

**Proiect managerial
pentru
Muzeul Național al Literaturii Române
București
2014 – 2017**



CUPRINS

A. Analiza socio-culturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent.

- a.1. Instituții /organizații care se adresează aceleiași comunități.
- a.2. Participarea instituției în/ la programe/ proiecte europene/ internaționale.
- a.3. Cunoașterea activității instituției în/ per/ de către comunitatea beneficiară a acestora.
- a.4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării/ activității de PR/ de strategii media.
- a.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate.
- a.6. Profilul/portretul beneficiarului actual:
 - analiza datelor obținute.
 - estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari.
- a.7. Beneficiarul- țintă al activităților instituției:
 - pe termen scurt.
 - pe termen lung.
- a.8. Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor, studii, cercetări, alte surse de informare).
- a.9. Utilizarea spațiilor instituției.
- a.10. Propuneri de îmbunătățire a spațiilor: modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz.

B. Analiza activității publice a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

- b.1. analiza programelor și proiectelor instituției;
- b.2. analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc. (în țară, la nivel național și internațional, în U.E, după caz alte state);
- b.3. analiza misiunii actuale a instituției: - ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială așteptări ale beneficiarilor etc;
- b.4. concluzii:
 - reformularea mesajului, după caz;
 - descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.



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

- c.1. analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente;
- c.2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne și - sau ale actelor normative incidente;
- c.3. functionarea institutiilor delegării responsabilităților: analiza activității consiliilor de conducere, după caz, ale celorlalte organe colegiale, propuneri de modificare a limitelor de competențe în cadrul conducerii instituției;
- c.4. analiza nivelului de perfecționare a personalului angajat - propuneri privind cursuri de perfecționare pentru conducere și restul personalului.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției:

- d.1. analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate și obținute de la instituție:
 - bugetul de venituri (subvenții și alocații, surse atrase, venituri proprii);
 - bugetul de cheltuieli (personal: contracte de muncă, convenții, contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital, cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale);
- d.2. analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate) indicate în caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate și obținute
- d.3. analiza gradului de acoperire din surse atrase, venituri proprii a cheltuielilor instituției:
 - analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de bilete, tarife practicate: pret intreg, pret redus, bilet profesional, bilet onorific, abona mente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;
 - analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;
 - analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;
- d.4. analiza gradului de creștere a surselor atrase, veniturilor proprii în totalul veniturilor;
- d.5. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;
- d.6. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;
- d.7. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție, alocație.
- ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele



de muncă(drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);

d.8. cheltuieli pe beneficiar, din care: - din subvenție;

- din venituri proprii.

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute la pct. IV:

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

e.2. programele propuse pentru întreaga perioadă de management cu denumirea și, după caz, descrierea fiecărui program, a scopului și țintei acestora, exemplificări;

e.3. proiecte propuse în cadrul programelor;

e.4. alte evenimente, activități, specifice instituției, planificate pentru perioada de management

F. Previziunea evoluției economico-financiare a instituției, cu o estimare a resurselor financiare necesare, spre a fi alocate de către autoritate:

f.1. previzionarea evoluției economico-financiare a instituției pentru următorii 4 ani (perioada planului de management), corelată cu resursele financiare necesare spre a fi alocate din subvenția, alocația acordată instituției de către autoritate;

- previzionarea evoluției cheltuielilor de personal ale instituției;

- previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase de către candidat, cu menționarea surselor vizate;

f.2. previzionarea evoluției costurilor, cuprinsă în Anexa nr. 2, aferente proiectelor (din programele propuse) prin realizarea unei proiecții financiare privind investițiile preconizate în proiecte, cuprins în Anexa nr. 3, pentru întreaga perioadă de management (4 ani);

f.3. proiecția veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției pe categorii de bilete, tarife practicate, cuprinsă în Anexa nr. 4.



INTRODUCERE

Planul managerial vizează strategia de evoluție și dezvoltare în condiții optime a Muzeului Național al Literaturii Române și a fost realizat urmărind obiectivele expuse în Caietul de sarcini, dar și direcțiile culturale recomandate de Uniunea Europeană referitoare la dezvoltarea specificului național și la accentuarea particularităților regionale.

Planul pornește de la analiza activității MLNR în ultimii 4 ani, ține cont de factorii obiectivi cunoscuți interni și externi care i-au influențat activitatea de-a lungul acestei perioade și propune o abordare bazată pe management strategic, orientat către rezultate, care crește șansele de a fructifica oportunitățile și tendințele observabile în mediul extern și în mediul intern și diminuează sau elimină riscurile. Soluțiile descrise în acest plan se fundamentează pe performanțele anterioare ale MLNR, care sunt analizate obiectiv, conform cerințelor din Caietul de obiective.

Pentru a prevedea posibilele direcții de acțiune pentru îndeplinirea la un nivel optim a atribuțiilor principale ale MLNR, așa cum sunt ele definite în Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr.311/2003, cu modificările și completările ulterioare, și a minimiza riscurile aduse de factori din mediul extern, am folosit și analizat valori din ultimii 10 ani ale unor indicatori și coeficienți economici, socio-demografici, indicatori de dezvoltare durabilă și i-am pus în relație cu alte date relevante oferite de către Institutul Național de Statistică și de alte surse care vor fi indicate pe parcurs.

Aprecierile privind mediul extern care fundamentează cadrul general de implementare pentru planul propus se bazează pe tendințele internaționale, politicile și strategiile din domeniul culturii, pe strategia sectorială națională în cultură, pe interpretările oferite de Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii în documentele publicate.

Conform „Planului de dezvoltare durabilă a municipiului București 2009- 2012”, obiectivele strategice pe care Primăria Municipiului București le urmărește sunt: creșterea gradului de expunere și participare la cultură prin stimularea accesului la cultură și dezvoltarea fenomenului cultural, promovarea diversității culturale, sprijinirea întreținerii bunurilor culturale mobile și imobile și programele de investiții specifice. Totodată, autoritatea publică locală este preocupată de oprirea procesului de degradare a patrimoniului cultural național, de restaurarea,



protejarea și promovarea acestuia prin dezvoltarea proiectelor integrate și a rețelilor de cooperare culturală.

Potrivit recensământului din 2011, populația stabilă a municipiului București este de 1.883.425 dintre care 1.011.895 femei (53,7%). Astfel, Bucureștiul rămâne cea mai aglomerată zonă urbană a României, repartizarea în cele 6 sectoare, în ordine descrescătoare, fiind următoarea: Sectorul 3 (385,4 mii persoane), Sectorul 1 (225,4 mii persoane), Sectorul 5 (271,6 mii persoane), Sectorul 4 (287,8 mii persoane), Sectorul 2 (345,4 mii persoane) și Sectorul 6 (367,8 mii persoane).

Din punct de vedere al structurii etnice, Bucureștiul are următoarea configurație: români 1618,9 mii (97,3%); romi 24,0 mii (1,4%); maghiari 3,4 mii (0,2%); alte grupuri etnice: turci (2,3 mii persoane), evrei (1,3 mii persoane), germani (1,2 mii persoane) și chinezi (1,0 mii persoane). Structura populației după limba maternă este următoarea: 98,7% limba română; 0,2% limba maghiară; 0,2% limba romani; 0,9% altă limbă maternă.

În ceea ce privește structura populației pe grupe de vârstă, copiii (0-14 ani) dețin o pondere de 12,4% din totalul populației stabile, populația tânără (15-24 ani) 12,0%, persoanele mature (25 - 64 ani) 61,1%, iar persoanele în vârstă de 65 ani și peste reprezintă 14,5% din total, dintre care 1,5% au vârste peste 85 de ani. Din punct de vedere al nivelului de instruire absoluit raportat la totalul populației stabile de 10 ani și peste, 23,0% au nivel scăzut de educație, inclusiv 3342 persoane analfabete, 43,3% nivel mediu și 33,7% nivel superior. Și la nivelul Bucureștiului se manifestă o tendință de migrație externă a populației, cu precădere pentru persoane din grupele de vârstă 25-29 ani, 30-34 ani, 35-39 ani și 40-44 ani destinațiile favorite fiind Italia și Spania, numărul persoanelor plecate pentru perioadă îndelungată în străinătate ridicându-se la 26045 dintre care 11549 bărbați și 14496 femei.

O serie de indicatori statistici care verifică nivelul de trai și sunt legați de dezvoltarea durabilă a comunității prezintă evoluții constant pozitive pe ultimii 10 ani. Astfel, rata somajului și-a menținut un trend descendent constant din 2002, stabilizându-se la 2% în 2011 și 2012; rata sărăciei relative a scăzut la mai puțin de jumătate (de la 7,3 în 2007, până la 3,4 în 2011). Rata sporului natural, deși negativă, a ajuns de la -3,8 în 2008 la -0,9 în 2011 în regiunea București-Ilfov și la -1,1 în București.

Studiind aceste date și corelându-le cu valorile și evoluțiile la nivel național, se remarcă un trend ascendent în rândul populației Bucureștiului, cu variații foarte mici în ceea ce privește configurația etnică și lingvistică. Tot în acest sens, se observă că Bucureștiul are o populație



relativ tânără și calificată, cu venituri sensibil mai mari decât media națională; rata populației școlare este ridicată, mortalitatea infantilă are valori scăzute, ponderea populației active este în creștere. Aceleași premise pozitive se regăsesc și în zona economică, Bucureștiul fiind perceput ca o arie competitivă în raport cu valorile naționale, el fiind de peste 10 ani un punct de atracție pentru investițiile străine.

Este de subliniat faptul că există diferențe dramatice între diferitele zone locuite ale metropolei - în opoziție cu zona de nord, în care se dezvoltă cartiere rezidențiale exclusiviste sunt zonele de saracie extremă poziționate în marginea orașului (spre Voluntari, în Ferentari, în sudul cartierului Berceni, în grupuri de clădiri dezafectate din Centrul Vechi etc.). Acest aspect este cu atât mai important cu cât foarte multe dintre instituțiile de educație și cultură sunt concentrate în zona centrală și imediat centrală a orașului, iar distanța mare și accesul redus la transportul public duce la izolare și ghetoizare a populației. Un alt aspect demn de menționat este concentrarea populației tinere în blocuri din zone periferice - Chitila, Rahova-Ferentari, Fundeni, Colentina, Titan-Balta Albă, fără ca infrastructura de educație (gradinițe, școli etc.) să se fi dezvoltat corespunzător.

Bucureștiul este capitala României dar, mai mult decât atât, este și una dintre principalele capitale ale Europei. Alături de instituții politico-administrative (Guvern, Parlament, Președinție, Ministere, etc.) capitala gazduiește și cele mai reprezentative așezăminte culturale: Academia Română, Ateneul, Universitatea, Politehnica, Opera, Teatrul Național, precum și instituții ce aparțin autorității locale - muzee, teatre, etc. Cu aproape 2 milioane de locuitori, Bucureștiul se află într-o continuă dezvoltare urbanistică și demografică. Prin formarea Zonei Metropolitane, în București se vor deschide noi oportunități culturale. De altfel, în ultimul timp, asistăm la o extindere a ofertei culturale în zone inedite, realizate în underground, în cadre care suscită interes deosebit ca efect al derulării unor planuri novatoare sau de expunere a unor proiecte și produse culturale de nișă.

Pentru o instituție publică, cum este MNLR, care are **misiunea de a fi dedicat prioritar vizitatorului** se impune o diversificare și adecvare a ofertei culturale armonizând proiectele de nișă cu cele de importanță națională sau locală. De asemenea o prioritate managerială va fi acordarea unei mari atenții comunității intelectuale, care reprezintă un segment important de public.

Din perspectiva planului de management, în lipsa unor studii referitoare la publicul instituției, identificăm, pe baza experienței personale, categoriile de vizitatori spre care trebuie



canalizate eforturile manageriale și ale colectivului MNLR și anume: vizitatori adulți interesați de literatură(cadre didactice, pensionari din zona profesiilor umaniste), elevi și studenți de la școlile, liceele și universitățile bucureștene, cercetători și cadre didactice active, turiști.

Competiția culturală pentru atragerea unui public fidel este din ce în ce mai acută. Gradul de performanță al instituțiilor culturale se măsoară prin intermediul acestui barometru al asistenței, pentru care se elaborează permanent oferte adaptate cerințelor sale.

Capitala este, de asemenea, cel mai important centru educațional al țării. Atragerea elevilor și studenților spre instituțiile culturale publice devine o obligație. Conceptul de educație continuă nu exclude nevoia de divertisment. Noile tehnologii ale informației și comunicării fac misiunea educațională tot mai dependentă de imagine și marketing cultural.

Instituția muzeală trebuie să devină un partener puternic, independent și modern al comunității locale, dar și al comunității intelectuale din București, din țară și din afara granițelor cu cele două arii de acoperire: diaspora românească și străinătatea.

a. 1. Instituții/ organizații care se adresează aceleași comunități.

Municipiul București are în subordine 24 de instituții publice de cultură, dintre care 14 sunt instituții de spectacol: Teatrul Odeon, Teatrul Lucia Sturdza Bulandra, Teatrul de Comedie, Teatrul Masca, Teatrul Evreiesc de Stat, Teatrul de Animație Tândărică, Teatrul de Copii Ion Creangă, Teatrul Nottara, Teatrul Metropolis, Teatrul Excelsior, Teatrul de Revistă C.Tănase, Opera Comică pentru Copii, Circul Globus, Teatrul Mic precum și două muzee: Muzeul Municipiului București și Muzeul Național al Literaturii Române - muzeu de importanță națională. Mai există, de asemenea, și alte edificii cu importanță deosebită: Centrul de cultură Palatele Brâncovenesti, Centrul de Proiecte Culturale ARCUB, Biblioteca Metropolitană, Administrația Monumentelor și Patrimoniului Turistic, Centrul de Creație, Artă și Tradiții al Municipiului București- CREART, Universitatea Populară Ioan I. Dalles, Școala de Artă București, Casa de Cultură Fr. Schiller.

Din punct de vedere al infrastructurii de educație formală, în Regiunea București-Ilfov se găsesc: 232 grădinițe de copii (15 în Ilfov), 240 școli gimnaziale (58 în Ilfov), 133 de licee și colegii (17 în Ilfov) și 5 unități postliceale, toate localizate în București. Aceste instituții reprezintă partenerii sau viitorii parteneri ai MNLR în programele de educare timpurie pentru cultură. Aceste programe vor fi planificate, dezvoltate și implementate în stransă colaborare cu Inspectoratul



Școlar al Municipiului București și cu inspectoratele școlare ale celor 6 sectoare și cel al județului Ilfov.

