MUZEUL NAȚIONAL AL BANATULUI

INSTITUȚIE DE CULTURĂ FINANȚATĂ DE CJ TIMIȘ

CONSILIUL JUDEȚEAN TIMIȘ

MUZEUL NAȚIONAL al BANATULUI
3907 /
Nr. 30.10.2026

CONSILIUL JUDEȚEAN TIMIȘ
Nr. 37088
Ziua 30 Luna 10 Anul 2026

Către Consiliul Județean Timiș,

Serviciul de Resurse Umane, Organizare, Salarizare,

Alăturat vă anexăm Proiectul de Management pentru perioada 2027 – 2030 conform adresei dumneavoastră înregistrată la secretariatul instituției cu nr. 3190/14.09.2026.

Cu aleasă considerație,

MANAGER

Claudiu Hasu

Bastionul Maria Theresia, str. Martin Luther, nr.4, Timisoara;
Email: muzeul.banatului@yahoo.com;
Website: www.mnab.ro

PROIECT DE MANAGEMENT

MUZEUL NAȚIONAL AL BANATULUI

2027 – 2030



Un patrimoniu viu. Un muzeu deschis. Un viitor comun.

CANDIDAT

CLAUDIU ILAȘ

TIMIȘOARA · 2026

Cuprins

A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea instituția și propuneri privind evoluția acesteia în sistemul instituțional existent 4
A.1. Instituții, organizații și grupuri informale care se adresează aceleiași comunități 4
A.1.1. Mediul muzeal și instituțiile de patrimoniu 4
A.1.2. Mediul universitar și de cercetare 4
A.1.3. Organizații culturale, asociații și inițiative independente 5
A.1.4. Analiza PESTEL a mediului extern și consecințele asupra managementului 2027–2030 5
Concluziile analizei PESTEL 5
A.2. Analiza SWOT a Muzeului Național al Banatului 6
Interpretarea strategică a analizei SWOT 6
A.3. Imaginea publică a instituției și direcții de comunicare 7
A.4. Cunoașterea și evaluarea beneficiarilor 7
A.5. Grupurile-țintă ale activităților instituției 7

B. Analiza activității instituției și propuneri de îmbunătățire 7
B.1. Evaluarea generală a activității din mandatul precedent 7
B.2. Activitatea expozițională și valorificarea patrimoniului 7
B.3. Cercetarea științifică și valorificarea rezultatelor 8
B.4. Evidența, conservarea și administrarea patrimoniului 8
B.5. Activitatea educațională și dezvoltarea publicului 9
B.6. Dezvoltarea veniturilor proprii și a serviciilor specializate 9
B.7. Principalele direcții de îmbunătățire pentru perioada 2027–2030 9

C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare/reorganizare 10
C.1. Analiza structurii organizatorice existente 10
C.2. Analiza resurselor umane și a necesarului de personal 11
C.3. Propuneri privind reorganizarea structurii instituționale 11
C.3.1. Asigurarea tranzitorie a activităților de atragere a finanțărilor 11
C.3.2. Înființarea departamentului permanent și ocuparea etapizată a posturilor 12
C.4. Dezvoltarea competențelor profesionale 12
C.5. Modernizarea infrastructurii de administrare a patrimoniului 13
C.5.1. Digitalizarea etapizată a arhivelor documentare și științifice 13
C.6. Pregătirea operaționalizării Castelului Huniade 13
C.7. Îmbunătățirea mecanismelor de coordonare și evaluare internă 14
C.8. Corelarea reorganizării cu programele strategice 14
C.9. Concluzii privind dezvoltarea organizațională 14

D. Analiza situației economico-financiare a instituției 14
D.1. Analiza evoluției bugetului de venituri și cheltuieli în perioada 2023–2026 14
D.2. Analiza evoluției veniturilor proprii 15
D.3. Analiza structurii veniturilor proprii 16
D.4. Politica tarifară și dezvoltarea serviciilor specializate 16
D.5. Optimizarea cadrului contractual pentru serviciile prestate 17
D.6. Corelarea veniturilor proprii cu resursele umane disponibile 17
D.7. Atragerea finanțărilor nerambursabile 17
D.8. Cofinanțarea proiectelor și dezvoltarea autonomiei financiare 18
D.9. Fundamentarea investițiilor prioritare 18
D.10. Măsuri pentru creșterea eficienței economico-financiare 18
D.11. Concluzii privind situația economico-financiară 19

E. STRATEGIA, PROGRAMELE ȘI PLANUL DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA MISIUNII SPECIFICE A MUZEULUI NAȚIONAL AL BANATULUI 19
E.1. Viziunea și direcțiile strategice pentru perioada 2027–2030 19
E.2. Obiectivele strategice generale 20
E.3. Programul I – Patrimoniu și cercetare 20
E.3.1. Scopul programului 20

E.3.2. Fundamentare 20
E.3.3. Proiectul I.1 – Cercetarea patrimoniului arheologic și istoric 21
E.3.4. Proiectul I.2 – Conservarea și restaurarea patrimoniului 21
E.3.5. Proiectul I.3 – Modernizarea depozitării patrimoniului 21
E.3.6. Indicatori de rezultat 21
E.4. Programul II – Muzeul deschis 21
E.4.1. Scopul programului 21
E.4.2. Fundamentare 22
E.4.3. Proiectul II.1 – Programul expozițional temporar 22
E.4.4. Proiectul II.2 – Educație prin patrimoniu 22
E.4.5. Proiectul II.3 – Patrimoniul Banatului în comunitate 22
E.4.6. Proiectul II.4 – Dezvoltarea publicului 22
E.4.7. Indicatori de rezultat 23
E.5. Programul III – Muzeul internațional 23
E.5.1. Scopul programului 23
E.5.2. Fundamentare 23
E.5.3. Proiectul III.1 – Expoziții internaționale majore 23
E.5.4. Proiectul III.2 – Patrimoniul Banatului în circuitul muzeal internațional 24
E.5.5. Proiectul III.3 – Cooperare și mobilitate profesională 24
E.5.6. Indicatori de rezultat 24
E.6. Programul IV – Muzeul digital 24
E.6.1. Scopul programului 24
E.6.2. Fundamentare 24
E.6.3. Proiectul IV.1 – Infrastructură digitală pentru patrimoniu 24
E.6.4. Proiectul IV.2 – Digitalizarea evidenței patrimoniului 24
E.6.5. Proiectul IV.3 – Patrimoniu accesibil digital 25
E.6.6. Indicatori de rezultat 25
E.7. Programul V – Instituție eficientă 25
E.7.1. Scopul programului 25
E.7.2. Fundamentare 25
E.7.3. Proiectul V.1 – Optimizarea organizării interne 25
E.7.4. Proiectul V.2 – Dezvoltarea resurselor umane 26
E.7.5. Proiectul V.3 – Pregătirea operaționalizării Castelului Huniade 26
E.7.6. Indicatori de rezultat 26
E.8. Programul VI – Sustenabilitate și finanțare 26
E.8.1. Scopul programului 26
E.8.2. Fundamentare 26
E.8.3. Proiectul VI.1 – Dezvoltarea veniturilor proprii 26
E.8.4. Proiectul VI.2 – Dezvoltarea capacității de atragere a finanțărilor nerambursabile 27
E.8.5. Proiectul VI.3 – Cofinanțare și planificare financiară 27
E.8.6. Indicatori de rezultat 27
E.9. Calendarul multianual de implementare 27
E.10. Monitorizarea implementării strategiei 28
E.11. Managementul riscurilor 29
E.12. Concluzii 29

F. PREVIZIONAREA EVOLUȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI PENTRU PERIOADA 2027–2030 30
F.1. Fundamentarea previziunilor economico-financiare 30
F.2. Analiza financiară de referință 30
F.3. Proiectul bugetului de venituri și cheltuieli pentru perioada 2027–2030 30
F.4. Previzionarea veniturilor proprii 31
F.4.1. Structura orientativă a veniturilor proprii 32
F.4.2. Scenarii de risc și măsuri corective 32
F.5. Estimarea numărului de beneficiari 33
F.5.1. Proiecția numărului total de vizitatori și delimitarea indicatorilor 33
F.6. Finanțările nerambursabile și cofinanțarea proiectelor 33
F.7. Programul minimal pentru perioada 2027–2030 34
F.7.1. Proiectul 1 – Patrimoniul Banatului în circuitul expozițional internațional 34
F.7.2. Proiectul 2 – Expoziții temporare și itinerante 34

F.7.3. Proiectul 3 – Educație prin patrimoniu 34
F.7.4. Proiectul 4 – Muzeul și comunitatea: festivaluri și evenimente culturale 34
F.7.5. Proiectul 5 – Cercetare și cunoaștere 34
F.7.6. Proiectul 6 – Patrimoniul Banatului în comunitate 35
F.8. Bugetarea programului minimal 35
F.8.1. Exemplu de structură de cost pentru fundamentarea anului 2027 35
F.8.2. Calendarul de realizare a programului minimal 36
F.9. Programul multianual de investiții 36
F.9.1. Modernizarea depozitelor 37
F.9.2. Dezvoltarea infrastructurii informatice 37
F.9.3. Digitalizarea arhivelor documentare și științifice 37
F.9.4. Pregătirea Castelului Huniade 37
F.10. Indicatorii de performanță pentru perioada 2027–2030 38
F.11. Monitorizarea execuției financiare 38
F.12. Concluzii 39

PROIECT DE MANAGEMENT
MUZEUL NAȚIONAL AL BANATULUI
Perioada 2027–2030

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

A.1. Instituții, organizații și grupuri informale care se adresează aceleiași comunități

Muzeul Național al Banatului își desfășoară activitatea într-un mediu sociocultural caracterizat de diversitate istorică, etnică și confesională, de o tradiție culturală consolidată și de existența unei rețele complexe de instituții publice, organizații culturale, universități, asociații profesionale și inițiative independente.

Poziționarea instituției în Timișoara, principalul centru urban, universitar și cultural al regiunii, oferă oportunități importante pentru dezvoltarea activităților muzeale, dar presupune și adaptarea permanentă a ofertei culturale la un public diversificat.

Experiența acumulată de oraș în anul 2023, în cadrul programului Timișoara – Capitală Europeană a Culturii, a contribuit la intensificarea colaborărilor instituționale, la dezvoltarea unor noi categorii de public și la creșterea vizibilității internaționale a mediului cultural local.

Pentru perioada 2027–2030, una dintre provocările importante o reprezintă valorificarea pe termen lung a acestei experiențe, prin dezvoltarea unor programe culturale sustenabile și consolidarea parteneriatelor instituționale.

În acest context, Muzeul Național al Banatului ocupă o poziție distinctă prin caracterul și diversitatea patrimoniului administrat, prin atribuțiile sale de cercetare și protejare a patrimoniului cultural și prin capacitatea de a integra activitatea științifică în programe de valorificare publică.

Instituția nu funcționează exclusiv ca spațiu expozițional, ci ca structură specializată în cercetare, conservare, restaurare, documentare și interpretare a patrimoniului istoric și cultural al Banatului. Această particularitate reprezintă un avantaj față de alte organizații culturale și permite dezvoltarea unor proiecte interdisciplinare, educaționale și expoziționale care valorifică rezultatele cercetării științifice.

A.1.1. Mediul muzeal și instituțiile de patrimoniu

La nivelul municipiului Timișoara și al județului Timiș funcționează instituții muzeale și culturale cu domenii de activitate complementare, între care Muzeul Național de Artă Timișoara, Muzeul Satului Bănățean, Muzeul Național al Revoluției Anticomuniste din 1989 și Memorialul Revoluției. Aceste instituții contribuie la diversificarea ofertei culturale regionale și se adresează unor categorii de public parțial comune.

Relația dintre instituțiile muzeale trebuie abordată preponderent din perspectiva complementarității și cooperării, nu exclusiv din perspectiva concurenței pentru public și resurse. Dezvoltarea unor proiecte expoziționale comune, a unor programe educaționale complementare și a unor inițiative de promovare a patrimoniului regional poate contribui la creșterea atractivității întregii oferte muzeale.

Pentru Muzeul Național al Banatului, o direcție importantă o reprezintă consolidarea rolului de instituție de referință în cercetarea și valorificarea patrimoniului arheologic și istoric al regiunii.

A.1.2. Mediul universitar și de cercetare

Timișoara beneficiază de existența unui mediu universitar și științific dezvoltat, reprezentat de Universitatea de Vest din Timișoara, Universitatea Politehnica Timișoara, Universitatea de Medicină și Farmacie „Victor Babeș” și Universitatea de Științe ale Vieții „Regele Mihai I”.

Colaborarea cu instituțiile de învățământ superior oferă oportunități pentru dezvoltarea cercetării interdisciplinare, formarea profesională, organizarea stagiilor de practică și valorificarea rezultatelor științifice. În perioada 2023–2026, Muzeul Național al Banatului a dezvoltat și consolidat colaborări cu instituții universitare și de cercetare din România și din străinătate.

Aceste parteneriate constituie o resursă strategică pentru perioada următoare, în special în domeniul cercetării arheologice, al analizelor interdisciplinare, al documentării digitale și al dezvoltării proiectelor cu finanțare competitivă.

Pentru mandatul 2027–2030, managementul va urmări consolidarea acestor relații prin proiecte cu rezultate verificabile, publicații, programe educaționale și activități de valorificare muzeală. O atenție specială va fi acordată identificării oportunităților de finanțare nerambursabilă și dezvoltării capacității instituției de a participa la consorții naționale și internaționale.

A.1.3. Organizații culturale, asociații și inițiative independente

Mediul cultural timișorean include numeroase organizații neguvernamentale, asociații profesionale și inițiative independente care desfășoară activități în domeniile patrimoniului, educației, artelor și participării comunitare.

Aceste organizații pot contribui la diversificarea programelor muzeale și la extinderea accesului pentru categorii de public care nu participă în mod obișnuit la activitățile muzeelor. Pentru perioada 2027–2030, muzeul va urmări dezvoltarea parteneriatelor cu organizații care desfășoară activități compatibile cu misiunea instituției, cu accent pe educația culturală, patrimoniul local, participarea comunitară și promovarea diversității culturale din Banat. Colaborările vor fi orientate către realizarea unor proiecte cu obiective și rezultate clar definite, evitând multiplicarea parteneriatelor pur formale.

A.1.4. Analiza PESTEL a mediului extern și consecințele asupra managementului 2027–2030

FACTOR	CONTEXT EXTERN	RĂSPUNS MANAGERIAL 2027–2030
P | POLITIC–ADMINISTRATIV	Finanțarea, organigrama, statul de funcții și investițiile depind de procedurile autorității tutelare.	Planificare multianuală etapizată; fundamentarea solicitărilor și inițierea din timp a avizării reorganizării.
E | ECONOMIC	Bugetul aprobat a scăzut la 21,106 mil. lei (2025) la 14,772 mil. lei (2026); costurile conservării și ale proiectelor internaționale pot fluctua.	Scenariu bugetar de 58 mil. lei pentru mandat; investiții prioritizate; o expoziție internațională majoră anuală, cu alocare orientativă de 1 mil. lei.
S | SOCIAL	Vizitarea cu plată este limitată de absența expoziției permanente din Castelul Huniade; accesibilitatea culturală rămâne esențială.	Diversificarea publicului prin expoziții temporare atractive și minimum 80 de activități de educație și mediere culturală pe an.
T | TEHNOLOGIC	Arhivele necesită digitalizare; evidența analitică informatizată trebuie menținută și dezvoltată; dotările necesită actualizare.	Digitalizarea etapizată a arhivelor, distinctă de obligația de evidențiere a patrimoniului; prioritizarea echipamentelor critice.
E | ECOLOGIC	Conservarea patrimoniului depinde de microclimat, de securitate și de prevenirea degradării în depozite și în spațiile expoziționale.	Dotarea spațiului de depozitare cu mobilier specializat și monitorizarea condițiilor de conservare.
L | LEGISLATIV	Restricțiile privind ocuparea posturilor și procedurile de avizare și aprobare pot întârzia reorganizarea.	Menținerea efectivului Secției Arheologie; structură de proiecte din resurse existente; formare din venituri proprii; pregătire din februarie 2027, înainte de noua organigramă.

