



Studiu de oportunitate și Strategie privind dezvoltarea pe termen mediu și lung a Muzeului Satului Bănățean Timișoara



Strategia privind dezvoltarea pe termen mediu și lung a Muzeului Satului Bănățean Timișoara **ANALIZA SITUAȚIEI CURENTE**



Beneficiar: Consiliul Județean Timiș – Muzeul Satului Bănățean Timișoara

Elaborator: SC RUWATIM SMDP SRL

Contract servicii consultanță nr. 850/15.06.2022

= 2022 =

ECHIPA DE ELABORARE

Contractor general: SC RUWATIM SMDP SRL:

Sergiu BĂLAȘA – Administrator, Coordonator contract

Bogdan MIHĂESCU – Manager proiect

Corina GRUNFELD - Consultant analize sociologice/studii piață

Alexandra ȘUTA - Consultant analize sociologice/studii piață

Radu TICIU - Consultant analize sociologice/studii piață

Partener asociat: Centrul Memorial "Dr. Gheorghe Telea-Bologa"

Ștefan Ciprian ANGHEL-Consultant de specialitate în organizare-dezvoltare muzee în aer liber

Mirela IANCU - Consultant dezvoltare cu experiență afaceri și marketing

Alexandru CIOBOTĂ - Peisagist

Ovidiu BARON -Consultant de specialitate muzeografie

Ioana Cristina DAN - Consultant de specialitate muzeografie

I - Analiza situației curente	4
1.1. Scurt istoric	4
1.2. Contextul intervenției	5
1.3. Diagnoza situației curente	6
1.3.1 Definiții fundamentale diagnozei	6
1.3.2 Analiza instituțională a MSBT	6
1.3.3 Analiza organigramei, statului de funcții și salarizare și a resurselor umane	9
1.3.4 Analiza infrastructurii și utilizării spațiilor gospodăriilor din muzeu	13
1.3.5 Situația curentă a valorificării, integrării infrastructurii și a spațiilor gospodăriilor deținute în oferta cultural turistică	14
1.3.6 Amplasarea și integrarea spațială a investițiilor noi planificate în oferta muzeului	19
1.3.7 Analiza veniturilor și a costurilor anuale în perioada de referință 2019-2022	22
1.3.8 Analiza ofertei de servicii și a tarifelor practicate	27
1.3.9 Analiza sistemului de informare și promovare ofertă	30
1.4. Analiza pieței țintă, constând în analiza nevoilor/așteptărilor publicului vizitator prin întocmirea și completarea unui chestionar online și on-site (sondaj sociologic)	32
1.5. Analiza poziționării MSBT pe piața serviciilor culturale locale și regionale	40
1.6. Analiză sociologică realizată prin chestionare aplicate angajaților, comunității culturale și educaționale pentru a identifica percepția acestora, dar și așteptările acestora de valorificare a potențialului MSBT din perspectiva ofertei culturale și de evenimente	43
1.7. Analiza SWOT pe componenta instituțională, pachetul de servicii culturale, turistice, de agrement, petrecere timp liber, infrastructură și alte elemente sensibile relevante de analizele situației actuale	48
ANEXE	55

I - Analiza situației curente

1.1. Scurt istoric

Ideea înființării unui muzeu etnografic în aer liber a fost formulată pentru prima oară de către Ioachim Miloia, fost director al Muzeului Bănățean între anii 1928-1940, cunoscută personalitate culturală a Banatului. În anul 1928, după ce a participat la deschiderea Muzeului Etnografic al Transilvaniei din Cluj, el a cerut municipalității acordul pentru a înființa în curtea castelului Huniade un mic muzeu sătesc cuprinzând biserici de lemn, cruci “de interes istoric și artistic”, case țărănești etc.

În anul 1967 muzeul a primit actuala suprafață de teren, pe care s-a dezvoltat muzeul etnografic în aer liber al Banatului, deschis pentru public la 20 august 1971. Până în anul 2000 el a funcționat ca secție a Muzeului Banatului, după care a devenit instituție separată aflată în subordinea Consiliului Județean Timiș.

Astfel începând cu 1 Ianuarie 2000 Muzeul Satului Bănățean a fost înființat prin Hotărârea nr. 48 din 22 decembrie 1999 emisă de Consiliul Județean Timiș, care prevedea desprinderea secției în aer liber a Muzeului Banatului și crearea unei instituții proprii cu personalitate juridică în scopul eficientizării acestui spațiu cultural și a diversificării ofertei sale culturale.

Patrimoniul cultural al noii instituții s-a constituit prin preluarea, pe bază de protocol, de la Muzeul Banatului a tuturor monumentelor de arhitectură populară și tehnică țărănească (mori, oloinițe, văiegi etc.), a inventarului aferent acestor obiective și a 442 de piese din colecția secției de etnografie preluate pentru amenajarea interioarelor la obiectivele muzeale ce urmau a fi deschise în următoarea perioadă. În total, patrimoniul cultural al noului muzeu este de 2067 piese reprezentând: arhitectură și tehnică populară, mobilier țărănesc, obiecte de uz gospodăresc, inventar agro-pastoral, industrie casnică textilă, port, țesături, broderii.

Începând cu 2006 s-a mutat în cadrul Muzeului Satului Bănățean și secția de etnografie, atât personalul, cât și patrimoniul cultural. Cele peste 13000 de piese de patrimoniu ale fostei secții fac obiectul a patru colecții mari: țesături (costum popular și țesături de interior - covoare, ponievi, ștergare), icoane, arta prelucrării lemnului și ceramică. La acestea se adaugă obiecte de uz casnic din metal sau alte materiale, unelte și recipiente necesare unor ocupații străvechi, respectiv apicultură, pescuit și vânătoare, obiecte de cult, măști populare, pictură naivă, figurine, albume, jucării. În circuitul muzeal actual există obiective de arhitectură populară, care poartă amprenta unei civilizații particulare și a unei evoluții semnificative, ele sunt construcții funcționale cu aspect relativ simplu, concepute de meșterii populari și care respectă tradiția de construcție a zonei.

Prin proiectul ”Muzeul Viu al Satului Bănățean, Csongrad – Timiș, Tradiție și Multiculturalitate” (Cod Proiect HURO/1101/164/2.1.3, Acronim Proiect LIVMUSECSOTM), derulat în cadrul Programului de Cooperare Transfrontalieră Ungaria-România 2007-2013 și finalizat în 2015, patrimoniul MSBT a fost îmbogățit prin construirea, în incinta Muzeului Satului Bănățean, unui număr de patru gospodării țărănești, cu componente ocupaționale, pentru patru familii de etnie diferită: română, germană, maghiară și sârbă, precum și a unui spațiu comun (hambar) dedicat activităților și evenimentelor comune acestor etnii.

Muzeul Satului Bănăţean se individualizează faţă de orice alt muzeu în aer liber din România prin două reprezentări şi anume, **existenţa unui centru civic bine conturat şi existenţa unei alei a etniilor**, care înglobează în structura sa construcţii specifice etniilor conlocuitoare din Banat. **Tematic, muzeul îşi propune să prezinte sintetic câteva din cele mai autentice trăsături ale satului bănăţean tradiţional.** Prin patrimoniul cultural deţinut şi prezentat publicului vizitator, Muzeul Satului Bănăţean constituie o pagină deschisă din istoria Banatului, o mărturie a civilizaţiei populare tradiţionale a românilor şi minorităţilor naţionale din această provincie, constituind un armonios dialog interetnic. Fără să fie nevoie să călătoreşti prin satele Banatului, în câteva ore poţi vedea în Muzeul Satului Bănăţean tot ceea ce este mai caracteristic civilizaţiei şi culturii tradiţionale din vestul României.

Misiunea şi obiectivele principalele asumate la constituirea Muzeului Satului Bănăţean au fost achiziţionarea, conservarea şi valorificarea prin mijloace proprii, expoziţii temporare sau permanente, a monumentelor de arhitectură populară, instalaţiilor ţărăneşti grupate coerent într-un spaţiu adecvat, precum şi altor mărturii ale civilizaţiei culturale tradiţionale bănăţene, care constituie patrimoniul cultural propriu.

1.2. Contextul intervenţiei

Muzeele în aer liber cu profil etnografic din România se confruntă în general cu o autosuficienţă şi o lipsă de acţiuni culturale atractive, care să se pleze pe nevoile comunităţilor din care fac parte. În acelaşi timp oferta culturală trebuie adaptată continuu la nevoile turiştilor/vizitatorilor din oraşele, regiunile în care sunt localizate prin dezvoltarea şi integrarea unor tematici/atracţii complementare ofertei de bază.

Oportunitatea Capitalei Culturale Europene începând din anul 2023 trebuie valorificată la maxim. MSBT poate deveni centru de petrecere a timpului liber în măsura în care oferta culturală de baza şi aceasta insuficient valorificată este dezvoltată cu funcţiuni recreative şi educaţionale inteligent integrate şi promovate.

Analiza preliminară efectuată la nivelul conducerilor Consiliului Judeţean Timiş şi MSBT privind valorificarea potenţialului patrimoniului deţinut, a poziţionării extrem de favorabile a muzeului în zona verde a municipiului Timişoara, vecinătatea cu alte obiective de interes turistic şi agrement (Grădina zoologică şi Pădurea Verde), oportunităţile aduse Municipiului Timişoara de titlul de Capitală culturală europeană începând din 2023, aduce argumente solide pentru stabilirea unor obiective mai ambiţioase într-o abordare strategică integrată privind dezvoltarea şi diversificarea ofertei MSBT pentru transformarea într-o ofertă de excelenţă menită să transforme MSBT într-o destinaţie predilectă pentru turişti şi vizitatori.

Pentru a putea asigura coerenţa acţiunilor şi a proiectelor de investiţii majore, care să contribuie la soluţionarea problemelor semnalate (număr relativ redus de vizitatori, evenimente reduse şi puţin diversificate în raport cu potenţialul şi aşteptările cetăţenilor) şi creşterea atractivităţii ofertei MSBT, se impune o abordare strategică şi operaţională pe termen mediu şi lung, care să eficientizeze resursele disponibile angajate în realizarea obiectivelor de dezvoltare ale ofertei şi de valorizare a patrimoniului MSBT. De asemenea, având în vedere lipsa unor destinaţii de petrecere a timpului liber în natură, în proximitatea Timişoarei, se prezumă că MSBT poate reprezenta o astfel de destinaţie care să reprezinte un mix între destinaţie culturală, de evenimente şi de "leisure".

Scopul "Strategiei de valorizare a patrimoniului Muzeului Satului Bănăţean" este astfel acela de a fundamenta, într-o abordare integrată, strategică şi operaţională, priorităţile de investiţie şi acţiune pentru valorizarea patrimoniului Muzeului Satului Bănăţean (MSBT), dezvoltarea ofertei specializate în vederea creşterii atractivităţii acestuia, în contextul oportunităţilor generate de statutul de Capitală Culturală Europeană 2023.

1.3. Diagnoza situaţiei curente

1.3.1 Definiţii fundamentale diagnozei

Muzeul este instituţia de cultură, de drept public sau de drept privat, fără scop lucrativ, aflată în serviciul societăţii, care colecţionează, conservă, cercetează, restaurează, comunică şi expune, în scopul cunoaşterii, educării şi recreerii, măturii materiale şi spirituale ale existenţei şi evoluţiei comunităţilor umane, precum şi ale mediului înconjurător (art. 2, litera a, Legea nr. 311/2003 a muzeelor şi colecţiilor publice).

Patrimoniul muzeal este alcătuit din totalitatea bunurilor, a drepturilor şi obligaţiilor cu caracter patrimonial ale muzeului sau, după caz, ale colecţiilor publice, asupra unor bunuri aflate în proprietate publică şi/sau privată. Bunurile care alcătuiesc patrimoniul muzeal pot face obiectul dreptului de proprietate publică a statului şi/sau a unităţilor administrativ-teritoriale ori, după caz, al dreptului de proprietate privată. (Art. 8, alin 1 şi 2 din Legea muzeelor şi a colecţiilor publice – Legea 311/2003). Pot face obiectul unui patrimoniu muzeal, conform legii: a) bunurile imobile de valoare excepţională, arheologică, istorică, etnografică, artistică, documentară, memorialistică, ştiinţifică şi tehnică; b) siturile şi rezervaţiile care au caracter arheologic, istoric, artistic, etnografic, tehnic şi arhitectural, constituite din terenuri, parcuri naturale, grădini botanice şi zoologice, precum şi construcţiile aferente; c) bunurile clasate în patrimoniul cultural naţional mobil, de valoare excepţională, arheologică, istorică, etnografică, artistică, documentară, ştiinţifică şi tehnică, literară, memorialistică, cinematografică, numismatică, filatelică, heraldică, bibliofilă, cartografică şi epigrafică, reprezentând măturii materiale şi spirituale ale evoluţiei comunităţilor umane, ale mediului înconjurător şi ale potenţialului creator uman; d) alte bunuri care au rol documentar, educativ, recreativ, ilustrativ şi care pot fi folosite în cadrul expoziţiilor şi al altor manifestări muzeale. (2) Muzeele şi colecţiile de drept public pot primi şi gestiona bunuri specifice activităţii desfăşurate de către acestea, de la persoane fizice şi juridice de drept privat, în condiţiile dreptului comun. (Art. 9, alin 1 şi 2 din Legea muzeelor şi a colecţiilor publice – Legea 311/2003).

1.3.2 Analiza instituţională a MSBT

Analiza ROF – Regulamentul de Organizare şi Funcţionare MSBT

Forma juridică de organizare şi funcţionare a MSBT este reglementată potrivit Legii muzeelor şi colecţiilor publice nr. 311/2003 şi respectiv prin ROF aprobat de CJ Timiş la constituire prin Hotărârea nr. 48/1999 şi modificările ulterioare.

Scopul Muzeului: *Comunicare şi valorizare a patrimoniului material şi imaterial specific Banatului montan şi de pustă, prin:*

- a) Recrearea, educarea şi cunoaşterea evoluţiei comunităţii umane şi a mediului înconjurător;

- b) Implementarea unor proiecte pentru sensibilizarea cetățenilor privind importanța păstrării patrimoniului cultural;
- c) Achiziționarea de patrimoniu specific etniilor Banatului (gospodării, costume naționale etc.) și punerea lui în valoare prin expoziții și programe culturale;
- d) Realizarea unor circuite turistice culturale de vizitare a monumentelor istorice din orașele importante sau de participare la evenimentele culturale din Euroregiunea DKMT.

Principalele atribuții care definesc activitatea profesională și performanța activităților muzeale, altele decât cele administrative, expuse în ROF MSBT sunt următoarele:

- asigură integritatea, securitatea, conservarea și restaurarea bunurilor clasate în patrimoniul cultural național mobil, care fac obiectul patrimoniului muzeal;
- asigură punerea în valoare a patrimoniului muzeal;
- asigură și garantează accesul publicului și al specialiștilor la bunurile patrimoniului muzeal;
- asigură cercetarea sau, după caz, punerea la dispoziție, pentru cercetare a bunurilor din patrimoniul muzeal;
- achiziționarea de bunuri muzeale;
- punerea în valoare a patrimoniului muzeal în scopul cunoașterii, al educării și recreerii prin expoziții permanente și temporare, inclusiv prin împrumutul inter - muzeal, în condițiile legii;
- inițierea tinerilor în artele meșteșugărești.

Muzeul Satului Bănățean, ulterior desprinderii în anul 2000 de Muzeul Banatului, a fost clasificat ca muzeu etnografic în aer liber de importanță județeană/regională, conform Legii nr. 311/2003, care prevede următoarele aspecte esențiale privind înființarea, acreditarea și funcționarea:

***Art. 17.** (1)Înființarea muzeelor și a colecțiilor publice, indiferent de forma de constituire, proprietate și administrare a patrimoniului, este reglementată prin prezenta lege.*

(2)Pentru înființarea muzeelor și a colecțiilor publice este necesar avizul prealabil al Comisiei Naționale a Muzeelor și Colecțiilor.

(3)Obligația obținerii avizului prealabil revine, de drept, persoanei fizice sau juridice care solicită înființarea unui muzeu sau a unei colecții publice.

***Art. 18** (1)Funcționarea muzeelor și a colecțiilor publice, indiferent de forma de constituire, proprietate și administrare a patrimoniului, este condiționată de acreditarea acestora.*

(2)Autoritățile prevăzute la art. 13 alin. (2), altele decât Ministerul Culturii și Cultelor, care au în subordine muzee și colecții publice, sunt obligate să solicite Ministerului Culturii și Cultelor acreditarea acestora; cererea de acreditare se depune la direcția de specialitate din cadrul Ministerului Culturii și Cultelor.

(3)Persoanele fizice și persoanele juridice de drept privat, care au înființat sau înființează muzee și colecții publice în baza avizului prealabil prevăzut la art. 17 alin. (2), sunt obligate să solicite Ministerului Culturii și Cultelor acreditarea acestora; cererea de acreditare se depune la direcția pentru cultură, culte și patrimoniul cultural național județeană, respectiv a municipiului București, în a cărei rază teritorială se află sediul muzeului sau al colecției publice respective.

(4)Acreditarea muzeelor și a colecțiilor publice se aprobă, la propunerea Comisiei Naționale a Muzeelor și Colecțiilor, prin ordin al ministrului culturii și cultelor.

(5) Acreditarea temporară poate conține condiții sau recomandări în conformitate cu dispozițiile legale în vigoare.

Art. 15 (1) Muzeele și colecțiile publice de importanță națională sunt muzeele și colecțiile publice de drept public sau de drept privat, care dețin în patrimoniul lor muzeal bunuri de valoare excepțională, semnificative în plan național pentru istorie, arheologie, etnologie, artă, arhivistică, știință, tehnică, literatură, cinematografie, numismatică, filatelie, heraldică, bibliofilie, cartografie și epigrafie. (2) Muzeele și colecțiile publice de importanță regională sunt muzeele și colecțiile publice de drept public sau de drept privat, care dețin în patrimoniul lor muzeal bunurile prevăzute la alin. (1), semnificative în plan regional.

Art. 16 (1) Acordarea titlaturii de muzeu sau, după caz, de colecție publică de importanță națională, regională, județeană sau locală, după caz, se aprobă prin hotărâre a Guvernului, inițiată de Ministerul Culturii și Cultelor, cu avizul Comisiei Naționale a Muzeelor și Colecțiilor. (2) Schimbarea titlaturii muzeelor și colecțiilor publice se realizează prin hotărâre a Guvernului, cu avizul Comisiei Naționale a Muzeelor și Colecțiilor, la propunerea autorității în subordinea căreia se află muzeul sau colecția publică. (3) Muzeele și colecțiile publice, indiferent de constituire și de forma de proprietate și administrare a patrimoniului muzeal, funcționează în concordanță cu normele metodologice privind muzeele și colecțiile publice, elaborate de Ministerul Culturii și Cultelor, cu avizul Comisiei Naționale a Muzeelor și Colecțiilor, și aprobate prin ordin al ministrului culturii și cultelor.

Art. 5 În funcție de aria de acoperire teritorială, de mărimea și de importanța patrimoniului, muzeele și colecțiile publice se clasifică astfel:

- a) muzeu și colecții publice de importanță națională;
- b) muzeu și colecții publice de importanță regională;
- c) muzeu și colecții publice de importanță județeană;
- d) muzeu și colecții publice de importanță locală.