În ceea ce privește învățământul universitar, în Regiunea București-Ilfov funcționează în prezent 34 de universități (1 în Ilfov), cu un total de 171 de facultăți, care fac din București cel mai mare și mai diversificat centru universitar din țară. Toate aceste instituții reprezintă parteneri actuali sau potențiali pentru MNLR.

Bucureștiul este, în același timp, polul major de concentrare pentru societatea civilă. Din totalul de 91 de ONG-uri cu activitate înregistrată pe domeniul cultură în 2008, majoritatea funcționează și/sau vizează comunitatea bucureșteană (22% din totalul organizațiilor înregistrate), dezvoltând proiecte interesante și utile la nivelul acesteia. Organizațiile de acest tip trebuie să devină parteneri strategici pentru MNLR, ele fiind deja echipate cu expertiză în designul și gestionarea proiectelor culturale și comunitare.

Și în mediul de afaceri există o tendință ascendentă în ceea ce privește investiția în programe și proiecte culturale și educaționale, manifestate fie prin numărul crescut de sponsorizări, parteneriate cu instituții de profil, sau prin includerea domeniilor "cultură" și "educație" printre prioritățile politicilor de responsabilitate socială.

Am enumerat aceste instituții pentru a ne expune ideea unui plan de management prin care se dorește colaborarea cu celelalte instituții publice spre valorificarea patrimoniului cultural, în general, dar care să **promoveze în primul rând identitatea și importanța deosebită a MNLR.**

În ultimii ani oferta culturală a bibliotecilor și muzeelor s-a diversificat, așa încât principala misiune să fie aceea de a atrage, forma și fideliza publicul. Bibliotecile bucureștene și-au diversificat serviciile, utilizează spații inedite și generoase, au o poziție centrală- prin urmare problemele de concurență ar trebui previzionate și evitate. Colaborarea cu instituții muzeale sau biblioteci poate să eludeze situațiile de redundanță culturală ca acelea care se adresează aceluiași public și implică cheltuirea unor resurse financiare care se pot canaliza către alte proiecte. Identificarea acestor disfuncțiuni este stringentă pentru asigurarea unei variații culturale de înaltă ținută. Programele pentru copii și tineret s-au derulat și se vor mai derula la Biblioteca Metropolitană, la Biblioteca Națională, la Teatrul Ion Creangă, etc.- diferența nu v-a consta în realizarea unor proiecte neapărat diferite, ci valoroase, pentru că principiul fundamental este calitatea și nu cantitatea. Ideea de la care pornim este de a umple niște goluri și acestea se referă nu numai la modul de petrecere a timpului liber, ci la tipul de completare educațională față de



școală pe care dorim să-i propunem.

Bucureștiul este orașul cu cel mai ridicat PIB-locuitor dar și cu nevoia culturală cea mai ridicată din țară. Se observă o dezvoltare accelerată a clasei mijlocii atât la nivel economic cât și cultural. Această dezvoltare impune o adaptare și modernizare a ofertei culturale dar și a celei de petrecere a timpului liber. Gustul pentru calitate culturală și variație se dezvoltă odată cu această clasă mijlocie.

Scena culturală a Municipiului București este extrem de diversificată și bogată atât în instituții publice cu activitate culturală cunoscută și recunoscută, cât și în proiecte și programe ale organizațiilor neguvernamentale care derulează acțiuni de anvergură internă și internațională.

În categoria sa instituțională, MNLR nu este într-o postură avantajoasă, chiar dacă patrimoniul, poziția centrală, precum și casele memoriale ar fi putut să-i confere o mai mare vizibilitate și o poziție dominantă. În ultimii ani, desele schimbări manageriale au introdus MNLR într-o zonă a absenței marilor proiecte. Accentul a fost pus pe conservare și mai puțin pe dezvoltarea, valorificarea și promovarea patrimoniului muzeului. O parte din proiectele mari desfășurate la MNLR au fost implementate de angajați, ceea ce nu e tocmai rău, în principiu, însă acestea nu s-au concentrat în jurul unei viziuni manageriale unitare.

O nouă strategie managerială va urmări, în primul rând, transformarea MNLR într-un nucleu de cercetare și interes turistic național și local, un centru de referință în zona patrimoniului material și imaterial.

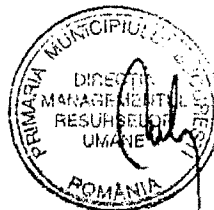
Acest lucru se justifică prin prezența în incinta MNLR a întregii literaturi române de valoare din timpuri străvechi până în contemporaneitate.

Fondul literar detinut, din care doar aproximativ 20 % a fost valorificat, trebuie, în noua viziune managerială, cercetat, digitalizat și pus la dispoziția publicului larg și a celui specializat.

Bucureștiul oferă un ambient propice pentru cooperare și parteneriat, pentru îndeplinirea misiunii muzeului privind conservarea, dezvoltarea, cercetarea și valorificarea patrimoniului literar românesc.

Pentru a ocupa un loc important între instituțiile culturale bucureștene, **MNLR trebuie să devină un creator, un agregator de evenimente, proiecte, programe și produse culturale de calitate, cu scopul declarat de a oferi un acces democratic la resurse culturale de valoare atât publicului comunitar, cât și publicului național și internațional.**

În acest sens, casele memoriale aflate în patrimoniul MNLR vor juca un rol important, cu



atât mai mult cu cât sediul principal, din B-dul Dacia nr. 12, este în litigiu. Un exemplu este Casa Marțișor, din sectorul 4, unde se pot pune în practică programe și proiecte cultural-artistice și info-educative pentru persoanele din cadrul comunității care nu au acces la evenimente și spectacole culturale de calitate. Pentru aceasta este necesară o colaborare cu autoritățile locale în care MNLR să își asume și rolul de „exportator” de servicii, programe și produse culturale de valoare pentru publicul bucureștean.

Un bun exemplu este anul 2014, an în care se împlinesc 160 de ani de atestare a Parcului Cișmigiu, spațiu de referință al Bucureștiului din punct de vedere istoric, cultural, literar și artistic, unul din *plămânii* orașului, dar și unul din locurile de referință pentru spiritul bucureștean. MNLR trebuie să iasă cu această ocazie din sediul său cu expoziții, evenimente multimedia și interdisciplinare.

a. 2 . Participarea instituției în/ la programe/ proiecte europene/ internaționale.

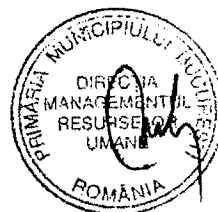
Muzeul National al Literaturii Române nu este unic în Europa. La Praga se află Muzeul literaturii Cehe, la Martin- Muzeul Literaturii Slovace, la Varșovia-Muzeul Adam Mickiewicz, transformat din casă memorială într-un adevărat muzeu al literaturii poloneze. La Paris, în Saint Germain de Près, la numărul 222, se află Muzeul Scrisorilor și Manuscriselor.

La Weimar se află casele memoriale ale lui Goethe și Schiller și Centrul de Studii al Literaturii Clasice Germane. În România, la Iași, avem Muzeul Literaturii Române.

Nu au fost întreprinse, până în acest moment, acțiuni comune cu aceste instituții și nici cu altele similare care ar fi putut să potențeze un interes pentru literatura română. Parteneriatele cu Institutul Cultural Român au fost puține, la solicitarea acestuia și nu la cererea MNLR, ca **inițiator și exportator** de programe sau proiecte. De asemenea, s-a colaborat întâmplător cu institutele culturale străine din România, în condițiile în care în patrimoniul MNLR există suficiente materiale de interes partenerial care includ documente, corespondență și fotografii cu scriitori români și străini.

În ultimii ani nu s-au derulat programe și acțiuni de anvergură internațională.

În perioada 2005-2007 MNLR s-au derulat proiecte internaționale dar după această dată accentul a fost pus doar pe promovarea și valorificarea internă a patrimoniului. Unele dintre proiectele de interes internațional, precum *Colocviile Paul Celan*, *Grupul de acțiune Banat* sau *Nichita Stănescu 80* au fost vizibile prin intermediul Universității București și al Institutului



Cultural Român.

Principalele direcții manageriale în acest sens se vor concentra pe următoarele manifestări :

1. **Târgul Național al Cărții de Poezie**, redenumit în ultimul an **Festivalul Internațional de Poezie București**- este unul din proiectele pe care MNLR le poate înscrie în sistemul internațional de acțiuni culturale mai ales că anul acesta a ajuns la a IV ediție.

2. **Valorificarea expozițională a patrimoniului documentar referitor la legăturile dintre scriitorii români (din România sau din exil) cu scriitorii străini.** În această direcție ne dorim crearea unui rețele de parteneriat cu muzeele și instituțiile de profil europene în urma căreia să putem valorifica patrimoniul cultural comun care are legătură directă sau indirectă cu spațiul cultural și spiritual românesc.

3. **Dezvoltarea unui proiect intern și internațional de pregătire a personalului care se ocupă cu restaurarea și conservarea cărții vechi, a manuscriselor.** Realizarea unui eveniment internațional anual de carte obiect și carte bibliofilă prin care să fie promovată editare de carte bibliofilă și carte obiect, cu participarea unor mari graficieni europeni ar fi un eveniment atractiv și necesar.

4. Ne propunem colaborarea cu Arhivele Corpului Diplomatic și cu Fundația Europeană Titulescu pentru cercetarea monografică a unor scriitori foști diplomați.

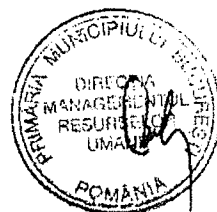
5. Ne propunem promovarea scriitorilor români importanți prin expoziții deschise în cele 17 filiale ale Institutului Cultural Român, dar și prin Institutele Culturale Străine.

6. **Inițierea unor proiecte culturale care să fie promovate în diaspora românească** cu intenția vădită de conștientizare și promovare a literaturii române clasice și contemporane, ca factor de păstrare a identității naționale, misiune conținută în chiar titulatura instituției noastre.

7. Colaborarea cu edituri importante și invitații făcute acestora de a-și lansa și promova scriitorii străini în spațiul MNLR, ca modalitate implicită de susținere a literaturii române prin vizitarea expozițiilor temporare sau permanente și a caselor memoriale.

a. **3. Cunoașterea activității instituției în/ per/ de către comunitatea beneficiară a acestora.**

Activitatea MNLR nu este suficient cunoscută în București. Nu au fost identificate de-a lungul timpului modalități coerente de implicare activă în comunitatea bucureșteană, astfel încât



la ora actuală poziția este mai degrabă defavorabilă. Din acest punct de vedere **trebuie revizuite serviciile pe care MNLR le poate face comunității.**

Programele de impact trebuie să se nască din necesitățile societății urbane și din interesul turistilor, din preocupările elevilor sau studenților, al cadrelor didactice și, nu în ultimul rând, din nevoia de literatură a comunității locale.

Experiența ca editor de literatură română m-a făcut să cred că numărul de viitori scriitori este într-o semnificativă creștere, astfel concentrarea pe programele educative privind scrierea textului literar (**creative writing**) va fi o activitate pe care dorim să o implementăm.

MNLR este instituția ideală pentru depozitarea, promovarea și cercetarea creativității din Municipiul București.

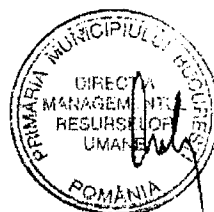
MNLR trebuie să depisteze și să valorifice legende, miturile și produsele literare urbane contemporane, să ofere posibilități de promovare culturală a Bucureștiului chiar în condițiile în care studiile ne indică un regres al numărului de vizitatori de muzee.

MNLR trebuie să promoveze mitologia bucureșteană prin antologii specializate, în română, engleză și franceză, de genul **POVESTIRI DE BUCUREȘTI, POEZIE DE BUCUREȘTI**. După modelul capitalelor europene, în colaborare cu autoritățile locale, MNLR ar putea organiza un concurs, de tipul modelului german „Condeierul orașului...” - **SCRIITOR DE BUCUREȘTI**.

Din studiile privitoare la consumul cultural rezultă că obiective culturale preferate sunt muzeele de istorie, etnografie și artă. Cele mai vizitate edificii au fost cetățile, urmate de monumentele arheologice și de biserici, în contrast cu muzeele, magazinele de artizanate și atelierele de creație care au fost cele mai puțin vizitate.

Pentru cunoașterea tipului de beneficiari am pornit de la următoarele documente:

1. *Obiectivele și misiunea instituției*, stipulate în „Caietul de obiective” elaborat în vederea concursului pentru ocuparea funcției de manager la Muzeul Național al Literaturii Române
2. *Legislația în vigoare și documentele europene privind cultura* (Rezoluția cu privire la rolul culturii în Uniunea Europeană, adoptată de Consiliul Europei);
3. *Barometrul de consum cultural* realizat de Centrul de Studii și Cercetări în Domeniul Culturii
4. *Studiu referitor la situația muzeelor din România*, realizat de Centrul de Studii și



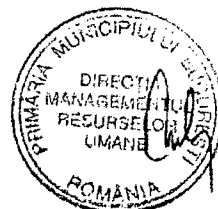
Cercetări în Domeniul Culturii.

Principiile și definițiile date culturii în documentele Uniunii Europene le integrăm viziunii noastre, acestea fiind:

- cultura este un factor de dezvoltare socială și comunitară, iar în contextul dezvoltării durabile, ea are multiple funcții și implicații;
- cultura este un factor al calității vieții; orice evaluare a standardelor de calitate a vieții individului, a colectivităților și a societăților trebuie să ia în considerare acest indicator;
- cultura trebuie privită ca mod de viață al individului și al societăților - un element prin care acestea se diferențiază;
- cultura este expresia identității (individuale, de grup, regionale, naționale etc.) și miză a diversității și diferenței, valori esențiale care trebuie asumate și susținute prin demersuri și programe proactive;
- cultura contribuie la structurarea societății și a personalității umane;
- cultura are un rol important în realizarea integrării sociale și în respingerea oricărei forme de excluziune și marginalizare;
- cultura este o forță de coeziune socială.

Aceste principii se regăsesc și în STRATEGIA SECTORIALĂ ÎN DOMENIUL CULTURII ȘI PATRIMONIULUI NAȚIONAL PENTRU PERIOADA 2014- 2020 realizată de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, lucrare fundamentală utilizată în construcția acestui plan de management.