Concluziile analizei PESTEL

Analiza mediului extern evidențiază necesitatea adaptării managementului Muzeului Național al Banatului la constrângerile bugetare și administrative, la evoluția cerințelor publicului și la obligațiile privind protejarea și valorificarea patrimoniului cultural. Pentru perioada 2027–2030, răspunsul managerial urmărește trei direcții prioritare: consolidarea sustenabilității financiare prin diversificarea

veniturilor proprii și accesarea finanțărilor nerambursabile; dezvoltarea atractivității instituției prin organizarea anuală a unei expoziții internaționale majore; modernizarea infrastructurii de conservare, evidență și digitalizare a patrimoniului. Implementarea acestor măsuri va fi corelată cu reorganizarea instituțională și cu resursele financiare aprobate anual.

A.2. Analiza SWOT a Muzeului Național al Banatului

S | PUNCTE TARI · MEDIU INTERN	**W | PUNCTE SLABE · MEDIU INTERN**
- Statut de muzeu de importanță națională și patrimoniu diversificat. - Personal cu experiență profesională, științifică și în proiecte de cercetare. - Parteneriate naționale și internaționale în cercetare și valorificare. - Capacitate demonstrată de realizare a proiectelor culturale și expoziționale complexe. - Adaptabilitate în organizarea programelor cu infrastructură limitată. - Echipamente specializate pentru cercetare și investigații neinvazive. - Spații suplimentare de depozitare deja asigurate. - Programe educaționale diverse și potențialul viitor al Castelului Huniade.	- Castelul Huniade nu este integral disponibil; lipsește o expoziție permanentă adecvată. - Depozitele necesită mobilier muzeal specializat. - Infrastructură IT insuficient dezvoltată pentru gestionarea integrată a patrimoniului. - Posturi vacante numeroase și flexibilitate redusă în redistribuirea personalului. - Lipsa unei structuri permanente pentru finanțări nerambursabile. - Venituri proprii dependente de activități arheologice contractuale. - Venituri din vizitare limitate din cauza absenței expozițiilor permanente. - Necesități de planificare, monitorizare, investiții și competențe administrative.
O | OPORTUNITĂȚI · MEDIU EXTERN	**T | AMENINȚĂRI · MEDIU EXTERN**
- Operaționalizarea Castelului Huniade și dezvoltarea expozițiilor permanente. - Programe de finanțare naționale și europene. - Consolidarea cooperării cu universități, institute și muzee internaționale. - Dezvoltarea infrastructurii digitale pentru patrimoniu. - Interes pentru turismul cultural și patrimoniul regional. - Extinderea serviciilor specializate de cercetare, documentare și conservare. - Valorificarea spațiilor și cooperarea cu autoritatea tutelară. - Proiecte interdisciplinare și valorificarea moștenirii Timișoara 2023.	- Întârzieri în finalizarea și operaționalizarea Castelului Huniade. - Restricții persistente la ocuparea posturilor și avizare administrativă lentă. - Creșterea costurilor de funcționare și de investiții. - Alocări bugetare insuficiente pentru modernizare. - Imprevizibilitatea veniturilor din servicii contractuale. - Concurență sporită pe piața serviciilor tehnice și de cercetare. - Dificultăți de cofinanțare și modificări legislative/administrative. - Riscuri de conservare a patrimoniului în lipsa investițiilor necesare.

Interpretarea strategică a analizei SWOT

Analiza SWOT evidențiază existența unui potențial instituțional important, fundamentat pe diversitatea patrimoniului administrat, competențele profesionale ale personalului, experiența în cercetarea științifică și capacitatea de a dezvolta colaborări naționale și internaționale.

Comparativ cu perioada managerială anterioară, unele vulnerabilități instituționale au fost soluționate parțial sau integral. Un exemplu îl constituie asigurarea unui spațiu suplimentar pentru depozitarea patrimoniului, care permite orientarea investițiilor viitoare către mobilier muzeal specializat, echipamente de conservare preventivă și infrastructură informatică.

Principalele vulnerabilități rămase sunt legate de indisponibilitatea integrală a Castelului Huniade, de limitarea capacității de a genera venituri din vizitare, de necesitățile de modernizare a infrastructurii și de insuficiența resurselor umane specializate în atragerea finanțărilor nerambursabile.

Pentru perioada 2027–2030, strategia managerială urmărește valorificarea punctelor tari și a oportunităților identificate prin trei direcții complementare: diversificarea ofertei expoziționale și

dezvoltarea publicului; eficientizarea structurii organizatorice și consolidarea capacității de finanțare; respectiv modernizarea condițiilor de conservare, evidență și valorificare a patrimoniului.

Reorganizarea propusă va urmări simplificarea structurii Secției Arheologie, fără diminuarea personalului sau a atribuțiilor profesionale, și operaționalizarea unei structuri dedicate proiectelor prin utilizarea și specializarea resurselor umane existente.

În același timp, dezvoltarea programului expozițional nu va fi condiționată de finalizarea restaurării Castelului Huniade, fiind prioritizată valorificarea infrastructurii expoziționale existente.

A.3. Imaginea publică a instituției și direcții de comunicare

Imaginea publică a Muzeului Național al Banatului este construită în jurul patrimoniului istoric și arheologic administrat, al tradiției instituționale, al activității științifice și al programelor culturale și educaționale.

Pentru perioada 2027–2030, strategia de comunicare și promovare va urmări consolidarea unei identități instituționale coerente, care să evidențieze atât valoarea patrimoniului, cât și rolul muzeului în cercetarea și interpretarea istoriei Banatului.

A.4. Cunoașterea și evaluarea beneficiarilor

Evaluarea beneficiarilor va combina evidența vizitelor plătite și gratuite cu participarea la activități și cercetări de satisfacție. În 2027 se vor colecta date comparabile privind proveniența, frecvența vizitelor, interesele și barierele de acces; concluziile vor fundamenta anual programarea culturală și comunicarea. Vizitele muzeale se raportează separat de participarea la evenimente și de beneficiarii educaționali.

- Grupurile prioritare sunt: elevii și studenții – parteneriate școlare și universitare, ateliere și vizite ghidate; familiile – activități de weekend și expoziții accesibile; publicul local adult – programare temporară și evenimente recurente; turiștii români și străini – promovare turistică și informare multilingvă; specialiștii – cercetare, conferințe și acces la resurse științifice. Eficiența va fi urmărită prin numărul de vizite, structura publicului, participarea repetată și satisfacția exprimată.

A.5. Grupurile-țintă ale activităților instituției

Pentru fiecare grup-țintă se vor adapta conținutul, canalele de comunicare și instrumentele de acces. Dezvoltarea publicului urmărește țintele manageriale de 40.000–55.000 de vizitatori totali și 15.000–25.000 plătitori, fără confundarea acestora cu indicatorii minimi CJT.

În lipsa unor date detaliate privind structura demografică și comportamentul vizitatorilor, profilul beneficiarului actual nu poate fi definit exclusiv pe baza indicatorilor cantitativi de participare.

B. Analiza activității instituției și propuneri de îmbunătățire

B.1. Evaluarea generală a activității din mandatul precedent

În aceste condiții, managementul instituției a urmărit asigurarea continuității funcțiilor fundamentale ale muzeului, prin dezvoltarea unor soluții alternative de valorificare a patrimoniului, consolidarea parteneriatelor instituționale și adaptarea programelor culturale la infrastructura disponibilă. În anii următori, programarea culturală a fost adaptată condițiilor bugetare și operaționale, urmărindu-se concentrarea resurselor pe proiecte cu relevanță și impact pentru public.

Pentru perioada 2027–2030, experiența acumulată constituie baza dezvoltării unui program cultural multianual, structurat în jurul patrimoniului muzeului, al rezultatelor cercetării și al colaborărilor instituționale.

B.2. Activitatea expozițională și valorificarea patrimoniului

Activitatea expozițională desfășurată în perioada 2023–2026 a reprezentat unul dintre principalele instrumente prin care Muzeul Național al Banatului a asigurat accesul publicului la patrimoniul cultural pe care îl administrează.

În absența posibilității de a utiliza integral Castelul Huniade, instituția a organizat expoziții temporare în spațiile disponibile și a participat la proiecte expoziționale realizate în colaborare cu instituții muzeale și culturale din România și din străinătate. Diversitatea tematică a expozițiilor a permis

valorificarea unor categorii variate de patrimoniu, de la descoperiri arheologice și obiecte istorice până la colecții documentare și mărturii ale evoluției culturale a Banatului.

Participarea la proiecte internaționale precum *First Royals of Europe* și *Dacia. Regatul aurului și argintului* a contribuit la integrarea patrimoniului muzeului în circuite expoziționale internaționale și la consolidarea relațiilor cu instituții partenere. Aceste colaborări demonstrează existența experienței profesionale și administrative necesare participării la proiecte expoziționale complexe, inclusiv prin împrumuturi de bunuri culturale și prin cooperare științifică.

Pentru perioada 2027–2030, activitatea expozițională va urmări consolidarea unui program multianual care să valorifice atât patrimoniul propriu, cât și rezultatele cercetărilor desfășurate de specialiștii instituției. O prioritate o va constitui realizarea anuală a cel puțin unei expoziții internaționale majore, în conformitate cu cerințele Caietului de obiective.

În acest sens, vor fi dezvoltate două modalități complementare de implementare: organizarea unor expoziții internaționale în spațiile administrate de muzeu, în funcție de infrastructura disponibilă, și participarea la proiecte expoziționale internaționale organizate de instituții partenere, prin valorificarea patrimoniului propriu.

Această abordare permite menținerea continuității programului internațional independent de calendarul operaționalizării Castelului Huniade. În paralel, vor fi dezvoltate expoziții temporare și itinerante, adaptate spațiilor disponibile și cerințelor de conservare și de securitate a patrimoniului.

Programarea expozițională va urmări creșterea atractivității ofertei culturale, diversificarea publicului și îmbunătățirea capacității instituției de a genera venituri din vizitare.

B.3. Cercetarea științifică și valorificarea rezultatelor

Cercetarea științifică reprezintă o componentă fundamentală a activității Muzeului Național al Banatului și un element distinctiv al profilului său instituțional. În perioada 2023–2026, muzeul a continuat dezvoltarea proiectelor de cercetare arheologică, istorică și interdisciplinară, desfășurate atât cu resurse proprii, cât și în colaborare cu instituții universitare și de cercetare. Proiectele realizate la Cornești-Iarcuri, Românești–Peștera cu Apă, Igriș și în alte situri arheologice au contribuit la dezvoltarea cunoașterii patrimoniului regional și la consolidarea colaborărilor științifice internaționale.

O direcție importantă a constituit integrarea metodelor moderne de cercetare, inclusiv a prospecțiunilor geofizice, a documentării tridimensionale și a utilizării tehnologiilor digitale pentru investigarea și înregistrarea patrimoniului.

Aceste activități au permis dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului și consolidarea capacității instituției de a participa la proiecte interdisciplinare. Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări dezvoltarea unei strategii de cercetare care să coreleze proiectele științifice cu prioritățile de evidențiere, conservare și valorificare a patrimoniului.

O atenție specială va fi acordată valorificării rezultatelor cercetării prin publicații, expoziții, conferințe, programe educaționale și documentare digitală.

În paralel, vor fi consolidate parteneriatele cu instituții universitare și de cercetare, urmărindu-se identificarea oportunităților de participare la programe de finanțare naționale și internaționale.

Experiența acumulată de personalul muzeului în elaborarea și implementarea proiectelor de cercetare va constitui o resursă importantă pentru dezvoltarea capacității instituționale de a atrage finanțări nerambursabile.

B.4. Evidența, conservarea și administrarea patrimoniului

Administrarea patrimoniului cultural reprezintă una dintre responsabilitățile esențiale ale Muzeului Național al Banatului. În perioada 2023–2026, instituția a desfășurat activități de inventariere, evidență, conservare preventivă, restaurare și reorganizare a patrimoniului, în condițiile create de restaurarea Castelului Huniade și de necesitatea utilizării unor spații alternative.

O realizare importantă a mandatului a constituit-o identificarea și închirierea unei hale destinate depozitării patrimoniului muzeal. Această măsură a contribuit la soluționarea problemei insuficienței spațiilor de depozitare, identificată anterior ca una dintre vulnerabilitățile instituției. Asigurarea spațiului reprezintă însă o etapă a procesului de modernizare a infrastructurii muzeale.

Pentru perioada 2027–2030, prioritatea o constituie dotarea acestuia cu mobilier specializat, adaptat caracteristicilor bunurilor culturale administrate și cerințelor de conservare preventivă. Investițiile vor fi fundamentate pe evaluarea patrimoniului depozitat, a volumelor necesare, a condițiilor de mediu și a cerințelor de securitate.

În paralel, managementul va urmări dezvoltarea infrastructurii informatice necesare pentru eficientizarea activităților de evidență și de gestionare a patrimoniului. Modernizarea va avea în vedere utilizarea unor soluții digitale care să permită identificarea, localizarea și consultarea documentației asociate bunurilor culturale, precum și îmbunătățirea proceselor de inventariere și de monitorizare.

Dezvoltarea acestei infrastructuri va contribui la reducerea timpului necesar pentru operațiunile administrative și la îmbunătățirea accesului personalului de specialitate la informațiile relevante. Investițiile vor fi realizate etapizat, în funcție de resursele financiare disponibile și de prioritățile stabilite în urma evaluării necesităților instituției.

B.5. Activitatea educațională și dezvoltarea publicului

Activitățile educaționale și programele de mediere culturală au reprezentat o componentă importantă a programării muzeale în perioada 2023–2026. Prin organizarea atelierelor, tururilor ghidate, conferințelor și activităților destinate elevilor, studenților și publicului larg, muzeul a urmărit să faciliteze accesul la patrimoniu și să consolideze legătura cu comunitatea.

Datele raportate indică realizarea a 75 de activități educaționale în 2023, 64 în 2024 și 83 în 2025. Interpretarea evoluției: scăderea la 64 de activități în 2024 și revenirea la 83 în 2025 indică fluctuații ale capacității de programare, nu o creștere liniară. Pragul de minimum 80 de activități anual va fi urmărit trimestrial, cu reprogramarea activităților în cazul abaterilor. Aceste rezultate demonstrează capacitatea instituției de a organiza un program educațional diversificat, dar evidențiază și necesitatea unei planificări mai riguroase pentru a asigura continuitatea activităților.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări realizarea anuală a minimum 80 de activități educaționale și programe de mediere culturală, în conformitate cu Caietul de obiective. Programarea va fi realizată anual și monitorizată trimestrial, pentru a permite identificarea eventualelor întârzieri și adoptarea măsurilor necesare. Activitățile vor fi adaptate diferitelor categorii de public, cu accent pe elevi, studenți, familii, turiști și comunități locale.

În paralel, vor fi dezvoltate instrumente de evaluare a participării și satisfacției beneficiarilor, astfel încât oferta educațională să poată fi adaptată intereselor și necesităților identificate.

B.6. Dezvoltarea veniturilor proprii și a serviciilor specializate

Veniturile proprii ale Muzeului Național al Banatului au provenit, în perioada analizată, din activități de cercetare arheologică, servicii de specialitate, vânzarea biletelor, publicații și alte surse. Datele financiare evidențiază o pondere ridicată a veniturilor obținute din activități arheologice, ceea ce reflectă capacitatea profesională a instituției, dar și dependența de evoluția cererii pentru aceste servicii.

În perioada 2027–2030, managementul va urmări diversificarea surselor de venit și creșterea gradului de utilizare a infrastructurii și a competențelor specializate existente. O direcție importantă o constituie dezvoltarea serviciilor de cercetare arheologică, prospecțiuni geofizice, documentare tridimensională, topografie și alte activități tehnice pentru care muzeul dispune de personal și echipamente specializate. În acest sens, politica tarifară va fi corelată cu evoluția pieței, costurile efective și capacitatea instituției de a presta serviciile solicitate.

