

COMPLEXUL NAȚIONAL MUZEAL  
ASTRA

**PROIECT DE MANAGEMENT  
2022 – 2026**

Ciprian Anghel Ștefan

## **STRUCTURA PROIECTULUI DE MANAGEMENT 2022-2026**

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

- 1. instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități;**
- 2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări);**
- 3. analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia;**
- 4. propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare);**
- 5. grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu;**
- 6. profilul beneficiarului actual.**

Muzeul ASTRA este una dintre cele mai dinamice instituții culturale din România, un adevărat fenomen al muzeologiei românești și europene, un real pol de canalizare a energiilor de dezvoltare prin proiecte și programe culturale, de educare și formare a specialiștilor din diverse domenii de activitate, pe baza experienței acumulate și a resurselor de care dispune, dar și a recunoașterii rezultatelor de excepție obținute de-a lungul timpului.

### **I. INSTITUȚII, ORGANIZAȚII, GRUPURI INFORMALE (ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI) CARE SE ADRESEAZĂ ACELEIAȘI COMUNITĂȚI**

Muzeul ASTRA furnizează servicii culturale unor comunități diverse, cu interese și nevoi identificate de-a lungul anilor prin diverse metode de studiu și analiză. Comunitatea locală, formată preponderent din locuitorii municipiului Sibiu și ai zonelor periurbane dar și din locuitorii zonelor rurale prin cele două sedii satelit din Țara Oltului (Centrul Cultural Memorial „dr. Gheorghe Telea-Bologa” de la Nou Român) sau Țara Secașelor (muzeul omonim din Miercurea Sibiului), este o comunitate dinamică, aflată în continuă creștere, cu un apetit cultural deosebit de ridicat. Această comunitate, prin diversitatea ei rezultată în urma fenomenelor migraționale interne, manifestă interes pentru valorile culturii populare și are nevoie de un prilej și o locație pentru a-și petrece un timp liber de calitate alături de cei apropiați. Muzeul în aer liber în Dumbrava Sibiului capitalizează de pe urma dorului de valorile tradiționale din zonele de origine.

Muzeul oferă o gamă aproape completă de forme de participare la activități culturale și recreative: activități cu o dimensiune preponderent culturală și educativă (vizitarea expozițiilor de bază pavilionare și în aer liber, participarea la activitățile educaționale), activități de divertisment și relaxare (divertisment pasiv: spectacole, festivaluri; divertisment activ: animații culturale, demonstrații practice cu meșteri autentici), activități cu dimensiune comunitară (participarea la slujbele religioase, Târgul comunităților) chiar și activități ce implică un stil de viață activ (Maratonul Sibiu, competiții de duatlon, nightcross, plimbări tematice în zona de pădure, biking).

Completând în mod natural oferta istorică, de influență occidentală a vechiului burg de pe Cibin, Muzeul ASTRA aduce în atenția vizitatorilor bogăția și varietatea patrimoniului etnografic național și universal, organizat în colecții și valorificat prin intermediul expozițiilor de bază și temporare, organizate la sediile instituției. Între componentele Complexului se impune Muzeul Civilizației Populare Tradiționale

ASTRA (Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului), un muzeu de reprezentare națională având caracter unic prin tematică, original prin concepție și proiectare, genial prin valorificarea științifică și peisagistică a patrimoniului monumental și obiectual expus pe o suprafață de cca.100 ha în Dumbrava Sibiului.

La creșterea vizibilității și succesului Muzeului au contribuit, în bună măsură, atât diversitatea structurii sale patrimoniale, cât și multitudinea ofertelor culturale și de agrement, în consens cu nevoile publicului vizitator. Astfel, Muzeul ASTRA se dovedește o prezență din ce în ce mai activă în context național și internațional, colaborând cu o multitudine de instituții și organizații culturale, începând de la învățământul primar, gimnazial și universitar, muzee, biblioteci, teatre, asociații, fundații și alte societăți cu caracter economic și social. Programele Muzeului se adresează comunității, fie prin realizarea de proiecte comune, fie prin încheierea de parteneriate sau colaborări având ca scop implicarea instituției în viața cotidiană a cetățenilor.

Muzeul ASTRA a colaborat cu principalele instituții de cultură, atât la nivel municipal: Filarmonica de Stat Sibiu, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale „Cindrelul – Junii” Sibiu, Biblioteca Județeană ASTRA, Direcția Județeană pentru Cultură și Patrimoniu Național Sibiu, Mitropolia Ardealului, Muzeul Bisericii Evanghelice, Casa de Cultură și Dialog „Friedrich Teutsch”, Teatrul Național „Radu Stanca”, Parohia Evanghelică C.A. Turnișor etc., cât și pe plan național cu: Ministerul Culturii și Identității Naționale, Institutul Cultural Român, Secretariatul General al Guvernului României – Departamentul de Relații Interetnice, Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti”, Muzeul Național al Țăranului Român, Muzeul Etnografic al Transilvaniei, Cluj Napoca, Muzeul Național Brukenthal, Muzeul Municipiului București, Muzeul „Casa Mureșenilor”, Brașov, Muzeul Satului Bănățean, Timișoara, Muzeul Militar Național „Regele Ferdinand”, Institutul de cercetări Ecomuzeale Tulcea, Muzeul Civilizației Dacice și Romane Deva, Muzeul Județean Mureș, Muzeul Etnografic „Anton Badea”, Reghin, Ordinul Arhitecților din România, Filiala Sibiu-Vâlcea, Institutul Național al Patrimoniului, OAR – Grupul de lucru RURAL, etc. și la nivel internațional cu NEMO Network of European Museums Association, Muzeele din regiunea Sud Trondelag din Norvegia, Muzeele din Germania (Kornwestheim), cu alte muzee partenere: Muzeul în aer liber *Etar* Gabrovo, Bulgaria (1998), Asociația Muzeului Transilvănean din Gundelsheim (1999), Regiunea Văstra Götaland, Suedia sau asociații, European Association of Archaeologists, European Museum Academy, European Cultural Tourism Network, Interpret Europe, Interpret Nature, Voices of Culture .

O colaborare specială s-a realizat cu instituțiile de învățământ superior universitar, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu – Facultatea de Științe Socio-Umane, specializarea Istorie Patrimoniu și Facultatea de Științe economice; precum și Universitatea București, Universitatea Babeș Bolyai, pentru realizarea unor programe teoretice și practice de pregătire și de specializare a studenților restauratori și arhitecți, designeri, etnografi, sociologi, ingineri, ziariști etc.

Datorită competenței și calității actului managerial și datorită performanțelor deosebite ale Muzeului ASTRA directorul general precum și alți membri ai comitetului director au fost solicitați să participe, în calitate de membru, în comisiile de evaluare / concurs ale managerilor unor prestigioase institutii muzeale sau culturale ale României precum și ca membru în juriul concursului de proiecte pentru viitorul Muzeu Național al Evreilor și al Holocaustului din România.

Muzeul ASTRA este membru al Rețelei Naționale a Muzeelor din România (director general, președinte al RNMR) și al Asociației Muzeelor în aer liber (director Marketing cultural, vicepreședinte), Comisia Națională pentru Salvagardarea Patrimoniului Cultural Imaterial (director Muzeu pavilionare; de asemenea membru în

grupul de lucru Tehnici Tradiționale de confecționare a cămășii cu altiță din România și Republica Moldova). Numeroși specialiști ai Muzeului ASTRA sunt membri fie ai Asociației de Științe Etnologice din România, fie ai Asociației Conservatorilor și Restauratorilor din România. În plan internațional Muzeul ASTRA este membru ICOM ICCROM (șefa secției de conservare membră a boardului), NEMO Network of European Museums Association, AEOM – Asociația Europeană a Muzeelor în aer liber, Asociația Muzeelor Etnografice din Centrul și Sud Estul Europei.

În perioada 2019-2021 au fost încheiate parteneriate și contracte de colaborare cu numeroase asociații și fundații pentru dezvoltarea ofertei culturale și întărirea capacității organizaționale a Muzeului: la nivel județean – Centrul de Cultură și Dialog Friedrich Teutsch al Bisericii Evanghelice C.A., HID – Asociația Maghiarilor din Sibiu, Fundația Comunitară Sibiu, Asociația *Monumentum*, Asociația Județeană de Turism, Asociația *Tonal*, Asociația *PARADAIZ*, Asociația *Un copil, o speranță UCOS*, Asociația ARAPAMESU, Asociația Medicală pentru Educație și Recuperare, Asociația Pacienților cu Afecțiuni Neurologice (APAN – București), Asociația Slow Food Sibiu, Asociația Cercetașilor din Nochrih, Asociația Sibiu 1191, Asociația Clubul Sportiv CAB Sport, Asociația pentru Infrumusețarea Orașului Sibiu, Transylvanet Federația pentru patrimoniu transilvănean; la nivel național – Asociația *Semne cusute*, Asociația *Măiestria*, *Chișinău* Asociația Culturală *Imbold*, Teracota Mediaș Fundația *Michael Schmidt*, Fundația Festivalului de Film Transilvania, Asociația Mișcarea de rezistență, Asociația Culturală *Arhetipuri: datini, muzică, rost*, Asociația *My Transylvania*, Asociația Culturală PLAY, Asociația Rock Culture, Fundația Centrul European de Integrare al Romilor, Societatea Ornitologică din România, Asociația Discover Romania, Asociația Peisagiștilor din România AsoP - Filiala Teritorială Vest.

Eficientizarea activității Muzeului ASTRA impune nu numai dezvoltarea formelor de colaborare pe plan național și internațional, ci și diversificarea acestora, toate având ca finalitate obiectivă sporirea vizibilității patrimoniului și activității desfășurate de muzeu.

Multitudine acestor colaborări se datorează calității indiscutabile atât a personalului de specialitate cât și valorii și diversității patrimoniului deținut de Muzeul ASTRA.

## II. ANALIZA SWOT (ANALIZA MEDIULUI INTERN ȘI EXTERN, PUNCTE TARI, PUNCTE SLABE, OPORTUNITĂȚI, AMENINȚĂRI)

Analiza SWOT a Obiectivelor și Proceselor de Management ale Complexului Național Muzeal ASTRA.

| Puncte tari  |  | Puncte slabe   |                                    |
|--|--|--|------------------------------------|
| Situație generală  | Obiective și procese de management   | Situație generală  | Obiective și procese de management |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Notorietatea Sibiului (oraș și județ deopotrivă) și a Transilvaniei ca destinație turistică preponderent culturală, de calitate, cu ofertă diversificată și experiențe autentice</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fructificarea asocierii cu evenimente fanion și branduri regionale consolidate la nivel național și internațional</li> <li>Adaptarea perpetuă a propriilor programe culturale în acord cu tendințele internaționale</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politici naționale inconsistente și ineficiente pentru promovarea celor mai importante destinații turistice</li> </ul>  |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Notorietatea și popularitatea Muzeului ASTRA la nivel local, regional, național și internațional</li> <li>Cea mai mare expoziție etnografică în aer liber din SE Europei și una dintre cele mai mari de pe întreg continentul</li> <li>Cotații superioare pe principalele platforme turistice internaționale (Travelers Choice – TripAdvisor, Ghidul Michelin 3 stele)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificarea acțiunilor proprii de creștere și consolidare a brandului Muzeul ASTRA la nivel local, regional, național și internațional</li> <li>Politică de creșterea a calității relațiilor cu publicul, de încurajare a reviewurilor și feedbackului publicului vizitator</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prezență insulară și inconsistentă în zona centrală a orașului</li> </ul>   |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Recunoaștere internațională în mediul profesional prin acordarea Premiului Luigi Micheletti European Museum Academy 2019</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Încurajarea depunerii candidaturii Muzeului ASTRA la diverse competiții internaționale de specialitate</li> </ul>   |  |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastructură de vizitare / agrement generoasă, scalabilă, care permite dezvoltarea cantitativă și calitativă a ofertei culturale și de petrecerea timpului liber</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificarea ofertei culturale spre activități de reconectare cu natura, mișcare în aer liber, wellness.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastructură de acces și primire neadecvată pentru a susține corespunzător creșterea numărului de vizitatori</li> <li>Parcări insuficiente și modalități de acces alternativ /</li> </ul> |                                    |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | <p>verde insuficient dezvoltate și / sau neconsolidate</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplasarea incorectă a panoului de intrare / ieșire din orașul Sibiu înainte de muzeu</li> <li>• Trasee de transport public / în comun necorelate cu nevoile publicului vizitator (frecvență, intervale orare)</li> <li>• Lipsa stațiilor de încărcare pentru autoturisme, biciclete electrice</li> <li>• Calitatea neuniformă a serviciilor și produselor oferite de concesionarii de pe teritoriul muzeului</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muzeu puternic ancorat în comunitatea locală, cu un grad mare de încredere din partea publicului</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicarea politicii de fidelizare a vizitatorilor locali prin abonamentele anuale</li> <li>• Tratarea familiei tinere cu copii drept public țintă pentru activitățile culturale curente</li> <li>• Aplicarea politicii de fidelizare a seniorilor prin abonamente anuale și programe educaționale pentru bunici și nepoți</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitatea de a implica activ comunitățile de patrimoniu și de a oferi publicului, împreună cu acestea, experiențe autentice și de calitate</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertă culturală autentică, de calitate și variată, adaptată continuu nevoilor publicului</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slaba mobilizare a instituțiilor de profil în programele de dezvoltarea rurală și punere în valoare a resurselor regionale</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peisaj cultural ofertant, în continuă dezvoltare</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea și implementarea unui program de cercetare aplicativă pentru toate</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislație incompletă și nearticulată cu legislația din alte domenii sau cea</li> </ul>   |  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | aspectele peisajului cultural din mediul rural  | <p>europeană</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa unei strategii naționale în ceea ce privește conservarea, protejarea și valorificarea peisajului cultural din mediul rural.</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Colecții reprezentative pentru patrimoniul etnografic național și internațional</li> <li>Interes crescut pentru valorile culturii tradiționale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltare multianuală ambițioasă, bazată pe o strategie bine definită și pe desemnarea unei misiuni și a unei viziuni clare, urmărite cu consecvență</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa unei infrastructuri adecvate pentru punerea în valoare a colecțiilor Muzeului „Emil Sigerus” și Muzeului „Franz Binder”</li> <li>Insuficienta punere în valoare a patrimoniului în afara expoziției de bază sau în lipsa unor expoziții pavilionare permanente</li> </ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Grad mare de adaptabilitate și transformare în situații dificile / critice</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificarea și implementarea unor soluții inovative și creative, dar rentabile pentru adaptarea activităților din spații închise la evenimente outdoor</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa sediului reabilitat și a dotărilor de ultimă generație pentru Departamentul ASTRA Film</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitatea deosebit de ridicată de atragere a finanțărilor externe nerambursabile</li> <li>Colaborări internaționale și naționale</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura organizațională familiarizată cu aplicarea strategiilor de management prin programe și proiecte</li> <li>Prioritizarea activităților în funcție de oportunitățile de dezvoltare și de liniile de finanțare</li> <li>Încheierea și menținerea unor parteneriate strategice cu muzee și instituții culturale internaționale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Limitări în depunerea de proiecte cu finanțare internațională generate de pierderea dreptului de proprietate asupra unor imobile</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Structură instituțională solidă, bine definită, dar flexibilă</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Organigramă actualizată în ritm cu evoluția instituției și cu</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resurse (materiale, umane și de timp) irosite cu</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Autosuficiența unor angajați drept cultură</li> </ul> |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>cerințele publicului</li> <li>Asigurarea numărului minim de persoane angajate necesare pentru funcționarea fiecărui departament, fără disfuncționalități majore sau întreruperi</li> <li>Politică coerentă, actualizată, de formare profesională internă și externă</li> <li>Mentținerea și îmbunătățirea unui sistem de evaluare bazat pe indicatori de performanță bine definiți</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>reconfigurări de spații și mutări de personal generate de pierderea proprietății asupra unor imobile</li> <li>Implicarea superficială a personalului în actul decizional, lipsa asumării unor proiecte de anvergură pe teme de cercetare alocate.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>organizațională</li> <li>Inerție profesională a personalului cu vechime / experiență pe specialitate</li> <li>Implementarea parțial dificilă a procedurilor operaționale și de sistem la nivel de personal de execuție</li> <li>Sistem de măsurare a performanței inaplicabil unitar, lipsit de pârghiiile motivării, recompensării și departajării</li> <li>Comunicarea internă insuficient adaptată noilor cerințe</li> <li>Planificare deficitară la nivel de compartiment /secție</li> <li>Inconsecvența în respectarea termenelor de execuție a sarcinilor trasate</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Departament de film documentar foarte vizibil și bine cotate în plan internațional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Parteneriate cu instituții media recunoscute la nivel național și internațional</li> <li>Parteneri din mediul cultural și universitar din țări puternic dezvoltate</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fluctuația de personal în unele zone (de ex. ASTRA Film sau Administrativ)</li> </ul>  |

| Oportunități   |   | Amenințări   |  |
|--|---|--|--|
| <i>Situație generală</i>   | <i>Obiective și Procese de Management</i>   | <i>Situație generală</i>   | <i>Obiective și Procese de Management</i>  |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Salarizarea neunitară din sistemul cultural și plasarea muzeelor la limita inferioară a instituțiilor din ramura cultură</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Imposibilitatea acordării unor stimulente materiale</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Democratizarea utilizării noilor tehnologii și oportunitatea utilizării acestora pentru o mai bună comunicare a colecțiilor</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inițierea unor proiecte cu fonduri nerambursabile care vizează organizarea unor expoziții inovative</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa unei infrastructuri suficiente pentru dezvoltarea și susținerea unor proiecte culturale digitale, interactive</li> <li>Lipsa abilităților și competențelor digitale de bază în rândul personalului de specialitate pentru a putea dezvolta și gestiona programe culturale digitale</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa unor formări, cursuri de specializare și alfabetizare digitală pentru personalul din muzee</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Noile căi de acces în oraș dinspre zona de Sud, îmbunătățirea rețelei rutiere urbane, noi noduri rutiere</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificarea posibilităților de conectare a muzeului cu noile rute, identificarea soluțiilor logistice și financiare pentru crearea unor noi căi de acces și descongestionarea aglomerației sezoniere și fluidizarea accesului publicului în Muzeul în aer liber</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltări urbanistice și imobiliare neadecvate în zona Pădurii Dumbrava</li> </ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Lansarea noilor programe de finanțări internaționale nerambursabile fonduri pentru reorganizare sau pentru colaborări culturale internaționale (cercetări, schimburi culturale, învățare pe tot parcursul vieții etc.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuarea preocupării pentru identificarea și încheierea de parteneriate noi și menținerea relațiilor de colaborare fructuoase cu muzee din țară și din străinătate cu profil similar</li> <li>Colaborări interdisciplinare de impact cu alte muzee, cu mediul academic, societatea</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Birocratizarea uneori excesivă, impusă de reglementările în vigoare</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Supraprocedurarea internă</li> </ul>  |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | civilă, mass media specializate etc., dar și inter – și intradepartamentală   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea în probleme / stimularea dezbaterilor de actualitate privind nevoi și preocupări ale comunității</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceperea unui nou proiect de redimensionare a ansamblului muzeului, prin re-evaluarea proiectului tematic inițial, și includerea componentei de etno-arheologie și a unei noi zone de prezentare a evoluției satului din perioada comunistă până în perioada contemporană</li> <li>• Re-funcționalizarea spațiilor conform unei noi viziuni, în deplină concordanță cu nevoile în continuă schimbare ale principalelor categorii de beneficiari</li> <li>• Valorificarea deschiderii manifestate de autoritățile locale din mediul rural pentru reorganizarea/ înființarea colecțiilor sătești și dezvoltării sustenabile pe baza resurselor locale.</li> <li>• Dezvoltarea constantă a acțiunilor în domeniul educației muzeale, în acord cu infrastructura nouă și cu cererea în creștere</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blocaje în activitate, întreruperea temporară a activităților cu/pentru publicul vizitator, incertitudini provocate de pandemia COVID-19 sau de conflictul ruso-ucrainean</li> <li>• Scăderea numărului de vizitatori străini datorată pandemiei și a apropierii geografice de zona de conflict armat</li> </ul> |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contextualizare narativă mai largă a colecțiilor ce ar duce la diversificarea programelor și o implicare proactivă în comunitate</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea funcționării editurii ASTRA Museum și a Revistei <i>Transilvania</i></li> <li>• Intensificarea procesului de digitizare a patrimoniului</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relocarea și blocarea funcționării bibliotecii și a arhivei de specialitate a instituției</li> </ul> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Neconcordanța dintre valoarea de inventar și valoare reală a bunurilor culturale datorată lipsei legislației specifice</li></ul>  |  |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implicarea unor factori externi prin impunerea organizării unor evenimente atipice pentru un muzeu cu profil etnografic</li></ul> |  |

### III. ANALIZA IMAGINII EXISTENTE A INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA

Îmbunătățirea imaginii este o preocupare permanentă a Muzeului ASTRA, vizându-se în egală măsură promovarea activităților culturale cât și corecta și eficienta comunicare a patrimoniului muzeal. Pentru dezvoltarea permanentă a audiențelor, pentru creșterea vizibilității acțiunilor în toate mediile este necesară implementarea unei strategii anuale de promovare, adaptată noilor tendințe și nevoilor de informare ale publicului. Nu este vorba numai despre calitatea activităților sau de conținutul transmis cât și despre eficiența mediilor de comunicare și adaptarea continuă a mesajului la cele mai utilizate canale de mediatice sau de socializare.

Dintre măsurile cuprinse în strategia anuală de promovare adoptate pentru îmbunătățirea imaginii existe instituției amintim:

- Măsuri care vizează publicul larg:
  - ✓ Actualizarea permanentă a site-urile [www.muzeulastra.ro](http://www.muzeulastra.ro) și [www.muzeulastra.com](http://www.muzeulastra.com) (2019 – cu 167 de postări; 2020 – cu 257 de postări; 2021 – cu 86 de postări) doar pentru evenimente sau activități culturale. Utilizarea postărilor de tip blog pentru o informare fluentă a publicului.
  - ✓ Utilizarea canalului youtube pentru promovarea prin materiale video a principalelor activități anuale cu aproape 4.000 de vizualizări pentru materiale postate în cursul anului (2019 – 6 postări; 2020 – 7 postări; 2021 – 19 postări).
  - ✓ Utilizarea consecventă a postărilor pe rețelele de socializare, în principal Facebook, pentru informarea eficientă publicului și lipsită de costuri. Monitorizarea permanentă a reacției publicului au permis adaptarea mesajului și conținutului comunicat pentru o mai bună apreciere și eficientizarea comunicării.
  - ✓ Utilizarea sistemului de ghidaj al vizitatorilor prin coduri QR.
  - ✓ Promovarea tuturor evenimentelor Muzeului ASTRA prin intermediul portalului Eventya.ro și a aplicațiilor Sibiucityapp, URBV.
  - ✓ Utilizarea instrumentelor social media pentru informarea, promovarea și fidelizarea publicului vizitatori. Mediile clasice utilizate sunt facebook precum și postările de tip blog.
  - ✓ Realizarea de acorduri de colaborare cu parteneri din mass-media: presa scrisă cotidiană și săptămânală din Sibiu (Tribuna, Turnul Sfatului, Sibiu 100%, Ora de Sibiu, Zile și nopți, Șapte seri, Hermanstaedter Zeitung, Szeben, Mesagerul de Sibiu) șapte posturi de radio cu audiență locală (Kiss FM, Magic FM, Rock FM, Eveniment Sibiu, Radio România - Antena Sibiului, Radio Sibiu, Radio Vocea Evangheliei), două posturi de radio cu audiență regională - Transilvania (Radio Târgu Mureș și Radio România Cluj), trei posturi de radio cu audiență națională (Radio România Actualități, Radio Antena Satelor și Radio România Cultural), două posturi de televiziune cu audiență locală (TV Eveniment și TV Sibiu), un post de televiziune on-line (Turnul Sfatului TV) trei posturi de televiziune cu audiență regională (TVR Cluj, TVR Târgu Mureș, TV Alfa Media), șase posturi de televiziune cu audiență națională (TVR 1, TVR 3, PRO TV, Antena 1, Romania TV, Antena 3, TV Trinitas, Antena 2), partenerii din domeniul on-line (stradacetatii.ro, e-cultura.ro, sibiul.ro, stirisibiu.ro, sibiu360.ro, sibienii.ro, sibiuinoras.ro, oradesibiu.ro sibiulinimagini.ro etc.), colaborări cu presa scrisă națională cotidiană și periodică (Jurnalul Național, Adevărul, National Geographic, Capital, Femeia, Alist Magazine, Formula As, Revista Cariere, Libertatea, Avantaje,

Revista Wall Street, Curierul Național, Evenimentul Zilei, Revista Ioana, Revista Satul, România Agenția de presă Lăcașuri ortodoxe).

- ✓ Promovarea prin intermediul agențiilor de presă naționale: Agerpres, Mediafax, Amos News, RGN Press, Basilica.
- ✓ Promovarea prin intermediul bloggerilor și influencerilor români din mediul on-line
- ✓ Organizarea de conferințe de presă periodice, pentru informare privind direcțiile de dezvoltare ale Muzeului sau pentru promovarea evenimentelor curente.
- ✓ Galerile virtuale sunt utilizate pentru promovarea valorilor de patrimoniu (platforma europeana.eu și Google Cultural Institute) în procesul de digitizare a colecțiilor și expunere și curatoriere în mediul virtual.
- ✓ Promovarea prin intermediul instituțiilor culturale și administrative din Sibiu și din țară: Primăria municipiului Sibiu (Broșura turistică anuală, calendar de evenimente publicat pe site-ul sibiu.ro), Casa de Cultură a Municipiului Sibiu (afișaj în rețeaua proprie din oraș), Asociația Județeană de Turism Sibiu (site-ul de promovare a ofertei turistice a județului Sibiu, Broșura anuală, Newsletter lunar), rețeaua de Centre de Informare Turistică din oraș, iar la nivel național prin intermediul Ministerului Culturii (cultura.ro, fonduri-patrimoniu.ro, broșuri specializate etc.), cIMeC (cimec.ro - bază de date on-line cu patrimoniul muzeal, cimec.wordpress.com - blog de evenimente culturale recomandate), RNMR (hartă cu muzeele din rețea, muzee.org, alte materiale tipărite), site-urile Direcțiilor Județene pentru Cultură și Patrimoniu Național,
- ✓ Reviste de eveniment (Zile și nopți, 7 seri, 24hFun).
- ✓ Reviste culturale (Profil Cultural, Capital Cultural, Euphorion, Observator Cultural - evenimentele importante promovate în revistă și pe site).

Măsurile care vizează consolidarea imaginii muzeului pe principalele piețe turistice:

- ✓ Participarea cu un stand de prezentare a ofertei culturale și turistice a Muzeului ASTRA la Festivalul Borșului de pește din Crișan, județul Tulcea, pentru atragerea turiștilor din Delta Dunării
- ✓ Depunerea dosarului de candidatură pentru Marca Patrimoniu European, calificarea la etapa internațională
- ✓ Depunerea dosarului de candidatură și câștigarea prestigioasei distincții Luigi Micheletti Award, acordată de Fundația omonimă și European Museum Academy
- ✓ Promovarea produselor și serviciilor cultural-turistice ale Muzeului la principalele târguri și evenimente turistice naționale și internaționale (București, Viena)
- ✓ Promovarea Muzeului ASTRA și a produselor sale culturale prin intermediul NATO Charity Bazaar, Bruxelles
- ✓ Promovarea produselor și serviciilor cultural-turistice ale Muzeului pentru piețele turistice externe (Austria și Germania)
- ✓ Participarea la conferințe și evenimente de promovare sau cu profil turistic: Forumul întâlnirilor de lucru cu reprezentanții Regiunii Västergötland, Suedia, întâlnire de lucru Consiliul Departamental Ille-et-Vilaine, Franța, întâlnirile de lucru și evenimentele internaționale din cadrul Regiunii Gastronomice Europene 2019, Conferința din cadrul proiectului Christa ECTN, Granada, Spania, Conferința Maghiară de Turism.
- ✓ Participarea la patru importante saloane și târguri de patrimoniu și restaurare din Europa (Monumento, Salzburg, Austria; Salonul Internațional de Patrimoniu, Paris, Franța; Târgul de patrimoniu Denkmal, Leipzig, Germania, Salonul Internațional de Patrimoniu, Ferrara, Italia)

- ✓ Acorduri de colaborare, în scopul promovării reciproce, cu hoteluri din municipiul Sibiu, agenții de turism sau tur-operatori, cu firme deținătoare a unor situri web etc.

Măsurile care vizează consolidarea imaginii muzeului în mediul științific și academic:

- ✓ Consolidarea imaginii activităților de cercetare ale Muzeului ASTRA prin participarea în proiecte de cercetare și organizarea și participarea la numeroase sesiuni de comunicări științifice pe plan național și internațional
- ✓ Schimbul de publicații cu biblioteci și instituții culturale la nivel național.
- ✓ Participarea specialiștilor muzeului în consilii, comitete științifice și alte organisme de specialitate la nivel județean sau național.

#### **IV. PROPUNERI PENTRU CUNOAȘTEREA CATEGORIILOR DE BENEFICIARI (STUDII DE CONSUM, CERCETĂRI, ALTE SURSE DE INFORMARE)**

Muzeul ASTRA păstrează în permanență contactul cu beneficiarii serviciilor sale și ține cont de nevoile acestora, mereu în schimbare, bazându-și strategia investițională și dezvoltarea ofertei cultural-recreative pe rezultatele analizelor acestor nevoi. Măsurile de cunoaștere a categoriilor de beneficiari sunt variante și adaptate etapelor de planificare.