Barometrul consumului cultural, realizat de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, indică în ultimii ani un fapt îngrijorător, anume o scădere dramatică a publicului muzeal. Acest lucru implică o nouă abordare- o previzionare a evenimentelor și a activităților muzeale, dar și o localizare și relocalizare a lor. Barometrul consumului cultural, realizat de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, indică în ultimii ani un fapt îngrijorător, anume o scădere dramatică a publicului muzeal. Acest lucru incumbă o nouă abordare- o previzionarea a evenimentelor și a activităților muzeale, dar și o localizare a lor. Astfel, în 2006, sondajul sociologic a relevat că 15% dintre români nu știu să numească un singur autor român de literatură, iar între numele amintite respondenții au menționat: Mihai Eminescu, Mihail Sadoveanu, Ion Creangă, Liviu Rebreanu și I.L. Caragiale. Deasemenea, 54,1% dintre români nu cunosc niciun nume de scriitor străin, iar între numele pomenite sunt: W. Shakespeare,



Al. Dumas, Lev Tolstoi, Sandra Brown si Fiodor Dostoievski. În plus, consumul cultural este reprezentat cu deosebire de cultura de tip "reality". Majoritatea preferă să privească realitatea "scenarizată" și "viața în direct". La rîndul său, tineretul adolescentin și cu vârste cuprinse între 20 și 30 de ani este preocupat de ceea ce le rezerva viitorul și are o aversiune față de risc. Dintre tineri, 49% consideră că programa școlară nu raspunde cerințelor pieței de muncă, dar dintre aceștia numai 18% urmează cursuri de formare profesională în afara școlii și, atunci, 75% se îndreaptă spre cursuri de limbi straine.

Sediul central al MNLR găzduiește manifestări culturale. Credem că zona centrală nu este defavorabilă acestora și că, tocmai de aceea, competiția devine pregnantă. În sectorul 4 sau 5 unde se află casele memoriale ale lui Tudor Arghezi sau George Bacovia nevoia unor proiecte culturale este mult mai evidentă. Muzeul Național al Literaturii Române nu a efectuat, până în prezent, niciun studiu dedicat cunoașterii precise a utilizatorilor de servicii oferite, din prisma vârstei, ocupației, intereselor și nevoilor culturale, în general, sau legate de activitatea sa.

Este strict necesar ca activitatea MNLR să nu fie influențată și legată conjunctural de comunitate ci să fie dedicată acestuia și nevoilor sale pentru a obține implicarea ei.

a. 4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării.

Activități de PR. Strategii media.

În general, activitatea de promovare a activităților MNLR s-a făcut în formule tradiționale, prin afișaj la sediu, prin comunicate de presă, prin anunțuri online, etc. MNLR are un site propriu dar deține încă două care nu sunt funcționale. Pentru evenimente importante se realizează bannere și pliante. Aceste lucruri sunt necesare, dar insuficiente pentru o bună strategie media. O mare problemă este și faptul că au fost întreprinse, practic, aceleași activități în ultimii 4- 5 ani (conform *Caietului de obiective*) și că acestea nu au ținut cont de publicul cărui i se adresează instituția.

De asemenea, potrivit aceluiași *Caiet de obiective*, nu au fost realizate studii de audiență.

În era informației, comunicarea brandului nu înseamnă neapărat investițiile enorme în promovare, ci mai degrabă selectarea corectă a canalelor de media, soluțiile autentice și repartizarea resurselor în baza unei strategii integrale, care să alinieze în egală măsură toate elementele de Owned, Earned și Paid Media.



Site-ul instituției este cartea sa de vizită. Dacă acesta nu conține elemente de atractivitate, de interes pentru consumator, va reprezenta doar un afișaj și nu un promotor al activității. Crearea unui site dinamic, cu actualizare a informației în timp real și cu un design atrăgător nu este o investiție majoră, dar e primul pas pentru comunicare. Aducerea site-ului mereu în actualitate și eficientizarea permanentă sunt alte două probleme care au nevoie de rezolvare. Digitalizarea patrimoniului MNLR constituie una dintre prioritățile noastre manageriale prin care putem realiza un acces democratic la valorile inestimabile de patrimoniu. Atât specialiștii, cât și cititorii, vor putea accesa online patrimoniul digitalizat al MNLR.

Se impune, în egală măsură, realizarea unui site al editurii MNLR, site cu elemente definite de marketing și promovare. În condițiile în care produsele editoriale ale MNLR nu se regăsesc în librării, iar sistemul de distribuție cu acoperire locală și națională lipsește, promovarea și marketingul vor trebui să colaboreze. Resursa umană pentru această activitate se dorește a fi identificată la nivelul instituției sau realizată prin colaborare externă. În prezent, editura MNLR poate fi cel mai eficient mijloc de promovare a imaginii muzeului, cu o actualizare strategică privitoare la misiunea sa, la aspectul produselor și la tipul de consumator, cu identificarea tirajelor optime, a viziunii grafice adecvate și cu introducerea ebook-urilor mai ales că este recunoscută și acreditată la categoria B de CNCIS.

Se impune, totodată, o acțiune de rebranding a MNLR și a editurii MNLR. Aceasta nu constă doar în producerea unei noi sigle sau înlocuirea unor culori, fapte care s-au mai făcut în ultimii ani, fără efect. Rebrandingul vizează contruirea unei imagini coerente și recognoscibile a MNLR, care în prezent lipsește. Pentru aceasta este nevoie de un plan unitar care să facă MNLR mai atractiv, atât pentru turiști, dar **prioritar pentru membrii comunității locale care îl vor percepe ca pe o destinație și nu ca pe un punct de trecere spre un alt obiectiv de interes**, dar și pentru tineri, care vor alege să viziteze și să revină.

O astfel de strategie va avea ca bază trei noțiuni conceptuale:

Patrimoniu, Identitate, Creație - elemente prin care patrimoniul MNLR devine o expresie polisemnificativă a identității (individuale – a scriitorului/ creatorului, de grup, regională, națională etc.) și o miză a diversității și a unicității.

Rebranduirea MNLR are ca scop perceperea instituției ca loc de manifestare a creativității și nu ca spațiu pentru spectacole sau evenimente artistice distractive. Industriile creative și



colaborarea MNLR cu organizațiile acestora vor transforma instituția într-un pol de interes cultural major.

Un vector de imagine pentru MNLR a reprezentat, de-a lungul timpului, revista „Manuscriptum”, a cărei apariție nu a mai fost prioritară în ultimii ani. Publicația beneficia de o atenție deosebită, fiind unică în zona literară românească. Reorganizarea revistei „Manuscriptum”, atât în format clasic, cât și electronic, va permite consolidarea imaginii MNLR ca depozitar al manuscriselor literare de diverse tipuri: cărți, corespondență, ciome, etc.

O orientare spre noi apariții tipărite sau electronice, cu rezumate sau contribuții în limbi de circulație internațională din publicații de specialitate, va umple un gol pe care cercetătorii din domeniu îl știu și îl resimt. Revista *Caietele Avangardei*, pe care am înființat-o împreună cu profesorul Ion Pop de la Cluj, cunoscut cercetător al Avangardei românești și europene, s-a bucurat de succes intern dar și internațional, în mediile universitare.

Prezența produselor MNLR în baze de date și de referință naționale și internaționale este acut necesară.

Acțiunile de promovare vor avea ca scop o poziționare solidă a MNLR pe piața culturală, perceperea instituției de către public ca agregator de evenimente de calitate și promotor al creativității. Rezultatele scontate vor fi revitalizarea prestigiului instituțional și atragerea vizitatorilor, dar mai ales a susținătorilor și partenerilor.

O buna comunicare externă va fi bazată pe transparență pentru comunitatea locală, dar și pe deschidere și diversitate pentru turiști. În centrul acestor acțiuni de PR va fi implementată și campania de fidelizare și atragere a scriitorilor români de orice expresie și a editurilor românești și străine care activează în România.

Ca mijloace directe vor fi dezvoltate parteneriatele media, promovarea conceptului de mobilitate a colecțiilor și exteriorizarea expozițiilor, a evenimentelor literare.

Ritmicitatea expozițiilor temporare, promovarea literaturii prin campanii de susținere a lecturii și creativității, dinamizarea cercetării prin deschiderea spre zona interdisciplinarității sunt doar trei dintre direcțiile care, printr-o comunicare adecvată, vor aduce indirect un plus de vizibilitate și de consolidare a prestigiului.

Proiectele și comunicarea lor impun strategii diferențiate pe categorii de public.

Comunicarea internă va avea la bază același principiu al transparenței dar va fi completată cu acțiuni de responsabilizare și implicare a personalului, de încurajare a



lucrului în echipă, de eliminare a suspiciunii și delăsării, de redresare profesională.

a. 5. Reflectarea instituției în presa de specialitate.

Criza economică a dus la suprimarea unui mare număr de publicații de specialitate. Atunci când nu au dispărut, apariția lor a devenit aleatorie sau incertă, astfel încât prezențele MNLR în publicațiile de specialitate au fost sporadice. În general, lucrurile s-au rezumat la publicarea comunicatelor de presă, a anunșurilor și, uneori, a comentariilor critice aduse cărților tipărite de Editura MNLR.

Un fapt îngrijorător, însă, îl reprezintă absența din media de specialitate, cu referire la MNLR, a studiilor sau lucrărilor generate de cercetarea muzeală. Acest fapt denotă două posibile stări de fapt: interesul redus pentru cercetare și prea mica cunoaștere, în lumea literară și științifică, a patrimoniului deținut de MNLR. O popularizarea a muzeului și o promovare a patrimoniului acestuia în Universități și instituții de cercetare ar crește interesul pentru cercetare și studiu. Există în MNLR o mulțime de manuscrise și documente importante care nu au fost niciodată examinate. Procentual, patrimoniul MNLR a fost consultat și valorificat în proporție de 20%.

Revistele Uniunii Scriitorilor au reflectat doar uneori activitatea MNLR și de aceea, un element de imagine, neexplorat dar existent, îl reprezintă noile reviste și produse culturale de pe media electronică (vezi AgențiadeCarte.ro), suporturi media care pot fi partenere ale MNLR sau ale evenimentelor acestuia, a proiectelor sau produselor culturale. O rețea culturală cu parteneri media de calitate, din presa scrisă, audio-vizual și online va fi implementată printre primele măsuri manageriale.

a. 6. Profilul- portretul beneficiarului actual.

Publicul MNLR este unul variat, diferit, însă niciodată banal. Astăzi, o categorie este reprezentată de turiștii ocazionali, o alta de specialiști. Lipsește tocmai vizitatorul fidelizat.

Prin programele de colaborare cu școlile și liceele din București s-a reușit aducerea unui număr constant de vizitatori, dar care nu sunt statornici tocmai pentru că activitatea extrașcolară de a merge la muzeu a devenit obligatorie, este impusă nu asumată.

Pornim de la convingerea că beneficiarul direct este reprezentat, în primul rând, de



publicul din București (persoane de toate tipurile, de la elevi, profesori, studenți, specialiști, cercetători în domeniu) și în al doilea rând turiștii, ca beneficiar indirect.

Este dificil, în lipsa unui studiu de specialitate, să apreciem gradul de cunoaștere a activității muzeului de către beneficiari și nici portretul ideal al vizitatorului. Putem să aproximăm, dar nu ar fi indicat și nici real.

Conform *Barometrului*, prezența unui public numeros- precum cel de la Noaptea Muzeelor- nu se poate lua în calcul dacă manifestarea se desfășoară de două ori pe an.

Vizitatorii MNLR nu ar trebui să fie, însă, doar plătitorii de bilete sau turiștii, ci și cercetătorii, studenții sau cadrele didactice. Atragerea acestora este un deziderat al MNLR pentru că cercetarea este o formă de declanșare a curiozității, a interesului și al publicului larg.

Se impune, asadar, prezentarea publică a patrimoniului literar deținut de muzeu și a consecințelor studiilor întreprinse pe baza acestuia - rezultatele studiilor trebuie valorificate în așa fel încât un public cât mai larg să aibă acces la acestea, pentru a se crea premisele de dezvoltare culturală și îmbogățire spirituală a membrilor comunității.

a. 7. Beneficiarul țintă al activității instituției.

Un punct de maxim interes în cadrul proiectului managerial îl reprezintă **conceptul de relație interactivă cu publicul vizitator**. Prin acțiunile propuse și prin consolidarea biroului de relații cu publicul, intenționăm să obținem o creștere a prezenței vizitatorilor la expozițiile și evenimentele organizate de muzeu, și formarea unui public - partener specializat, diferențiat pe categorii, în funcție de vârstă, statut familial, domenii de interes- care să vadă în muzeu o sursă de informare și recreere superioară, dar și un loc în care să participe activ la acțiuni culturale și de promovare a patrimoniului cultural. Experimentele de până acum s-au bucurat de un real interes- manifestat exclusiv de publicul minor (atelierile de lucru cu copiii de vârsta grădiniței sau a primei școlarități), ceea ce ne determină să credem că încă este nevoie de un larg spectru de investigații spre așteptările publicului celui mai diversificat. Caracterului educativ pe care îl îmbracă asemenea manifestări va trebui să i se adauge, în cel mai apropiat viitor, componenta artistică dătătoare de valoare estetică și ideatică, proprie mesajelor din literatura noastră.

În noua viziune managerială, Muzeul Național al Literaturii Române trebuie să-și concentreze atenția asupra elaborării și implementării unor programe de pedagogie

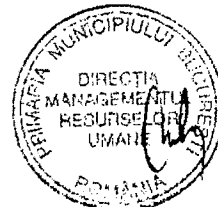


muzeală. Pentru realizarea acestor activități este necesară punerea în practică a unor parteneriate cu instituțiile din subordinea Ministerului Educației și Cercetării în vederea susținerii programelor tematice speciale pentru elevi și studenți. Cu ajutorul acestor proiecte se dorește familiarizarea elevilor de vârste apropiate adolescenței cu spațiile și expozițiile muzeului, prezentarea ofertei culturale pe care un muzeu o deține și fixarea noțiunilor pe care elevii le recepționează în cadrul unor lecții deschise, tematice, dar și încurajarea cercetării prin atragerea studenților și chiar a doctoranzilor, ceea ce ar contribui la formarea unei noi generații de specialiști în cadrul unui sistem modern și eficient de specializare. Pentru activitățile deschise publicului larg o să îmbinăm acțiunile educative desfășurate în strânsă legătură cu programele școlare (activități alternative de abordare a operelor obligatorii ale autorilor români incluse în programa școlară) cu componenta de vizitare a muzeului și o să adaptăm programul după categorii de public precum:

- copii de vârstă preșcolară (3-6 ani) din grădinițele din municipiul București și din alte orașe din țară.
- elevi din învățământul primar (7-10 ani) și secundar (10-14 ani).
- elevi de liceu (15-18 ani) din școlile și liceele din municipiul București și din alte orașe din țară.
- cadre didactice (educatori, învățători, profesori) și personal de conducere al instituțiilor de învățământ din București și din alte orașe din țară.
- familii cu copii, din București și din alte orașe din țară, care acordă o importanță aparte studiului literaturii române.
- studenți din facultățile de profil.