Totodată, managementul va urmări reevaluarea cadrului contractual aplicabil serviciilor prestate beneficiarilor instituționali, inclusiv autorității tutelare, în vederea asigurării sustenabilității economice a activității. Creșterea veniturilor proprii va fi corelată cu disponibilitatea personalului și cu posibilitățile legale de ocupare a posturilor vacante.

În situațiile în care restricțiile legislative limitează recrutarea, vor fi depuse solicitări către autoritatea tutelară pentru inițierea demersurilor necesare obținerii aprobărilor sau derogărilor prevăzute de lege. În paralel, vor fi dezvoltate măsuri pentru creșterea veniturilor din vizitare și pentru valorificarea publicațiilor și a altor produse culturale.

B.7. Principalele direcții de îmbunătățire pentru perioada 2027–2030

Analiza activității instituției evidențiază existența unei baze profesionale și științifice importante, consolidată prin proiectele desfășurate în mandatul precedent. În același timp, dezvoltarea instituției presupune modernizarea infrastructurii, îmbunătățirea capacității organizaționale și diversificarea surselor de finanțare.

Pentru perioada 2027–2030, principalele direcții de îmbunătățire vor fi:

1. Consolidarea programelor de cercetare și creșterea valorificării științifice și publice a rezultatelor.

2. Dezvoltarea unui program expozițional multianual, inclusiv prin participarea la proiecte internaționale.
3. Dotarea spațiilor de depozitare cu mobilier muzeal specializat.
4. Modernizarea infrastructurii informatice pentru evidența și gestionarea patrimoniului.
5. Dezvoltarea programelor educaționale și diversificarea categoriilor de public.
6. Optimizarea activităților instituției prin valorificarea competențelor existente și reorganizarea funcțională.
7. Dezvoltarea capacității de a atrage finanțări nerambursabile.
8. Diversificarea veniturilor proprii și creșterea eficienței serviciilor specializate.
9. Pregătirea operaționalizării Castelului Huniade.
10. Îmbunătățirea mecanismelor de planificare, monitorizare și evaluare a performanței.

Implementarea acestor direcții va fi realizată prin programele și proiectele detaliate în Capitolul E, în corelare cu resursele organizaționale și financiare prezentate în capitolele C, D și F.

Pentru măsurile care necesită aprobări administrative, alocări bugetare sau modificări ale structurii organizatorice, managementul va asigura fundamentarea și inițierea procedurilor necesare, în colaborare cu autoritatea tutelară.

În paralel, vor fi identificate soluții operaționale care să permită continuarea activităților instituției în condițiile resurselor disponibile.

Obiectivul general al perioadei 2027–2030 îl constituie consolidarea și modernizarea capacității instituționale a Muzeului Național al Banatului, prin valorificarea rezultatelor mandatului precedent, dezvoltarea infrastructurii patrimoniale și creșterea eficienței activităților științifice, culturale și administrative.

C. Analiza organizării instituției și propuneri de restructurare/reorganizare

C.1. Analiza structurii organizatorice existente

Muzeul Național al Banatului este o instituție publică de cultură de importanță națională, aflată în subordinea Consiliului Județean Timiș, care își desfășoară activitatea în conformitate cu legislația specifică instituțiilor muzeale, cu actele normative aplicabile instituțiilor publice de cultură și cu regulamentul propriu de organizare și funcționare. Structura organizatorică a instituției este concepută pentru îndeplinirea funcțiilor fundamentale de cercetare, evidență, conservare, restaurare, protejare și valorificare a patrimoniului cultural, precum și pentru desfășurarea activităților educaționale, administrative și economice.

În perioada 2023–2026, funcționarea instituției a fost influențată de necesitatea adaptării activităților la infrastructura disponibilă, de diversificarea proiectelor culturale și științifice și de limitările privind ocuparea posturilor vacante.

O provocare importantă a constituit-o diferența dintre numărul posturilor aprobate și efectivul de personal disponibil. Potrivit datelor raportate pentru perioada precedentă, la 1 august 2026 instituția dispunea de 85 de posturi aprobate, dintre care 61 ocupate și 24 vacante. Această situație evidențiază faptul că aproximativ 28% din capacitatea de personal prevăzută în structura organizatorică nu putea fi utilizată eficient.

În același timp, atribuțiile instituției au presupus desfășurarea simultană a unor activități complexe, precum cercetarea arheologică, conservarea și restaurarea patrimoniului, organizarea expozițiilor, administrarea depozitelor, dezvoltarea programelor educaționale și implementarea proiectelor culturale.
În aceste condiții, managementul a urmărit asigurarea continuității activității prin utilizarea competențelor profesionale existente și prin adaptarea organizării interne la necesitățile operaționale.

Pentru perioada 2027–2030, prioritatea managerială o constituie consolidarea capacității organizaționale prin clarificarea responsabilităților, îmbunătățirea coordonării între compartimente și dezvoltarea mecanismelor de planificare și de monitorizare a activităților.

Reorganizarea instituțională va urmări creșterea eficienței și adaptarea structurii la obiectivele strategice, fără a afecta continuitatea activităților fundamentale.

C.2. Analiza resurselor umane și a necesarului de personal

Resursele umane reprezintă principalul factor de care depinde îndeplinirea misiunii Muzeului Național al Banatului. Activitățile de cercetare, conservare, restaurare și valorificare a patrimoniului presupun competențe profesionale specializate, dobândite prin formare academică și experiență practică.

În perioada 2023–2026, instituția s-a confruntat cu o reducere progresivă a numărului de posturi ocupate, în condițiile menținerii unei structuri organizatorice aprobate, cu 85 de posturi. Evoluția personalului evidențiază existența unui deficit de resurse umane care afectează capacitatea de desfășurare a activităților și posibilitatea extinderii serviciilor specializate. Această situație trebuie analizată în raport cu restricțiile legislative privind ocuparea posturilor vacante în instituțiile publice.

În consecință, existența unor posturi vacante nu presupune automat posibilitatea de a organiza concursuri pentru ocuparea acestora.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări fundamentarea necesarului de personal și identificarea posturilor prioritare pentru funcționarea instituției. Analiza va lua în considerare volumul activităților, competențele necesare, distribuția atribuțiilor și posibilitatea utilizării eficiente a personalului existent.

În paralel, vor fi inițiate demersuri către autoritatea tutelară pentru identificarea posibilităților legale de ocupare a posturilor vacante, inclusiv prin mecanismele de aprobare sau derogare prevăzute de legislația aplicabilă. O atenție specială va fi acordată posturilor necesare desfășurării activităților generatoare de venituri proprii, precum cercetarea arheologică preventivă și serviciile tehnice de specialitate.

Ocuparea acestor posturi poate contribui la creșterea capacității de contractare și de executare a serviciilor, având un impact asupra veniturilor proprii ale instituției. Totodată, vor fi avute în vedere necesitățile de personal din domeniile conservării, restaurării, evidenței patrimoniului și administrării infrastructurii muzeale. În situația menținerii restricțiilor legislative, managementul va urmări prioritizarea activităților și utilizarea competențelor existente, în limitele atribuțiilor profesionale și ale cadrului legal aplicabil.

C.3. Propuneri privind reorganizarea structurii instituționale

În perioada 2027–2030 se propune simplificarea structurii Secției Arheologie prin eliminarea din organigramă a Departamentului de Cercetări Interdisciplinare și a Departamentului de Arheologie Preventivă, fără desființarea Secției Arheologie, reducerea personalului sau eliminarea activităților de specialitate. Prima structură nu a generat venituri proprii specifice, iar a doua nu dispune de personal propriu. Cercetarea interdisciplinară și preventivă continuă cu personalul actual al secției.

În primul an de mandat se propune înființarea unui departament dedicat exclusiv atragerii de fonduri, prin redistribuirea legală a unor posturi vacante compatibile, fără a suplimenta numărul total de posturi sau cheltuielile de personal. Până la recrutarea permisă de lege, atribuțiile sunt exercitate tranzitoriu de angajați desemnați din structurile existente, cu păstrarea funcțiilor și încadrării.

În prezent, atribuțiile privind proiectele sunt integrate în structura existentă de relații cu publicul și cu proiectele, fără o structură specializată distinctă pentru atragerea finanțării nerambursabile.

Înființarea formală necesită fundamentarea reorganizării, modificarea organigramei și a statului de funcții, actualizarea ROF și a fișelor posturilor, după caz, precum și obținerea avizelor și aprobărilor legale, inclusiv ale CJT și, în condițiile legii, ale Comisiei Naționale a Muzeelor și Colecțiilor. Procedura este estimată la minimum 3 luni; pregătirea cererilor de finanțare începe înainte de aprobare.

C.3.1. Asigurarea tranzitorie a activităților de atragere a finanțărilor

Din ianuarie 2027 vor fi desemnați, în condițiile legii, angajați care pot exercita temporar atribuții suplimentare de atragere a finanțărilor, fără schimbarea postului, a funcției ori a compartimentului de origine. Desemnarea se documentează prin actele de personal aplicabile, cu respectarea atribuțiilor principale și a timpului de muncă. Formarea profesională se realizează în limitele creditelor aprobate.

Principalele activități vor include monitorizarea programelor de finanțare, identificarea apelurilor relevante, evaluarea criteriilor de eligibilitate, pregătirea partneriatelor și elaborarea documentației pentru solicitarea finanțării. Din februarie 2027, personalul desemnat va putea identifica apeluri, va putea pregăti parteneriate și va putea elabora ori depune cereri de finanțare, în limitele atribuțiilor și aprobărilor legale. După aprobarea noii organigrame, exercitarea tranzitorie a acestor activități nu echivalează cu ocuparea posturilor vacante.

C.3.2. Înființarea departamentului permanent și ocuparea etapizată a posturilor

Conform Caietului de obiective, departamentul dedicat exclusiv atragerii de fonduri trebuie înființat în primul an, prin reorganizare internă, fără a majora cheltuielile de personal. Caietul nu stabilește un număr minim de posturi. Numărul și profilul posturilor vacante redistribuite vor fi fundamentate în documentația supusă aprobării CJT; existența posturilor vacante nu permite automat ocuparea lor. Fezabilitatea se verifică prin compatibilitatea posturilor, condițiile de studii, continuitatea activităților structurilor de origine și neutralitatea cheltuielilor de personal.

Organigrama, statul de funcții și ROF vor fi supuse avizelor și aprobărilor prevăzute de lege. Restricțiile de recrutare pot amâna ocuparea posturilor, dar nu împiedică pregătirea pentru reorganizare. Departamentul va avea atribuții privind identificarea surselor de finanțare, dezvoltarea parteneriatelor, elaborarea cererilor, sprijinirea implementării și monitorizarea proiectelor, inclusiv a bugetelor și raportărilor, în colaborare cu compartimentele de specialitate. După ce ocuparea posturilor va fi permisă legal și vor exista aprobările necesare, muzeul va organiza concursuri pentru recrutarea unor persoane cu pregătire și experiență relevante. Până atunci, personalul desemnat temporar va exercita atribuțiile suplimentare fără a schimba încadrări.

Calendar orientativ: ianuarie 2027 – analiza posturilor și desemnarea responsabililor temporari; februarie – activități și formare; martie–mai – fundamentare, avizare și aprobare, în funcție de autorități; ulterior – funcționare tranzitorie și recrutare numai când legea permite. Țintă pentru 2027: depuse minimum două cereri de finanțare, fără garantarea aprobării.

În cazul întârzierii aprobărilor sau al persistenței blocajelor de recrutare, activitățile pregătitoare continuă în structurile existente. Raportarea va diferenția departamentul înființat formal, activitățile realizate și posturile efectiv ocupate.

Etapă	Rezultat verificabil	Condiție / responsabilitate
Ianuarie 2027	Analiza posturilor, competențelor și atribuțiilor; desemnarea legală a responsabililor temporari	Manager; resurse umane; șefi de structuri
Februarie 2027	Nucleu operațional activ; monitorizarea apelurilor și pregătirea cererilor	În limita fișelor posturilor și a aprobărilor interne
Martie–mai 2027 (orientativ)	Documentație de reorganizare, avize și hotărâre de aprobare	CNMC, după caz; Consiliul Județean Timiș
După aprobare, în 2027	Departament înființat formal; activități asigurate tranzitoriu până la recrutare	Organigramă și stat de funcții aprobate; posturi vacante redistribuite; costuri de personal nemajorate

C.4. Dezvoltarea competențelor profesionale

Complexitatea activităților muzeale și evoluția tehnologiilor utilizate în cercetarea și administrarea patrimoniului impun dezvoltarea continuă a competențelor personalului.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări elaborarea unor planuri anuale de formare profesională, adaptate necesităților identificate la nivelul compartimentelor. Prioritățile vor include utilizarea instrumentelor digitale pentru evidența patrimoniului, metode moderne de conservare preventivă, managementul proiectelor, accesarea finanțărilor nerambursabile și dezvoltarea competențelor de comunicare și de mediere culturală.

În domeniul finanțărilor nerambursabile, formarea profesională va urmări dezvoltarea capacității personalului de a identifica oportunități de finanțare, de a elabora cereri și bugete și de a gestiona obligațiile administrative asociate proiectelor.

Vor fi valorificate oportunitățile de formare oferite de instituțiile partenere, de programele de mobilitate profesională și de proiectele de cooperare. Participarea personalului la activități de formare va fi corelată cu atribuțiile exercitate și cu obiectivele strategice ale instituției.

C.5. Modernizarea infrastructurii de administrare a patrimoniului

Asigurarea condițiilor corespunzătoare de depozitare și administrare a patrimoniului reprezintă o prioritate pentru perioada 2027–2030.

În mandatul precedent, instituția a identificat și închiriat o hală destinată depozitării patrimoniului muzeal, contribuind astfel la soluționarea problemei insuficienței spațiilor disponibile. În perioada următoare, managementul va urmări modernizarea acestei infrastructuri prin achiziționarea mobilierului muzeal specializat și dezvoltarea sistemelor necesare pentru monitorizarea condițiilor de conservare.

Dotările vor fi adaptate caracteristicilor bunurilor culturale, volumului colecțiilor și cerințelor de securitate și conservare preventivă. În paralel, vor fi analizate necesitățile de modernizare a infrastructurii informatice utilizate pentru evidența și administrarea patrimoniului.

Obiectivul îl constituie dezvoltarea unui sistem care să faciliteze identificarea, localizarea și gestionarea bunurilor culturale și a documentației asociate. Implementarea va fi realizată etapizat, în funcție de resursele financiare disponibile și de prioritățile stabilite în urma evaluării necesităților.

C.5.1. Digitalizarea etapizată a arhivelor documentare și științifice

Fundamentarea documentară a proiectului este reprezentată de Nota de fundamentare nr. 5386/04.12.2024, intitulată „Digitalizarea Urgentă a Arhivelor Muzeului Național al Banatului”, care estima un necesar de 1.100.000 lei și un termen inițial orientativ de 6 luni. Documentația cuprinde o analiză-ofertă datată 14.11.2024 pentru 425 de metri liniari de fond arhivistic, cu o valoare de 909.500 lei fără TVA. Cele două valori au obiecte și regimuri de estimare diferite; oferta nu reprezintă bugetul integral al unui sistem instituțional de arhivare digitală și nu constituie un preț actual garantat.

Evaluarea din 2024 inventariază, orientativ, documente istorice, cărți și presă, memoriale, documente contabile, state de plată, inventare de patrimoniu, afișe, hărți și fondul de documente Medeleț. Volumul de 425 de metri liniari este o bază istorică de estimare, nu o constatare actualizată a tuturor arhivelor documentare și științifice ale muzeului. În 2027 se vor valida cantitățile, starea fizică, drepturile de acces și operațiunile necesare, inclusiv prin separarea fondurilor care conțin date personale de cele care necesită intervenții de conservare.