Dintre propunerile pentru cunoașterea categoriilor de public amintim:

- A fost organizat un focus-grup și o testare pilot în grupul țintă adolescenți și tineri în cadrul proiectului ASTRA VR, o metodă de consultare și testare mixtă, implementată fizic, prin parcurgerea integrală a viitorului circuit expozițional care. S-a urmărit calitatea conținutului cultural, acuratețea și eficiența sistemului de orientare și direcționare, eficiența sistemului de iluminare expozițională și calitatea sunetului și a dramatizării, precum și calitatea și atractivitatea conținuturilor de realitate virtuală.
- A fost realizat un studiu cantitativ și calitativ al profilului următorilor paginilor de Facebook administrate de Muzeul ASTRA
- A continuat analiza profilului reviewerilor de pe Trip Advisor
- A fost realizat o analiză a impactului pe care pandemia continuă să îl aibă asupra dinamicii și comportamentului de vizitare raportat la principalele grupuri țintă. S-a realizat o analiză comparativă a impactului la nivel european prin studierea rapoartelor și studiilor similare realizate de principalele muzee și asociații profesionale.
- ✓ A fost realizat un studiu asupra interesului vizitatorilor în redeschiderea Muzeului ASTRA și asupra măsurilor care se impun pentru ca vizita în muzeu să se desfășoare în siguranță. Acest studiu a urmărit identificarea gradului de interes al publicului pentru Muzeul ASTRA și Identificarea măsurilor pe care publicul le consideră necesare pentru a se simți în siguranță atunci când vizitează muzeul (google forms), compus din 4 întrebări parțial deschise și 9 întrebări închise . A fost aplicat prin intermediul unui chestionar online în perioada 1-15 mai și a fost înregistrat un număr total de respondenți: 537.
- ✓ A fost realizat un studiu calitativ privind impactul materialelor educaționale de tip quiz și vânătoare de comori (nou introduse pentru publicul vizitator în contextul pandemiei) care a avut drept scop identificarea gradului de utilizare a instrumente educaționale individuale și măsurarea satisfacției beneficiarilor finali. Acesta s-a realizat prin intermediul unui instrument nou dezvoltat, cuponul de feedback, un instrument facil de utilizat direct de către copii, fără intervenția sau asistența adulților. Perioada de aplicare a cuponului de feedback: 30 mai – 14 iunie, pe parcursul celor 3 trasee tematice propuse, pentru toate cele 6 noi

instrumente educaționale propuse de noi. Au fost colectate și analizate un total de 343 de astfel de cupoane.

- ✓ A fost realizat de asemenea un studiu asupra re-segmentării publicului (grupul țintă beneficiari ai activităților educaționale) pentru a putea redefini profilul general al vizitatorului care utilizează instrumente educaționale
- ✓ A fost realizat un studiu sociologic complex privind modificarea comportamentului de vizitare și monitorizarea respectării măsurilor de siguranță sanitară impuse în vederea prevenirii răspândirii COVID 19 (metoda observației, 10 angajați, 600 ore monitorizare)
- ✓ Impactul pandemiei asupra creatorilor populari
- ✓ A fost realizat un studiu sociologic complex care a încercat să calculeze impactul pandemiei asupra creatorilor populari și să stabilească gradul în care acest sector de activitate a fost afectat de măsurile restrictive impuse de criza sanitară, precum și soluțiile adoptate de meșteri / artizani în vederea adaptării la situația generată de pandemie. Ca instrument de cercetare, adaptat la condițiile pandemice, s-a utilizat interviul telefonic în baza unui ghid de interviu cu întrebări deschise și parțial închise, aplicat pe un număr de 80 de subiecți. S-a încercat identificarea categoriilor de meșteșuguri cele mai afectate, identificarea percepției meșterilor cu privire la măsurile impuse, identificarea soluțiilor pe care l-au găsit meșterii pentru a se adapta situației
- ✓ A continuat și aplicarea chestionarului de feedback pentru o mai bună cunoaștere și reafirmare cu publicul Galeriilor de Artă Populară (atât la sediul din Casa Artelor cât și în cel de la parterul Pavilionului Muzeal Multicultural).
- ✓ A fost realizată o monitorizare și o analiză a impresiilor (reviews) publicate de vizitatori pe platforma turistică TripAdvisor în vederea îmbunătățirii serviciilor culturale și turistice ale Muzeului ASTRA.
- ✓ A fost făcută monitorizarea permanentă a comentariilor și aprecierilor legate de postările pe contul de facebook al Muzeului ASTRA și îmbunătățirea conținutului sau stilului comunicării în funcție de acestea.
- ✓ A fost realizat un studiu sociologic complex privind comportamentul de vizitare (metoda observației, 14 voluntari, 910 ore monitorizare)
- ✓ A fost aplicat un chestionar de feedback pentru o mai bună cunoaștere și reafirmare cu publicul Galeriilor de Artă Populară (atât la sediul din Casa Artelor cât și în cel de la parterul Pavilionului Muzeal Multicultural).
- ✓ A fost aplicat un chestionar on-line privind identificarea nevoilor elevilor și cadrelor didactice din învățământul primar (85 respondenți)
- ✓ A fost organizat un focus grup (19 participanți), a fost aplicat un chestionar fizic și un chestionar on-line (87 de respondenți) privind necesitatea înființării unui Centru de Activități și Resurse Regionale și identificarea unor nevoi specifice protejării meșterilor populari
- ✓ Au fost organizate 2 întâlniri de prezentare și informare pentru cadrele didactice din învățământul primar și gimnazial.
- ✓ A fost realizată o monitorizare și o analiză a impresiilor (reviews) publicate de vizitatori pe platforma turistică TripAdvisor în vederea îmbunătățirii serviciilor culturale și turistice ale Muzeului ASTRA.
- ✓ A fost realizat un chestionar privind zona de proveniență și limba preferată pentru materialele de informare ale grupurilor de vizitatori ai Muzeului ASTRA.
- ✓ A fost făcută monitorizarea permanentă a comentariilor și aprecierilor legate de postările pe contul de facebook al Muzeului ASTRA și îmbunătățirea conținutului sau stilului comunicării în funcție de acestea.

## V. GRUPURILE-ȚINTĂ ALE ACTIVITĂȚILOR INSTITUȚIEI PE TERMEN SCURT/MEDIU

Diversitatea publicului muzeului este dată pe de o parte de diversitatea patrimoniului, iar pe de altă parte de scopul vizitei acestora la muzeu. În perioada iulie 2019 – decembrie 2021, condițiile de vizitare au fost mult alterate de pandemia de COVID 19 și au adus și o modificarea în structura și dinamica principalelor grupuri țintă ale activităților Muzeului ASTRA, astfel:

- Grupul țintă copii și tineri de vârstă școlară– acei vizitatori care vizitau muzeul în grup organizat pentru a participa activ și a beneficia de programele de educație muzeală (*Muzeul se prezintă*, cu sub-programul dedicat săptămânii *Școala Altfel*). Acest segment de public a scăzut mult frecvența vizitării, în principal din cauza pandemiei și a desfășurării cursurilor în mediul online, a nesigurății deplasărilor în colectivitate. Totuși, elevii din învățământul privat (grădinițe, școli, afterschool-uri) au reușit să găsească metode de a vizita muzeul și de a participa la activitățile muzeale. În 2020 a scăzut drastic numărul claselor de elevi participanți la atelierelor educaționale clasice, totuși numărul beneficiarilor activităților educaționale a scăzut mult mai puțin, cu doar 8,65% (de la 11.489 în 2019 la 10.472 în 2020) prin reorganizarea rapidă și oferirea unor activități educaționale alternative, în versiune neasistă sau creșterea numărului de ateliere organizate în aer liber, pentru vizitatori individuali. În anul 2021, prin revenirea la orele de curs în format fizic, numărul claselor care au participat la activitățile educaționale a crescut semnificativ, iar cel general, al beneficiarilor programului educațional s-a dublat față chiar prin raportare la 2019. Măsurile concrete și seriozitatea aplicării acestora, diversitatea locațiilor și a activităților propuse pentru acest grup țintă au determinat și creșterea frecvenței cu care clasele de elevi au utilizat serviciile educaționale oferite.
- Familiile tinere, în special cele cu copii, au găsit, tocmai în această perioadă dificilă, Muzeul ASTRA ca loc principal de petrecere a timpului liber și au fost deosebit de entuziaște și încântate să experimenteze noile instrumente educaționale concepute pentru această perioadă. Diversitatea acestora a reușit să atragă copii cu vârste diferite, să îi implice activ în descoperirea muzeului care de multe ori pentru ei, atunci când îl parcurseseră anterior cu familiile, era doar un cadru de plimbare, nu o sursă de învățare. Feedback-ul înflăcărat, cu aprecieri superlative, a dus la înregistrarea unui număr de beneficiari ai activităților educaționale similar în anul 2020 cu cel din 2019, chiar dacă perioada de vizitare din anul 2020 a fost una diminuată cu 25%, iar în anul 2021 o creștere spectaculoasă (223%) față de anul precedent. În toată această perioadă s-a înregistrat o creștere a numărului de abonați la categoria familii și s-a reușit o consolidare importantă pe acest segment de public considerat determinant.
- Adolescenții și studenții – participă de asemenea la activități educaționale cu o aplicabilitate practică, dar sunt considerați și vizitatori individuali, beneficiind de tarife preferențiale la abonamentele anuale individuale. Preferă să participe la activități inedite, care *din păcate în anul 2020 au fost* mai puțin numeroase, lipsindu-le în mod special Noaptea Muzeelor. Un fapt înmăsurător este că interesul pentru acțiunile de voluntariat a rămas relativ crescut mai ales pentru programele de care ei se simt mai aproape: activități culturale dinamice (*Ziua Universală a lei*) sau educaționale (programul *Școala în satul tradițional*), activități de conservare-restaurare sau chiar activități administrative din sfera cercetării și documentării (sistemizarea arhivei științifice a muzeului). Anul 2021 a înregistrat o creștere importantă pe acest segment de public (atât la numărul de abonați cât și la utilizatorii de bilete individuale), mai ales datorită implementării proiectului

ASTRA VR și atractivității pe care noile tehnologii o au pentru adolescenți și tineri. Utilizarea unui limbaj nou, inedit în lumea muzeală autohtonă, mai apropiat și mai prietenos, îmbinarea mai multor medii de expunere și interactivitatea, au reușit să relanseze muzeul în rândul tinerilor.

- Adulții cu vârste între 25-40 de ani sunt principalii participanți la activitățile interactive organizate în cadrul animațiilor culturale. Preferă din ce în ce mai mult angajarea participativă în cunoașterea patrimoniului, dar consideră în același timp muzeul ca un loc pentru recreere în natură. Vizitează muzeul de regulă împreună cu familia sau grupul de apropiați și dedică mai multe ore unei singure vizite. Revin periodic în Muzeul în aer liber și nu doar pentru activități culturale.
- Seniorii cu vârste peste 65 de ani participă în general la manifestările culturale care cuprind spectacole folclorice, se lasă ușor angrenați în special în activități care valorifică patrimoniul gastronomic și își implică uneori nepoții în atelierelor interactive, transmitând experiența personală în paralel cu noile cunoștințe dobândite în cadrul acestora. În anul 2020 a scăzut drastic mobilitatea seniorilor, mult mai reticenți la contacte sociale, petrecerea timpului liber în locuri publice, utilizarea mijloacelor de transport în comun. S-a constatat o diminuare semnificativă nu doar a numărului de persoane din această categorie de vizitatori, ci și diminuarea frecvenței de vizitare și a duratei alocate pentru fiecare vizită. S-a modificat ușor și intervalul orar, aceștia alegând primele ore ale dimineții, mai puțin aglomerate. În ciuda dificultăților, au rămas un public fidel, care utilizează și reînnoiește abonamentul anual individual. Apreciază facilitățile oferite de muzeu acestui grup țintă, în mod special alele umbrite și locurile de popas și servire a gustărilor aduse de acasă. În anul 2021 seniorii au fost mai activi și mai mobili, revenind treptat la rutina pre-pandemică.
- Vizitatori ai Muzeului în aer liber – cu scop religios: participanții la serviciile realizate la bisericile din Bezded și din Dretea; participanți la ceremonii organizate Muzeul în aer liber: nunți, botezuri etc.
  - ✓ Monumentele religioase refuncționalizate în cadrul muzeului sunt un pol de atracție în jurul căruia gravitează două categorii de public: enoriașii parohiei constituite în cadrul muzeului și familiile tinere care aleg să-și deschidă viața împreună în una din bisericile muzeului sau să-și boteze aici copii precum și familiile acestora sau grupul de prieteni și cunoscuți. Ei sunt de asemenea un bun agent de promovare a muzeului, fotografiile realizate cu aceste ocazii fiind păstrate în arhiva familiei pentru mult timp și prezentate cu mândrie tuturor. În acest an, bisericile funcționale au devenit, din păcate și unul dintre locurile în care se oficiază mai des slujbe de pomenire. În perioada de raportare, din cauza numeroaselor restricții, a scăzut foarte mult numărul cununiilor organizate la bisericile din muzeu, cât și numărul (limitat de lege) de participanți la nunți. A crescut în schimb numărul sesiunilor foto tip trash the dress, în grupuri foarte restrânse, miri, fotograf, eventual nași sau 2-3 prieteni
- Participanți la manifestări cu teme culturale diverse: conferințe sau aniversări ale unor evenimente de interes național/internațional, spectacole de teatru sau muzicale etc.
  - ✓ Chiar dacă la aceste tipuri de manifestări participă și alte grupuri țintă, vom trata aici vizitatorul unic, de eveniment, care pășește pragul muzeului doar pentru că este atras de un moment artistic anume sau de un eveniment inedit găzduit de muzeu, nu pentru patrimoniul sau programele culturale ale acestuia. El este tratat din perspectiva non-vizitatorului și se urmăresc noi măsuri de includere a acestora în rândul vizitatorilor potențiali. Imposibilitatea efectuării concediilor estivale în afara granițelor a menținut

la cote destul de ridicate turismul intern individual, neorganizat, reconfigurând planurile de concediu ale multor români în favoarea destinațiilor autohtone. Parteneriatele diverse și numeroase cu mediul asociativ pentru organizarea sau găzduirea unor evenimente din afara sferei culturale sau etnografice conduc la transformarea și fidelizarea acestui public,

- Membrii comunităților locale sursă de patrimoniu – un tip aparte, deocamdată de non-vizitator, care vizitează muzeul doar în momentul vernisării unui nou monument sau gospodării în cadrul Muzeului în aer liber, donatorii de artefacte care participă la vernisarea unor expoziții dedicate. Provin din medii considerate în general vulnerabile, din mediul rural, cu venituri scăzute și consum cultural foarte scăzut. Acest tip categorial revine foarte rar sau deloc pentru vizite individuale, neorganizate, în muzeu. Având în vedere faptul că ei pot deveni sau genera noi grupuri țintă, sunt încadrați deocamdată în grupul țintă al activităților desfășurate de muzeu în afara sediilor sale, în vederea familiarizării lor cu programele muzeale și sunt vizați în special copii sau tinerii provenind din aceste comunități. În perioada 2020-2021 au fost organizate mult mai puține activități culturale la Centrul Cultural Memorial „Dr. Gheorghe Telea- Bologa” din Nou Român și la Muzeul Țării Secașelor în Miercurea Sibiului. Tot în acest sens, a continuat atragerea comunităților locale prin activitățile desfășurate la Târgul de țară, în cadrul programului Târgul Comunităților locale prin invitarea comunităților din județul Sibiu, dar și plin implicarea multor comunități din țară în cadrul programului ASTRA Multicultural. S-a continuat și inițiativa animării gospodăriilor din muzeu prin prezența reprezentanților comunităților sursă (landleri și sași, din Sibiu, Letea și Mila 23, Tulcea). Comunitățile sursă au jucat un rol determinant în comunicarea contextelor culturale asociate noului circuit expozițional ASTRA VR. O serie consistentă de reconstituiri de obiceiuri sau secvențe de viață cotidiană, animații și ateliere meșteșugărești interactive au pus vizitatorii în contact direct cu depozitarii elementelor de patrimoniu cultural imaterial și le-a deschis apetitul de a-i cunoaște la ei acasă, în satele de origine sau de a-i revedea în muzeu.
- Măsurile restrictive impuse la nivel național și internațional în vederea combaterii răspândirii COVID-19 au dus la o scădere drastică a turismului extern, dar a menținut la cote destul de ridicate turismul intern individual, neorganizat, reconfigurând planurile de concediu ale multor români în favoarea destinațiilor autohtone
  - ✓ Grupul țintă al expaților – românii plecați la muncă peste granițele țării care revin în țară pentru concedii, de obicei împreună cu prieteni din țara gazdă. Scopul acestor vizite este în general prezentarea unei imagini pozitive a țării de origine și îmbunătățirea imaginii României peste hotare. Acest grup țintă este în general interesat de petrecerea unei întregi zile în Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului, pe parcursul căreia să surprindă atât frumusețea patrimoniului muzeal cât și degustarea mâncărurilor tradiționale în cadrul hanurilor sau cârciumii. Un punct important în această vizită este magazinul muzeului, care trebuie să ofere suveniruri de cea mai bună calitate.
  - ✓ Turiștii străini – vin în general în grupuri organizate cu precădere în muzeul în aer liber. Durata vizitei este predefinită de tur-operator, la fel și traseu urmat în cadrul muzeului sau celelalte servicii contractate (de obicei tur ghidat sau masă servită în una din locațiile muzeului). Galeriile de artă populară se bucură de un real succes pentru această categorie, oferind o gama diversificată de produse autentice sau suveniruri de calitate. Se menține tendința la nivelul turistului individual (sau familie) care își croiește

propria vizită, apelând pentru un plus de informație la publicațiile în limbi străine ale muzeului mai des decât la serviciile unui ghid. Utilizează de asemenea aplicațiile digitale care pot fi rulate pe propriile device-uri mobile (telefoane sau tablete). Impun o dezvoltare a serviciilor web oferite de muzeu (un site mai interactiv, cu posibilitatea rezervării on-line a serviciilor conexe, aplicații pentru accesibilizarea patrimoniului, calendarul activităților în limbi străine). Se remarcă prezența într-un număr mare a seniorilor, fapt care va conduce la adaptarea condițiilor de vizitare, accesibilizarea și dezvoltarea de facilități noi pentru această categorie de public.

- Persoane cu dizabilități: vizitează muzeul în număr destul de redus, sunt în general copii, beneficiari ai activităților educaționale dedicate din cadrul programului *Fără limite - Împreună întru Tradiție*. În perioada 2020-2021 acțiunile dedicate acestei categorii de vizitatori au fost totuși restânse.

## VI. PROFILUL BENEFICIARULUI ACTUAL

Atunci când schițezi **portretul beneficiarului țintă** al acțiunilor culturale ale Muzeului trebuie să faci distincție între mai multe categorii de vizitatori, cu trăsăturile lor specifice. Dat fiind profilul distinct al unităților muzeale din componența Muzeului ASTRA, cât și diversitatea produselor culturale aflate în oferta acestora, dezvoltate cu și pentru public, categoriile de audiențe sunt diverse și foarte dinamice.

Chiar dacă perioada 2020-2021 a stat sub semnul pandemiei, nu s-au înregistrat modificări substanțiale legate de profilul beneficiarului actual al activităților muzeale, ci modificări ale comportamentului de vizitare, scăderea frecvenței de utilizare a tuturor tipurilor de abonamente și diversificarea intervalului orar ales pentru vizită.

- **Vizitatorul local individual** vine cu regularitate la muzeu pentru a vedea noile expoziții temporare sau noutățile din Muzeul în aer liber. Acest vizitator poate să aducă și invitații care se pot transforma în vizitatori fideli. Este deja familiarizat cu facilitățile oferite prin abonamentul anual și își programează următoarea vizită la muzeu în funcție de oferta culturală a sfârșitului de săptămână pe durata vizitei curente. Solicită informații despre programele din sezon și utilizează serviciile conexe ale muzeului.
- **Turiștii** români din afara localității vin pentru cunoașterea Muzeului sau pentru a participa la o manifestare sau expoziție specială. Aceștia nu au mult timp la dispoziție și solicită cele mai importante atracții. Ei doresc să cumpere un suvenir sau să primească informații. Se constată o creștere constantă a vizitatorilor din regiune, județele limitrofe Sibiului, care optează pentru citybreak-uri dedicate acțiunilor muzeului pe timpul zilei combinate cu oferta culturală a municipiului pe timpul serii.
- **Famiile cu copii** vin în grupuri de câte 2-6 persoane, și au vârste diferite. Familiile preferă destinderea într-o ambianță plăcută, un spectacol sau acumularea de cunoștințe pentru copii. Pentru familii sunt importante atât facilitățile oferite de muzeu (parcare, acces ușor cu cărucioarele, restaurante, magazin), cadrul natural, mediul ambiant calm și liniștit cât și grădinile și spațiile cultivate din interiorul muzeului în aer liber, animalele domestice care însuflețesc anumite gospodării din muzeu. De asemenea această categorie de public își dorește să petreacă un timp de calitate, implicați în acțiuni creative, pentru toate vârstele, fiind consumatorii fideli ai programelor de animații culturale, programe educative sau gastronomie tradițională. Apreciază și solicită din ce în ce mai mult activități și servicii culturale pentru copii, zona educațională din cadrul Muzeului în aer liber precum și noile facilități oferite de Pavilionul Muzeal Multicultural

- **Vizitatorii locali** au devenit publicul fidel al programelor culturale cu profil gastronomic, apetitul pentru gust fiind cultivat prin acțiuni interactive și educative, de cunoaștere a produselor locale, a oamenilor și poveștilor din spatele acestora. Adulților le face plăcere dacă Muzeul are organizate spații sau activități destinate copiilor.
- Pentru **vizitatorii cu dizabilități** trebuie să existe facilități speciale (căi de acces, rampe, toalete adecvate etc.). Programele speciale create de muzeu pentru această categorie de audiență (traseul senzorial, Pavilionul Muzeal Multicultural accesibilizată fizic și noile facilități adaptate nevoilor acestui grup țintă, pregătire personalului de specialitate) au făcut ca instituția să devină mai empatică și mai pregătită pentru întâmpinarea nevoilor speciale ale acestora.
- **Școlarii** vin în grupuri conduși de cadre didactice care preferă să le predea copiilor lecții cu caracter practic-aplicativ. Vizita copiilor în muzeu o decid cadrele didactice, copii nefiind întotdeauna motivați să vină la muzeu. Cadrele didactice preferă un tur ghidat, un traseu prestabilit de vizitare sau participarea la atelierelor educaționale din cadrul cabinetului de educație muzeală. Pentru stimularea utilizării colecțiilor muzeale ca suport pentru învățarea materiilor din ariile curriculare, au fost organizate o serie de întâlniri și workshopuri cu cadrele didactice sibiene. Se constată o creștere semnificativă a vizitelor în perioada programului *Să știi mai multe, să fii mai bun* și o creșterea a preocupărilor legate de participarea la acțiuni creative, care implică mai mult decât o vizită ghidată. Se constată creșterea constantă a timpului petrecut de grupurile de elevi în muzeu, depășind în medie 3 ore. În anul 2021 s-a constatat o creștere a taberelor organizate pentru școlari pe durata vacanțelor.
- **Studentii** pot veni în grupuri, dar sunt interesați de teme individuale în vederea pregătirii unor tematici documentare. Participă de regulă la manifestări interactive, dinamice, care fac legătura între tradiții și viața cotidiană. Sunt dispuși să sprijine muzeul prin acțiuni de voluntariat dacă este motivat corespunzător și dacă o face în cercul de prieteni. Un trend ascendent se remarcă în ceea ce privește practica de specialitate a studenților din unitățile de învățământ cu profile socio-umaniste, arhitectură, științe agricole care folosesc muzeul drept atelier de formare profesională. Acest interes este în creștere nu doar pentru facultățile Universității „Lucian Blaga” din Sibiu cât și pentru alte universități din țară (Timișoara, Iași, București, Brașov, Chișinău). De asemenea mediul universitar resimte o puternică atracție pentru oferta culturală a Departamentului ASTRA Film, atât pentru programul de cinematecă cât mai ales pentru ASTRA Film Festival. Filmele documentare aflate în arhiva sunt o sursă de documentare pentru această categorie de public.
- **Persoanele în vârstă** caută relaxarea și petrecerea plăcută a timpului liber în compania altor persoane de vârstă apropiată. Revin cu regularitate și folosesc muzeul ca spațiu de întâlnire cu persoane cu preocupări comune. Este categoria de public care frecventează cel mai des muzeul în aer liber, indiferent de anotimp sau evenimentele și programele culturale. Participă cu plăcere la evenimentele religioase (oficierea liturghiilor curente la biserica din Bezded, hramuri, sărbători creștine, cununii religioase, botezuri etc.). Comunitatea de enoriași a bisericii din Bezded este în continuă creștere și reprezintă o categorie de public fidel, care frecventează muzeul pentru acest tip de serviciu.
- **Grupurile de turiști străini** sunt în general aduse de tur operatori și au program prestabilit de vizitare și un timp impus de ghidul care îi însoțește.
- **Turiștii străini individuali** sunt de obicei bine informați și aleg să petreacă cel puțin o jumătate de zi în muzeul în aer liber, explorând amănunțit. Vin atrași de patrimoniul muzeului și mai puțin pentru un anumit eveniment. Au un apetit

crescut pentru descoperirea tradițiilor și se lasă foarte ușor angrenați în activitățile muzeului, în ciuda barierelor lingvistice. Caută experiențe de calitate, mai mult decât tururi obișnuite. Apreciază mult evenimentele folclorice și cele gastronomice.

- **Vizitatorul virtual** este o categorie de public în continuă creștere. Serviciile online oferite de muzeu sunt din ce în ce mai căutate: turul virtual al muzeului este utilizat ca element important în stabilirea deciziei de vizitare, căile de comunicare de tip social media atrag prieteni numeroși și constituie o adevărată comunitate de susținători ai muzeului. În același timp, vizitatorul virtual este bine informat dorește să primească informație în timp real despre oferta culturală, să fie abordat la modul empatic și participativ, să se simtă parte dintr-o mare familie. 65% din vizitatorii paginii de facebook a Muzeului ASTRA sunt femei, grupele de vârstă cele mai reprezentative fiind 25 – 34 de ani (24%) și 35-44 de ani (21%). Comunitatea virtuală de specialiști apreciază postările de tip profesional în prima parte a zilei, iar postările emoționale, de atmosferă, atrag un număr mare de susținători în cea de-a doua parte a zilei.
- **Vizitatorul de tip corporate** a devenit o categorie de public cu cerințe precise, punctuale, care apreciază implicarea în pachete de activități interactive dedicate, custom-made, de tip team building, apelând la pachete de servicii care implică atât personalul muzeului cât și meșterii populari sau furnizorii de servicii turistice din mediul rural asociați activităților muzeului (ateliere de meșteșuguri tradiționale, plimbări cu trăsura, ). În perioada 2020 -2021, din cauza restricțiilor impuse pentru prevenirea răspândirii coronavirusului, acest tip de evenimente a scăzut simțitor. A crescut numărul ședințelor foto profesioniste sau a cursurilor de fotografie organizate în aer liber.
- **Turistul de afaceri** este beneficiarul unor pachete de servicii asociate congreselor sau conferințelor la care participă, vine cu precădere în muzeul în aer liber și solicită vizite ghidate și aranjamente pentru prânz sau cină on site.

- B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:**
- 1. analiza programelor și a proiectelor instituției;**
  - 2. concluzii:**
    - 2.1. reformularea mesajului, după caz;**
    - 2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.**

## **I. ANALIZA PROGRAMELOR ȘI A PROIECTELOR INSTITUȚIEI**

Muzeul ASTRA și-a asumat o strategie de implicare activă la nivel național și local în ceea ce privește patrimoniul etnografic, efectuând campanii de cercetare menite să identifice starea de fapt a patrimoniului existent în comunitățile rurale, continuând o politică de achiziții de monumente și obiecte de patrimoniu care să asigure atât completarea proiectului tematic al Muzeului Civilizației Populare Tradiționale ASTRA (Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului) și proiectele de cercetare ale muzeelor pavilionare, cât și o reprezentare cât mai corectă a civilizației tradiționale din spațiul românesc în expoziții și în alte proiecte culturale și educaționale derulate. De asemenea, prin implicarea în proiecte derulate la nivel local sau regional, au fost realizate evenimente culturale și educaționale care să motiveze publicul larg să recunoască valorile autentice ale satului românesc și să le păstreze, salvând astfel un peisaj cultural aflat în pericol.

Toate acțiunile culturale derulate de Muzeul ASTRA au fost orientate către beneficiari, urmărind îndeaproape cerințele acestora și dezvoltând capacitățile organizatorice care să le asigure un program cultural coerent și adaptat timpurilor actuale. Au fost derulate proiecte de dezvoltare a infrastructurii proprii, pentru a îmbunătăți capacitățile de primire (extinderea și modernizarea grupurilor sociale, dotarea lor cu sisteme de încălzire pentru a putea fi utilizate pe tot parcursul anului) și orientare a publicului (conceperea unui nou sistem de informare și orientare în interiorul Muzeului în aer liber, sistem care va fi implementat efectiv în perioada următoare, conceperea și dezvoltarea unei aplicații mobile pentru Muzeul ASTRA, care are inclusiv funcția de audio-ghid), precum și pentru utilizarea unor spații neconvenționale (curțile gospodăriilor, zonele de popas și recreere) pentru expoziții în aer liber, târguri, ateliere educaționale etc. Prin două proiecte câștigate în cadrul programului RO-CULTURA, se are în vedere continua dezvoltarea a infrastructurii culturale în zona centrală (Casa Artelor) și dezvoltarea ofertei expoziționale cu componente multimedia și realitate virtuală. De asemenea s-a urmărit dezvoltarea infrastructurii educaționale, atât prin îmbunătățirea zonei Etno Tehno Parc cât și prin instalații interactive care să permită micilor vizitatori o mai bună înțelegere a fenomenelor tehnice ilustrate de patrimoniul muzeului.

Publicul larg a avut posibilități variate de a trăi experiența muzeală, asistând la evenimente cu caracter de spectacol, la prezentări, exersând alături de meșteri și formatori sau dezvoltându-și cunoștințele și abilitățile în domeniul meșteșugurilor tradiționale, în cadrul animațiilor culturale, al unor proiecte precum *ASTRA Multicultural*, *Animă ASTRA*, *Școala în satul tradițional* sau *Târgul Creatorilor Populari*. Au fost organizate evenimente și în cadrul comunităților, în municipiul Sibiu (Târgul Olarilor, în colaborare cu Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale „Cindrelul – Junii” Sibiu), în Noul Român, Șeica Mică și Târnava. Au fost avute în vedere toate categoriile de vârste, oferindu-se experiențe educaționale și culturale adaptate cerințelor fiecărei vârste.

Pe lângă experiențele muzeale propriu-zise, Muzeul în aer liber a oferit și o componentă importantă de relaxare (Festivalul Internațional de Film Transilvania, Sibiu Guitar Meeting, Creative Buzz), oferind toate condițiile pentru plimbări de

agrement, acțiuni cu caracter sportiv (Maratonul internațional Sibiu, Night cross challenge, Duathlon) etc. A continuat și componenta religioasă, prin slujbele religioase oficiate în incinta Muzeului, la Biserica din Bezded, județul Sălaj.

În ciuda faptului că în perioada 2020-2021 au fost impus o serie de măsuri drastice de distanțare socială, care au inclus și două perioade consistente în care Muzeul ASTRA și-a întrerupt activitatea cu publicul vizitator în contextul pandemic (9 săptămâni în perioada 13 martie – 14 mai 2020, respectiv 4 săptămâni în perioada 16 noiembrie – 13 decembrie 2020), reducând perioada de vizitare la doar 39 de săptămâni (75%), calitatea serviciilor și a programelor culturale propuse a atras, în anul **2020 – 313.544** de beneficiari și în anul **2021 – 391.267** de beneficiari ai acțiunilor desfășurate în unitățile muzeale și în cadrul evenimentelor organizate de Muzeului ASTRA în afara sediilor sale.