Colaborarea cu voluntari, cu studenți, ar putea permite, prin activitățile desfășurate de aceștia în muzeu, să se familiarizeze cu metodele științifice de valorizare a bunurilor muzeale și să intre în contact cu specialiști care i-ar putea ajuta să se orienteze în domenii pe care le pot înțelege și aprofunda altfel decât în mediul strict universitar. Programele cu elevii și studenții vor induce un sentiment de atașare față de valorile muzeului și îi va transforma în vizitatori fideli. Acești tineri vor deveni un public specializat pentru actorii culturali din comunitate, atrăgând și colectivitățile în care ulterior activează. În plus, colaborarea cu studenții ar putea deveni și o sursă de recrutare a viitorului personal de specialitate al muzeului, mult mai apropiată de nevoile și exigențele sale.

Muzeul Național al Literaturii Române este un spațiu ideal și pentru realizarea unor



activități metamuzeale. În sălile muzeului, pe lângă evenimentele culturale consacrate - *Rotonda 13, Teatrul Manuscriptum*, simpozioane literare, club de lectură, cenaclu literar, spectacole de muzică și poezie, lansări de carte - pot fi găzduite ocazional diverse alte evenimente sau spectacole realizate de tineri artiști. Organizarea unor spectacole de muzică sau teatru-atelier în curtea muzeului, în serile sezonului cald, ar putea fi o inițiativă cu mari șanse de atragere a unui număr suplimentar de vizitatori și de statornicire a acestora. În acest scop va fi necesară realizarea unui studiu de peisagistică pentru reamenajarea curții muzeului, care să pună în valoare acest spațiu și să ofere cadrul potrivit pentru desfășurarea unor evenimente estivale de calitate.

a. 8. Modul de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari.

Pentru a obține cât mai multe informații și pentru a se putea forma o imagine mai exactă a numărului și tipului de vizitatori, pe o perioadă de 6 luni se vor distribui chestionare.

Experiența proprie, ca angajat al MNLR în ultimii 8 ani de zile implicat în majoritatea proiectelor metamuzeale, a dus la o bună și fină cunoaștere a publicului vizitator. Astfel, e necesară îmbunătățirea sau eliminarea unor proiecte și programe care sunt realizate doar în virtutea unei tradiții, dar cu impact minim. Acțiunile și proiectele viitoare se cer remodelate și adecvate la nevoile beneficiarului direct-publicul și nu doar în funcție de raportarea la trecutul mai mult sau mai puțin depărtat.

Mărirea numărului de vizitatori este un obiectiv strategic al MNLR. În primul rând se va porni de la ideea de creștere a vizibilității programelor educative și recreative, în al doilea rând de crearea unor programe atractive prin care elevii și studenții să fie transformați în fideli consumatori de literatură. Atingerea acestui obiectiv este interdependentă de altele, cum ar fi dezvoltarea imaginii sau implicarea publicului. Cea mai mare eficiență legată de realizarea acestui scop se poate obține prin adoptarea uneia dintre următoarele trei strategii:

1. Îmbunătățirea experienței de vizitare;
2. Prestarea unor servicii către comunitate și diverse grupuri de interes;
3. Repoziționarea în sfera serviciilor culturale pentru comunitate.
4. Promovarea unor teme de interes prin expoziții temporare și proiecte publice.



a.9. Utilizarea spațiilor instituției.

Muzeul Național al Literaturii Române își desfășoară activitatea în sediul din B-dul Dacia nr.12, sector 1. Aici se derulează activitatea administrativă precum și celelalte preocupări specifice organizate în secții, după cum urmează:

- Secția Patrimoniu, cu Arhivă- Cercetare și Conservare- Restaurare.
- Secția Programe, cu compartimentul Relații publice- expoziții, compartimentul editură și redacție, biroul proiecte culturale multimedia.
- Casele memoriale (6): Casa Memorială Tudor Arghezi, Casa Memorială George Bacovia, Casa Memorială Ion Minulescu, Casa Memorială Liviu Rebreanu, Casa Memorială Al. Ciorănescu de la Moroieni și Casa Memorială Mihail Sadoveanu de la Vânători, jud. Neamț.

Sediul principal găzduiește manuscrise, cărți, obiecte personale, obiecte de artă, fotografii. În Sala Rotondă se desfășoară evenimentele curente: expoziții, comemorări, aniversări, lansări de carte, conferințe. Capacitatea sălii este de 50 de locuri. La etaj se găsește expoziția permanentă, organizată ca istorie cronologică a literaturii române, cu exponate prezentate în stil clasic, dar și tehnologii moderne, interactive.

Din analiza *Caietului de obiective* rezultă că există probleme de ordin juridic cu câteva dintre spațiile instituției. Sediul central din B-dul Dacia este în litigiu și a fost revendicat în instanță. Deasemenea, Casa Memorială Al. Ciorănescu- pentru care, din cauza decesului lui Alexandru Ciorănescu, transferul de proprietate nu a fost finalizat. Până în septembrie 2011 clădirea a funcționat ca sediu al Primăriei Comunei Moroieni și a fost eliberată în scopul organizării expoziției prilejuite de Centenarul nașterii lui Al. Ciorănescu. Se poartă discuții cu Primăria Comunei Moroieni pentru preluarea sediului în administrarea MNLR.

În viitor sunt necesare clarificări de ordin juridic ale acestor cladiri, identificarea unor soluții optime de către Primăria Capitalei precum și găsirea unor eventuale incinte potrivite destinației muzeale. Spațiile alternative se impun soluționate pentru o bună desfășurare a activității muzeale sub formă de transfer de administrare, închiriere sau construcție. În situația deloc agreabilă în care clădiri și terenuri importante pentru instituții prestigioase de cultură din București sunt incerte soluțiile autorităților ar putea fi orientate spre o concentrare de tip *mall cultural*, cu păstrarea identității instituționale.



a. 10. Propuneri de îmbunătățire a spațiilor.

Spațiile, așa cum se prezintă la ora actuală, sunt insuficiente pentru dezvoltarea unor proiecte de anvergură. La sediul central al MNLR este necesară luarea unor măsuri de reparații și amenajări. Grupurile sanitare sunt precare. La ora actuală se observă că birourile pentru personal ocupă un spațiu mult prea mare față de necesar. Repartizarea și relocarea personalului instituției este prioritară pentru a identifica în viitor spații de expunere la parterul clădirii din B-dul Dacia nr.12. Utilizarea birourilor reclamă o nouă organizare pentru că astăzi nu există o clarificare și clasificare a activităților. Sunt amestecate problemele de editură cu cele administrative, activitățile de cercetare cu cele redacționale sau de relații publice.

Se impune identificarea unor spații suplimentare pentru biroul conservare-restaurare, activitate ce se desfășoară într-un loc impropriu. De asemenea, este necesară stabilirea unor spații pentru biblioteca MNLR care își are locul în subsolul clădirii inundat în repetate rânduri. Pentru aceasta se poate amenaja podul clădirii, în condițiile în care situația litigioasă se rezolvă favorabil MNLR.

Pe de altă parte, o soluție ar reprezenta-o Casa memorială Tudor Arghezi care dispune de suficient teren pentru construcția unei clădiri multifuncționale, centru de cercetare, de activități tehnice și de restaurare., idee pe care ne propunem să o înaintăm autorităților locale.

Se impune identificarea unor soluții pentru a amenaja o nouă toaletă deoarece la ora actuală există și pentru personal și pentru vizitatori una singură. Holul de acces în instituție trebuie reamenajat cu includerea unui mic magazin de suveniruri, casă de bilete, garderobă.

Parcarea instituției este supraaglomerată.

Amenajarea podului instituției ca spațiu de depozitare ar duce la eliberarea holurilor instituției. În spațiul verde al MNLR funcționează o librărie, într-o construcție provizorie, urâtă și dezolantă ca amenajare, al cărei statut este incert în relație cu muzeul. Dezafectarea sau modernizarea ei se impune ca acțiune mai amplă de amenajare a exteriorului clădirii.

Depozitele de patrimoniu sunt slab dotate și modernizarea lor este imperios necesară nu atât ca înfrumusețare a lor, cât de sporire a securității.



B. Analiza activității profesionale a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia.

Muzeul a avut un colectiv de specialiști cu înaltă pregătire profesională, în fiecare din secțiile muzeului fiind încadrat personal de specialitate din categoria cercetătorilor științifici de nivel superior care dădeau girul valorii și ghidau activitatea colectivelor. Aceștia s-au pensionat. Pentru a coordona cu responsabilitate activitățile de cercetare și de punere în valoare a patrimoniului cultural și natural deținut de muzeu, vom propune colaborarea cu cercetători din afara instituției, în cadrul Consiliului Consultativ al instituției.

Muzeul Național al Literaturii Române trebuie să continue șirul de publicații de înaltă ținută științifică pe care le-a impus în mediul literar și științific din România. Pentru a putea deschide sfera de influență a muzeului dincolo de granițele spațiului cultural românesc trebuie, însă, încurajată realizarea unor parteneriate pentru susținerea financiară a publicării de studii de specialitate importante în colaborare cu instituții similare din Europa și cu specialiști de renume din domeniul culturii din alte părți ale lumii. Prin accesarea fondurilor europene vor putea fi susținute diverse proiecte de expoziții temporare, precum și proiecte de cercetare derulate în parteneriat, atât pentru studierea patrimoniului cultural cât și pentru punerea în valoare a acestuia, prin diseminarea rezultatelor cu ajutorul unor publicații și evenimente organizate în străinătate. Parteneriatele externe, concretizate în acțiuni culturale comune (expoziții și sesiuni de comunicări) și chiar de realizare a unor publicații noi prin conlucrarea specialiștilor români cu cei străini, cum este revista **Caietele Avangardei** vor reprezenta indicatori de evaluare a activității membrilor colectivului de specialitate al muzeului. Accesarea fondurilor eurocomunitare pentru proiecte de cercetare și popularizarea rezultatelor acestor studii va constitui o prioritate în activitatea viitoare a muzeului, iar pentru dinamizarea procesului se vor introduce sisteme speciale de bonusare, prin evaluarea activității membrilor colectivelor de specialitate din muzeu din cadrul acestor parteneriate. O analiză a relațiilor și acțiunilor culturale externe pe care muzeul le-a efectuat până în prezent va fi efectuată în prima lună de activitate și vor fi propuse, pe baza recomandărilor personalului de specialitate, modalități concrete de revitalizare a acestor parteneriate, precum și noi colaborări, în special cu parteneri din spațiul eurocomunitar.



b. 1. Analiza programelor- proiectelor.

Din analiza activității MNLR pentru ultimii ani rezultă că programele referitoare la comemorări- aniversări ale unor scriitori au continuitate iar unele, precum *ROTONDA 13* sau *Centenare* au devenit o tradiție a instituției. Continuarea lor este firească și face parte din planul nostru de management, dar se impune o diversificare și o actualizare a lor.

A promova și valorifica realizările trecutului nu exclude susținerea valorilor culturale-literare contemporane. Dialogul și întâlnirile marilor scriitori contemporani cu publicul trebuie încurajate și organizate periodic.

Creația contemporană este patrimoniul de mâine al României și al Europei! Investiția în proiecte și produse culturale de calitate cu participarea creatorilor contemporani înseamnă plasare de capital cultural în patrimoniul național de mâine!

Programele de **Conferințe și Colocvii** vor fi actualizate și organizate într-un mod mai coerent, cu transmisii online și cu digitalizarea conținutului lor, se va urmări interdisciplinaritatea și adevăarea la problemele globale.

Transmisia online și digitalizarea conținuturilor manifestărilor MNLR va fi o regulă.

Simpozioanele și comunicările prezentate în cadrul evenimentelor MNLR vor fi publicate în reviste partenere cu grad mare de vizibilitate, dar și probitate culturală. Pe cât va fi posibil, cu ajutorul unor surse atrase, publice și private, vom edita **Anuarul MNLR** care va însuma toate materialele importante prezentate în evenimentele MNLR de peste an.

Pentru programul **EXPOZIȚII FOTO- DOCUMENTARE** se vor utiliza materiale din patrimoniul MNLR, dar și de la colecționari, Biblioteca Academiei sau alte instituții ce au în posesie asemenea materiale. E de preferat ca expunerea să fie supravegheată de artiști vizuali, iar angajații MNLR să asigure partea de specialitate referitoare la documentare. În prezent, expunerea și documentarea se realizează de aceleași persoane pregătite pentru documentare, dar fără pregătire grafică și vizuală, fără utilizarea unor metode moderne și atrăgătoare.

În cadrul programului **Lansări editoriale** se va stabili un standard de colaborare cu instituții prestigioase în domeniu, cu accent pe cercetarea literară, istorie literară, mari scriitori contemporani.

Pentru acest proiect Biroul de Relații cu publicul va avea mai multe activități de promovare și diseminare a evenimentelor în colaborare cu structuri identice de la editurile



partenere.

O parte dintre acțiunile culturale, coordonate de mine în ultimii ani, vor fi continuate. Mă refer aici la *Târgul Național al Cărții de Poezie*, redenumit în ultimul an *Festivalul Internațional de Poezie București*, la *Confluente spirituale europene*, *Teatru la muzeu*, *Conexiuni: literatura și artele plastice*, *Maratonul de Poezie și Jazz*, *Colocviul Național al Tinerilor Critici Literari*, **PROGRAMUL DE CARTE** (23 aprilie - eveniment organizat cu ocazia Zilei Bibliotecarului și Zilei Internaționale a Cărții și a Dreptului de Autor), etc. Aceste proiecte au atras un număr important de vizitatori și au provocat în comunitate un interes susținut.

Din analiza programelor și proiectelor MNLR se disting două direcții: valorificarea patrimoniului prin organizarea de expoziții temporare, comemorări și promovarea unor activități metamuzeale pentru atragerea unui număr mai mare de vizitatori.

La acestea se vor adauga **programe și proiecte de cercetare, de atragere a studenților, a cercetătorilor și scriitorilor contemporani.**

Dorim implementarea unor proiecte de cercetare de durată, cu beneficii majore pentru cultura națională, precum edițiile critice sau biobibliografiile.

b. 2 . Analiza participării la gale, festivaluri, concursuri, saloane, târguri.