Proiectul va include, în funcție de necesitățile constatate, selecție și prelucrare arhivistică, pregătirea originalelor, scanare, verificarea calității, indexare și metadate, un sistem de regăsire, stocare redundantă, testarea restaurării copiilor și controlul accesului. Oferta din 2024 precizează că arhivarea electronică propusă presupunea predarea fișierelor pe suport electronic, fără stocare pe termen lung; în consecință, infrastructura de păstrare sigură și de administrare ulterioară trebuie dimensionată și bugetată separat. Se respectă regimul arhivelor, conservarea originalelor, protecția datelor, drepturile de autor și securitatea informațiilor.

Anvelopa managerială estimată de 1.500.000 de lei pentru 2027–2030 este un plafon de planificare propus, nu valoarea deja aprobată și nici rezultatul unei actualizări automate a ofertei din 2024. Diferența față de estimarea instituțională de 1.100.000 lei va fi justificată numai după actualizarea cantităților, specificațiilor, cerințelor de stocare, a serviciilor incluse și a tratamentului TVA. Achizițiile vor fi fundamentate pe documentații și cercetări de piață actuale.

Bugetul propus este de 250.000 de lei în 2027, 350.000 de lei în 2028, 450.000 de lei în 2029 și 450.000 de lei în 2030. Obiectivul de acoperire integrală vizează fondurile identificate, inventariate și validate în 2027, în limitele creditelor aprobate și în conformitate cu condițiile legale de acces și conservare. Proiectul este distinct de evidența analitică permanentă informatizată a bunurilor culturale. Progresul anual se va măsura prin documente inventariate, scanate, validate și indexate, calitatea metadatelor și testarea restaurării copiilor de siguranță; țintele numerice se vor stabili după evaluarea din 2027.

C.6. Pregătirea operaționalizării Castelului Huniade

Operaționalizarea Castelului Huniade reprezintă unul dintre principalele obiective de dezvoltare instituțională pentru perioada 2027–2030. Reluarea activităților muzeale în sediul istoric presupune pregătirea expozițiilor permanente, organizarea circuitelor de vizitare, dezvoltarea infrastructurii tehnice și adaptarea resurselor umane la noile condiții de funcționare.

Managementul va urmări implicarea personalului de specialitate în elaborarea conceptelor expoziționale, selectarea patrimoniului și fundamentarea necesităților tehnice și logistice. În paralel, vor fi analizate cerințele privind securitatea patrimoniului, conservarea preventivă, accesibilitatea pentru public și funcționarea spațiilor destinate activităților educaționale și administrative.

Calendarul de implementare va fi corelat cu evoluția lucrărilor de restaurare și cu procedurile administrative necesare pentru predarea și operaționalizarea spațiilor. În situația în care aceste etape vor suferi modificări, managementul va urmări menținerea continuității programelor muzeale prin utilizarea infrastructurii alternative disponibile.

C.7. Îmbunătățirea mecanismelor de coordonare și evaluare internă

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări consolidarea mecanismelor interne de planificare, coordonare și evaluare a activităților. În acest sens, vor fi utilizate planuri anuale de activitate, corelate cu programele și proiectele prevăzute în strategia managerială. La nivelul compartimentelor vor fi stabilite responsabilități, termene și rezultate urmărite, în raport cu atribuțiile specifice și resursele disponibile.

Monitorizarea va fi trimestrială pentru proiectele cu indicatori de activitate și anuală pentru rezultatele organizaționale. Raportarea va distinge între acțiunile care intră în competența managerului, măsurile aprobate de CJT și rezultatele efectiv obținute. Vor fi urmărite distinct: stadiul reorganizării, numărul persoanelor care lucrează efectiv în structura de finanțări, cererile depuse, proiectele contractate, realizarea programului educațional și expozițional, precum și obligațiile permanente de evidență și conservare a patrimoniului.

C.8. Corelarea reorganizării cu programele strategice

Reorganizarea propusă reprezintă o condiție necesară pentru implementarea strategiei manageriale, fără a crea structuri administrative distincte pentru fiecare program cultural. Capitolul E descrie programele și rezultatele, iar Capitolul F evidențiază resursele financiare și indicatorii, fără a dubla costurile. Compartimentele de specialitate își păstrează responsabilitatea profesională pentru patrimoniu și cercetare; structurile administrative asigură suportul corespunzător atribuțiilor.

Constituirea structurii pentru finanțări nerambursabile susține Programul VI – Sustenabilitate și finanțare. Planificarea activităților educaționale și expoziționale, inclusiv a minimum 80 de activități educaționale și a unei expoziții internaționale majore anual, este asigurată de echipele și compartimentele existente prin monitorizarea calendarului și a resurselor. Actualizarea permanentă a registrului informatizat este o obligație operațională, distinctă de investițiile IT planificate.

C.9. Concluzii privind dezvoltarea organizațională

Strategia organizațională pentru perioada 2027–2030 urmărește consolidarea capacității Muzeului Național al Banatului de a-și îndeplini misiunea și de a realiza indicatorii de performanță, în condițiile în care sunt disponibile resurse. Prioritățile sunt protejarea funcțiilor muzeale esențiale, completarea posturilor vacante, reorganizarea structurii de proiecte, dezvoltarea competențelor, dotarea depozitelor și pregătirea muzeografică a Castelului Huniade, fără a condiționa programul cultural de data redeschiderii acestuia.

Implementarea va fi etapizată și va fi corelată cu aprobările legale și bugetare. Managementul va asigura inițierea și documentarea procedurilor aflate în competența sa și va adopta soluții operaționale tranzitorii care să nu compromită continuitatea activității instituției.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

D.1. Analiza evoluției bugetului de venituri și cheltuieli în perioada 2023–2026

Activitatea Muzeului Național al Banatului este finanțată în principal prin alocații bugetare acordate de Consiliul Județean Timiș, completate prin venituri proprii obținute din activități specifice și, după caz, prin alte surse de finanțare legal constituite. Structura finanțării reflectă caracterul de serviciu public cultural al instituției, ale cărei atribuții fundamentale de cercetare, evidență, conservare, restaurare, protejare și valorificare a patrimoniului nu pot fi condiționate exclusiv de capacitatea de a genera venituri proprii.

În perioada 2023–2026, managementul a urmărit utilizarea resurselor financiare disponibile pentru asigurarea continuității activităților, implementarea programelor culturale aprobate și îndeplinirea obligațiilor privind administrarea patrimoniului. Evoluția financiară a instituției a fost influențată de

condițiile specifice fiecărui an bugetar, de amploarea programelor culturale și de limitările privind utilizarea infrastructurii muzeale.

Anul 2023 a reprezentat o perioadă particulară, determinată de desfășurarea programului Timișoara – Capitală Europeană a Culturii, care a creat oportunități pentru dezvoltarea unor proiecte culturale de amploare. În anii următori, programarea financiară a fost adaptată resurselor disponibile, urmărindu-se menținerea activităților fundamentale și realizarea proiectelor aprobate. În perioada analizată, instituția a demonstrat capacitatea de a implementa programele culturale asumate, iar gradul de execuție financiară a acestora s-a menținut la un nivel ridicat.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări consolidarea disciplinei financiare și îmbunătățirea mecanismelor de planificare bugetară, prin corelarea obiectivelor strategice cu resursele disponibile și cu prioritățile instituționale.

Cheltuieli salariale efectiv plătite, conform datelor comunicate de instituție: 6.359.912 lei în 2024, 6.179.852 lei în 2025 și 4.451.906 lei pentru ianuarie–septembrie 2026. Valoarea pentru 2026 reprezintă o execuție parțială și nu se compară direct cu anii întregi. Aceste valori reflectă plățile salariale comunicate și nu sunt asimilate automat întregului indicator bugetar „Cheltuieli de personal”. Conform raportului de execuție la 30 septembrie 2026, veniturile totale încasate au fost de 11.281.004,95 lei, iar cheltuielile totale efectuate au fost de 10.224.942,41 lei. Aceste date pentru nouă luni sunt prezentate separat de baza de referință ianuarie–iulie 2026 impusă pentru indicatorii de venituri proprii și vizitatori plătitori.

O atenție distinctă va fi acordată fundamentării investițiilor necesare modernizării infrastructurii muzeale, în special pentru dotarea spațiilor de depozitare, dezvoltarea sistemelor informatice și pregătirea pentru operaționalizarea Castelului Huniade.

D.2. Analiza evoluției veniturilor proprii

Veniturile proprii reprezintă o componentă importantă a finanțării Muzeului Național al Banatului, contribuind la susținerea activităților și la dezvoltarea capacității instituției de a furniza servicii specializate.

În perioada 2023–2026, acestea au provenit în principal din cercetări arheologice și periegheze, vânzarea biletelor de intrare, comercializarea publicațiilor, închirierea spațiilor și alte activități specifice.

Evoluția veniturilor proprii este prezentată în tabelul următor:

Perioada	Venituri proprii realizate
2023	322.885,46 lei
2024	368.765,41 lei
2025	418.237,08 lei
01.01–31.07.2026	78.971,92 lei

Date conform raportului de activitate 2023–2026.

În perioada 2023–2025, veniturile proprii au înregistrat o creștere cumulată de aproximativ 29,5%, ceea ce evidențiază capacitatea instituției de a valorifica activitățile și serviciile specializate. În anul 2025, veniturile proprii au fost cu aproximativ 13,4% mai mari decât în anul precedent. În schimb, datele aferente primelor șapte luni ale anului 2026 indică un nivel mai redus al veniturilor realizate.

Această evoluție trebuie analizată în raport cu caracterul sezonier și contractual al activităților generatoare de venituri, în special al cercetărilor arheologice preventive. Valoarea înregistrată până la 31 iulie 2026 nu reprezintă rezultatul financiar final al anului și nu poate fi comparată direct cu veniturile aferente unui exercițiu bugetar complet.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări creșterea veniturilor proprii prin diversificarea activităților generatoare de venituri, dezvoltarea serviciilor specializate și îmbunătățirea capacității de contractare. Pentru expozițiile internaționale de anvergură se vor propune tarife de acces distincte de biletele standard, cu păstrarea facilităților de acces prevăzute de reglementările aplicabile. Politica tarifară va fi fundamentată și va fi supusă aprobării autorității competente înainte de aplicare; veniturile estimate vor fi urmărite separat pentru fiecare expoziție.

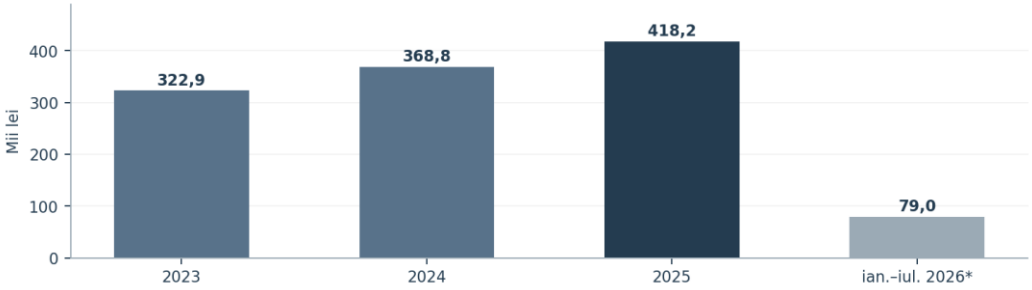


Figura D.1. Evoluția veniturilor proprii realizate, 2023–2026

** 2026 include exclusiv perioada 1 ianuarie–31 iulie; nu este comparabilă direct cu anii întregi. Sursa: datele instituției.*

D.3. Analiza structurii veniturilor proprii

Structura veniturilor proprii evidențiază o contribuție importantă a activităților arheologice la finanțarea instituției. În anul 2025, veniturile din cercetări arheologice și periegheze au reprezentat aproximativ 83,3% din totalul veniturilor proprii.

Această situație reflectă existența unor competențe profesionale specializate și capacitatea muzeului de a furniza servicii pentru beneficiari publici și privați. Totodată, ponderea ridicată a unei singure categorii de venituri constituie un factor de vulnerabilitate financiară.

Activitățile arheologice contractuale depind de evoluția investițiilor, de solicitările beneficiarilor și de capacitatea instituției de a mobiliza personalul necesar pentru executarea lucrărilor. În aceste condiții, variațiile volumului contractelor pot influența semnificativ venitul propriu.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări diversificarea surselor de venit prin dezvoltarea serviciilor tehnice și științifice, creșterea veniturilor din vizitare și valorificarea publicațiilor și a altor produse culturale.

O atenție distinctă va fi acordată utilizării infrastructurii specializate existente, inclusiv a echipamentelor pentru prospecțiuni geofizice, documentare tridimensională și prelucrare a datelor geo-spațiale. Dezvoltarea acestor servicii va fi corelată cu disponibilitatea personalului, costurile de operare și condițiile existente pe piața serviciilor de specialitate.

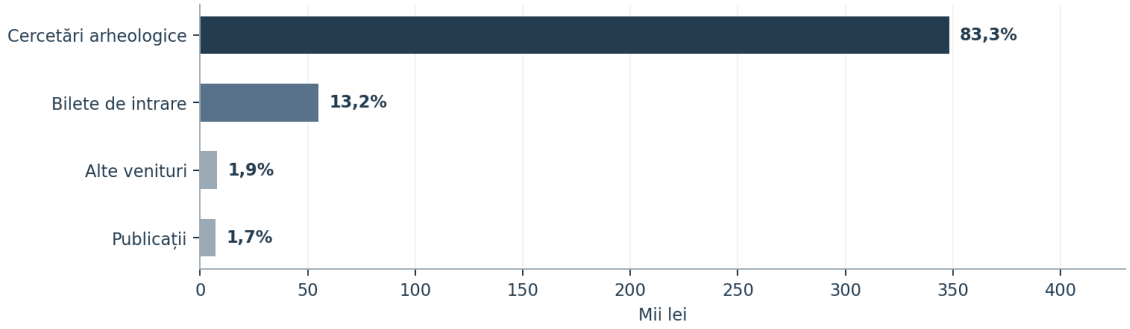


Figura D.2. Structura veniturilor proprii în 2025 (total 418.237,08 lei)

Procente calculate din veniturile efectiv realizate în 2025. Sursa: datele instituției.

D.4. Politica tarifară și dezvoltarea serviciilor specializate

Pentru anul 2027, Muzeul Național al Banatului a elaborat o propunere de actualizare a tarifelor pentru serviciile de specialitate, fundamentată pe experiența instituției și pe analiza condițiilor de piață. Propunerea urmărește diferențierea politicii tarifare în funcție de caracteristicile serviciilor furnizate. Pentru activitățile care depind în principal de expertiza profesională a personalului, precum cercetarea arheologică, se propune actualizarea tarifelor în raport cu responsabilitatea și complexitatea acestora.

Pentru serviciile tehnice expuse unei concurențe crescute, precum magnetometria, fotogrammetria și scanarea tridimensională, se urmărește creșterea competitivității prin recalibrarea tarifelor. Această abordare pornește de la principiul potrivit căruia nivelul veniturilor efectiv realizate depinde atât de valoarea tarifului, cât și de volumul serviciilor contractate.

În acest sens, propunerea tarifară pentru anul 2027 include actualizarea tarifului pentru activitățile arheologice de specialitate la 600 lei/zi/specialist și reducerea tarifului pentru prospecțiunile magnetometrice la 2.500 lei/ha.

Pentru alte servicii tehnice sunt propuse tarife adaptate caracteristicilor activității și condițiilor de piață. Implementarea politicii tarifare va fi condiționată de aprobarea tarifelor potrivit procedurilor aplicabile.

Managementul va urmări monitorizarea periodică a contractelor, a volumului serviciilor prestate și a veniturilor realizate, pentru a evalua eficiența modificărilor tarifare. În funcție de rezultate, pot fi fundamentate propuneri de ajustare a tarifelor, cu respectarea competențelor autorității tutelare.

