârstă, cauza constituind-o plecarea spre sectoare mai bine retribuite și lipsa de mijloace pentru a atrage tinerii spre acest sector.
- **Abordarea insuficientă** a activității de cercetare – dezvoltare prin cooperarea internațională și parteneriat.
- **Nivel scăzut al fondurilor financiare** pentru activitățile de cercetare

incluzând și problema dificultății procurării de resurse financiare altele decât cele bugetare.

În prezent Muzeul Satului derulează câteva programe contractuale sau obținute în urma unor concursuri naționale (de ex. Grantul de cercetare CNSIS – Etnologia urbană. „**Relații de vecinătate în localități urbane din sudul țării**” derulat în perioada 2004-2005 sau proiectul „**Produse și tehnologii pentru protecția obiectelor de patrimoniu împotriva agenților biologici dăunători**”, în colaborare cu ICECHIM București).

Orientări strategice privind activitatea de cercetare:

1. Creșterea capacității, calității și competitivității activităților de cercetare-dezvoltare prin:

- dezvoltarea infrastructurii de cercetare – dezvoltare
- Dezvoltarea în sensul unui centru de excelență prin inițierea unui ansamblu de priorități de cercetare în sensul cerințelor de colaborare la nivelul rețelelor europene, prin organizarea acestora și controlul rezultatelor.

- Dezvoltarea resurselor umane: în prezent Muzeul Satului are 7 posturi de cercetător științific I și 1 post de cercetător II; este necesar a fi prevăzute posturi de cercetători III și asistenți de cercetare la care să aibă acces tinerii cu perspective reale de dezvoltare dar care nu îndeplinesc încă cerințele ocupării unui post de cercetător I sau II.
1. *Atragerea și menținerea în activitatea de cercetare a tineretului cu performanțe deosebite prin:*
 - Formarea de personal de cercetare la nivel european prin participare la programele de perfecționare profesională: stagii de formare privind metodologia de cercetare și instrumentele specifice cercetării dar și stagii privind finanțarea cercetării
 - Dezvoltare de programe proprii de cercetare
 - Consultanță și facilități privind susținerea doctoratelor (în cadrul Centrului de documentare)
 2. ***Creșterea implicării activităților de cercetare în dezvoltarea instituțională prin:***
 - Orientarea cercetării către cererea manifestată de mediul social, economic, cultural (de ex. cercetare aplicată orientată către turismul ecologic, rural și religios, multiculturalitate etc.).
 - Încurajarea parteneriatului cu organisme private care desfășoară activități specifice (incluzând aici și universitățile particulare de prestigiu)
 - Planificarea cercetării în funcție de scopul și misiunea muzeului.
 3. ***Favorizarea formării de parteneriate, pe termen lung între muzeu - instituții și centre de cercetare, universități și agenți economici***
 4. ***Dezvoltarea și coordonarea unor programe de cercetare la nivel național și internațional:***
 - Corelarea priorităților tematice și a obiectivelor din cadrul programelor de cercetare ale muzeului cu cele ale Programelor Cadru ale Uniunii Europene (de ex. Cercetări privind industriile culturale, cercetări privind

arhitectura vernaculară și ambientul tradițional, cercetări privind multiculturalitatea și diversitatea)¹.

În consecință dezvoltarea cercetării implică:

- *Dezvoltarea de domenii competitive: cercetarea arhitecturii vernaculare, habitatul și comunitățile etnice , antropologie religioase, elaborarea traseelor turistice etnografice în urma cercetărilor de teren și propunerea lor ca ofertă culturală etc.;*
 - ***Modernizarea tehnologică** - echiparea compartimentului cercetare - dezvoltare cu computere performante pentru crearea și menținerea bazelor de date privind cercetarea, echiparea cu aparate foto, camere digitale etc.*
 - ***Concentrarea potențialului uman** pentru punerea în aplicare a temelor următoarelor **programe care se derulează la Muzeul Satului din anul 2002 :***
1. **Etnologia de urgență** – cercetarea de teren a zonelor etnografice puțin abordate și a zonelor tematice puțin abordate (arhitectura din piatră, antropologia religioasă, patrimoniu imaterial, antropologia etniilor, etnologia urbană etc.).
 2. **Muzeologia de urgență** – cu următoarele obiective: restructurarea tematică a expoziției permanente în aer liber situată în partea nouă a muzeului (zona între Intr. Românești și Arcul de Triumf); se impune analiza structurii actuale a sectorului nou care ignoră remodelarea în teritoriul muzeului a structurii reale a satului, a structurilor ocupaționale sau a oricăror altor structuri generatoare de armonie; în prezent amestecul de clădiri comunitare cu caracter religios (biserica Turea), anexe (staurul din Munții Apuseni), instalații (cuptorul de ars oale) și case de meșter, îngrămădite fără vreun plan pe teritoriul nou al muzeului pune problema stringentă a conferirii unei ordini tematice suprapusă pe o structură socio-culturală reală; viabilă ni se pare ideea construirii în acest teritoriu (deocamdată recuperat prin simpla igienizare a spațiului în anul 2003), a unor structuri de conviețuire etnică vizând relevarea diversității și multiculturalității spațiului românesc în contextul unei sinteze unice și originale și a unor spații de primire a

¹ Muzeul desfășoară din 2002 mai multe programe privind multiculturalitatea (Comunități etnice din România) precum programul privind Repertoriul arhitecturii vernaculare din România, conceput pe 10 ani.

publicului, incluzând și un spațiu rezervat construirii unui han tradițional funcțional¹.

3. **Diversitatea culturală în estul Europei - Comunități etnice din România** – cu principalul obiectiv –amenajarea spațiului expoziției în aer liber (sectorul nou) cu așa numita "alee a minorităților" în care vor fi transferate **casa de evreu** din Maramureș, casa turcească din Dobrogea, **casa săsească** de la Daia); cercetarea poate fi extinsă prin colaborare cu instituții similare din țările vecine: în principal Ungaria, Bulgaria, Serbia având în vedere că există deja stabilite legături, prin Asociația Muzeelor în Aer Liber din România.

La aceste cerințe se adaugă în mod necesar:

- **Formarea de personal de cercetare la nivel european** – perfecționarea și dezvoltarea programelor de formare profesională în sensul dezvoltării cunoștințelor teoretice și aplicarea în practică a metodelor de cercetare.
- **Promovarea excelenței** – prin **evaluarea obiectivă** (grilă de evaluare și indicatori de performanță) a rezultatelor cercetării; proiectele individuale trebuie sprijinite în măsura în care:
 - răspund cerințelor reale de cunoaștere ale muzeului și ale domeniului.
 - Favorizează asocierea la programele U. E. sau la programe naționale
 - Aduc noutăți (de metodă, de completare a cercetării fundamentale sau aplicate, etc.).
- **Diversificarea și flexibilizarea sistemelor de finanțare** – prin atragerea de surse de finanțare extrabugetare prin derularea de programe și proiecte naționale sau/și europene.
- **Planificarea cercetării** prin stabilirea de *planuri de activitate pe termen lung (5 ani), mediu (3 ani) și scurt (1 an)* alcătuite în funcție de strategia de dezvoltare a muzeului și în concordanță cu strategiile naționale privind dezvoltarea cercetării etnologice.