SECȚIUNEA 1: Muze de importanță națională, regională, județeană și locală

Art. 6 (1) Muzeele de importanță națională sunt muzeele de drept public sau de drept privat, care dețin în patrimoniul lor muzeal cel puțin 50.000 de bunuri culturale mobile, printre care și bunuri culturale mobile clasate:

- a) în tezaur - de valoare excepțională, reprezentative în plan internațional și național pentru istorie, arheologie, etnologie, artă, arhivistică, știință, tehnică, literatură, cinematografie, numismatică, filatelie, heraldică, bibliofilie, cartografie și epigrafie;
- b) în fond - de valoare deosebită, reprezentative în plan național pentru istorie, arheologie, etnologie, artă, arhivistică, știință, tehnică, literatură, cinematografie, numismatică, filatelie, heraldică, bibliofilie, cartografie și epigrafie.

(2) În vederea acordării titlaturii de muzeu de importanță națională, ponderea în patrimoniul muzeal a bunurilor culturale mobile clasate trebuie să fie de cel puțin 15%, din care cel puțin 5% bunuri culturale mobile clasate în tezaur.

(3) Prin excepție de la prevederile alin. (1) și (2), pot fi clasificate în muze de importanță națională instituții muzeale al căror patrimoniu cuprinde bunuri culturale mobile ce constituie colecții unicate la nivel național.

Art. 7 (1) Muzeele de importanță regională sunt muzeele de drept public sau de drept privat, care dețin în patrimoniul lor muzeal cel puțin 40.000 de bunuri culturale mobile, dintre care 50% trebuie să fie reprezentative în plan regional pentru istorie, arheologie, etnologie, artă, arhivistică, știință, tehnică, literatură, cinematografie, numismatică, filatelie, heraldică, bibliofilie, cartografie și epigrafie.

(2)În vederea acordării titlaturii de muzeu de importanță regională, ponderea în patrimoniul muzeal a bunurilor culturale mobile clasate în tezaur și fond trebuie să fie de cel puțin 10%.

Misiunea Muzeului Satului Bănățean Timișoara, conform Strategiei Culturale 2009 - 2014, prelungită până la elaborarea strategiei culturale 2015 – 2023 (Hotărârea C.J.Timiș nr.35/24.03.2009), a Strategiei de dezvoltare economico-socială a județului Timiș 2015-2020/2023, „Timișul, mai bine”, (Hotărârea C.J. Timiș nr.216/16.12.2015), precum și a noii Strategii Culturale a Județului Timiș 2018 – 2022, Anexa nr. 1 la Hotărârea Consiliului Județean Timiș nr. 175/28.08.2019 și care se integrează în strategia culturală la nivel național, constă în **păstrarea cu sfințenie a culturii și civilizației tradiționale bănățene, cercetarea multianuală, protecția, valorificarea științifică, conservarea și restaurarea bunurilor patrimoniale și promovarea acestora.**

Recomandări:

Se impune actualizarea ROF-ului în concordanță cu noile tendințe din sectorul cultural-creativ din Europa. Scopul muzeului, descris în ROF, este învechit, neadaptat la nevoile curente, fără perspective și viziune pe termen scurt și mediu.

Aria de interes a MSB este delimitată din punct de vedere geografic de două țări vecine, Serbia la Sud și Ungaria la Vest, iar la est de zona etnografică a Olteniei, la Nord-Est la zona etnografică a sud-estului Transilvaniei și la Nord de zona etnografică a Crișanei. Practic patrimoniul deținut se compune din elemente specifice Banatului Montan și de pustă, într-un context multi-etnic specific. De aici ar trebui redefinit scopul muzeului, care să se plieze pe valorizarea resurselor patrimoniale materiale și imateriale ale Banatului Românesc. Practic scopul muzeului va genera paleta de servicii culturale, implicarea în dezvoltarea sustenabilă a comunităților rurale și comunicarea aplicată a patrimoniului identitar din Banat cu influențele și particularitățile multiculturalismului existent.

Se impune completarea ROF-ului cu elemente definitorii din SDGs, pactul verde european și strategiile europene, naționale și regionale (județene) cu privire la rolul culturii în dezvoltarea comunitară. Nu se regăsesc direcțiile actuale de antreprenoriat cultural și nici elemente specifice instrumentelor financiare. Dezvoltarea programelor culturale care să comunice, interpreteze și să valorizeze patrimoniul deținut nu este indicată nicăieri.

Misiunea Muzeului Satului Bănățean trebuie actualizată și adaptată noilor tendințe. Păstrarea/conservarea fără valorizare, comunicare și asumare, a patrimoniului material și imaterial, va genera o dispariție a elementelor identitare ale Banatului. Muzeul trebuie să își asume, prin noua misiune, rolul de garant al dezvoltării viitoare de produse culturale care să asigure continuitatea tradițiilor bănățene și relaționarea cu urbanul.

Din punctul nostru de vedere, ROF-ul entității trebuie modificat și actualizat în funcție de viitorul proiect de management asumat de autoritate.

1.3.3 Analiza organigramei, statului de funcții și salarizare și a resurselor umane

Muzeul Satului Bănățean Timișoara funcționează conform ultimului Regulament de organizare și funcționare aprobat de Consiliul Județean Timiș prin Hotărârea Consiliului Județean Timiș nr. 223/27.10.2021.

Organigrama și Statul de funcții ale Muzeului Satului Bănățean Timișoara au fost modificate și aprobate prin Hotărârea Consiliului Județean Timiș nr. 163/21.07.2021, Secția Expozițională în Aer Liber fiind despărțită în două secții: Secția Expozițională Pavilionară (care

are în subordine Compartimentul Conservare, Restaurare) și Secția în Aer Liber (care are în subordine Compartimentul Muzeul Viu).

Statul de funcții aprobat în anul 2021:

Nr. Crt.	Posturi	Nr. angajați prevăzut
1.	Posturi de conducere	5
2.	Posturi de execuție de specialitate	26
3.	Posturi de execuție tehnice, economice, administrative	15
4.	TOTAL	45
Nr. Crt.	Posturi	Nr. angajați
1.	Posturi de conducere	4
2.	Posturi de execuție de specialitate	22
3.	Posturi de execuție tehnice, economice, administrative	14
4.	TOTAL	40

Posturi ocupate la 31.12.2021

Structura funcțională potrivit organigramei curente este următoarea:

1. Secția Expozițională Pavilionară,
2. Secția în Aer Liber,
3. Biroul Achiziții, Investiții, Administrativ, Tehnic,
4. Compartimentul Financiar-contabilitate,
5. Compartimentul Resurse Umane,
6. Compartimentul Juridic,
7. Compartimentul Relații Publice,
8. Compartimentul Conservare, Restaurare și
9. Compartimentul Muzeul Viu.

La 31 decembrie 2021, Muzeul Satului Bănățean Timișoara avea 45 de posturi aprobate, din care 41 de posturi ocupate și 4 posturi vacante.

Posturi de conducere: 5 (din care 4 posturi ocupate și 1 post vacant)

- Manager – 1 post
- Contabil Șef - 1 post
- Șef Secție – 2 posturi
- Șef Birou – 1 post.

Posturi de execuție – 40 (din care 37 de posturi ocupate și 3 posturi vacante)

1. Compartiment Financiar, Contabilitate – 3 posturi (3 posturi economist);
2. Birou Achiziții, Investiții, Administrativ, Tehnic - 8 posturi (1 post inginer, 3 posturi inspector de specialitate, 1 post muncitor calificat, 1 post referent, 1 post șofer, 1 post îngrijitor);
3. Compartiment Resurse Umane - 1 post (1 post inspector de specialitate);
4. Compartiment Juridic - 1 post (1 post consilier juridic);
5. Compartiment Relații Publice – 1 post (1 post muzeograf);
6. Secția Expozițională Pavilionară – 7 posturi (1 post cercetător științific, 2 posturi muzeograf, 1 post gestionar custode, 3 posturi supraveghetor muzeu);
7. Compartiment Conservare, Restaurare – 5 posturi (4 posturi restaurator, 1 post conservator);
8. Secția în Aer Liber – 6 posturi (5 posturi muzeograf, 1 post gestionar custode)
9. Compartiment Muzeul Viu - 8 posturi (8 posturi supraveghetor muzeu).

Cele 4 posturi vacante sunt:

- ✓ 1 post șef birou la Biroul Achiziții, Investiții, Administrativ, Tehnic,
- ✓ 1 post cercetător științific II în cadrul Secției Expoziționale Pavilionare,
- ✓ 1 post restaurator treaptă profesională IA, studii medii, la Compartimentul Conservare, Restaurare
- ✓ 1 post muzeograf grad profesional IA la Secția în Aer Liber.

Pe parcursul anului 2021, la Muzeul Satului Bănățean Timișoara s-au organizat următoarele concursuri pentru ocuparea posturilor vacante:

- ✓ În luna februarie, concurs pentru ocuparea a 2 posturi de supraveghetori muzeu;
- ✓ În luna octombrie, concurs pentru ocuparea următoarelor posturi: 1 post șef secție, 1 post restaurator, studii superioare, 1 post restaurator, studii medii și 1 post muncitor calificat.

Tot în 2021 au încetat contractele individuale de muncă pentru:

- ✓ 1 post muncitor calificat la Biroul Achiziții, Investiții, Administrativ, Tehnic – în urma decesului angajatului;
- ✓ 1 post restaurator la Compartimentul Conservare, Restaurare – prin acordul părților;
- ✓ 1 post muzeograf la Secția în Aer Liber – prin acordul părților;
- ✓ 1 post șef birou la Biroul Achiziții, Investiții, Administrativ, Tehnic – datorită îndeplinirii cumulative a condițiilor de pensionare.

Nivelul de salarizare al personalului este aprobat prin hotărâre a Consiliului Județean Timiș și are ca referință nivelul/grilele de salarizare pentru muzee și colecții publice de importanță județeană/regională.

Prin comparație cu modele de succes analizate (ex: ASTRA Sibiu) se constată diferențe semnificative între acestea la nivel de funcțiuni proiectate în cadrul organigramei (cum ar fi absența compartimentului/biroului/serviciului de proiecte europene, direcției de marketing și promovare a ofertei muzeului), precum și în ponderea corpului de specialitate (productiv) în raport cu personalul de conducere, tehnic și administrativ (22 de posturi ocupate de specialiști din total personal ocupat de 40 posturi). O altă diferență constatată ține de dinamica adaptării organigramei și a statului de funcțiuni în raport cu

dinamica cererii de servicii pe piața de referință (organigrama MSBT este nemodificată în ultimii 5 ani) ceea ce indică o anumită rigiditate în raport cu factorii externi de influență într-o perioadă de timp de semnificativă (5 ani) prin comparație cu, de pildă, Muzeul ASTRA Sibiu, cu o organigramă actualizată dinamic (ultima actualizare 2022). *În Anexa 1 la prezenta lucrare se regăsesc Organigrama și Statul de Funcții ale Muzeului Astra Sibiu (Iunie 2022), precum și organigrama curentă MSBT.*

Concluzii și recomandări:

Vătoarea organigramă MSBT va trebui să fie adaptată nevoilor identificate și obiectivelor pe termen scurt mediu și lung propuse în prezenta strategie.

- 1. Se recomandă astfel înființarea Serviciului Marketing Cultural și Educație compus din cel puțin minimul de compartimente și de posturi după cum urmează:***
 - a) Compartimentul Educație Muzeală - minim 2 posturi educator muzeal și minim 2 posturi referenți;***
 - b) Compartimentul Marketing și Comunicare - minim 3 posturi referenți/muzeografi;***
 - c) Compartiment Proiecte culturale - minim 2 posturi de muzeografi;***
 - d) Compartiment pentru accesarea fondurilor nerambursabile – 2 posturi din care minim un manager de proiect, un asistent manager de proiect.* Compartimentul va avea atribuții în conceptualizarea, accesarea și implementarea în colaborare cu personalul de specialitate și administrativ MSB a proiectelor cu finanțare europeană nerambursabilă de interes pentru MSB. Pe termen scurt până la organizarea serviciului și recrutarea personalului specializat se recomandă externalizarea serviciilor de scriere și management ale proiectelor sau utilizarea resurselor existente la nivelul UAT Timiș pentru această activitate).**
- 2. Suplimentar serviciului nou înființat, propus mai sus, se impune/recomandă următoarea reorganizare:***
 - a) Secția Expozițională Pavilionară – Compartiment Expoziție Pavilionară: 4 posturi (1 post cercetător științific, 1 post muzeograf, 1 post gestionar custode, 1 post supraveghetor muzeu);***
 - b) Secția în aer liber - 1 muzeograf și 2 posturi de supraveghetor mutate de la Expoziția Pavilionară în plus la numărul existent la Compartiment Muzeul Viu - 8 posturi (8 posturi supraveghetor muzeu);***
 - c) Din compartimentul Muzeu Viu sugerăm mutarea și transformarea a 3 posturi de supraveghetor în posturi de specialitate, referenți, și transferarea acestora la Serviciul de marketing și educație, posturi necesare pentru serviciul de casierie și informații;***
 - d) În compartimentul Muzeu Viu sugerăm transformarea tuturor posturilor de supraveghetori în posturi de referent cu studii medii pentru gestionarea platformei funcționale, argumentul fiind salarizarea mai bună și calitatea profesională a posturilor transformate;***
 - e) Având în vedere volumul de muncă, Compartimentul conservare - restaurare are personalul subdimensionat în comparație cu Biroul Achiziții, Investiții, Administrativ, Tehnic. Soluție recomandată: fie se restructurează Biroul și 2 posturi de inspector de specialitate se transformă în posturi de conservator-restaurator, fie se completează Compartimentul prin suplimentarea numărului de posturi cu cel puțin 2 posturi noi, pentru pozițiile conservator-restaurator.***

Alternative pe termen scurt:

Lipsurile din organigramă pot fi acoperite prin soluții alternative. De ex., un compartiment de managementul proiectelor poate fi înlocuit, temporar, cu o echipă externalizată. Nevoile instituției sunt cel mai bine cunoscute din interior, în acest sens strategia actuală putând fi, de asemenea, un instrument esențial. Un portofoliu minimal de proiecte poate fi pregătit din timp, urmând a se identifica liniile de finanțare potrivite, a se stabili documentele pregătitoare (aplicație, SF, DALI, după caz), sumele pentru cofinanțare, resursa umană implicată etc. O variantă folosită în multe instituții este formarea unor specialiști în managementul proiectelor, din echipa actuală, prin înscrierea la cursuri, eventuală consiliere de la parteneri, colaborări cu alte instituții, depunerea de proiecte în parteneriat.

În privința educației muzeale, pot fi concepute și implementate proiecte pe termen scurt sau mediu în parteneriat. De ex. un program de ateliere poate fi gestionat cu meșteri care să fie cointeresați prin adăugarea unei taxe la biletul de intrare în muzeu. Activități creative pot fi realizate cu cadre didactice sau ong-uri. Trebuie neapărat avută în vedere componenta de voluntariat, Timișoara având un potențial imens din acest punct de vedere.

Tot la capitolul personal, trebuie identificate nevoile de formare profesională și trimiși angajații la cursuri. Pot fi realizate și formări interne sau seminarii tematice cu specialiști din muzee care să abordeze teme concrete, modele de bune practici etc.

Modele noi de lucru în echipă pot stimula creativitatea și genera o concurență pozitivă. Echipe mici, cu membri din mai multe secții, pot primi responsabilitatea de a organiza evenimente, ateliere, expoziții care să pună în valoare circuite tematice sau gospodării punctuale. Astfel de acțiuni pot crește nivelul de implicare și calitatea muncii, aducând rezultate într-un timp relativ scurt.

Se necesită elaborarea și/sau reconsiderarea atribuțiilor și competențelor structurilor funcționale MSB nou înființate sau restructurate astfel încât acestea să poată asigura realizarea misiunii și obiectivelor stabilite prin strategia MSBT și proiectul de management aprobat al managementului MSBT. Subsecvent se necesită proiectarea fișelor de post pentru funcțiile noi propuse, actualizarea și completarea fișelor posturilor existente cu activități de valorizare, comunicare și interpretare patrimoniu. Planul minimal anual va fi realizat în concordanță cu temele de cercetare asumate și apoi expuse în atenția publicului. Indicatorii asumați de manager vor fi trasați personalului de conducere și apoi personalului de execuție, evaluarea anuală a fiecărui angajat ținând cont de gradul de îndeplinire al indicatorilor.

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. Managerul este cel care conduce operativ MSBT, în exercitarea mandatului este susținut de un consiliu de administrație cu rol deliberativ și un consiliu științific cu rol consultativ. Conform proiectului de management asumat de manager și avizat de autoritate, funcționarea și dezvoltarea muzeului potrivit misiunii și obiectivelor strategice aprobate sunt atributele contractului de management. În exercitarea atribuțiilor acesta trebuie să se raporteze permanent la următoarele principii și indicatorii de rezultat angajați prin proiectul managerial și planurile minimale de acțiune:

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.

1.3.4 Analiza infrastructurii și utilizării spațiilor gospodăriilor din muzeu

Infrastructura MSBT este apreciată ca fiind una de bună și foarte bună calitate, susținută de programe anuale de întreținere și mentenanță (nivelul bugetului alocat/utilizat cu această destinație pentru anul 2021 a fost de 287.126 lei), fiind adecvată pentru funcțiunile, misiunea și obiectivele unui muzeu organizat în aer liber.

MSBT deține gospodării echipate, cu valoare de patrimoniu, care constituie oferta clasică uzuală a oricărui muzeu de gen precum și o infrastructură funcțională și administrativă modernizate capabilă să susțină misiunea muzeului (clădire administrativă cu facilități diverse, alei de acces /vizitare obiective muzeale și atracții - lac amenajat, platformă funcțională unică în România, formată din 4 replici ale unor gospodării specifice regiunii, funcționale, dotate cu inventarul aferent și logistica necesară, locație evenimente/scena, 2 căi de acces, una pentru personal propriu și una pentru vizitatori, spații pentru organizare evenimente).

Patrimoniul MSBT reunește toate elementele ce oglindesc satul bănățean de odinioară organizate tematic, după cum urmează:

1. Centrul Civic, conceput aidoma centrelor din satele regiunii istorice Banat, care cuprinde Biserica din Topla, datată 1746, Școala din Bârna, Casa Națională din Babșa, Primăria din Sărăzani și Birtuțul din Bârna.
2. Zona multiculturală și multietnică este, de asemenea, bine reprezentată pe Aleea Etniilor, unde regăsim Gospodăria șvăbească de la Biled, Casa sârbească (replică), Casa ucraineană de la Repedea, Maramureș, Sălașul slovac de la Nădlac Gospodăria maghiară din Babșa, Gospodăria de la Jebel.
3. În partea nordică a muzeului este amenajat complexul de gospodării realizat în 2015 cu utilizarea fondurilor europene nerambursabile, ca o continuare a Aleii Etniilor:
 - Gospodăria românească are un caracter agro-pastoral și este o replică după o gospodărie din Chizătău, jud. Timiș, care cuprinde două case de locuit, una de 89 mp și una de 75 mp, și anexe gospodărești: șopron, grajd și cocină.
 - Casa germană de fierar este o replică a unei gospodării din zona de câmpie a Banatului și cuprinde: casa de locuit, cu pivniță, în suprafață de 138 mp, un atelier de fierărie, sub același acoperiș cu casa și o anexă gospodărească, hambar cu afumătoare, în suprafață de 32 mp.
 - Gospodăria maghiară, este o replică a unei gospodării de pescar aflată în patrimoniul muzeului sătesc din Csongrad, și cuprinde casa de locuit, în suprafața

de 127 mp și o anexă, folosită ca depozit pentru instrumentarul piscicol și spațiu de preparare a produselor din pește.