Evenimentele derulate în perioada 2020-2021 s-au situat la un nivel valoric mult mai ridicat față de multe instituții muzeale similare din țară și din străinătate, dovedind că publicul este, chiar și în aceste vremuri dificile, în căutarea unor experiențe culturale relevante, care să le permită dezvoltarea personală, să îi apropie de valorile de patrimoniu autentice și să îi apropie de rădăcini. Acțiunile cu caracter interactiv au fost prezente pe tot parcursul sezonului estival, cu respectarea tuturor măsurilor de prevenție impuse de autorități, au fost deschise publicului majoritatea monumentelor din Muzeul în aer liber, unele dintre acestea păstrându-și caracterul funcțional. Cele trei gospodării săsești reconstruite în cadrul proiectului *Patrimoniu deschis*, au dus conceptul de refuncționalizare a monumentelor muzeale într-o direcție nouă, creativă, prin faptul că permit desfășurarea unor activități similare situațiilor de viață, neîngrădite de convențiile muzeale, chiar în interiorul acestora. Refuncționalizarea cu ajutorul tehnologiilor moderne a celor trei locații din circuitul ASTRA VR a introdus canale de comunicare noi, apropiate de uzul curent al publicului, transferând muzeul din sfera vetustă a vitrinelor în lumea digitală, a experiențelor multimodale.

A continuat dezvoltarea patrimoniului, printr-o campanie de achiziții coerentă, care a inclus atât monumente arhitecturale, cât și obiecte de patrimoniu sau recuzită muzeală funcțională reprezentative.

## Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse

| Domeniul de aplicare       | Probleme strategice identificate pentru 2019 (iulie – decembrie) - 2021                               | Modalități de îndeplinire   | Observații   |
|----------------------------|---|---|--|
|                            | Reorganizarea funcțională a muzeelor<br>Exersarea capacității manageriale la nivelul compartimentelor | Întărirea capacității organizaționale prin creșterea nivelului de performanță la nivelul compartimentelor             | - întocmire SWOT – obiective și procese de management<br>- activitate anuală |
|                            | Exersarea capacității manageriale la nivel interdepartamental   | Creșterea coeziunii instituționale și a nivelului de performanță la nivel interdepartamental                          | - actualizarea Organigramei (2019), a Statului de funcții (anual)            |
|                            | Acreditarea și autorizarea principalelor activități ale instituției                                   | Actualizarea periodică a acreditărilor și autorizărilor principalelor activități                                      | - întocmirea anuală a documentațiilor specifice                              |
|                            | Necesitatea clarificării situației juridice a patrimoniului   | Clarificarea situației juridice a patrimoniului   | - desfășurarea activității anuale de inventariere                            |
| În planul resurselor umane | Posturi vacante/blocate perturbă buna funcționarea a tuturor sectoarelor de activitate                | Asigurarea funcționalității optime a instituției prin ocuparea posturilor vacante și/sau externalizarea unor servicii | <b>2021</b><br>- 9 angajări<br>- 16 lichidări<br>- nu s-au organizat examene |
|                            |   |   | <b>2020</b><br>- 16 angajări<br>- 20 lichidări<br>- 11 salariați promovați   |
|                            |   |   | <b>2019</b><br>- 16 angajări<br>- 11 lichidări<br>- 13 salariați promovați   |
|                            | Asigurarea unui personal bine pregătit și specializat   | Pregătirea continuă și specializarea personalului la nivelul întregului Complex muzeal                                | <b>2021</b><br>18 persoane formate în cadrul cursurilor de specialitate      |

|                     |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|
|                     |   |   | <b>2020</b><br>9 persoane formate în cadrul cursurilor de specialitate  |
|                     |   |   | <b>2019</b><br>27 de persoane formate în cadrul cursurilor de specialitate  |
|                     | Realizarea schimburilor de experiență și asimilarea lor cu stadii de specializare | Asigurarea mobilității specialiștilor și a comunicării eficiente cu personalul de specialitate din alte instituții similare   | <b>2021</b><br>- participarea la 48 de conferințe naționale și internaționale<br>- acordarea de consultanță științifică – 30 proiecte               |
|                     |   |   | <b>2020</b><br>- participarea la 56 de conferințe naționale și internaționale<br>- acordarea de consultanță științifică – 18 proiecte               |
|                     |   |   | <b>2019</b><br>- participarea la 55 de conferințe / worksop-uri naționale și internaționale<br>- acordarea de consultanță științifică – 14 proiecte |
| În plan patrimonial | Completarea și dezvoltarea colecțiilor muzeale                                    | Asigurarea resurselor financiare necesare creșterii și dezvoltării colecțiilor muzeale.<br>Dezvoltarea unor politici de încurajare a donațiilor<br>Dezvoltarea unui program de documentare suplimentară a colecțiilor | <b>2021</b><br>- 3 monumente achiziționate<br>- 1 obiecte achiziționate   |
|                     |   |   | <b>2020</b><br>- -  |
|                     | Patrimoniul rural recent  | Dezvoltarea unui politici de cercetare și valorificare a  | <b>2019</b><br>- 3 monumente achiziționate<br>- 1.259 obiecte achiziționate   |
|                     |   |   | <b>2021</b><br>- 139 zile de cercetare de teren   |

|  |                                     |   |  |
|--|-------------------------------------|---|--|
|  |                                     | patrimoniului rural postbelic și a perioadei comuniste  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 74 localități cercetare</li> <li>- 29 muzeografi / personal de specialitate</li> </ul>  |
|  |                                     |   | <b>2020</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 130 zile de cercetare de teren</li> <li>- 62 localități cercetare</li> <li>- 19 muzeografi / personal de specialitate</li> </ul>  |
|  |                                     |   | <b>2019</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 200 zile de cercetare de teren</li> <li>- 59 localități cercetare</li> <li>- 27 muzeografi / personal de specialitate</li> </ul>  |
|  | Comunicarea, medierea patrimoniului | Dezvoltarea unei strategii interne de comunicare a patrimoniului, dezvoltarea unui program coerent de mediere a patrimoniului adaptat tipurilor de public | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Întocmirea tematicelor expoziționale</li> <li>- Întocmirea tematicii pentru Animații culturale</li> <li>- Întocmirea tematicilor programelor educaționale</li> <li>- activitate anuală</li> </ul>   |
|  | Interpretarea patrimoniului         | Dezvoltarea unei noi politici de interpretarea a patrimoniului plecând de la nevoile grupurilor de audiență   | <b>2021</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcurs tematic semi-asistat <i>Descoperim diversitatea Europei în Muzeul ASTRA</i></li> <li>- promovarea traseelor tematice de interpretare a patrimoniului multietnic (activități educaționale de tip quiz, parcursurile motrice interactive pentru cei mai mici vizitatori, 1 traseu tip vânătoare de comori)</li> <li>- dezvoltarea programelor Școala</li> </ul> |

|  |                                     |   |  |
|--|-------------------------------------|---|--|
|  |                                     |   | <p><i>în satul tradițional, Târgul de țară și Grădină și peisaj în satul tradițional</i></p>   |
|  |                                     |   | <p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promovarea traseelor tematice de interpretare a patrimoniului multietnic (activități educaționale de tip quiz, parcursurile motrice interactive pentru cei mai mici vizitatori, 1 traseu tip vânătoare de comori)</li> <li>- Dezvoltarea programelor <i>Școala în satul tradițional, Târgul de țară și Grădină și peisaj în satul tradițional</i></li> </ul> |
|  |                                     |   | <p><b>2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promovarea traseelor tematice de interpretare a patrimoniului multietnic (10 trasee de descoperire și 1 traseu tip vânătoare de comori). Integrarea lor în aplicația Questo</li> <li>- Dezvoltarea programelor <i>Școala în satul tradițional, Târgul de țară și Grădină și peisaj în satul Tradițional</i></li> </ul>                                       |
|  | Asigurarea siguranței patrimoniului | Dezvoltarea unei politici interne de managementul colecțiilor și managementul riscurilor în colecții Evidența și clasarea patrimoniului | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Încheierea contractelor de asigurare pentru patrimoniul clasat în categoria <i>Tezaur și Fond</i> (activitate anuală)</li> </ul>  |
|  |                                     |   | <p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proiect E-Cultura. Biblioteca</li> </ul>   |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   |  | digitală a României: 3.780<br>obiecte digitalizate  |
|  |   |  | <b>2020</b><br>- Proiect E-Cultura. Biblioteca digitală a României: 13.394<br>obiecte digitalizate din care 514<br>scanate 3D   |
|  |   |  | <b>2019</b><br>- Proiect E-Cultura. Biblioteca digitală a României: 5.880<br>obiecte introduse în baza de<br>date (3.920 catalogate și 1.960<br>necatalogate)   |
|  | Conservarea și restaurarea<br>patrimoniului | Asigurarea conservării și restaurării<br>patrimoniului | <b>2021</b><br>- 1.084 obiecte conservate<br>- 51 intervenții restaurări<br>monumente<br>- 182 obiecte restaurate<br>- 152 tratamente conservare<br>preventivă la monumente<br>- 86 investigații biologice<br>- 35 investigații chimice     |
|  |   |  | <b>2020</b><br>- 49.989, control stare de<br>conservare obiecte<br>- 371, control stare de conservare<br>gospodării<br>- 1.812 tratamente speciale<br>(criogenie)<br>- 23 intervenții restaurări<br>monumente<br>- 3 monumente demontate și |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>transferate</li> <li>- 286 obiecte restaurate</li> <li>- 135 tratamente conservare preventivă la monumente</li> <li>- 87 investigații biologice</li> <li>- 39 investigații chimice</li> </ul>   |
|  |   |   | <p><b>2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30.589, control stare de conservare obiecte</li> <li>- 3220 tratamente speciale (criogenie)</li> <li>- 28 intervenții restaurări monumente</li> <li>- 3 monumente demontate și transferate</li> <li>- 171 obiecte restaurate</li> <li>- 151 tratamente conservare preventivă la monumente</li> <li>- 30 investigații biologice</li> <li>12 investigații chimice</li> </ul> |
|  | Valorificarea științifică a patrimoniului | Asigurarea valorificării superioare a patrimoniului | <p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 proiecte de cercetare</li> <li>- 6 sesiuni de comunicări organizate de muzeu</li> <li>- 14 de lucrări științifice publicate în reviste de specialitate</li> <li>- 12 numere Revista <i>Transilvania</i></li> <li>- 1 calendare</li> </ul>   |
|  |   |   | <p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 proiecte de cercetare</li> <li>- 5 sesiuni de comunicări / conferințe / work shop-uri</li> </ul>  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   |  | <p>organizate de muzeu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 26 lucrări științifice publicate în reviste de specialitate</li> <li>- 12 numere Revista <i>Transilvania</i></li> <li>- 1 periodic</li> <li>- 1 publicații în format electronic</li> <li>- 1 calendar</li> </ul>   |
|  |   |  | <p><b>2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 proiecte de cercetare</li> <li>- 12 sesiuni de comunicări organizate de muzeu</li> <li>- 16 lucrări științifice publicate în reviste de specialitate</li> <li>- 12 numere Revista <i>Transilvania</i></li> <li>- 1 periodic</li> <li>- 1 publicații în format electronic</li> <li>- 2 calendare</li> </ul>                  |
|  | Mobilitatea personalului de specialitate și a colecțiilor | Colaborare internațională pentru conștientizarea valorilor patrimoniului | <p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Târgul internațional de patrimoniu, 22 – 28 octombrie, Paris, Franța</li> </ul> <p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Târgul internațional <i>Monumento</i>, Salzburg, Austria. Târg specializat în domeniul muzeologiei, conservării și promovării patrimoniului cultural, 4 – 8 martie 2020</li> </ul> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  |   |   | <p><b>2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Salone del Restauro di Ferrara, Italia; 18 – 20 septembrie 2019</i></li> <li>- <i>International Heritage Fair, Paris, Franța; 24 – 27 octombrie 2019</i></li> <li>- <i>EXPONATEC Cologne 2019 - International Trade Fair for Museums, Conservation and Heritage, Köln, Germania; 20 – 22 noiembrie 2019</i></li> <li>- <i>Conferința anuală a Asociației Europene a Muzeelor în Aer Liber, 26 – 30 august 2019, Katowicw, Polonia</i></li> </ul>  |
|  | Valorificarea patrimoniului etnografic sătesc din județul Sibiu | Asigurarea asistenței științifice pentru protecția și valorificarea patrimoniului etnografic sătesc din județul Sibiu | <p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derularea campaniei de repertoriere a patrimoniului imaterial din județ</li> <li>- Organizarea unui eveniment de tip brunch la sediul Centrului Ucltural Memorial Dr. Gheorghe Telea Bologa, Nou Român</li> </ul> <p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derularea programului de conștientizare și educație gastronomică – Târgul comunităților rurale (4 localități implicate; 4 muzeografi implicați; 5 târguri dedicate comunităților din județul Sibiu)</li> <li>- Organizarea unui eveniment de tip brunch la sediul Centrului</li> </ul> |

|                               |  |  |   |
|-------------------------------|--|--|---|
|                               |  |  | <p>Cultural Memorial Dr. Gheorghe Telea Bologa, Nou Român și Șeica Mică.</p> <p><b>2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derularea campaniei de repertoriere a patrimoniului imaterial din județ (4 muzeografi implicați, 5 localități cercetate)</li> <li>- Derularea programului de conștientizare și educație propatrimoniu <i>Asta știu eu despre satul meu!</i> (4 localități implicate; 3 tipuri de activități; 9 ateliere derulate; 130 de copii beneficiari ai programului)</li> <li>- Organizarea unui eveniment de tip brunch la sediul Centrului Cultural Memorial Dr. Gheorghe Telea Bologa, Nou Român (100 de participanți, 7 localnici implicați) și unul la sediul Muzeului Țării Secașelor (80 participanți); Șeica Mică</li> </ul> |
| În planul marketingului și PR | Identificarea permanentă a nevoilor publicului vizitator                             | Creșterea gradului de participare a publicului în strânsă legătură legat de facilitățile și serviciile instituției | <p><b>2021</b><br/>391.267</p> <p><b>2020</b><br/>313.544</p> <p><b>2019</b><br/>686.298</p>  |
|                               | Identificare de noi mijloace de comunicare a patrimoniului, mediatizare și promovare | Îmbunătățirea imaginii Muzeului și comunicării patrimoniului   | - creșterea reflectării în mediile comunicaționale (Muzeul ASTRA App)   |

|                                     |   |  |  |
|-------------------------------------|---|--|--|
|                                     | Baza materială și patrimoniul muzeal insuficient exploatate pentru atragerea de noi categorii de audiențe           | Folosirea eficientă a bazei materiale și patrimoniale pentru deschiderea Muzeului spre noi categorii de audiențe | - comunicarea patrimoniului prin mobilitatea colecțiilor   |
|                                     | Necesitatea impunerii unor elemente de identificare vizuală a Complexului precum și a structurilor componente       | Realizarea unui proces de rebranding a Muzeului și de promovare a mărcilor înregistrate ASTRA                    | - concepere materiale personalizate<br>- etapizare proces de rebranding  |
|                                     | Identificarea nevoilor pieței culturale sibiene   | Realizarea unei oferte cultural-turistice și educative atractive pentru publicul sibian                          | - implementarea programelor educaționale   |
|                                     | Identificarea grupurilor țintă pentru fiecare tip de program implementat de Muzeu                                   | Realizarea periodică a studiilor și anchetelor sociologice pentru fiecare program                                | - observația directă<br>- realizarea de chestionare on-line<br>- analiza comentariilor și a impresiilor<br>- chestionare de feedback |
|                                     | Gama de produse cultural-turistice și cultural-creative relativ restrânsă<br>Dezvoltarea de experiențe de calitate. | Dezvoltarea de noi produse cultural turistice în strânsă relație cu turismul sustenabil și turismul creativ      | - <i>Târgul comunităților locale</i><br>- <i>Calea minorităților etnice</i><br>- <i>Grădină și peisaj în satul tradițional</i>       |
| În planul relațiilor internaționale | Îmbunătățirea și extinderea rețelei de comunicare cu instituții similare din străinătate                            | Realizarea unor noi parteneriate cu muzee și instituții de cultură din străinătate                               | <b>2021</b><br>- -   |
|                                     |   |  | <b>2020</b><br>- Participarea la derularea unor proiecte internaționale de cooperare (ERASMUS +; Europa creativă)                    |
|                                     |   |  | <b>2019</b><br>- Stiftung Stadtmuseum Berlin, Germania   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>Poziționarea Muzeului în relație cu asociațiile profesionale de profil la nivel internațional</p> | <p>Consolidare relațiilor cu asociațiile profesionale de profil (Asociația Europeană a Muzeelor în aer liber AEOM, Organizația Rețelei Europene a Muzeelor NEMO, Comitetul Internațional pentru Muzele etnografice ICME, Societatea Internațională a Mulinologilor TIMS)</p> | <p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- director general – președinte al RNMR</li> <li>- director marketing – vicepreședinte a Asociației Muzeelor în aer liber din România</li> <li>- director muzee pavilionare – membru al Comisiei Naționale pentru Salvarea Patrimoniului Cultural Imaterial</li> </ul> <hr/> <p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- director general – președinte al RNMR</li> <li>- director marketing – vicepreședinte a Asociației Muzeelor în aer liber din România</li> <li>- director muzee pavilionare – membru al Comisiei Naționale pentru Salvarea Patrimoniului Cultural Imaterial</li> <li>- director muzee pavilionare – membru în grupul de lucru <i>Tehnici tradiționale de confecționare a cămășii cu altiță din România și Republica Moldova</i></li> </ul> <hr/> <p><b>2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- director general – președinte al RNMR</li> <li>- director marketing –</li> </ul> |
|--|--|--|--|

|                     |   |  |  |
|---------------------|---|--|--|
|                     |   |  | <p>vicepreședinte a Asociației Muzeelor în aer liber din România</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- director muzee pavilionare – membru al Comisiei Naționale pentru Salvagardarea Patrimoniului Cultural Imaterial</li> <li>- director muzee pavilionare – membru în grupul de lucru <i>Tehnici tradiționale de confecționare a cămășii cu altiță din România și Republica Moldova</i></li> </ul> |
|                     | Mobilitatea colecțiilor, specialiștilor și circulația informației   | Identificarea unor noi posibilități de schimburi de expoziții, schimburi de experiență între specialiști, modalități de popularizare reciprocă                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- utilizarea noilor tehnologii în comunicarea colecțiilor (inclusiv expoziții online)</li> <li>- proiectele concretizate conform Anexelor 1-3</li> </ul>  |
|                     | Utilizarea platformelor internaționale de promovare a patrimoniului și colecțiilor în format digital  | Crearea unor baze de date comune privind patrimoniul și valorificarea acestuia   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- continuare actualizare EUROPEANA</li> <li>- <i>Google Cultural Institute</i></li> <li>- Implementarea <i>Proiectului E-Cultura</i></li> </ul>   |
|                     | Valorificarea rezultatelor cercetării   | Dezvoltarea unei politici de promovare a rezultatelor cercetării în publicațiile internaționale  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- lucrări publicate / în curs de publicare</li> </ul>   |
| În planul educației | Inexistența unor programe educative specifice fiecărei unități muzeale, adaptate grupelor diverse de vârste pe baza căreia să se desfășoare programul de educație permanent prin și pentru patrimoniu | Realizarea unor manuale de pedagogie muzeală pentru fiecare unitate muzeală, pe grupe de vârstă care vor sta la baza activității programului educațional permanent | <ul style="list-style-type: none"> <li>- realizarea unor fișe de lucru personalizate pentru fiecare tip de eveniment</li> </ul>  |

|                                   |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|
|                                   | Necorelarea elaborării tematicilor expoziționale cu programul educațional și insuficienta valorificare educațională a acestora | Realizare unei proceduri noi de elaborare a tematicii expozițiilor temporare în paralel cu programul de valorificare educațională                        | - revizie proceduri existente  |
|                                   | Inexistența, în cadrul programului educațional, a unui program de formare continuă pentru adulți                               | Dezvoltarea premiselor și a bazei materiale necesare promovării unor programe de formare continuă pentru adulți  | - dezvoltarea recuzitei pentru programele de animații sau educație muzeală |
| În planul bazei tehnico-materiale | Modernizarea infrastructurii muzeale   | Asigurarea resurselor financiare pentru reparații, reorganizări, RK., dotări în relație cu prioritățile identificate                                     | - realizare conform Anexelor 1-3   |
|                                   | Modernizarea sistemului informațional  | Asigurarea resurselor necesare modernizării sistemului informațional (dezvoltarea unei rețele de intranet și a unei rețele wi-fi în Muzeul în aer liber) | - realizare conform Anexelor 1-3   |
|                                   | Asigurarea condițiilor optime de muncă, asigurarea normelor de securitate și sănătate în muncă                                 | Asigurarea resurselor financiare pentru modernizarea bazei tehnico-administrative  | - realizare conform Anexelor 1-3   |
| În plan financiar                 | Atragerea de fonduri din surse externe   | Asigurarea proiectelor eligibile pentru accesarea de fonduri nerambursabile  | - realizare conform Anexelor 1-3   |
|                                   | Buna organizare și gestionare a bugetului  | Identificarea surselor de economisire, realizarea de analize cost – beneficiu la nivelul programelor dezvoltate  | - realizare conform Anexelor 1-3   |
|                                   | Parteneriate public – privat   | Dezvoltarea unei politici de încurajare a parteneriatelor public-privat în vederea susținerii în co-partidă a programelor derulate                       | - realizare conform Anexelor 1-3   |

## II. CONCLUZII

II.1. reformularea mesajului, după caz

II.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii.

Strategia managerială propusă se bazează pe ideea de continuitate și adaptabilitate la noile provocări generate de efectele Pandemiei CoVid 19 și de situația internațională. Strategia culturală a Muzeului ASTRA pornește de la viziunea asupra patrimoniului acestuia și a felului în care muzeul înțelege să comunice acest patrimoniu diverselor categorii de audiențe. În centrul dezvoltării unui Muzeu trebuie să stea comunitatea. Cunoașterea comunității căreia i se adresează devine o prioritate în contextul în care muzeul este un serviciu cultural în serviciul comunității și a nevoilor acesteia. Muzeul și industriile culturale pot reprezenta un factor motor în dezvoltarea sustenabilă a comunității.

Aplicarea de noi metode de deschidere pentru categorii noi de public prin implicarea activă a acestora în procesul de luare a deciziilor, determinând în primul rând modificări majore în relația instituției de cultură cu beneficiarii finali: publicul vizitator.

*Sarcinile și obiectivele managerial pentru perioada 2022-2026* vizează formularea unui plan de management strategic coerent, eficient pentru atingerea obiectivelor Muzeului ASTRA.

Funcționarea unui muzeu este determinată, într-o măsură considerabilă, de mediul social în care se găsește, dar, în ultimii ani provocările generate de efectele pandemiei și conflictului din Ucraina vor determina o funcționare aplicată pe noile nevoi. Pentru managementul muzeului relația dintre instituție și societate este esențială. În același timp abordarea situațiilor punctuale apărute în contextul internațional va fi una prioritară în stabilirea programului de activitate și a principalelor direcții de funcționare.

Utilizarea infrastructurii existente și a celei în curs de modernizare va fi adaptată noilor nevoi și provocări. Prin proiectul Centrul de Activități și Resurse Regionale, Muzeul ASTRA își asumă, la nivel național, certificarea competențelor și formarea profesională pentru o categorie atât de defavorizată – meșterii populari, meșeriașii în construcții dar și publicul dornic să învețe și să aplice tehnicile corecte de restaurare a construcțiilor din mediul urban și rural.

Noua locație de pe strada Bastionului va deveni, în funcție de instrumentele financiare avute la îndemână, Centru ASTRA pentru Educație Culturală și va oferi sistemului educațional o alternativă viabilă la programa școlară (aria extracurriculară și opționalele). Tot aici, spațiul exterior va deveni un pol de dezvoltare și de promovare a artelor spectacolului.

Muzeu trebuie să își legitimeze programele și să își orienteze misiunea către comunitate. La nivel internațional au fost puse în practică mai multe concepte, metode și tehnici de administrare a muzeelor având ca scop crearea și susținerea condițiilor culturale și organizatorice, în vederea atragerii de noi audiențe și dezvoltarea unui spirit comunitar în jurul muzeului și al colecțiilor sale. Politicile culturale puse în practică de muzeele europene ne certifică rolul major pe care un muzeu poate și trebuie să îl joace în comunitatea pe care o servește, dovedind cu prisosință că poate schimba vieți. Rolul de catalizator social și de mediator între generații, între grupuri etnice, grupuri sociale, între diverși actori din scena dezvoltării societății va conduce spre asigurarea unei dezvoltări sustenabile, în strânsă legătură cu factorul uman.

În general, aplicarea acestor concepte presupune atât transformarea culturală internă, determinând modificări în relațiile cu angajații, furnizorii și beneficiarii, precum și noi tehnologii cu privire la comunicare, planuri strategice și perfecționarea

continuă. Pentru obținerea unor rezultate bune, de lungă durată, este important ca managementul instituției să asigure atât satisfacția beneficiarilor, satisfacția angajaților, precum și un impact favorabil asupra societății.

*Principiile managementului muzeal se fundamentează pe:*

- realism în aprecieri (o evaluare corectă a poziționării strategice a muzeului în contextul național și internațional);
- creativitate, adaptabilitate și flexibilitate în procesul de conducere;
- coerență în măsurile adoptate;
- centrarea preocupărilor pe calitatea activităților de valorizare a întregii infrastructuri, cercetare științifică, pe educație și conservarea patrimoniului;
- eficiența conducerii instituției prin implicarea întregului personal de specialitate și auxiliar și asumarea programului managerial;
- transparență în stabilirea obiectivelor, a măsurilor de conducere, analize de oportunitate și informarea personalului;
- dialogul permanent cu toate grupurile implicate, la toate nivelele.
- Strânsă legătură cu politica de dezvoltare europeană, națională și județeană.

Strategia managerială este strâns legată de planificare. Diagnosticarea sistemului, respectiv stadiului performanțelor și condițiilor muzeale constituie prima etapă a strategiei. Pentru a putea face o bună analiză a condițiilor muzeale este necesară stabilitatea resurselor (materiale, financiare și umane), evaluarea nivelului de performanță a produselor culturale, cât și stabilirea beneficiarilor acestor produse.

Conform legislației în vigoare și a Regulamentului de organizare și funcționare al Muzeului ASTRA, managerul muzeului este asistat în activitatea de conducere de un Consiliu administrativ, organism colegial cu rol deliberativ, iar în domeniul cercetării științifice a organizării și structurării serviciilor, colecțiilor muzeale și activităților culturale, consultanța de specialitate este asigurată de Consiliul științific, alcătuit din specialiști din domeniu.

Pentru o bună desfășurare a activității, actul de control este necesar a fi exercitat conform prevederilor legale de către serviciul de audit, precum și de analizele periodice sau zilnice ale managerului la fața locului. Controlul permanent al activităților din fiecare sector de activitate se realizează de către directorii de direcții, șefii de secții și servicii, care răspund de realizarea planurilor și programelor de activitate. În relațiile externe structurii instituției Muzeul ASTRA este reprezentat în mod oficial de managerul instituției, asistat sau suplinit de persoanele desemnate de el.

*Premise pentru eficientizarea activității instituției, necesare îndeplinirii obiectivelor.*

1. *Autoevaluarea.* Analiza stării generale a instituției este un bun prilej de evidențiere a punctelor forte și a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor care privesc instituția. Autoevaluarea este un instrument de măsurare a progresului în timp, modalitate de realizare a spiritului de echipă, o cale de comparație în raport cu alte instituții cu activitate similară.
2. *Focalizarea asupra beneficiarului.* Conform unor studii consacrate există mai multe categorii de vizitatori care formează publicul muzeelor, clasificate după gradul de implicare în activitățile acestuia:
  - beneficiari permanenți, formați din specialiști, cercetători, oameni de cultură și artă, personal didactic, colecționari etc. acest grup relativ mic, poate lărgi cercul susținătorilor muzeului;
  - vizitatori programați organizat care include grupuri din instituții de învățământ – grădinițe, școli, licee, universități. Acest grup este majoritar;
  - vizitatori în grupuri turistice – vizitează muzeul în timpul concediilor, făcând turism cultural;
  - vizitatori accidentali – care vin la muzeu în mod întâmplător;

- vizitatori ocazionali – proveniți din grupul de sprijini sau parteneriate;
- vizitatori protocolari – din grupurile de reprezentare: oficiali, demnitari etc.;
- vizitatori aparținând mass-media care include comentatorii, ziariștii, editorialiștii, persoane care pot influența publicul.
- vizitatori proveniți din comunitățile rurale și urbane

În general categoria de public activ este depășită de masa publicului pasiv. Publicul pasiv are un mare potențial de a deveni public activ, informarea și documentarea în acest caz devenind esențială în sensibilizarea lor. Modalitățile de comunicare muzeală rămân, ca bază, cele clasice, însă, ținând cont de nevoile publicului și de tendințele în comunicare, vor fi adoptate noi mijloace și tehnici. Ambele sisteme de comunicare prezintă avantaje, utilizarea lor în paralel conducând la atingerea unor rezultate superioare.

Beneficiarii ofertei culturale a Muzeului ASTRA sunt, la rândul lor, indicatori ai calității produselor culturale oferite de muzeu. Prin înțelegerea preferințelor publicului vizitator, managementul muzeal armonizează cererea cu oferta creând un echilibru funcțional coerent. Promovarea comunităților rurale prin programe și acțiuni culturale care vizează prezentarea și asumarea produselor autentice generează o relație cu efecte economice și educațional-culturale cu mediul urban- principalul furnizor de public pentru muzeu.