¹ Considerăm că organizarea părții noi a Muzeului Satului trebuie regândită împreună cu arhitecții și numai având un proiect de dezvoltare generală a muzeului; fiecare monument achiziționat în teren trebuie să aibă fixat în acest plan viitorul amplasament pentru a se evita ceea ce s-a întâmplat deja la Muzeul Satului – distrugerea unui monument achiziționat și transferat în muzeu (casa Drajna).

OBS.

Cercetarea poate deveni pentru muzeu o sursă de venit atrăgând inclusiv finanțatori privați, pe bază de contracte. Se pot organiza în cadrul muzeului selecții de proiecte pe baza unor criterii prestabilite, fapt care ar încuraja competiția și inițiativa tinerilor și ar promova idei originale de cercetare a patrimoniului.

Responsabilități manageriale

1. Problema cercetării la Muzeul Satului trebuie abordată într-un context sinergetic, creat prin asocierea la activitatea de cercetare a celorlalte compartimente.
2. Planificarea cercetării și evaluarea periodică a rezultatelor.
3. Întocmirea fisei postului; în fișa postului se vor consemna date privind dreptul de autor asupra materialului rezultat din cercetare.
4. Precizarea în bugetul instituției a fondurilor destinate activității de cercetare pentru următoarele tipuri de cheltuieli:
 - Deplasări în teren
 - Dotări
 - Publicarea cataloagelor de colecție, a monografiilor, anuarelor, studiilor care valorifică cercetarea științifică
 - Comunicarea rezultatelor cercetării prin acțiuni specifice: expoziții, organizarea unui cabinet pentru public care să pună la dispoziție contra plată, bibliografii de specialitate, pe domenii, cărți și lucrări privind patrimoniul etnologic deținut de muzeu, servicii de consultanță pentru doctoranzi etc.

Obiective manageriale pe termen mediu și lung

1. Impunerea activității de cercetare ca una din funcțiile importante ale muzeului
2. Elaborarea Planului de cercetare pe 3 și respectiv 5 ani axat pe: cercetarea arhitecturii vernaculare și așezării tradiționale, constituirea bazelor de date pe domenii de referință, cercetarea colecțiilor proprii și elaborarea cataloagelor de colecție, completarea și dezvoltarea colecțiilor, activități de marketing și relații publice, activități de valorificare a patrimoniului prin expoziții și publicații.

3. Elaborarea de metodologii și instrumente de lucru standardizate
4. Realizarea și dezvoltarea arhivei de cercetare: fiecare proiect de cercetare va fi însoțit de un „dosar de cercetare” care va cuprinde istoria derulării proiectului, materialele rezultate - materiale scrise, fotografiate, desenate și audio-vizuale
5. Creșterea eficienței cercetării prin cooperarea internațională
6. Formarea de personal de cercetare cu accent deosebit pe formarea tinerilor cercetători
7. Realizarea unui portofoliu de rezultate la dispoziția publicului prin organizarea cabinetului de documentare pentru public în care să fie oferite servicii de consultanță pentru doctoranzi
8. Actualizarea anuală a priorităților de cercetare funcție de Planul Național de Cercetare promovat de Ministerul Culturii și Cultelor și de obiectivele strategice ale muzeului.
9. Revizuirea planificării bugetare anuale pe programe și proiecte
10. Monitorizarea activităților în derulare
11. Stimularea cercetării fundamentale în colaborare cu MEC și institutele Academiei Române
12. Stimularea cercetării aplicate pe teren și în colecții
13. Publicarea rezultatelor cercetării
14. Intrarea în programe promovate la nivel de grupuri de state membre UE
15. Atragerea de resurse financiare

Programe și proiecte de cercetare –câteva propuneri pentru perioada 2005-2015

I. Etnologia de urgență

1. Inventarul general al monumentelor de arhitectură vernaculară din România (derulare 2002 - 20012)

Obiectiv: realizarea bazei de date privind patrimoniul de arhitectură vernaculară din teren

Proiectul are ca finalitate stocarea a cât mai multe date privind satul românesc și arhitectura vernaculară având în vedere grabnica transformare a acestuia.

Realizarea obiectivului presupune: analiza situației cercetării în domeniu până în prezent, stabilirea unor puncte de stocare a datelor și de coordonare a cercetării de teren în colaborare cu

muzeele regionale și județene precum și cu CIMEC, numirea de specialiști responsabili de proiect, elaborarea metodologiei unitare de lucru.

Rezultă: un program de anvergură, care abordează arhitectura vernaculară din punct de vedere antropologic și multidisciplinar care ar putea avea ca rezultat un repertoriu de monumente vernaculare așa cum au majoritatea țărilor occidentale, acțiunea fiind promovată în Europa la nivelul anilor 60-70. Fiind un program de anvergură, cu derulare pe cel puțin 10 ani, atragerea surselor extrabugetare este prioritară.

2. Etnologie urbană – psihologia grupurilor de tineri de cartier;

în colaborare cu studenții facultăților de sociologie, istorie, istoria artei și economice; cercetarea implică și alte grupuri sociale; se va finaliza cu filmul etnografic *"În ochii celorlalți"* (2005-2007)

3. Cercetări de teren pentru completarea colecțiilor de patrimoniu mobil –conform graficelor întocmite în urma analizei colecțiilor (2005-2015; etapizat; 2005-2007 –colecția de obiceiuri tradiționale).

4. Patrimoniu imaterial – un domeniu de loc abordat în Muzeul nostru și în general în muzeele de etnologie; se va accentua recuperarea informațiilor privind meșteșugurile tradiționale (savoir faire) dar și problematica corelogiei, etnoiatriei, mentalităților precreștine etc.; abordarea este în primul rând una interdisciplinară implicând parteneriate cu institutele de cercetare, în primul rând cu Institutul de etnologie "Constantin Brăiloiu" dar și cu centrele de valorificare a creației tradiționale din teritoriu (etapizat, pe criteriul zonal și tematic 2006-2015).

III. Diversitatea culturală în estul Europei - Comunități etnice din România

1. Continuarea cercetării istoriei minorităților – cultură, diversitate, dialog, identitate (2005-20015)

Obiectiv: finalizarea cercetării privind evreii, sașii, turcii și tătarii din Dobrogea și cercetarea în teren, completată de cercetarea în arhive, a istoriei minorităților naționale cu precădere a:

- a. zonelor de maghiari (Harghita și Covasna), a Dobrogei de sud – pentru stabilirea unui model de conviețuire inter-etnică a etniei vologhe din Transcarpatia –Ucraina;
- b. cercetarea meșteșugurilor promovate de grupurile de romi

II. Muzeologia de urgență

- 1. Organizarea sectorului nou – Alea minorităților** – repunerea în circuit a monumentelor deja transferate, completarea cu monumente noi, reprezentative pentru arhitectura etniilor, etapizat: 2005-2006 - proiectare și pregătirea terenului; în paralel se va face cercetarea de teren pentru depistarea de monumente; 2006-2008 - transferul monumentelor și reconstituirea în muzeu conform proiectului; 2008-2010 – integrarea în circuitul de vizitare .
- 2. Realizarea repertoriului virtual al monumentelor din Muzeul Satului (2005 -2007).**

Obiectiv: finalizarea evidenței informatizate a monumentelor din expoziția în aer liber, publicitate pe site și dezvoltarea bazei de date referitoare la arhitectura vernaculară.