- Gospodăria sârbă este o replică a unei gospodării din zona Clisurii Dunării, cu atelier de țesături populare. Cuprinde casa de locuit în suprafață de 91 mp și un hambar de 32 mp, care se folosește pentru depozitarea uneltelor necesare la prelucrarea fibrelor textile.
- Pe lângă construcții, cele patru replici dispun de tot mobilierul și textilele necesare, confecționate la comandă, ca replici ale mobilierului tradițional al fiecărei etnii, precum și obiectele de uz gospodăresc necesare în gospodărie.
- Hambarul (clădire socială), parte comună al întregului ansamblu de gospodării, în suprafață de 208 mp.
- Grupul sanitar: o clădire separată cu grupuri sanitare, în suprafață de 94 mp.

MSBT deține de asemenea în patrimoniu 13.620 de obiecte inventariate, împărțite în mai multe colecții care întregesc imaginea satului bănățean:

- Ceramică – 2.802
- Port popular – 4.538
- Uz casnic – 2.167
- Arhitectura (mobilier) - 318
- Podoabe – bijuterii - 374
- Obiecte de cult, icoane – 539
- Textile – 2.352
- Pictură/foto – 530.

Practic MSBT reunește în colecțiile sale gospodării specifice minorităților din Banat și gospodării aparținătoare românilor, atât din Banatul de pustă cât și cel montan.

Concluzii și recomandări:

Inventarul gospodăriilor din cadrul MSBT ilustrează ocupațiile zilnice și meșteșugărescul specific. Curțile interioare sunt generoase, respectând tiparul arhitectural specific zonelor de proveniență. Însă mobilierul exterior tipic pentru curtea bănățeană lipsește, aleile sunt înguste iar pavajul funcțional lipsește. recomandăm realizarea de noi alei în interiorul curților închise și consolidare, înlocuirea sistemului de împrejmuire și acces. Curțile generoase sunt insuficient valorizate și exploatate, aici putându-se dezvolta activități educaționale și animații culturale. Se impune o analiză imediată a stării de conservare și realizarea sistemelor de hidrofugare pentru construcțiile a căror bază este aproape de nivelul de călcare pentru a preveni apariția unor factori de degradare iremediabili.

Continuând cu starea de conservare se impun intervenții la învelitorile existente, înlocuirea totală sau parțială a materialului specific. Sunt semnalate fisuri în tencuială și zidăriile de piatră. Pentru începutul sezonului viitor se impun intervenții la zugrăveala interioară și exterioară a mai multor gospodării dar sugerăm realizarea a două controale, unul în noiembrie și altul în februarie pentru o radiografie exact a stării de conservare și pregătirea muzeului pentru noul sezon de vizitare.

Spațiile dintre gospodării prezintă o stare specifică unui parc, fiind generoase și cu potențial de valorizare. Nu există decât insular alei secundare care să rupă ritmul clasic al circuitului de vizitare iar numărul mare de arbori amplifică fenomenul de îmburuienare a spațiilor. Se impune o toaletare a arborilor și o rărire rezultată dintr-un viitor studiu peisagistic. Spațiile cu arboret în număr redus pot fi utilizate printr-o amenajare specifică pentru diverse culturi arhaice și contemporane care vor fi utilizate apoi în programele culturale.

Platforma funcțională compusă din cele 4 gospodării tradiționale, descrisă mai sus este, probabil, unică în România având tot inventarul specific și dotările minimale în materie de instalații. Poate fi prima zonă a muzeului care poate genera acțiuni culturale imediate, în sezon și extrasezon. Hambarul din proximitate poate deveni locația pentru activități educaționale, dar și de corporate, team buildingurile pentru corporate fiind fezabil a se realiza aici.

Grupurile sociale din apropiere nu sunt funcționale dar reprezintă o infrastructură utilă, absolut necesară confortului publicului beneficiar.

Clădirea administrativă deservește atât birourile angajaților cât și spații expoziționale utilizate temporar. Circuitul este dificil, accesul fiind incomod de cele mai multe ori. Scena și amfiteatrul sunt uzate, dar încă folosite din lipsa altor spații. Intrarea principală este rudimentară, clădirea de bilete fiind învechită ca prezentare și ca prim impact cu publicul vizitator.

Amplasarea MSB în cadrul natural al zonei Pădurea Verde, îl situează, strategic, în topul zonelor de vizitat din orașul de pe Bega. Accesul se realizează cu mijloacele de transport în comun, din păcate cu o frecvență redusă, cu mașina personală, bicicleta sau alte alternative.

În muzeu există o singură poartă de acces, pentru public, dotată cu un spațiu pentru casierie cu un număr redus de produse pentru vânzare și o toaletă. Gardul care delimitează spațiul muzeului este paralel cu drumul de acces, fiind din lemn pe latura cu accesul principal și din plăci de ciment pentru celelalte laturi, inestetic și cu probleme structurale. Zonele de afișaj exterior sunt utilizate haotic, cu o coloristică agresivă și fără un mesaj unitar.

Muzeul se învecinează cu grădina zoologică, cele două instituții fiind separate de un gard din ciment într-o stare avansată de degradare și de o estetică nedorită într-un oraș care va fi Capitală Europeană. Ocazional, funcționează o poartă de acces pentru evenimentele organizate de terți.

Se impune o signalectică eficientă dinspre centrul orașului și panotare la toate intrările în oraș. Ar ajuta trasee de mediere culturală pe teme precum: monumente istorice, evoluția urbană, zonele verzi ale orașului. Acestea ar aduce o abordare integrativă a patrimoniului urban, a mediului socio-cultural și al peisajului natural, reprezentând o soluție de creștere a vizibilității și vizitării pe termen mediu și lung. Circuitul expozițional poate fi dinamizat prin gândirea unor expoziții temporare care să pună în valoare o zonă sau alta. Aici s-ar putea expune temporar obiecte de patrimoniu sau de recuzită, s-ar panota eficient și s-ar putea organiza ateliere sau evenimente mai mari. Avantajele ar fi multiple: ar înnoi periodic peisajul muzeal, ar dinamiza activitatea muzeului, ar face publicul local/ regional să vină mai des.

La căile de acces ar putea fi îmbunătățită vizibilitatea prin porți monumentale bine evidențiate, prin redesign al vegetației și/sau panotaj.

Pentru sistemul de împrejmuire recomandăm un model care să fie inspirat din arhitectura urbană a Banatului specific parcurilor de la începutul secolului XX, cu spații aerisite pentru vizibilitatea construcțiilor din interior. Având în vedere infrastructura existentă în fața muzeului, parcare, utilități și dispunerea expoziției în aer liber, se impune construcția unui han/cârciumă specifică banatului montan sau de pustă. Amenajarea unei terase exterioare ar genera plus valoare și o altă atracție în timpul sezonului de vizitare, iunie-octombrie. În momentul de față nu există nici o facilitate pentru vizitatori sub acest aspect, fapt ce se reflectă și în categoriile de public. Sugerăm banatul montan pentru monumentalitatea construcției și a tiparului specific zonelor comerciale și drumurilor din Sudul Dunării spre Centrul țării și spre Vest.

În proximitate se pretează realizarea unui magazin cu produse meșteșugărești specifice Banatului dar și cu produse specifice industriilor cultural-creative, suveniruri etc. Pot fi introduse și produse alimentare tradiționale respectându-se legislația în vigoare.

Aleile principale sunt în stare bună de funcționare, sunt prevăzute cu locuri de popas clasice și coșuri de gunoi. Sugerăm prezența coșurilor pentru colectare selectivă, în zonele destinate acțiunilor și evenimentelor culturale. Aleile secundare spre construcțiile din muzeu trebuie să fie lărgite, completate și impun prezența unor locuri de popas atipice, din material lemnos, inspirate din cadrul natural al muzeului. Nu există un mobilier care să faciliteze activități de recreere, joc de șah, sau loc de servire a unei gustări, de lucrat la laptop etc.

Debușeul existent asigură configurația specifică patrimoniului tehnic preindustrial prezent în muzeu fiind traversat de un podet de lemn. Se pot reconfigura noi circuite de vizitare care să rupă ritmul clasic și care pot deveni locuri de socializare și de petrecere a timpului liber. Spațiile generoase dintre gospodării sunt insuficient valorizate, aici putându-se crea spații interactive cu un mobilier minimalist.

Gospodăriile funcționale sunt ofertante prezentând o logistică suficientă pentru dezvoltarea de noi produse cultural-recreative. Spațiile interioare pot fi folosite și în extrasezon, iar în curțile aferente se pot organiza evenimente specifice zonelor de proveniență a monumentelor. Concret pot fi dezvoltate animații culturale care să valorizeze componenta meșteșugărească specifică prin ateliere interactive cu participarea publicului. Ocupaționalul specific zonelor de proveniență poate fi prezentat tot sub forma atelierelor interactive prin promovarea instrumentarului agricol, gospodăresc și casnic, asociate cu ateliere gastronomice autentice. Platforma funcțională se completează cu o construcție inspirată din anexele gospodărești bănățene, dotată cu o logistică minimă, amplasată lângă lac. Se impune o altă abordare legată de accesibilizare în zona lacului, modernizarea pontoanelor și a construcției de pe lac. Practic, platforma funcțională poate deveni primul element de exploatat, într-un timp relativ scurt, de MSB. Investițiile ar fi minime, concentrate pe accesibilizare și pe refuncționalizarea grupurilor sociale din proximitate.

Clădirea care deservește spațiile administrative și de birouri are săli folosite pentru expozițiile temporare și depozite. Refuncționalizarea clădirii se va realiza printr-un viitor DALI care să prezinte o exploatare maximală a spațiilor, atenție sporită fiind pe componenta de funcționare pentru a nu încălca suplimentar bugetul instituției.

Scena pentru spectacole și amfiteatrul aferent pot fi utilizate pe termen scurt, mai ales în anul 2023, când paleta de servicii culturale a MSB impune utilizarea la maxim a infrastructurii existente. Pe termen mediu, se impune o tratare particulară a zonei, care fie va fi modernizată fie schimbată ca locație. Și în această zonă lipsesc grupurile sociale și alte facilități necesare pentru desfășurarea optimă a evenimentelor.

Exponatele din muzeu trebuie tratate în mod particular, fiecare construcție având specificul zonei de proveniență, la fel și tipul de intervenției din punct de vedere al conservării și restaurării.

Susținem realizarea unui PUZCP și a unui DALI pentru analiza infrastructurii existente și variantele de actualizare și de intervenție viitoare. În concluzie se impun investiții majore, descrise în capitolele care urmează, pentru ca infrastructura entității să deservească programe culturale de calitate.

1.3.5 Situația curentă a valorificării, integrării infrastructurii și a spațiilor gospodăriilor deținute în oferta cultural turistică

Infrastructura și gospodăriile din muzeu sunt îngrijite, bine întreținute și sunt integrate coerent din punct de vedere funcțional în oferta muzeului, dar această integrare se realizează în modul clasic, comun al muzeelor de gen din România, motiv pentru care nu se evidențiază prea mult față de acestea și nu se transformă într-un punct de atracție de notorietate sporită pentru vizitatori și turiști.

Spațiile muzeale cu valoare de patrimoniu sunt amplasate pe circuitul de vizitare, distribuite aerisit pentru a păstra intimitatea și valorile arhitectonice și culturale individuale, sunt valorificate adecvat conform ofertei muzeale de gen cu respectarea prevederilor legale privind conservarea și protejarea obiectivelor și obiectelor cu valoare de patrimoniu. Acestea sunt incluse în următoarele 5 circuite de vizitare fiindacompaniate la cerere de servicii specializate de ghid susținute de personalul specializat al MSBT:

- Aleea principală: Vama Timișoara, Casa Bata, Gospodăria Căpâlnaș, Gospodăria de olar de la Birchiș, gospodăria Chizătău;
- Centrul civic : Biserica Topla, Școala de la Bârna, Primăria Sărăzani, Casa Națională Babșa;
- Aleea etniilor: Casa ucraineană Repedea, Casa germană Biled, Sălașul slovac, Casa sârbă, Casa maghiară Babșa;
- Gospodăriile și casele: Gospodăria Zolt, Gospodăria Jebel, Casa Deportărilor din Bărăgan, Casa Visag;
- Muzeul viu: Casa românească, Casa sârbă, Casa maghiară, Casa germană.

Analizând planul minimal din anul 2022 concluzionăm că doar 10 acțiuni culturale din 44 propuse vizează valorizarea expoziției în aer liber. Analizând numărul de vizitatori și numărul participanților (meșteri, actori culturali), deducem că oferta este slabă și nu are efectul scontat.

Nu identificăm publicul țintă și mesajul fiecărui eveniment. Evenimentele cu acces gratuit se bucură de un număr mare de participanți dar calitatea este de dorit, de multe ori spațiul expozițional fiind asociat cu un bâlci aseasonat cu kitch la tot pasul. Evenimentele din cursul anului nu comunică specificul zonelor de proveniență a gospodăriilor nu există curatorierea și medierea patrimoniului și nu există componenta educațională și antreprenorială.

Platforma realizată în 2015 prin proiectul "Muzeul Viu al Satului Bănățean, Csongrad – Timiș, Tradiție și Multiculturalitate" (Cod Proiect HURO/1101/164/2.1.3, Acronim Proiect LIVMUSECSOTM), în cadrul Programului de Cooperare Transfrontalieră Ungaria-România 2007-2013, ***deși este în mod clar (alături de tematică muzeală unică a MSBT de a fi o frescă a unei regiuni multietnice și culturale istorice, a spațiului rural bănățean) un pivot al dezvoltării strategice și sustenabile a întregului ansamblu muzeal MSBT, nu este valorificată în conformitate cu conceptul proiectului și scenariile de prezentare la scenă deschisă a obiceiurilor și tradițiilor specifice gospodăriilor tradiționale replicate*** deși sunt concepute și echipate funcțional atât pentru organizare activități economice (cazare/servire masă) dar mai ales pentru a deveni atracție turistică pentru vizitatori.

Potrivit explicațiilor primite de la reprezentanții MSBT, situația se datorează constrângerilor privind:

- limitarea posturilor în organigrama și statul de funcții și salarizare care necesită aprobarea CJ Timiș și respectiv aprobarea resurselor financiare suplimentare;

- dificultatea întâmpinată inițial pentru selecția ”actanților”, astfel încât să respecte profilul profesional și aptitudinile planificate în fișa postului;
- abandonarea implementării conceptului inițial considerat ca fiind complicat și nefezabil în condițiile de organizare și funcționare ale MSBT.
- Constatăm insuficiența implicare a personalului de conducere în valorizarea zonei, prin crearea de animații culturale cu personalul existent sau externalizarea anumitor servicii.

Echipa de consultanți a identificat cel puțin 4 elemente de diferențiere care fac parte din Platforma Muzeu Viu (MV) existentă, o resursă regenerabilă pentru îmbogățirea ofertei generale, ofertei de evenimente culturale și ofertei specifice de activități recreativ – educaționale MSBT, după cum urmează:

1) ATELIERUL DE FIERĂRIE (CASA GERMANĂ)

Amplasat în casa germană, atelierul de fierărie este primul element de diferențiere MV care trebuie exploatat după cum urmează:

În oferta generală MSB (Planul Minimal de Acțiune), cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- Evenimente prilejuite de diferite sărbători
- Evenimente anuale emblematice pentru cultura satului băănățean
- Animații culturale
- Programe educaționale
- Demonstrații meșteșugărești
- Târguri cu produse tradiționale
- Expoziții temporare inovatoare
- Cursuri de artă tradițională (meșteșugărești).

În oferta specifică de evenimente culturale MSB, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- evenimentele culturale MV și MSB
- demonstrații interactive meșteșuguri tradiționale
- expoziții cu vânzare de produse tradiționale (produse obținute în atelier).

În oferta specifică de activități recreativ - educaționale pentru copii / familii cu copii, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- Ateliere tematice interactive susținute de meșteri populari
- Activități în cadrul școlii (școala altfel, predare ore în cadru natural)
- Activități instructiv-educative (demonstrații meșteșuguri)
- Spectacole și jocuri pentru copii (micul fierar, copiii sunt actanți alături de fierar)
- Organizarea de expoziții tematice (produse ale atelierului).

Funcționarea atelierului ar presupune:

- **Stabilirea unui parteneriat / relație de colaborare între MSBT și un fierar / grup de fierari** (prin externalizarea serviciilor specifice de organizare eveniment, pot fi plătite onorariile actanților, a materialelor necesare și a celor de comunicare simplificand activitatea)
- **În funcție de proiecția activităților anuale ce implică Atelierul, vor trebui achiziționate materii prime** pentru prelucrare, cum ar fi **metalul brut în formă de lingouri, bare sau benzi groase.**

În prealabil, în ceea ce privește Instalația și uneltele de prelucrare a fierului, este absolut necesar un inventar actualizat (ceea ce există la fața locului) și creionarea unei liste de noi echipamente și unelte (dacă e cazul) care vor folosi scopului de permanentizare (sau măcar creșterea frecvenței) a activității în atelierul fierarului.

Produsele generate de atelier pot fi:

- componentele metalice de la căruță
- ancadrame metalice de închizători pentru uși, ferestre
- piese de uz gospodăresc și decorative din fier forjat - clanțe, piese de design interior din metal, potcoave de cai, caiele, dar și cuie groase folosite la construcții
- etc.

Produsele generate (pot deveni sustenabile, pot fi recirculate economic) pot face obiectul:

- unor expoziții tematice noi
- premierii participanților la atelierele interactive (rodul muncii de participant activ este produsul generat, un simbol, o amintire, care poate face parte din inventarul participantului)
- unor expoziții proprii MSBT cu vânzare de produse autentice (hand made, live made, in site made)
- muncii de întreținere la nivelul MSBT (pot fi integrate în acțiuni de reparații, de întreținere, de diversificare a paletei de dotări pentru alte obiective de vizitare ale MSBT).

2) PESCUITUL (CASA MAGHIARĂ)

Pescarul din gospodăria maghiară trebuie să fie inițiat în toate tipurile de pescuit, inclusiv cel practicat pe râurile curgătoare, chiar dacă în muzeul viu această ocupație se practică în lac. El trebuie să prezinte vizitatorilor uneltele de pescuit și să arate cum erau folosite. **El trebuie să poată:**

- executa demonstrații de pregătire a peștelui (curățarea solzilor, eviscerarea, tranșarea, sărarea);
- explica principiile de conservare a peștelui - prin uscare și afumare;
- găti conform unui rețetar simplu, care să poată fi folosit cu diverse ocazii; rețetarul poate uza sustenabil de resursele de la fața locului (se folosește peștele existent în lacul MSBT, de obicei crap) și, când acest lucru nu este posibil, se va achiziționa pește (specific arealului bănățean de munte ori de câmpie – somn, păstrăv, clean, caras, babușca, caracuda).

Pescuitul este al doilea element de diferențiere MV care trebuie exploatat după cum urmează:

În oferta generală MSB, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- Evenimente prilejuite de diferite sărbători
- Evenimente anuale emblematice pentru cultura satului bănățean
- Demonstrații meșteșugărești
- Târguri cu produse tradiționale.

În oferta specifică de evenimente culturale MSB, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- evenimentele culturale MV și MSB
- festivaluri gastronomice
- expoziții cu vânzare de produse tradiționale (produse obținute în pescărie).

În oferta specifică de activități recreativ - educaționale pentru copii / familii cu copii, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- Spectacole și jocuri pentru copii (micul pescar, micul bucătar, copiii sunt actanți alături de pescar).

Produsele generate (pot deveni sustenabile, pot fi recirculate economic) pot face obiectul:

- Punct MSBT cu vânzare de produse autentice (produse cu peste și din pește uscat și afumat hand made, live made, in site made)
- Oricărei acțiuni ce implică gastronomia locală.