D.5. Optimizarea cadrului contractual pentru serviciile prestate

Creșterea veniturilor proprii presupune nu numai actualizarea tarifelor, ci și evaluarea cadrului contractual în care se desfășoară activitățile de specialitate. Muzeul Național al Banatului realizează servicii profesionale pentru beneficiari publici și privați, utilizând personal calificat și infrastructură tehnică specializată. Prestarea acestor servicii presupune alocarea unor resurse umane, materiale și logistice, care trebuie analizate în raport cu beneficiile instituționale și cu obligațiile asumate.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări evaluarea contractelor și acordurilor de colaborare care implică prestarea unor servicii specializate, în vederea identificării posibilităților de îmbunătățire a sustenabilității economice.

În acest sens, vor fi analizate costurile activităților, resursele utilizate, condițiile contractuale și posibilitățile legale de remunerare a serviciilor prestate. În cazul colaborărilor instituționale, eventualele modificări ale cadrului contractual vor fi realizate prin dialog cu partenerii, cu respectarea obligațiilor juridice existente. Această abordare urmărește asigurarea unui echilibru între misiunea publică a instituției, responsabilitățile sale profesionale și necesitatea dezvoltării veniturilor proprii.

D.6. Corelarea veniturilor proprii cu resursele umane disponibile

Capacitatea de a genera venituri proprii este influențată direct de disponibilitatea personalului specializat. Activitățile arheologice preventive, prospecțiunile geofizice, documentarea tridimensională și alte servicii tehnice presupun participarea unor specialiști cu pregătire și experiență profesională adecvate. În condițiile existenței unui număr ridicat de posturi vacante, instituția poate întâmpina dificultăți în preluarea și executarea simultană a mai multor contracte.

Această situație poate limita valorificarea oportunităților de contractare și, implicit, creșterea veniturilor proprii. Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări fundamentarea necesarului de personal în raport cu activitățile generatoare de venituri și identificarea posturilor prioritare de ocupat. În acest scop, vor fi inițiate demersurile necesare către autoritatea tutelară pentru identificarea soluțiilor legale de ocupare a posturilor vacante, inclusiv prin mecanismele de derogare prevăzute de legislația aplicabilă, dacă acestea sunt disponibile.

În paralel, va fi urmărită îmbunătățirea planificării activităților contractuale, astfel încât acestea să fie corelate cu responsabilitățile de cercetare, evidență, conservare și valorificare a patrimoniului. Obiectivul îl constituie dezvoltarea veniturilor proprii, fără a afecta îndeplinirea atribuțiilor fundamentale ale muzeului.

D.7. Atragerea finanțărilor nerambursabile

Finanțarea nerambursabilă reprezintă o oportunitate importantă pentru dezvoltarea infrastructurii muzeale, cercetarea patrimoniului, organizarea expozițiilor și implementarea proiectelor educaționale și culturale.

În perioada 2023–2026, Muzeul Național al Banatului a acumulat experiență în colaborări științifice și proiecte interdisciplinare, care pot constitui baza pentru dezvoltarea capacității de a participa la programe competitive de finanțare.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări consolidarea acestei capacități prin organizarea unei structuri specializate pentru identificarea și pregătirea proiectelor cu finanțare nerambursabilă. În prima etapă, vor fi valorificate competențele personalului existent prin organizarea unui nucleu operațional în cadrul structurii cu atribuții în domeniul proiectelor. În paralel, vor fi inițiate procedurile administrative necesare pentru constituirea structurii permanente prevăzute în Caietul de obiective.

Activitatea va urmări identificarea apelurilor de finanțare relevante, dezvoltarea parteneriatelor, elaborarea cererilor și pregătirea documentației administrative și financiare. Participarea la programele de

finanțare va fi fundamentată pe evaluarea eligibilității, a capacității de implementare și a obligațiilor financiare asociate proiectelor.

D.8. Cofinanțarea proiectelor și dezvoltarea autonomiei financiare

Implementarea proiectelor cu finanțare nerambursabilă poate presupune contribuții financiare proprii, cheltuieli neeligibile și asigurarea temporară a resurselor necesare până la rambursarea cheltuielilor eligibile. În consecință, dezvoltarea capacității de atragere a finanțărilor trebuie corelată cu existența unor mecanisme de planificare și de sprijin financiar.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări fundamentarea necesarului de cofinanțare pentru proiectele eligibile și identificarea surselor legale de acoperire a contribuțiilor financiare. Acestea pot include alocări bugetare aprobate de ordonatorul principal de credite și utilizarea veniturilor proprii, în condițiile prevăzute de legislația aplicabilă.

În paralel, vor fi promovate mecanisme de colaborare administrativă și financiară care să permită pregătirea și implementarea eficientă a proiectelor. O prioritate o va constitui îmbunătățirea predictibilității procedurilor de aprobare a cofinanțărilor și corelarea acestora cu termenele programelor de finanțare. Dezvoltarea autonomiei financiare va fi urmărită în limitele cadrului legal aplicabil instituțiilor publice de cultură, prin îmbunătățirea capacității de planificare, utilizare și monitorizare a resurselor disponibile.

D.9. Fundamentarea investițiilor prioritare

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări orientarea investițiilor către domeniile care contribuie direct la îndeplinirea misiunii instituției și la creșterea eficienței activităților. O prioritate o constituie dotarea spațiilor de depozitare cu mobilier muzeal specializat, în vederea asigurării condițiilor corespunzătoare pentru administrarea și conservarea patrimoniului. În paralel, va fi urmărită dezvoltarea infrastructurii informatice necesare evidenței, localizării și gestionării bunurilor culturale.

Aceste investiții vor contribui la modernizarea activităților de administrare a patrimoniului și la reducerea timpului necesar pentru operațiunile de evidență și de documentare. O altă direcție importantă o reprezintă pregătirea operaționalizării Castelului Huniade, prin fundamentarea necesităților privind amenajările expoziționale, dotările tehnice și infrastructura necesară funcționării spațiilor muzeale.

Fundamentarea necesarului are precedente verificabile: în lista investițiilor pentru 2025, la Muzeul Național al Banatului figurează un sistem modular mobil de compartimentare de 800.000 lei (valoare înscrisă în extrasul furnizat); pentru 2026, adresa MNB din 15.12.2025 către Serviciul de investiții al CJT solicită includerea unor obiective însumând 2.269.200 lei, inclusiv dotări pentru depozitare, climatizare, conservare și stocare profesională a datelor. În lista de investiții 2026, poziția aferentă MNB însumează 257,70 mii de lei. Sumele solicitate, cele înscrise în liste și cheltuielile efectiv executate au semnificații diferite și nu vor fi tratate ca echivalente.

Investițiile vor fi planificate etapizat, în funcție de disponibilitatea resurselor financiare și de aprobările administrative necesare.

D.10. Măsuri pentru creșterea eficienței economico-financiare

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări îmbunătățirea eficienței economico-financiare prin consolidarea mecanismelor de planificare, monitorizare și evaluare a utilizării resurselor.

În acest sens, vor fi urmărite:

1. Corelarea programelor și proiectelor cu resursele bugetare disponibile.
2. Monitorizarea periodică a execuției bugetare.
3. Evaluarea costurilor activităților și serviciilor specializate.
4. Dezvoltarea veniturilor proprii prin diversificarea serviciilor și a beneficiarilor.
5. Fundamentarea investițiilor în raport cu prioritățile instituționale.
6. Dezvoltarea capacității de a atrage finanțări nerambursabile.
7. Îmbunătățirea mecanismelor de planificare a cofinanțărilor.
8. Evaluarea periodică a rezultatelor financiare și adaptarea măsurilor manageriale.

Aceste măsuri vor contribui la consolidarea sustenabilității financiare a instituției și la creșterea capacității de a implementa programe culturale și științifice.

D.11. Concluzii privind situația economico-financiară

Analiza situației economico-financiare a Muzeului Național al Banatului evidențiază existența unei baze instituționale și profesionale care permite dezvoltarea veniturilor proprii și diversificarea surselor de finanțare.

În perioada 2023–2025, veniturile proprii au înregistrat o evoluție pozitivă, susținută în principal de activitățile arheologice contractuale. Totodată, dependența de această categorie de venituri și limitările privind resursele umane evidențiază necesitatea unei strategii de dezvoltare financiară mai diversificate.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări creșterea veniturilor proprii prin dezvoltarea serviciilor specializate, optimizarea politicii tarifare, reevaluarea cadrului contractual și îmbunătățirea capacității de contractare. Pentru expozițiile internaționale de anvergură se vor propune tarife de acces distincte de biletele standard, cu păstrarea facilităților de acces prevăzute de reglementările aplicabile. Politica tarifară va fi fundamentată și va fi supusă aprobării autorității competente înainte de aplicare; veniturile estimate vor fi urmărite separat pentru fiecare expoziție.

În paralel, vor fi dezvoltate mecanisme pentru atragerea finanțărilor nerambursabile și pentru asigurarea cofinanțărilor necesare implementării proiectelor. Investițiile vor fi orientate în principal către modernizarea infrastructurii de administrare a patrimoniului, dezvoltarea sistemelor informatice și pregătirea pentru operaționalizarea Castelului Huniade.

Obiectivul general al strategiei economico-financiare pentru perioada 2027–2030 îl constituie creșterea sustenabilității instituției prin diversificarea surselor de finanțare, utilizarea eficientă a resurselor și corelarea obiectivelor culturale și științifice cu capacitatea financiară și organizațională disponibilă.

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a Muzeului Național al Banatului

E.1. Viziunea și direcțiile strategice pentru perioada 2027–2030

Strategia managerială a Muzeului Național al Banatului pentru perioada 2027–2030 urmărește consolidarea instituției ca centru de referință pentru cercetarea, conservarea, administrarea și valorificarea patrimoniului cultural al Banatului, prin dezvoltarea capacității organizaționale, modernizarea infrastructurii și extinderea accesului publicului la acesta.

Viziunea propusă pentru noul mandat este:

„Muzeul Național al Banatului – patrimoniul Banatului, accesibil în regiune și relevant în Europa."

Această viziune exprimă trei direcții complementare de dezvoltare instituțională: consolidarea responsabilității față de patrimoniul administrat, dezvoltarea relațiilor cu publicul și comunitățile regionale și creșterea vizibilității instituției în circuitul muzeal și științific internațional.

Strategia valorifică rezultatele obținute în perioada 2023–2026, caracterizată prin dezvoltarea unor proiecte culturale de amploare, participarea la expoziții internaționale și continuarea cercetărilor științifice, în condițiile limitărilor create de indisponibilitatea Castelului Huniade.

Pentru perioada 2027–2030, accentul managerial se va concentra pe consolidarea acestor rezultate și pe dezvoltarea unor mecanisme care să asigure continuitatea și sustenabilitatea activităților. O prioritate o constituie modernizarea infrastructurii de administrare a patrimoniului, prin dotarea spațiilor de depozitare cu mobilier specializat și prin dezvoltarea sistemelor informatice de evidență și gestiune. În paralel, managementul va urmări consolidarea programelor educaționale și expoziționale, dezvoltarea cercetării interdisciplinare, creșterea capacității de a atrage finanțări nerambursabile și îmbunătățirea utilizării resurselor umane și financiare.

Pregătirea operaționalizării Castelului Huniade reprezintă un obiectiv transversal al strategiei. Aceasta va fi realizată în concordanță cu evoluția lucrărilor de restaurare și cu responsabilitățile instituțiilor implicate, fără a condiționa îndeplinirea programului cultural minimal de redeschiderea imobilului.

Strategia este structurată în șase programe multianuale:

- Patrimoniu și cercetare;
- Muzeul deschis;
- Muzeul internațional;
- Muzeul digital;

- Instituție eficientă;
- Sustenabilitate și finanțare.

Aceste programe constituie cadrul operațional pentru organizarea activităților, fundamentarea bugetelor și evaluarea rezultatelor mandatului.

E.2. Obiectivele strategice generale

Pentru perioada 2027–2030 sunt stabilite următoarele obiective strategice:

OS1. Consolidarea protejării și administrării patrimoniului cultural prin îmbunătățirea condițiilor de conservare, dezvoltarea activităților de cercetare și modernizarea infrastructurii de depozitare.

OS2. Creșterea accesibilității patrimoniului, prin dezvoltarea programelor expoziționale, educaționale și de mediere culturală, inclusiv prin extinderea activităților în comunitățile regionale.

OS3. Consolidarea vizibilității internaționale, prin participarea la proiecte expoziționale majore și dezvoltarea parteneriatelor cu instituții muzeale și științifice din străinătate.

OS4. Modernizarea administrării digitale a patrimoniului, prin dezvoltarea infrastructurii informatice, actualizarea evidențelor și utilizarea instrumentelor digitale în activitatea muzeală.

OS5. Creșterea eficienței organizaționale, prin optimizarea proceselor interne, dezvoltarea competențelor profesionale și pregătirea infrastructurii necesare extinderii activităților muzeale.

OS6. Consolidarea sustenabilității financiare, prin diversificarea veniturilor proprii, dezvoltarea serviciilor specializate și creșterea capacității de accesare a finanțărilor nerambursabile.

Îndeplinirea obiectivelor va fi urmărită prin programe, proiecte și indicatori anuali, corelați cu resursele disponibile și cu obligațiile stabilite în Caietul de obiective.

Sinteză vizuală: obiectivele OS1–OS6 și programele I–VI

COD	OBJECTIVE STRATEGICE	PROGRAM MULTIANUAL
OS1	Protejarea și administrarea patrimoniului: conservare, cercetare și modernizarea depozitării.	I | Patrimoniu și cercetare
OS2	Accesibilitatea patrimoniului: expoziții, educație, mediere și activități regionale.	II | Muzeul deschis
OS3	Vizibilitate internațională: proiecte expoziționale majore și parteneriate externe.	III | Muzeul internațional
OS4	Administrare digitală: infrastructură IT, evidențe și instrumente digitale.	IV | Muzeul digital
OS5	Eficiență organizațională: procese, competențe și pregătirea infrastructurii.	V | Instituție eficientă
OS6	Sustenabilitate financiară: venituri proprii, servicii specializate și granturi.	VI | Sustenabilitate și finanțare

E.3. Programul I – Patrimoniu și cercetare

E.3.1. Scopul programului

Consolidarea funcțiilor fundamentale de cercetare, evidență, conservare, restaurare și protejare a patrimoniului cultural administrat de Muzeul Național al Banatului. Programul urmărește dezvoltarea unei relații funcționale între cercetarea științifică, administrarea colecțiilor și valorificarea publică a rezultatelor.

E.3.2. Fundamentare

Cercetarea științifică reprezintă una dintre componentele definitorii ale profilului Muzeului Național al Banatului. În perioada 2023–2026, instituția a desfășurat cercetări arheologice și interdisciplinare și a dezvoltat colaborări cu instituții universitare și de cercetare din România și din străinătate.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări consolidarea acestor activități, în paralel cu dezvoltarea mecanismelor de administrare și protejare a patrimoniului. O atenție distinctă va fi acordată corelării cercetărilor contractuale cu activitățile științifice proprii ale instituției, astfel încât dezvoltarea

veniturilor din servicii specializate să nu afecteze îndeplinirea responsabilităților privind patrimoniul administrat.

Implementarea proiectelor de cercetare va avea la bază o planificare anuală care va distinge între cercetarea proprie, cercetarea contractuală și activitățile de valorificare. Fiecare proiect va preciza responsabilul științific, autorizările, resursele umane, sursa de finanțare și rezultatele de diseminare. Obligațiile de conservare și evidență nu vor fi subordonate obiectivelor de venituri proprii.

E.3.3. Proiectul I.1 – Cercetarea patrimoniului arheologic și istoric

Proiectul urmărește continuarea cercetărilor științifice desfășurate de specialiștii instituției și dezvoltarea unor direcții de cercetare relevante pentru istoria și patrimoniul Banatului. Vor fi susținute cercetări sistematice și interdisciplinare, în funcție de prioritățile științifice, de autorizațiile necesare și de resursele disponibile.