3. *Parteneriatul cu stakeholderii.* Muzeele sunt instituții care realizează o multitudine de activități, de la cele de organizare a manifestărilor culturale la cele de conservare-restaurare, transporturi construcții, amenajări, achiziții de materiale, asigurări de bunuri etc. stakeholderii sunt în măsură să sprijine activitățile Muzeului în diferite moduri, chiar și prin asociere, în parteneriat, în vederea susținerii reciproce.
4. *Dezvoltarea spiritului de echipă în rândul angajaților.* Stimularea cooperării interdepartamentale, încurajarea angajaților pentru a lucra în echipe contribuie la consolidarea încrederii și auto-responsabilizării. Lucrând în echipă există multe oportunități de învățare, de transmitere a cunoștințelor de la o generație la alta, contribuind la creșterea profesionalismului.
5. *Realizarea procedurilor pentru fiecare domeniu de activitate.* Pentru realizarea obiectivelor trebuie să se asigure un echilibru între sarcini, competență (autoritate decizională conferită prin delegare) și responsabilități (obligația de a realiza obiectivele) și să se definească proceduri. Procedurile reprezintă algoritmul în realizarea sarcinilor, exercitarea competențelor și angajarea responsabilităților. În acest context, se poate afirma despre controlul intern, că: este integrat în sistemul de management al fiecărei componente structurale a instituției; intră în grija personalului de la toate nivelurile; oferă o asigurare rezonabilă a atingerii obiectivelor, începând cu cele individuale și terminând cu cele generale.
6. *Perfecționarea continuă.* Formarea continuă este obligatorie pentru personalul care lucrează în muzee. Această particularitate conduce la diversificarea tipurilor de formare, continua adaptare a conținutului formărilor la schimbările rapide care se întâmplă în societatea contemporană.
7. *Coerența obiectivelor.* Fiecare obiectiv prevăzut în strategia managerială trebuie să sprijine misiunea muzeului.
8. *Responsabilitatea publică.* Atât specialiștii cât și personalul tehnic care lucrează în muzee împreună cu conducătorii lor sunt obligați să țină seama de prevederile Codului de conduită al personalului contractual. Muzeele trebuie să păstreze echidistanța față de forțele politice, să adopte norme clare de conduită muzeală. Respectarea legislației este obligatorie în politica achizițiilor muzeale.

Fidelitatea față de instituție a tuturor angajaților – discreție, onestitate și loialitate. Evitarea conflictelor de interese.

9. *Focalizarea asupra rezultatelor.* Urmărirea continuă a rezultatelor, conform cu misiunea muzeului depinde de perseverența și abilitatea conducerii și este în interesul beneficiarilor, generând îmbunătățirea permanentă a programelor culturale oferite vizitatorilor.

10. *Structuri funcționale.* Pentru realizarea funcțiilor sale muzeul are o structură organizatorică proprie compusă din direcții, secții și servicii cu caracter de specialitate sau cu caracter tehnic și administrativ.

Conform structurii sale Muzeul ASTRA își desfășoară activitatea în mai multe locații din Sibiu, unde funcționează muzeele componente precum și cele șase direcții. Asigurarea coerenței funcționării instituției trebuie să depășească barierele fizice impuse de funcționarea în locații diferite, să armonizeze, prin planificare riguroasă, activitățile tuturor sectoarelor de activitate fără a favoriza activitatea vreunui departament.

Muzeul ASTRA reprezintă principala instituție de cultură a României, specializată în implementarea politicilor culturale naționale și europene de salvagardare a patrimoniului cultural etnografic, material și imaterial, menit să certifice valoarea fenomenelor de cultură și civilizație tradițională, să protejeze prin programe științifice de conservare-restaurare patrimoniul material etnografic, monumental și obiectual și să promoveze cultura tradițională atât la nivel național cât și internațional.

Prin studiile și cercetările aflate în curs la nivel european, sau a celor care vor urma, specialiștii muzeului, în colaborare cu specialiști din domenii similare vor elabora studii aplicative și programe de largă cuprindere teoretică asupra unicității, specificității și diversității culturilor continentului, integrând în acest fel cercetarea etnografică românească în cea europeană, iar prin proiecte culturale comune, accesibile la nivel interinstituțional vor promova și valorifica cultura tradițională în contextul valorilor culturale ale Europei. Noua direcție, testată deja la scară mică din cauza Pandemiei, vizează comunicarea și interpretarea produsului etnografic ca factor de dezvoltare a turismului cultural de calitate bazat pe valorile identitare. Direcțiile viitoare vor fi în concordanță cu punctele specifice din SDGs, cu Pactul Verde European și se vor concentra pe actul educațional specific în vederea utilizării sustenabile a resurselor. Muzeele cu profil etnografic sunt depozitare nu doar de obiecte ci și de cunoștințe, informații și resurse care adaptate la nevoile stringente ale secolului al XXI-lea, pot fi motor de dezvoltare socio-economică.

Pe plan național și local Muzeul ASTRA trebuie să își continue programele de cercetare, achiziție și teaurizare a valorilor etnografice, sensibilizând totodată publicul vizitator asupra necesității păstrării și conservării patrimoniului cultural-etnografic, material și spiritual ca elemente definitorii ale identității noastre culturale. Aplicarea acestui principiu de bază se concretizează prin valorificarea patrimoniului în folosul comunității, utilizând judicios toate mijloacele și resursele puse la dispoziție (logistice, financiare și umane): cercetarea zonelor etnografice, a localităților rurale și periurbane, identificarea, achiziția și îmbogățirea patrimoniului muzeal cu monumente de arhitectură sau tehnică populară, religioase sau de utilitate publică prevăzute în planul tematic al Muzeului în aer liber, achiziția de obiecte muzeale cu valoare etnografic-documentară și istorică pentru colecțiile celorlalte muzee, realizarea evidenței științifice a celei documentar fotografice, clasare patrimoniului conform normelor legale, cercetarea și valorificarea științifică a colecțiilor prin organizarea de manifestări expoziționale, editarea de publicații de specialitate (cataloge de colecție, cataloge de expoziție etc.) în editura proprie, precum și facilitarea accesului publicului la patrimoniul muzeal prin diferite mijloace, inclusiv tehnice.

Pentru realizarea acestor deziderate necesare muzeului modern, din secolul al XXI-lea educația muzeală, pro-patrimoniu, joacă un rol esențial. Extinderea spectrului cunoașterii, a modalităților de mediere a patrimoniului, accesul la programe și manifestări culturale, un program informativ facil și eficace, găsirea celor mai eficiente sisteme de informare pentru fiecare categorie de beneficiari, organizarea bazelor de date și a informației, cunoașterea preferințelor publicului vizitator ca urmare a unor sondaje și cercetări sociologice conduc, printr-un management eficient, la rezultate de calitate, responsabilizând și eficientizând activității prin creșterea veniturilor care pot fi utilizate pentru programe culturale din ce în ce mai atractive, adaptate nevoilor și pentru dezvoltarea infrastructurii culturale.

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

- 1. analiza reglementărilor interne ale instituției și a actelor normative incidente;**
- 2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne;**
- 3. analiza capacității instituționale din punctul de vedere al resursei umane proprii și/sau externalizate;**
- 4. analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire;**
- 5. viziunea proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial.**

**I. ANALIZA REGLEMENTĂRILOR INTERNE ALE INSTITUȚIEI ȘI A ACTELOR NORMATIVE INCIDENTE**

Actele de constituire ale Muzeului ASTRA și alte acte aplicabile

- Decizia nr. 88/17 februarie 1990 a Primăriei Județului Sibiu privind înființarea la Sibiu a *Muzeului Civilizației Populare Tradiționale*.
- Hotărârea Guvernului României nr. 28/2001, privind organizarea și funcționarea Ministerului Culturii și Cultelor, modificată prin Hotărârea Guvernului României nr. 286/2001: art.18 - schimbarea denumirii Muzeului Civilizației Populare Tradiționale în „Complexul Național Muzeal ASTRA”.
- Hotărârea Guvernului României nr. 1.235/2003, privind stabilirea unor măsuri pentru funcționarea instituțiilor de cultură care se finanțează din bugetele locale: Complexul Național Muzeal ASTRA trece sub autoritatea Consiliului Județean Sibiu.
- Hotărârea Guvernului României nr. 654/2007, privind transmiterea unor bunuri mobile și imobile din domeniul public al statului și din administrarea Ministerului Culturii și Cultelor în domeniul public al județului Sibiu și în administrarea Consiliului Județean Sibiu, pentru Complexul Național Muzeal ASTRA din Sibiu.
- Hotărârea Consiliului Județean Sibiu 255/2014 – privind transmiterea dreptului de administrare asupra unor imobile proprietatea publică a Județului Sibiu către conducerea Complexului Național Muzeal ASTRA Sibiu., actualizata prin H.C.J.S. nr. 194/ 2018 (modificată prin H.C.J.S. nr. 229/2018), prin H.C.J.S. nr. 182/2019, prin H.C.J.S. nr. 95/2020 și completată prin H.C.J.S. nr. 273/2021; alte hotărâri privind constituirea dreptului de administrare în favoarea Complexului Național Muzeal ASTRA asupra unor imobile situate în Sibiu, pe str. Bastionului (H.C.J.S. nr. 96/2020, H.C.J.S. nr. 143/2020, H.C.J.S. nr. 198/2021).

Muzeul ASTRA funcționează în temeiul prevederilor din Legea nr. 311/2003 a muzeelor și a colecțiilor publice, republicată, și în conformitate cu Hotărârea Consiliului Județean Sibiu nr. 131/2019, privind aprobarea Regulamentului de organizare și funcționare, modificată prin H.C.J.S. nr. 143/2019.

Prin raportare la clasificarea activităților din economia națională – CAEN – activitatea principală a Muzeului ASTRA este cea specifică muzeelor (cod CAEN 9102 „Activități ale muzeelor”), domeniul principal fiind cel corespunzător codului CAEN 910 „activitățile bibliotecilor, arhivelor, muzeelor și altor activități culturale”. Potrivit structurii sale complexe Muzeul ASTRA realizează și alte activități anexe activităților specifice instituțiilor muzeale, conform codurilor CAEN specificate în Regulamentul de organizare și funcționare aplicabil.

Conform clasificării UNESCO activitatea principală a Muzeului ASTRA se regăsește în *Domeniu principal: 51 Antropologie (5101 Antropologia culturii; 5102 Etnografie și etnologie; 5103 Antropologia socială)*.

Muzeul ASTRA deține:

- Acreditarea aprobată prin Ordinul nr. 2557/13.07.2018, emis de Ministerul Culturii și Identității Naționale.
- Autorizație de funcționare a laboratorului de restaurare și conservare a bunurilor culturale, din cadrul Centrului ASTRA pentru Patrimoniul, eliberată de Ministerul Culturii și Patrimoniului Național, nr. 41/28.06.2011;
- Certificat de înscriere în Registrul cinematografiei, pentru a desfășura activități în domeniul producției și distribuției de filme cinematografice - nr.53/16.07.2003.
- Certificat de clasificare a structurilor de cazare din Muzeul în aer liber, eliberat de Ministerul Dezvoltării Regionale și Turismului– „Hostel Diana” - 2 stele.
- Certificat de atestare/reatestare eliberat de Comisia de Atestare a Operatorilor Economici în activitatea de exploatare forestieră, privind capacitatea instituției de a exploata lemn pe picior – seria B nr. 0882/25.06.2020.
- Acorduri de funcționare ale Primăriei Municipiului Sibiu pentru desfășurarea de activități economice:
  - Galerii de artă populară în Pavilionul Muzeal Multicultural situat în Sibiu, str. Pădurea Dumbrava, nr.16.
  - Cafenea culturală în Pavilionul Muzeal Multicultural de la poarta principală a Muzeului în aer liber din Dumbrava Sibiului.

În cadrul Complexului Național Muzeal ASTRA s-a elaborat și s-a dezvoltat *Codul controlului managerial intern*, cuprinzând standardele de control intern managerial.

## II. PROPUNERI PRIVIND MODIFICAREA REGLEMENTĂRILOR INTERNE

În alcătuirea echipei manageriale trebuie acordată o atenție deosebită competențelor profesionale, cultivării perspectivei oamenilor tineri, cu o viziune largă, la nivel național și european, creșterea numărului de angajați în sfera de asistență a beneficiarilor și conștientizarea profesională a angajaților.

*Măsuri de reglementare internă:*

- Ocuparea posturilor din muzeu se va face numai prin concurs organizat conform prevederilor legale.
- Personalul angajat trebuie să respecte normele de conduită profesională, prevăzute în Legea 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice.
- *Dimensionare și utilizare eficientă a personalului de conducere necesar funcționării instituției*

Potrivit noii organigrame, propusă pentru perioada de management 2022-2026, dimensionarea personalului rămâne aceeași, respectiv 219 posturi, dintre care tot 26 de posturi de conducere (Anexa 4).

Orice entitate care dorește performanță și evitarea autosuficienței, a stagnării și a intrării într-o zonă descendentă, își reconfigurează structura organizatorică. Muzeul ASTRA a demonstrat în ultimii șapte ani o mare capacitate de adaptare la noile nevoi, unică în România, și de ce nu în sud-estul Europei.

Noile provocări, dar și noile nevoi, impun o altă abordare a utilizării resurselor instituției, atât umane cât și materiale. Pandemia generată de Covid 19 a demonstrat că statul, principalul administrator până la urmă, nu a fost pregătit să gestioneze situația. Mai mult decât atât, deciziile luate, destul de neinspirate, dar probabil nu existau pe moment altele mai bune, au generat consecințe și efecte cu caracter

negativ pe termen mediu și lung. În același timp, apariția situației de la granițele României – conflictul din Ucraina – va remodela politica de dezvoltare a țării, iar bugetul alocat culturii va fi probabil diminuat.

Ca să răspundem acestor provocări, am realizat o proiecție pe termen mediu a eficientizării personalului din muzeu pentru a crește randamentul în muncă, pentru a diversifica și a completa programele și ofertele culturale, o schimbare de strategie în ceea ce privește restaurarea și conservarea patrimoniului mobil și pentru a crește numărul de vizitatori, al proiectelor cu finanțare nerambursabilă în așa fel încât instituția să își consolideze, cel puțin, nivelul superior calitativ de până acum.

Marea provocare a noastră, a celor care vremelnic adminstrăm bunurile țării, a fost și va fi să ne adaptăm și să servim la cel mai înalt nivel calitativ societatea.

Muzeul ASTRA s-a remarcat la nivel internațional, confirmarea venind în 2019 prin decernarea premiului de către *European Museum Academy*, medaliile de aur de la Salonul de Patrimoniu din Leipzig, premiul *Europa Nostra*, afirmându-se ca un actor important în Europa în ceea ce privește ruralitatea, valorizarea patrimoniului, comunicarea și interpretarea acestuia, mai ales programele cu caracter educațional.

În acest sens, dorința noastră, coroborată cu realitatea, este să dezvoltăm cât mai mult produsul cultural de calitate, să oferim programe educaționale pliate pe nevoile actuale și viitoare, să oferim exemplul de bună practică în ceea ce privește conservarea sustenabilă a patrimoniului deținut și de ce nu să fim exemplul de bună practică pentru toate muzeele de profil.

Față de argumentele prezentate mai sus propunem o reorganizare, care din punctul meu de vedere, așa cum am demonstrat și la ultimele reorganizări (2016, 2019) va crește calitatea actului cultural din muzeu, fiind deja un actor important la nivel național, dar putem deveni un actor important în zona turismului cultural și la nivel Central și Est European. Exercițiul financiar 2020-2027, PNRR, viitoarele fonduri SEE, intenția noastră de a acoperi cât mai mult bugetul de funcționare și dezvoltare din venituri proprii, impun o abordare practică, echilibrată așa cum rezultă din organigrama propusă.

Modificarea organigramei și a statului de funcții vine în urma unei analize pertinente, bazată pe noile tendințe din țările dezvoltate, pe nevoile identificate în anii 2020-2021 și pe modul în care instituția va fi capabilă să răspundă prompt la noile provocări.

Precizez, încă de la început, că această schimbare de organigramă nu presupune noi posturi în schema de personal, nu va genera costuri suplimentare salariale, ci mai degrabă va eficientiza activitatea entității și va genera venituri suplimentare prin valorizarea maximă a platformei existente și dezvoltarea de infrastructuri specifice pentru noi produse culturale.

Luând în considerare necesitatea stabilirii măsurilor care să permită, în cel mai scurt timp, desfășurarea activității într-un nou cadru organizatoric mult mai eficient, dorim ca imediat după aprobarea noului proiect de management să avem aprobarea autorității pentru ca activitatea să intre în lumina noului mandat.

Organigrama propusă și statul de funcții vor fi anexă la prezentul proiect de management.

Se are, de asemenea, în vedere, o dimensionare statului de funcții care să includă personalul necesar bunei funcționări a unităților muzeale create în județ. Pentru a funcționa ca muzee locale, acolo este nevoie de personal permanent.

- ***Dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului de execuție.***

Potrivit statului de funcții și organigramei dimensionarea și utilizarea personalului de execuție rezultă din organizarea clară a subordonării unităților componente ale Muzeului ASTRA și fiecărui angajat, conform competențelor și

expertizei sale certificate în urma pregătirii de specialitate și profesionale sau prin participare la cursurile de perfecționare.

### **Exigențe**

- Monitorizarea corectă a respectării orarului de muncă de opt ore și asigurarea unei bune desfășurări a relațiilor cu publicul și între unitățile funcționale. O atenție deosebită trebuie acordată păstrării unui înalt grad de profesionalism al angajaților, la toate nivelurile, acesta fiind primul factor perceput de vizitator în evaluarea Muzeului. Angajații trebuie să respecte codul de conduită în relația cu vizitatorii și colegii de muncă, iar personalul de specialitate trebuie să fie credibil, bine informat și cu o bună pregătire profesională.
- Actualizarea fișelor de post este obligatorie pentru întreg personalul acest lucru decurgând din modificarea Regulamentului de organizare și funcționare și a Regulamentului intern.
- Monitorizarea permanentă a îndeplinirii/neîndeplinirii/depășirii planului minimal propus se impune atât pentru determinarea activității prestate de colectivul de conducere, cât și activitatea la nivel de execuție.
- Analiza periodică a activității instituției reprezintă un barometru al respectării procedurilor interne și a legislației care guvernează activitatea instituțiilor de cultură.

În vederea continuării procesului de implementare a sistemului de control intern managerial, Muzeul ASTRA va revizui procedurile existente (de sistem și operaționale) – în concordanță cu noua Organigramă și noile regulamente de funcționare. De asemenea vor fi elaborate noi proceduri operaționale în funcție de legislația în vigoare și de activitățile derulate de Muzeul ASTRA

### **III. ANALIZA CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE DIN PUNCTUL DE VEDERE AL RESURSEI UMANE PROPRII ȘI/SAU EXTERNALIZATE**

Analiza statului de funcții aprobat 2019 – 2021:

| <b>Nr. Crt.</b> | <b>Posturi</b>   | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|-----------------|--|-------------|-------------|-------------|
| 1.              | Total  | 219         | 219         | 219         |
| 2.              | Posturi de conducere                                   | 26          | 26          | 26          |
| 3.              | Posturi de execuție de specialitate                    | 129         | 128         | 128         |
| 4.              | Posturi de execuție tehnice, economice și de deservire | 64          | 65          | 65          |

Tabel posturi ocupate la 31 decembrie:

| <b>Nr. Crt.</b> | <b>Posturi</b>   | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|-----------------|--|-------------|-------------|-------------|
| 1.              | Total  | 200         | 195         | 186         |
| 2.              | Posturi de conducere                                   | 26          | 23          | 23          |
| 3.              | Posturi de execuție de specialitate                    | 116         | 112         | 103         |
| 4.              | Posturi de execuție tehnice, economice și de deservire | 58          | 60          | 60          |

Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției (fluctuație, cursuri, evaluare, promovare, motivare/sanționare)

### 1.1. Fluctuația personalului

| An   | Nr. posturi aprobate | Angajări | Lichidări |
|------|----------------------|----------|-----------|
| 2021 | 219                  | 9        | 16        |
| 2020 | 219                  | 16       | 20        |
| 2019 | 219                  | 16       | 11        |

### 1.2. Perfecționarea personalului – cursuri de perfecționare pentru personalul de conducere și de execuție.

În conformitate cu:

1. *Planul de formare profesională a angajaților din Complexul Național Muzeal ASTRA* în anul 2021 înregistrat sub nr. 2555/8.04.2021, elaborat în conformitate cu fondurile alocate în bugetul instituției în anul 2021
2. *Planul de formare profesională a angajaților din Complexul Național Muzeal ASTRA* în anul 2020 înregistrat sub nr. 1088/17.02.2020, respectiv cu *Planul de formare profesională a angajaților din Complexul Național Muzeal ASTRA* în anul 2020 înregistrat sub nr. 9741/25.11.2020 elaborat ca urmare a rectificării bugetare
3. *Planul de formare profesională a angajaților din Complexul Național Muzeal ASTRA* în anul 2019 înregistrat sub nr. 4308/13.05.2019, coroborat cu *Planul de formare profesională a angajaților în anul 2019* înregistrat sub nr. 11432/22.11.2019, elaborat ca urmare a rectificării bugetare

| An   | Număr salariați care au urmat programe de formare profesională |
|------|--|
| 2021 | 18   |
| 2020 | 10   |
| 2019 | 28   |

### 1.3. Evaluarea personalului din instituție

#### 2021

Evaluarea performanțelor profesionale individuale pentru activitatea desfășurată în anul 2020 s-a efectuat în perioada 07.01.2021 - 31.01.2021 conform Deciziei Directorului General nr. 1/07.01.2021, în conformitate cu prevederile art. 100-109 din Capitolul XI - Criteriile și procedura de evaluare profesională a salariaților din Regulamentul Intern al CNM ASTRA Sibiu aprobat prin Decizia nr. 117/04.12.2019 a dlui. Directorului General și cu prevederile Procedurii de sistem - *Procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale anuale ale salariaților* înregistrată sub nr. 5980/10.08.2020.

La finalizarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților a fost întocmită o situație centralizată în care au fost menționate toate punctajele obținute de întregul personal contractual al C.N.M ASTRA Sibiu.

## 2020

Evaluarea performanțelor profesionale individuale pentru activitatea desfășurată în anul 2019 s-a efectuat în perioada 09.01.2020 – 31.01.2020 conform Deciziei Directorului General nr. 1/09.01.2020, în conformitate cu prevederile art. 100-109 din Capitolul XI – Criteriile și procedura de evaluare profesională a salariaților din Regulamentul Intern al Complexului Național Muzeal ASTRA, Sibiu aprobat prin Decizia nr. 117/04.12.2019 a Directorului General și cu prevederile Procedurii de sistem – *Procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale ale salariaților*, înregistrată sub nr. 12468/21.12.2018.

La finalizarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților a fost întocmită o situație centralizată în care au fost menționate toate punctajele obținute de personalul contractual al Complexului Național Muzeal ASTRA, Sibiu.

## 2019

Evaluarea performanțelor profesionale individuale pentru activitatea desfășurată în anul 2018 s-a efectuat în perioada 08.01.2019 – 31.01.2019 conform Deciziei Directorului General nr. 6/08.01.2019, în conformitate cu prevederile art. 100-109 din Capitolul XI – *Criteriile și procedura de evaluare profesională a salariaților din Regulamentul Intern al C.N.M. ASTRA Sibiu* aprobat prin Decizia nr. 92/14.11.2018 a domnului Director General și cu Procedura de sistem – Procedura de evaluare a performanțelor profesionale individuale anuale ale salariaților înregistrată sub nr. 12468/21.12.2018.

La finalizarea procesului de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților a fost întocmită o situație centralizată în care au fost menționate toate punctajele obținute de întregul personal contractual al C.N.M ASTRA Sibiu.

### 1.4. Promovarea personalului din instituție

## 2021

În anul 2021 nu au fost organizate examene de promovare. Această decizie a fost luată din cauza insuficienței fondurilor alocate pentru cheltuielile cu salariile și măsurilor care s-au impus în vederea asigurării funcționării instituției în condițiile unui buget considerabil redus, conform Procesului verbal nr. 2797/07.04.2021 al ședinței Consiliului de administrație al Complexului Național Muzeal ASTRA

## 2020

În urma analizei rezultatelor evaluărilor performanțelor profesionale individuale anuale, în anul 2020 au promovat un număr de 11 persoane, după susținerea examenelor de promovare în grad sau treaptă imediat superioare și absolvirea de studii superioare în domeniul de activitate, în conformitate cu Regulamentul – Cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice aprobat prin H.G. nr. 286/23.03.2011, cu modificările și completările ulterioare, Decizia nr. 121/17.12.2014 de aprobare a Procedurii privind organizarea și desfășurarea examenului de promovare în grade sau trepte profesionale a personalului contractual plătit din fonduri publice din cadrul Complexului Național Muzeal ASTRA, Sibiu și a Procedurii operaționale nr. 5974/10.08.2020: Promovarea personalului.

În urma analizei rezultatelor evaluărilor performanțelor profesionale individuale anuale, în anul 2020 au promovat 11 persoane după cum urmează:

- ✓ 9 persoane în urma examenelor de promovare în grad sau treaptă imediat superioare, în conformitate cu Regulamentul – Cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice aprobat prin H.G. nr. 286/23.03.2011, cu modificările și completările ulterioare, precum și Decizia nr. 121/17.12.2014 de aprobare a Procedurii privind organizarea și desfășurarea examenului de promovare în grade sau trepte profesionale a personalului contractual plătit din fonduri publice din cadrul C.N.M ASTRA Sibiu și Procedura operațională nr. 5974/10.08.2020: Promovarea personalului.
- ✓ 1 persoană a promovat într-o funcție pentru care este prevăzut un nivel de studii superior ca urmare a îndeplinirii condițiilor specifice de promovare într-o funcție de nivel superior, în conformitate cu Regulamentul și Procedura operațională nr. 5974/10.08.2020: Promovarea personalului.
- ✓ 1 persoană a promovat ca urmare a îndeplinirii condițiilor specifice de promovare la expirarea perioadei de debutant, în conformitate cu Regulamentul și Procedura operațională nr. 5974/10.08.2020: Promovarea personalului.

## 2019

În urma analizei rezultatelor evaluărilor performanțelor profesionale individuale anuale, în anul 2019 au promovat 13 persoane după cum urmează:

- ✓ 8 persoane în urma examenelor de promovare în grad sau treaptă imediat superioare, în conformitate cu Regulamentul – Cadru privind stabilirea principiilor generale de ocupare a unui post vacant sau temporar vacant corespunzător funcțiilor contractuale și a criteriilor de promovare în grade sau trepte profesionale imediat superioare a personalului contractual din sectorul bugetar plătit din fonduri publice aprobat prin H.G. nr. 286/23.03.2011, cu modificările și completările ulterioare, precum și Decizia nr. 121/17.12.2014 de aprobare a Procedurii privind organizarea și desfășurarea examenului de promovare în grade sau trepte profesionale a personalului contractual plătit din fonduri publice din cadrul C.N.M ASTRA Sibiu;
- ✓ 1 persoană a promovat într-o funcție pentru care este prevăzut un nivel de studii superior ca urmare a îndeplinirii condițiilor specifice de promovare într-o funcție de nivel superior, în conformitate cu Regulamentul și Procedura sus menționate.
- ✓ 4 persoane a promovat ca urmare a îndeplinirii condițiilor specifice de promovare la expirarea perioadei de debutant, în conformitate cu Regulamentul și Procedura sus menționate.

### 1.5. Motivare

Demersurile de regândire a Organigramei au avut în vedere valorificarea resurselor de personal în funcție de încadrarea optimă a fiecărui angajat astfel încât să fie folosite abilitățile și cunoștințele acestora, cât și pentru atingerea obiectivelor specifice ale instituției.

Poziționarea coerentă a personalului a dus la eficientizarea acestuia prin eliminarea factorilor de stres pe care pozițiile incoerente sau forțate de împrejurări le putuseră crea. Personalul a urmat diverse cursuri de formare și/sau perfecționare,

atât în afara instituției, cât și în interiorul acesteia prin colaborări cu unii dintre cei mai cunoscuți și apreciați formatori din țară.

De asemenea, condițiile de muncă au fost îmbunătățite permanent prin crearea de spații noi de lucru, prin lucrări de îmbunătățire a celor existente, cât și prin asigurarea tuturor dotărilor necesare.

Aceste evoluții ne fac să avem o viziune dinamică asupra structurii de personal, astfel încât aceasta să pună cât mai bine în valoare evoluția profesională individuală, capacitatea de lucru în echipe de lucru interdepartamentale, capacitate de reprezentare a instituției, calitatea interacțiunii cu publicul, consistența efortului depus pentru obținerea unor rezultate cât mai ambițioase la nivelul instituției. În reorganizarea structurii de personal avem în vedere toate datele relevante, de la scopul și obiectivele principale ale instituției, la proiectul de management pe care ni-l asumăm, planul de venituri, noile aptitudini și cunoștințe dobândite de angajați prin formările interne sau prin experiența acumulată în cadrul instituției, dinamica mediului cultural, social și economic în care activăm.

În plan financiar toate prevederile legale care au îmbunătățit situația salarială au fost aplicate cu promptitudine și s-au încadrat în bugetul instituției, în situația în care aplicarea acestora a depins de gestionarea eficientă a economiilor realizate (avansări în gradație de vechime, promovări conform Legii 153/2017 precum și majorarea salariului de bază conform art.I pct 6+IV din Legea 42/2020).

## 1.6. Sancționare

### 2021

În anul 2021 s-a declanșat procedura de cercetare disciplinară prealabilă în nouă cazuri de indisciplină, astfel:

- ✓ În trei cazuri de indisciplină, s-a aplicat sancțiunea disciplinară „*Reducerea salariului de baza pe o durata de 3 luni cu 10%*”, în temeiul art. 248 alin.1 lit. c) din Codul muncii – Legea nr.53/2003. În două cazuri de indisciplină, s-au suspendat Contractele individuale de muncă ale salariaților pentru absențe nemotivate, în temeiul prevederilor art. 51 alin. (2) din Codul muncii – Legea nr.53/2003.
- ✓ Într-un caz de indisciplină, s-a aplicat sancțiunea disciplinară „*Reducerea salariului de baza pe o durata de o luna cu 10%*”, în temeiul art. 248 alin.1 lit. c) din Codul muncii – Legea nr.53/2003.
- ✓ Într-un caz de indisciplină, cercetarea disciplinară a rămas fără obiect ca urmare a încetării Contractului individual de muncă, în urma demisiei salariatului.
- ✓ În două cazuri de indisciplină, s-a aplicat sancțiunea disciplinară „*Reducerea salariului de baza pe o durata de 2 luni cu 10%*”, în temeiul art. 248 alin.1 lit. c) din Codul muncii – Legea nr.53/2003.
- ✓ Într-un caz de indisciplină, s-a aplicat sancțiunea disciplinară „*Desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă*”, în temeiul art. 248 alin.1 lit. e) din Codul muncii – Legea nr.53/2003. S-a suspendat Contractul individual de muncă pentru absențe nemotivate, în temeiul prevederilor art. 51 alin. (2) din Codul muncii – Legea nr.53/2003,
- ✓ Într-un caz de indisciplină, procedura de cercetare disciplinară prealabilă se află la acest moment în curs de desfășurare, urmând a se aplica Codul muncii – Legea nr.53/2003 în analiza faptelor sesizate.