3) ATELIERUL DE ȚESĂTURI ȘI BRODERII POPULARE (CASA SÂRBEASCĂ)

Amplasat în casa sârbească, atelierul de țesături și broderii este al treilea element de diferențiere MV care trebuie exploatat după cum urmează:

În oferta generală MSB, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- Evenimente prilejuite de diferite sărbători
- Evenimente anuale emblematice pentru cultura satului bănățean
- Animații culturale
- Programe educaționale
- Demonstrații meșteșugărești
- Târguri cu produse tradiționale
- Expoziții temporare inovatoare
- Cursuri de artă tradițională (meșteșugărești).

În oferta specifică de evenimente culturale MSB, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- evenimentele culturale MV și MSB
- demonstrații interactive meșteșuguri tradiționale
- expoziții cu vânzare de produse tradiționale (produse obținute în atelier).

În oferta specifică de activități recreativ - educaționale pentru copii / familii cu copii, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- Ateliere tematice interactive susținute de meșteri populari
- Activități în cadrul școlii (școala altfel, predare ore în cadru natural)
- Activități instructiv-educative (demonstrații meșteșuguri)
- Spectacole și jocuri pentru copii (țesut, brodat, copiii sunt actanți alături de meșteri populari)
- Organizarea de expoziții tematice (produse ale atelierului).

Pentru a vitaliza atelierul, cunoașterea etapelor de lucru, atragerea resursei umane și demararea unei producții textile interne sunt absolut necesare.

Produsele generate (pot deveni sustenabile, pot fi recirculate economic) pot face obiectul:

- unor expoziții tematice noi
- premierii participanților la atelierele interactive (rodul muncii de participant activ este produsul generat, un simbol, o amintire, care poate face parte din inventarul participantului)
- unor expoziții proprii MSBT cu vânzare de produse autentice (hand made, live made, in site made)
- îmbogățirea dotărilor textile la nivelul MSBT (pot fi integrate în acțiuni de întreținere, de diversificare a paletelor de dotări pentru alte obiective de vizitare ale MSBT).
- Înființării unui start-up CONFECȚII MSBT dedicat realizării la comandă de piese vestimentare tradiționale bănățene.

4) LOTUL (LOTURILE) AGRICOL(E) (CASA RO ȘI PERIMETRUL MSBT SAU EXTRA)

Lotizarea agricolă (în interiorul MV, MSBT, dar și la nivelul unei micro-ferme proprii MSBT, amplasate în vecinătatea Timișoarei) este al patrulea element de diferențiere MV care trebuie exploatat după cum urmează:

În oferta generală MSB, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- Evenimente prilejuite de diferite sărbători
- Evenimente anuale emblematice pentru cultura satului bănățean
- Programe educaționale
- Demonstrații specifice calendarului muncilor agricole
- Târguri cu produse tradiționale.

În oferta specifică de evenimente culturale MSB, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- evenimentele culturale MV și MSB
- expoziții cu vânzare de produse tradiționale (produse agricole proprii).

În oferta specifică de activități recreativ - educaționale pentru copii / familii cu copii, cu prilejul planificării tehnice și financiare de:

- Ateliere agricole tematice interactive susținute de fermieri / ingineri horticoli
- Activități în cadrul școlii (școala altfel, predare ore în cadru natural)
- Activități instructiv-educative (demonstrații rituri / procese agricole)
- Spectacole și jocuri pentru copii (micul fermier)
- Organizarea de expoziții tematice (produse agricole).

Pe lotul (loturile) agricol (e), toate fazele muncilor agricole se pot executa cu participarea elevilor și a altor persoane, tineri sau adulți, care doresc să cunoască sau să-și amintească specificul agriculturii tradiționale, agricultura ecologică și gestică simbolică încifrată în aceste activități: pregătirea terenului, semănatul, întreținerea culturilor, culesul, depozitul.

În acest spațiu se pot organiza scenarii după obiceiurile tradiționale legate de agricultură, pomicultură, viticultură și creșterea animalelor.

Elemente critice de analizat și fixat:

- Stabilirea zonelor din MSBT pretabile și dedicate permanent procesului agricol
- Stabilirea tipurilor de vieți (animale) care pot fi găzduite în interiorul MSBT, executarea de spații de locuit pentru acestea, buna întreținere a acestor spații și vieți, la standarde europene, și introducerea acestor spații în circuitul de vizitare.
- Identificarea terenului propice și înființarea unei micro-ferme (în exteriorul MSBT) care să completeze nevoile MSBT pentru organizarea de evenimente (legume, fructe, carne, lactate producție proprie) și, totodată, să devină un nou element din oferta MSBT (”O zi la ferma tradițională MSBT”) dincolo de toate micile evenimente de ordin agro - pastoral ce se pot organiza în interiorul MSBT.

Astfel, produsele agro - pastorale generate (în interiorul și exteriorul MSBT) pot deveni sustenabile, pot fi recirculate economic.

Se necesită astfel ca ansamblul celor 4 replici al gospodăriilor tradiționale concepute și echipate funcțional, atât pentru organizare activități economice (cazare/servire masă), dar mai ales pentru a deveni atracție turistică pentru vizitatori, prin activitățile permanente descrise în scenariile realizate în cadrul proiectului inițial, să devină o prioritate pentru implementare în cursul anului 2023, baza unui concept de valorificare adecvat care să implice un operator cu experiență în domeniu.

1.3.6 Amplasarea și integrarea spațială a investițiilor noi planificate în oferta muzeului

La nivelul anului 2021 au fost înregistrate investiții pentru îmbunătățirea accesului, accesibilității și iluminatului în incintă, precum și pentru sporirea capacității electrice generale și instalarea unei surse alternative de energie, după cum urmează:

Nr. crt.	Denumire obiectiv de investiții	Valoare bugetată lei	Valoare contractată lei	Valoare plătită efectiv lei
1.	Construire alee din beton amprentat pe suprafața de 30 mp și scară metalică cu platformă pentru persoane cu dizabilități - acces direct al vizitatorilor la expoziția permanentă a secției expoziționale pavilionare	11.000	10.948,00	10.943,24
2.	Realizarea unui sistem alternativ independent de energie electrică pentru alimentarea pompelor de la depozitul 1	4.000	3.802,50	3.802,50
3.	Sporire putere instalație electrică la Muzeul Satului Bănățean Timișoara	290.000	277.559,41	277.559,41
4.	Lucrări de montare și demontare sistem de iluminat modular	550.000	477.366,12	408.941,12

Pe parcursul anului 2022, deși au fost prevăzute o serie de investiții care ar fi putut ameliora oferta MSBT, **majoritatea acestora nu au fost contractate și / sau executate până la momentul redactării acestui document.** Redăm lista completă aici:

Nr. crt.	DENUMIREA OBIECTIVULUI DE INVESTIȚII	BUGET (mii lei)
A.	OBIECTIVE DE INVESTIȚIE ÎN CONTINUARE	70,00
1.	Lucrări de montare, demontare sistem de iluminat modular	70,00
B.	OBIECTIVE DE INVESTIȚII NOI	2.320,00
1.	Restaurare Biserica din Topla – județul Timiș, proiectare (DALI, PT etc.)	250,00
2.	Introducere în circuitul turistic a Casei (donație) de la Dragșina – proiectare, transport, restaurare, reconstrucție	180,00
3.	Lucrări de alimentare cu energie electrică (soluție definitivă) cu post de transformare – proiectare și execuție	680,00
4.	Amenajare bucătărie rustică în aer liber – proiectare și execuție	120,00
5.	Modernizare și extindere rețea de grupuri sanitare – proiectare și execuție	400,00
6.	Amenajare fosă septică la Muzeul Viu – achiziție și lucrări de execuție	40,00
7.	Sistem integrat profesionist de sonorizare pentru exterior	650,00
C.	ALTE CHELTUIELI DE INVESTIȚII	150,00
1.	Studiu de oportunitate și strategie privind dezvoltarea pe termen mediu și lung a Muzeului Satului Bănățean Timișoara	150,00
	TOTAL BUGET	2.540,00

Concluzii și recomandări pentru elemente relevante care trebuie adresate cu prioritate:

Perioada 2022- 2027 trebuie să fie pentru MSB una axată pe dezvoltarea infrastructurii noi, conform noilor provocări și tendințe și înprospătarea celei existente.

Lucrările aferente cheltuielilor de capital vor fi împărțite în 3 categorii.

1. Lucrări de reconstrucții-restaurare construcții etnografice (inclusiv schimbare învelitori, sisteme de împrejmuire, accesibilizare)
2. Lucrări de dezvoltare a infrastructurii:
 - Alei de acces
 - Sistem de împrejmuire și accesibilizare a suprafeței muzeului
 - Sisteme de epurare/canalizare
 - Modernizare spațiu administrativ
 - Realizarea spațiilor educaționale outdoor
 - Realizare infrastructură activități și acțiuni culturale
 - Realizare replică han tradițional cu funcțiuni specifice
3. Studii și proiectare
 - DALI spațiu administrativ refuncționalizare
 - SF han tradițional cu funcțiuni specifice
 - SF infrastructură activități și acțiuni culturale (centru ateliere)

- SF clădire intrarea principală cu funcțiunile specifice
- SF parcări exterioare
- SF laborator de conservare restaurare și depozitele aferente
- SF eficiență energetică

Categoriile prezentate mai sus sunt de fapt principalele acțiuni posibile a fi implementate în perioada viitorului contract de management. Lucrările de reconstrucție restaurare, intervențiile asupra monumentelor din expoziția în aer liber sunt impuse de legile speciale ale patrimoniului și muzeelor. În același timp starea lor de conservare va determina programul de valorizare și comunicare prin acțiuni culturale și educaționale.

Detalii justificare intervenții propuse:

Infrastructura existentă are un grad de uzură ridicat iar oportunitatea generată din anul 2023 impune o altă abordare care să faciliteze dezvoltarea sustenabilă a muzeului. Aleile de acces, atât principale cât și secundare, propuse, vor crea un plus valoare pentru muzeu, facilitând și venind cu o nouă ofertă pentru publicul timișorean și nu numai. Se va realiza un program de acces cu biciclete, role sau trotineta care va atrage în primul rând familiile cu copii cu vârsta de până la 12 ani.

Sistemul de împrejmuire al muzeului trebuie înlocuit, soluțiile arhitecturale fiind diverse. În același timp propunem două porți de acces, una deja existentă pe latura nordică, iar alta în zona platformei funcționale. Grupurile sociale, existente dar și altele noi vor avea nevoie, în special în zona platformei funcționale și în zonele de activități de sisteme de epurare sustenabile cu consum redus de energie și impact minim asupra mediului.

Spațiul administrativ impune o altă abordare. Pe lângă necesarul de birouri pentru personal și depozitele aferente, sugerăm refuncționalizarea spațiilor în așa fel încât să răspundă nevoilor și în extrasezon (noiembrie aprilie). Spațiile expoziționale existente sunt utilizate pentru expoziții nișate greu de digerat de publicul clasic, fără o abordare educațională aplicată.

Propunerea de spații educaționale în spațiul expozițional în aer liber se va contura în funcție de propunerea de amenajare peisagistică, dar și de resursa umană care va coordona activitățile educaționale. Intervenția va fi minimală și va genera o ofertă cultural-educatională, unică pe piața orașului. Vor fi realizate parteneriate cu școlile și universitățile din oraș, generând activități pe tot parcursul anului. Vorbim de un mobilier specific claselor în aer liber, replici ale instalațiilor preindustriale și locuri de joacă inspirate de ruralitatea bănățeană.

Refacerea infrastructurii pentru activitățile ludice, scena, amfiteatrul, grupul social, spațiile tehnice se va realiza în primul sfert al viitorul mandat managerial. Muzeul a obișnuit publicul timișorean cu spectacole în aer liber, folclor, jazz, muzică clasică și nu numai, dar infrastructură existentă nu mai răspunde nevoilor. Exemplele din țară dar și din Europa, cu muzee în aer liber care diversifică oferta culturală anuală, prin concerte și festivaluri, evenimente care atrag și alte categorii de public dornic să consume act cultural de calitate într-un spațiu generos, vor trebui asumate de autoritate și de viitorul manager.

Realizarea replicii unui han tradițional, care să funcționeze tot timpul anului, cu o capacitate de minim 80 persoane în interior și terase exterioare va plasa instituția în topul locațiilor de petrecut timpul liber în weekend sau în timpul săptămâni, devenind o alternativă accesibilă. Lipsa acesteia, în momentul de față, se simte la numărul scăzut de vizitatori și la calitatea serviciilor oferite de muzeu.

Studiile propuse a fi realizate sunt necesare în contextul viitorului exercițiu financiar european, dar și pentru alte instrumente financiare nerambursabile, naționale și internaționale. Studiul de fezabilitate pentru o clădire de acces, amplasată la intrarea principală cu funcțiunile specifice unui muzeu modern se impune a fi realizat în termen de 1 an de la semnarea contractului de management. Tema de proiectare, nota conceptuală trebuie să țină cont de facilitățile dorite de public, de nevoile existente în muzeu și de consumul redus de energie.

Parcărilor exterioare se impun a fi realizate de autoritate existând instrumentele financiare nerambursabile. Dacă pe o parte din teritoriul exterior proprietar este primăria, se poate realiza un parteneriat la fel ca și în alte orașe din România. În momentul de față este un sistem de parcare haotic.

Laboratorul de conservare-restaurare cu depozitele aferente se impune a fi realizat. Pentru obținerea finanțări se va realiza studiul de fezabilitate care va cuprinde spațiile de depozitare specifice fiecărui suport (lemn, ceramică, textile, feronerie, obiecte pictate pe sticlă/lemn etc.), laboratoarele cu dotările aferente și sistemele de securizare.

Apreciem că se impune de asemenea realizarea unei documentații pentru eficiența energetică a entității. Fie că soluția dată va determina investiție în panouri solare, pompe de căldură sau alte instalații, scăderea cheltuielilor cu funcționarea instituției va direcționa fondurile spre dezvoltarea ofertei culturale. Schimbările climatice și noile direcții asumate de România impun o abordare sustenabilă inclusiv a instituțiilor de cultură.

1.3.7 Analiza veniturilor și a costurilor anuale în perioada de referință 2019-2022

Categorii venituri/cheltuieli cf. BVC MSBT	Prevăzut 2019 (mii lei)	Realizat 2019 (mii lei)	% realizare 2019	Prevăzut 2020 (mii lei)	Realizat 2020 (mii lei)	%realizare 2020	Prevăzut 2021 (mii lei)	Realizat 2021 (mii lei)	% realizare 2021
A. SECȚIUNEA DE FUNCȚIONARE									
1.Venituri totale de funcționare,d.c.	4.739	4.770	100,65	5.307,00	5.222,00	98,40%	5.370	5.431	101,1
1.1 Venituri proprii	120	156	130,00	140	55	39,29	80	141	176,25
1.2 Transferuri (subvenții) d.c.	4.619	4.614	99,89	5.167	5.167	100,00	5.290	5.290	100,00
1.2.1.pt. ch.de personal	2.695	2.695	100,00	2.827	2.827	100,00	2.816	2.816	100,00
1.2.2.pt.bunuri si serv.	1.200	1.200	100,00	1.044	1.044	100,00	1.224	1.224	100,00
1.2.3.pt.Ag.cult.	724	719	99,31	1.296	1.296	100,00	1.250	1.250	100,00
2. Cheltuieli totale de funcționare	4.739	3.590	75,75	5.307	3.765	70,94	5.370	4.696	87,45%
2.1 chelt.din venituri proprii	120	156	130,00	140	55	39,29	80	76	95,00
2.2 chelt.din subventii , d.c.	4.619	3.434	74,35	5.167	3.710	71,80	5.290	4.620	87,33
2.2.1. ch.de personal	2.695	2.053	76,18	2.827	2.523	89,25	2.816	2.494	88,57

2.2.2. ch. Cu bunuri si serv.	1.200	736	61,33	1.044	829	79,41	1.224	996	81,37
2.2.3. ch. Ag.cult.(progr.minimal)	724	645	89,09	1.296	358	27,62	1.250	1.130	90,40
B.SECȚIUNEA DE DEZVOLTARE,d.c.									
1.Venituri	1.423	21	1,48	0	0	0,00	865	865	100,0
2.Cheltuieli	1.423	21	1,48	0	0	0,00	865	701	81,04
2.1.Transferuri	1.423	21	1,48	0	0	0,00	865	701	81,04
2.2.Cheltuieli de dezvoltare, d.c.	0	0	0,00	0	0	0,00	865	701	81,04
2.3.Proiecte cu finanțare din FEN	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00
2.4.Cheltuieli de capital	1.423	21	1,48	0	0	0,00	865	701	81,04
Total venituri	6.162	4.791	77,75	5.307	5.222	77,75%	6.235	6.296	77,75
Total cheltuieli	6.162	3.611	58,60	5.307	3.765	58,60	6.235	5.397	58,60

Ponderea veniturilor și cheltuielilor pe categorii în perioada analizată în raport cu execuția BVC – MSBT este prezentată în tabelul următor:

Ponderea ctg. de venituri si cheltuieli în raport cu execuția BVC	Realizat/2019 (mii lei)	Realizat/2020 (mii lei)	Realizat/2021 (mii lei)
1.Venituri totale de funcționare,d.c.			
<i>1.1 Venituri proprii</i>	3,27%	1,05%	2,60%
<i>1.2 Transferuri (subvenții) d.c.</i>	96,73%	98,95%	97,40%
1.2.1.pt. ch.de personal	56,50%	54,14%	51,85%
1.2.2.pt.bunuri si serv.	25,16%	19,99%	22,54%
1.2.3.pt.Ag.cult.	15,07%	24,82%	23,02%
2. Cheltuieli totale de funcționare	75,75%	72,10%	86,47%
<i>2.1 chelt.din venituri proprii</i>	4,35%	1,05%	1,40%
<i>2.2 chelt.din subvenții , d.c.</i>	95,65%	71,05%	85,07%
2.2.1. ch.de personal	57,19%	48,31%	45,92%
2.2.2. ch. Cu bunuri si serv.	20,50%	15,88%	18,34%
2.2.3. ch. Ag.cult.(progr.minimal)	17,97%	6,86%	20,81%
B.SECTIUNEA DE DEZVOLTARE			
<i>1.Venituri</i>	0,44%	0,00%	15,93%
<i>2.Cheltuieli</i>	0,44%	0,00%	12,91%
2.1.Transferuri	0,44%	0,00%	12,91%
2.2.Cheltuieli de dezvoltare, d.c.	0,00%	0,00%	12,91%
2.3.Proiecte cu finanțare din FEN	0,00%	0,00%	0,00%
2.4.Cheltuieli de capital	0,44%	0,00%	12,91%

Se constată că ponderea veniturilor proprii în raport cu veniturile totale (venituri proprii + subvenții BVC Timis) este foarte redusă. O evoluție în scădere față de 2019, cel mai probabil din cauza constrângerilor pentru prevenirea răspândirii pandemiei COVID 19 în 2020, urmată de o creștere în 2021, fără a atinge însă nivelul din 2019 de 3,27%, cel mai înalt din perioada analizată.

Se apreciază că nivelul veniturilor proprii este foarte redus în raport cu potențialul MSBT. De asemenea se poate constata că ponderea cheltuielilor de personal realizate din

subvenții este cea mai mare (57% în 2019, în scădere în 2020 și 2021 când ajunge la 46%) în raport cu cheltuielile pentru agenda culturală care reprezintă activitatea muzeului (17,97% în 2019, 6,85 % în 2020 și 20,81 în 2022). **Cheltuielile de personal sunt suportate integral din subvenții de la bugetul CJ Timiș.**

Cheltuielile de dezvoltare sunt ne semnificative în 2019, an de referință neafectat de constrângerii externe, 0 (zero) în 2020 anul cu impactul cel mai mare din perspectiva constrângerilor pandemiei și, în sfârșit, cca 13% în anul 2021, situație care relevă absența proiectelor de investiție în 2019-2020 și o revigorare modestă în 2021.