În cadrul proiectului vor fi valorificate colaborările existente cu instituții universitare, institute de cercetare și parteneri internaționali. Rezultatele vor fi prezentate prin publicații științifice, comunicări la conferințe, expoziții și activități destinate publicului.

Rezultate urmărite: continuitatea proiectelor de cercetare, dezvoltarea colaborărilor științifice și creșterea gradului de valorificare a rezultatelor.

E.3.4. Proiectul I.2 – Conservarea și restaurarea patrimoniului

Proiectul urmărește îmbunătățirea planificării și desfășurării activităților de conservare preventivă și restaurare. Vor fi stabilite priorități anuale în funcție de starea de conservare a bunurilor culturale, de necesitățile expoziționale și de resursele profesionale disponibile.

Managementul va urmări consolidarea documentației de conservare și restaurare, monitorizarea condițiilor de păstrare și utilizarea eficientă a infrastructurii și echipamentelor existente. În paralel, vor fi identificate oportunități pentru dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului de specialitate.

Prioritizarea intervențiilor va porni de la evaluarea riscului asupra bunurilor, a condițiilor de păstrare și a necesarului expozițional. Pentru fiecare intervenție se vor păstra documentațiile specifice, iar activitățile realizate vor fi raportate anual distinct de investițiile în spații și echipamente.

E.3.5. Proiectul I.3 – Modernizarea depozitării patrimoniului

În perioada precedentă, instituția a identificat și închiriat o hală destinată depozitării patrimoniului muzeal, contribuind la soluționarea problemei insuficienței spațiilor disponibile.

Pentru noul mandat, prioritatea o constituie dotarea acestei infrastructuri cu mobilier muzeal specializat, adaptat caracteristicilor colecțiilor și cerințelor de conservare preventivă. În anul 2027 va fi realizată evaluarea necesarului de dotare și va fi elaborat un plan etapizat de achiziții. În perioada 2028–2030 vor fi urmărite completarea dotărilor și optimizarea organizării depozitelor, în funcție de finanțările aprobate. Proiectul va include evaluarea condițiilor de mediu și de securitate, precum și identificarea echipamentelor necesare pentru monitorizarea acestora.

Pentru hala închiriată, în 2027 se va întocmi un necesar tehnic de mobilier specializat, cu identificarea tipurilor de colecții, a volumelor și a condițiilor de păstrare. Achizițiile propuse pentru 2027–2030 vor fi etapizate pe baza evaluării conservatorilor și a bugetelor aprobate; în paralel vor fi urmărite securitatea, controlul accesului și monitorizarea condițiilor de mediu.

E.3.6. Indicatori de rezultat

Indicatorii programului vor include numărul proiectelor de cercetare active, numărul publicațiilor și al comunicărilor științifice, numărul intervențiilor de conservare și restaurare, stadiul dotării depozitelor și gradul de realizare a planurilor anuale de administrare a patrimoniului.

E.4. Programul II – Muzeul deschis

E.4.1. Scopul programului

Dezvoltarea accesului publicului la patrimoniul cultural și consolidarea relației dintre Muzeul Național al Banatului și comunitate, prin programe expoziționale, educaționale și de mediere culturală.

E.4.2. Fundamentare

Accesibilitatea patrimoniului reprezintă o componentă fundamentală a misiunii muzeale. În condițiile indisponibilității Castelului Huniade, instituția a continuat să organizeze expoziții și activități educaționale, utilizând infrastructura disponibilă.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări consolidarea acestei experiențe prin dezvoltarea unei oferte culturale continue, diversificate și adaptate diferitelor categorii de public.

Activitățile programului vor fi corelate cu calendarul expozițional și cu disponibilitatea Bastionului Maria Theresia, a Punctului Muzeal Parța, a Muzeului Traian Vuia și a altor spații adecvate. Organizarea programului nu va depinde de data redeschiderii Castelului Huniade.

E.4.3. Proiectul II.1 – Programul expozițional temporar

Proiectul urmărește realizarea anuală a unor expoziții temporare care să valorifice patrimoniul propriu, rezultatele cercetării și colaborările instituționale. Tematicile vor fi stabilite prin programarea culturală anuală, având în vedere relevanța științifică, interesul publicului și disponibilitatea spațiilor. Vor fi încurajate proiectele care permit valorificarea interdisciplinară a patrimoniului și utilizarea unor metode contemporane de prezentare muzeală. În paralel, vor fi dezvoltate colaborări cu instituții culturale și muzeale pentru realizarea de expoziții comune.

Pentru programul minimal se propun patru expoziții temporare în 2027 și 2028 și cinci în 2029 și 2030, precum și una itinerantă în 2027 și câte două anual în 2028–2030. Expozițiile internaționale majore sunt evidențiate separat în Programul III; aceeași expoziție nu va fi contabilizată de două ori în indicatorii de realizare.

E.4.4. Proiectul II.2 – Educație prin patrimoniu

Proiectul urmărește dezvoltarea activităților educaționale destinate elevilor, studenților, familiilor și publicului larg. Pentru fiecare an al mandatului se propune organizarea a minimum 80 de activități educaționale și de mediere culturală, în concordanță cu cerințele Caietului de obiective.

Programarea va fi realizată anual și monitorizată trimestrial, pentru asigurarea continuității activităților.Vor fi organizate ateliere tematice, tururi ghidate, prezentări, conferințe și activități participative. O atenție distinctă va fi acordată colaborărilor cu unitățile de învățământ și dezvoltării unor programe adaptate diferitelor categorii de vârstă.

Planificarea va urmări, orientativ, realizarea a minimum 20 de activități pe trimestru. Responsabilitatea de coordonare va reveni structurii cu atribuții de relații cu publicul, în colaborare cu secțiile de specialitate. Fiecare activitate va avea o fișă de evidență, cu data, tema, categoria beneficiarilor și documente justificative; activitățile culturale generale nu vor fi raportate automat ca activități educaționale.

E.4.5. Proiectul II.3 – Patrimoniul Banatului în comunitate

Proiectul urmărește extinderea activităților muzeale în comunitățile regionale, prin organizarea unor expoziții itinerante, prezentări și programe educaționale. Vor fi dezvoltate parteneriate cu instituții culturale, autorități locale și unități de învățământ. Activitățile vor contribui la creșterea accesibilității patrimoniului și la consolidarea rolului muzeului în promovarea istoriei și identității culturale regionale.
Se propune o dezvoltare graduală a activităților în comunitate: minimum 6 în 2027, 8 în 2028, 10 în 2029 și 12 în 2030, în funcție de bugetele anuale. Activitățile vor fi raportate separat de cele educaționale, pentru a evita dublarea contabilizării.

E.4.6. Proiectul II.4 – Dezvoltarea publicului

Proiectul urmărește îmbunătățirea cunoașterii publicului și adaptarea ofertei culturale. Vor fi utilizate instrumente de monitorizare a participării și evaluare a satisfacției beneficiarilor. Datele obținute vor fi integrate în planificarea programelor expoziționale și educaționale.

În paralel, vor fi dezvoltate instrumente de comunicare și promovare, cu accent pe mediul digital și pe colaborarea cu partenerii instituționali.

Indicatorul obligatoriu privind vizitatorii plătitori păstrează baza CJT de 3.284 de persoane (ianuarie–iulie 2026) și pragurile minime de 4.270 / 4.484 / 4.709 / 4.945 pentru 2027–2030. Separat, țintele manageriale sunt 40.000 / 45.000 / 50.000 / 55.000 vizitatori totali și 15.000 / 18.000 / 21.000 / 25.000 plătitori. Vizitatorii gratuiti se raportează distinct.

E.4.7. Indicatori de rezultat

Indicatorii urmăresc anual vizitatorii totali și plătitori (ținte manageriale distincte de minimele CJT), expozițiile temporare, minimum 80 de activități educaționale, participarea și satisfacția publicului, parteneriatele și activitățile comunitare; progresul se analizează trimestrial.

E.5. Programul III – Muzeul internațional

E.5.1. Scopul programului

Consolidarea vizibilității internaționale a Muzeului Național al Banatului și integrarea patrimoniului administrat în proiecte expoziționale și culturale de anvergură.

E.5.2. Fundamentare

Participarea muzeului la proiecte expoziționale internaționale în perioada 2023–2026 a demonstrat capacitatea instituției de a colabora cu parteneri externi și de a valorifica patrimoniul propriu în cadrul unor proiecte complexe.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări consolidarea acestor colaborări și dezvoltarea unui program multianual de cooperare muzeală. Indicatorul obligatoriu este realizarea a cel puțin unei expoziții internaționale majore pe an. Caracterul „major" va fi fundamentat pe baza conceptului curatorial, a amploarei, a participării efective a unui partener internațional, a relevanței patrimoniului și a documentelor proiectului, nu doar pe baza prezenței unui colaborator extern.

E.5.3. Proiectul III.1 – Expoziții internaționale majore

Proiectul urmărește, minimum, o expoziție internațională majoră anual, cu o alocare orientativă de 1.000.000 lei/an și o durată estimată de aproximativ 3 luni. Țintele operaționale propuse pentru publicul fiecărei expoziții sunt de 20.000 / 23.000 / 26.000 / 30.000 de vizitatori în 2027–2030, incluse, nu adăugate, în totalurile anuale ale muzeului. Aceste ținte vor fi validate înainte de contractare în raport cu spațiul, calendarul și bugetul de promovare.

Vor fi selectate proiecte internaționale de anvergură, cu potențial ridicat de atragere a vizitatorilor plătitori, compatibile cu infrastructura disponibilă și cu cerințele tehnice, de conservare, de securitate și de accesibilitate. Suprafața de referință pentru planificare este de aproximativ 1.000 m² la mansarda Corpului B, sub rezerva verificării utilizabilității efective.

Bugetul anual orientativ include costurile de prezentare, transport, asigurări, adaptarea spațiului, montaj, demontaj și promovare. Estimarea nu constituie ofertă comercială, iar selecția și contractarea vor fi realizate ulterior, potrivit legislației aplicabile și bugetului aprobat.

Pentru fiecare proiect vor fi evaluate condițiile de conservare, transport, asigurare și securitate ale patrimoniului, precum și obligațiile financiare și administrative.

Politica de acces: pentru expozițiile internaționale de anvergură se vor stabili tarife distincte de tarifele standard ale muzeului, supuse aprobării autorității competente și în conformitate cu reglementările legale. Încasările vor fi monitorizate separat pentru fiecare expoziție, împreună cu numărul de vizitatori plătitori, tariful mediu efectiv, costul total și costul net al proiectului.

Simulare orientativă de sensibilitate (nu prognoză de încasări și nu venituri suplimentare incluse automat în bugetul de bază):

Tariful mediu de 35 de lei reprezintă doar o ipoteză pentru testarea sensibilității economice a expoziției, nu un tarif aprobat. La acest tarif, recuperarea a 1.000.000 de lei exclusiv din bilete ar necesita aproximativ 28.572 de intrări plătite, înainte de a acoperi costurile variabile. Proiecția bugetară generală utilizează separat un venit mediu efectiv ipotetic de 25 de lei per vizitator plătitor, ținând cont de reduceri și de structura publicului; cele două ipoteze nu se cumulează. Înainte de contractare se verifică devizul, compatibilitatea tehnică, sursele certe, scenariile de public și riscurile; după închidere se raportează vizitatorii, încasările, costul per vizitator și impactul educațional. Valoarea culturală nu se reduce la autofinanțare.

Scenariu ipotetic	Bilete plătite	Tarif mediu efectiv	Încasări brute ipotetice
Prudent	10.000	35 lei	350.000 lei

Intermediar	20.000	35 lei	700.000 lei
Favorabil	30.000	35 lei	1.050.000 lei

Pentru îndeplinirea indicatorului anual, prioritatea o reprezintă prezentarea unei expoziții internaționale majore, accesibile publicului, în Timișoara, în spații conforme cu cerințele tehnice și de conservare. Participarea muzeului la expoziții organizate în străinătate reprezintă o componentă complementară de cooperare și vizibilitate; aceasta nu va fi raportată automat ca înlocuirea expoziției internaționale anuale destinate publicului local. Eventualele modalități alternative de îndeplinire a indicatorului vor fi validate exclusiv în raport cu formularea Caietului de obiective și cu clarificările emise de autoritatea tutelară.

E.5.4. Proiectul III.2 – Patrimoniul Banatului în circuitul muzeal internațional

Proiectul urmărește dezvoltarea participării muzeului la expoziții organizate în străinătate, prin împrumuturi de patrimoniu, contribuții științifice și colaborări curatoriale.
Vor fi urmărite consolidarea parteneriatelor existente și identificarea unor noi oportunități de cooperare.

E.5.5. Proiectul III.3 – Cooperare și mobilitate profesională

Proiectul urmărește dezvoltarea schimbului de experiență și a colaborărilor profesionale cu instituții muzeale și științifice internaționale. Vor fi valorificate oportunitățile de mobilitate, formare și participare la proiecte comune.

E.5.6. Indicatori de rezultat

Indicatorii vor include minimum o expoziție internațională majoră anual, numărul proiectelor realizate cu parteneri internaționali, numărul împrumuturilor de patrimoniu și numărul colaborărilor profesionale active.

E.6. Programul IV – Muzeul digital

E.6.1. Scopul programului

Modernizarea infrastructurii informatice și dezvoltarea instrumentelor digitale utilizate pentru evidența, administrarea, cercetarea și valorificarea patrimoniului cultural.

E.6.2. Fundamentare

Digitalizarea reprezintă o condiție importantă pentru eficientizarea administrării patrimoniului și pentru dezvoltarea accesului la informațiile culturale.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări modernizarea sistemelor informatice existente și dezvoltarea unor instrumente care să faciliteze evidența, identificarea și localizarea bunurilor culturale. O distincție esențială este aceea dintre evidența analitică informatizată — obligație legală permanentă — și modernizarea infrastructurii IT ori digitalizarea arhivelor, care reprezintă obiective de dezvoltare. Lipsa unor echipamente noi nu suspendă obligația de a actualiza evidența.

E.6.3. Proiectul IV.1 – Infrastructură digitală pentru patrimoniu

Proiectul urmărește dezvoltarea infrastructurii informatice necesare pentru administrarea colecțiilor. În anul 2027 vor fi realizate evaluarea sistemelor existente și definirea cerințelor tehnice. În perioada 2028–2030 vor fi urmărite implementarea și extinderea componentelor prioritare, în funcție de resursele disponibile. Sistemele vor trebui să asigure integritatea informațiilor, controlul accesului și realizarea copiilor de siguranță.

În 2027 se vor evalua echipamentele, aplicațiile, securitatea, copiile de siguranță și drepturile de acces. În 2028–2030, componentele prioritare se vor implementa treptat, în conformitate cu bugetele aprobate. Activitățile curente de evidență vor continua în paralel cu investițiile.

E.6.4. Proiectul IV.2 – Digitalizarea evidenței patrimoniului

Proiectul urmărește actualizarea și completarea evidențelor informatizate ale bunurilor culturale.
Activitățile vor fi planificate în funcție de volumul colecțiilor, de resursele umane disponibile și de cerințele legale privind evidența patrimoniului. Vor fi urmărite standardizarea informațiilor, îmbunătățirea documentației și facilitarea accesului personalului autorizat la datele necesare.

Actualizarea Registrului informatizat pentru evidența analitică a bunurilor culturale va fi realizată continuu de către structurile responsabile de colecții, pe baza documentației primare. Se vor urmări trimestrial stadiul completării și corectitudinea datelor, iar anual necesitățile de remediere. Țintele cantitative de înregistrări vor fi stabilite după inventarierea volumului de lucru, fără stabilirea unor procente de digitalizare nefundamentate care nu sunt prevăzute în Caietul de obiective.

E.6.5. Proiectul IV.3 – Patrimoniu accesibil digital

Proiectul dezvoltă instrumente de prezentare publică a patrimoniului și rezultatelor cercetării: selecții de colecții, materiale multimedia și documentare tridimensională. Publicarea se realizează numai după verificarea drepturilor și a condițiilor de acces. Acest proiect de valorificare publică este distinct de procesarea tehnică a arhivelor, descrisă la C.5.1 și bugetată la F.9.