MNLR nu a mai participat în ultimii ani, constant, la târguri de carte sau festivaluri. Prezența la asemenea evenimente este necesară, chiar dacă presupune un aport bugetar. Este vorba de o formă de publicitate și promovare a realizărilor, de exteriorizare a realizărilor instituției . Trebuie selectate principalele târguri sau saloane de carte, festivaluri la care MNLR poate să aibă un aport cultural. Acesta poate contribui semnificativ la reușita unor evenimente din București prin realizarea unor expoziții tematice itinerante prin teatre, școli, licee, facultăți contribuind astfel la diversificarea ofertei culturale generale îndeplinindu-și totodată și misiunea de a facilita accesul publicului larg la patrimoniul cultural și de a impulsiona susținerea comunității locale.

Mă gândesc în primul rând la participarea MNLR-ului în cadrul celor două mari Târguri de carte bucureștene, *Gaudeamus* și *Bookfest*, dar și la prezența la târgurile cu același nume din marile centre universitare. Expoziții tematice se pot organiza și în cadrul Festivalului Național de Teatru sau la Festivalurile organizate de teatrele bucureștene cu accent pe creația contemporană



cu este cel al Teatrului de Comedie.

b. 3. Analiza misiunii actuale a instituției- ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor

Existența și misiunea MNLR a fost confundată până la un punct cu cercetarea și valorificarea operei eminesciene. În ultimele două decenii misiunea de conservare a moștenirii literare și valorificare a acesteia s-a conturat mai clar, astfel că MNLR este perceput ca o instituție-depozitar al literaturii române. Misiunea sa este promovarea literaturii române pe plan intern și internațional, integrarea acesteia în circuitul valorilor culturale europene prin conservarea, dezvoltarea, cercetarea și valorificarea patrimoniului. Acreditarea Editurii MNLR ca editură cotate B în plan științific de CNCS este o recunoaștere a valorii produselor MNLR.

Muzeul Național al Literaturii Române este o instituție recunoscută deja în domeniul cercetării. În cadrul muzeului există o componentă de cercetare care se dorește a fi dezvoltată, însă mult mai mult în anii care urmează. În acest sens, cercetătorii și specialiștii muzeului vor fi stimulați să aplice proiecte și grant-uri prin A.N.C.S., C.N.C.S.I.S., A.F.C.N., M.E.C. și Comunitatea Europeană .

b. 4 . Patrimoniu. Identitate. Creație - noțiuni prin care patrimoniul MNLR devine expresie polisemantică a identității (individuale – a scriitorului/ creatorului, de grup, regională, națională etc.) și o miză a diversității și a unicității.

Ne orientăm spre conservarea, cercetarea și valorificarea patrimoniului, dar cu precădere spre noile tehnologii, spre societatea din care facem parte și, nu în ultimul rând, spre educația acesteia. MNLR va fi un spațiu dedicat promovării literaturii române, al valorificării patrimoniului literar, în mod creativ, educativ.

Termenii de mai sus indică și rolul formator al instituției muzeale, cu atât mai mult cu cât aceasta este dedicată literaturii, vector important de definire a personalității umane. Scopul nostru principal nu este de a crea literatură ci de a oferi condițiile favorabile dezvoltării ei



C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare și/ sau reorganizare.

c. 1. Analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente.

MNLR este organizat la nivelul autorităților publice locale ale Municipiului București prin hotărârea Consiliului General al Municipiului București nr.224, din 11.11.2004. Până la ora actuală protocolul de trecere a patrimoniului instituției de la nivelul administrației centrale la nivelul administrației locale nu a fost finalizat. MNLR a fost acreditat prin Ordinul Ministerului Culturii și Cultelor nr.2662, din 2008.

Din analiza actelor normative și a organizării instituției se observă că se respectă legislația în vigoare, în sensul larg al termenilor, că există un regulament de ordine interioară nefuncțional, că organigrama a suferit modificări- în parte datorate hotărârilor externe instituției, în parte datorate propunerilor din instituție.

Regulamentul de ordine interioară existent nu insistă pe securitatea patrimoniului și pe măsurile care se impun pentru protecția sa.

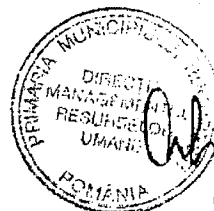
Instituția este implicată într-un proces de repunere în drepturi a unui angajat. Acest fapt se datorează în mare măsură managementului instituției din perioada 2003-2006, cu tergiversarea unui caz flagrant, penal, care a degenerat într-o risipă financiară.

Se impune o analiză și o revizuire a politicii de resurse umane, în condițiile în care gradul de disciplină și profesionalism e la cote alarmant de mici, iar în acest sens rolul Consiliului de administrație este semnificativ.

c. 2. Propuneri privind reglementările interne ale instituției și ale actelor normative incidente.

Propunerile privind modificările reglementărilor interne se referă în primul rând la Regulamentul de ordine interioară, cu completarea măsurilor de securitate a patrimoniului, pentru care e necesară înființarea unei structuri de protecție.

În prezent instituția nu are un Regulament de funcționare și nici unul de Ordine interioară active.



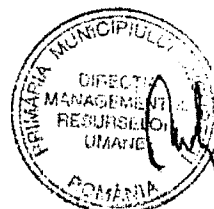
Pentru îndreptarea acestui inconvenient, în perioada imediat următoare se vor întocmi referatele și acte normative pentru intrarea în legalitate, cu o nouă organizare a personalului și, mai ales, cu atribuții și îndatoriri specifice încadrărilor din fișele de post. De asemenea, funcționarea comisiilor de inventariere, conservare, arhivare trebuie dinamizată și responsabilizată.

Este urgent necesară elaborarea unor modalități de lucru, depozitare, inventariere și protejare a manuscriselor, obiectelor muzeale precum și a obiectelor de inventar deținute de MNLR. În acest sens se va realiza un **Registru special de acces în spațiile de depozitare și expunere a obiectelor de patrimoniu**, precum și un set de proceduri avizate de organele competente. Muzeul trebuie să pună la punct un plan de documentare a colecțiilor, cu termene precise, și să prevadă mijloacele umane și materiale adecvate pentru realizarea lui. Acesta trebuie să tindă spre îndeplinirea standardelor de documentare a colecțiilor, în pofda restricțiilor care există uneori în ceea ce privește personalul sau resursele. La nivel intern trebuie emise decizii și hotărâri pentru definirea colecțiilor muzeului.

c. 3. Implementarea cu succes a strategiilor.

Acest lucru presupune derularea unui set de activități manageriale: managementul activităților, managementul financiar, managementul resurselor umane, relația cu finanțatorul / finanțatorii, relația cu beneficiarii. **Introducerea soluțiilor delegării responsabilităților, care nu funcționează în prezent, pentru asigurarea echilibrului instituțional și a asigurării transparenței decizionale; clarificarea obligațiilor managerului, raportul dintre acesta și celelalte posturi de conducere, consilii, sunt tot atâtea probleme care contribuie, dacă sunt consolidate, la implementarea cu succes a strategiilor.**

Pentru realizarea cu succes a obiectivelor fundamentale ale muzeului, utilizarea resurselor materiale și umane în conformitate cu planul de activități stabilit necesită o atenție deosebită și presupune identificarea unor căi alternative de atragere de fonduri pentru punerea în aplicare a noilor proiecții strategice. Pentru realizarea planificării anuale, managerul are la dispoziție recomandările Consiliului Consultativ, propunerile șefilor de secții și rapoartele aparatului financiar-contabil propriu. Punerea în practică a proiectului managerial, prin creionarea planurilor anuale de acțiuni culturale, implică colaborarea eficientă și cu caracter de permanență dintre manager și Consiliul de Conducere. Chiar dacă Consiliul Științific are caracter consultativ,



hotărârile ce derivă din această consultare se vor îndeplini ținându-se, bineînțeles, cont de situația economico-financiară. Aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare și a resurselor umane și materiale ale Muzeului Național al Literaturii Române trebuie să se materializeze într-un proces managerial unitar și continuu, capabil să pună în valoare latura creativă a zonei culturale, în relație strânsă cu zona educațională, socială și economică. Pentru implementarea proiectului managerial se va trece la:

- conceperea politicii și procedurilor de punere în practică și coordonare a proiectului managerial;
- planificarea detaliată a activităților specifice muzeului;
- bugetarea activităților în cadrul proiectului managerial;
- alocarea de responsabilități în cadrul echipei care va face parte din conducerea proiectului managerial;
- repartizarea activităților pe principalele servicii ale muzeului și pe fiecare angajat;
- stabilirea mijloacelor și metodelor de coordonare, control și evaluare a activității.

Pentru punerea în aplicare a proiectului managerial este însă necesară schimbarea structurii de organizare și funcționare a Muzeului Național al Literaturii Române pe sistemul centrelor de cost și chiar de profit în cadrul unor departamente care pot trece pe funcționarea în regim de activitate comercială, așa cum este cazul editurii, spre exemplu. Acest lucru presupune elaborarea planurilor de afaceri pentru fiecare departament în parte, cu stabilirea indicatorilor de performanță proprii și a sistemelor de evaluare specifice.

Obiectivele strategice de la nivelul întregii instituții se defalcă, în acest caz, pe fiecare centru operațional, care va funcționa ca proiect cultural autonom, cu obiective proprii pentru care se vor face planurile adecvate și se vor aloca resursele umane, informaționale, materiale și financiare necesare atingerii lor. Fiecare proiect va fi coordonat de un manager care va răspunde de planificare, coordonare, antrenarea echipei, controlul și evaluarea rezultatelor. Planul de activități va cuprinde obligatoriu;

- descrierea activităților culturale:
 - descrierea proiectelor pe fiecare centru de cost sau de profit, cu detalierea activităților pe fiecare departament și a sarcinilor pe fiecare angajat;
 - descrierea pieței căreia i se adresează și a beneficiarilor concreți.



- datele financiare:
 - propuneri de finanțare;
 - sursele de finanțare; lista investițiilor;
 - analiza de rentabilitate, previzionarea contului de profit și pierderi, previzionarea bilanțului, fluxul de numerar.

Planificarea la nivelul departamentelor operaționale și a indivizilor se va face prin intermediul planurilor de acțiune. Acestea vor cuprinde lista activităților ce urmează a fi realizate, planificarea lor în timp, alocarea de resurse necesare pentru fiecare activitate, persoanele care poartă răspunderea realizării acestora, rezultatele așteptate, precum și modul de evaluare.

Previziuni ale costurilor aferente unei proiecții financiare a proiectului de management propus se pot face pe baza unor principii care urmăresc eficacitatea planului.

c. 4. Cursurile de perfecționare ale personalului.

Din datele furnizate de *Caietul de obiective* am reținut participarea personalului la cursuri de perfecționare în fiecare din ultimii 5 ani. În general, din datele pe care le am, aceste cursuri au fost pentru specializarea *conservare-restaurare, manager de proiect, muzeograf*. Cred că se impune participarea personalului la cursuri de *control intern managerial* sau de *protecție a patrimoniului cultural*. Pregătirea continuă a personalului este obligatorie. În condițiile în care dorim să accentuăm latura educativă a muzeului participarea la *cursuri de pedagogie muzeală* devine o responsabilitate nu numai a managerului ci și a personalului.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției.

d. 1. Analiza datelor de buget din caietul de obiective completate cu informații obținute de la instituție.

Din examinarea datelor cuprinse în *Caietul de obiective* rezultă că bugetul de venituri din ultimii ani s-a constituit, în proporție de 98%, din alocații bugetare. Alocațiile bugetare aprobate au înregistrat o scădere de la an la an. De la un maxim istoric și ideal de 4.035.000 lei în 2009, la 3.320.000 lei în 2010, 2.413.000 lei în 2011 și 3.189.000 lei în 2012. Execuția bugetară anuală a fost sub suma solicitată și chiar sub cea aprobată, ceea ce poate indica o bună gestionare a



resurselor financiare, dar și că, din informațiile mele, ca angajat, unele proiecte nu s-au mai derulat (precum Serile de poezie și muzică sau Cinemateca literaturii, în 2012 și 2013 de exemplu). Venituri din sponsorizări nu s-au mai înregistrat în ultimii 3 ani.

Bugetul de cheltuieli cu personalul, bunuri și servicii, cheltuieli de capital, întreținere, reparații capitale, cheltuieli cu proiecte culturale a fost acoperit în proporție de 98% din alocațiile bugetare.

d.2 Se remarcă o scădere a cheltuielilor bugetare cu personalul în condițiile reducerii de posturi operate în 2010, de la un număr de personal de 103, în 2009, la un număr de 66, la 31 decembrie 2012.

Cheltuielile cu proiecte culturale au scăzut semnificativ în 2011 și 2012 față de 2009 și 2010, ca efect al crizei economice dar și ca răspuns al autorității la lipsa unor proiecte majore la nivel de instituție. Putem discuta aici de o subdimensionare a cheltuielilor, fapt ce poate afecta activitatea de cercetare și valorificare a patrimoniului, dar se poate discuta și despre eficacitate.

d.3 Din investigarea proiectelor derulate de MNLR în ultimii 5 ani se constată absența proiectelor mari și accentul pe proiecte mici și medii, așa cum sunt definite ele în anexa II, ca dimensionare financiară. Se constată că în anul 2009 au fost cele mai mari diferențe între ceea ce era previzionat și ceea ce a fost realizat. Punem acest fapt pe seama schimbării manageriale de la mijlocul anului, când dl. Radu Călin Cristea a fost înlocuit cu dl. prof.univ.dr. Lucian Chișu când, de fapt, s-a schimbat o filozofie managerială cu alta, astfel încât multe planuri au fost refăcute din punct de vedere financiar. Dintre proiecte se remarcă, ca dimensiune, în 2012, Festivalul Internațional de poezie București – 31.206 lei, Colocviul Avangarda românească- Avangardă europeană, cu mulți invitați străini – 46.548 lei- proiecte coordonate de subsemnatul, care au necesitat cheltuieli importante privind cazarea, onorariile și transportul, precum și participarea la Festivalul Bucureștii lui Caragiale. Din totalul de 20 de proiecte din 2012 se constată o frecvență a celor mici, cu cheltuieli până în suma de 15.000 lei, unele desfășurate lunar sau trimestrial, pe parcursul anului.