3. Cercetarea colecțiilor de patrimoniu (2005-20015)

Obiectiv: publicarea cataloagelor de colecție; implică desfășurarea unei munci de cercetare în colecție de cca. 2-3 ani funcție de mărimea colecției, clasificarea materialului foto, desenat, de arhivă, conceperea unor baze de date pe fiecare colecție și clasarea obiectelor.

4. Rezistența fibrelor de natură vegetală și animală din structura obiectelor etnografice. Coloranți folosiți în industria casnică textilă (2006 - 2008).

Obiectiv: studierea unor aspecte mai puțin abordate: identificarea

resurselor naturale pentru coloranții folosiți în gospodăria țărănească, identificarea rețetelor de colorare , a plantelor folosite, a metodelor de vopsire, comportamentul coloranților funcție de natura fibrelor textile, de mediu, de intervenții mecanice. Colaborare cu Laboratorul național de conservare și restaurare. Finalitate: pe lângă finalitatea culturală există și o finalitate economică pentru industria textilă.

5. Studii și cercetări de eco-etnologie privind vegetația arborescentă din Muzeul Satului (2006- 2010):

Obiectiv: cercetarea impactului eco-sistemului asupra monumentelor conservate în muzee în aer liber. Pentru prima oară ar putea fi abordată modalitatea de protecție a arhitecturii populare din

muzee împotriva vegetației arborescente ce contribuie la deteriorarea rapidă a structurilor de lemn sau a zidăriei prin menținerea umidității și prin pericolul acțiunii mecanice.

Finalitate: rezulta un studiu privind remodelarea eco-sistemului muzeelor în aer liber, artificial creat, cu scopul de a proteja arhitectura vernaculară în funcție de esența de lemn, eliminarea plantelor care au o influență negativă asupra mediului etc.

Colaborare. abordare interdisciplinară.

III. Altele

1. Programe alternative de valorificare turistică a unor zone etnografice: itinerarii etnografice, locuri sacre, turism ecologic și rural (etapizat 2006 – 2008; 2008 -20015); finalitate culturală și economică având în vedere transformarea acestor cercetări într-o eventuală ofertă (plătită) pentru societățile de turism; itinerariile pot implica orașul București și împrejurimile sale, mai puțin cunoscute și frecventate atunci când vorbim de locuri sacre.

2. Crearea de publicații proprii Muzeului Satului, altele decât cele tipărite în prezent:

- Cataloagele de prezentare a rezultatelor cercetării, pe domenii
- Buletinul Informativ al Muzeului Satului care să cuprindă și informații privind procurarea de materiale pentru conservare și restaurare, adrese de meșteri și restauratori de monumente, metode tradiționale de restaurare etc.
- Broșuri de prezentare
- Cărți pentru diverse categorii de vârstă folosind ca principal material – patrimoniul muzeal.

3. Crearea Centrului de documentare pentru public și specialiști OBS

Rigorile cercetării moderne impun ca obiectiv prioritar abordarea multidisciplinară a tuturor formelor de cultură și civilizație pentru a se obține informații nu numai despre” lumea obiectelor” ce alcătuiesc patrimoniul cultural ci și despre contextul care a generat fiecare structură formală și utilitar decorativă (recontextualizarea faptelor de cultură); în acest spirit s-a planificat cercetarea la Muzeul Satului din anul 2002 și aceasta va fi linia directoare pentru perioada următoare. De asemenea trebuie precizat că cercetarea trebuie inclusă și activităților de marketing ca și tuturor activităților care includ comunicarea.

4. 2. Dezvoltarea, protejarea, conservarea și restaurarea colecțiilor de patrimoniu mobil și imobil; prioritară: asigurarea

securității patrimoniului (prevenirea incendiilor și a pătrunderii prin efracție)

Muzeul Național al Satului este deținătorul în prezent a unui patrimoniu deosebit de valoros compus din 110 925 piese din care: monumente –340; artefacte – 51 484; fotografii, clișee pe sticlă, diapozitive – 54763; picturi realizate în Muzeul satului de pictori cunoscuți – 3164; documente – 3844 dosare însumând 67 910 file.

Specificitatea sa de muzeu în aer liber, care recompune pe teritoriul său habitatul rural, imprimă particularități în ceea ce privește abordarea patrimoniului clasificat cel puțin în două categorii importante:

- *Patrimoniul construit format din monumente de arhitectură vernaculară, originale, unele dintre ele fiind înscrise în Lista monumentelor istorice;*
- *Patrimoniul mobil – însumând o gamă foarte variată de obiecte clasificate după funcționalitate și material.*

La aceste două categorii de patrimoniu este absolut obligatoriu, în perioada imediat următoare, să adăugăm o colecție de artă (creație) populară contemporană având în vedere transformarea extrem de rapidă a creației țărănești (chiar alterarea până la forme care frizează kitsch-ul și acesta fiind un aspect interesant pentru antropologul cultural) precum și colecții de patrimoniu imaterial, acesta fiind o categorie de patrimoniu neglijată până în prezent poate și datorită dificultăților de stocare.

Data fiind specificitatea muzeului în aer liber, acesta incumbă o serie de activități speciale privind conservarea, restaurarea, protejarea și chiar o planificare specială a bugetului care să țină seama de diferența de costuri dintre conservarea –restaurare unui obiect și aceea a unui monument, limitându-ne, desigur, comparația, la patrimoniul etnologic.

În ceea ce privește activitatea de conservare și restaurare ea se desfășoară în cadrul Laboratorului de conservare – restaurare dar și cu meșteri specializați din teren sau societăți de restaurare care sunt acreditate pentru arhitectură vernaculară. Din acest punct de vedere menționez începerea în anul 2002, imediat după incendiu a unei susținute activități de restaurare începute atunci cu scopul de a remedia efectele celor două incendii dar și pentru a stopa procesul avansat de degradare în care se aflau majoritatea monumentelor supuse, „vremurilor” unei proaste gestionări a activităților și priorităților muzeului. În genere este acceptată ideea că prioritară este în acest moment activitatea de comunicare și deschidere către public a instituției dar nu este mai puțin adevărat că dacă nu ai patrimoniu nu poți face activități interesante și îți pierzi dreptul de a exista ca instituție publică. Patrimoniul bine întreținut, apărut și

conservat este până la urmă esența și rațiunea meseriei de muzeolog.