E.6.6. Indicatori de rezultat

Evaluarea Programului IV – Muzeul digital se va realiza prin indicatori cantitativi și calitativi, corelați cu cele trei proiecte componente și cu resursele financiare aprobate:

1. *Modernizarea infrastructurii informatice***:** realizarea evaluării tehnice în anul 2027 și implementarea etapizată, în perioada 2028–2030, a dotărilor și soluțiilor informatice prioritare.
2. *Evidența informatizată a patrimoniului:* actualizarea continuă a Registrului informatizat pentru evidența analitică a bunurilor culturale, monitorizată trimestrial prin numărul înregistrărilor introduse, completate și verificate.
3. *Accesibilitatea digitală a patrimoniului:* dezvoltarea și publicarea de resurse digitale, inclusiv prezentări ale colecțiilor, materiale multimedia și documentări tridimensionale, cu respectarea regimului juridic al patrimoniului.
4. *Securitatea informațiilor:* verificarea periodică a copiilor de siguranță, a integrității datelor și a drepturilor de acces la sistemele informatice.
5. *Digitalizarea arhivelor documentare și științifice:* monitorizarea anuală a volumului de documente inventariate, scanate, validate și indexate, potrivit etapelor și bugetului multianual prevăzute în proiect.

Țintele cantitative privind volumul înregistrărilor și al documentelor digitalizate vor fi stabilite după evaluarea situației existente în anul 2027. Rezultatele vor fi raportate anual, cu evidențierea progresului, a eventualelor întârzieri și a măsurilor de remediere.

E.7. Programul V – Instituție eficientă

E.7.1. Scopul programului

Consolidarea capacității organizaționale a Muzeului Național al Banatului, prin îmbunătățirea mecanismelor de coordonare, dezvoltarea resurselor umane și pregătirea infrastructurii necesare pentru extinderea activităților muzeale.

E.7.2. Fundamentare

La 1 august 2026, Muzeul Național al Banatului dispunea de 85 de posturi aprobate, dintre care 61 ocupate și 24 vacante. Această situație evidențiază existența unui deficit de resurse umane, care influențează capacitatea de a desfășura activități și de a dezvolta servicii specializate. În același timp, ocuparea posturilor vacante este condiționată de legislația aplicabilă instituțiilor publice și de aprobările necesare.

Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări îmbunătățirea utilizării competențelor existente și fundamentarea necesarului de personal. Măsurile de reorganizare sunt detaliate în Capitolul C. În primul an de mandat se propune înființarea unui departament dedicat exclusiv atragerii de fonduri, prin redistribuirea unor posturi vacante existente, fără a crește cheltuielile cu personalul. Înființarea va fi verificată prin organigrama și statul de funcții aprobate de CJ Timiș; până la deblocarea ocupării posturilor, activitățile sunt exercitate temporar de către personalul existent, fără modificarea încadrării.

E.7.3. Proiectul V.1 – Optimizarea organizării interne

Proiectul urmărește clarificarea responsabilităților și îmbunătățirea mecanismelor de coordonare între compartimente. Vor fi utilizate planuri anuale de activitate și instrumente de monitorizare a proiectelor. În paralel, vor fi analizate necesitățile de actualizare a procedurilor interne și a documentelor organizaționale.

Eventualele modificări ale structurii organizatorice vor fi fundamentate și vor fi supuse procedurilor de avizare și aprobare prevăzute de legislația aplicabilă. Planificarea instituțională va utiliza un registru intern al proiectelor, cu responsabil, termen, resurse, indicator și stadiu de realizare. Evaluarea trimestrială va permite reprogramarea activităților în limitele aprobărilor existente.

E.7.4. Proiectul V.2 – Dezvoltarea resurselor umane

Proiectul urmărește fundamentarea necesarului de personal și identificarea posturilor prioritare de ocupat. Vor fi inițiate demersurile necesare către autoritatea tutelară pentru identificarea posibilităților legale de ocupare a posturilor vacante. În paralel, vor fi dezvoltate activități de formare profesională, adaptate necesităților instituției. Prioritățile vor include administrarea patrimoniului, conservarea preventivă, utilizarea instrumentelor digitale și managementul proiectelor.

E.7.5. Proiectul V.3 – Pregătirea operaționalizării Castelului Huniade

Proiectul urmărește pregătirea muzeului pentru reluarea activității în Castelul Huniade. Vor fi elaborate și actualizate conceptele expoziționale, vor fi identificate bunurile culturale destinate expunerii, iar necesitățile privind dotările tehnice și organizarea circuitelor de vizitare vor fi fundamentate. În paralel, vor fi analizate cerințele privind securitatea patrimoniului, conservarea preventivă, accesibilitatea și funcționarea spațiilor muzeale.

Calendarul va fi corelat cu evoluția lucrărilor de restaurare și cu procedurile administrative necesare. În cazul întârzierii operaționalizării, programele culturale vor continua să se desfășoare folosind infrastructura disponibilă. Pentru Castelul Huniade vor fi elaborate scenarii muzeografice și de operaționalizare care să includă patrimoniul selectat, condițiile de conservare, circuitele de vizitare, accesibilitatea și necesarul de echipamente. Calendarul deschiderii nu poate fi garantat unilateral de management, fiind dependent de finalizarea lucrărilor și de procedurile de predare și autorizare.

E.7.6. Indicatori de rezultat

Indicatorii vor include numărul procedurilor actualizate, numărul angajaților participanți la formare, stadiul demersurilor privind ocuparea posturilor și gradul de pregătire a infrastructurii muzeale.

E.8. Programul VI – Sustenabilitate și finanțare

E.8.1. Scopul programului

Consolidarea sustenabilității financiare prin diversificarea veniturilor proprii, dezvoltarea serviciilor specializate și creșterea capacității de a atrage finanțări nerambursabile.

E.8.2. Fundamentare

În perioada 2023–2025, veniturile proprii ale instituției au crescut de la 322.885,46 lei la 418.237,08 lei. Această evoluție evidențiază potențialul activităților specializate, dar și dependența semnificativă de veniturile provenite din cercetări arheologice și servicii contractuale. Pentru perioada 2027–2030, managementul va urmări diversificarea surselor de venit și dezvoltarea capacității de a participa la programe competitive de finanțare.

În 2024, 2025 și în perioada ianuarie–iulie 2026 nu au fost raportate finanțări nerambursabile contractate. În consecință, creșterea capacității de atragere a acestora va fi evaluată prin indicatori absoluți: apeluri analizate, cereri depuse, proiecte aprobate și finanțări efectiv contractate, fără a raporta o creștere procentuală față de zero.

E.8.3. Proiectul VI.1 – Dezvoltarea veniturilor proprii

Proiectul urmărește creșterea veniturilor proprii prin dezvoltarea serviciilor specializate și îmbunătățirea capacității de contractare. O direcție prioritară o constituie implementarea politicii tarifare actualizate, după aprobarea acesteia potrivit procedurilor aplicabile.

În paralel, vor fi analizate oportunitățile de dezvoltare a serviciilor de cercetare arheologică, de prospecțiuni geofizice, de documentare tridimensională și de alte activități tehnice. Managementul va urmări evaluarea periodică a costurilor și a rezultatelor economice ale serviciilor prestate.

Pentru veniturile proprii, clarificările CJT stabilesc ca bază de referință suma de 78.971,92 lei, raportată pentru perioada ianuarie–iulie 2026. Pragurile minime sunt de 118.457,88 lei în 2027, 124.380,77 lei în 2028, 130.599,81 lei în 2029 și 137.129,80 lei în 2030. Proiecțiile bugetare manageriale mai ridicate

din Capitolul F reprezintă scenarii de planificare distincte de cele minime și necesită validarea capacității operaționale.

E.8.4. Proiectul VI.2 – Dezvoltarea capacității de atragere a finanțărilor nerambursabile

În primul an al mandatului se urmărește înființarea departamentului dedicat exclusiv atragerii de fonduri, prin reorganizare internă și fără majorarea cheltuielilor de personal, conform Caietului de obiective. Caietul nu impune un număr minim de 3 angajați. În perioada tranzitorie, activitățile de identificare și pregătire a proiectelor vor fi asigurate de angajați ai muzeului desemnați temporar, care își păstrează posturile, funcțiile și încadrarea în structurile de origine. În paralel, vor fi redistribuite, prin reorganizare aprobată, posturile vacante existente în statul de funcții către departamentul nou; ocuparea acestora prin concurs va fi inițiată atunci când restricțiile legale și aprobările permit recrutarea personalului specializat.

Managementul va urmări identificarea programelor de finanțare, dezvoltarea parteneriatelor și pregătirea cererilor de finanțare. Funcționarea tranzitorie a departamentului, după aprobarea sa, nu echivalează cu ocuparea posturilor vacante. Monitorizarea va separa înființarea formală, activitatea desfășurată de personalul desemnat și ocuparea ulterioară a posturilor.

Calendarul înființării urmează Capitolul C: fundamentarea în primele luni ale anului 2027, avizarea și aprobarea noii organigrame în primul an, apoi asigurarea tranzitorie a atribuțiilor și recrutarea ulterioară, atunci când este legal posibil. Se propun minimum două cereri de finanțare în 2027, trei în 2028 și 2029 și patru în 2030; acestea sunt ținte de activitate, nu garanții de finanțare. Valoarea fondurilor nerambursabile efectiv atrase va fi urmărită anual, în vederea creșterii progresive după înființarea departamentului.

E.8.5. Proiectul VI.3 – Cofinanțare și planificare financiară

Proiectul urmărește dezvoltarea mecanismelor necesare pentru susținerea financiară a proiectelor finanțate cu fonduri nerambursabile. Pentru fiecare proiect vor fi evaluate contribuția financiară necesară, cheltuielile neeligibile și, eventual, obligațiile de prefinanțare. Managementul va urmări identificarea surselor legale de finanțare și fundamentarea solicitărilor adresate autorității tutelare.

Fiecare propunere de proiect va include analiza eligibilității, a capacității administrative, a necesarului de cofinanțare, a costurilor neeligibile, a riscurilor și a obligațiilor ulterioare. Finanțările necontractate nu vor fi tratate ca venituri certe în bugetul de bază.

E.8.6. Indicatori de rezultat

Indicatorii vor include evoluția veniturilor proprii, numărul cererilor de finanțare depuse, numărul proiectelor aprobate, valoarea finanțărilor contractate și stadiul constituirii structurii dedicate proiectelor. În Programul IV – Muzeul digital, digitalizarea etapizată a arhivelor documentare și științifice reprezintă o investiție distinctă, estimată la 1.500.000 de lei pe durata mandatului. Ea completează, fără a le înlocui, investițiile în infrastructura IT și obligația de actualizare permanentă a evidenței informatizate a patrimoniului.

E.9. Calendarul multianual de implementare

Calendarul urmărește o etapizare realistă a proiectelor, fără a înlocui planurile anuale și aprobările bugetare.

Calendar sintetic de implementare 2027–2030

DOMENIU / ETAPĂ	2027	2028	2029	2030
Program cultural: expoziții temporare	4	4	5	5
Expoziții itinerante	1	2	2	2
Educație și mediere culturală	≥80	≥80	≥80	≥80
Activități în comunități	6	8	10	12

DOMENIU / ETAPĂ	2027	2028	2029	2030
Expoziție internațională majoră	1	1	1	1
Depozitare: mobilier specializat	Evaluare + plan achiziții	Dotări etapizate*	Dotări etapizate*	Dotări etapizate*
Infrastructură IT / evidență patrimoniu	Evaluare + cerințe	Implementare*	Extindere*	Extindere*
Digitalizarea arhivelor (buget propus)	250.000 lei*	350.000 lei*	450.000 lei*	450.000 lei*
Structură pentru proiecte nerambursabile	Ian.–feb.: echipă provizorie; mar.–mai: avizare*	Funcționare / proiecte*	Funcționare / proiecte*	Funcționare / proiecte*
Pregătirea Castelului Huniade	Scenarii și documentații†	Pregătire corelată†	Pregătire corelată†	Pregătire corelată†
Program	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**
I. Patrimoniu și cercetare	Planuri de cercetare și conservare; evaluare depozite	Cercetare; restaurare; dotări	Consolidare și valorificare	Evaluare și valorificare
II. Muzeul deschis	≥80 activități; 4 expoziții temporare	≥80; 4 expoziții	≥80; 5 expoziții	≥80; 5 expoziții
III. Muzeul internațional	≥1 expoziție majoră	≥1 expoziție majoră	≥1 expoziție majoră	≥1 expoziție majoră
IV. Muzeul digital	Evidență informatizată continuă; arhive: 250.000 lei; inventariere și lansare	Evidență informatizată continuă; arhive: 350.000 lei; scanare și indexare	Evidență informatizată continuă; arhive: 450.000 lei; procesare și integrare	Evidență informatizată continuă; arhive: 450.000 lei; finalizare și control
V. Instituție eficientă	Reorganizare; planificare Huniade	Formare; dotări	Optimizare	Evaluare
VI. Sustenabilitate	Structură proiecte; ≥2 aplicații	≥3 aplicații	≥3 aplicații	≥4 aplicații

E.10. Monitorizarea implementării strategiei

Implementarea strategiei va fi monitorizată prin evaluarea periodică a programelor și proiectelor. Pentru fiecare program vor fi stabilite responsabilități, termene și indicatori de rezultat.Monitorizarea se realizează trimestrial pe baza unei fișe unice pentru fiecare proiect: responsabil, calendar, buget aprobat și executat, indicator obligatoriu sau țintă managerială, rezultat realizat, abatere și măsură corectivă cu termen. Managerul centralizează situația, compartimentul financiar-contabil verifică execuția, iar coordonatorii de proiect certifică rezultatele. Abaterile sunt analizate în trimestrul următor; evaluarea anuală include atât rezultate cantitative, cât și evaluarea relevanței și calității activităților.

Evaluarea anuală va urmări atât rezultatele cantitative, cât și relevanța și calitatea activităților desfășurate. În cazul obiectivelor care presupun aprobări administrative sau finanțări externe, vor fi documentate demersurile realizate și vor fi identificate soluții alternative pentru menținerea continuității activității.

E.11. Managementul riscurilor

Riscurile prioritare sunt: întârzierea operaționalizării Castelului Huniade, restricțiile privind ocuparea posturilor, întârzierile în avizarea reorganizării, reducerea alocărilor și fluctuația veniturilor contractuale. Pentru fiecare risc se consemnează probabilitatea, impactul, responsabilul și pragul de activare a măsurii. În cazul diminuării creditelor, ordinea de protecție este: obligații legale de conservare și securitate a patrimoniului; cheltuieli contractuale și de funcționare indispensabile; indicatorii culturali obligatorii; apoi extinderile și investițiile etapizabile. Expozițiile majore se contractează numai după verificarea resurselor și a conformității spațiilor, iar investițiile neangajate pot fi reprogramate fără a dubla cheltuielile.

Pentru a diminua impactul acestora, managementul va urmări planificarea etapizată a activităților, diversificarea surselor de finanțare și utilizarea eficientă a resurselor existente. În cazul Castelului Huniade, programul cultural minimal va fi realizat independent de calendarul redeschiderii.

În domeniul resurselor umane, vor fi valorificate competențele existente, concomitent cu fundamentarea necesarului de personal și cu inițierea demersurilor administrative aferente. Pentru proiectele cu finanțare nerambursabilă, vor fi evaluate capacitatea financiară și obligațiile asociate înainte de asumarea angajamentelor contractuale.