Redăm mai jos coordonate din bugetul de venituri și cheltuieli de la Muzeul Național Astra, care este referința de succes la nivel național, pentru a se putea vizualiza raportul dintre veniturile proprii și veniturile din subvenții, distribuția diferită a cheltuielilor, expresie a unei activități orientate spre performanță, recunoaștere în piața de referință a valorii serviciilor oferite clienților/vizitatorilor:

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 %;

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;

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;

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;

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 %

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%;

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%;

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 %.

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.

1.3.8 Analiza ofertei de servicii și a tarifelor practicate

Categoriile de servicii oferite pentru beneficiari (vizitatorii și clienții MSB) care au tarife aprobate sunt prezentate în continuare:

<i>Categorii de servicii</i>	<i>Tarife aprobate</i>
Taxă vizitare adulți	10 lei/bilet
Taxă pentru ghid specializat	21 lei /grup vizitatori
Taxă filmare profesională în incinta muzeului:	513 lei/zi
Taxă consultanță de specialitate:	103 lei/oră – muzeograf
Taxă fotografiere/filmare evenimente de familie	77 lei/eventiment
Taxă ”Bilet unic de vizitare MSB+MNAT+MNBT	24 lei bilet
Abonament săptămânal	95 lei/săptămână
Abonament lunar	190 lei/lună
Achiziționare minim 20 bucăți ”Bilet unic de vizitare	18 lei/bilet

Situația serviciilor tarificate oferite de către MSBT și numărul de vizitatori plătitori / ultimii an este reflectată în figura următoare:

<i>Categorii de servicii MSB tarificate</i>	<i>Tarife aprobate 2019</i>	<i>Nr beneficiari plătitori</i>	<i>Tarife aprobate 2020</i>	<i>Nr beneficiari plătitori</i>	<i>Tarife aprobate 2021</i>	<i>Nr beneficiari plătitori</i>	<i>Tarife aprobate 2022</i>	<i>Nr beneficiari plătitori</i>
Taxă vizitare adulți	5 lei/bilet	11.700	5 lei/bilet	6.975	5 lei/bilet	13.708	10 lei/bilet	5.968
Taxă pentru ghid specializat	12 lei /grup vizitatori	4	20 lei /grup vizitatori	-	20 lei /grup vizitatori	5	21 lei /grup vizitatori	2
Taxă filmare profesională în incinta muzeului:	500 lei/zi	3	500 lei/zi	1	500 lei/zi	1	513 lei/zi	1
Taxă consultanță de specialitate:	-	-	-	-	-	-	103 lei/oră – muzeograf	-
Taxă fotografiere/filmare evenimente de familie	75lei/eveniment	19	75lei/eveniment	18	75lei/eveniment	25	77 lei/eveniment	9
Taxă "Bilet unic de vizitare MSB+MNAT+MNBT	-	-	-	-	-	-	24 lei bilet	-
Abonament săptămânal	-	-	-	-	-	-	95 lei/săptămână	-
Abonament lunar	-	-	-	-	-	-	190 lei/lună	-
Achiziționare minim 20 bucăți "Bilet unic de vizitare	-	-	-	-	-	-	18 lei/bilet	-

Analiza numărului beneficiarilor plătitori pe categorii de servicii tarificate evidențiază mai multe aspecte care trebuie să fie considerate în propunerile de măsuri și acțiuni necesare pentru îmbunătățirea activității MSBT, astfel:

- oferta de vizitare a muzeului este de departe cea mai apreciată de vizitatori/turiști, ponderea acestora în realizarea veniturilor proprii fiind în medie pentru oricare an analizat de peste 95%; Aceasta rămâne totuși redusă în raport cu numărul total al beneficiarilor declarați anual, ceea ce indică necesitatea reducerii gratuităților și totodată atragerea unui număr mult mai mare de vizitatori/turiști dispuși să plătească o taxă de vizitare proporțională cu oferta primită;
- serviciile de ghid specializat care de regulă sunt solicitate de grupurile de vizitatori sunt reduse, chiar foarte puține în raport cu capacitatea disponibilă pentru acest serviciu (maxim 5/an și n muzeografi) indicator care trebuie analizat și pentru care trebuie intervenit adecvat atât la nivel de creștere a numărului grupurilor organizate de vizitatori/turiști, cât și cel al integrării profilului mai agresiv de ghid turistic;
- oferta de filmare și fotografiere în incinta muzeului, deși puțin valorificată din punct de vedere al veniturilor încasate, confirmă potențialul acesteia și necesită o atenție deosebită pentru mediatizarea mai bună;
- Celelalte servicii tarificate (biletul unic comun de vizitare MSBT+MNAT+MNBT, abonamentul săptămânal, reducerea pentru grupurile mari de peste 20 persoane, etc) care nu au nici o vânzare înregistrată indică deficiențe de punere în piață a ofertei, valoarea ofertei (inclusiv cea integrată) sunt elemente care indică necesitatea unor ajustări pe termen mediu și lung la nivelul mai larg, privind numărul de vizitatori și turiști atrași în Timișoara;

- În ceea ce privește serviciul tarifat pentru consultanța de specialitate, pentru care există expertiză disponibilă, trebuie valorificată dintr-o perspectivă diferită, activă și nu pasivă, prin conceptualizare, promovare și implementare proiecte de cercetare, cooperare și schimb de experiență, acțiuni eligibile pe diferite programe de finanțare nerambursabilă. Pentru aceasta un compartiment specializat pentru management de proiect, care să pună în valoare expertiza disponibilă este recomandată, chiar necesară. O alternativă este și înființarea unei asociații care să genereze și să implementeze proiecte cu finanțare nerambursabilă, caz în care interesul pentru acțiuni active ale experților MSBT ar putea fi crescut.

Față de aceste servicii activități care implică beneficiarii MSBT din raportul de activitate rezultă că mai sunt organizate și următoarele:

- activități educaționale: 23/2019, 21 în 2020 și 40 în 2021;
- proiecte/acțiuni culturale din agenda culturală: câte 31 în 2019, 14 în 2020 și 23 în 2022;
- proiecte/acțiuni culturale în afara agendei culturale: câte 34 în 2019, 19 în 2020 și 27 în 2022;
- servicii de specialitate pentru instituții: 3 în 2019.

Detalii privind conținutul programului și al ofertei de servicii:

La data curentă se oferă următoarele **gratuități și reduceri** pentru accesul la muzeu/muzeele jud. Timiș:

- Gratuități pentru preșcolari și elevi, copiii și adulții cu handicap, precum și însoțitorii acestora, membri Uniunii Artiștilor Plastici, membri ICOM (Consiliul Internațional al Muzeelor);
- Reduceri de 75% din taxa percepută adulților pentru studenți.

Accesul este permis conform normelor sanitare în vigoare, stabilite de Guvernul României.

Programul de vizitare al Muzeului Satului Bănățean Timișoara – orar de vară

- Marți-Sâmbătă: 10.00 – 18.00, ultimele bilete la 17.15
- Duminică: 12.00 – 20.00, ultimele bilete la 19.15
- Luni – închis pentru vizitare.

Circuite de vizitare:

- Alea principală: Vama Timișoara, Casa Bata, Gospodăria Căpâlnaș, Gospodăria de olar de la Birchiș, gospodăria Chizătău;
- Centrul civic : Biserica Topla, Școala de la Bârna, Primăria Sărăzani, Casa Națională Babșa;
- Alea etniilor: Casa ucraineană Repedea, Casa germană Biled, Sălașul slovac, Casa sârbă, Casa maghiară Babșa;
- Gospodăriile și casele: Gospodăria Zolt, Gospodăria Jebel, Casa Deportaților din Bărăgan, Casa Visag;
- Muzeul viu: Casa românească, Casa sârbă, Casa maghiară, Casa germană;
- În interior: expoziția permanentă corp B și cele temporare, corp A, amplasate în clădirea Pavilionară.

În ceea ce privește conținutul serviciilor și acțiunilor MSBT acestea au ca referință de bază reglementările specifice organizării și funcționării muzeelor în aer liber.

Ocazional MSBT organizează sondaje de opinie (un singur sondaj pe baza de chestionar în perioada 2016-2021) adresat beneficiarilor pentru evaluarea așteptărilor acestora.

Din analiza indicatorilor de performanță în perioada de referință (2019-2021) conform raportului anual de management, se constată că din totalul numărului anual de beneficiari (vizitatori/clienți MSBT) doar o mică parte (11,3 %) sunt plătitori ai serviciilor tarificate (11.300 plătitori din totalul de 100.000 vizitatori declarați) restul de 88.300 (peste 88%) sunt declarați (acceptați) ca beneficiari neplătitori.

Un alt indicator relevant pentru performanța MSBT este cel privind *"cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr. de beneficiari"* care este de 35 lei/beneficiar realizat în 2019, 98 lei/beneficiar în 2020 și 63 lei/beneficiar în 2021. Indicatorul este calculat per total beneficiar plătitor + beneficiar neplătitor.

Datorită politicii foarte generoase de gratuități aprobată de către CJ Timiș față de grupurile țintă ale MSBT se poate aprecia fie că impactul așteptat al acestor gratuități compensează efortul acestora, fie că ar trebui limitat în paralel cu îmbunătățirea calității serviciilor și diversificarea acestora, astfel încât să determine o creștere majoră a numărului de beneficiari plătitori.

Calcularea indicatorului de performanță într-o abordare orientată spre servicii cu valoare de piață *"cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr. de beneficiari plătitori"* pe datele existente indică o sumă semnificativ mai mare (408 lei/beneficiar plătitor în 2019, 645 lei/beneficiar plătitor în 2020 și 346 lei/beneficiar plătitor în 2021) sumă care reflectă *"performanța de piață"* a serviciilor și care, foarte probabil nu ar putea fi acceptată la plată de către beneficiari. Soluția este ca numărul beneficiarilor plătitori să crească la peste 60% din numărul total al beneficiarilor.

Pe de altă parte numărul beneficiarilor care au cumpărat/plătit diferite categorii de servicii reflectă pe de o parte care este serviciul/produsul de bază al MSBT, iar pe de altă parte care sunt serviciile tarificate care nu sunt suficient apreciate/cumpărate de beneficiarii MSBT din motive care trebuie clarificate în viitor prin chestionarea grupurilor țintă vizate.

Oferta culturală a unui muzeu determină numărul de vizitatori și veniturile realizate. În momentul de față tariful este foarte scăzut, evenimentele gratuite nu aduc beneficii muzeului, pe termen lung această rețetă fiind falimentară. La nivel național, anual, guvernul transmite note și acte specifice de reducere a cheltuielilor de funcționare iar în majoritatea cazurilor bugetul se taie de la instituțiile de cultură.

Veniturile proprii din bilete și abonamente sunt cele mai sigure, dară fără un program adecvat cu proiecte generatoare de venit și cu impact în comunitatea respectivă, vor reduce spre zero.

Muzeele trebuie să înceteze în a aștepta ajutorul autorității, În toată Europa bugetul aferent instituțiilor muzeale are un procent variabil 15-40% venituri proprii. Marketingul

cultural, activitățile educaționale, evenimentele specifice, utilizarea canalelor gratuite de socializare și mass-media, sunt elemente obligatorii asumate, în atragerea de surse de finanțare.

În același timp, liniile de finanțare nerambursabile specifice sectorului cultural trebuie accesate și implementate. Autosuficiența resursei umane trebuie anihilată și trasarea de noi indicatori cu privire la instrumentele financiare se impune ca sarcină în următorul contract managerial.

Dar, primul pas, fără doar și poate, este dezvoltarea infrastructurii culturale și începutul unui program minimal pliat pe nevoi, dar și pe un grad de atragere a turiștilor străini de care Timișoara nu duce lipsă (conferințele internaționale, turismul de business, universitar, etc)

1.3.9 Analiza sistemului de informare și promovare ofertă

Sistemul de informare și promovare ofertă se bazează pe informațiile puse la dispoziție pe social media și website-ul MSBT (<https://muzeulsatuluibanatean.ro/>).

La nivelul anului 2021, pe social media, MSBT a avut următoarele cifre de impact:

- TOTAL POSTĂRI: 208
- TOTAL APRECIERI: 18.062
- TOTAL DISTRIBURI: 2.265
- TOTAL INTERACȚIUNI: 93.490
- TOTAL IMPACT: 1.171.397 persoane.

Analiza informațiilor disponibile pe site-ul MSBT evidențiază următoarele elemente care ar trebui corectate /îmbunătățite:

- Structura de conținut a paginii web îndeplinește cerințele de informare pentru instituții publice și într-o măsură mult mai mică funcția de info – promovare a ofertei MSBT.
- Pagina web MSBT nu este suficient promovată, este puțin atractivă și nu oferă posibilitatea interacțiunii cu vizitatorii – necesită reprojecare.
- Conținuturile paginii web nu prezintă programele/evenimentele/acțiunile planificate să se desfășoare în viitor. Conținutul postat se referă mai degrabă la ce este și ce s-a făcut/organizat în cadrul MSBT. Din această perspectivă funcția de promovare și atragere pro activă a paginii web nu se realizează.
- ”Turul virtual” este o aplicație uzuală, nepersonalizată, care nu este potrivită pentru promovarea muzeului – se recomandă contractarea unor servicii profesionale pentru realizarea unui tur virtual asistat cu informație.
- Prezentările tematice filmate (video & voce) se încarcă foarte greu și rulează cu întreruperi ceea ce descurajează orice potențial vizitator/turist interesat sa continue – necesita reconsiderare soluție.

Dintre măsurile de promovare ce pot fi adoptate pentru îmbunătățirea imaginii existente amintim:

Măsuri care vizează publicul larg:

- Actualizarea permanentă a website-ului propriu, cu focus pe 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.
- Utilizarea consecventă a postărilor pe rețelele de socializare, în principal Facebook, dar și Instagram trebuie considerat, pentru informarea eficientă și lipsită de costuri a publicului; Monitorizarea permanentă a reacției publicului vor permite adaptarea mesajului și conținutului comunicat pentru o mai bună apreciere și eficientizarea comunicării. Promovarea fiecărui eveniment/acțiune culturală cu un mesaj adresat publicului larg.
- Utilizarea sistemului de ghidaj al vizitatorilor prin coduri QR.
- Promovarea tuturor evenimentelor Muzeului prin intermediul portalurilor de evenimente timișene și timișorene
- Realizarea de acorduri de colaborare cu parteneri din mass-media: presa scrisă cotidiană și săptămânală din Timișoara, posturi de radio cu audiență locală, regională și națională, posturi de televiziune cu audiență locală, regională și națională, colaborări cu presa scrisă națională cotidiană și periodică.
- 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.
- Digitizare a colecțiilor și expunere și curatoriere în mediul virtual (galerii virtuale).
- Promovarea prin intermediul instituțiilor / asociațiilor private și publice turistice, culturale și administrative din Timiș, 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 National.
- 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).
- Realizarea unei aplicații a muzeului
- Sistem unitar de afișaj (informare, atenționare, direcționare)

Măsuri care vizează consolidarea imaginii muzeului pe principalele piețe turistice:

- Participarea cu un stand de prezentare a ofertei culturale și turistice a Muzeului la Festivaluri cu profil Multietnic.
- Promovarea produselor și serviciilor cultural-turistice ale Muzeului la principalele târguri și evenimente turistice naționale și internaționale (Viena, Budapesta, Belgrad, Berlin)
- Promovarea Muzeului și a produselor sale culturale la Bruxelles, prin intermediul compartimentelor de specialitate ale CJTIMIS;
- Promovarea produselor și serviciilor cultural-turistice ale Muzeului pentru piețele turistice externe (Austria, Germania, Ungaria, Serbia)
- Participarea la forumuri, conferințe și evenimente de promovare sau cu profil turistic;
- Participarea la câteva dintre cele mai 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 Timișoara, agenții de turism sau tur-operatori, cu firme deținătoare a unor situri web etc.
- Prezentare muzeului și a ofertei în mediul universitar și preuniversitar din Timișoara
- Prezentarea infrastructurii existente pentru operatorii culturali privați și Timișoara și din județele învecinate

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

- Consolidarea imaginii activităților de cercetare ale Muzeului 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.

1.4. Analiza pieței țintă, constând în analiza nevoilor/așteptărilor publicului vizitator prin întocmirea și completarea unui chestionar online și on-site (sondaj sociologic)

Clienții/grupurile țintă cărora se adresează oferta MSB, potrivit asumărilor constatate în rapoartele de management sunt următoarele:

- muzeografi, specialiștii etnografici, inclusiv angajați proprii,
- copii, elevi și studenți,
- adulți (familii),
- persoanele vârstnice,
- grupuri etnice,
- grupuri defavorizate,
- enoriași bisericii din incinta muzeului
- turiștii
- alte categorii nedefinite, fără un profil definit.

În 2021, grupurile țintă ale Muzeului Satului Bănățean Timișoara sunt definite după cum urmează:

- Prietenii muzeului, reprezintă un perpetuu grup țintă. Ei vizitează MSBT de mai multe ori pe an, cu prilejul diferitelor evenimente organizate la și de către Muzeul Satului Bănățean Timișoara.
- Copiii, de la cei de grădiniță și până la cei mari. Cei mici preferă Muzeul în aer liber, deci activități ușoare. Cei mai mari preferă activitățile educaționale, care le îmbogățesc cunoștințele. Și unii, și ceilalți se află în largul lor la atelierele meșteșugărești, când au posibilitatea să pună mâna și să creeze ceva.

- Studentii sunt mult mai aplicați, preferă activitățile educaționale, dar în egală măsură și pe cele cultural-științifice și de divertisment.

Toate aceste categorii au beneficiat de gratuitate la intrarea în muzeu.

- Adulții reprezintă numărul cel mai mare al celor care vizitează muzeul. În multe cazuri, aceștia se implică activ în evenimentele noastre. Vin în general cu familia, prietenii și pentru plimbări și/sau recreere pur și simplu.
- Seniorii sunt principalii beneficiari ai activităților care cuprind spectacole, cu predilecție folclorice, precum și ai activităților care promovează patrimoniul gastronomic al etniilor din Banat.
- Există și un grup, destul de numeros, care participă la sărbători și în toate duminicile la slujbele oficiate la Biserica de lemn din Topla, aflată în incinta muzeului. De la an la an numărul celor care se botează și se cunună la Biserica din Topla este tot mai mare.
- Turiștii străini reprezintă, de asemenea, un grup țintă al MSBT. Din păcate, în 2021 aceștia au fost într-un număr foarte mic la muzeu.
- Grupurile etnice au fost și rămân grupuri țintă ale MSBT nu doar cu prilejul Festivalului etniilor, ci și pe tot parcursul anului. Aleea etniilor este unul dintre elementele de referință ale muzeului.
- Alte categorii fără un profil definit.

Profilul beneficiarului actual

Copiii sunt în general cei care vin fie cu părinții, fie în grupuri mai mari, grupuri conduse de educatori, învățători și profesori. Cei care vin cu părinții participă, în general, la evenimentele pe care aceștia au dorit să le vadă, dar și pentru a se recrea. Cei mai mici, care vin cu clasa, vin în special pentru a participa la anumite activități organizate de muzeu, în cadrul evenimentelor de pedagogie muzeală și, în egală măsură, pentru a vedea Muzeul în Aer Liber. Cei mai mari, care vin tot în grupuri organizate de la școală, participă în general la activitățile educaționale și la atelierile meșteșugărești. Plimbările pe aleile muzeului reprezintă, de asemenea, o activitate gustată și de elevi, și de dascăli.

Studentii, vin cel mai adesea în grupuri mici și sunt interesați de activitățile interactive care leagă vechiul de nou, arhaicul de modern. Atelierile meșteșugărești și festivalurile sunt principalele atracții ale studenților. Un număr tot mai mare de studenți preferă inclusiv activitățile culturale și științifice.