Multitudinea proiectelor mici nu este un criteriu de performanță. Absența unor proiecte mari și medii implică o repartizare și uniformizare în percepția beneficiarului direct. Crearea unui public fidel și provocarea sau atragerea acestuia nu se poate obține cu proiecte mici și dese, fără impact semnificativ în comunitate și în condițiile unei situații concurențiale, ca cea din capitală. Proiectele de activitate curentă precum lansările de carte, serile de poezie și muzică sau



expozițiile lunare, tematice, au o pondere mare în economia instituției în condițiile în care acest tip de activități atrag un public întâmplător și în ipostazele în care manifestările de acest gen concurează cu altele, similare, din mediul cultural bucureștean.

d.4 Veniturile proprii realizate din activitatea de bază sunt fluctuante. Din *Caietul de obiective* se extrag următoarele situații:

Veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate: total lei

	Venituri din vânzări de bilete sau altă activitate, după caz
2009	49.544
2010	79.983
2011	75.751
2012	55.368 ^
Total	260.646

gradul de acoperire din surse atrase și din venituri proprii a cheltuielilor instituției (%):

	2009	2010	2011	2012
Grad de acoperire %	1,24	2,43	3,16	1,87

Deși datele fac referire la anul 2012 nu credem, din informațiile noastre, că există diferențe semnificative pentru 2013. Media de procent de 2% pentru venituri proprii și surse atrase, în condițiile în care ai în subordine 6 Case Memoriale, un sediu central, o editură, două reviste este, în termenii unei economii de piață și dacă nu s-ar discuta despre instituții bugetare, cu restricții legale, o marjă de insolvență.

Un procent oarecum mulțumitor s-a obținut în anul 2012. Fără a risca o comparație cu alte centre culturale de tip muzeu, consider că un procent de 8% - 15% pentru surse atrase și venituri proprii este firesc și realizabil în condițiile finanțării bugetare majore. Ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor, ponderea cheltuielilor cu bunuri și servicii din totalul



cheltuielilor, ponderea cheltuielilor pe proiecte culturale din bugetul total înregistrează scăderi, în acord cu alocația bugetară, și în condițiile în care s-au mărit cheltuielile de capital. Acest tip de viziune economico-financiară este unul fără riscuri dar și fără viitor, pentru că reprezintă o stagnare, în fond.

Pentru anul 2013, bugetul Muzeului Național al Literaturii Române, aprobat prin HCGMB nr. 129/27.04.2013, este următorul:

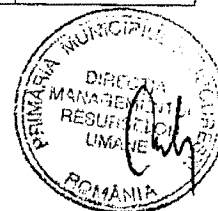
Nr. Crt.	Categorii	Pevederi an - Total aprobat 2013	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
1	Total venituri	2951	713	656	859	723
2	Venituri proprii (cu sponsorizări)	80	-15	20	20	25
3	Subvenții	2871	698	636	839	698
4	Cheltuieli de personal	1561	361	398	397	405
5	Bunuri și servicii	1275	352	258	347	318
6	Cheltuieli proiecte culturale (art. 20.30.30)	409	157	73	135	44
7	Cheltuieli de capital	115	0	0	115	0

Bugetul pentru anul 2013 nu diferă, în fond, față de cele anterioare. Se remarcă cifra mică de la venituri proprii și surse atrase și cheltuielile cu capitalul, în aceeași notă de ușoară creștere.

d.5 Gradul de acoperire a salariilor din subvenție (%):

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție e de 100%

	2009	2010	2011	2012
Gradul de acoperire a	100	100	100	100



salariilor din subvenție %				
----------------------------	--	--	--	--

d.6 Ponderea cheltuielilor de capital este în medie de 5% cu o mărire la 10% în 2012, mărire firească și necesară pe termen lung.

d.7 Gradul de acoperire a cheltuielilor de personal din subvenție (%):

	2009	2010	2011	2012
Pondere cheltuieli de personal din subvenție %	56,83	51,61	57,11	49,46

Din datele de mai sus rezultă că scăderea cheltuielilor cu personalul nu s-a datorat creșterii veniturilor, ci unei cauze obiective: scăderea numărului de angajați. Procentele de mai sus, precum și gradul de eficiență pe beneficiar, ar fi fost diferite în condițiile atragerii unor surse suplimentare sau al creșterii veniturilor proprii.

Cheltuielile cu colaboratorii au înregistrat o creștere în anul 2012 față de anul 2011, dar o scădere față de anul 2010.

Ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, convenții și contracte civile) din totalul cheltuielilor curente (%):

	2009	2010	2011	2012
Pondere %	8,48	12,03	1,14	9.46

d.8 Desigur, nu poate fi comparat bugetul unei instituții de cultură cu unul de tip corporatist, dar din punct de vedere al eficienței pe beneficiar, lucrurile stau identic. Pentru anul 2012, pentru un vizitator care se presupune că a plătit un bilet de intrare întreg de 2,5 lei, Muzeul Național al Literaturii Române a cheltuit aproximativ 200 lei.

Cifrele de mai sus indică necesitatea separării centrelor de profit, de tip editură, consultanță de specialitate, servicii muzeale, de restul activităților de cercetare, depozitare, arhivare, conservare și restaurare a patrimoniului.



E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a instituției conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute .

Dorim să dezvoltăm o identitate culturală marcantă a instituției punând accentul pe calitatea actului muzeal și, implicit, a imaginii pe care o proiectează. Acest lucru nu presupune renunțarea la structura clasică, tradițională, de muzeu, ci la flexibilizarea activității. Este vorba despre conservarea, dezvoltarea și mobilitatea colecțiilor, despre securitate și păstrare în condiții optime, dar și de valorificarea expozițională eficientă și modernă, valorificarea documentară și educațională a patrimoniului.

Strategia de dezvoltare a activității Muzeului Național al Literaturii Române, elaborată prin prisma acestor două direcții majore, se focalizează pe identificarea priorităților în domeniul patrimoniului cultural național, în contextul recunoașterii rolului culturii ca factor de creștere economică, de integrare socială și de promovare a spiritului civic și a celui comunitar, cât și pe necesitatea punerii în valoare, la nivel european, a patrimoniului comun. Proiectul propune elaborarea unui program coerent, unitar și dinamic, bazat pe cele mai moderne direcții în domeniul culturii referitoare la protejarea, conservarea, restaurarea și valorificarea științifică a patrimoniului literar; integritatea patrimoniului literar al Muzeului Național al Literaturii Române.

Strategia managerială va urmări, în primul rând, transformarea MNLR într-un centru de cercetare și interes turistic, un centru de referință în zona patrimoniului material și imaterial și transformarea acestuia într-un agregator cultural.

OBIECTIVE STRATEGICE

Obiectiv strategic I

În conformitate cu *Caietul de obiective* se va urmări misiunea muzeului dar și reorganizarea instituției prin modernizare, eficientizare, cultivarea valorilor naționale și europene, prin sprijinirea creativității și prin implicarea în comunitate.

Măsuri pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

- a. accelerarea demersurilor pentru implementarea regulamentului de funcționare, activarea regulamentului de ordine interioară, cu prioritatea setului de măsuri de protecție a patrimoniului;
- b. acordarea unei atenții deosebite managementului de proiect;



c. realizarea unei strategii de comunicare socială urmărind cele trei elemente conceptuale:
Patrimoniu. Identitate. Creație.

d. realizarea unei identități vizuale coerente, moderne și atrăgătoare;
e. refacerea prestigiului instituției prin acordarea unei atenții deosebite, cu măsuri clare, în zona managementului resurselor umane.

Obiectiv strategic II

Valorificarea patrimoniului mobil și imobil având ca scop accesul lărgit al comunității și publicului larg prin creativitate, adaptabilitate și atractivitate.

MLNR este o instituție de importanță națională. Transferarea muzeului din subordinea Ministerului Culturii în subordinea Primăriei Municipiului București nu a schimbat structura instituției.

MLNR trebuie să devină: un asociat al cercetării științifice, un muzeu-laborator complementar sistemului educativ național gimnazial, liceal și universitar, un muzeu-agera, un centru de resurse, un atelier pedagogic.

Un muzeu-laborator reunește o echipă de cercetători recunoscuți. Scopul principal îl reprezintă realizarea unor lucrări științifice ce pot fi transpuse în expoziții temporare, îndeosebi cu teme ce relevă aspecte mai puțin cunoscute din viața scriitorilor și din laboratorul de creație. Un exemplu poate fi oferit de viața din penitenciar cunoscută de unii scriitori după primul război mondial, Tudor Arghezi, Ion Slavici, Constantin Stere, sau de alți confrăți ce au suferit regimul de detenție după al doilea război mondial. De asemenea, pot fi relevați calitățile de instrumentiști muzicali sau de desenatori ale unor scriitori. Alte teme de interes și mai puțin cercetate și valorificate sunt *Scriitori la mănăstire* (Arghezi, Steinhardt, Crainic, Damian Stănoiu), *Scriitorii și armata* (Cârlova, Rebreanu, Bacalbașa, Jean Bart, etc.).

Un muzeu-agera reprezintă un muzeu de idei și de dezbateri publice.

Măsuri pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

- a. realizarea de expoziții temporare care să utilizeze mijloace multimedia;
- b. utilizarea mediului virtual pentru promovare și prezentare. Valorificarea și optimizarea cunoașterii fondului de piese de patrimoniu în plan muzeologic (expoziții permanente, temporare, multimedia, itinerante etc.);
- d. digitalizarea și publicarea pe site, pentru facilitarea colaborării și schimbului cultural, a



unor piese muzeale: manuscrise, corespondență cu impact național și internațional;

e. în plan editorial (instituția are de drept și caracteristicile unei case editoriale consacrate culturii române) prin editarea modernă și profesionistă a manuscriselor, fotografiilor sau a altor piese muzeale de interes larg sau particular;

f. corelarea și rezolvarea drepturilor de imagine a pieselor deținute cu problemele drepturilor de autor conform legii.

Obiectiv strategic III

Implementarea unui set de măsuri pentru dezvoltarea continuă a competențelor profesionale ale personalului.

Măsuri pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

- a. sprijinirea personalului pentru participarea la cursuri de specializare;
- b. organizarea de conferințe și training-uri la sediu, cu participarea unor specialiști români sau străini;
- c. sprijinirea personalului să participe la colocvii, simpozioane, conferințe din țară sau străinătate;
- d. realizarea de stagii de documentare la instituții similare din străinătate sau din țară (ex. Muzeul Literaturii Iași, etc.)
- f. promovarea unui set de proceduri pentru evaluarea și autoevaluarea activităților culturale.

Obiectiv strategic IV

Creșterea numărului de vizitatori fizici- participanți la manifestări și evenimente, dar și virtuali, vizitatori online pe platforma instituției.

Măsuri pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

- a. declararea unei zile cu acces gratuit, lunar, la sediu și casele memoriale;
- b. asigurarea diversificării ofertei culturale a instituției prin realizarea unor proiecte și programe complementare activității de bază (proiecte educaționale, sociale etc.) având ca scop intensificarea/ susținerea legăturii publicul țintă din comunitatea locală;
- c. continuarea programelor și proiectelor existente care au asigurat diversificarea ofertei culturale a instituției, atragerea și fidelizarea publicului precum și inițierea unor noi programe;
- d. organizarea de servicii speciale pentru persoanele dezavantajate, copii în dificultate;
- e. promovarea de servicii de internet cu acces gratuit în spațiile MNLR;



f. inițierea și dezvoltarea unor programe de fidelizare a publicului deja existent prin promovarea unor structuri de tipul PRIETENII LITERATURII ROMÂNE.

Obiectiv strategic V

Crearea condițiilor favorabile de manifestare a creativității contemporane, promovarea lecturii și re poziționarea scriitorului ca personalitate a societății actuale și a comunității.

Măsuri pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

- a. sprijinirea cluburilor de lectură deja existente și încurajarea apariției altora (de exemplu club de dramaturgie).
- b. inițierea de cursuri de *creative writing* în zona prozei, dramaturgiei, scenaristicii;
- c. organizarea de zile ale scriitorului român sau străin invitați pentru lecturi publice și rezidență de o zi în muzeu pentru întâlniri cu publicul, discuții, autografe;
- d. organizarea unui concurs de literatură română pentru liceeni, cu premii, în parteneriat cu Inspectoratul Școlar și Ministerul Tineretului și Sportului;
- e. organizarea de licitații de proiecte pentru promovarea lecturii în București și zonele limitrofe.

Obiectiv strategic VI

Asigurarea unei activități culturale valoroase capabilă să asigure educarea și dezvoltarea publicului țintă, pe termen mediu și lung, care să intensifice schimburile culturale la nivel național, european și internațional.

Măsuri pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

- a. realizarea de parteneriate sau proiecte de colaborare cu instituții muzeale străine, cu organisme de gestiune a schimburilor culturale interne și internaționale;
- b. participarea la târguri și saloane internaționale cu expoziții, produse editoriale proprii, atât pentru promovarea activității cât și pentru contacte utile proiectelor și programelor MNLR;
- c. dezvoltarea și înscrierea *Festivalului internațional de poezie București* în calendarul internațional de manifestări ale genului;
- d. dezvoltarea și consolidarea programului de Conferințe dedicate *Avangardei românești și europene* în condițiile în care, anul 2017, va marca la nivel european centenarul



Manifestului DADA;

e. atragerea de cercetători străini, în echipe mixte, pentru valorificarea patrimoniului literar existent (exemplu Colecția A. M. Sperber);

f. organizarea de expoziții și sesiuni de comunicări dedicate literaturii române în limbile minorităților naționale.

Obiectiv strategic VII

Prezervarea, dezvoltarea, cercetarea și valorificarea eficientă a patrimoniului literar românesc contribuind la integrarea literaturii române în circuitul valorilor culturale europene prin dezvoltarea cercetării și inițierea unor parteneriate cu instituții ce promovează programe de editare și cercetare științifică la nivel național și internațional.

Măsuri pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

a. identificarea și stabilirea de contacte cu instituții românești și străine, publice sau private, pentru dezvoltarea unor programe de cercetare în domeniul de activitate al MNLR sau în domenii conexe;

b. organizarea de colocvii și simpozioane științifice;

c. promovarea pe plan internațional a revistei *Caietele avangardei*;

d. Editarea *Anuarului MNLR*;

e. păstrarea și promovarea acreditării CNCSIS a Editurii MNLR, în sfera cercetării românești.

Obiectiv strategic VIII

Inițierea și organizarea de programe culturale specifice educației permanente, definirea funcției didactice a MNLR, a celei formatoare a literaturii, atât prin cunoașterea Istoriei Literaturii Române, dar mai ales a valorilor pe care le reprezintă și le promovează: toleranță, libertate de expresie, diversitate, pluralism.

Măsuri pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

a. educația prin creație, prin promovarea programelor de *creative writing*;

b. organizarea de lecții deschise, în acord cu programa de învățământ;

c. menținerea parteneriatelor existente și dezvoltarea altora, cu unitățile de învățământ;

d. participarea personalului din muzeu la cursuri de pedagogie muzeală;

e. promovarea unor programe conexe, de tipul *Teatru la Muzeu*;



f. organizarea de expoziții temporare în unități de învățământ.

Obiectiv strategic IX

Creșterea veniturilor proprii.