De asemenea, în acest moment, consider că paza asigurată de jandarmi este insuficientă (numeric și calitativ) iar construirea chiar lângă gardul muzeului a unor locuri de alimentație publică (inclusiv tarabele cu clasicii și veșnicii mici) poate aduce prejudicii nu numai de imagine ci și de protejare a monumentelor aflate în preajmă.

Pornind de la aceste considerente, Muzeul Satului a accentuat latura restaurării patrimoniului dar este foarte adevărat că, în contextul perioadei "de după incendiu" a fost neglijată și chiar marginalizată activitatea de conservare pierzând din vedere că este mai bine să previi decât să tratezi. Această umbră aş spune că planează mai ales asupra monumentelor și patrimoniului mobil din zona, sectorul nou". În anul 2005 a început analiza conservării monumentelor din sectorul nou (**Anexa nr.)** pentru stabilirea priorităților de conservare și restaurare. Alt tip de analiză, de data aceasta pentru colecțiile de patrimoniu mobil, va stabili prioritățile de achiziții funcție de structura actuală a colecțiilor. Un al treilea tip de analiză este menit să ne spună care sunt mijloacele de folosit pentru a eficientiza paza muzeului și a evita pericolele privitoare la calamități naturale, foc, furt inclusiv modalități de evacuare și protejare a patrimoniului în caz de conflict armat conform Convenției de la Haga și reglementărilor internaționale în materie. Trebuie din păcate să luăm în considerare și problema unor atentate în muzeu.

Obiective strategice pe termen lung:

A. Privind protejarea și asigurarea securității patrimoniului:

1. Analiza posibilității de dotare a muzeului cu un sistem digitalizat de supraveghere antifurt și antiincendiu coroborat cu servicii de pază prestate de institutii specializate (jandarmii); funcție de costuri sistemul se poate implementa în etapa 2006 – 2007.
2. Instalarea unor camere de luat vederi la intrarea în muzeu.
3. Asigurarea unui post de pază la intrarea în muzeu, și în afara programului de vizitare a muzeului.
4. Realizarea unei proceduri de asigurare a cooperării (plan de intervenție) între forțele participante la intervenții în caz de efracție sau incendiu și regândirea protocolului de pază cu jandarmi.
5. Colaborarea cu serviciile de specialitate ale armatei și Ministerului Administrației Publice și Interenelor pentru

- întocmirea unui program de intervenție rapidă, în cazuri speciale (de ex. atentate)
6. Realizarea periodică (semestrială) a unor exerciții de acțiune în caz de incendiu, efracție, calamități etc. pe baza unor scenarii aprobate de directorul general și în colaborare cu pompierii și jandarmii.
 7. Extinderea stației de pompe apă incendiu (conform cerințelor pompierilor);
 8. Extinderea iluminatului public în zona Miorița - biserica Râpciuni și în sectorul nou; cu această ocazie se va face și iluminarea, „scenografică” a celor patru biserici din muzeu.
 9. Realizarea și întreținerea paratrăznetelor celor patru biserici și a pavilionului administrativ;
 10. Amenajarea și asigurarea acceselor și împrejmuirilor din zona Palatul Elisabeta - completări extinderi împrejmuire incintă zona Elisabeta;

B. Dezvoltarea, conservarea și restaurarea patrimoniului mobil și imobil (activități de prevenire și conservare, activități de restaurare, activități de întreținere)

B. 1. Dezvoltare colecții

1. *Organizarea depozitelor de patrimoniu mobil conform normelor de conservare, la nivel european: construirea mobilierului, tipodimensionarea și clasificarea obiectelor de patrimoniu pe zone etnografice, în paralel cu executarea operațiilor de conservare, fotografiere și completare a fișelor analitice de evidență (program în continuare, finalizare 2010).*
2. *Analiza colecțiilor, planificarea și monitorizarea modului de dezvoltare a colecțiilor conform necesităților de acoperirea teritorială, cuprinderea tematică, tipologie, vechime etc.*
3. *Completarea curentă a colecțiilor prin achiziții, donații, schimb, alte surse.*
4. *Crearea colecțiilor de artă populară contemporană și patrimoniu imaterial*
5. *Cercetare, selecție de monumente și transfer pentru completarea expoziției în aer liber (colecția de arhitectură vernaculară) în zonele și cu scopurile amintite la capitolul Cercetare.*

B. 2. Conservare patrimoniu

1. *Eficientizarea și dinamizarea Laboratorului de conservare: colaborare cu deținătorii publici și particulari de bunuri culturale pentru executare de*

- lucrări de conservare în beneficiul muzeului (surse extrabugetare)
2. *Planificarea activităților de conservare pe termen mediu și scurt, cu stabilirea priorităților.*
 3. *Colaborare cu instituții specializate (publice și /sau private pentru efectuarea conservării clișeeleor pe sticlă datând din 1936)*
 4. *Elaborarea normelor interne de conservare, transport și manipulare a patrimoniului mobil*
 5. *Redimensionarea personalului laboratorului funcție de patrimoniul deținut și dificultatea lucrărilor de executat; încurajarea modului de lucru prin angajare de colaboratori (funcție de schimbarea reglementărilor în vigoare)*
 6. *Informatizarea Laboratorului de conservare și dotarea cu aparatură specifică (etuve, aparate de măsurat, aparate pentru investigații fizico-chimice)*
 7. *Studierea posibilităților de amplasare în incinta muzeului (clădirea administrativă) a unei aparaturi de proveniență germană, de dimensiuni mici, pentru tratarea lemnului folosit la restaurarea monumentelor (în prezent acest lucru se face după metodele primitive ale pensulării cu substanțe specifice).*
 8. *Gestionarea în regim informatic a datelor privind microclimatul din depozite.*

B3. Restaurarea patrimoniului mobil și imobil

1. *Continuarea programelor de restaurare a patrimoniului imobil, conform planurilor elaborate pe termen de cinci ani începând cu 2003 (2005-2008 restaurarea și consolidarea monumentelor aflate pe malul lacului Herăstrău aflate în pericol datorită erodării malului și abundenței de vegetație și umezeală)*
2. *Executarea, conform planificărilor pe termen mediu și scurt, a lucrărilor de reparații, întreținere, restaurări parțiale.*
3. *Planificarea anuală a lucrărilor de reparații – întreținere executate cu meșterii din muzeu și a lucrărilor de restaurare executate cu meșteri din teren sau societăți specializate, pe bază de contract*
4. *Redimensionarea personalului Laboratorului de restaurare în sensul unei stricte specializări determinată de nevoile reale ale muzeului coroborate cu categoriile de patrimoniu deținute (de exemplu prea*

mulți restauratori ceramică și pictură și nici un restaurator lemn)

- 5. Elaborarea normelor interne de restaurare a monumentelor și de întocmire a devizelor*
- 6. Crearea unei baze de date privind materialele tradiționale necesare restaurării și meșterii din teren*
- 7. Informatizarea Laboratorului de restaurare și dotarea cu instrumente și aparatură specifică*
- 8. Însușirea de tot personalul specializat a metodologiei de completare a dosarului de restaurare și a legislației naționale și internaționale în domeniu.*
- 9. Formarea unei baze de date privind restaurarea monumentelor și a patrimoniului mobil și dezvoltarea unui program de*
- 10. Eficientizarea și rentabilizarea activității prin executare de lucrări de restaurare patrimoniu mobil către terți.*
- 11. Transformarea activității de restaurare (dat fiind spectaculozitatea și raritatea acțiunilor întreprinse) într-o activitate mediatizată și deschisă publicului.*

4. 3. Realizarea evidenței științifice și gestionare a patrimoniului muzeal, știut fiind că creativitatea izvorăște din știință considerăm că programele științifice și activitățile culturale ale oricărui muzeu depind de cunoașterea exhaustivă a colecțiilor. Funcție de această cunoaștere se pot trasa clar direcțiile de acțiune pentru achiziții evitând dezvoltarea anarhică a colecțiilor, pentru restaurare și conservare, pentru educație și comunicare cu publicul.