Adulții sunt cei care îmbină armonios plăcutul cu utilul. Ei se regăsesc în toate activitățile muzeului, se implică în programele muzeului. În familie sau în grupuri mici de prieteni, adulții își găsesc liniștea inclusiv în plimbările prin muzeu.

Seniorii sunt cei care cresc semnificativ numărul participanților la festivaluri și la activitățile care promovează patrimoniul gastronomic al Banatului multietnic și multicultural. La muzeu aceștia se relaxează și se distrează. La slujbele religioase de la Biserica de lemn din

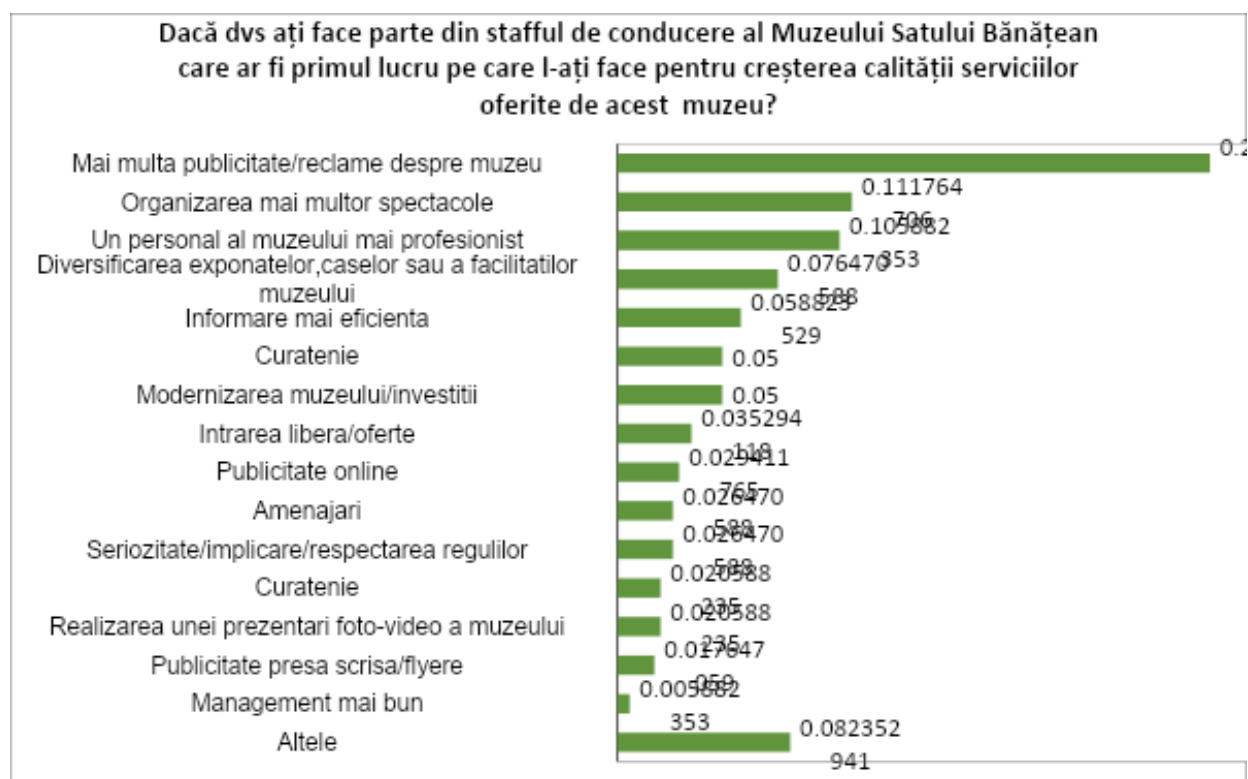
Topla participă un număr aproximativ egal de enoriași adulți și seniori, dar la fiecare sărbătoare și în fiecare duminică participă și un număr din ce în ce mai mare de copii și tineri.

În 2021, din nefericire, turiștii străini au fost o raritate la MSBT. În general, aceștia vin în grupuri organizate, ghidate de muzeograful de serviciu.

Sondajele/studiile sociologice efectuate pentru identificarea nevoilor/așteptărilor grupurilor țintă au scos în evidență următoarele rezultate:

2016: Pus în postura de conducător al muzeului, publicul consideră utile, în vederea creșterii calității serviciilor oferite, următoarele:

- 28,2% consideră că ar trebui făcută mai multă publicitate și/sau mai multă reclamă a muzeului
- 11,2% consideră că ar trebui organizate mai multe spectacole
- 10,6% consideră că ar fi necesar un personal al muzeului mai profesionist.



În perioada 2017-2021 nu s-a mai efectuat nici un sondaj de opinie pentru măsurarea verificarea așteptărilor, nivelului de satisfacție a grupurilor țintă vizate de oferta MSB în raport cu oferta muzeului.

2022: Rezultatele sondajului realizat de echipa de consultanță pentru elaborarea strategiei de valorificare a patrimoniului MSB

Studiul sociologic efectuat a avut ca obiectiv să sondeze pe bază de chestionare principalii beneficiari ai muzeului pentru a putea măsura așteptările, nemulțumirile, acceptanță acestora față de oferta curentă/viitoare a muzeului, disponibilitatea de a se implica/angrena în diversificarea activităților muzeului, fiind împărțiți în patru grupuri țintă distincte, respectiv:

- vizitatorii potențiali
- comunitatea culturală din județul Timiș pentru disponibilitatea participării la organizarea unor activități educaționale, culturale și recreative pentru copii (elevi) și adulți în incinta Muzeului
- angajații muzeului
- comunitatea educațională din județul Timiș pentru disponibilitatea participării la organizarea unor activități educaționale în incinta Muzeului.

Concluziile sondajului efectuat pe baza pe baza chestionarului adresat vizitatorilor (detalii conținut chestionar în anexa nr. 2) sunt următoarele:

Demografia grupului respondenți la chestionarul adresat publicului (potențial) vizitator este următoarea:

Total respondenți 333

Întrebarea 1: Gen și Vârstă

Distribuția pe gen

- 191 sau 57,4% persoane din totalul de 333 sunt de gen feminin
- 142 sau 42,6% persoane sunt de gen masculin.

Distribuția după vârstă

Cel mai tânăr dintre respondenți a precizat că are 16 ani, iar cel mai vârstnic 73 ani.

S-a realizat o distribuție a acestora în 4 categorii de vârstă, astfel:

- Sub 26 ani - **16,22%**;
- Între 26 și 40 de ani - **36,94%**
- Peste 40 ani și sub 55 de ani - **38,14%**
- Peste 55 ani - **8,71%**

Întrebarea 2: Frecvența de vizitare a MSB

O majoritate foarte mare, de peste două treimi dintre respondenți, au afirmat că vizitează muzeul rar, de peste două ori pe an, la anumite evenimente.

Există și un număr de 18 respondenți care au completat chestionarul deși declară că **nu** au vizitat Muzeul Satului Bănățean, ale căror opinii putem presupune că sunt construite pe informații "reputaționale" referitoare la muzeu.

Care este frecvența cu care vizitați Muzeul Satului Bănățean?	Nr. răspunsuri	%
Des (o dată pe lună)	14	4,2%
Foarte des (de mai multe ori pe lună)	10	3%
Foarte rar (o dată sau de două ori pe an)	61	18,4%
Rar (de câteva ori pe an) - Ocazional (la anumite evenimente)	230	69,1%
Niciodată	18	5,4%
Total	333	100%

Un număr de **200 persoane**, reprezentând **60,1%** din totalul respondenților au nu au vizitat Muzeul Satului Bănățean în ultima lună (provenind în cea mai mare parte dintre persoane care au răspuns la formularul online), iar **133 persoane**, reprezentând **39,9%** din totalul respondenților au afirmat faptul că au vizitat Muzeul Satului Bănățean în ultima lună (unii dintre aceștia completând formularul existent în forma tipărită, la MSB). Analizând răspunsurile acestui ultim grup, suficient de numeros, putem trage concluzii referitoare la percepții extrem de actuale asupra obiectului studiului.

În urma analizei demografiei respondenților, rezultă că **45,07%** dintre toți respondenții de gen masculin și **36,13%** dintre toți respondenții de gen feminin au vizitat MSB în ultima lună.

Întrebările adresate vizitatorilor au fost analizate ținând cont de 3 aspecte principale:

- Genul vizitatorilor;
- Vârsta vizitatorilor;
- Frecvența cu care vizitează MSB.

Întrebarea 3. Ce tipuri de acțiuni doriți să se desfășoare în Muzeul Satului Bănățean?

Analizând răspunsurile primite în ceea ce privește acțiunile dorite a se desfășura în incinta MSB, necondiționate de includerea lor în cadrul unor evenimente mai ample, indiferent de genul, categoria de vârstă sau frecvența cu care respondenți vizitează MSB, în topul preferințelor se află:

- Târguri cu produse tradiționale - 232 /72,2 % dintre respondenți;
- Demonstrații meșteșugărești - 228 /71,3% dintre respondenți;
- Cursuri de artă tradițională (meșteșugărești) - 209/65% dintre respondenți.

Răspunsurile primite la această întrebare denotă faptul că o majoritate semnificativă (aproximativ egală cu două treimi sau chiar apropiată de trei sferturi dintre respondenți) este interesată de acțiuni în care sunt expuse produse tradiționale create de meșteri contemporani, probabil în vederea achiziționării unor asemenea produse sau de a asista la demonstrații ale proceselor de manufacturare a acestui tip de produse și, mai mult chiar, de participare activă la cursuri offline, de învățare directă a unor domenii de creație meșteșugărească și a tehnicilor utilizate de către meșteșugari.

Interesul minim al tuturor categoriilor de respondenți se referă la acțiuni din clasa "animațiilor culturale" și al "expozițiilor temporare inovative". O posibilă explicație poate fi legată de nedesfășurarea anterioară la MSB a acestui gen de activități și necunoașterea, la nivel general, de către public a acestor concepte.

Se recomandă organizarea de acțiuni/evenimente de tip test si în funcție de rezultate se păstrează sau elimina din portofoliul de evenimente.

Dintre răspunsurile libere oferite de către respondenți la această întrebare sunt de reținut următoarele:

- propunerea de realizare de activități din zona filmului/cinematografiei
- activități interactive cu componentă de tehnologie IT
- școli de vară pentru copii
- treasure hunt
- activități pentru cunoașterea și cu utilizarea graiului bănățean
- ateliere și cursuri diverse
- activități din zona ospitalității (glamping și amenajarea unui restaurant).

Întrebarea 4. Ce fel de activități doriți să cuprindă evenimentele culturale?

Analizând răspunsurile primite privind activitățile dorite în cadrul evenimentelor culturale indiferent de genul, categoria de vârstă sau frecvența cu care respondenți vizitează MSB, în topul 3 al preferințelor se află:

- Demonstrații interactive meșteșuguri tradiționale (olărit, sculptură, fierărie, țesut, cusut, etc) – 266/83,1% respondenți;
- Expoziții cu vânzare de produse tradiționale 239/74,7% respondenți;
- Ateliere gastronomice tradiționale 233/72,8% respondenți.

Interesul minimal al tuturor respondenților se referă la includerea în cadrul evenimentelor a unor spectacole de muzică sau dansuri populare.

Se recomandă MSB detalierea cauzelor pentru clarificarea apetenței scăzute a grupurilor țintă MSB pentru aceasta categorie de evenimente având în vedere faptul că uzual face parte din oferta de promovare uzuală a tradiției și a patrimoniului cultural al regiunii.

Dintre răspunsurile libere oferite de către respondenți la această întrebare sunt de reținut următoarele:

- prezentări din domeniul etnografiei
- ateliere și cursuri meșteșugărești diverse
- cursuri de dansuri populare bănațene
- expoziții de etnografie locală/sub-regională
- activități cinematografice
- concerte cu muzică din diverse genuri.

Întrebarea 5. Considerați că este oportună amenajarea în incinta muzeului a unui Han Bănățean (restaurant) tradițional?

Reacția respondenților în ceea ce privește ideea construirii unui Han Bănățean tradițional a fost una pozitivă, astfel:

- 261/81,6% dintre respondenți au afirmat că este oportună amenajarea în incinta muzeului a unui Han Bănățean (restaurant) tradițional
- Doar 59/18,5% dintre respondenți consideră că nu este oportună amenajarea în incinta muzeului a unui Han Bănățean (restaurant) tradițional.

Pentru o analiză mai detaliată a rezultatelor, am determinat care este gradul de acceptabilitate în ceea ce privește amenajarea unui han în funcție de genul, vârsta vizitatorilor și frecvența cu care vizitează MSB.

S-a constatat că cei mai favorabili respondenți față de ideea amenajării unui han bănațean sunt de gen feminin (57,9%), au o vârstă mai mică de 26 ani (90,74%) și frecventează foarte des MSB (90%), **ceea ce ne conduce la concluzia ca aprecierile acestora sunt întemeiate pe nevoi resimțite cu ocazia vizitelor efectuate la MSB.**

Întrebarea 6. Ce fel de activități recreativ - educaționale pentru copii, cu caracter permanent/periodic, doriți să se organizeze la MSB?

Respondenții și-au exprimat opinia referitor la activitățile recreativ - educaționale cu caracter permanent/periodic ce pot fi organizate pentru copii, astfel, în topul 3 al preferințelor se află următoarele:

- Ateliere tematice interactive susținute de meșteri populari (olărit, pictură, sculptură, etc) 274/ 85,6%;
- Activități în cadrul școlii (școala altfel, predare ore în cadru natural, etc 223/69,7%;
- Activități instructiv-educative (demonstrații artă populară, meșteșuguri, etc) 211/ 65,9%.

Interesul cel mai mic este exprimat față de organizarea de expoziții tematice și spectacole și jocuri pentru copii, dar totuși, peste 50% dintre respondenți le menționează ca fiind dezirabile.

Este interesant faptul că respondenții din grupul cu vârsta cea mai mică (sub 26 de ani) semnalează în proporția cea mai mică (44%) spectacolele și jocurile pentru copii ca activități a căror organizare ar fi dezirabilă, față de o medie de circa 55% raportată la întregul grup de respondenți.

Dintre răspunsurile libere oferite de către respondenți la această întrebare sunt de reținut următoarele:

- cursuri de folclor al copiilor
- cursuri de grai bănăţean
- activităţi legate de cultura minorităţilor
- şcoală de vară
- ateliere, curs de agricultură tradiţională
- curs de dansuri populare

Întrebarea 7. Care sunt aspectele legate de infrastructură care în prezent vă nemulţumesc la Muzeul Satului?

Nemulţumirile cele mai mari, exprimate fiecare de circa 40% dintre respondenţi, sunt legate de insuficienţa toaletelor şi a surselor de apă potabilă, a locurilor de odihnă şi a posibilităţii de achiziţionare a unor alimente (gustări şi răcoritoare).

Categoria de vârstă de sub 26 de ani exprimă cele mai puţine nemulţumiri, câtă vreme cea de peste 55 ani exprimă cele mai multe nemulţumiri, global cu circa 15% în plus, dar în special cu referire la insuficienţa locurilor de odihnă şi a surselor de apă potabilă.

Numărul punctelor de acces este domeniul care stârneşte cele mai puţine nemulţumiri, pentru sub 10% dintre respondenţi (**Nota: cauza obiectivă poate fi faptul ca în zona nu s-au dezvoltat si alte obiective turistice pentru a se simţi nevoia interconectării MSB la acestea**)

Aproape 20% dintre respondenţi semnalează curăţenia ca fiind sursă de nemulţumire. Poate fi oarecum surprinzător faptul că respondenţii bărbaţi declară în proporţie mai mare decât respondentele nemulţumiri legate de aspectul general al vegetaţiei (circa 45% dintre bărbaţi faţă de sub 30% dintre femei) şi curăţenia (circa 25% dintre bărbaţi şi puţin peste 15% dintre femei) din MSB.

Insuficienţa locurilor de parcare nu se numără printre cele mai importante trei surse de nemulţumiri, pentru nici o categorie de respondenţi, cu excepţia celor care declară că nu au vizitat niciodată MSB, situaţie care poate fi luată în considerare ca una dintre bazele deciziei de a nu vizita muzeul. (**Nota: percepţia poate avea justificare în fluxul zilnic limitat curent de vizitatori, se recomanda menţinerea pe lista de priorităţi dezvoltare oferta MSB**). De asemenea, această categorie de respondenţi ”ştie” şi semnalează faptul că MSB ar avea probleme la nivelul aspectului general al locaţiei şi al curăţeniei.

Dintre răspunsurile libere oferite de către respondenţi la această întrebare sunt de reţinut nemulţumiri legate de următoarele aspecte:

- întreţinerea patrimoniului
- extinderea patrimoniului
- expunerea patrimoniului (orar, deschiderea caselor-exponat)
- informarea vizitatorilor (ghidaj, signalistică, detalieri, materiale, audio ghid)
- acces (alei, parări biciclete, iluminat exterior)
- inexistenţa unor spaţii închise pentru activităţi în caz de timp nefavorabil
- numărul şi igiena toaletelor
- promovare insuficientă
- inexistenţa ofertei de ospitalitate.

Întrebarea 8. Care sunt aspectele legate de activităţile organizate care în prezent vă nemulţumesc la Muzeul Satului?

În jur de câte 40% dintre respondenţi exprimă nemulţumiri, pentru activităţi pentru copii, activităţi pentru adulţi şi activităţi cu alt specific decât cel folcloric.

În privința aspectelor legate de activitățile organizate care generează nemulțumiri, există o distribuție interesantă în raport cu categoria de vârstă căreia îi aparțin respondenții: cei sub 26 de ani semnalează în primul rând nemulțumiri legate de insuficiența organizării de evenimente pentru adulți (la fel ca cei cu vârsta mai mare de 55 de ani), iar cei cu vârsta între 40 și 55 de ani sunt cei mai nemulțumiți de insuficiențe evenimentelor pentru copii.

Dintre răspunsurile libere oferite de către respondenți la această întrebare sunt de reținut nemulțumiri legate de următoarele aspecte:

- gestionarea patrimoniului
- expunerea patrimoniului
- extinderea patrimoniului
- tipologia activităților (mulți respondenți văd o ruptură între specificul muzeului și tipul de activități desfășurate: concerte, festivaluri)
- interactivitatea expunerii, inclusiv prin utilizarea tehnologiei
- frecvența redusă a unor activități atractive în afara evenimentelor mari (ateliere, tururi, etc)
- un sentiment de lipsa de viață
- acces (orar, etc.)
- activități dezirabile (workshop-uri, ateliere).

Întrebarea 9. Ce schimbări v-ar putea determina să frecvențați mai des sau să recomandați cunoștințelor dvs. să viziteze Muzeul Satului Bănățean?

Răspunsurile la această întrebare se agregă semnificativ în zona organizării de activități recreative pentru adulți și copii (spre 60, respectiv 50%), ca argumente pentru o vizitare mai frecventă și recomandarea de vizitare către cunoștințe, câtă vreme diversificarea punctelor de acces și organizarea de evenimente private nu vor genera o creștere semnificativă a frecvenței vizitării (circa 12%, ambele) și recomandărilor de vizitare, celelalte intervenții propuse (îmbunătățirea transportului, parcarilor, dezvoltarea de servicii de cazare și masă, prelungirea programului), având valori aproximativ egale în jurul a 30%.

Dintre răspunsurile libere oferite de către respondenți la această întrebare sunt de reținut următoarele:

- accesibilitatea patrimoniului (renovarea și asigurarea accesului în case)
- permanența activităților de expunere
- expoziții etnografice
- activități interactive
- experiențe de vizitare
- infrastructura
- ospitalitate (restaurant, cafenea, gustări, etc.)