## 2020

În cursul anului 2020 s-a declanșat procedura de cercetare disciplinară prealabilă în patru cazuri de indisciplină, finalizate după cum urmează:

- ✓ într-un caz, cercetarea disciplinară a rămas fără obiect ca urmare a decesului salariatului cercetat disciplinar.
- ✓ un salariat a fost sancționat disciplinar cu reducerea salariului de bază pe o durată de 3 luni cu 10% în baza art. 248 alin.1 lit. c) din Codul muncii – Legea nr.53/2003, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ un salariat a fost sancționat disciplinar cu avertisment scris în baza art. 248 alin.1 lit. a) din Codul muncii – Legea nr.53/2003, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ un salariat a fost sancționat disciplinar cu desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă în baza art. 61 lit. a) și art. 248 alin.1 lit. e) din Codul muncii – Legea nr.53/2003, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

## 2019

În anul 2019 s-a declanșat procedura de cercetare disciplinară prealabilă în patru cazuri de indisciplină, care au fost soluționate astfel:

- ✓ În două cazuri, s-a aplicat sancțiunea disciplinară constând în *Avertisment scris*;
- ✓ În două cazuri, s-a aplicat sancțiunea disciplinară constând în *Desfacerea disciplinară a contractului individual de muncă*.

## IV. ANALIZA CAPACITĂȚII INSTITUȚIONALE DIN PUNCT DE VEDERE AL SPAȚIILOR ȘI PATRIMONIULUI INSTITUȚIEI, PROPUNERI DE ÎMBUNĂTĂȚIRE

Analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului Muzeului ASTRA.

Asigurarea funcționării unitare a compartimentului de Evidență a patrimoniului muzeal cu atribuții de: asigurare a gestionării bazei de date informatizate, de evidență centralizată a patrimoniului muzeal al instituției, prin programul DOCPAT, în baza documentației întocmite de personalul de specialitate; centralizare a ordinelor Ministerului Culturii, de clasare a patrimoniului cultural mobil al instituției; monitorizarea propunerilor de clasare a patrimoniului cultural mobil al instituției, înaintate Ministerului Culturii; coordonarea activității privind obținerea acreditării personalului de specialitate al instituției, de către Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor – Ministerul Culturii, în conformitate cu legislația în vigoare; gestionare a bazei de date cu experții pentru patrimoniu cultural mobil, conservatorii și restauratorii instituției, acreditați de Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor – Ministerul Culturii.

S-a desfășurat activitatea de inventariere a colecțiilor din patrimoniu pe anul 2020 în conformitate cu prevederile Legii nr. 82/1991, a Ordinului nr. 2861/09.10.2009 pentru aprobarea Normelor privind organizarea și efectuarea inventarierii elementelor de natura activelor, datoriilor și capitalurilor proprii, actualizat și a Legii nr. 22/1969.

## 2021

Pentru clădirea și grădina de pe strada Bastionului a fost realizată o colaborare cu studenți la arhitectură, Universitatea de Arhitectură și Urbanism „Ion Mincu”, specializarea Conservare și restaurare de arhitectură, cu propuneri de amenajare de spații educaționale.

A fost achiziționată o construcție cu o vechime de un secol, din Tălmăciu, în vederea amenajării în anii următori a unor spații expoziționale și de lucru la noua intrare dinspre Calea Poplăcii.

Clădirea din Piața Mică 21 (Casa Artelor) se află în curs de restaurare și refuncționalizare în cadrul unui proiect cu finanțare MFSEE.

Pentru clădirea din Piața Mică 11 au fost făcute demersuri pentru achiziționare și au fost amenajate în continuare spații de lucru pt. ASTRA Film.

Au fost parcurse etape privind amenajarea unei șuri funcționale la Etno Tehno Parc, precum și pentru clase în aer liber și un nou amfiteatru de mici dimensiuni, în apropierea fostei clădiri de birouri a muzeografilor.

Au fost amenajate spații temporare de birouri la Vila Diana 1 și 2.

## 2020

În urma unui schimb cu DGASPC, Muzeul ASTRA a renunțat la imobilul din Piața Mică nr. 12, primind imobilul de pe strada Bastionului nr. 6. Spațiile au fost funcționalizate pentru birourile care funcționau în zona centrală, urmând a fi efectuate demersuri pentru restaurarea completă a clădirii în viitorul apropiat. Spațiile exterioare vor fi funcționalizate pentru activități educaționale și recreative.

Clădirea din Piața Mică 21 (Casa Artelor) se află în curs de restaurare și refuncționalizare în cadrul unui proiect cu finanțare MFSEE.

Căutăm soluții pentru amenajarea de noi spații de lucru în Muzeul în aer liber, în vechea clădire folosită ca birouri pentru muzeografi, în cadrul ETP, la Vila Diana și, în funcție de soluțiile găsite, în alte locații.

## 2019

Pavilionul Muzeal Multicultural, inaugurat în anul 2016, a îmbunătățit condițiile de muncă ale personalului, de protecție a patrimoniului precum și pe cele de întâmpinare a vizitatorilor. Această schimbare a fost eficientă și nu a mai atras după sine alte refuncționalizări ale spațiilor.

În Muzeul în aer liber lunca a fost folosită pe toată suprafața, ca spațiu-suport pentru ilustrarea peisajului natural rural, în urma lucrărilor de drenare, de îmbunătățire a solului și a însămânțărilor efectuate.

În Casa Hermes a început Proiectul de amenajare și dezvoltare a Centrului ASTRA FILM în clădirea patrimoniu din Piața Mică nr. 11 Sibiu ce urmează să găzduiască activități de producție de cinema documentar, arhivare, educație și promovarea a patrimoniului cinematografic românesc și mondial. Proiectul are valențe multiple și este pe termen lung. Primul stadiu al proiectului a fost realizat în 2019, odată cu repartizarea spațiului din Piața Mică 11 și transformarea etajului 1 și a mansardei în spații de lucru pentru personalul implicat în evenimentele culturale ce vor sta la baza noului centru. Etapa următoare va fi aceea de prospecție specializată și propuneri de amenajare, recompartimentare, făcute în colaborare cu un birou de arhitectură specializat în acest tip de proiect și ajuns la un stadiu avansat. O parte din echipamentele pentru cele două săli de cinema au fost achiziționate.

Patrimoniul Muzeului de Etnografie Universală „Franz Binder” (etaj 1 Casa Hermes) a fost retras pentru conservare în depozite (Centru ASTRA pentru Patrimoniul).

## V. VIZIUNEA PROPRIE ASUPRA UTILIZĂRII INSTITUȚIEI DELEGĂRII, CA MODALITATE LEGALĂ DE ASIGURARE A CONTINUITĂȚII PROCESULUI MANAGERIAL

Conform noii organigrame limitele de competență în cadrul conducerii instituției vor fi:

| Nr. crt. | Funcția                    | Subordonarea                                   | Subordonați   | Atribuții                                 |
|----------|----------------------------|--|---|---|
| 1.       | Director general           | Conform contractului managerial                | Directori general<br>adjuncți<br>Contabil șef<br>Directori<br>Șefi de birou | Conform ROF și contractului de management |
| 2.       | Directori general adjuncți | Director general                               | Directori<br>Șefi de servicii<br>Șefi de secții                             | Conform ROF și fișei de post              |
| 3.       | Directori                  | Director general<br>Directori general adjuncți | Șefi de secție<br>Șefi de servicii  | Conform ROF și fișei de post              |
| 4.       | Șefi de secție             | Directori                                      | Personal de execuție  | Conform ROF și fișei de post              |
| 5.       | Șefii de servicii          | Directori general adjuncți<br>Directori        | Personal de execuție  | Conform ROF și fișei de post              |
| 6.       | Șefi de birouri            | Director general<br>Directori general adjuncți | Personalul de execuție  | Conform ROF și fișei de post              |

Sistemul de subordonare, conform noii organigrame, evidențiază importanța fiecărei unități componente a Muzeului, ca structură funcțională unitară. În această structură se pune accentul principal pe valorificarea superioară și protecția patrimoniului muzeelor, pe implicarea coordonată a direcțiilor speciale de susținere a activității de punere în valoare a patrimoniului. Din noua organigramă se desprinde clar și responsabilitățile și subordonările întregului personal. Aplicarea acestei structuri va avea ca efect o funcționalitate superioară, o simplificare a sistemului decizional, și a controlului, o mai bună responsabilizare a personalului de conducere, o informare mai corectă a întregului personal, precum și creșterea transparenței actului de conducere.

Conducerea executivă a Muzeului ASTRA este exercitată de către un manager – director general, care coordonează și controlează activitățile desfășurate în cadrul instituției, în conformitate cu prevederile Regulamentului de organizare și funcționare al Muzeului ASTRA, fiind sprijinit de către un *Comitet Director (conform R.O.F.)*, căruia îi delegă o parte din sarcini, în vederea realizării obiectivelor stabilite prin contractul de management încheiat cu Consiliul Județean Sibiu.

În exercitarea atribuțiilor sale, directorul general emite decizii. Anual, directorul general prezintă Consiliului Județean Sibiu raportul asupra activităților instituției și îndeplinirea indicatorilor din contractul managerial.

*Atribuțiile directorului general și cele ale comitetului director* sunt prevăzute în Regulamentul de organizare și funcționare al instituției, aprobat prin Hotărâre de Consiliu Județean.

Modul de organizare și funcționare al Consiliului Administrativ al instituției, precum și al Consiliului Științific este reglementat tot prin Regulamentul de organizare și funcționare al instituției, aprobat prin Hotărâre de Consiliu Județean.

*Consiliul administrativ* este organism colegial cu rol deliberativ și are următoarea componență: *Directorul general – președinte; doi consilieri județeni – membri; contabilul șef – membru; directorii general adjuncți și directorii – membrii, secretar – desemnat de președinte.* Consiliul administrativ se întrunește în ședințe ordinare sau extraordinare, ori de câte ori este necesar.

Convocarea ședințelor ordinare se face cu cinci zile înainte de data ședinței, de către Președinte, prin secretarul Consiliului administrativ, sau, în absența sa, de către directorul general adjunct, în baza programului propriu stabilit de Consiliul administrativ.

Ședințele extraordinare se convoacă fie de către Președinte, fie prin votul majorității membrilor Consiliului cu două zile înainte de data ședinței. Hotărârile se adoptă cu majoritate de voturi.

*Consiliu științific.* În domeniul cercetării științifice, a organizării sau structurării serviciilor, colecțiilor muzeale și activităților culturale din cadrul instituției, consultanța de specialitate este asigurată de un Consiliu științific, alcătuit din specialiști de profil.

Consiliul științific, ca organ de specialitate, este alcătuit din specialiști de profil, cu rol consultativ în domeniul cercetării științifice, organizării și valorificării colecțiilor muzeale, orientărilor programelor activităților culturale, care este condus de o personalitate din afara instituției, aleasă dintre membrii. Membrii Consiliului științific sunt numiți prin decizia directorului general, cu avizul Consiliului administrativ.

Întrucât Consiliul științific este un organism colegial de specialitate, cu rol consultativ în domeniul cercetării științifice, elaborării strategiei instituției și a programelor proprii de cercetare precum și la luarea măsurilor privind implementarea acestora în Muzeu se impune stabilirea unei componente echilibrate de membrii specialiști în domeniile patrimoniului cultural național – *etnologie, etnografie, istorie, antropologie, conservare, restaurare, management muzeal etc.* – care să cunoască îndeaproape activitatea Muzeului ASTRA, precum și strategia și obiectivele instituției pe termen mediu și lung.

Consiliul științific este alcătuit din: directorul general al Muzeului ASTRA – președinte; directorul muzeelor pavilionare – vicepreședinte; un reprezentant al Institutului de cercetări socio-umane Sibiu – membru; un specialist de profil din alt muzeu – membru; director Muzeul Civilizației Populare Tradiționale ASTRA. – membru. Consiliul științific este condus de un președinte. În lipsa președintelui conducerea este preluată de vicepreședinte. Secretariatul Consiliului științific este asigurat de un reprezentant al Centrului ASTRA pentru Patrimoniu.

În cadrul Muzeului ASTRA funcționează *comisii speciale*, organizate pe domenii de activitate. Comisiile sunt înființate prin decizie a directorului general și se întrunesc ori de câte ori este nevoie. Semestrial comisiile prezintă rapoarte de activitate pentru activitatea desfășurată și stabilesc planuri de măsuri pentru activitatea viitoare.

- *Comisia pentru evaluarea și achiziționarea de bunuri culturale*
- *Comisia de prevenire și stingere a incendiilor*
- *Comisia de urmărirea comportării în timp a barajului*
- *Comisia de casare a mijloacelor fixe, materiale și obiecte de inventar*
- *Comisia de selecționare a documentelor*
- *Comitetul de securitate și sănătate în muncă*

**D. Analiza situației economico-financiare a instituției:**

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

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

- 1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);
- 1.2. bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital);

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

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

- 3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției (în funcție de tipurile de produse/servicii oferite de instituțiile de cultură - spectacole, expoziții, servicii infodocumentare etc.), pe categorii de produse/servicii, precum și pe categorii de bilete/tarife practicate: preț întreg/preț redus/bilet profesional/bilet onorific, abonamente, cu menționarea celorlalte facilități practicate;
- 3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;
- 3.3. analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale;

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

- 1.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;
- 1.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;
- 1.3. analiza gradului de acoperire a cheltuielilor cu salariile din subvenție/alocație;
- 1.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);
- 1.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:
  - a. din subvenție;
  - b. din venituri proprii.

Pornind de la analiza experienței acumulate de Muzeul ASTRA în ultimii ani și a potențialului său actual, managementul financiar al instituției se leagă structural de planul strategic reflectând costurile punerii lui în practică.

Bugetul Muzeului se stabilește pe baza planului de venituri proprii și a celor atrase, a fondurilor alocate de Consiliul Județean Sibiu, care vin în completarea acestora, precum și a evoluției actuale a costurilor și a prețurilor din economia națională.

Conform principiului construcției bugetare, veniturile (plus subvenția) trebuie să fie egale cu cheltuielile, existând în permanență un echilibru. Este foarte important ca Muzeul să estimeze cât mai precis toate costurile, redând totodată, cât mai fidel imaginea lucrărilor pe care dorește să le desfășoare într-un an sau într-o perioadă delimitată în timp. După aprobarea bugetului de către Consiliul Județean Sibiu Muzeul trebuie să aibă o procedură clară, internă, pentru a derula în mod legal cheltuielile și plățile. Controlul acestei activități intră în răspunderea directă a contabilului șef. Contabilitatea instituției se face în conformitate cu prevederile Legii contabilității, nr. 82/1991, evidența contabilă trebuie ținută la zi, pentru a putea

controla în permanență situația financiară a instituției și a putea interveni eficient acolo unde este nevoie.

Managerul trebuie să analizeze permanent derularea cheltuitelor pentru a aloca la timp, conform planului de activitate al instituției, fondurile pentru înscrierea instituției într-un regim funcțional optim. La finele anului se întocmește bilanțul contabil al instituției în care se reflectă situația patrimonială, execuția bugetară a veniturilor și cheltuielilor, precum și modificările survenite în gestionarea patrimoniului. Bilanțului contabil se înaintează, pentru aprobare Consiliului Județean Sibiu.

Managerul instituție înaintează anual Consiliului Județean un raport privind activitățile realizate în anul financiar respectiv, specificând în ce măsură au fost atinse obiectivele strategice propuse în proiectul managerial.

Întreaga activitate a muzeului este oglindită în bilanțul și raportul anual de activitate.

## I. ANALIZA DATELOR DE BUGET DIN CAIETUL DE OBIECTIVE, DUPĂ CAZ, COMPLETATE CU INFORMAȚII SOLICITATE/OBTINUTE DE LA INSTITUȚIE:

- 1.1. bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii);
- 1.2. bugetul de cheltuieli (personal; bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori; cheltuieli de capital);

### Bugetul de venituri și cheltuieli 2019 – 2022

| Nr. crt. | Categorii   | 2019<br>(ultimele 6 luni) | 2020              | 2021              | 2022<br>(primele 6 luni) |
|----------|---|---------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 1.       | <b>TOTAL VENITURI din care</b>                                      | <b>16.688.190</b>         | <b>26.206.590</b> | <b>26.449.280</b> | <b>18.830.560</b>        |
| 1.a.     | Venituri proprii (din care)   | 3.396.600                 | 4.710.520         | 4.972.000         | 2.678.770                |
|          | 1.a.1. venituri din activitatea de bază                             | 3.136.600                 | 4.205.520         | 4.622.000         | 2.553.770                |
|          | 1.a.2. surse atrase   | 0                         | 0                 | -                 | -                        |
|          | 1.a.3. alte venituri proprii  | 260.000                   | 505.000           | 350.000           | 125.000                  |
| 1.b.     | Subvenții / alocații  | 13.203.390                | 18.955.280        | 18.129.870        | 12.388.330               |
| 1.c.     | Alte venituri (M.F.S.E.E.)  | 0                         | 2.361.840         | 3.334.320         | 3.763.460                |
| 1.d.     | Alte venituri ( F.S.E.)   | 88.200                    | 178.950           | 13.090            | 0                        |
| 2.       | <b>TOTAL CHELTUIELI (din care)</b>                                  | <b>16.688.190</b>         | <b>26.206.590</b> | <b>26.449.280</b> | <b>18.830.560</b>        |
| 2.a.     | Cheltuieli de personal (din care)                                   | 5.438.630                 | 13.224.880        | 14.825.010        | 8.187.730                |
|          | 2.a.1. cheltuieli cu salarii  | 5.438.630                 | 13.201.570        | 14.797.250        | 8.172.730                |
|          | 2.a.2. alte cheltuieli de personal                                  | 0                         | 23.310            | 27.760            | 15.000                   |
| 2.b.     | Cheltuieli cu bunuri și servicii din care:                          | 8.164.560                 | 7.794.960         | 6.701.390         | 4.228.770                |
|          | 2.b.1. cheltuieli pentru proiecte                                   | 0                         | 0                 | 0                 | 0                        |
|          | 2.b.2. cheltuieli cu colaboratori                                   | 0                         | 0                 | 0                 | 0                        |
|          | 2.b.3. cheltuieli pentru reparații curente                          | 0                         | 70.000            | 98.500            | 50.000                   |
|          | 2.b.4. cheltuieli de întreținere                                    | 7.067.690                 | 6.539.960         | 5.421.890         | 3.408.770                |
|          | 2.b.5. alte cheltuieli cu bunuri și servicii                        | 1.096.870                 | 1.185.000         | 1.181.000         | 770.000                  |
| 2.c.     | Cheltuieli de capital   | 2.995.000                 | 2.542.000         | 1.366.060         | 1.447.200                |
| 2.d.     | Cheltuieli aferente proiectelor cu finanțare externă nerambursabilă | 90.000                    | 282.910           | 222.500           | 1.203.400                |
| 2.e.     | Alte cheltuieli (M.F.S.E.E.)  |                           | 2.361.840         | 3.334.320         | 3.763.460                |

**II. ANALIZA COMPARATIVĂ A CHELTUIELILOR (ESTIMATE ȘI, DUPĂ CAZ, REALIZATE) ÎN PERIOADA/PERIOADELE INDICATĂ/INDICATE ÎN CAIETUL DE OBIECTIVE, DUPĂ CAZ, COMPLETATE CU INFORMAȚII SOLICITATE/OBTINUTE DE LA INSTITUȚIE**

| Nr. crt.    | Programul / proiectul   | Devizul estimativ | Devizul realizat | Observații, comentarii, concluzii  |
|-------------|---|-------------------|------------------|--|
| (1)         | (2)   | (3)               | (4)              | (5)  |
| <b>2021</b> |   |                   |                  |  |
| 1.          | Programul expozițional  | 166.000,00 lei    | 194.995,00 lei   | Programul de punere în valoare a patrimoniului Muzeului ASTRA prin organizarea de expoziții de bază și temporare în spațiile proprii sau în alte locații   |
| 2.          | Programul <i>ASTRA Multicultural</i>  | 100.000,00 lei    | 612.291,50 lei   | Program complex de promovare a patrimoniului cultural multietnic și a diversității culturale prin ateliere interactive și participative<br>Prin acest program se creează contexte contemporane în care publicul vizitator poate interacționa cu persoane care păstrează și transmit mai departe valori tradiționale ale diverselor grupuri etnice de pe teritoriul României. |
| 3.          | Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri | 65.000,00 lei     | 19.976,00 lei    | Programul de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în domeniul patrimoniului muzeal, conservării și restaurării patrimoniului, marketingului cultural   |
| 4.          | Programul de protecție a patrimoniului cultural imaterial   | 1.509.000,00 lei  | 1.348.473,00 lei | Program de identificare, conservare și punere în valoare a patrimoniului   |

|             |   |                  |                  |   |
|-------------|---|------------------|------------------|---|
|             |   |                  |                  | cultural imaterial  |
| 5.          | Programul de Etno-Arheologie  | 40.000,00 lei    | 26.000,00 lei    | Scopul programului este de a promova în rândul publicului modul de viață al locuitorilor de odinioară de pe aceste meleaguri prin intermediul atelierelor de arheologie experimentale și a reconstituirii istorice. |
| 6.          | Programul de antropologie vizuală – Departamentul ASTRA Film  | 350.000,00 lei   | 581.555,00 lei   | Promovarea filmului documentar ca instrument de cunoaștere inter- și intraculturală   |
| 7.          | Programul <i>Revistei Transilvania</i>  | 80.000,00 lei    | 87.400,00 lei    | Programul vizează constituirea unui centru național de reflecție privind literatura contemporană în jurul <i>Revistei Transilvania</i> .  |
| 8.          | Programul de educație muzeală   | 177.000,00 lei   | 512.918,00 lei   | Program de interpretare a patrimoniului pentru copii și tineri  |
|             | Total   | 2.487.000,00 lei | 3.383.608,50 lei |   |
| <b>2020</b> |   |                  |                  |   |
| 1.          | Programul expozițional  | 144.000,00 lei   | 10.000,00 lei    | Programul de punere în valoare a patrimoniului Muzeului ASTRA prin organizarea de expoziții de bază și temporare în spațiile proprii sau în alte locații  |
| 2.          | Programul <i>ASTRA Multicultural</i>  | 400.000,00 lei   | 393.578,00 lei   | Program complex de promovare a patrimoniului cultural multiethnic și a diversității culturale prin ateliere interactive și participative  |
| 3.          | Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri | 2.500,00 lei     | 2.500,00 lei     | Programul de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în domeniul patrimoniului muzeal, conservării și restaurării patrimoniului  |

|             |   |                  |                  |  |
|-------------|---|------------------|------------------|--|
| 4.          | Programul de protecție a patrimoniului cultural imaterial   | 1.223.600,00 lei | 1.218.190,00 lei | Program de identificare, conservare și punere în valoare a patrimoniului cultural imaterial  |
| 5.          | Programul de antropologie vizuală – Departamentul ASTRA Film  | 390.000,00 lei   | 389.116,00 lei   | Promovarea filmului documentar ca instrument de cunoaștere inter- și intraculturală  |
| 6.          | Programul <i>Revistei Transilvania</i>  | 95.000,00 lei    | 95.000,00 lei    | Programul vizează constituirea unui centru national de reflecție privind literatura contemporană în jurul Revistei Transilvania.                                   |
| 7.          | Programul de educație muzeală   | 117.050,00 lei   | 116.895,00 lei   | Program de interpretare a patrimoniului pentru copii și tineri   |
| Total:      |   | 2.372.150,00 lei | 2.225.279,00 lei |  |
| <b>2019</b> |   |                  |                  |  |
| 1.          | Programul expozițional  | 702.000,00 lei   | 677.025,00 lei   | Programul de punere în valoare a patrimoniului Muzeului ASTRA prin organizarea de expoziții de bază și temporare în spațiile proprii sau în alte locații           |
| 2.          | Programul <i>ASTRA Multicultural</i>  | 600.000,00 lei   | 551.679,00 lei   | Program complex de promovare a patrimoniului cultural multiethnic și a diversității culturale prin ateliere interactive și participative                           |
| 3.          | Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri | 63.000,00 lei    | 37.382,00 lei    | Programul de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în domeniul patrimoniului muzeal, conservării și restaurării patrimoniului, marketingului cultural |
| 4.          | Programul de protecție a patrimoniului cultural imaterial   | 1.432.000,00 lei | 1.373.023,00 lei | Program de identificare, conservare și punere în valoare a patrimoniului cultural imaterial  |
| 5.          | Programul de antropologie vizuală –   | 1.724.000,00 lei | 1.719.673,00 lei | Promovarea filmului documentar ca  |

|        |  |                  |                  |   |
|--------|--|------------------|------------------|---|
|        | Departamentul ASTRA Film               |                  |                  | instrument de cunoaștere inter- și intraculturală   |
| 6.     | Programul Revistei <i>Transilvania</i> | 146.000,00 lei   | 145.263,00 lei   | Promovarea literaturii internaționale în cadrul publicului sibian<br>Educarea și formarea de public sibian avizat pentru literatura contemporană<br>Construirea unui centru național de reflecție privind literatura română contemporană în jurul Revistei Transilvania |
| 7.     | Programul de educație muzeală          | 243.200,00 lei   | 241.552,00 lei   | Program de interpretare a patrimoniului pentru copii și tineri  |
| TOTAL: |  | 4.910.200,00 lei | 4.745.597,00 lei |   |

### III. SOLUTII SI PROPUNERI PRIVIND GRADUL DE ACOPERIRE DIN SURSE ATRASE/VENITURI PROPRII A CHELTUIELILOR INSTITUTIEI:

#### 2021

- gradul de acoperire a cheltuielilor de către veniturile proprii realizate în sumă de 4.544.703 lei a fost de 72,65 %;

#### 2020

- gradul de acoperire a cheltuielilor de către veniturile proprii realizate în sumă de 3.288.061 lei a fost de 54,03 %;

#### 2019

- gradul de acoperire a cheltuielilor de către veniturile proprii realizate în sumă de 4.402.947 lei a fost de 41,82 %;

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

#### 2021

- veniturile proprii din activitatea de bază (bilete/tarife practicate, vânzare de publicații) au fost de 3.892.018 lei, respectiv de 85,64 % din totalul veniturilor proprii realizate;

#### 2020

- veniturile proprii din activitatea de bază (bilete/tarife practicate, vânzare de publicații) au fost de 2.935.842 lei, respectiv de 89,29 % din totalul veniturilor proprii realizate;

#### 2019

- veniturile proprii din activitatea de bază (bilete/tarife practicate, vânzare de publicații) au fost de 3.747.698 lei, respectiv de 85,12 % din totalul veniturilor proprii realizate;

3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției;

#### 2021

- veniturile proprii din alte activități (prestări servicii culturale, închiriere spații, vânzare de obiecte de artă populară, cazări în spațiile proprii de cazare, servicii de agrement în Muzeul în aer liber, etc.) au fost de 350.132 lei, respectiv de 7,70 % din totalul veniturilor proprii realizate;

#### 2020

- veniturile proprii din alte activități (prestări servicii culturale, închiriere spații, vânzare de obiecte de artă populară, cazări în spațiile proprii de cazare, servicii de agrement în Muzeul în aer liber, etc.) au fost de 200.921 lei, respectiv de 6,11 % din totalul veniturilor proprii realizate;

#### 2019

- veniturile proprii din alte activități (prestări servicii culturale, închiriere spații, vânzare de obiecte de artă populară, cazări în spațiile proprii de cazare, servicii de agrement în Muzeul în aer liber, etc.) au fost de 404.656 lei, respectiv de 9,19 % din totalul veniturilor proprii realizate;

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

#### 2021

- veniturile proprii realizate din finanțarea acțiunilor culturale de către alte instituții publice (A.F.C.N., Inspectoratul Școlar Sibiu) – 303.589 lei respectiv de 6,68 % din totalul veniturilor proprii realizate;

#### 2020

- veniturile proprii realizate din finanțarea acțiunilor culturale de către alte instituții publice (A.F.C.N., Consiliul Local Sibiu, Inspectoratul Școlar Sibiu) – 154.818 lei respectiv de 4,71 % din totalul veniturilor proprii realizate;

#### 2019

- veniturile proprii realizate din finanțarea acțiunilor culturale de către alte instituții publice (A.F.C.N., Consiliul Local Sibiu, Inspectoratul Școlar Sibiu) – 252.393 lei respectiv de 5,73 % din totalul veniturilor proprii realizate;

## IV. SOLUȚII ȘI PROPUNERI PRIVIND GRADUL DE CREȘTERE A SURSELOR ATRASE/VENITURILOR PROPRII ÎN TOTALUL VENITURILOR

#### 2021

În totalul veniturilor realizate în anul 2021 în sumă de 22.837.994 lei ponderea fiecărei categorii a fost următoarea:

- subvenții 75,94 %
- venituri proprii 19,90 %
- fonduri externe nerambursabile 4,16 %

#### 2020

În totalul veniturilor realizate în anul 2020 în sumă de 23.708.949 lei ponderea fiecărei categorii a fost următoarea:

- subvenții 78,13 %
- venituri proprii 13,87 %
- fonduri externe nerambursabile 8,00 %

#### 2019

În totalul veniturilor realizate în anul 2019 în sumă de 27.835.162 lei ponderea fiecărei categorii a fost următoarea:

- subvenții 84,18 %
- venituri proprii 15,82 %
- fonduri externe nerambursabile 0 %

### 4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor;

#### 2021

- ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor realizate a fost de 64,71%;

#### 2020

- ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor realizate a fost de 55,42%;

#### 2019

- ponderea cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor realizate a fost de 43,29%;

#### 4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total;

##### 2021

- ponderea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor realizate a fost de 3,31 %;

##### 2020

- ponderea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor realizate a fost de 10,64%;

##### 2019

- ponderea cheltuielilor de capital în totalul cheltuielilor realizate a fost de 18,89%;

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

##### 2021

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție a fost de 85,21%.

##### 2020

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție a fost de 70,93 %.

##### 2019

Gradul de acoperire a salariilor din subvenție a fost de 51,43 %.

#### 4.4. ponderea cheltuielilor efectuate în cadrul raporturilor contractuale, altele decât contractele individuale de muncă (drepturi de autor, drepturi conexe, contracte și convenții civile);

- nu au existat astfel de cheltuieli

#### 4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

- a. din subvenție;
- b. din venituri proprii.

##### 2021

Total cheltuieli pe beneficiar: 54,01 lei

- ✓ din subvenție 42,80 lei
- ✓ din venituri proprii 11,21 lei

##### 2020

Total cheltuieli pe beneficiar: 61,52 lei

- ✓ din subvenție 52,73 lei
- ✓ din venituri proprii 8,79 lei

##### 2019

Total cheltuieli pe beneficiar: 32,89 lei

- ✓ din subvenție 27,69 lei;
- ✓ din venituri proprii 5,20 lei.