În momentul de față putem susține că evidența gestionară este pusă la punct și putem oricând obține din baza de date un raport privind inventarul oricărei colecții. Evidența științifică însă este finalizată în proporție de 50-60 % iar baza de date este inoperabilă la nivelul rapoartelor pe baza unor criterii de căutare și a unor cuvinte-cheie. Oricât de frumos și convingător am vorbi despre baza noastră de date este cert că atâta vreme cât ea nu a devenit un instrument facil de lucru pentru cercetători și muzeografi și o modalitate rapidă de obținere a informațiilor despre patrimoniu de către cei interesați (inclusiv aceea categorie mai specializată a publicului nostru care sunt studenții, doctoranzii, elevii) putem spune că este minunată dar nu există. De aceea cred că în această zonă sunt multe de făcut pornind de la premisa că baza de date, respectiv evidența informatizată nu numai a patrimoniului dar și a oricărui eveniment important care se întâmplă în muzeu, constituie memoria acestuia ce poate fi transmisă intactă altor generații de muzeografi, altor generații

de vizitatori. Faptul că noi posedăm acum la Muzeul Satului un creier relativ amnezic se datorează mai multor cauze din care voi enumera câteva, multe dintre ele fiind relevate și în raportul Comisiei de specialitate care a efectuat un control la Muzeul Satului în martie-mai 2001:

- Până în anul 2002 inventarele de patrimoniu și evidența primară erau nefinalizate.
- La nivelul personalului de specialitate evidența fusese complet stopată, atât pentru obiecte cât și pentru arhiva documentară. Nu a existat preocuparea de însușire de către personalul muzeului a programului de evidență DOCPAT elaborat de CIMEC dar nici a unui alt program informatizat; muzeografi au lucrat pe fișe anacronice ale DMI, manual și de altfel nici nu au fost stimulați spre alt gen de abordare (în anul 2002 doar un număr restrâns de muzeografi sau referenți aveau cunoștințe elementare de folosire a computerului).
- Muzeul a folosit un program de evidență propriu (Museion) care a fost elaborat contra cost de o societate particulară în timp ce rețeaua națională a folosit programul DOCPAT impus prin Ordin de ministru.
- S-a creat la nivelul unei singure secții (denumită fie Catalog științific, fie Memorie Culturală, fie Tezaurizare fonduri documentare, baze de date) un soi de monopol al informațiilor și al folosirii sistemului de evidență computerizat.

Multe din aceste neajunsuri s-au remediat în perioada 2002-2005:

- Infrastructura a fost mult îmbunătățită prin achiziționarea de soft și hard performant
- A fost realizată fizic rețeaua de calculatoare în clădirea nouă a muzeului (din păcate nu este încă funcțională)
- Muzeul a fost conectat la INTERNET
- O parte a personalului a urmat un curs de inițiere în utilizarea computerului

Ce rămâne de făcut pentru ca memoria culturală a muzeului

să funcționeze ?

Obiective strategice pe termen mediu și lung:

1. Însușirea modalităților operative și legale (în conformitate cu normele elaborate de MCC și normele internaționale CIDOC) de organizare a evidenței primare, gestionare și analitice a colecțiilor (analiza celor două sisteme de evidență informatizată - Museion și DOCPAT - se prezintă în **Anexa nr.**)
2. Instruirea personalului de specialitate pentru folosirea aplicației DOCPAT sub Access și finalizarea evidenței computerizate, pe categorii de obiecte și pe colecții, incluzând aici biblioteca și arhivele documentare, (însușirea instrumentelor unitare și a metodologiilor privind evidența informatizată)
3. Finalizarea clasării bunurilor culturale,
4. Reevaluarea patrimoniului
5. Dezvoltarea unei baze de date funcționale și ușor de accesat (inclusiv a băncii de imagini) având o structură exhaustivă
6. Elaborarea sub egida Muzeului Satului și CIMEC a unui program de cercetări interdisciplinare care să aibă drept scop crearea bazelor de date regionale pentru arhitectură și așezare.

4. 4. Punerea în valoare a patrimoniului; diversificarea ofertei către public sub forma produselor și serviciilor culturale

Colecționarea și conservarea eternizează obiectul, îl redau trecutului și istoriei, făcând deseori din el un "fetiș"; expunerea și comunicarea despre și cu obiectul îl readuc în prezent, îl fac cunoscut, îl implică. În timp ce conservarea (necesară de altfel) scoate obiectul din lumea reală pentru a-l transfera în muzeu, valorificarea culturală îi redă funcția primară făcându-l să trăiască, să strălucească, să atragă printr-un limbaj încărcat de greutatea istoriei. Muzeul, una dintre cele mai vechi instituții din lume, a parcurs lent drumul de la „tezaur” la școală, sală de spectacol, cadru de educație și agrement. În ultimele două decenii s-a constatat o creștere semnificativă a rolului muzeului în comunitate; muzeul este din ce în ce mai implicat în viața și formarea adulților, tinerilor, copiilor. Asistăm în ultima vreme la apariția unei "game" largi de servicii pentru public ce variază de la conferințe, tururi ghidate, programe școlare, cursuri și publicații de perfecționare continuă în domeniul educației până la activități practice, servicii de împrumut și expoziții itinerante (. . .). Mai mult ca oricând importanța educației este percepută ca fiind pe picior de egalitate cu cea a cercetării și conservării, devenind una din

misiunile prioritare ale muzeului (Maria Xanthoudaki. *Locuri de descoperit. Ploiești. 2002, pag. 15*)

De altfel accesul și participarea la cultură a publicului, cu accent special dedicat tinerilor” constituie una dintre direcțiile strategice ale Ministerului Culturii și Cultelor.

Prin urmare direcțiile de dezvoltare ale instituției înscriu primordial atragerea publicului și satisfacerea nevoilor lui de cunoaștere, divertisment și socializare.