Recomandare generală:

MSBT trebuie să organizeze anual sondaje la nivelul beneficiarilor MSBT pe categorii de grupuri țintă vizate (se pot utiliza și îmbunătăți chestionarele puse la dispoziția MSBT de echipa de consultanți) pentru a adapta în mod continuu conținutul ofertei programelor culturale/de evenimente la nevoile consumatorilor.

1.5. Analiza poziționării MSBT pe piața serviciilor culturale locale și regionale

Poziționarea MSBT pe piața serviciilor culturale se bazează pe profilul său unic supus unei continue actualizări tematice, și anume acela de frescă a ruralității unei regiuni istorice românești, Banatul, pe ideea de continuitate și adaptabilitate la noile provocări generate de efectele Pandemiei CoVid 19 și de situația internațională.

MSBT se află într-o poziție privilegiată, fiind singurul muzeu în aer liber din Vestul României. Din acest punct de vedere oferta culturală trebuie să țină cont, în viitor, de nevoile comunităților din regiunea Vest, zonele de graniță din țările vecine, dar și comunitatea locală, turiștii de diverse categorii (business, clubbing, cultural și ocazionali).

Muzeele din Timișoara prezintă deficiențe generate de lipsa spațiilor expoziționale, lucrări de restaurare sau în curs de contractare, management nou în unele cazuri și o implicare superficială a autorităților locale în a impune o prezență mai agresivă pe piața turismului cultural. La nivel regional, județul Caraș-Severin prezintă o ofertă clasică, excepție fiind Muzeul Banatului Montan, care prin noua abordare în materie de dezvoltare a orașului Reșița, prezintă oferte culturale mai apropiate de tendințele muzeologiei moderne. Județul Arad se află într-o situație similară Timișului și aici abordarea este una clasică, fără investiții majore în infrastructura culturală și nici prezentarea anuală a unei oferte de calitate. Creștem comunități - ar trebui să devină deviza muzeelor din Vestul țării pentru o dezvoltare rapidă și o asumare de către comunitate a muzeelor.

Analizând oferta culturală a anului 2022, concluzionăm că aproximativ 70% din evenimente sunt focalizate pe expoziții temporare în interior, activități editoriale și memorialistice adresate unui public țintă destul de specializat. Acțiunile culturale organizate nu au componenta educațională, de antreprenoriat cultural și nici elemente din SDGs. Nu am identificat parteneriate cu tour operatori sau cu ong-urile de profil pentru adaptarea ofertei la ceea ce se întâmplă în alte zone din oraș. Timișoara este un oraș universitar de prestigiu din România. În acest sens programele culturale trebuie să conțină evenimente atractive pentru această categorie de public.

Nu sunt valorizate prin parteneriat și acțiuni comune, instituțiile de cultură existente în oraș și nu s-au dezvoltat programe specifice. Sectorul cultural privat este prezent insular la câteva evenimente pe care le organizează fără o implicare accentuată a MSBT.

Infrastructura culturală este deficitară, acest fapt aducând un prejudiciu instituției. Lipsa spațiilor pentru servicii de tip HoRECA, a grupurilor sociale și a spațiilor multifuncționale reducând interesul pentru public.

Contextul anului 2023 va genera o prezență ridicată a turiștilor din proximitatea României. Accesul este facil, infrastructura rutieră, feroviară și aeriană fiind accesibilă și redusă ca timp de călătorie din Viena, Praga, Budapesta. Practic, oferta culturală a MSBT va trebui să fie de același nivel calitativ cu al muzeelor în aer liber din Ungaria sau Austria.

MSBT, pe termen mediu și lung, se va dezvolta de la viziunea asupra patrimoniului acestuia și a felului în care muzeul înțelege să comunice acest patrimoniu diverselor categorii de audiențe, de la tradiția rurală bănățeană, care clădește viitorul instituției și comunității bănățene.

În centrul dezvoltării MSBT 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 cooperarea acestuia cu stakeholderii din industriile culturale și creative pot reprezenta un factor motor în dezvoltarea sustenabilă a comunității.**

Comunitatea MSBT Orizont 2030 este și poate / va cuprinde, fără a se limita la acestea, următoarele grupuri de beneficiari – contributory:

- **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 invitați care se pot transforma în vizitatori fideli. Este deja familiarizat cu facilitățile oferite 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. Ei trebuie atrași prin programe turistice conexe – Timișoara City Break.
- **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 / ce se vor oferi de către 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 însușesc 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 consumatori 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.
- **Vizitatorii locali** au devenit publicul fidel ai 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.).
- **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 atelierile educaționale.
- **Studentii** pot veni în grupuri, dar sunt interesați de teme individuale în vederea pregătirii un tematici documentare. Participă de regulă la manifestări interactive, dinamice, care fac legătura între tradiții și viața cotidiană.
- **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.

- **Grupurile de turiști străini** – vor trebui aduse de tur operatori și vor avea un 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 anume 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 on-line oferite de muzeu vor trebui dezvoltate; vizitatorul 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.
- **Vizitatorul de tip corporate** va deveni 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,
- **Turistul de afaceri** ar putea fi 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.
- **Conlucrarea cu Sectoarele Culturale și Creative** = toate sectoarele ale căror activități sunt bazate pe valori culturale și / sau expresii artistice și alte expresii creative, indiferent dacă aceste activități sunt orientate sau nu către piață și indiferent de tipul de structură care le realizează și de modul de finanțare a structurii respective. Activitățile respective includ dezvoltarea, crearea, producerea, difuzarea și conservarea bunurilor și serviciilor care constituie expresii culturale, artistice sau alte expresii creative, precum și funcțiile conexe, cum ar fi educația sau gestionarea. Sectoarele culturale și creative includ, printre altele, arhitectura, arhivele, bibliotecile și alte muzee, artizanatul artistic, audiovizualul (inclusiv cinematografia, televiziunea, jocurile video și multimedia), patrimoniul cultural material și imaterial, designul, festivalurile, muzica, literatura, arta spectacolului, editarea, radioul și artele vizuale (conform Regulamentului UE privind instituirea programului „Europa creativă”, 2014–2020). Deși nu a fost încă aprobat Cadrul Strategic Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare (SNCDI) 2021-2027, analiza documentului Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2014 – 2020 evidențiază intersecții cu **sectoarele culturale și creative** la nivelul obiectivelor generale și specifice. Toate cele trei obiective generale pot fi aplicate sectoarelor culturale și creative, în măsura în care, de exemplu, acestea pot să contribuie la atingerea obiectivului 1 „Creșterea competitivității economiei românești prin inovare” și a obiectivului 2 „Creșterea rolului științei în societate”. Deși cercetarea și dezvoltarea experimentală se regăsește mai rar în anumite sectoare culturale și creative, totuși în altele se aplică deja cu succes (artele spectacolului, audio-vizual, arhitectură). Putem considera așadar că inclusiv obiectivul 2 „Creșterea contribuției românești la progresul cunoașterii de frontieră” poate fi atins în anumite sectoare culturale și creative.

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 propuse a fi construite sau modernizate va fi adaptată noilor nevoi și provocări. **MSBT 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.

1.6. Analiză sociologică realizată prin chestionare aplicate angajaților, comunității culturale și educaționale pentru a identifica percepția acestora, dar și așteptările acestora de valorificare a potențialului MSBT din perspectiva ofertei culturale și de evenimente

În perioada Iulie - Septembrie 2022 echipa RUWATIM SMDP a elaborat studiul sociologic pe bază de chestionare, cu următoarele obiective:

- ✓ Obiectiv general - Să aducă în completarea analizei SWOT MSB atât răspunsuri la teme aflate pe agenda stakeholderilor muzeului, cât și percepția comunității în raport cu oferta curentă și viitoare a MSBT relaționată cu așteptările și nemulțumirile clienților acestuia.
- ✓ Obiectiv specific 1 - Identificarea nevoilor/așteptărilor publicului vizitator al MSB raportat la planurile de acțiune și direcțiile de dezvoltare a ofertei MSB curente și viitoare.
- ✓ Obiectiv specific 2 - analiza nivelului de implicare și a disponibilității personalului angajat MSB (de conducere și executiv) în procesul de schimbare și îmbunătățire a activității și ofertei MSB.
- ✓ Obiectiv specific 3- identificarea actorilor interesați din comunitatea culturală care au disponibilitate/interes de a se implica în activitățile viitoare.
- ✓ Obiectiv specific 4- identificarea actorilor interesați din comunitatea educațională care au disponibilitate/interes de a se implica în activitățile viitoare.

Concluziile sondajului efectuat asupra publicului vizitator al MSB au fost prezentate într-un subcapitol anterior.

Concluziile sondajelor efectuate asupra celorlalte grupuri țintă (obiectivele specifice 2,3,4) sunt următoarele:

- a) **Pe baza chestionarului adresat angajaților (detalii conținut chestionar și centralizare răspunsuri - anexa nr. 3) nu s-au putut aduce în prim-planul diagnozei concluzii relevante, întrucât chestionarele au fost completate de un procent mic de angajați (aproximativ 25 %), remarcându-se disponibilitate redusă a acestora de a-și formula/suține formal punctele de vedere. Finalizarea analizei poate face obiectul completării de către întreg personalul angajat până la finalizarea strategiei de dezvoltare a MSBT.**
- b) **Pe baza chestionarului adresat comunității culturale - creative (detalii conținut chestionar în anexa nr. 4):**

Demografie

20 de respondenți

Calitatea respondentului

- 19 (95%) persoane fizice;
- 1 (5%) - reprezintă o persoană juridică.

Din perspectiva **zonei/localității din care provin**, 3 provin din județul Timiș, 8 provin din Regiunea Vest, ceilalți provenind din județe mai îndepărtate (inclusiv, de ex. Botoșani).

Vârsta – între 28- 85 ani;

Gen –78,9% gen masculin, 21,1% gen feminin;

Profesia – meșteri populari, profesori, artiști.

În ceea ce privește **forma de colaborare agreată/dorită** de respondenți, răspunsurile se clasează astfel:

- 52,9% - contract de prestări servicii;
- 29,4% - contract de muncă;
- 11,8%- contract de voluntariat;
- 5,9% - contract de colaborare.

La întrebarea „**Cât de des ați fi dispus(ă) să organizați/participați la acțiuni/activități în incinta MSB împreună cu copiii/adulții?**” persoanele juridice au răspuns în unanimitate ca pentru ele este favorabilă organizarea evenimentelor conform unei planificări stabilite.

Persoanele fizice au optat astfel:

- 26,3% - trimestrial;
- 21,1% - conform unei planificări stabilite;
- 15,8% - periodic;
- 15,8% - anual;
- 15,8% - în regim permanent;
- 5,3% - lunar

Respondenții și-au exprimat interesul privind **acțiunile/activitățile pe care doresc/ar putea să le organizeze**, astfel:

- 80% dintre aceștia au afirmat că pentru ei sunt de interes acțiunile de tip ateliere tematice (meșteșuguri tradiționale);
- 20% dintre aceștia au afirmat că pentru ei sunt de interes acțiunile cultural-artistice.

La întrebarea „**Care dintre următoarele ateliere funcționale la nivelul MSB (începând cu 2023) credeți că sunt importante pt. comunitate?**” respondenții au clasat în top 5 următoarele tipuri de ateliere:

- Olărit – 62,5%;
- Textile – 50%;
- Fierărie – 43,8%;
- Tâmplărie – 37,5%;
- Gastronomie tradițională – 18,8%.

În unanimitate respondenții au afirmat că **este nevoie de dezvoltarea unui centru de formare a meșterilor și artizanilor tradiționali în Timișoara, sub egida MSB și că este relevant pentru comunitate un proiect de promovare a meșteșugurilor și artizanatului (tradiționale bănățene) într-un centru de formare dedicat acestora.**

În ceea ce privește **categoriile de public care ar avea nevoie de un astfel de proiect**, respondenții au clasat categoriile astfel:

- Meșterii tradiționali (pentru susținerea activității prin piața de desfacere) – 87,5%;
- Copiii (pentru dezvoltarea creativității) - 87,5%;
- Turiștii români și internaționali (pentru expoziții și ateliere) – 81,3%;

- Tinerii (pentru formare profesională) – 56,3%;
- Comunitatea locală (pentru nevoi de restaurare) – 50%.

O întrebare importantă adresată comunității creative interesate de acțiunile de tip atelier tematice a solicitat respondenților să precizeze **ce ateliere pentru copii și/sau adulți considerați că s-ar putea organiza, cu sprijinul lor, în incinta MSB.**

- Majoritatea respondenților, 73,3% au afirmat că ar putea organiza **Cursuri de meșteșuguri tradiționale** (olărit, sculptură, fierărie, țesut, cusut, altele);
- 66,7% dintre respondenți au spus că ar putea organiza **ateliere tematice interactive** (olărit, sculptură, fierărie, țesut, altele);
- 66,7% dintre respondenți ar putea sprijini organizarea de **Demonstrații de meșteșuguri tradiționale**;
- 6,7% dintre respondenți ar putea organiza ateliere de storytelling.

Respondenții care preferă acțiunile cultural-artistice au clasat în top 3 următoarele **acțiuni/activități la nivelul MSB (începând cu 2023) care consideră că sunt de interes comunitate:**

- Expoziții de artă plastică – 50%;
- Cursuri și/sau expoziții de sculptură – 50%;
- Cursuri de muzică, dansuri, pictură – 25%.

Aceeași categorie de respondenți a precizat că **persoanele care au nevoie de astfel de acțiuni** sunt;

- Tinerii – 100%;
- Copii – 75%;
- Adulții – 25%.

La întrebarea ” **Ce acțiuni/activități pentru copii și/sau adulți considerați că s-ar putea organiza, cu sprijinul dvs, în incinta MSB?**” respondenții care preferă acțiunile cultural-artistice au afirmat că pot organiza:

- expoziții de artă plastică - 50%;
- cursuri și/sau expoziții de pictură - 50%;
- concerte/festivaluri de muzică tradițională/modernă – 25%;
- cursuri și/sau expoziții de sculptură – 25%;
- spectacole și ateliere de teatru și pedagogie dramatică – 25%;
- ateliere creative cu copii, tabara de vara pentru copii – 25%.

c) Pe baza chestionarului adresat comunității educaționale (detalii conținut chestionar în anexa nr. 5):

1. Calitatea respondentului
 - 53,8% dintre respondenți sunt persoane fizice;
 - 46,2% dintre respondenți sunt reprezentanți ai unor organizații publice sau private.

Reprezentanți organizații

2. Ce organizație/școală reprezentați?
Organizațiile care s-au dovedit a fi interesate de viitoare colaborări cu MSB sunt:
 - Centrul de Cultură și Artă al Județului Timiș - public

- Școala Gimnaziala Nr.18 Timișoara - public
- Inspectoratul Școlar Județean Timiș - public
- Școala Gimnaziala nr 13 Timișoara - public
- Liceul Tehnologic Ioan Slavici Timișoara - privat
- Liceul Teoretic "Grigore Moisil" Timișoara – public

3. Într-o mare măsură, reprezentanții organizațiilor au afirmat faptul că forma de colaborare dorită/agreată ar fi acordul de parteneriat - 83,3%, în timp ce doar 16,7% doresc un contract de colaborare.

4. Reprezentanții organizațiilor care au răspuns întrebărilor noastre au precizat că ar fi dispuși să organizeze/participe la acțiuni în incinta MSB astfel:

- 50% - Conform unei planificări stabilite;
- 33,3% - Periodic (o dată pe lună);
- 16,7% -În regim permanent.

Persoane fizice

1. Pentru buna dimensionare a rezultatelor, persoanele fizice au răspuns la câteva întrebări de natură demografică, astfel:

- Vârsta – între 26- 58 ani;
- Gen – 71,4% gen feminin, 28,6% gen masculin;
- Profesia – 100% profesori (tic, arhitectură, etc)
- Majoritatea persoanelor fizice chestionate au precizat că forma de colaborare preferată ar fi contractul de voluntariat - 71,4%, în timp ce în proporție egală, 14,3% dintre respondenți au precizat că doresc un contract de muncă sau un parteneriat educațional.
- La întrebarea „Cât de des ați fi dispus(ă) să organizați/participați la acțiuni/activități în incinta MSB împreună cu copii/adulții?”, 85,7% din persoanele fizice chestionate au spus că ar organiza/participa activități conform unei planificări stabilite în timp ce doar 14,3 % ar face asta în regim permanent.

2. Toți respondenții au fost afirmat că s-ar putea organiza evenimente în incinta MSB cu ajutorul lor sau a organizațiilor pe care le reprezintă, astfel:

- Activități în cadrul școlii (școala altfel, predare ore în cadru natural, altele) - (92.3%)
- Ateliere tematice interactive (olărit, pictură, sculptură, fierărie, țesut, altele) – 69,2%
- Activități instructiv-educative (demonstrații artă populară, meșteșuguri, altele) – 69,2%
- Cursuri de artă/meșteșuguri tradiționale (olărit, pictură, sculptură, fierărie, țesut, cusut altele) – 38,5%
- Demonstrații de artă/meșteșuguri tradiționale – 38,5%
- Expoziții cu vânzare de produse artă tradițională – 30,8%
- Atelier de copt pâine în cuptor cu lemne – 7,7%

3. Din punctul de vedere al respondenților, pentru a facilita organizarea evenimentelor precizate anterior ar fi nevoie de:

- Existența unei infrastructuri dedicate (ateliere cu dotări specifice diverselor meșteșuguri) - 92,3%

- Existența unor mijloace de transport care să faciliteze deplasarea unor grupuri mari de copii/adulți – 69,2%;
 - Existența unor spații speciale pentru activități educative (exemplu grădină de legume pentru demonstrații de grădinarit, plantare copaci, etc) – 69,2%;
 - Asigurarea gratuită a publicității acestor cursuri/demonstrații – 61,5%;
 - Lipsa taxelor de participare/utilizare spații sau un nivel redus al acestora pentru cei care oferă cursuri/demonstrații – 53,8%
 - Existența unor dispozitive de supraveghere/monitorizare a copiilor/adulților (exemplu, camere de luat vederi, personal de pază, etc) – 30,8%
4. În unanimitate, respondenții au afirmat că este necesar/util/oportun ca MSB să desfășoare (o parte din) atelierele educaționale în școlile/atelierele lor dar și că sunt dispuși să primească reprezentanți ai muzeului (educatori muzeali și muzeografi) în școala/atelierul lor pentru a desfășura lecții deschise/demonstrații.

Răspunsurile primite la cercetarea prin chestionar dau greutate și confirmă rezultatele analizei SWOT, prezentate de către echipa de consultanță în subcapitolul următor.

În încheiere remarcăm următoarele premise pentru eficientizarea activității instituției, necesare întăririi relației cu grupurile – țintă și îndeplinirii obiectivelor pe termen mediu și lung:

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 MSBT 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.