## **E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A INSTITUȚIEI, CONFORM SARCINILOR FORMULATE DE AUTORITATE:**

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management:

1. viziune;
2. misiune;
3. obiective (generale și specifice);
4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management;
5. strategia și planul de marketing;
6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management;
7. proiectele din cadrul programelor;
8. alte evenimente, activități specifice instituției, planificate pentru perioada de management.

În temeiul prevederilor din Legea 215/2001 a administrației publice locale, republicată, cu modificările și completările ulterioare, Complexul Național Muzeal ASTRA din Sibiu funcționează în subordinea Consiliului Județean Sibiu ca Muzeu.

Finanțarea Complexului Național Muzeal ASTRA din Sibiu se realizează din venituri proprii, subvenții din bugetul local, prin bugetul Consiliul Județean Sibiu și se completează cu fonduri locale, naționale și internaționale nerambursabile.

### **I. VIZIUNE**

În centrul dezvoltării unui Muzeu trebuie să stea comunitatea, cunoașterea comunității căreia i se adresează devenind o prioritate de primă importanță, muzeul fiind în primul rând un serviciu cultural în serviciul comunității și a nevoilor acesteia. Muzeul și industriile culturale pot reprezenta un factor motor în dezvoltarea sustenabilă a comunității.

**Funcțiile** principale ale Muzeului ASTRA sunt:

1. *Funcția de constituire, cercetare și creștere a patrimoniului*, funcție de cunoașterea patrimoniului muzeal și extramuzeal, constând în:
  - cercetarea patrimoniului muzeografic, cu caracter aplicat;
  - evidența informatizată a patrimoniului;
  - cercetarea muzeologică – muzeografică (istorie muzeală, cercetare muzeală, muzeologie, muzeografie etc.);
  - cercetarea publicului (cercetare psiho-sociologică muzeală);
  - cercetarea antropologică, cu producție de film (documentar, etnologic, antropologic), fotografie (documentară și antropologică) și publicații;
  - cercetare în domeniul conservării-restaurării.
  - valorizarea, comunicare, curatorierea și interpretarea resurselor patrimoniale
2. *Funcția de conservare-restaurare* (inclusiv demontarea, transferul din situ spre muzeu și reconstrucția monumentelor etnografice cu instrumentar și tehnică specifică fiecărei zone etnografice). Monitorizarea constantă a stării de conservare a patrimoniului, prin vizite săptămânale efectuate în expoziția în aer liber, în expozițiile pavilionare, în muzeele locale și în depozite, de către tot personalul de conducere cu responsabilități în acest domeniu, în vederea prevenirii oricărui risc de deteriorare a patrimoniului, care poate duce la pierderi cu valoare culturală, dar și la riscuri privind siguranța vizitatorilor și angajaților sau la pierderi în plan financiar.
3. *Funcția de valorificare cultural-educățională și divertisment* (relații cu publicul vizitator, educație prin programe de educație muzeală, formare profesională și învățare pe tot parcursul vieții și proiecție de filme, precum și organizarea de

expoziții și de manifestări culturale naționale și internaționale, în incinta și în afara muzeului, organizarea sesiunilor de certificare a competențelor și educație pentru adulți).

4. **Funcția managerială, de marketing și administrativă** (conducerea Muzeului ca instituție culturală activă și eficientă; asigurarea serviciilor către public, studiul privind publicul țintă și potențial; studiul și acțiunea de susținere a imaginii instituției – mass-media, instituții publice și private, parteneri internaționali; atragerea de fonduri și realizarea de proiecte culturale; gestionarea și administrarea Muzeului – asigurarea pazei și securității patrimoniului, siguranței și securității în muncă și a măsurilor de P.S.I.; activități financiar-contabile; resurse umane; consultanță juridică etc.).

## II. MISIUNE

Misiunea instituției a fost construită în consens cu documentele normative care fundamentează politicile în domeniul culturii la nivelul Uniunii Europene precum și cu politicile în domeniul culturii la nivel național: *Strategia pentru cultură și patrimoniu cultural 2016-2022* elaborată prin revizuirea *Strategiei sectoriale în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014 – 2020*, județean *Strategia de dezvoltare a județului Sibiu pentru perioada 2012 – 2020 (revizuită, actualizată și completată)*<sup>1</sup>, și local *Masterplan pentru domeniul culturii al municipiului Sibiu 2014-2020* și *Ghidul de dezvoltare al Municipiului Sibiu 2014-2024*. Misiunea va fi adaptată în primii doi ani de mandat, odată cu finalizarea și punerea în practică a *Strategiei Naționale pentru Cultură*, a *Strategiei județene de dezvoltare*, a *Codului Patrimoniului Cultural* și a *The Sustainable Development Goals* SDGs.

### Misiunea Muzeului ASTRA

Muzeul ASTRA realizează cercetarea, protecția și valorificarea științifică a patrimoniului etnologic, promovarea fenomenelor culturale tradiționale (materiale și imateriale), conservarea și restaurarea bunurilor culturale aparținând patrimoniului cultural național, educația pro-patrimoniu.

Muzeul ASTRA investește în programe menite să îmbunătățească viața culturală a comunității și să încurajeze oamenii să transforme tradiția într-o parte activă a vieții lor de zi cu zi / cotidiene.

Muzeul ASTRA dezvoltă programe menite să contribuie la dezvoltarea unei relații echitabile între mediul rural și urban având ca punct nodal resursele regionale, patrimoniului material și imaterial, deopotrivă, în concordanță cu obiectivele dezvoltării durabile.

## III. OBIECTIVE (GENERALE ȘI SPECIFICE)

Muzeul ASTRA este o instituție de cultură, de drept public, aflată în serviciul societății, care colecționează, conservă, cercetează, restaurează, comunică și expune, în scopul cunoașterii, educării și recreerii măturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător.

Muzeul ASTRA este organizat astfel încât să armonizeze activitățile unei instituții muzeale cu profil etnologic, de reprezentare etnoculturală variată (de etnografie românească, săsească, romă și universală) și având colecții de civilizație și artă tradițională, cu activitățile unui centru de cercetare științifică și formare profesională în domeniul culturii.

Muzeului ASTRA și-a stabilit obiectivele potrivit prevederilor Legii nr. 311/2003 privind muzeele și colecțiile publice și Legii 182/2000, privind protejarea patrimoniului

<sup>1</sup> Hotărârea Consiliului Județean Sibiu nr. 129/31.05.2018 privind modificarea și completarea anexei la Hotărârea Consiliului Județean Sibiu nr. 234/2012 privind aprobarea Strategiei de dezvoltare a Județului Sibiu pentru perioada 2012 – 2020 (revizuită, actualizată și completată).

cultural național mobil, asigurând realizarea acestora în concordanță cu strategiile naționale, regionale și județene, precum și cu obiectivele manageriale stabilite prin contractul managerial.

Conform actului de înființare/organizare a instituției, **obiectivele generale** ale Muzeului ASTRA sunt: *cercetarea, colecționarea de bunuri culturale, evidența, conservarea, restaurarea acestora, precum și valorificarea patrimoniului cultural administrat, prin expoziții, publicații și orice alte forme de comunicare, în scopul cunoașterii, educării, recreerii etc.*

**Obiectivele specifice** ale Muzeului ASTRA sunt:

1. Promovarea valorilor patrimoniului cultural național.
2. Modernizarea și reabilitarea infrastructurii muzeale prin accesarea fondurilor europene nerambursabile.
3. Dezvoltarea de noi infrastructuri muzeale prin accesarea fondurilor naționale (CNI, PNRR).
4. Întărirea capacității administrative instituționale prin reforma organizatorică a instituției; creșterea gradului de pregătire a personalului și introducerea unor standarde de calitate a activității.
5. Creșterea participării cetățenilor din județul Sibiu la revigorarea vieții culturale prin utilizarea eficientă a infrastructurii culturale județene.
6. Realizarea programului anual minimal de manifestări proprii pentru promovarea patrimoniului material și imaterial din județul Sibiu, provinciile istorice ale României.
7. Utilizarea rațională a resurselor umane și materiale prin reducerea costurilor și creșterea veniturilor proprii ca obiectiv economic, de diagnostic al managementului instituțional.
8. Sprijinirea comunităților rurale pentru a dezvolta produsul cultural-turistic bazat pe resursele tradiționale locale.
9. Asigurarea unui plan de măsuri sustenabile în ceea ce privește conservarea și restaurarea patrimoniului în concordanță cu tendințele și direcțiile actuale.

#### **IV. STRATEGIA CULTURALĂ, PENTRU ÎNTREAGA PERIOADĂ DE MANAGEMENT**

Strategia managerială vizează obiectivele majore ale Muzeului. Acestea au caracter permanent și se desfășoară pe termen lung sau mediu, în funcție de perioada vizată în strategia respectivă, descriind ce căi și mijloace va folosi Muzeul pentru a-și atinge obiectivele.

Studii recente abordează muzeul din postura instituției care problematizează raportarea unei societăți la propriul său trecut reasamblat în contemporaneitate, reactivează memorii colective/individuale, propun relații între ideologii și comunități, debateri publice asupra patrimoniului sau pedagogiei alternative. Cu alte cuvinte, muzeul este o instituție inserată într-un context cultural pe care el însuși îl determină.

Managementul strategic înseamnă că Muzeul trebuie să facă niște alegeri pentru îndeplinirea misiunii sale, în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Tot ceea ce este cuprins în planul strategic ne arată ce trebuie făcut în următorii ani pentru ca instituția să ocupe în viitor o poziție mai bună în societate. Aplicarea programului strategic va avea ca rezultat creșterea independenței instituției față de schimbările mediului și ale societății în care își desfășoară activitatea, precum și mobilitatea și flexibilitatea sa față de acestea.

Abordarea actuală a instituției muzeului este pusă constant în relație cu strategiile de marketing, într-un context care încearcă să articuleze politici sociale coerente. În acest sens, ICOM a definit muzeul ca instituție de interes public, în

serviciul societății și al dezvoltării ei, care se ocupă de conservarea, cercetarea, restaurarea, expunerea, comunicarea și valorificarea patrimoniului umanității în scopul educației, studiului și recreerii<sup>2</sup>. Conceptele de expunere, comunicare și valorificare formează nucleul în jurul căruia se construiește strategia de marketing.

| <b>Domeniul de aplicare</b> | <b>Probleme strategice identificate pentru perioada 2022-2026</b>                | <b>Obiective</b>   |
|-----------------------------|--|--|
| În plan managerial general  | Exercitarea mai puțin eficientă a capacității manageriale la nivelul direcțiilor | Reorganizarea funcțională a direcțiilor.<br>Întărirea capacității organizaționale prin creșterea nivelului de performanță la nivelul direcțiilor eficientizare activităților și reducerea costurilor de exploatare.<br>Eficientizarea noilor direcții în scopul generării de resurse financiare necesare funcționării. |
|                             | Acreditarea și autorizarea principalelor activități ale instituției              | Actualizarea periodică a acreditărilor și autorizărilor principalelor activități   |
|                             | Necesitatea clarificării situației juridice a patrimoniului                      | Clarificarea situației juridice a patrimoniului  |
| În planul resurselor umane  | Inerție profesională și autosuficiență   | Asigurarea mobilității specialiștilor și a comunicării eficiente cu personalul de specialitate din alte instituții similare.   |
|                             | Sincope în asigurarea unui personal bine pregătit și specializat                 | Asigurarea funcționalității optime a instituției prin ocuparea posturilor vacante și/sau externalizarea unor servicii.<br>Realizarea schimburilor de experiență și asimilarea lor cu stagii de specializare.   |
| În plan patrimonial         | Completarea și dezvoltarea colecțiilor muzeale                                   | Asigurarea resurselor financiare necesare creșterii și dezvoltării colecțiilor muzeale.<br>Dezvoltarea unor politici de încurajare a donațiilor<br>Dezvoltarea unui program de documentare suplimentară a colecțiilor<br>Valorizarea resurselor patrimoniale prin programe și acțiuni culturale                        |
|                             | Patrimoniul rural recent   | Dezvoltarea unei metodologii de cercetare și valorificare a  |

<sup>2</sup> <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
|                                     |   | patrimoniului rural postbelic și a perioadei comuniste  |
|                                     | Comunicarea, medierea patrimoniului   | Dezvoltarea unei strategii interne de comunicare a patrimoniului, dezvoltarea unui program coerent de mediere a patrimoniului adaptat tipurilor de public<br>Diversificare ofertelor culturale  |
|                                     | Interpretarea patrimoniului   | Dezvoltarea unei noi politici de interpretarea a patrimoniului plecând de la nevoile grupurilor de audiență<br>Dezvoltarea de noi audiențe  |
|                                     | Asigurarea siguranței patrimoniului   | Dezvoltarea unei politici interne de managementul colecțiilor și managementul riscurilor în colecții<br>Evidența și clasarea patrimoniului<br>Reevaluarea patrimoniului conform normelor în vigoare   |
|                                     | Conservarea și restaurarea patrimoniului  | Asigurarea conservării și restaurării patrimoniului   |
|                                     | Valorificarea științifică a patrimoniului   | Asigurarea valorificării superioare a patrimoniului   |
|                                     | Mobilitatea personalului de specialitate  | Colaborare internațională pentru conștientizarea valorilor de patrimoniu prin utilizarea platformelor europene de finanțare (Erasmus +, Europa Creativă, Horizon)   |
|                                     | Valorificarea patrimoniului etnografic sătesc din județul Sibiu                               | Asigurarea asistenței științifice pentru protecția și valorificarea patrimoniului etnografic sătesc din județul Sibiu<br>Susținerea tinerilor meșteșugari prin activități specifice   |
| În planul relațiilor internaționale | Îmbunătățirea și extinderea rețelei de comunicare cu instituții similare din străinătate      | Realizarea unor noi parteneriate cu muzee și instituții de cultură din străinătate  |
|                                     | Poziționarea Muzeului în relație cu asociațiile profesionale de profil la nivel internațional | Consolidare relațiilor cu asociațiile profesionale de profil (Asociația Europeană a Muzeelor în aer liber AEOM, Organizația Rețelei Europene a Muzeelor NEMO, ICOM, Comitetul Internațional pentru Muzele etnografice ICME, Societatea Internațională a |

|                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
|                                   |  | Mulinologilor TIMS), Interpret Europe, HandsOn ! International, European Museum Academy   |
|                                   | Mobilitatea colecțiilor și circulația informației  | Identificarea unor noi posibilități de schimburi de expoziții, schimburi de experiență între specialiști, modalități de popularizare reciprocă                                    |
|                                   | Utilizarea platformelor internaționale de promovare a patrimoniului și colecțiilor în format digital | Crearea unor baze de date comune privind patrimoniul și valorificarea acestuia. Continuarea proiectului <i>E-cultura: Biblioteca digitală a României</i> .                        |
|                                   | Valorificarea rezultatelor cercetării  | Dezvoltarea unei politici de promovare a rezultatelor cercetării specialiștilor Muzeului în publicațiile internaționale. Dezvoltarea de noi produse și servicii culturale conexe. |
| În planul bazei tehnico-materiale | Modernizarea infrastructurii muzeale   | Asigurarea resurselor financiare pentru reparații, reorganizări, RK., dotări în relație cu prioritățile identificate  |
|                                   | Modernizarea sistemului informațional  | Asigurarea resurselor necesare modernizării sistemului informațional prin E-gestiune, E-ticketing; E-commerce   |
|                                   | Asigurarea condițiilor optime de muncă, asigurarea normelor de securitate și sănătate în muncă       | Asigurarea resurselor financiare pentru modernizarea bazei tehnico-administrative   |
| În plan financiar                 | Atragerea de fonduri din surse externe   | Asigurarea proiectelor eligibile pentru accesarea de fonduri nerambursabile   |
|                                   | Buna organizare și gestionare a bugetului  | Identificarea surselor de economisire, realizarea de analize cost – beneficiu la nivelul programelor dezvoltate   |
|                                   | Parteneriate public – privat   | Dezvoltarea unei politici de încurajare a parteneriatelor public-privat în vederea susținerii în co-partidă a programelor derulate  |

## V. STRATEGIA ȘI PLANUL DE MARKETING

Muzeul ASTRA investește în programe menite să îmbunătățească viața culturală a comunității și să încurajeze oamenii să transforme tradiția într-o parte activă a vieții lor de zi cu zi.

**Marketingul cultural** – serviciu de comunicare a patrimoniului / colecțiilor Muzeului ASTRA către toate categoriile de public

Relevanță:

- Suntem aici pentru a cunoaște și transmite colecțiile Muzeului ASTRA.
- Suntem aici pentru a oferi servicii culturale de calitate comunității Muzeului ASTRA.
- Suntem aici pentru a crea punți între patrimoniu și oameni.
- Suntem aici pentru a inspira, pentru a stârni curiozitate față de colecțiile și acțiunile Muzeului ASTRA.
- Suntem aici pentru a extinde și a intensifica implicarea pentru patrimoniu dincolo de granițele muzeului.
- Dezvoltăm comunități, generăm exemple de bună practică, creștem parteneriate cu mediul privat
- Generăm acțiuni culturale și educative pentru dezvoltarea turismului cultural

### Viziune

- Creștem și diversificăm categoriile de audiențe:
  - ✓ prin acțiunile noastre din ce în ce mai mulți oameni vor fi dornici să ne treacă pragul, să revină, să petreacă mai mult timp în mijlocul nostru.
- Creștem calitatea serviciului cultural:
  - ✓ prin acțiunile noastre o simplă vizită se va transforma într-o experiență, unică, memorabilă, proaspătă, croită parcă pentru fiecare.
- Creștem vizibilitatea colecțiilor:
  - ✓ descoperim noi modalități de punere în valoare a colecțiilor Muzeului ASTRA transmitem expertiza muzeografilor, cercetarea științifică unui public de nespecialiști.
- Consolidăm comunitatea Muzeului ASTRA:
  - ✓ am început prin a invita vizitatorii să se implice în activitățile culturale, să învețe explorând și experimentând activ, vom ajunge să dezvoltăm programe și activități în parteneriat cu membri acestei comunități.
- Creștem calitatea actului profesional:
  - ✓ prin acțiunile noastre dorim să fim etalon național și internațional în domeniu.

### Valori

- **Comunitate** – creștem în mijlocul și împreună cu oamenii din jurul muzeului.
- **Veselie** – ne facem treaba cu zâmbetul pe buze: comunicăm (despre) colecțiile Muzeului ASTRA cu plăcere.
- **Perseverență** – ne încapățânăm să găsim cele mai potrivite căi, mijloace și metode pentru a face colecțiile Muzeului ASTRA cunoscute în detaliu.
- **Creativitate** – încercăm să surprindem de fiecare dată, utilizăm toate resursele, întregul potențial al colecțiilor, prezentăm contexte inedite care să ajute la o mai bună înțelegere a patrimoniului Muzeului ASTRA.
- **Relevanță** – nimic din ceea ce este important pentru comunitatea noastră nu ne este străin, ținem mereu pasul cu nevoile și dorințele acestora pentru a fi parte din viața lor de zi cu zi.

- **Diversitate** – ne bucurăm de frumusețea ascunsă în diferențe, explorăm nuanțe, acceptăm și încurajăm diferențele.
- **Deschidere și colaborare** – încurajăm și menținem orice parteneriat care ne ajută să multiplicăm impactul muncii noastre.
- **Respect** – considerăm că orice membru al comunității muzeale are o voce care trebuie ascultată și respectată.
- **Sustenabilitate** – activitățile noastre sunt guvernate de principiile dezvoltării durabile (SDGs)
- vor genera venituri mai mari (generarea de efecte economice directe și indirecte) decât costurile necesare producerii lor, vor atrage participanți entuziaști și susținere din partea comunității.
- **Dinamism** – activitățile noastre sunt în continuă schimbare, urmărim să ținem pasul cu schimbările din comunitatea Muzeului ASTRA.
- **Adaptabilitate** – programele Muzeului ASTRA, funcționarea în parametrii, resursa umană, toate acestea vor fi pregătite să răspundă noilor provocări (unele deja existente, altele în curs), iar utilizarea resurselor se va face pe cele trei principii eficacitate, eficiență și economicitate.

### Obiective identificate pentru perioada 2022-2026

| Domeniul de aplicare          | Probleme strategice identificate   | Modalități de îndeplinire   |
|-------------------------------|--|---|
| În planul educației muzeale   | Inexistența unor programe educative specifice fiecărei grupe muzeale, adaptate grupelor diverse de vârste pe baza căreia să se desfășoare programul de educație permanent prin și pentru patrimoniu. | Realizarea unor fișe de educație muzeală pentru fiecare grupă muzeală, pe grupe de vârstă care vor sta la baza activității programului educațional permanent.   |
|                               | Inexistența unei oferte de educație muzeală în zona centrală a orașului  | Stabilirea premiselor pentru infrastructura de educație muzeală în zona centrală.<br>Realizarea și implementarea unui program de educație muzeală pentru școli.   |
|                               | Necorelarea elaborării tematicilor expoziționale cu programul educațional și insuficienta valorificare educațională a colecțiilor.   | Realizare unei proceduri noi de elaborare a tematicii expozițiilor temporare în paralel cu programul de valorificare educațională.<br>Realizarea unei proceduri noi de planificare și implementarea activităților educaționale. |
|                               | Inexistența, în cadrul programului educațional, a unui program de formare continuă pentru adulți.  | Dezvoltarea premiselor și a bazei materiale necesare promovării unor programe de formare continuă pentru adulți.  |
| În planul marketingului și PR | Continua modificare nevoilor publicului vizitator.   | Creșterea gradului de participare a publicului în strânsă legătură cu facilitățile și serviciile instituției.   |
|                               | Identificare de noi mijloace de comunicare a patrimoniului, mediatizare și promovare.  | Îmbunătățirea imaginii Muzeului și comunicării patrimoniului.   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Baza materială și patrimoniul muzeal insuficient exploatate pentru atragerea unor noi categorii de audiențe.         | Folosirea eficientă a bazei materiale și patrimoniale pentru deschiderea Muzeului spre noi categorii de audiențe. |
|  | Inconsistența imaginii de brand a Muzeului ASTRA.  | Realizarea unui proces de rebranding a Muzeului și de promovare a noului brand ASTRA                              |
|  | Identificarea nevoilor pieței culturale sibiene și regionale.  | Realizarea unei oferte cultural-turistice și educative atractive pentru public.                                   |
|  | Identificarea grupurilor țintă pentru fiecare tip de program implementat de Muzeu.                                   | Realizarea periodică a studiilor și anchetelor sociologice pentru fiecare program.                                |
|  | Gama de produse cultural-turistice și cultural-creative relativ restrânsă.<br>Dezvoltarea de experiențe de calitate. | Dezvoltarea de noi produse cultural-turistice în strânsă relație cu turismul sustenabil și turismul cultural      |

## Planul de acțiuni

### Programul de educație muzeală

- *Muzeul se prezintă*
  - ✓ Program integrat de comunicarea a patrimoniului muzeal pentru copiii și tinerii de vârstă școlară, menit să pună patrimoniul cultural material și imaterial în slujba educației formale într-un cadru informal
  - ✓ Activități permanente – ateliere educaționale pentru înțelegerea expozițiilor de bază.
  - ✓ Activități temporare – ateliere educaționale pentru înțelegerea expozițiilor temporare sau a acțiunilor culturale.
- *Școala în satul tradițional:*
  - ✓ Ateliere educaționale estivale, mediate de meșteri sau creatori populari.
  - ✓ *Învățăm diversitatea* – secvențe din viața școlară a copiilor din alte vremuri
- *Muzeul se implică în județ:*
  - ✓ Ateliere educaționale și activități culturale dezvoltate în și pentru copiii din comunitățile rurale ale județului Sibiu.
  - ✓ Asigurarea accesului la cultură pentru copiii din medii defavorizate.
  - ✓ Creșterea gradului de conștientizare asupra valorilor patrimoniului cultural local în rândul tinerei generații
  - ✓ Asigurarea platformei pentru certificarea de competențe și formare profesională pentru meșterii din județ
- *Târgul de Jucării*
  - ✓ Acțiuni integrate de promovare a Muzeului ca destinație de petrecere a timpului liber pentru familiile tinere cu copii.

### Comunicarea patrimoniului și creșterea vizibilității colecțiilor / activităților culturale

- Îmbunătățirea identității vizuale a Muzeului
- Activități de promovare și publicitate a activităților culturale:
  - ✓ Actualizarea permanentă a site-ului
  - ✓ Apariții în presa scrisă, on-line, radio, emisiuni TV
  - ✓ Promovare prin mijloace clasice (afișaj stradal, panouri outdoor, materiale publicitare și promoționale, extensii de brand).
  - ✓ Web 2.0

- Activități de interpretare a patrimoniului:
  - ✓ Descoperirea și utilizarea de noi căi de comunicare a colecțiilor pentru un public de non-specialiști.
- Activități de educație muzeală:
  - ✓ Descoperirea de noi modalități de punere în valoare a colecțiilor Muzeului ASTRA transmiterea expertizei muzeografilor și a cercetărilor științifice unui public de nespecialiști.
- Alte activități de mediere a patrimoniului:
  - ✓ Dezvoltarea de noi programe și mijlocirea unor adevărate experiențe de vizitare în și pentru comunitate.
  - ✓ Promovarea și susținerea meșterilor și creatorilor populari prin intermediul Galeriilor de Artă Populară.
  - ✓ Implementarea componentei digitale – VR/AR

## VI. PROGRAME PROPUSE PENTRU ÎNTREAGA PERIOADĂ DE MANAGEMENT 2022 (iulie-decembrie) – 2026 (ianuarie – iunie)

Principalele programe propuse vor fi în concordanță cu SDGs, Pactul Verde European, Strategia Națională în Domeniul Culturii, Strategia județeană. Se va utiliza infrastructura existentă, iar resursa umană va fi organizată conform programelor asumate. Programele și proiectele din cadrul programelor vor fi generatoare de efecte economice directe și indirecte, intenționându-se un pas ambițios în creșterea procentului de autofinanțare cu minim 10%.

1. Programul expozițional
2. Programul *ASTRA Multicultural*
3. Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri
4. Programul de protecție, valorizare și comunicare a patrimoniului cultural imaterial
5. Programul de etno-arheologie
6. Programul de antropologie vizuală
7. Programul Revistei *Transilvania*
8. Programul de educație muzeală
9. Programul de promovare a Artelor spectacolului
10. Programul de voluntariat
11. Programul de atragere a finanțărilor nerambursabile
12. Programul de investiții, reparații capitale și modernizarea infrastructurii muzeale. Proiecte și studii. Dotări

## VII. PROIECTELE DIN CADRUL PROGRAMELOR

1. Programul expozițional
  - 1.1. Expoziții de bază
  - 1.2. Expoziții temporare
  - 1.3. Expoziții itinerante
2. Programul *ASTRA Multicultural*
  - 2.1. Seminarul *Patrimoniul cultural. Valoare. Perspective*
  - 2.2. Festival de muzică tradițională multi-etnică
  - 2.3. Târgul meșteșugarilor din comunitățile multi-etnice

- 2.4. Maraton gastronomic multiethnic
  
3. Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri
  - 3.1. *Conferințele ASTREI*. Workshop de restaurare
  - 3.2. *Conferințele ASTREI*. Ceramica tradițională – autentic și modern
  - 3.3. *Conferințele ASTREI*. Marketingul și educația în Muzeu
  - 3.4. *Conferințele ASTREI*. Management cultural vs Leadership cultural
  - 3.5. *Conferințele ASTREI*. Workshop Arhitectură tradițională
  
4. Programul de protecție, valorizare și comunicare a patrimoniului cultural imaterial
  - 4.1. Olimpiada „Meșteșuguri Artistice Tradiționale” (faza națională edițiile XXV-XXVIII; faza județeană ediția a XXIX)
  - 4.2. Ziua națională a costumului tradițional din România
  - 4.3. Târgul de Jucării (edițiile XVI-XIX)
  - 4.4. Ziua Universală a lei (edițiile X-XIII)
  - 4.5. Târgul *Frumos. Ceramic. Folositor*. Demonstrații practice de olărit și gătit (edițiile X-XIII)
  - 4.6. Fără limite – împreună întru Tradiție. Proiecte de accesibilizare a patrimoniului Muzeului ASTRA
  - 4.7. Târgul Creatorilor Populari din România (edițiile XXXIX-XLII)
  - 4.8. Târgul de țară
  - 4.9. Grădină și peisaj în satul tradițional
  - 4.10. *Anima ASTRA* – animații culturale estivale
  - 4.11. *Calea minorităților etnice*. Comunitatea mea multiethnică
  - 4.12. Tradiții din Iarna ASTRA
  - 4.13. Comunități în Muzeul ASTRA
  - 4.14. Târguri și prezentări internaționale
  
5. Programul de Etno-arheologie
  - 5.1. Ateliere interactive
  - 5.2. Reconstituiri. Meșteșuguri. Ocupații
  
6. Programul de antropologie vizuală
  - 6.1. *ASTRA Film Festival*, Festivalul internațional de film de la Sibiu (edițiile XXIX-XXXII)
  - 6.2. *ASTRA Film Junior*
  
7. Programul Revistei Transilvania
  - 7.1. Festivalul internațional de poezie de la Sibiu *Poets in Transylvania*.
  - 7.2. Colocviile Revistei Transilvania
  
8. Programul de educație muzeală
  - 8.1. *Școala în satul tradițional*. Proiecte educaționale estivale în cadrul Muzeului în aer liber
  - 8.2. *Muzeul se prezintă*. Ateliere educaționale
  - 8.3. *Muzeul se implică în județ*. Promovarea și conștientizarea valorilor de patrimoniu în rândul copiilor din mediul rural
  - 8.4. *Educație și antreprenariat cultural*. Certificarea de competențe, maker place și formare profesională – Centru de Activități și Resurse Regionale

8.5. *Educație culturală Pro patrimoniu urban* – Centru ASTRA pentru Educație Culturală

9. Programul de promovare a Artelor spectacolului
  - 9.1. ASTRA ROCK
  - 9.2. Wine Fest
10. Programul de voluntariat
11. Programul de atragere a finanțărilor nerambursabile
12. Programul de investiții, reparații capitale și modernizarea infrastructurii muzeale. Proiecte și studii. Dotări
  - 12.1. Lucrări în continuare
    - a. Completarea expoziției etnografice din Muzeul în aer liber – reconstrucția și restaurarea monumentelor transferate pentru completarea proiectului tematic.
    - b. Lucrări de amenajare peisagistică din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.
    - c. Reamenajare Etno-Tehno-Parc.
    - d. Amenajare zona de pădure, alei, locuri de popas, signalectică, spații interactive.
    - e. Extindere spații de agrement și open classroom în Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.
    - f. Restaurarea și revitalizarea monumentului istoric Casa Artelor.
  - 12.2. Lucrări noi
    - a. Amenajare spații de activitate pentru studioul ASTRA FILM
    - b. Realizare Etno-Arheo-Parc.
    - c. Amenajare scenă de spectacole și amfiteatru din incinta Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.
    - d. Realizare SF, PT și execuție infrastructură de acces din Calea Poplăcii
    - e. Realizare locuri de parcare în zona porților de acces din Muzeul în aer liber
    - f. Lucrări de amenajare și valorizare a Centrului Cultural Memorial „dr. Gheorghe Telea-Bologa” Noul Român.
    - g. Extindere sistem ticketing.
    - h. Modernizarea infrastructurii de pe strada Bastionului, realizarea Centrului ASTRA pentru educație
    - i. Modernizarea și dotarea spațiilor administrative.
    - j. Modernizarea infrastructurii electrice, de iluminat și încălzit pentru reducerea cheltuielilor de funcționare
  - 12.3. Alte lucrări de investiții
    - 12.3.1. Reparații și consolidări
      - a. Lucrări de restaurare-consolidare monumente.
      - b. Înlocuirea învelitorilor degradate la monumentele din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.
      - c. Lucrări de reparații, zugrăviri și modernizări la Centrul ASTRA pentru Patrimoniu
      - d. Modernizarea Cabanei Diana.
    - 12.3.2. Proiecte și studii
      - a. Proiectare faza DALI Casa Hermes.