Măsurile pentru îndeplinirea obiectivului strategic:

- a. creșterea numărului de vizitatori;
- b. intensificarea activității de comercializare a suvenirurilor muzeale, după modelele existente sau crearea unor noi;
- c. promovarea unor strategii de marketing pentru editura și revistele MNLR;
- d. promovarea unor parteneriate cu organizații nonguvernamentale, cu scopul accesării și colaborării în proiecte sau servicii utile instituției;
- e. identificarea unor surse noi, alternative, de finanțare – sponsorizări;
- f. identificarea mediului de afaceri favorabil colaborării cu MNLR și încurajarea mecenatului.

Pentru derularea celor IX obiective strategice, MNLR va iniția o serie de programe și proiecte cu desfășurare anuală sau multianuală.

Activitățile și proiectele deja existente vor fi continuate în măsura în care au asigurat diversificarea ofertei culturale, au avut un public fidel, iar impactul social, educativ și cultural a prezentat importanță pentru identitatea instituției.

1. Programul Valorificarea patrimoniului muzeal

a. proiectul Expoziții temporare - 12 expoziții / an

Folosind patrimoniul muzeal (cele 300.000 de piese din patrimoniul mobil), colectivul de specialiști al muzeului propune organizarea de expoziții foto-documentare temporare, însoțite de evocări care vizează viața și opera scriitorilor;

b. proiectul Expoziții itinerante Aniversări- Comemorări

Urmărind calendarul de comemorări și aniversări și programa școlară, împreună cu unități de învățământ din București, se vor organiza expoziții în locațiile acestora, cu participarea unor personalități culturale recunoscute.

c. proiectul Expoziții online



Acest proiect presupune postarea expozițiilor de la sediu pe platforme online, respectând același criteriu al comemorărilor sau aniversărilor personalităților literare românești sau omagierea acestora pe site-ul muzeului.

e. Rotonda 13

În existența de 50 de ani a muzeului, aceste „Rotonde 13” au devenit manifestări de tradiție și au stat la baza unor volume importante de istorie literară românească. Evenimentele constau în evocări ale personalității și operei unor scriitori trecuți în eternitate, de la a căror dată de naștere (sau deces) s-a împlinit în anul respectiv o cifră rotundă. Aceste întâlniri s-au constituit în dezbateri unice despre marii scriitori, dezbateri în cadrul cărora s-au dezvăluit informații inedite, opinii avizate, s-a evaluat impactul operei la momentul actual și s-a atras atenția asupra unor scriitori aflați uneori într-un con de umbră. Toate aceste dezbateri au fost înregistrate și vor fi, în continuare, pe suport video, constituind totodată o inedită arhivă care va interesa cu siguranță pe tinerii iubitori de literatură.

În anul 2014 intenționăm organizarea unui număr de IX manifestări tip *Rotondă 13*, pentru Geo Dumitrescu, Mihai Ursachi, Mircea Nedelciu, Cornel Regman, Valeriu Cristea, N. Steinhardt, Ion D. Sârbu, Virgil Mazilescu, Tudor Vianu.

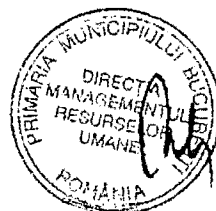
f. Scriitori români din exil

Acest proiect a fost inițiat în urmă cu 3 ani și s-a propus realizarea unor ample expoziții de manuscrise, fotografii și documente care au aparținut scriitorilor români din exil. Au fost realizate până acum expoziții cu E. Cioran, Mircea Eliade, Eugen Ionescu, etc. În formatul nou, pe care-l propunem, vor fi prezentate personalități literare, culturale sau științifice care au scris, au avut tangență sau interacțiune cu literatura. Pentru anul 2014 avem în intenție organizarea unor asemenea evenimente pentru George Uscătescu, Eugen Coșeriu, Matei Călinescu.

g. Un alt proiect pe care dorim să-l continuăm este cel al **Centenarelor**. Anul 2014 nu va conține acest tip de manifestare întrucât nu există, de celebrat, niciun reprezentant de marcă al literaturii noastre (excepție făcând **J. Perahim**, artist plastic, integrat în colocviul internațional *Avangarda românească-Avangardă europeană*)

h. Proiectul Literatură minorităților naționale

Organizarea de expoziții și colocvii care vor avea la bază literatura minorităților naționale.



2. Programul de cercetare al MNLR

a. Organizarea de colocvii, seminarii, conferințe.

Temele propuse sunt dintre cele mai diverse și urmăresc dezbateri a celor mai fierbinți, delicate sau spinoase teme ale actualității istorico-literare; detectarea și abordarea, cu imparțialitate, a tensiunilor vieții culturale, dilemelor jurnalistice, cărților controversate, evenimentelor editoriale, polemicilor care animă piața de idei;

De asemenea, se urmărește interacțiunea altor arte cu literatura. Au fost invitați regizori, artiști plastici, actori, oameni de știință. Se va continua, până în 2017, **Colocviul internațional Avangarda românească- Avangardă europeană**. În anul 2014 acesta va fi organizat, sub semnul centenarului J. Perahim.

Se continuă seria **Colocviilor Generațiile literare** cu **Generația 70** și celebrii ei scriitori, printre care îi amintim pe: Ileana Mălăncioiu, Ion Pop, Nicolae Breban, etc.

Din aceeași serie, a **Generațiilor literare**, vom organiza **Colocviul Național Cercul literar de la Sibiu**.

Conferințele MNLR vor continua cu invitați importanți din diverse sfere culturale: Acad. Alexandru Zub, Acad. Ioan Aurel Pop, Gheorghe Vlăduțescu sau cu artiști precum Grigore Leșe, Lucian Pintilie, Gelu Colceag, etc.

b. Burse pentru cercetătorii tineri

Proiectul urmărește acoperirea unui gol important în literatura română și anume edițiile critice. Pe baza unor teme de interes pentru tineri cercetători, se inițiază un sistem de burse pentru realizarea a 2 sau 3 ediții critice, anual, pentru scriitori contemporani sau nu, fără opere de mare întindere, precum: Virgil Mazilescu, Mariana Marin, Augustin Frățilă etc., dar și crearea de către cercetători a unui instrument necesar studiului aprofundat și anume Biobibliografiile.

c. Bucureștiul în lucrări de licență sau doctorate.

Ne propunem sprijinirea și încurajarea prin colaborare cu Universitatea București a realizării unor lucrări coordonate de profesori, pe diverse teme urbane cu deschidere spre istorie sau literatură.

Capitală a României, cu o mare diversitate culturală și etnică, Bucureștiul are nevoie de cercetători care să-i studieze cazul. În prima etapă, în 2014, vom organiza un colocviu cu tema- **București în literatură**.



d. Cercetarea colecțiilor și editarea în revista Manuscriptum sau în volume separate a unor manuscrise importante. Un exemplu este editarea jurnalului inedit al lui Cristian Popescu sau jurnalul lui Nicolae Velea.

3. Programul educațional al MNLR – La muzeu și prin muzeu

Acest program conține 5 proiecte:

a. Ateliere pentru elevi (Ed- Muz)

Proiect educativ de formare și deschidere a vizitatorilor tineri către valorile culturale și de patrimoniu. Acesta conține un set de programe educaționale sub forma unor ateliere de creație organizate pe diferite categorii de vârstă, temele acestora fiind în legătura cu programa școlară. Din experiența de până acum a muzeului, în ceea ce privește derularea de programe educaționale, reiese clar impactul pe care atelierele de acest gen l-a avut și demonstrează nevoia publicului pentru astfel de acțiuni. Acest gen de proiect a atras, prin specificul și calitatea sa, un mare număr de participanți și a devenit un instrument de lucru pentru profesori și învățători, dar și o activitate îndrăgită de copii.

b. Teatru la Muzeu

Acest proiect implică realizarea unor reprezentații de teatru în spațiile muzeului utilizând moștenirea literară.

Spectacolele de tipul acesta s-au bucurat de succes devenind manifestări de tradiție în MNLR. Ultima reprezentație, cu piesa Negustorul de ochelari, de Tudor Arghezi, a primit și două premii într-un festival de profil.

c. Introducerea activităților creative *writing*

d. Acțiuni concrete, de promovare a lecturii, prin instituirea unui **premiu lunar pentru cea mai iubită și citită carte a lunii**. Premiul constă în oferirea unei cărți, de la edituri importante românești, la fiecare final de lună, unui număr de 20 liceeni. Înscrierea și concursul vor fi online, doar înmânarea premiilor se va face la sediul MNLR.

e. Galeriile MNLR

Proiectul se referă la organizarea de către Muzeul Național al Literaturii Române a unor expoziții- de la perioada modernă, inclusiv Avangarda Secolului XX, până în zilele noastre- în care legăturile dintre artele plastice și literatura să fie analizate, discutate. De asemenea, vor fi prezentate expoziții de pictură cu locuri geografice de mare impact cultural (Veneția, Paris, Roma, etc.) care au marcat pictura și literatura românească.



4. Programul Publicații și editură

Editura MNLR, mai ales în ultimii ani, s-a dezvoltat prin introducerea unor colecții de tipul **Aula Magna** unde apar teze de doctorat cu tematică literară, recomandate de importanți profesori universitari. La Editura MNLR au fost publicate, în ultimii doi ani, volume de referință pentru istoria și critica literară. În planul de management pentru atragerea și creșterea veniturilor, editura joacă un rol important, dar mai ales reprezintă un vector de promovare a patrimoniului muzeal. Lucrările colocviilor vor fi publicate sub formă de volum.

Planul editorial se va face anual.

La capitolul publicații, se va continua apariția revistei *Manuscriptum* și a revistei *Caietele Avangardei*, dar se va resuscita și revista *EUROMUSEUM*, cu studii și cercetări de muzeologie, needitată în ultimii 4 ani.

5. Promovarea și încurajarea creativității contemporane în comunitate, a schimburilor culturale europene

a. Acest program include proiecte de cluburi de lectură pentru poezie, proză, dramaturgie. **Cenacul de poezie**, deși a avut o lungă tradiție, s-a desființat și căutăm soluții pentru a-l revigora. Colaborarea cu Uniunea Scriitorilor este importantă, dar nu imperativă. Clubul de lectură este rampa de lansare a unor scriitori încă neconsacrați și facilitează descoperirea de noi talente literare.

b. Continuarea, într-un format dezvoltat, a **Festivalului Internațional de Poezie – București** și a **Târgului de Carte de poezie (TNCP)**, cu sloganul *Tu nu citești poezie?*

În anul 2013 au participat cu lecturi 220 de poeți invitați din țară și 7 poeți din străinătate. Pentru 2014 preconizăm invitarea a 10 poeți străini, prin colaborarea cu Institutele Culturale Străine, dar și a unui editor de poezie dintr-o țară europeană. Festivalul va fi un instrument de promovare a capitalei dar și un suport pentru schimburi culturale internaționale.

c. **Muzică și poezie la Muzeu**. Acesta este un proiect de tradiție al MNLR. Serile de literatură și muzică se desfășoară, fără întrerupere, de patru ani. În acest timp au avut loc peste 70 de întâlniri care au devenit manifestări căutate și așteptate de publicul muzeului, prilej de întâlnire, în cadru informal cu importanți scriitori și muzicieni.

d. **SCRIITOR DE BUCUREȘTI**. MNLR trebuie să promoveze mitologia bucureșteană prin antologii specializate, în română, engleză și franceză, precum: **POEZIE DE BUCUREȘTI**, **POVESTIRI DE BUCUREȘTI**. După modelul capitalelor europene, în colaborare cu



autoritățile locale, MNLR va organiza un concurs, de genul celui german „Condeierul orașului...”, **SCRIITOR DE BUCUREȘTI**.

e. Premiile MNLR -

Această manifestare este și ea de tradiție pentru MNLR. Prin premiile oferite, cu suport financiar, se realizează recunoașterea celor mai bune opere de istorie literară, ediții critice, memorialistică și a celor mai buni autori din anul anterior.

6. Programul rebranding și campania de promovare a imaginii MNLR

Acest program este compus din 5 proiecte:

a. Semnalizarea urbană.

Creșterea vizibilității caselor memoriale și a sediului central prin metode noi, atractive de semnalizare urbană pentru încurajarea turismului cultural și accesul rapid al vizitatorilor.

b. Voluntari pentru literatură

Recrutarea de voluntari pentru promovarea evenimentelor, a unor manifestări precum și a unor cărți.

c. Realizarea de pliante de prezentare

d. Elaborarea proiectului de identitate vizuală prin colaborarea cu specialiști vizuali și de comunicare

e. Realizarea unui site al editurii MNLR, cu publicațiile sale.

7. Programul Dezvoltarea profesională

Acest program își propune organizarea de manifestări științifice din domeniu muzeologiei și jurnalismului.

a. Se continuă, cu ediția a II-a, proiectul **Conferința Națională de Muzeologie** care să reunească specialiști din muzeele naționale românești dar și cu prezența unor invitați străini.

b. Congresul Național de Istoria Presei

Scopul Congresului este cel de a stimula interesul comunității științifice în privința istoriei presei, de a încuraja cooperarea și crearea unei rețele de cercetare în acest domeniu, precum și de a asigura un cadru de dezbateri academică privind problemele cu care se confruntă acesta. Plecând de la întrebarea *Cine sunt cei care fac presa?*, această manifestare a Congresului Național de Istorie a Presei dorește să surprindă, în diferite ipostaze și etape ale istoriei, pe emitentul mesajului jurnalistic. Aprofundarea acestei chestiuni ridică o altă întrebare propusă dezbaterii: *Este jurnalistul o fracțiune a elitei cultural-intelectuale?*



8. Programul Confluente internaționale

Acest program include 5 planuri importante pentru promovarea literaturii românești în lume, și anume:

a. Inițierea unor proiecte culturale care să fie promovate în diaspora românească cu intenția vădită de conștientizare și promovare a literaturii române clasice și contemporane, ca factor de păstrare a identității naționale, misiune conținută în chiar titulatura instituției noastre.

b. Promovarea scriitorilor români importanți prin expoziții deschise în cele 17 filiale ale Institutului Cultural Român, dar și prin Institutele Culturale Străine.

c. Colaborarea cu Arhivele Corpului Diplomatic și cu Fundația Europeană Titulescu pentru cercetarea monografică a unor scriitori foști diplomați.

d. Colaborarea cu edituri importante și invitații făcute acestora de a-și lansa și promova scriitorii străini în spațiul MNLR, ca modalitate implicită de susținere a literaturii române prin vizitarea expoziției permanente și a caselor memoriale.

e. Literaturi europene în colecția MNLR

Expoziție și colocviu pe baza manuscriselor, fotografiilor, corespondenței avute de cunoscuți și importanți scriitori englezi, francezi, maghiari, italieni, germani etc., cu importanți scriitori români.