Obiective strategice pe termen lung (divertismentul, educația, cultura)

- Includerea în structura instituției a secției de *Relații Publice, Imagine* și a biroului *Marketing, Resurse extrabugetare, și a secției Educație permanentă și Servicii culturale*

- Instruirea prin programe speciale a personalului responsabil de derularea proiectelor legate de educație, relații publice, marketing
- Cercetarea prin sondaje a publicului și a preferințelor sale și promovarea de relații cu diverse segmente de public-țintă (categorii de vârstă, profesionale, scară de valori etc.)
- Întocmirea programelor de marketing și publicitate cu scopul de a atrage spre muzeu cât mai mulți beneficiari ai activităților culturale (creșterea numărului de vizitatori)
- Reamenajarea într-o formă prietenoasă a Galeriei de artă populară
- Antrenarea publicului în dezvoltarea și susținerea programelor culturale care îi sunt direct adresate prin: activități în regim de voluntariat, crearea asociației de prieteni ai muzeului, ofertă de permise de intrare gratuite sub formă de premii
- Dezvoltarea parteneriatelor cu universitățile pentru efectuarea practicii de vară a studenților în muzeu sau cu școlile (înfiițarea claselor de patrimoniu)
- Planificarea expozițiilor temporare funcție de nevoile de cunoaștere ale publicului; diversificarea ofertei
- Derularea programului de editare a publicațiilor de specialitate dar și a celor de popularizare; publicațiile trebuie să fie concepute pentru diferite categorii de public

- Derularea în continuare a activităților culturale și educative care s-au constituit într-o tradiție a muzeului nostru (Tabăra de creație, târgurile de meșteri, zilele zonelor etnografice)

4. 5. Eficientizarea și dezvoltarea calitativă a resurselor umane (managementul resurselor umane)

Consider ca personalul are un rol maxim în realizarea imaginii muzeului întrucât în proporție de 70-80 % acesta intra în contact direct cu beneficiarii serviciilor oferite de muzeu. De pregătirea personalului și de gradul de angajare în muncă depinde în cea mai mare măsură succesul îndeplinirii misiunii și obiectivelor muzeului. Apreciez ca pentru motivarea și co-interesarea în activitatea a personalului, un aspect deosebit de important este acela ca **fiecare persoană din muzeu să-si înțeleagă misiunea în instituție și rolul ei în realizarea acesteia**. Aceasta se poate obține prin planificare pe termen scurt și mediu a activităților și prin stabilirea foarte exactă și în scris a sarcinilor de muncă, claritatea și rigoarea fiind doi factori care pot dezamorsa în timp conflicte și rele intenții.

O mai bună comunicare cu personalul realizată prin întâlniri periodice în care managerul să încurajeze schimbul de idei, să explice obiectivele activităților curente și pe termen mediu, influențează pozitiv ambientul de muncă.

Consider că în prezent acordam o prea mica importanță **evaluării personalului** existând tentația unor șefi de secție de a acorda extrem de ușor calificative de *foarte bine* la toata lumea, fără ca acest lucru să se susțină prin activitatea anterioară. Aceasta este doar o formă de populism ieftin care aduce prejudicii nu numai instituției ci și persoanei care își poate forma o părere complet greșită despre sine.

Apreciez că reanalizarea conținutului **fiselor de post**, înțelegerea procedurilor legale referitoare la evaluarea personalului și crearea unui mecanism de încurajare a adevăratelor performanțe sunt etape absolute necesare de parcurs de conducerea instituției, pe termen scurt.

O problemă prioritară este **formarea profesională a personalului**. Practic problema instruirii este în acest moment rezolvată prin autoinstruire, programele de formare profesională oferite de Centrul pentru formare, educație permanentă și management în domeniul culturii nefiind suficiente în momentul de față.

Potrivit celor mai recente reglementari în domeniul formării profesionale (O. G 129/2000 cu modificările și completările ulterioare) formarea profesională a adulților se bazează pe standarde ocupaționale. Standardele ocupaționale sunt standarde de

competență care sintetizează cerințele referitoare la ceea ce o persoană trebuie să știe și să facă pentru a îndeplini eficient activități de muncă. Acestea pot fi folosite atât în sistemul formării profesionale cât și pentru evaluarea performanțelor angajaților. Din nefericire în domeniul culturii au fost elaborate un număr mic de standarde iar pentru ocupațiile specifice muzeelor nu este elaborate nici unul. În prezent colaborez cu Centrul pentru formare, educație permanentă și management în domeniul culturii la elaborarea standardului pentru ocupația de muzeograf care poate deveni în viitor instrumentul de acreditare a unor cursuri pentru muzeografi în Muzeul Satului.

În vederea rezolvării problemei instruirii angajaților Muzeului propun realizarea următorului algoritm:

- Stabilirea obiectivelor de performanță pentru fiecare post (cerințele referitoare la ceea ce o persoană trebuie să știe și să facă pentru a îndeplini eficient activitățile specifice postului)
- Stabilirea cel puțin a unei persoane care să fie instruită în ceea ce privește conceperea, organizarea și conducerea activităților de instruire (această persoană va trebui să urmeze cel puțin un program de formare profesională de specializare pentru ocupația de formator competențe profesionale și va face parte din compartimentul Resurse umane)
- Identificarea nevoilor de instruire pentru subordonați de către șefii ierarhici în raport cu obiectivele de performanță prevăzute pentru fiecare post și comunicarea acestora specialistului în instruire
- Stabilirea de către specialistul în instruire a modalităților posibile de instruire:
 - Instruire sistematică la locul de muncă
 - Instruire în afara locului de muncă (programe de formare profesională)
 - Organizarea și conceperea unui curs de instruire la locul de muncă

4. 6. Asigurarea suportului financiar pentru desfășurarea activităților muzeale (prioritară este atragerea de resurse extrabugetare, accesarea altor fonduri publice decât cele bugetare, analiza și eficientizarea contractelor în condițiile legii, crearea unor baze de date privind toți furnizorii de servicii inclusiv a meșterilor din teren)

1. Construirea bugetului pe baza consultării tuturor factorilor implicați

Una din marile probleme cu care se confrunta conducerea instituțiilor de cultură o constituie neacordarea importantei necesare construirii și executării bugetului de venituri și cheltuieli al instituției. Foarte mulți manageri consideră bugetul o problemă a compartimentului de specialitate mulțumindu-se cu rapoarte periodice ale contabilului șef și cu justificări ale neputinței acestuia de a realiza finanțarea unor activități.

În concepția mea elaborarea bugetului este un exercițiu colectiv extrem de important fiecare compartiment al instituției având contribuția sa la construirea și consumarea lui. Participarea structurilor organizatorice la elaborare și la execuție va duce la înțelegerea de către acestea a tipului și nivelului de cheltuieli care pot fi făcute. Procedând în acest mod directorii, șefii de secții și de birouri vor ști în permanență ce acțiuni propuse pot fi finanțate și ce activități trebuie să întreprindă pentru a aduce venituri extrabugetare instituției.

Muzeul se găsește în prezent în situația fericită de a primi subvenții de la stat prin Ministerul Culturii și Cultelor, care îi permit funcționarea (asigurarea cheltuielilor curente) dar ne putem întreba dacă această situație va mai dura și ce se va întâmpla dacă acestea se vor micșora foarte mult.