- b. PUZCP, SF, PT Centrul ASTRA pentru expoziții și conferințe – intrare Calea Poplăcii
  - c. Studiu de evaluare a riscului la incendiu pentru clădirile vechi
  - d. Realizare Master-Plan Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului pentru perioada 2023-2030.
  - e. Proiect și execuție reabilitare spații administrative.
  - f. Proiect de modernizare a Cabanei Diana
  - g. Proiect Tehnic Spații depozitare obiecte muzeale
- 12.3.3. Dotări
- a. Achiziții muzeale
  - a. Centrale termice
  - b. Mijloace de transport și de agrement
  - c. Aparatură I.T. și licențe
  - d. Echipamente pentru filmare
  - e. Echipamente pentru restaurare și conservare
  - f. Echipamente pentru cercetarea de teren și de cabinet
  - g. Echipamente pentru arhiva digitală
  - h. Echipamente și dotări necesare programelor de educație muzeală
  - i. Echipamente și utilaje agricole
  - j. Dotări cafenea

## VIII. ALTE EVENIMENTE, ACTIVITĂȚI SPECIFICE INSTITUȚIEI, PLANIFICATE PENTRU PERIOADA DE MANAGEMENT

Implicarea în comunitate este un obiectiv major asumat de Muzeul ASTRA în cadrul proiectelor cu finanțare internațională, dar și prin intermediul programelor și proiectelor multianuale cu finanțare locală sau din surse proprii. Prin intermediul parteneriatelor semnate cu zeci de instituții de învățământ, ONG-uri, autorități locale etc., sunt organizate campanii de cercetare, proiecte de dezvoltare locală, organizarea de expoziții, ateliere, festivaluri în localități din diverse zone ale țării, campanii sociale, activități turistice etc.

În cadrul noului proiect managerial, vor fi planificate, finanțate și implementate proiecte de incluziune socială, activități cu minoritățile naționale sau sociale, proiecte de punere în valoare a patrimoniului material și imaterial din localități reprezentative din zonele etnografice în care se constată riscuri majore de depopulare, de dispariție a meșteșugurilor și a tradițiilor valoroase. Prin acțiunile întreprinse la nivelul comunităților locale, se va realiza un proces de educație pentru patrimoniu care va servi în mod direct comunitățile locale, dar și interesele muzeului, pe termen mediu și lung.

Vom accesa în parteneriat cu alte entități din țară și din străinătate liniile de finanțare specifice (Europa Creativă, Horizon, Erasmus+, Inerreg) pentru dezvoltarea infrastructurii digitale, dezvoltarea capacității profesionale și realizarea de rețele cu partenerii de profil. Intenția noastră este să plasăm Muzeul ASTRA în fruntea actorilor culturali din Centrul și Estul Europei.

Vom genera o serie de evenimente menite să atragă alte categorii de public, ASTRA ROCK, Wine Fest, dar care să valorizeze resursa umană atât de fragilă din zona patrimoniului imaterial. Rețetele deja sunt aplicate în muzeele din țările scandinave și în cele din spațiul germanic și anglo-saxon cu un real succes și rezultate vizibile, imediate.

**F. PREVIZIONAREA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI PUBLICE DE CULTURĂ, CU O ESTIMARE A RESURSELOR FINANCIARE CE AR TREBUI ALOCATE DE CĂTRE AUTORITATE, PRECUM ȘI A VENITURILOR INSTITUȚIEI CE POT FI ATRASE DIN ALTE SURSE**

1. Proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:
2. Numărul estimat al beneficiarilor pentru perioada managementului:
  - 2.1. la sediu;
  - 2.2. în afara sediului.
3. Programul minimal estimat pentru perioada de management aprobată

**I. PROIECTUL DE BUGET DE VENITURI ȘI CHELTUIELI PE PERIOADA MANAGEMENTULUI:**

| Nr. crt. | Categorii   | 2022<br>(ultimele 6 luni) | 2023              | 2024              | 2025              | 2026<br>(primele 6 luni) |
|----------|---|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 1.       | <b>TOTAL VENITURI din care</b>                                      | <b>10.861.190</b>         | <b>27.100.550</b> | <b>24.093.380</b> | <b>24.505.180</b> | <b>12.085.530</b>        |
| 1.a.     | Venituri proprii (din care)   | 2.321.230                 | 5.644.000         | 6.209.000         | 6.774.000         | 2.534.730                |
|          | 1.a.1. venituri din activitatea de bază                             | 2.116.230                 | 5.200.000         | 5.750.000         | 6.300.000         | 2.266.230                |
|          | 1.a.2. surse atrase   | 0                         | 57.000            | 59.000            | 61.000            | 65.000                   |
|          | 1.a.3. alte venituri proprii  | 205.000                   | 387.000           | 400000            | 413000            | 203.500                  |
| 1.b.     | Subvenții / alocații  | 8.539.960                 | 21.456.550        | 17884380          | 17731180          | 9.550.800                |
| 1.c.     | Alte venituri (M.F.S.E.E.)  |                           |                   |                   |                   |                          |
| 2.       | <b>TOTAL CHELTUIELI (din care)</b>                                  | <b>10.861.190</b>         | <b>27.100.550</b> | <b>24.093.380</b> | <b>24.505.180</b> | <b>12.085.530</b>        |
| 2.a.     | Cheltuieli de personal (din care)                                   | 7.095.630                 | 15.619.590        | 15.905.730        | 16.192.010        | 8.106.560                |
|          | 2.a.1. cheltuieli cu salarii  | 7.080.630                 | 15.588.930        | 15.874.460        | 16.160.170        | 8.090.560                |
|          | 2.a.2. alte cheltuieli de personal                                  | 15.000                    | 30.660            | 31.270            | 31.840            | 16.000                   |
| 2.b.     | Cheltuieli cu bunuri și servicii din care:                          | 3.476.450                 | 7.976.930         | 8.146.340         | 8.313.170         | 3.758.970                |
|          | 2.b.1. cheltuieli pentru proiecte                                   | 0                         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                        |
|          | 2.b.2. cheltuieli cu colaboratori                                   | 0                         | 0                 | 0                 | 0                 | 0                        |
|          | 2.b.3. cheltuieli pentru reparații curente                          | 50.000                    | 102.200           | 104.240           | 106.120           | 51.000                   |
|          | 2.b.4. cheltuieli de întreținere                                    | 2.736.450                 | 6.280.410         | 6.415.890         | 6.551.570         | 3.007.970                |
|          | 2.b.5. alte cheltuieli cu bunuri și servicii                        | 690.000                   | 1.594.320         | 1.626.210         | 1.655.480         | 700.000                  |
| 2.c.     | Cheltuieli de capital   | 240.000                   | 1.521.800         | 0                 | 0                 | 220.000                  |
| 2.d.     | Cheltuieli aferente proiectelor cu finanțare externă nerambursabilă | 49.110                    | 1.982.230         | 41.310            | 0                 | 0                        |

**II. NUMĂRUL ESTIMAT AL BENEFICIARILOR PENTRU PERIOADA MANAGEMENTULUI:**

**2.1. LA SEDIU;**

**2.2. ÎN AFARA SEDIULUI.**

|                           | Nr. total beneficiari | Nr. beneficiari la sediu | Nr. beneficiari în afara sediului |
|---------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 2022<br>(ultimele 6 luni) | 200.000               | 170.000                  | 30.000                            |
| 2023                      | 420.000               | 380.000                  | 40.000                            |
| 2024                      | 440.000               | 395.000                  | 45.000                            |
| 2025                      | 460.000               | 410.000                  | 50.000                            |
| 2026<br>(primele 6 luni)  | 120.000               | 115.000                  | 5.000                             |

### III. PROGRAMUL MINIMAL ESTIMAT PENTRU PERIOADA DE MANAGEMENT APROBATĂ

| Nr. crt.                      | Program                | Scurtă descriere a programului  | Nr. proiecte în cadrul programului | Denumirea proiectului   | Bugetul prevăzut pe program <sup>3</sup> (lei) |
|-------------------------------|------------------------|---|------------------------------------|---|--|
| <b>2022 (ultimele 6 luni)</b> |                        |   |                                    |   |  |
| 1.                            | Programul expozițional | <p>Programul de punere în valoare a patrimoniului Muzeului ASTRA prin organizarea de expoziții de bază și temporare în spațiile proprii sau în alte locații</p> <p>Programul va avea în vedere modernizarea expoziției în aer liber prin componenta digitală și a programelor specific (VR și AR).</p> <p>Se vor realiza un număr de minim patru gospodării funcționale.</p> <p>Se va realiza expoziția din Casa Artelor.</p> <p>Se vor realiza expoziții temporare în spațiile Pavilionului Muzeal Multicultural.</p> <p>Se vor moderniza spațiile de la Noul Român și Miercurea</p> | 3                                  | <p>Expoziții de bază</p> <p>Expoziții temporare</p> <p>Expoziții itinerante</p> | 30.000,00 lei                                  |

<sup>3</sup> Bugetul alocat pentru planul minimal.

|    |   |   |   |  |                |
|----|---|---|---|--|----------------|
|    |   | Sibiului.   |   |  |                |
| 2. | Programul <i>ASTRA Multicultural</i>  | <p>Program complex de promovare a patrimoniului cultural multiethnic și a diversității culturale prin ateliere interactive și participative</p> <p>Programul va genera în continuare promovarea și valorizarea reusurilor specifice fiecărei etnii, va accentua importanța multiculturalismului și va promova autenticitatea produselor culturale ca elemente definitorii în dezvoltarea turismului cultural de calitate ca factor de dezvoltare sustenabilă.</p> | 4 | <p>Seminarul internațional <i>Patrimoniu cultural. Valoare. Perspective</i></p> <p>Festival de muzică tradițională multiethnică</p> <p>Târgul meșteșugarilor din comunitățile multietnice</p> <p>Maraton gastronomic multiethnic</p>   | 650.000,00 lei |
| 3. | Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri | <p>Programul de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în domeniul patrimoniului muzeal, conservării și restaurării patrimoniului, marketingului cultural.</p> <p>Se va pune accentul pe cercetarea aplicată, exemplele de bună practică și direcțiile/produsele generate. Vor fi realizate publicații de</p>   | 5 | <p>Conferințele ASTREI. <i>Workshop de restaurare</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Ceramica tradițională – autentic și modern</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Marketingul și educația în Muzeu</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Management cultural vs. Leadership cultural</i></p> | 110.000,00 lei |

|    |   |   |    |  |                  |
|----|---|---|----|--|------------------|
|    |   | specialitate și pentru publicul larg, conștientizându-se astfel rolul cercetării pentru societate și asumarea rezultatelor cercetărilor de către factorii decizionali.  |    | Conferințele ASTREI.<br><i>Workshop Arhitectura tradițională</i>   |                  |
| 4. | Programul de protecție a patrimoniului cultural imaterial | Program de identificare, conservare și punere în valoare a patrimoniului cultural imaterial<br>Prin finalizarea Centrului de Activități și Resurse Regionale, Muzeul ASTRA va deține cea mai importantă platformă de valorizare a resurselor patrimoniale imateriale. Continuitatea unor meșteșuguri, plasarea lor pe piața produselor cultural-creative, asigurarea unui climat optim de dezvoltare și de valorizare va fi principalul obiectiv în acest program pe toată durata programului managerial. | 10 | Olimpiada „Meșteșuguri Artistice Tradiționale”. Ediția a XXV-a (faza națională)<br>Târgul <i>Frumos. Ceramic. Folositor</i> . Demonstrații practice de olărit și gătit, Ediția a X-a<br>Fără limite – împreună întru Tradiție. Proiecte de accesibilizare a patrimoniului Muzeului ASTRA<br>Târgul Creatorilor Populari din România. Ediția a XXXIX-a<br>Târgul de țară<br>Grădină și peisaj în satul tradițional<br><i>Anima ASTRA</i> – animații culturale estivale<br><i>Calea minorităților etnice</i> . Comunitatea mea multietnică<br>Comunități în Muzeul ASTRA<br>Târguri și prezentări internaționale | 1.700.000,00 lei |

|    |  |   |   |  |                |
|----|--|---|---|--|----------------|
| 5. | Programul de Etno-arheologie           | Scopul programului este de a promova în rândul publicului modul de viață al locuitorilor de odinioară de pe aceste meleaguri prin intermediul atelierelor de arheologie experimentale și a reconstituirii istorice. Programul vizează comunicarea elementelor de continuitate a instrumentarului agricol, meșteșugăresc și de uz casnic, evoluția și funcționalitatea acestuia precum și transformările sistemelor habitabile și de organizare. | 2 | Ateliere interactive<br><br>Reconstituiri. Meșteșuguri. Ocupații   | 50.000,00 lei  |
| 6. | Programul de antropologie vizuală      | Promovarea filmului documentar ca instrument de cunoaștere inter- și intraculturală   | 2 | <i>ASTRA Film Festival</i> , Festivalul internațional de film de la Sibiu. Ediția a XXIX-a<br><i>ASTRA Film Junior</i> | 800.000,00 lei |
| 7. | Programul Revistei <i>Transilvania</i> | Promovarea literaturii internaționale în cadrul publicului sibian<br>Educarea și formarea de public sibian avizat pentru  | 2 | Festivalul internațional de poezie de la Sibiu <i>Poets in Transylvania</i> . Ediția a IX-a                            | 130.000,00 lei |

|    |  |   |   |  |                |
|----|--|---|---|--|----------------|
|    |  | literatura contemporană<br>Construirea unui centru național de reflecție privind literatura română contemporană în jurul Revistei <i>Transilvania</i>   |   | Colocviile Revistei <i>Transilvania</i>  |                |
| 8. | Programul de educație muzeală                  | Program de interpretare a patrimoniului pentru copii și tineri<br>Programul de educație pro-patrimoniu<br>Acțiuni de conștientizare a valorilor de patrimoniu material și imaterial din județul Sibiu<br>Proiectele anuale vor fi în concordanță cu noile nevoi identificate. | 5 | <p><i>Școala în satul tradițional. Proiecte educaționale estivale în cadrul Muzeului în aer liber</i></p> <p><i>Muzeul se prezintă. Ateliere educaționale</i></p> <p><i>Muzeul se implică în județ</i><br/>Promovarea și conștientizarea valorilor de patrimoniu în rândul copiilor din mediul rural</p> <p><i>Educație și antreprenariat cultural. Certificarea de competențe, maker place și formare profesională – Centru de Activități și Resurse Regionale</i></p> <p><i>Educație culturală Pro patrimoniu urban – Centru ASTRA pentru Educație Culturală</i></p> | 330.000,00 lei |
| 9. | Programul de promovare a Artelor spectacolului | Program menit să atragă alte categorii de public care să  | 2 | ASTRA ROCK   | 650.000,00 lei |

|     |  |   |   |  |                  |
|-----|--|---|---|--|------------------|
|     |  | valorizeze resursa umană atât de fragilă din zona patrimoniului imaterial.  |   | Wine Fest  |                  |
| 10. | Programul de voluntariat                           | Asumarea Muzeului ASTRA de către comunitate și transferul informației către public vizează prezența și implicarea voluntarilor la toate programele culturale ale muzeului. În același timp voluntariatul va fi construit în jurul formării profesionale și dobândirea de noi competențe.  | 1 | Campanie de atragere de voluntari  | 30.000, 00 lei   |
| 11. | Programul de atragere a finațurilor nerambursabile | Dezvoltarea infrastructurii muzeale și valorizarea acestora sunt principalele căi pentru dezvoltarea de noi produse culturale. În același timp proiectele de cooperare și de diversificare a ofertelor culturale, de completare a rezultatelor cercetărilor științifice și dezvoltarea capacității resurselor umane sunt prioritate pentru următoarea perioadă de management. | 6 | <i>Restaurarea și revitalizarea monumentului istoric Casa Artelor – Centru de activități și resurse regionale (C.A.R.R.) – Apel 3 – Restaurarea și revitalizarea monumentelor istorice – Program Ro-Cultura (2024)</i><br><i>RETOLD – Europa Creativă – call for proposals EACEA 32/2019 (2024)</i><br><i>Dance as ICH – Europa Creativă (2025)</i><br>ASTRA Multicultural, ediția a VII-a<br>Muzeul Digital al Romanului Românesc | 7.218.076,00 lei |
| 12. | Programul de investiții, reparații                 | Programul vizează   | 2 | Lucrări în continuare  |                  |

|   |  |  |  |   |                  |
|---|--|--|--|---|------------------|
|   | capitale și modernizarea infrastructurii muzeale. Proiecte și studii. Dotări | continuarea lucrărilor de investiții precum și investiții noi în muzee, expoziții, amenajări peisagistice. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii actuale. Achiziții muzeale (achiziții pentru completarea proiectului tematic (monumente: gospodării și anexe și inventarul interior/exterior aferent; achiziții pentru completarea colecțiilor muzeelor pavilionare; achiziții pentru desfășurarea activităților cultural-educative. Dotări independente. |  | 1. Completarea expoziției etnografice din Muzeul în aer liber – reconstrucția și restaurarea monumentelor transferate pentru completarea proiectului tematic. | 2.691.000,00 lei |
|   |  |  |  | 2. Reamenajare Etno-Tehno-Parc.   |                  |
|   |  |  |  | 3. Extindere spații agrement în Muzeul în aer din Dumbrava Sibiului.  |                  |
|   |  |  |  | 4. Amenajare open classroom în Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.   |                  |
| 5. Restaurarea și revitalizarea monumentului istoric Casa Artelor.                                  |  |  |  |   |                  |
| Alte lucrări de investiții  |  |  |  |   |                  |
| Reparații și consolidări  |  |  |  | 500.000,00 lei  |                  |
| 1. Înlocuirea învelitorilor degradate la monumentele din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului. |  |  |  |   |                  |
| Proiecte și studii  |  |  |  | 750.000,00 lei  |                  |
| 1. PUZCP – Centrul ASTRA pentru expoziții   |  |  |  |   |                  |

|             |                        |  |   |   |                |
|-------------|------------------------|--|---|---|----------------|
|             |                        |  |   | și conferințe – intrare<br>Calea Poplăcii<br>2. Studiu de evaluare a<br>riscului la incendiu pentru<br>clădirile vechi<br>3. Realizare Master-Plan<br>Muzeul în aer liber din<br>Dumbrava Sibielui pentru<br>perioada 2023-2030.<br>4. Proiectare reabilitare<br>spații administrative. |                |
|             |                        |  |   | Dotări<br>1. Achiziții muzeale<br>2. Centrale termice<br>3. Aparatură, echipamente<br>I.T.<br>4. Licențe  | 190.000,00 lei |
| <b>2023</b> |                        |  |   |   |                |
| 1.          | Programul expozițional | Programul de punere în<br>valoare a patrimoniului<br>Muzeului ASTRA prin<br>organizarea de expoziții de<br>bază și temporare în spațiile<br>proprii sau în alte locații<br>Programul va avea în vedere<br>modernizarea expoziției în<br>aer liber prin componenta<br>digitală și a programelor<br>specific (VR și AR).<br>Se vor realiza un număr de<br>minim patru gospodării<br>funcționale. | 3 | Expoziții de bază<br>Expoziții temporare<br>Expoziții itinerante  | 450.000,00 lei |

|    |  |  |   |   |                |
|----|--|--|---|---|----------------|
|    |  | Se va realiza expoziția din Casa Artelor.<br>Se vor realiza expoziții temporare în spațiile Pavilionului Muzeal Multicultural.<br>Se vor moderniza spațiile de la Noul Român și Miercurea Sibiului.  |   |   |                |
| 2. | Programul <i>ASTRA Multicultural</i>   | Program complex de promovare a patrimoniului cultural multiethnic și a diversității culturale prin ateliere interactive și participative<br>Programul va genera în continuare promovarea și valorizarea reusurilor specifice fiecărei etnii, va accentua importanța multiculturalismului și va promova autenticitatea produselor culturale ca elemente definitorii în dezvoltarea turismului cultural de calitate ca factor de dezvoltare sustenabilă. | 4 | Seminarul internațional <i>Patrimoniu cultural. Valoare. Perspective</i><br>Festival de muzică tradițională multiethnică<br>Târgul meșteșugarilor din comunitățile multietnice<br>Maraton gastronomic multiethnic | 750.000,00 lei |
| 3. | Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, | Programul de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în domeniul  | 5 | Conferințele ASTREI.<br><i>Workshop de restaurare</i>   | 400.000,00 lei |

|    |   |   |    |   |                  |
|----|---|---|----|---|------------------|
|    | workshop-uri  | <p>patrimoniului muzeal, conservării și restaurării patrimoniului, marketingului cultural.</p> <p>Se va pune accentul pe cercetarea aplicată, exemplele de bună practică și direcțiile/produsele generate. Vor fi realizate publicații de specialitate și pentru publicul larg, conștientizându-se astfel rolul cercetării pentru societate și asumarea rezultatelor cercetărilor de către factorii decizionali.</p>  |    | <p>Conferințele ASTREI. <i>Ceramica tradițională – autentic și modern</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Marketingul și educația în Muzee</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Management cultural vs. Leadership cultural</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Workshop Arhitectura tradițională</i></p>   |                  |
| 4. | Programul de protecție a patrimoniului cultural imaterial | <p>Program de identificare, conservare și punere în valoare a patrimoniului cultural imaterial</p> <p>Prin finalizarea Centrului de Activități și Resurse Regionale, Muzeul ASTRA va deține cea mai importantă platformă de valorizare a resurselor patrimoniale imateriale. Continuitatea unor meșteșuguri, plasarea lor pe piața produselor cultural-creative, asigurarea unui climat optim de dezvoltare și de valorizare va fi principalul obiectiv în acest program pe</p> | 14 | <p>Olimpiada „Meșteșuguri Artistice Tradiționale”. Ediția a XXVI-a (faza județeană și națională)</p> <p>Ziua națională a costumului tradițional din România</p> <p>Târgul Național de Jucării Ediția a XVI</p> <p><i>Ziua universală a iei</i> Ediția a X</p> <p>Târgul <i>Frumos. Ceramic. Folositor</i>. Demonstrații practice de olărit și gătit, Ediția a XI-a</p> <p>Fără limite – împreună întru Tradiție. Proiecte de accesibilizare a patrimoniului</p> | 2.900.000,00 lei |

|    |                              |   |   |  |                |
|----|------------------------------|---|---|--|----------------|
|    |                              | toată durata programului managerial.  |   | Muzeului ASTRA<br>Târgul Creatorilor Populari din România. Ediția a XL-a<br>Târgul de țară<br>Grădină și peisaj în satul tradițional<br><i>Anima ASTRA</i> – animații culturale estivale<br><i>Calea minorităților etnice. Comunitatea mea multietnică</i><br>Tradiții din Iarna ASTRA<br>Comunități în Muzeul ASTRA<br>Târguri și prezentări internaționale |                |
| 5. | Programul de Etno-arheologie | Scopul programului este de a promova în rândul publicului modul de viață al locuitorilor de odinioară de pe aceste meleaguri prin intermediul atelierelor de arheologie experimentale și a reconstituirii istorice. Programul vizează | 2 | Ateliere interactive   | 200.000,00 lei |

|    |  |  |   |  |                  |
|----|--|--|---|--|------------------|
|    |  | comunicarea elementelor de continuitate a instrumentarului agricol, meșteșugăresc și de uz casnic, evoluția și funcționalitatea acestuia precum și transformările sistemelor habitabile și de organizare.  |   | Reconstituiri. Meșteșuguri. Ocupații   |                  |
| 6. | Programul de antropologie vizuală      | Promovarea filmului documentar ca instrument de cunoaștere inter- și intraculturală  | 2 | <i>ASTRA Film Festival</i> , Festivalul internațional de film de la Sibiu. Ediția a XXX-a<br><i>ASTRA Film Junior</i>                                    | 1.000.000,00 lei |
| 7. | Programul Revistei <i>Transilvania</i> | Promovarea literaturii internaționale în cadrul publicului sibian<br>Educarea și formarea de public sibian avizat pentru literatura contemporană<br>Construirea unui centru național de reflecție privind literatura română contemporană în jurul Revistei <i>Transilvania</i> | 2 | Festivalul internațional de poezie de la Sibiu <i>Poets in Transilvania</i> . Ediția a X-a<br>Colocviile Revistei <i>Transilvania</i>                    | 150.000,00 lei   |
| 8. | Programul de educație muzeală          | Program de interpretare a patrimoniului pentru copii și tineri<br>Programul de educație pro-patrimoniu<br>Acțiuni de conștientizare a  | 5 | <i>Școala în satul tradițional</i> . Proiecte educaționale estivale în cadrul Muzeului în aer liber<br><i>Muzeul se prezintă</i> . Ateliere educaționale | 500.000,00 lei   |

|     |  |  |   |  |                |
|-----|--|--|---|--|----------------|
|     |  | valorilor de patrimoniu material și imaterial din județul Sibiu<br>Proiectele anuale vor fi în concordanță cu noile nevoi identificate.  |   | <p><i>Muzeul se implică în județ</i><br/>Promovarea și conștientizarea valorilor de patrimoniu în rândul copiilor din mediul rural</p> <p><i>Educație și antreprenariat cultural.</i> Certificarea de competențe, maker place și formare profesională – Centru de Activități și Resurse Regionale</p> <p><i>Educație culturală Pro patrimoniu urban</i> – Centru ASTRA pentru Educație Culturală</p> |                |
| 9.  | Programul de promovare a Artelor spectacolului | Program menit să atragă alte categorii de public care să valorizeze resursa umană atât de fragilă din zona patrimoniului imaterial.  | 2 | <p>ASTRA ROCK</p> <p>Wine Fest</p>   | 900.000,00 lei |
| 10. | Programul de voluntariat                       | Asumarea Muzeului ASTRA de către comunitate și transferul informației către public vizează prezența și implicarea voluntarilor la toate programele culturale ale muzeului. În același timp voluntariatul va fi construit în jurul formării profesionale și dobândirea de noi competențe. | 1 | Campanie de atragere de voluntari  | 50.000,00 lei  |

|     |   |  |   |   |                  |
|-----|---|--|---|---|------------------|
| 11. | Programul de atragere a finanțărilor nerambursabile   | Dezvoltarea infrastructurii muzeale și valorizarea acesteia sunt principalele căi pentru dezvoltarea de noi produse culturale. În același timp proiectele de cooperare și de diversificare a ofertelor culturale, de completare a rezultatelor cercetărilor științifice și dezvoltarea capacității resurselor umane sunt prioritate pentru următoarea perioadă de management.    | 5 | <i>Restaurarea și revitalizarea monumentului istoric Casa Artelor – Centru de activități și resurse regionale (C.A.R.R.) – Apel 3 – Restaurarea și revitalizarea monumentelor istorice – Program Ro-Cultura (2024)</i><br><i>RETOLD – Europa Creativă – call for proposals EACEA 32/2019 (2024)</i><br><i>Dance as ICH – Europa Creativă (2025)</i><br>ASTRA Multicultural, ediția a VIII-a<br>Muzeul Digital al Romanului Românesc | 1.330.236,00 lei |
| 12. | Programul de investiții, reparații capitale și modernizarea infrastructurii muzeale. Proiecte și studii. Dotări | Programul vizează continuarea lucrărilor de investiții precum și investiții noi în muzee, expoziții, amenajări peisagistice. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii actuale. Achiziții muzeale (achiziții pentru completarea proiectului tematic (monumente: gospodării și anexe și inventarul interior/exterior aferent; achiziții pentru completarea colecțiilor muzeelor | 3 | Lucrări în continuare<br>1. Completarea expoziției etnografice din Muzeul în aer liber – reconstrucția și restaurarea monumentelor transferate pentru completarea proiectului tematic.<br>2. Reamenajare Etno-Tehno-Parc.<br>3. Extindere spații agrement în Muzeul în aer din Dumbrava Sibiului.   | 1.700.000,00 lei |

|  |  |  |  |  |                      |
|--|--|--|--|--|----------------------|
|  |  | pavilionare; achiziții pentru desfășurarea activităților cultural-educative.<br>Dotări independente. |  | <p>4. Amenajare open classroom în Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.</p> <p>5. Restaurarea și revitalizarea monumentului istoric Casa Artelor.</p>   |                      |
|  |  |  |  | Lucrări noi  |                      |
|  |  |  |  | <p>1. Realizare Etno-Arheo-Parc.</p> <p>2. Amenajare scenă de spectacole și amfiteatru din incinta Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.</p> <p>3. Lucrări de amenajare și valorizare a Centrului Cultural Memorial „dr. Gheorghe Telea-Bologa” Noul Român.</p> <p>4. Extindere sistem ticketing.</p> <p>5. Modernizarea infrastructurii de pe strada Bastionului, realizarea Centrului ASTRA pentru Educație</p> <p>6. Modernizarea și dotarea spațiilor administrative.</p> <p>7. Modernizarea infrastructurii electrice,</p> | 17.838.832,00<br>lei |

|  |  |  |  |  |                  |
|--|--|--|--|--|------------------|
|  |  |  |  | de iluminat și încălzit pentru reducerea cheltuielilor de funcționare  |                  |
|  |  |  |  | Alte lucrări de investiții   |                  |
|  |  |  |  | <b>Reparații și consolidări</b><br>1. Lucrări de restaurare-consolidare monumente.<br>2. Înlocuirea învelitorilor degradate la monumentele din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibului.<br>3. Lucrări de reparații, zugrăviri și modernizări la Centrul ASTRA pentru Patrimoniu<br>4. Modernizarea Cabanei Diana. | 1.150.000,00 lei |
|  |  |  |  | <b>Proiecte și studii</b><br>1. Proiectare faza DALI Casa Hermes.<br>2. Realizare SF și PT infrastructură de acces din Calea Poplăcii<br>3. Realizare SF și PT locuri de parcare în zona porților de acces din Muzeul în aer liber<br>4. SF, PT Centrul ASTRA pentru expoziții și conferințe – intrare Calea       | 2.220.00,00 lei  |