9. Case Memoriale

Acest program conține două proiecte: primul se referă la includerea caselor memoriale în traseele turistice urbane, iar cel de-al doilea la cercetarea și valorificarea patrimoniului caselor memoriale prin expoziții la sediul central sau în alte spații și o mai pregnantă prezență a lor în comunitatea locală.

10. În perioada de management ne propunem continuarea manifestărilor de tip Noapte Muzeelor, Zilele Bucureștiului, Săptămâna MNLR dar fără alocații bugetare consistente, ci prin atragerea unor sponsorizări și voluntariat.

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției

f. 1. Evoluția economico-financiară a instituției, pentru următorii 4 ani, este greu de previzionat. Acest lucru derivă în primul rând din situația de fapt, și anume existența unui sediu



în litigiu și, în consecință, imposibilitatea legală pentru investiții în amenajări, în optimizarea spațiilor. Astfel, alocațiile bugetare, chiar dacă ar fi posibile și generoase, nu ar avea bază legală.

Proiectul de management include o optimizare a resurselor financiare la nivelul cheltuielilor cu bunuri și servicii, la cheltuielile de capital, dar marchează și o creștere semnificativă (corelată cu o creștere a veniturilor) la nivelul proiectelor culturale.

Ținând cont de cele expuse mai sus, estimăm un buget pe care să-l luăm în calcul, după cum urmează:

Bugetul în perioada 2014 - 2017:

		2014	2015	2016	2017
1	Total venituri	3.500.000	3500000	3500000	3600000
2	Venituri proprii	80000	100000	120000	140000
3	Sponsorizări	20000	40000	50000	70000
4	Subvenții	3.400.000	3360000	3330000	3390000
5	Total cheltuieli	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.600.000
6	Cheltuieli de personal	1500000	1500000	1600000	1600000
7	Bunuri și servicii	1050000	1050000	1050000	1050000
8	Cheltuieli proiecte culturale (art.20.30.30)	700000	700000	700000	1000000
9	Cheltuieli de capital	200000	200000	100000	300000
10	Cheltuieli cu colaboratorii	50000	50000	50000	80000

După cum se observă nu intenționăm să reducem masiv alocația bugetară ci să identificăm



forme de acoperire a diferențelor prin venituri proprii – mărirea numărului de bilete vândute, realizarea și promovarea unor suveniruri muzeale atractive, servicii diverse de expertiză și evaluare dar și sponsorizări, dar și diversificarea serviciilor pentru public, dezvoltarea parteneriatelor.

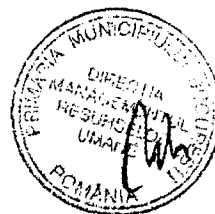
Sponsorizările vor sosi în natură sau financiar pe filiere deja cunoscute de noi prin convingerea unor mari corporații să accepte alăturarea Brandului MNLR cu brandul lor. Aceste sunt într-o primă etapă Canon, Vodafone, Mol România, corporații care au fost implicate în ultimii ani în proiecte culturale derulate precum Maratonul de poezie și jazz, Festivalul de CARTE Danubius, etc.

Nu vor fi ocolite sursele de finanțare pe proiect de tip AFCN, UEFISCDI, fonduri nerambursabile atrase prin proiecte culturale..

Din punct de vedere al personalului nu preconizăm în primii doi ani creșteri de costuri. Printr-o bună gestiune a personalului deja existent se pot îndeplini obiectivele propuse prin completarea resurselor de audit și juridic pe care instituția nu le are în organigramă.

f.2 După cum se observă din Anexa 2, printr-o previziune prudentă preferăm o alocare constantă pe proiecte cu o creștere semnificativă în 2017. Acest lucru se datorează faptului că urmărim o continuitate și ritmicitate a proiectelor mari și medii.

f3. Proiecția veniturilor proprii din activitatea de bază urmărește același principiu al prudenței dar creșterile vor fi semnificative printr-o abordare de tip centru de profit. Vezi Anexa 4.



Tabelul valori de referință*1) ale costurilor aferente investiției

Categorii de investiții în proiecte*2)	Limite valorice ale investiției în proiecte din perioada precedentă*3) (de la 2009 la 2013)	Limite valorice ale investiției în proiecte propuse*4) pentru perioada de management (de la 2014 la 2017)
(1)	(2)	(3)
Mici (sub 50 mii lei)	De la 0 lei la 10000 lei	Sub 15 mii lei
Medii (de la 50 la 100 mii lei)	De la 10 mii la 25 mii	De la 15 mii la 50 mii
Mari (peste 100 mii lei)	De la 10 mii la 100 mii	De la 50 mii la 100 mii

Notă:

În urma analizei datelor din subcap. III.5 și III.6 din caietul de obiective se observă o confuzie referitoare la categoria de investiții în proiecte. Se suprapun adesea proiecte mici cu proiecte medii și proiecte medii cu proiecte mari.

*1) Valorile de referință pentru proiectele realizabile pe durata managementului urmează să fie propuse de către candidat în urma analizei datelor din subcap. III.5 și III.6 din caietul de obiective (după caz, completate cu informații solicitate de la instituție). Limitele valorice astfel rezultate urmează a constitui: 1. elementul de calcul pentru proiecția financiară; și 2. limite superioare de cheltuieli pentru management, a căror depășire atrage răspunderea managerului.

*2) Împărțirea pe 3 categorii de referință (mici, medii, mari) permite previzionarea pentru întreaga perioadă de management a costurilor legate de proiecte.

*3) În lipsa altor informații, pot fi utilizate datele din subcap. III.5 și III.6 din caietul de obiective (după caz, completate cu informații solicitate de la instituție).

*4) Stabilirea limitelor valorice maxime ale investiției în proiect reprezintă dimensionarea financiară a proiectului ca unitate de referință pentru un interval de timp prestabilit (perioada de management).



Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete/tarife practicate

Perioada	Nr. de proiecte proprii*1	Nr. de beneficiari *2)	Nr. de bilete *3)	Venituri propuse (mii lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Anul de referință (2012) *4)	22	24563	7751	18136
Primul an 2014	31	20000	12000	30000
Anul 2	31	24000	18000	40000
Anul 3	31	26000	22000	50000
Anul 4	31	30000	24000	55000
AnulX				
Total *5):	124	100000	76000	175000

Notă:Numarul de beneficiari pentru anul de referință 2012 este inexact pentru că el cuprinde și vizitatorii cu tarif 0 lei. Conform inregistrarilor contabile numarul vizitatorilor cu bilet întreg și bilet la pret redus a fost în 2012 de 7751 de persoane.

*1) Numărul de proiecte proprii propuse (în funcție de specificul instituției), fără a fi cuprinse proiecte găzduite, evenimente ocazionale etc.

*2) Beneficiarul specific instituției: vizitatori, cititori, spectatori etc, după caz. Coloana (3) va conține estimarea privind numărul beneficiarilor, inclusiv cei care accesează gratuit sau cu bilete onorifice/invitații.

*3) Coloana (4) va conține estimările privind biletele de intrare, evidențiate în contabilitate, pentru care se înregistrează contravaloarea în bani, indiferent de valoarea sau de tipul lor (bilet cu preț întreg/reduc, profesional, cu excepția biletului onorific cu valoare 0 lei).

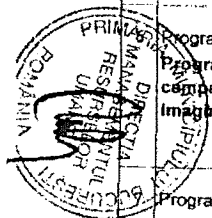
*4) Rândul "Anul de referință" va cuprinde informațiile aferente, oferite de autoritate în caietul de obiective, completate, după caz, cu informații solicitate de la instituție.

*5) Cifrele reprezintă scopul realizabil în privința veniturilor proprii realizate din activitatea de bază.



TABELUL INVESTITIILOR IN PROGRAM

Nr. crt.	Programul/ Surse de finanțare	Categorii de Investiții în proiecte	Nr. de proiecte în primul an	Investiție în proiecte în primul an	Nr. de proiecte în anul II	Investiție în proiecte în anul II	Nr. de proiecte în anul III	Investiție în proiecte în anul III	Nr. de proiecte în anul IV	Investiție în proiecte în anul IV	TOTAL INVESTITIE IN PROGRAM			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Anul I	Anul II	Anul III	Anul IV
1	Programul a) Valorificarea patrimoniului muzeal	Mici	1	6	1	6	1	6	1	6	11	12	13	14
		Medii	4	94	4	94	4	94	4	94				
		Mari	1	60	1	60	1	60	1	60				
2	Programul b) Cercetare si activitati stintifice al MNR	Mici	2	20	1	20	1	20	1	25	160	160	160	180
		Medii	3	65	3	65	3	65	3	85				
		Mari	1	60	1	60	1	60	1	90				
3	Programul c) Programul educational al MNLR- La muzeu si prin muzeu	Mici	3	19	3	19	3	19	3	30	145	145	145	200
		Medii	1	20	1	20	1	20	1	40				
		Mari	0	0	0	0	0	0	0	0	39	39	39	70
4	Programul d) Publicatii si editura	Mici	0	0	0	0	0	0	0	0				
		Medii	1	30	1	30	1	30	1	50				
		Mari	1	80	1	80	1	80	1	100	110	110	110	150
5	Programul e) Promovarea si incurajarea creativitatii contemporane in comunitate, a schimburilor culturale europene	Mici	1	7	1	7	1	7	1	10				
		Medii	3	55	3	55	3	55	3	90				
		Mari	1	70	2	70	2	70	2	90	132	132	132	181
	Programul f) Programul rebranding si campania de promovare a imaginii MNLR	Mici	2	15	2	15	2	15	2	25				
		Medii	1	20	1	20	1	20	1	40				
		Mari	0	0	0	0	0	0	0	0	35	35	35	65
	Programul g) Programul Dezvoltare profesionala	Mici	0	0	0	0	0	0	0	0				
		Medii	2	32	2	32	2	32	2	50				
		Mari	0	0	0	0	0	0	0	0	32	32	32	50



1952

8	Programul h) Programul confluențe internationale	Mici	1	12	1	12	1	12	1	14				
		Medii	1	15	1	15	1	15	1	45	27	27	27	59
		Mari	0	0	0	0	0	0	0	0				
9	Programul i) Programul București	mediu	1	20	1	20	1	20	1	45	20	20	20	45
	TOTAL, din care:		31	700	31	700	31	700	31	1.000	700	700	700	1000
11	Surse atrase			20		40		50		70	20	40	50	70
12	Bugetul autorității			680		660		650		930	680	660	650	930



Pg 53

ANEXA VI Proiecte 2014

Nr. crt.	Programul	Categorii de investiții*2) în proiecte	Denumirea proiectului	Devizul estimat	Observații, comentarii, concluzii
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)
1	Valorificarea patrimoniului muzeal	Proiect mediu	Expoziții temporare - 12 expoziții / an	30000	
2	Valorificarea patrimoniului muzeal	Proiect mediu	Expoziții itinerante Aniversări-Comemorări 4 -an	24000	
3	Valorificarea patrimoniului muzeal	Proiect mic	Expoziții online	6.000	
4	Valorificarea patrimoniului muzeal	Proiect mare	„Rotonda 13” - 9 ediții	60.000	
5	Valorificarea patrimoniului muzeal	Proiect mediu	Scriitori români din exil	20.000	
6	Valorificarea patrimoniului muzeal	Proiect mediu	Literatura minorităților naționale	20.000	
7	Programul de cercetare și activități științifice al MNLR	Proiect mare	Colocviul internațional Avangarda românească-Avangardă europeană.	60.000	



8	Programul de cercetare și activități științifice al MNLR	Proiect mic	Colocviul GENERAȚIILE LITERARE	12.000	
9	Programul de cercetare și activități științifice al MNLR	Proiect mic	Colocviul National Cercul literar de la Sibiu.	8.000	
10	Programul de cercetare și activități științifice al MNLR	Proiect mediu	Conferințele MNLR 8 ediții-an	25.000	
11	Programul de cercetare și activități științifice al MNLR	Proiect mediu	Burse pentru cercetători tineri	25.000	
12	Programul de cercetare și activități științifice al MNLR	Proiect mediu	COLOCVIUL NAȚIONAL AL TINERILOR CRITICI LITERARI.	15.000	
13	Programul educațional al MNLR – La muzeu și prin muzeu	Proiect mic	a. Ateliere pentru elevi (Ed-Muz)	4.000	
14	Programul educațional al MNLR – La muzeu și prin muzeu	Proiect mediu	Teatru la Muzeu	20000	
15	Programul educațional al MNLR – La muzeu și prin muzeu	Proiect mic	Activități de creative writing	5.000	

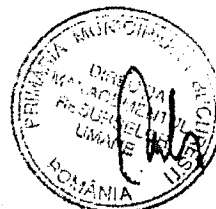


16	Programul educațional al MNLR – La muzeu și prin muzeu	Proiect mic	Galeriile MNLR	10.000	
17	Publicații și editură	Proiect mare	Editura	80.000	
18	Publicații și editură	Proiect mediu	Reviste MNLR	30.000	
19	Promovarea și încurajarea creativității contemporane în comunitate, a schimburilor culturale europene	Proiect mediu	Premiile MNLR	25.000	
20	Promovarea și încurajarea creativității contemporane în comunitate, a schimburilor culturale europene	Proiect mare	Festivalul Internațional de Poezie – București	70.000	
21	Promovarea și încurajarea creativității contemporane în comunitate, a schimburilor culturale europene	Proiect mic	Muzică și poezie la Muzeu	7000	
22	Promovarea și încurajarea creativității contemporane în comunitate, a schimburilor culturale europene	Proiect mediu	SCRIITOR DE BUCUREȘTI	15000	



5956

23	Promovare	Proiect mediu	Scriitor de exil	15.000	
24	Programul rebranding și campania de promovare a imaginii MNLR	Proiect mic	Semnalizarea urbană	10000	
25	Programul rebranding și campania de promovare a imaginii MNLR	Proiect mediu	Realizarea de pliante de prezentare	20.000	
26	Programul rebranding și campania de promovare a imaginii MNLR	Proiect mic	Realizarea unui site al editurii MNLR cu publicațiile sale	5.000	
27	Programul Dezvoltarea profesională	Proiect mediu	Conferința Națională de Muzeologie	17000	
28	Programul Dezvoltarea profesională	Proiect mediu	Congresul Național de Istoria Presei	15000	
29	Programul Confluente internationale	Proiect mediu	In diaspора românească	15.000	



30	Programul Confluente internationale	Proiect mic	Literaturi europene în colecția MNLR	12.000	
31	Programul București	Proiect mediu		20.000	
	Total			700.000	