2. Mărirea volumului veniturilor extrabugetare

Din analiza execuției bugetare pe ultimii 4 ani rezultă că nivelul veniturilor extrabugetare în raport cu nivelul cheltuielilor totale s-a situat în anul **2001** la nivelul de **10 %** iar în perioada **2002-2004 între 2-4%**. Situația în detaliu se prezintă în **Anexa nr.**

Deși volumul sponsorizărilor au fost mult mai mari în anii 2002-2004 în raport cu anul 2001 nivelul scăzut al raportului veniturilor extrabugetare - cheltuieli totale, din ultimii ani se explică prin subvențiile mari primite de muzeu pentru refacerea monumentelor după dezastruosul incendiu din anul 2002 și pentru realizarea clădirii multifuncționale în care își are sediul Ministerul Culturii și Cultelor.

O situație mai elocventă referitoare la valoarea veniturilor extrabugetare în raport cu sumele cheltuite în muzeu este cea prin care acestea sunt comparate cu cheltuielile de personal. Din situația prezentată în **Anexa nr. . .** rezultă că nivelul veniturilor extrabugetare în raport cu nivelul cheltuielilor de personal este în medie, pentru perioada **2001-2004, de 38%**. Altfel spus valoarea fondurilor atrase prin eforturi proprii nu acoperă nici jumătate din valoarea salariilor plătite personalului muzeului.

Nu ne bucură ca în această situație se găsesc multe din muzeele din țară. Se spune, ori de câte ori se pune aceasta problema, . *"peste tot cultura este subvenționată"*. Problema este cum, în ce condiții și cu cât este cultura subvenționată. Cred ca în condițiile în care valoarea fondurilor alocate la nivel național pentru cultură este an de an mai mică, ar trebui să ne punem foarte serios problema măririi valorii fondurilor extrabugetare atrase de Muzeu și găsirii de noi soluții de diminuare a cheltuielilor curente (Cheltuieli de personal și cheltuieli materiale și pentru servicii).

În Regulamentul de organizare și funcționare al muzeului sunt prevăzute modalitățile de realizare a veniturilor proprii. care în cea mai mare măsură se aplică în muzeu fiind mijloace de acțiune clasice, folosite de toate muzeele din lume.

În continuare voi aborda câteva dintre posibilitățile neprecizate de regulament sau insuficient aplicate în prezent de obținere a unor **fonduri extrabugetare:**

a) participarea la programe și proiecte culturale naționale și internaționale

Exista mai multe posibilități de realizare a acestui deziderat dintre care enumăr:

- Întocmirea unor proiecte și prezentarea lor unui finanțator național (de exemplu Administrația Fondului Cultural Național înființată în baza Ordonanței nr. 10 /2005) în vederea obținerii finanțării.
- Identificarea de programe compatibile cu activitatea muzeului, lansate de diverși finanțatori (ONG-uri, ambasade,...) stabilirea posibilităților de colaborare și întocmirea unor proiecte.
- Participarea cu oferte de proiecte la programe europene, independent sau în colaborare.

b) Organizarea de programe de formare profesională pentru angajații proprii și pentru alți beneficiari independenți sau în colaborare cu persoane juridice care acționează ca furnizori de formare profesională a adulților. Apreciez ca într-o prima etapă am putea derula programe pentru muncitori restauratori (tâmplari, zidari, stucaturisti) și poate chiar pentru restauratori și conservatori cu studii medii, ulterior în funcție de experiența câpătată urmând să abordăm și alte ocupații. În domeniul formării profesionale Muzeul mai poate obține fonduri prin:

- Organizarea unei **Școli de vară**, organizata anual, pe teme diverse și de actualitate care ar urma sa se adresa muzeografilor și

altor specialiști din muzee. Câștigul realizării unor astfel de activități ar fi nu numai financiar ci și (mai ales) profesional.

- Organizarea de cursuri (training) pe diverse teme din domeniul de activitate.

Muzeul dispune de resurse umane și materiale pentru organizarea și pentru susținerea acestui gen de activități (muzeografi cu experiență, cercetători, restauratori etc.) implementarea lor presupunând atribuirea de responsabilități și motivarea celor care vor susține aceste cursuri.

- c) Executarea către terți de lucrări de conservare, restaurare și investigații fizico-chimice;** aceasta este o activitate prevăzută de ROF dar care în prezent se realizează prea puțin și numai conjunctural. Activitatea Laboratorului poate fi eficientizată din punct de vedere economic. La o prima vedere numărul mare al specialiștilor încadrați în această structură ne determina să credem că executarea unor lucrări către beneficiarii externi este posibilă.

Pentru realizarea acestei activități trebuie să:

- Se stabilească lucrările de restaurare posibil a fi executate pentru terți
- Se fixeze tarife și termene de executare a lucrărilor
- Se facă publicitate.

- d) Alte activități care pot să aducă fonduri extrabugetare muzeului ar fi:**

- Oferirea de consultantă pe probleme specifice.
- Organizarea de expoziții, conferințe, întâlniri de nivel cultural pentru persoane fizice sau juridice de drept public sau privat.
- Parteneriatele de drept public – privat pentru exploatarea celor două viitoare hanuri funcționale.
- Desfășurarea unor activități și servicii publice cu specific tradițional în cadrul aparte al muzeului (contra cost).

3. Disponibilizarea de fonduri prin regândirea unor activități Muzeale

Dezvoltarea economiei de piață a determinat o adevărată explozie a ofertei de servicii. Au apărut societăți care fac curățenie,

oferă servicii de paza, depanează calculatoare, etc. toate acestea având influența asupra vieții economice a muzeului.

3.1 Regândirea sistemului logistic

Cred că a venit vremea să întocmim studii serioase și să vedem dacă este mai rentabil sau nu ca:

- Paza și supravegherea să se execute preponderent cu mijloace electronice (sistem de protecție, senzori de alarmă, mijloace de înștiințare etc.) și o grupă de intervenție rapidă.
- Curățenia să fie făcută periodic cu firmă de curățenie sau în sistemul clasic.
- Reparațiile se fie făcute de firme de specializate sau să continuăm să ținem un număr mare de muncitori de diverse specializări.
- Anumite operații de conservare să fie făcute de firme specializate.
- Supravegherea să se facă în actualul sistem sau cu angajați sezonieri (contract de muncă pe termen determinat)

Răspunsurile la întrebările de mai sus ar trebui să stea și la baza politicii de personal a instituției.

3.2 (Re)analizarea contractelor

Apariția pe piață a tot mai multor societăți comerciale a avut ca efect și scăderea preturilor unor servicii de aceea cred că la **semnarea unor contracte de prestări servicii, pe lângă respectarea prevederilor legale**, trebuie avut în vedere ca acestea să se încheie **pe durată scurtă, de cel mult un an** sau ca acestea să conțină **prevederea posibilității renegocierii periodice a preturilor**.