|             |                        |  |   |  |                  |
|-------------|------------------------|--|---|--|------------------|
|             |                        |  |   | Poplăcii<br>5. Studiu de evaluare a riscului la incendiu pentru clădirile vechi<br>6. Realizare Master-Plan Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiuului pentru perioada 2023-2030.<br>7. Proiectare reabilitare spații administrative.<br>8. Proiectare spații depozitare obiecte muzeale |                  |
|             |                        |  |   | Dotări<br>1. Achiziții muzeale<br>2. Centrale termice<br>3. Mijloace de transport și de agrement<br>4. Aparatură, echipamente I.T.<br>5. Licențe<br>6. Echipamente și utilaje agricole   | 1.700.000,00 lei |
| <b>2024</b> |                        |  |   |  |                  |
| 1.          | Programul expozițional | Programul de punere în valoare a patrimoniului Muzeului ASTRA prin organizarea de expoziții de bază și temporare în spațiile proprii sau în alte locații<br>Programul va avea în vedere modernizarea expoziției în | 3 | Expoziții de bază<br>Expoziții temporare<br>Expoziții itinerante   | 300.000,00 lei   |

|    |                                      |   |   |  |                |
|----|--------------------------------------|---|---|--|----------------|
|    |                                      | <p>aer liber prin componenta digitală și a programelor specific (VR și AR).</p> <p>Se vor realiza un număr de minim patru gospodării funcționale.</p> <p>Se va realiza expoziția din Casa Artelor.</p> <p>Se vor realiza expoziții temporare în spațiile Pavilionului Muzeal Multicultural.</p> <p>Se vor moderniza spațiile de la Noul Român și Miercurea Sibiului.</p>  |   |  |                |
| 2. | Programul <i>ASTRA Multicultural</i> | <p>Program complex de promovare a patrimoniului cultural multiethnic și a diversității culturale prin ateliere interactive și participative</p> <p>Programul va genera în continuare promovarea și valorizarea reusurilor specifice fiecărei etnii, va accentua importanța multiculturalismului și va promova autenticitatea produselor culturale ca elemente definitorii în dezvoltarea turismului cultural de calitate ca factor de</p> | 4 | <p>Seminarul internațional <i>Patrimoniu cultural. Valoare. Perspective</i></p> <p>Festival de muzică tradițională multiethnică</p> <p>Târgul meșteșugarilor din comunitățile multietnice</p> <p>Maraton gastronomic multiethnic</p> | 800.000,00 lei |

|    |   |  |    |   |                  |
|----|---|--|----|---|------------------|
|    |   | dezvoltare sustenabilă.  |    |   |                  |
| 3. | Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri | <p>Programul de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în domeniul patrimoniului muzeal, conservării și restaurării patrimoniului, marketingului cultural.</p> <p>Se va pune accentul pe cercetarea aplicată, exemplele de bună practică și direcțiile/produsele generate. Vor fi realizate publicații de specialitate și pentru publicul larg, conștientizându-se astfel rolul cercetării pentru societate și asumarea rezultatelor cercetărilor de către factorii decizionali.</p> | 5  | <p>Conferințele ASTREI.<br/><i>Workshop de restaurare</i></p> <p>Conferințele ASTREI.<br/><i>Ceramica tradițională – autentic și modern</i></p> <p>Conferințele ASTREI.<br/><i>Marketingul și educația în Muzeu</i></p> <p>Conferințele ASTREI.<br/><i>Management cultural vs. Leadership cultural</i></p> <p>Conferințele ASTREI.<br/><i>Workshop Arhitectura tradițională</i></p> | 350.000,00 lei   |
| 4. | Programul de protecție a patrimoniului cultural imaterial   | <p>Program de identificare, conservare și punere în valoare a patrimoniului cultural imaterial</p> <p>Prin finalizarea Centrului de Activități și Resurse Regionale, Muzeul ASTRA va deține cea mai importantă platformă de valorizare a resurselor patrimoniale imateriale. Continuitatea unor meșteșuguri, plasarea lor pe</p>   | 14 | <p>Olimpiada „Meșteșuguri Artistice Tradiționale”. Ediția a XXVII-a (faza județeană și națională)</p> <p>Ziua națională a costumului tradițional din România</p> <p>Târgul Național de Jucării Ediția a XVII</p> <p>Ziua universală aiei Ediția a XI</p> <p>Târgul Frumos. Ceramic. Folositor. Demonstrații</p>   | 3.100.000,00 lei |

|    |                              |  |   |  |                |
|----|------------------------------|--|---|--|----------------|
|    |                              | <p>piața produselor cultural-creative, asigurarea unui climat optim de dezvoltare și de valorizare va fi principalul obiectiv în acest program pe toată durata programului managerial.</p>   |   | <p>practice de olărit și gătit, Ediția a XII-a</p> <p>Fără limite – împreună întru Tradiție. Proiecte de accesibilizare a patrimoniului Muzeului ASTRA</p> <p>Târgul Creatorilor Populari din România. Ediția a XLI-a</p> <p>Târgul de țară</p> <p>Grădină și peisaj în satul tradițional</p> <p><i>Anima ASTRA</i> – animații culturale estivale</p> <p><i>Calea minorităților etnice.</i> Comunitatea mea multiethnică</p> <p>Tradiții din Iarna ASTRA</p> <p>Comunități în Muzeul ASTRA</p> <p>Târguri și prezentări internaționale</p> |                |
| 5. | Programul de Etno-arheologie | <p>Scopul programului este de a promova în rândul publicului modul de viață al locuitorilor de odinioară de pe aceste meleaguri prin intermediul atelierelor de arheologie experimentale și a reconstituirii istorice. Programul vizează</p> | 2 | Ateliere interactive   | 250.000,00 lei |

|    |                                   |   |   |  |                |
|----|-----------------------------------|---|---|--|----------------|
|    |                                   | comunicarea elementelor de continuitate a instrumentarului agricol, meșteșugăresc și de uz casnic, evoluția și funcționalitatea acestuia precum și transformările sistemelor habitabile și de organizare.   |   | Reconstituiri. Meșteșuguri. Ocupații   |                |
| 6. | Programul de antropologie vizuală | Promovarea filmului documentar ca instrument de cunoaștere inter- și intraculturală   | 2 | <i>ASTRA Film Festival</i> , Festivalul internațional de film de la Sibiu. Ediția a XXXI-a<br><i>ASTRA Film Junior</i>                                   | 900.000,00 lei |
| 7. | Programul Revistei Transilvania   | Promovarea literaturii internaționale în cadrul publicului sibian<br>Educarea și formarea de public sibian avizat pentru literatura contemporană<br>Construirea unui centru național de reflecție privind literatura română contemporană în jurul Revistei Transilvania | 2 | Festivalul internațional de poezie de la Sibiu <i>Poets in Transylvania</i> . Ediția a XI-a<br>Colocviile Revistei <i>Transilvania</i>                   | 200.000,00 lei |
| 8. | Programul de educație muzeală     | Program de interpretare a patrimoniului pentru copii și tineri<br>Programul de educație pro-patrimoniu<br>Acțiuni de conștientizare a   | 5 | <i>Școala în satul tradițional</i> . Proiecte educaționale estivale în cadrul Muzeului în aer liber<br><i>Muzeul se prezintă</i> . Ateliere educaționale | 600.000,00 lei |

|     |  |  |   |  |                  |
|-----|--|--|---|--|------------------|
|     |  | valorilor de patrimoniu material și imaterial din județul Sibiu<br>Proiectele anuale vor fi în concordanță cu noile nevoi identificate.  |   | <p><i>Muzeul se implică în județ</i><br/>Promovarea și conștientizarea valorilor de patrimoniu în rândul copiilor din mediul rural</p> <p><i>Educație și antreprenariat cultural.</i> Certificarea de competențe, maker place și formare profesională – Centru de Activități și Resurse Regionale</p> <p><i>Educație culturală Pro patrimoniu urban</i> – Centru ASTRA pentru Educație Culturală</p> |                  |
| 9.  | Programul de promovare a Artelor spectacolului | Program menit să atragă alte categorii de public care să valorizeze resursa umană atât de fragilă din zona patrimoniului imaterial.  | 2 | <p>ASTRA ROCK</p> <p>Wine Fest</p>   | 1.100.000,00 lei |
| 10. | Programul de voluntariat                       | Asumarea Muzeului ASTRA de către comunitate și transferul informației către public vizează prezența și implicarea voluntarilor la toate programele culturale ale muzeului. În același timp voluntariatul va fi construit în jurul formării profesionale și dobândirea de noi competențe. | 1 | Campanie de atragere de voluntari  | 100.000,00 lei   |

|     |   |  |   |   |                |
|-----|---|--|---|---|----------------|
| 11. | Programul de atragere a finațărilor nerambursabile  | Dezvoltarea infrastructurii muzeale și valorizarea acesteia sunt principalele căi pentru dezvoltarea de noi produse culturale. În același timp proiectele de cooperare și de diversificare a ofertelor culturale, de completare a rezultatelor cercetărilor științifice și dezvoltarea capacității resurselor umane sunt prioritate pentru următoarea perioadă de management.    | 5 | <i>Restaurarea și revitalizarea monumentului istoric Casa Artelor – Centru de activități și resurse regionale (C.A.R.R.) – Apel 3 – Restaurarea și revitalizarea monumentelor istorice – Program Ro-Cultura (2024)</i><br><i>RETOLD – Europa Creativă – call for proposals EACEA 32/2019 (2024)</i><br><i>Dance as ICH – Europa Creativă (2025)</i><br>ASTRA Multicultural, ediția a IX-a<br>Muzeul Digital al Romanului Românesc | 575.000,00 lei |
| 12. | Programul de investiții, reparații capitale și modernizarea infrastructurii muzeale. Proiecte și studii. Dotări | Programul vizează continuarea lucrărilor de investiții precum și investiții noi în muzee, expoziții, amenajări peisagistice. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii actuale. Achiziții muzeale (achiziții pentru completarea proiectului tematic (monumente: gospodării și anexe și inventarul interior/exterior aferent; achiziții pentru completarea colecțiilor muzeelor | 3 | Lucrări în continuare<br>1. Completarea expoziției etnografice din Muzeul în aer liber – reconstrucția și restaurarea monumentelor transferate pentru completarea proiectului tematic.<br>1. Extindere spații agrement în Muzeul în aer din Dumbrava Sibiului.<br>2. Amenajare scenă de spectacole și amfiteatru  | 750.000,00 lei |

|  |  |  |  |   |                  |
|--|--|--|--|---|------------------|
|  |  | pavilionare; achiziții pentru desfășurarea activităților cultural-educative.<br>Dotări independente. |  | din incinta Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibului.   |                  |
|  |  |  |  | Lucrări noi   |                  |
|  |  |  |  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amenajare spații de activitate pentru studioul ASTRA FILM</li> <li>2. Realizare Etno Arheo Parc</li> <li>3. Amenajare zona de pădure, alei, locuri de popas, signalectică, spații interactive.</li> <li>4. Execuție infrastructură de acces din Calea Poplăcii</li> <li>5. Realizare locuri de parcare în zona porților de acces din Muzeul în aer liber</li> <li>6. Extindere sistem ticketing.</li> <li>7. Modernizarea infrastructurii de pe strada Bastionului, realizarea Centrului ASTRA pentru Educație</li> <li>8. Modernizarea și dotarea spațiilor administrative.</li> <li>9. Modernizarea infrastructurii electrice, de iluminat și încălzit</li> </ol> | 5.000.000,00 lei |

|  |  |  |  |  |                  |
|--|--|--|--|--|------------------|
|  |  |  |  | <p>pentru reducerea cheltuielilor de funcționare</p> <p>10. Execuție spații depozitare obiecte muzeale</p>   |                  |
|  |  |  |  | Alte lucrări de investiții   |                  |
|  |  |  |  | <p>Reparații și consolidări</p> <p>1. Lucrări de restaurare-consolidare monumente.</p> <p>2. Înlocuirea învelitorilor degradate la monumentele din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.</p> <p>3. Lucrări de reparații, zugrăviri și modernizări la Centrul ASTRA pentru Patrimoniu</p>          | 850.000,00 lei   |
|  |  |  |  | <p>Proiecte și studii</p> <p>1. Proiectare ASTRA Film – Casa Hermes.</p> <p>2. Proiectare Centrul ASTRA pentru expoziții și conferințe – intrare Calea Poplăcii</p> <p>3. Studiu de evaluare a riscului la incendiu pentru clădirile vechi</p> <p>4. Proiectare reabilitare spații administrative.</p> | 1.070.000,00 lei |

|             |                        |   |   |  |                  |
|-------------|------------------------|---|---|--|------------------|
|             |                        |   |   | Dotări<br>1. Achiziții muzeale<br>2. Centrale termice<br>3. Mijloace de transport și de agrement<br>4. Aparatură, echipamente I.T.<br>5. Licențe | 1.000.000,00 lei |
| <b>2025</b> |                        |   |   |  |                  |
| 1.          | Programul expozițional | <p>Programul de punere în valoare a patrimoniului Muzeului ASTRA prin organizarea de expoziții de bază și temporare în spațiile proprii sau în alte locații</p> <p>Programul va avea în vedere modernizarea expoziției în aer liber prin componenta digitală și a programelor specific (VR și AR).</p> <p>Se vor realiza un număr de minim patru gospodării funcționale.</p> <p>Se va realiza expoziția din Casa Artelor.</p> <p>Se vor realiza expoziții temporare în spațiile Pavilionului Muzeal Multicultural.</p> <p>Se vor moderniza spațiile de la Noul Român și Miercurea Sibiului.</p> | 3 | <p>Expoziții de bază</p> <p>Expoziții temporare</p> <p>Expoziții itinerante</p>  | 450.000,00 lei   |

|    |   |   |   |  |                |
|----|---|---|---|--|----------------|
| 2. | Programul <i>ASTRA Multicultural</i>  | <p>Program complex de promovare a patrimoniului cultural multiethnic și a diversității culturale prin ateliere interactive și participative</p> <p>Programul va genera în continuare promovarea și valorizarea reusurilor specifice fiecărei etnii, va accentua importanța multiculturalismului și va promova autenticitatea produselor culturale ca elemente definitorii în dezvoltarea turismului cultural de calitate ca factor de dezvoltare sustenabilă.</p> | 4 | <p>Seminarul internațional <i>Patrimoniu cultural. Valoare. Perspective</i></p> <p>Festival de muzică tradițională multiethnică</p> <p>Târgul meșteșugarilor din comunitățile multietnice</p> <p>Maraton gastronomic multiethnic</p> | 850.000,00 lei |
| 3. | Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri | <p>Programul de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în domeniul patrimoniului muzeal, conservării și restaurării patrimoniului, marketingului cultural.</p> <p>Se va pune accentul pe cercetarea aplicată, exemplele de bună practică și direcțiile/produsele generate.</p>  | 5 | <p>Conferințele ASTREI. <i>Workshop de restaurare</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Ceramica tradițională – autentic și modern</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Marketingul și educația în Muzeu</i></p>                          | 400.000,00 lei |

|    |   |  |    |   |                  |
|----|---|--|----|---|------------------|
|    |   | Vor fi realizate publicații de specialitate și pentru publicul larg, conștientizându-se astfel rolul cercetării pentru societate și asumarea rezultatelor cercetărilor de către factorii decizionali.  |    | <p>Conferințele ASTREI. <i>Management cultural vs. Leadership cultural</i></p> <p>Conferințele ASTREI. <i>Workshop Arhitectura tradițională</i></p>   |                  |
| 4. | Programul de protecție a patrimoniului cultural imaterial | <p>Program de identificare, conservare și punere în valoare a patrimoniului cultural imaterial</p> <p>Prin finalizarea Centrului de Activități și Resurse Regionale, Muzeul ASTRA va deține cea mai importantă platformă de valorizare a resurselor patrimoniale imateriale. Continuitatea unor meșteșuguri, plasarea lor pe piața produselor cultural-creative, asigurarea unui climat optim de dezvoltare și de valorizare va fi principalul obiectiv în acest program pe toată durata programului managerial.</p> | 14 | <p>Olimpiada „Meșteșuguri Artistice Tradiționale”. Ediția a XXVIII-a (faza județeană și națională)</p> <p>Ziua națională a costumului tradițional din România</p> <p>Târgul Național de Jucării Ediția a XVIII</p> <p><i>Ziua universală a iei</i> Ediția a XII</p> <p>Târgul <i>Frumos. Ceramic. Folositor</i>. Demonstrații practice de olărit și gătit, Ediția a XII-a</p> <p>Fără limite – împreună întru Tradiție. Proiecte de accesibilizare a patrimoniului Muzeului ASTRA</p> <p>Târgul Creatorilor Populari din România. Ediția a XLII-a</p> <p>Târgul de țară</p> <p>Grădină și peisaj în satul tradițional</p> | 3.100.000,00 lei |

|    |                                   |   |   |  |                  |
|----|-----------------------------------|---|---|--|------------------|
|    |                                   |   |   | <i>Anima ASTRA – animații culturale estivale</i><br><i>Calea minorităților etnice. Comunitatea mea multietnică</i><br>Tradiții din Iarna ASTRA<br>Comunități în Muzeul ASTRA<br>Târguri și prezentări internaționale |                  |
| 5. | Programul de Etno-arheologie      | Scopul programului este de a promova în rândul publicului modul de viață al locuitorilor de odinioară de pe aceste meleaguri prin intermediul atelierelor de arheologie experimentale și a reconstituirii istorice. Programul vizează comunicarea elementelor de continuitate a instrumentarului agricol, meșteșugăresc și de uz casnic, evoluția și funcționalitatea acestuia precum și transformările sistemelor habitabile și de organizare. | 2 | Ateliere interactive<br><br>Reconstituiri. Meșteșuguri. Ocupații   | 250.000,00 lei   |
| 6. | Programul de antropologie vizuală | Promovarea filmului documentar ca instrument de   | 2 | <i>ASTRA Film Festival</i> , Festivalul internațional de   | 1.000.000,00 lei |

|    |  |  |   |  |                |
|----|--|--|---|--|----------------|
|    |  | cunoaștere inter- și intraculturală  |   | film de la Sibiu. Ediția a XXXII-a<br><i>ASTRA Film Junior</i>   |                |
| 7. | Programul Revistei <i>Transilvania</i> | Promovarea literaturii internaționale în cadrul publicului sibian<br>Educarea și formarea de public sibian avizat pentru literatura contemporană<br>Construirea unui centru național de reflecție privind literatura română contemporană în jurul Revistei <i>Transilvania</i> | 2 | Festivalul internațional de poezie de la Sibiu <i>Poets in Transylvania</i> . Ediția a XII-a<br><br>Colocviile Revistei <i>Transilvania</i>  | 300.000,00 lei |
| 8. | Programul de educație muzeală          | Program de interpretare a patrimoniului pentru copii și tineri<br>Programul de educație pro-patrimoniu<br>Acțiuni de conștientizare a valorilor de patrimoniu material și imaterial din județul Sibiu<br>Proiectele anuale vor fi în concordanță cu noile nevoi identificate.  | 5 | <i>Școala în satul tradițional</i> . Proiecte educaționale estivale în cadrul Muzeului în aer liber<br><i>Muzeul se prezintă</i> . Ateliere educaționale<br><i>Muzeul se implică în județ</i><br>Promovarea și conștientizarea valorilor de patrimoniu în rândul copiilor din mediul rural<br><i>Educație și antreprenoriat cultural</i> . Certificarea de competențe, maker place și formare profesională – Centru de Activități și | 700.000,00 lei |

|     |   |   |   |   |                  |
|-----|---|---|---|---|------------------|
|     |   |   |   | Resurse Regionale   |                  |
|     |   |   |   | <i>Educație culturală Pro patrimoniu urban – Centru ASTRA pentru Educație Culturală</i>                                   |                  |
| 9.  | Programul de promovare a Artelor spectacolului      | Program menit să atragă alte categorii de public care să valorizeze resursa umană atât de fragilă din zona patrimoniului imaterial.   | 2 | ASTRA ROCK<br>Wine Fest   | 1.300.000,00 lei |
| 10. | Programul de voluntariat                            | Asumarea Muzeului ASTRA de către comunitate și transferul informației către public vizează prezența și implicarea voluntarilor la toate programele culturale ale muzeului. În același timp voluntariatul va fi construit în jurul formării profesionale și dobândirea de noi competențe.                            | 1 | Campanie de atragere de voluntari   | 100.000,00 lei   |
| 11. | Programul de atragere a finanțărilor nerambursabile | Dezvoltarea infrastructurii muzeale și valorizarea acestora sunt principalele căi pentru dezvoltarea de noi produse culturale. În același timp proiectele de cooperare și de diversificare a ofertelor culturale, de completare a rezultatelor cercetărilor științifice și dezvoltarea capacității resurselor umane | 3 | <i>Dance as ICH – Europa Creativă (2025)</i><br>ASTRA Multicultural, ediția a X-a<br>Muzeul Digital al Romanului Românesc | 660.000,00 lei   |

|     |   |  |   |  |                  |
|-----|---|--|---|--|------------------|
|     |   | sunt prioritate pentru următoarea perioadă de management.  |   |  |                  |
| 12. | Programul de investiții, reparații capitale și modernizarea infrastructurii muzeale. Proiecte și studii. Dotări | Programul vizează continuarea lucrărilor de investiții precum și investiții noi în muzee, expoziții, amenajări peisagistice. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii actuale. Achiziții muzeale (achiziții pentru completarea proiectului tematic (monumente: gospodării și anexe și inventarul interior/exterior aferent; achiziții pentru completarea colecțiilor muzeelor pavilionare; achiziții pentru desfășurarea activităților cultural-educative. Dotări independente. | 2 | Lucrări în continuare  |                  |
|     |   |  |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completarea expoziției etnografice din Muzeul în aer liber – reconstrucția și restaurarea monumentelor transferate pentru completarea proiectului tematic.</li> <li>2. Lucrări de amenajare peisagistică din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.</li> <li>3. Amenajare spații de activitate pentru studioul ASTRA FILM</li> <li>4. Amenajare scenă de spectacole și amfiteatru din incinta Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.</li> <li>5. Execuție infrastructură de acces din Calea Poplăcii</li> <li>6. Execuție locuri de parcare în zona porților de acces din Muzeul în aer liber</li> </ol> | 2.800.000,00 lei |
|     |   |  |   | Alte lucrări de investiții   |                  |

|                              |                        |  |   |   |                  |
|------------------------------|------------------------|--|---|---|------------------|
|                              |                        |  |   | Reparații și consolidări<br>1. Lucrări de restaurare-consolidare monumente.<br>2. Înlocuirea învelitorilor degradate la monumentele din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibielui | 300.000,00 lei   |
|                              |                        |  |   | Dotări<br>1. Achiziții muzeale<br>2. Centrale termice<br>3. Mijloace de transport și de agrement<br>4. Aparatură, echipamente I.T.<br>5. Licențe                                  | 1.000.000,00 lei |
| <b>2026 (primele 6 luni)</b> |                        |  |   |   |                  |
| 1.                           | Programul expozițional | Programul de punere în valoare a patrimoniului Muzeului ASTRA prin organizarea de expoziții de bază și temporare în spațiile proprii sau în alte locații<br>Programul va avea în vedere modernizarea expoziției în aer liber prin componenta digitală și a programelor specific (VR și AR).<br>Se vor realiza un număr de minim patru gospodării funcționale.<br>Se va realiza expoziția din | 3 | Expoziții de bază<br>Expoziții temporare<br>Expoziții itinerante  | 150.000,00 lei   |

|    |   |   |    |   |                  |
|----|---|---|----|---|------------------|
|    |   | <p>Casa Artelor.<br/>Se vor realiza expoziții temporare în spațiile Pavilionului Muzeal Multicultural.<br/>Se vor moderniza spațiile de la Noul Român și Miercurea Sibiului.</p>  |    |   |                  |
| 2. | Programul de valorificare științifică / organizarea de conferințe, simpozioane, sesiuni de comunicări, workshop-uri | <p>Programul de valorificare a rezultatelor cercetării științifice în domeniul patrimoniului muzeal, conservării și restaurării patrimoniului, marketingului cultural.<br/>Se va pune accentul pe cercetarea aplicată, exemplele de bună practică și direcțiile/produsele generate.<br/>Vor fi realizate publicații de specialitate și pentru publicul larg, conștientizându-se astfel rolul cercetării pentru societate și asumarea rezultatelor cercetărilor de către factorii decizionali.</p> | 1  | Conferințele ASTREI.<br><i>Workshop Arhitectura tradițională</i>                              | 100.000,00 lei   |
| 3. | Programul de protecție a patrimoniului cultural imaterial   | Program de identificare, conservare și punere în valoare a patrimoniului cultural imaterial   | 10 | Olimpiada „Meșteșuguri Artistice Tradiționale”. Ediția a XXIX-a (faza județeană și națională) | 1.600.000,00 lei |

|    |                              |  |   |   |                |
|----|------------------------------|--|---|---|----------------|
|    |                              | Prin finalizarea Centrului de Activități și Resurse Regionale, Muzeul ASTRA va deține cea mai importantă platformă de valorizare a resurselor patrimoniale imateriale. Continuitatea unor meșteșuguri, plasarea lor pe piața produselor cultural-creative, asigurarea unui climat optim de dezvoltare și de valorizare va fi principalul obiectiv în acest program pe toată durata programului managerial. |   | Ziua națională a costumului tradițional din România<br>Târgul Național de Jucării Ediția a XIX<br><i>Ziua universală aiei</i> Ediția a XIII<br>Târgul de țară<br>Grădină și peisaj în satul tradițional<br><i>Anima ASTRA</i> – animații culturale estivale<br><i>Calea minorităților etnice.</i> Comunitatea mea multietnică<br>Comunități în Muzeul ASTRA<br>Târguri și prezentări internaționale |                |
| 4. | Programul de Etno-arheologie | Scopul programului este de a promova în rândul publicului modul de viață al locuitorilor de odinioară de pe aceste meleaguri prin intermediul atelierelor de arheologie experimentale și a reconstituirii istorice. Programul vizează  | 2 | Ateliere interactive  | 100.000,00 lei |

|    |  |  |   |  |                |
|----|--|--|---|--|----------------|
|    |  | comunicarea elementelor de continuitate a instrumentarului agricol, meșteșugăresc și de uz casnic, evoluția și funcționalitatea acestuia precum și transformările sistemelor habitabile și de organizare.  |   | Reconstituiri. Meșteșuguri. Ocupații   |                |
| 5. | Programul Revistei <i>Transilvania</i> | Promovarea literaturii internaționale în cadrul publicului sibian<br>Educarea și formarea de public sibian avizat pentru literatura contemporană<br>Construirea unui centru național de reflecție privind literatura română contemporană în jurul Revistei <i>Transilvania</i> | 1 | Colocviile Revistei <i>Transilvania</i>  | 150.000,00 lei |
| 6. | Programul de educație muzeală          | Program de interpretare a patrimoniului pentru copii și tineri<br>Programul de educație pro-patrimoniu<br>Acțiuni de conștientizare a valorilor de patrimoniu material și imaterial din județul Sibiu<br>Proiectele anuale vor fi în concordanță cu noile nevoi                | 5 | <i>Școala în satul tradițional.</i> Proiecte educaționale estivale în cadrul Muzeului în aer liber<br><i>Muzeul se prezintă.</i> Ateliere educaționale<br><i>Muzeul se implică în județ</i><br>Promovarea și conștientizarea valorilor de patrimoniu în rândul copiilor din mediul rural | 350.000,00 lei |

|    |   |  |   |   |                |
|----|---|--|---|---|----------------|
|    |   | identificate.  |   | <i>Educație și antreprenariat cultural. Certificarea de competențe, maker place și formare profesională – Centru de Activități și Resurse Regionale</i> |                |
|    |   |  |   | <i>Educație culturală Pro patrimoniu urban – Centru ASTRA pentru Educație Culturală</i>   |                |
| 7. | Programul de voluntariat                            | Asumarea Muzeului ASTRA de către comunitate și transferul informației către public vizează prezența și implicarea voluntarilor la toate programele culturale ale muzeului. În același timp voluntariatul va fi construit în jurul formării profesionale și dobândirea de noi competențe. | 1 | Campanie de atragere de voluntari   | 50.000,00 lei  |
| 8. | Programul de atragere a finanțărilor nerambursabile | Dezvoltarea infrastructurii muzeale și valorizarea acestora sunt principalele căi pentru dezvoltarea de noi produse culturale. În același timp proiectele de cooperare și de diversificare a ofertelor   | 2 | ASTRA Multicultural, ediția a XI-a  | 300.000,00 lei |

|    |   |  |   |  |                  |
|----|---|--|---|--|------------------|
|    |   | culturale, de completare a rezultatelor cercetărilor științifice și dezvoltarea capacității resurselor umane sunt prioritate pentru următoarea perioadă de management.   |   | Muzeul Digital al Romanului Românesc   |                  |
| 9. | Programul de investiții, reparații capitale și modernizarea infrastructurii muzeale. Proiecte și studii. Dotări | Programul vizează continuarea lucrărilor de investiții precum și investiții noi în muzee, expoziții, amenajări peisagistice. Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii actuale. Achiziții muzeale (achiziții pentru completarea proiectului tematic (monumente: gospodării și anexe și inventarul interior/exterior aferent; achiziții pentru completarea colecțiilor muzeelor pavilionare; achiziții pentru desfășurarea activităților cultural-educative. Dotări independente. | 2 | <p>Lucrări în continuare</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completarea expoziției etnografice din Muzeul în aer liber – reconstrucția și restaurarea monumentelor transferate pentru completarea proiectului tematic.</li> <li>2. Lucrări de amenajare peisagistică din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.</li> <li>3. Amenajare spații de activitate pentru studioul ASTRA FILM</li> <li>4. Amenajare scenă de spectacole și amfiteatru din incinta Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului.</li> <li>5. Execuție infrastructură de acces din Calea Poplăcii</li> </ol> | 1.600.000,00 lei |

|  |  |  |  |   |                |
|--|--|--|--|---|----------------|
|  |  |  |  | 6. Execuție locuri de parcare în zona porților de acces din Muzeul în aer liber   |                |
|  |  |  |  | Alte lucrări de investiții  |                |
|  |  |  |  | Reparații și consolidări<br>1. Lucrări de restaurare-consolidare monumente.<br>2. Înlocuirea învelitorilor degradate la monumentele din Muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului | 150.000,00 lei |
|  |  |  |  | Dotări<br>1. Achiziții muzeale<br>2. Centrale termice<br>3. Mijloace de transport și de agrement<br>4. Aparatură, echipamente I.T.<br>5. Licențe                                  | 500.000,00 lei |