1.7. Analiza SWOT pe componenta instituțională, pachetul de servicii culturale, turistice, de agrement, petrecere timp liber, infrastructură și alte elemente sensibile relevate de analizele situației actuale

În raport cu analiza SWOT realizată intern la nivelul anului 2021, considerată cea mai relevantă/recentă de echipa de consultanță pentru elaborarea strategiei, se propune actualizarea de mai jos la nivelul lunii Septembrie 2022, pe baza analizelor și concluziilor comune realizate în cadrul grupului comun de lucru pentru elaborarea strategiei MSB:

PUNCTE TARI

LOCAȚIE, AMENAJARE ȘI INFRASTRUCTURĂ, PATRIMONIU

- Locația: loc retras, cu vegetație diversă și matură, aproape de pădure, dar relativ apropiat și de centrul orașului, un (potențial) pol de atracție pentru petrecerea timpului liber;
- Spații libere generoase între clădirile exponat;
- Toalete și dușuri în zona platformei funcționale a platformei funcționale;
- Infrastructură de hidranți și PSI,
- Infrastructură electrică prezentă în tot spațiul expozițional;
- Prezența muzeului într-unul din cele mai populate orașe din România și în continuă dezvoltare;
- Conexiunile tematice și simbolice cu arealul rural și urban bănățean;
- Expoziția muzeală în aer liber;
- Bogăția și diversitatea colecțiilor reprezentative pentru patrimoniul etnografic regional;
- Calitatea excepțională a unor case/gospodării;
- Platforma existentă, unică în România, formată din 4 replici ale unor gospodării specifice regiunii, funcționale, dotate cu inventarul aferent și logistica necesară;
- Patrimoniul MSB este promovat prin intermediul publicațiilor de specialitate care sunt totodată mijloace de evidență ale bunurilor culturale;
- Dezvoltarea parcului muzeal prin atragerea donațiilor sau achiziționarea de case / gospodării țărănești cu valoare patrimonială din județ și zonele limitrofe.

ACTIVITATE, EVENIMENTE, VIZIBILITATE, RESURSA UMANĂ

- Număr relativ mare și diversificat de evenimente;
- Frecvență mare a expozițiilor temporare organizate;
- Capacitate bună de sprijinire a industriilor creative și mediatizarea artelor clasice, moderne, religioase și laice
- Trend crescător constant al vizibilității instituției;
- Muzeul este deschis pe întreaga durată a săptămânii, cu excepția zilelor de luni, indiferent de anotimp;
- Trend crescător constant al numărului de vizitatori;
- Existența unor vizitatori fideli/fidelizați;
- Existența unor parteneriate cu instituții de cultură și universitare;
- Existența parteneriatelor transfrontaliere ca bază pentru viitoare proiecte cu finanțare europeană nerambursabilă;
- Muzeul Satului Bănățean este membru al Rețelei Naționale a Muzeelor din România;
- Echipă de specialiști recunoscută la nivel național și internațional.
- Rating bun din partea vizitatorilor pe rețelele sociale (4.6 atât pe Facebook cât și pe Google Maps/Google Business)

PUNCTE SLABE

LOCAȚIE, AMENAJARE ȘI INFRASTRUCTURĂ, ACCES

- Proximitatea cu zona industrială din NE municipiului;
- Distanță relativ mare față de alte puncte de interes turistic;
- Mixarea diverselor funcțiuni (zona de scenă și spectacol aflată în mijlocul exponatelor arhitecturale - Casa Națională pare a fi afectată de vibrațiile generate de instalațiile de sonorizare). Insuficientă adaptabilitate a spațiului Muzeal pentru organizarea unor evenimente artistice de amploare, cu flux mare și foarte mare de vizitatori / participanți ???!
- *Lipsa unui plan peisagistic care să integreze locuri de popas, spații de interacțiune și educaționale cu caracter temporar sau permanent, perdele de vegetație care să delimiteze muzeul de zona de blocuri și cea industrială din proximitate;*
- *Lipsa unui laborator de conservare și restaurare și a spațiilor de depozitare adecvate (lipsa unui depozit tranzitoriu de carantină și intervenție - restaurare necesar în special în cazul recuperării de pe teren a noi case-obiectiv și alte componente arhitecturale de mari dimensiuni);*
- *Insuficiența/disfuncționalitatea unora dintre toalete (grupul social al platformei funcționale)*
- *Insuficiența surselor de apă potabilă, țâșnitori*
- *Insuficiența căilor de acces și interconectării cu zonele recreative, alte atracții din proximitate (Pădurea Verde, Grădina Zoologică);*
- *Numărul redus al liniilor de transport în comun care duc la MSB și frecvența redusă de circulație a acestora*
- *Insuficiența locurilor de parcare (proprie/publice) din proximitatea MSBT, lipsa unui acord cu deținători privați de parcări;*
- *Aspect modest, insuficient de primitiv, al intrării principale prin utilizarea ușii mici (care stă și ea frecvent închisă și în timpul programului de funcționare) și nedeschiderea porților mari;*
- *Neexploatarea zonei lacului, pontonului și spațiului hambarului.*

SERVICII PENTRU VIZITATORI

Serviciile muzeale

- *Restricționarea vizitării unora dintre clădirile-exponat (neanunțată la intrare)*
- *Nevalorificarea ofertei muzeale pe durata derulării evenimentelor organizate de terți (MSB este închis pentru vizitatori!?)*
- *Număr redus de activități/evenimente cu capacitate de atracție continuă pentru vizitatori și alte grupuri țintă (ex: ateliere de meșteșuguri și artă populară);*
- *Săli de expoziții permanente și temporare din zona Pavilionară nemodernizate și slab utilizate;*
- *Platforma existentă, formată din patru replici de gospodării caracteristice unor etnii, nu este valorificată conform conceptului de "living Museum" și potențialului acestuia de a deveni atracție pentru vizitatori;*
- *Neorganizarea unor expoziții tematice cu potențial mare de atractivitate (de exemplu, Cuina sau Spațiul Bănățean, pentru care ar putea fi folosite spații din hambarul de la lac)*

- ***Lipsa informațiilor privind obiecte de inventar casnic din interiorul clădirilor-exponat (denumire/utilitate/donator/poveste) - aplicație mobilă***
- Lipsa unor programe de accesibilizare a colecțiilor pentru grupurile vulnerabile (persoane cu dizabilități, cazuri sociale, etc.)
- ***Lipsa implementării unei aplicații mobile cu rol de ghidare (printre altele), în limba română și în alte limbi de circulație***
- Insuficiența sistemelor de panotaj interior și exterior, de informare, atenționare și alte indicatoare
- Lipsă/insuficiența unor programe (în planul minimal de acțiune) cu activități/atracții pentru copii, de exemplu un colț de tip kids zone, special amenajat dedicat copiilor, dar care să păstreze caracterul rustic/tradițional; inexistența workshop-urilor și a expozițiilor interactive, cu jocuri de tip puzzle, facilitarea învățării prin descoperire, etc.
- Nevalorificarea unor exponate care ar putea crește gradul de interactivitate ***cu vizitatorii (mai ales copii, de exemplu diversele dispozitive și mașinării tehnice aflate în exterior, sub prispa depozitului)***
- ***Programul de vizitare pentru sezonul estival nu acoperă întregul interval exploatabil 08:00-20:00;***
- ***Servicii auxiliare și conexe***
- ***Inexistența unor spații comerciale care să promoveze și valorifice produse autentice, tradiționale, realizate de meșterii și producătorii din Banat sau alte suveniruri de bună calitate cu specific tradițional;***
- ***Lipsa serviciilor de cafea/restaurant/cazare în incinta muzeului (în special oferta de servicii gastronomice tradiționale capabilă să atragă clienți);***
- ***Inexistența unor soluții provizorii și rapide pentru problema lipsei unităților de alimentație publică sau a unui magazin în incinta muzeului (vending machines pentru cafea, snack-uri și băuturi reci, nealcoolice);***
- Lipsa unor activități adiacente adecvate (în planul minimal de acțiune) care pot crește nivelul de interes pentru MSB: petting zoo, ateliere de meșteșuguri cu frecvență regulată, proiecții de film în aer liber pe perioada verii;

RESURSA UMANĂ ȘI POLITICI DE PERSONAL

- Dificultatea implementării procedurilor operaționale și de sistem la nivel de personal;
- ***Personal subdimensionat în raport cu atribuțiile și obiectivele SDMSB;***
- ***Probleme de structură a personalului***
- ***Numărul insuficient de angajați, în raport cu atribuțiile de acoperit și obiectivele de realizat.***
- ***Neactualizarea organigramei și a statului de funcții, în conformitate cu nevoile imediate ale muzeului, cu cerințele legislative, care să permită funcționarea muzeului la parametri maximi, (inclusiv adaptarea atribuțiilor din fișele posturilor la nevoile concrete);***
- ***Insuficiența personalului de specialitate conectat la tendințele muzeologiei contemporane (curatoriat, educație muzeală, interpretarea patrimoniului, activități interactive, participare în comunitate);***
- ***Lipsa personalului de specialitate/calificat în dezvoltarea și implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă***
- ***Absența unor soluții care să permit atragerea/implicarea de meșteri/artizani/instructori în atelierele de meșteșuguri tradiționale;***
- ***Probleme de compensare și motivare a personalului***
- Discrepanțele salariale și nemulțumiri generate de nivelul de salarizare pentru personal contractual bugetar;

- *Rezistența la schimbare și autosuficiența personalului;*
- Absența/insuficiența (?) participării specialiștilor muzeului la mobilități științifice și culturale internaționale, proiecte de cooperare, schimburi de experiență;

GESTIONAREA PATRIMONIULUI

- Inexistența sau nerespectarea unui standard de asigurare a autenticității în întreținerea, recondiționarea și repararea unor piese (de exemplu, utilizarea unor balamale și obiecte de feronerie actuale, industriale, din comerț, pentru porți, uși, etc. în locul unora de epocă, recondiționate sau produse artizanal, sau utilizarea de materiale contemporane pentru realizarea acoperișurilor în locul unora de epocă sau utilizarea de placi OSB pentru repararea unor porți tradiționale, etc.)
- ***Inexistența unor expoziții cu obiecte de patrimoniu în spații expoziționale din zona centrală a orașului, în spații circulate, aparținând unor organizații publice și private din Timișoara***
- Neincluderea colecțiilor proprii în circuitul de mobilități culturale și științifice internaționale
- Inexistența unui program de achiziții și utilizare de materiale și piese autentice, tradiționale, inclusiv provenite din demolări de construcții vechi, în vederea utilizării pentru recondiționarea/repararea exponatelor existente

INSERTIE ÎN COMUNITATE

- Insuficienta cunoaștere a propriului public, a nevoilor consumatorilor de cultură locali care nu sunt încă vizitatori ai muzeului;
- ***Număr redus de sondaje de opinie și cercetări pentru testare clienți/grupuri țintă privind programele oferite;***
- ***Absența unor programe (responsabil în MSB) de atragere și recunoaștere a eforturilor unor voluntari și parteneri corporate în sprijinirea activității MSB***
- Inexistența unor pachete mai largi și flexibile de servicii (eventual construite în parteneriat cu furnizori specializați: organizatori de evenimente, sonorizatori, furnizori de servicii de pază, catering, artiști populari, etc.) care să faciliteze desfășurarea unor evenimente concepute de terți (firme, ONG-uri, etc.), acoperind diverse categorii (team-building, workshop-uri, aniversări corporative, spectacole, etc., eventual cu un caracter tematic etno)
- ***Relații insuficiente cu ghizi turistici autorizați independenți/MSB nu intră în oferta ghizilor/operatorilor turistici;***
- ***Lipsa actualizării tematicii muzeale inițiale care să confere identitate puternică MSB, lipsa unei politici de creștere a patrimoniului cu scopul acoperirii întregii regiuni;***

FINANȚARE

- ***Neaccesarea fondurilor europene pentru derularea de proiecte***

TICKETING ȘI POLITICA DE PREȚURI

- ***Preț mic al biletului de intrare și, totodată, neatractiv din perspectiva de marketing***
- Lipsa posibilității de a achiziționa online biletele
- Lipsa posibilității de rezervare online a tururilor ghidate
- ***Pondere redusă a vizitatorilor plători în numărul total al vizitatorilor***
- ***Gratuități oferite în exces***
- ***Inexistența unui sistem de vânzare de bilete de vizitare, alături de biletul de intrare la diversele festivaluri sau activități organizate de terți în incinta MSB***
- ***Există servicii tarificate pentru care nu se constată nici o cerere/cerere extrem de redusă***

IMAGINE ȘI COMUNICARE

- Comunicarea deficitară cu principalii beneficiari și stakeholderi, în special cu operatorii culturali care aleg MSB ca locație pentru desfășurarea unor activități culturale
- *Un caracter de "muzeu gazdă", lipsit de implicare sau fără contribuții semnificative în conceptul cultural al evenimentelor organizate de terți, nu unul de "muzeu partener", co-inițiator și co-organizator de evenimente*
- Inaccesibilitatea online a colecțiilor muzeului (imagini și explicațiile adecvate)
- Neorganizarea de expoziții on-line
- Inexistența unui tur online al muzeului care să faciliteze și vizitarea virtuală a interioarelor
- Evenimentele organizate de terți în cadrul MSB nu au promovare pe pagina muzeului
- Conținut slab/ neatractiv al site-ului propriu al muzeului: obiectivele nu sunt promovate prin fotografii de impact
- ***Inconsistența politicilor de digitizare, digitalizare, transformare digitală a Muzeului;***
- ***Incoerența și inconsistența politicilor și materialelor de promovare și marketing.***
- ***Neactualizarea informațiilor pe unele dintre rețelele sociale comunitare deficitara cu reprezentanții industriilor culturale creative (designeri/artiști, lideri ai unor comunități locale de meșteșugari, situație valabilă și pentru alte muzee publice locale)***
- ***Comunicare deficitară cu alți operatori relevanți, inclusiv din cadrul rețelei de organizații aflate în subordinea CJT, în vederea identificării de sinergii potențiale, co-organizarea de activități, etc. (APDT Timis, Centrul de Informare Turistică de la Bastionul Theresia).***

OPORTUNITĂȚI

- Strategia de Dezvoltare a MSBT pe termen mediu și lung, aflată în procesare - inclusiv reconsiderare misiunii și viziunii MSB care să contribuie la transferul valorilor tradiționale către comunitatea bănățeană contemporană
- Realizarea unui nou caiet de obiective pentru viitorul proiect de management care să aibă la bază strategia propusă;
- Conceperea și implementarea unui nou plan anual de evenimente;
- Conceperea și implementarea unui portofoliu de evenimente corporate;
- Conceperea și implementarea unui program educațional inovativ, de fidelizare a publicului tânăr;
- Creșterea numărului tinerilor care ajung să cunoască/interacționează cu MSBT și care participă la evenimentele organizate de muzeu, precum și la programele și proiectele din afara agendei culturale;
- Conceperea și implementarea unui nou plan de marketing și promovare a MSB (materiale, website, includerea în circuite, trasee turistice, info promovare prin Centrul de Informare Turistică, publicitate/vizibilitate media, digital media);
- Câștigarea titlului de Capitală Europeană a Culturii 2021 (2023) a municipiului Timișoara și integrarea ofertei MSB în programul de capitală culturală;
- Diversificarea ofertei culturale în Timișoara, județul Timiș și în regiunile Vest, Nord-Vest și Centru și creșterea valorii acesteia, precum și intensificarea evenimentelor de divertisment;
- Situată în capitala Regiunii Vest, a doua regiune ca PIB / cap de locuitor, cu rată mică a șomajului, oraș cu resurse culturale valoroase, viață culturală vibrantă și industrii creative foarte dezvoltate

- MSB activează într-un centru universitar valoros și divers, cu specializări în științele umaniste, arte plastice, design și arhitectură
- Dezvoltarea unor parteneriate noi, cu muzee, instituții și asociații de cultură din țară;
- Dezvoltarea unor parteneriate cu meșteri populari/artiști din județul Timiș;
- Deschiderea comunităților rurale pentru înființarea colecțiilor sătești, cu resurse locale;
- Creșterea interesului pentru voluntariat;
- Dezvoltarea programelor de voluntariat pentru diferite activități (curatoriere, activități educaționale, stagii de practică);
- Dezvoltarea unor trasee de vizitare interconectate cu Pădurea Verde și Zoo, precum și a unor circuite de vizitare, cu pliant/hartă care să includă monumente/zone din oraș;
- Promovarea muzeului în centrele de informare turistică din regiune;
- Dezvoltarea infrastructurii muzeului;
- Achiziția unor noi case și gospodării;
- Completarea ofertei curente cu cea de han tradițional prin construcția unui han bănățean tradițional și ulterior concesionarea către un operator privat specializat;
- Amenajarea lacului, ca un potențial loc de promenadă;
- Ridicarea clasificării MSB (Comasarea cu Muzeul Banatului) la cea de nivel național;
- Amenajările edilitare din zona amplasamentului MSBT;
- Accesarea de fonduri nerambursabile pentru proiecte de cercetare sau valorificare;
- Dezvoltare ascendentă, integrare și recunoaștere internațională;
- Proiecte culturale organizate în parteneriat de muzee;
- Diversificarea piețelor interesate de bunurile și serviciile din domeniul cultural
- Existența unor programe naționale și europene pentru cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil;
- Priorități recunoscute la nivel internațional și național legate de formarea profesională a specialiștilor și mobilitatea acestora;
- Deschiderea altor organizații publice sau private către colaborări, în scopul protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural local și național;
- Diversificarea modalităților de manifestare în mediul online datorită dezvoltării tehnologice;
- Creșterea interesului unor companii comerciale în susținerea culturii și a activităților de divertisment;
- Creșterea interesului pentru turismul local.
- Disponibilitatea ordonatorului principal de credite (Consiliul Județean Timiș) de a susține desfășurarea unor evenimente de amploare în cadrul MSB.

AMENINȚĂRI

- Situația globală privind pericolul reprezentat de răspândirea noilor tulpini ale noului coronavirus;
- Instabilitatea economică, geostrategică și militară datorată conflictului militar Rusia - Ucraina din vecinătatea României;
- Explozia prețurilor la energie și de aici la toate produsele și serviciile necesare;
- Amânarea conceperii și implementării unui plan de acțiuni ambițios, agreeat și asumat de către toți actorii implicați și responsabili pentru optima funcționare a Muzeului;
- Lipsa unei abordări intersectoriale în legătură cu punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil, îndeosebi în relație cu turismul și industria hotelieră, precum și cu alte servicii pentru consumatori;
- Insuficiența și lipsa de adaptabilitate la nevoile MSBT (tailor made training) ale programelor de formare și de specializare a resurselor umane prin învățământul formal și prin cel informal și nonformal;

- Insuficiența fondurilor pentru restaurarea și conservarea patrimoniului muzeal imobil;
- Insuficiența fondurilor destinate îmbunătățirii infrastructurii și accesibilității muzeului;
- Reducerea treptată a finanțărilor nerambursabile disponibile pentru proiecte culturale și educaționale;
- Lipsa unor studii de piață de amploare care să fundamenteze oferta instituțiilor publice de cultură;
- Redundanța și lipsa atractivității ofertei culturale reduc interesul mass-media pentru activitățile MSB;
- *Insuficienta cunoaștere a nevoilor diverselor categorii de audiențe conduce la scăderea interesului acestora pentru programele și acțiunile culturale propuse de MSB;*
- Accesul dificil spre muzeu, pe termen mediu, poate periclita prezența la acțiunile culturale;
- Dificultatea ocupării posturilor vacante cu personal calificat
- *Permanentizarea derulării unor tipuri de activități și evenimente nealiniat cu scopul inițial al muzeului;*
- *Intervenții agresive de iluminare, împodobire asupra monumentelor cu diverse prilejuri;*
- Legislația specifică învechită și fără aplicabilitate la noile nevoi ale publicului
- Lipsa unei strategii coerente pentru cultură și turism din județul Timiș
- Lipsa unei strategii comune de dezvoltare a infrastructurii și ofertei culturale a județelor care compun Banatul istoric.

ANEXE

Anexa Nr. 1 – Documente suport organizare resurse umane

Anexa Nr. 2 – Model chestionar vizitatori utilizat

Anexa Nr. 3 – Model chestionar angajați utilizat și concluzii

Anexa Nr. 4 – Model chestionar comunitatea educațională utilizat

Anexa Nr. 5 – Model chestionar comunitatea cultural-creativă utilizat

Anexa nr. 6 - Studiu sociologic asupra pieței țintă