Aperez că problema expusă mai sus se poate aplica și meșterilor restauratori cu care Muzeul încheie contracte. Pentru a găsi mereu oferta cea mai bună în domeniile principale, se impune existența unei baze de date cu furnizori de servicii și materiale astfel încât să existe o mare varietate de oferte.

De asemenea trebuie riguros planificată și controlată activitatea de investiții.

4. Obținerea de sponsorizări.

Deși legislația în vigoare nu este prea atractivă pentru potențialii sponsori, Muzeul a reușit până în prezent, obținerea unor sume importante pe aceasta cale.

- 829. 245. 000 lei în anul 2003
- 856, 777 lei în anul 2004

Obținere de venituri extrabugetare trebuie să fie un obiectiv permanent al Muzeului și să se facă planificat.

4. 7. Implementarea unui sistem de management al calității.

Câștigarea încrederii în furnizorul de servicii, a devenit o cerință din ce în ce mai stringentă odată cu creșterea complexității produselor și a riscurilor asociate utilizării acestora fapt care a determinat apariția sistemelor de asigurare a calității.

Traversând o istorie interesantă, ansamblul de norme referitoare la calitate s-a dezvoltat repede ajungând să fie standardizat la nivel internațional prin cunoscuta familie ISO 9000.

Standardele ISO 9000 au fost concepute cu trei niveluri de dezvoltare a sistemului calității cuprinzând activitățile:

Standard Zona de activități acoperita

ISO 9001 CONCEPTIE-EXECUTIE-DESFACERE-SERVICE

ISO 9002 EXECUTIE- DESFACERE

ISO 9003 VERIFICARI FINALE (DUPA EXECUTIE)

Alături de standardele ISO 9001-9003, cuprinzând cerințele obligatorii să genereze încrederea clientului, a apărut standardul ISO 9004, la nivelul de ghid, vizând câștigarea încrederii managementului organizației în aplicarea practicilor calității. La rândul său ISO 9004 s-a diversificat. În prezent se constata o creștere numerică a acestor standarde din familia ISO 9000.

În tabelul de mai jos se prezintă cele 20 de elemente (funcțiuni) ale sistemului calității conform standardului ISO 9001:1994. **Pentru fiecare element standardul stabilește cerințele ce trebuie îndeplinite, menționându-se atât în titlul standardului cât și în unele explicații, că documentul constituie un model ce urmează a fi adaptat activităților organizării cazului în speță, respectiv Muzeului Satului:**

1. Răspunderea conducerii	2. Sistemul de management al calității	3. Analiza contractelor	4. Controlul concepției	5. Controlul documentelor și datelor
6. Aprovizionarea	7. Produse livrate de client	8. Marcarea și trasabilitatea produselor	9. Conducerea proceselor	10. Inspecție și încercări
11. Supravegherea	12. Stadiul verificărilor	13. Controlul produselor neconforme	14. Masuri corective și preventive	15. Manipulare, ambalare, conservare, depozitare, expediție

16. Controlul înregistrărilor calității	17. Audit intern	18. Instruire	19 Service (la client)	20 Metode statistice
--	---------------------	------------------	------------------------------	----------------------------

Implementarea unui sistem al calității după ISO 9001 nu se poate face într-o singură etapă, necesitând de regulă câteva runde cu apelarea la o expertiză și experiență în acest sens.

Pentru a se putea implementa cu succes un sistem de management al calității în Muzeu documentele sistemului de calitate, respectiv procedurile de sistem și manualul calității, trebuie elaborate de către o echipă din interior cu implicarea serioasă a conducerii.

Etapele necesare pentru proiectarea și implementarea unui sistem al calității în Muzeu:

1. **Instruirea echipei manageriale** în domeniul asigurării calității în vederea familiarizării, înțelegerii și acumulării noțiunilor specifice domeniului și a instrumentelor și metodelor de lucru necesare.
2. **Audit de evaluare a situației existente** (ce este și ce trebuie făcut pentru a răspunde cerințelor din standardul adoptat ca referință):
 - a. evaluarea documentației existente (reglementări, norme, prescripții etc.);
 - b. evaluarea activităților specifice;
 - c. evaluarea resurselor, respectiv dotărilor existente etc.

Această evaluare implică de fapt o diagnosticare a nivelului pe care se situează Muzeul din punct de vedere al calității, diagnostic care odată cunoscut ajută la o bună desfășurare a etapelor următoare, referitoare la proiectarea și implementarea sistemului calității.

3. Elaborarea documentelor sistemului calității:

- întocmirea instrucțiunilor și procedurilor operaționale, menite să reglementeze activități de anvergură mică sau operații ale acestora;
- elaborarea procedurilor de sistem – în conformitate cu cerințele din standardul adoptat ca referință;
- redactarea manualului calității, conform standardului respectiv.

4. Implementarea sistemului calității

- punerea în practică a documentelor sistemului calității, situație care implică:

- difuzarea documentelor calității în toate compartimentele de activitate, în vederea aplicării și respectării acestora;
- prelucrarea acestor documente de către personalul deja instruit, acolo unde este cazul.

5. **Efectuarea de audituri interne**, concomitent cu implementarea sistemului calității, în vederea evaluării stadiului implementării sistemului, precum și a conformității dintre standardul de referință și documentele elaborate;

În situația în care, în urma efectuării auditurilor interne, se constată anumite deficiențe (neconformități) legate de elaborarea documentelor sau de implementarea acestora se vor iniția acțiuni corective, în scopul eliminării cauzelor deficiențelor constatate și a îmbunătățirii situației respective ceea ce implică aplicarea corecțiilor ce se impun la documentele sistemului calității sau la modul de aplicare a acestora. Cu această ocazie, se pot efectua analize cu privire la determinarea cauzelor care au condus la apariția neconformităților, în vederea evitării repetării acestora.

6. **Certificarea sistemului calității** de către un organism neutru acreditat de o autoritate competentă în acest scop.

Totuși muzeul nu poate fi redus la o unitate "de producție" dar el se va confrunta în curând cu insuficiența resurselor financiare alocate de la bugetul de stat și prin urmare trebuie avut în vedere și (neplăcuta) sarcină a identificării de noi surse financiare.

Și totuși nu trebuie scăpat din vedere că muzeul este o instituție culturală și că banii nu sunt decât mijlocul prin care asigurăm activitatea de specialitate – singura rațiune de existență a unui muzeu menit să păstreze o valoroasă moștenire și să o folosească în interesul publicului adică și a celor care au contribuit la crearea sa.

Cert este că avem de ales între a deveni membri ai secolului XXI sau a dispărea. Lucrarea de față a încercat să definească cine suntem, ce urmărim, cu ce ne diferențiem de ceilalți, ce știm și cum acționăm pentru viitor (al instituției, al oamenilor, al culturii românești). Sunt multe de spus dar mai ales multe de făcut în Muzeul Național al Satului care de altfel este o mică lume populată cu caractere diverse, cu orgolii, cu valori, cu proști și deștepți întocmai ca în satul românesc.

De cine depinde ca această lume, veche de 69 de ani, să conserve mulți ani de acum încolo veșnicia născută în satul românesc?