Matrice operațională de risc – măsuri de prevenire și răspuns

Risc principal	Impact	Măsură / alternativă	Responsabilitate
Alocări bugetare sub scenariu	Ridicat	Prioritizarea obligațiilor, reeșalonarea investițiilor, adaptarea proiectelor	Manager; financiar
Castelul Huniade indisponibil	Ridicat	Program expozițional în spații alternative verificate tehnic	Management; specialiști
Întârzierea reorganizării	Ridicat	Nucleu temporar legal; continuarea demersurilor de avizare	Manager; resurse umane
Venituri contractuale sub țintă	Ridicat	Diversificarea serviciilor; controlul costurilor; promovarea vizitării	Management; secții
Costuri internaționale peste estimare	Mediu–ridicat	Selecție în plafon, oferte comparabile, parteneriate și proiect de rezervă	Coordonator expoziție; financiar
Întârzierea digitalizării	Mediu	Etape contractuale, controlul calității și prioritizarea fondurilor	Responsabil arhivă; IT

E.12. Concluzii

Strategia managerială pentru perioada 2027–2030 urmărește dezvoltarea Muzeului Național al Banatului prin consolidarea funcțiilor fundamentale, modernizarea infrastructurii și creșterea sustenabilității instituționale. Cele șase programe multianuale propuse oferă un cadru coerent pentru organizarea activităților, fundamentarea bugetelor și evaluarea rezultatelor.

Obiectivul general îl constituie consolidarea Muzeului Național al Banatului ca instituție modernă, eficientă și relevantă pentru comunitate, capabilă să valorifice patrimoniul regional în context național și internațional.

F. Previzionarea evoluției economico – financiare a instituției pentru perioada 2027 – 2030

F.1. Fundamentarea previziunilor economico-financiare

Previzionarea evoluției economico-financiare pentru perioada 2027–2030 are la bază rezultatele mandatului precedent, structura cheltuielilor, capacitatea de prestare a serviciilor specializate și obiectivele din Capitolul E. Finanțarea instituției are caracter predominant public: conservarea, evidența, cercetarea și protejarea patrimoniului nu pot fi condiționate de realizarea unor venituri comerciale.

Proiecția urmărește un echilibru între funcționarea curentă, programul cultural minimal, investițiile în depozitare și în infrastructura informatică, precum și pregătirea muzeografică a Castelului Huniade. Sunt separate: (a) datele istorice realizate; (b) pragurile obligatorii rezultate din Caietul de obiective și clarificările CJT; (c) țintele și ipotezele bugetare manageriale, care nu reprezintă finanțări aprobate. Sumele multianuale constituie un scenariu de planificare. Bugetele și angajamentele se aprobă anual potrivit legii; nici alocațiile CJT, nici veniturile din proiecte nerambursabile necontractate nu sunt garantate prin prezentul document.

F.2. Analiza financiară de referință

Indicator (lei)	2023	2024	2025	Ian.–iul. 2026
Cheltuieli totale realizate	23.474.000*	13.803.000*	20.772.000*	8.195.000*
Venituri proprii realizate	322.885,46	368.765,41	418.237,08	78.971,92
Program cultural realizat	7.923.991,96	2.191.988,80	4.115.185,16	1.872.386,70

*Valorile totale ale cheltuielilor sunt rotunjite la mia de lei pentru analiză comparativă. Datele pentru 2026 privesc exclusiv perioada 1 ianuarie–31 iulie și nu reprezintă execuția întregului an.

În 2023, amploarea programării culturale a fost influențată de contextul în care Timișoara a fost Capitală Europeană a Culturii. În 2024, programul cultural realizat a fost inferior celui din 2023, iar în 2025 a revenit la 4,115 milioane de lei. Aceste variații recomandă fundamentarea anuală a proiectelor, nu extrapolarea automată din baza unui singur exercițiu bugetar.

Veniturile proprii au crescut între 2023 și 2025 cu aproximativ 29,5%. În 2025, aproximativ 348.209,53 lei au provenit din servicii arheologice, 55.027,68 lei din bilete, 7.033,29 lei din publicații și 7.966,58 lei din alte surse. Ponderea ridicată a activităților arheologice evidențiază atât competențele instituției, cât și vulnerabilitatea la variația cererii și a disponibilității personalului.

F.3. Proiectul bugetului de venituri și cheltuieli pentru perioada 2027–2030

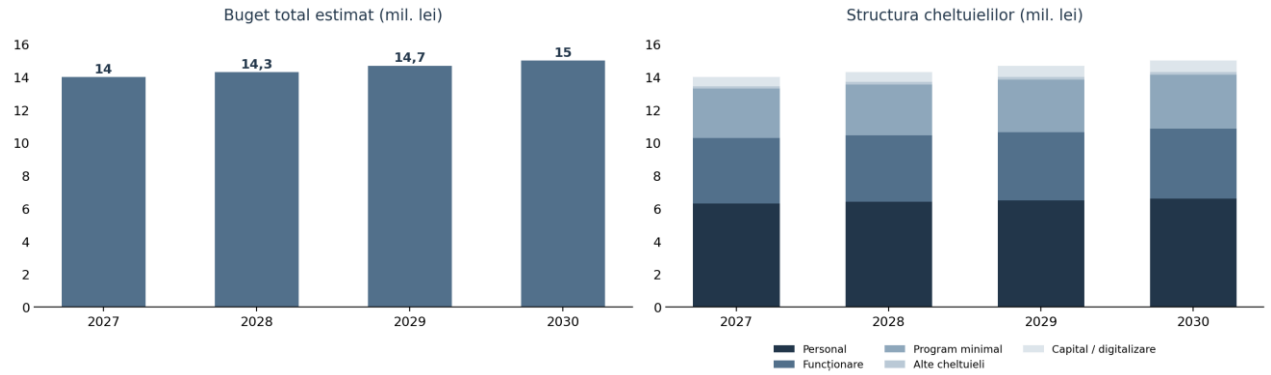
Categorie (lei)	2027	2028	2029	2030	Total 2027–2030
Venituri totale	14.000.000	14.300.000	14.700.000	15.000.000	58.000.000
Alocații CJT estimate	13.265.000	13.470.000	13.775.000	13.955.000	54.465.000
Venituri proprii estimate	735.000	830.000	925.000	1.045.000	3.535.000
Cheltuieli totale	14.000.000	14.300.000	14.700.000	15.000.000	58.000.000
Cheltuieli de personal	6.300.000	6.400.000	6.500.000	6.600.000	25.800.000

Categorie (lei)	2027	2028	2029	2030	Total 2027–2030
Funcționare curentă – bunuri și servicii	4.000.000	4.050.000	4.150.000	4.250.000	16.450.000
Program cultural minimal	3.000.000	3.100.000	3.200.000	3.300.000	12.600.000
Alte cheltuieli	150.000	150.000	150.000	150.000	600.000
Investiții și cheltuieli pentru digitalizarea arhivelor – încadrare provizorie	550.000	600.000	700.000	700.000	2.550.000

Scenariul financiar propus însumează 58.000.000 lei pentru 2027–2030: 14.000.000 / 14.300.000 / 14.700.000 / 15.000.000 lei pe an. Majorarea veniturilor proprii estimate prin creșterea numărului de plătitori reduce corespunzător necesarul orientativ al alocațiilor CJT, fără a modifica cheltuielile totale. Bugetul din 2027 rămâne sub cel aprobat în 2026 (14.771.700 lei), ceea ce impune prioritizare, etapizare și controlul costurilor. Toate valorile sunt condiționate de aprobarea bugetară.

Programul cultural minimal este prezentat distinct de funcționarea curentă pentru transparența urmăririi manageriale. În bugetul instituției, clasificarea economică va fi aplicată potrivit normelor bugetare, astfel încât aceleași cheltuieli să nu fie înregistrate de două ori. Cheltuielile de capital sunt distincte de producția expozițională curentă.

Notă metodologică: grupele „funcționare curentă", „program cultural minimal" și „capital și digitalizare" sunt categorii de analiză managerială, fără suprapunere în scenariul de 58 de milioane de lei. La întocmirea bugetelor anuale, fiecare operațiune se va încadra potrivit clasificației economice aplicabile; serviciile de scanare, prelucrare și indexare nu se clasifică automat drept cheltuieli de capital.



F.4. Previzionarea veniturilor proprii

Conform clarificării CJT din 14 octombrie 2026, valoarea de 78.971,92 lei, raportată pentru ianuarie–iulie 2026, este tratată în Caietul de obiective ca bază de referință pentru indicatorul aferent anului 2027. În consecință, această valoare nu se anualizează și nu se înlocuiește cu veniturile efective ale întregului an 2026 în calculul indicatorului astfel clarificat.

An	Prag minim CJT (lei)	Scenariu managerial (lei)
2027	118.457,88	735.000

An	Prag minim CJT (lei)	Scenariu managerial (lei)
2028	124.380,77	830.000
2029	130.599,81	925.000
2030	137.129,80	1.045.000

Pragurile obligatorii ale CJT-ului rezultă în creșterea cu +50% în 2027 și cu +5% anual ulterior. Scenariul managerial, distinct de aceste minime, presupune o creștere a publicului plătitor la 15.000 / 18.000 / 21.000 / 25.000 de persoane și un venit mediu efectiv ipotetic de 25 de lei/bilet, alături de serviciile de specialitate. Realizarea depinde de expozițiile contractate, tarifele aprobate, capacitatea de promovare și serviciile efectiv prestate.

F.4.1. Structura orientativă a veniturilor proprii

Sursă de venit (lei)	2027	2028	2029	2030	Total 2027–2030
Cercetări arheologice și servicii tehnice	330.000	347.000	364.000	380.000	1.421.000
Bilete și vizitare	375.000	450.000	525.000	625.000	1.975.000
Publicații și produse culturale	15.000	16.000	17.000	18.000	66.000
Alte venituri legale	15.000	17.000	19.000	22.000	73.000
TOTAL	735.000	830.000	925.000	1.045.000	3.535.000

Veniturile proprii estimate sunt de 735.000 / 830.000 / 925.000 / 1.045.000 lei pentru 2027–2030, dintre care biletele reprezintă 375.000 / 450.000 / 525.000 / 625.000 lei, calculate pe baza unei încasări medii efective de 25 lei pentru fiecare vizitator plătitor vizat. Aceasta este o ipoteză managerială, nu un tarif aprobat sau o garanție. Veniturile din expozițiile internaționale sunt deja incluse în categoria bilete și nu se adaugă din nou; simulările la 35 lei/expoziție sunt doar teste de sensibilitate. Celelalte surse sunt detaliate în tabelul F.4.1.

Ponderea serviciilor arheologice și tehnice în veniturile proprii estimate scade, în scenariu, de la circa 45% în 2027 la 36% în 2030, prin diversificarea încasărilor din vizitare. Riscurile principale sunt realizarea unui public plătitor sub țintă, tarife medii efective mai mici și fluctuația contractelor de servicii; abaterile vor fi analizate trimestrial.

Pentru serviciile specializate vor fi urmărite: analiza comparativă a tarifelor, fundamentarea costurilor directe și indirecte, utilizarea echipamentelor existente, prezentarea ofertelor către potențialii beneficiari și monitorizarea contractelor. Tarifele propuse pentru 2027 vor produce efecte numai după ce vor fi aprobate. O reducere tarifară poate îmbunătăți competitivitatea, dar nu garantează creșterea volumului contractat.

Managementul va analiza cadrul colaborării cu autoritatea tutelară pentru lucrările arheologice aferente investițiilor acesteia și va putea propune ajustări, cu acordul părților, în conformitate cu contractele și legislația aplicabile. Nu se presupune încetarea unilaterală a unor obligații existente.

F.4.2. Scenarii de risc și măsuri corective

Scenariul de bază include veniturile din bilete corespunzătoare țintelor de public plătitor, fără dublarea încasărilor din expozițiile internaționale. Dacă țintele nu se realizează, bugetul va fi reevaluat trimestrial, cu protejarea obligațiilor legale și reetapizarea cheltuielilor neangajate; veniturile neîncasate nu vor fi tratate ca resurse certe. Eventualele depășiri se vor utiliza numai în limitele aprobărilor bugetare.

Măsurile de corecție includ revizuirea trimestrială a portofoliului de contracte, recalibrarea ofertei de servicii, programarea realistă a personalului, adaptarea comunicării pentru publicul plătitor și actualizarea estimărilor financiare, fără a afecta obligațiile de patrimoniu.

F.5. Estimarea numărului de beneficiari

Numărul total de vizitatori a fost de 29.440 în 2023, 20.358 în 2024 și 19.784 în 2025; vizitatorii plătitori au fost 16.674, 5.874 și, respectiv, 4.940. În perioada ianuarie–iulie 2026 au fost raportați 9.350 de vizitatori, dintre care 3.284 plătitori și 6.066 cu acces gratuit. Evoluția reflectă și constrângerile spațiilor expoziționale disponibile.

Țintele manageriale sunt de 40.000 / 45.000 / 50.000 / 55.000 vizitatori totali și 15.000 / 18.000 / 21.000 / 25.000 plătitori în 2027–2030, față de 19.784 totali și 4.940 plătitori în 2025. Dublarea publicului total este urmărită încă din 2027, prin expoziții internaționale, programare temporară, educație și promovare, fără a fi condiționată de redeschiderea Castelului Huniade. Publicul expozițiilor internaționale este inclus în aceste ținte, fără dublă numărare.

F.5.1. Proiecția numărului total de vizitatori și delimitarea indicatorilor

An	Vizitatori totali – țintă orientativă	Vizitatori plătitori – minim CJT	Vizitatori plătitori – țintă managerială
2027	40.000	4.270	15.000
2028	45.000	4.484	18.000
2029	50.000	4.709	21.000
2030	55.000	4.945	25.000

Pragurile minime CJT pentru vizitatorii plătitori rămân 4.270 / 4.484 / 4.709 / 4.945, calculate pe baza oficială a 3.284 de persoane; acestea nu se confundă cu țintele manageriale de 15.000 / 18.000 / 21.000 / 25.000. Expozițiile internaționale au ținte proprii de public, incluse în totalurile anuale; progresul se urmărește trimestrial.

Vizitatorii plătitori, vizitatorii cu acces gratuit, participanții la evenimente în aer liber și beneficiarii activităților educaționale vor fi raportați în categorii distincte. Aceeași persoană nu va fi adăugată automat la totalul vizitatorilor muzeului doar pentru participarea la un festival gratuit.

F.6. Finanțările nerambursabile și cofinanțarea proiectelor

Înființarea, în primul an, a unui departament dedicat exclusiv atragerii de fonduri, prin reorganizare internă și fără creșterea cheltuielilor de personal, reprezintă cerința expresă a Caietului de obiective. Sursa de verificare este organigrama și statul de funcții aprobate de Consiliul Județean Timiș. Posturile vacante vor fi redistribuite în noua structură; până la ocuparea lor legală prin concurs, activitățile vor fi exercitate temporar de angajați existenți, fără modificarea încadrării. Valoarea finanțărilor nerambursabile efectiv atrase va fi monitorizată pentru creștere progresivă în anii următori.

În anii 2024 și 2025, precum și în perioada ianuarie–iulie 2026, nu au fost raportate finanțări nerambursabile contractate. Din acest motiv, performanța va fi urmărită prin valori absolute, nu prin procente de creștere față de zero.

Indicator	2027	2028	2029	2030
Cereri de finanțare depuse	≥2	≥3	≥3	≥4
Proiecte aprobate	Raportare distinctă	Raportare distinctă	Raportare distinctă	Raportare distinctă
Finanțări contractate	Valoare efectivă	Valoare efectivă	Valoare efectivă	Valoare efectivă

Pentru fiecare aplicație vor fi evaluate eligibilitatea, parteneriatele, cheltuielile neeligibile, cofinanțarea, prefinanțarea și obligațiile ulterioare ale proiectului. Veniturile din granturi necontractate nu

sunt incluse în proiecția de bază. În cazul aprobării unor proiecte, bugetele vor fi actualizate conform procedurilor legale.

F.7. Programul minimal pentru perioada 2027–2030

Programul minimal cuprinde șase proiecte multianuale, bugetate anual. Delimitarea este funcțională: proiectul 3 finanțează ateliere și mediere educațională; proiectul 4 finanțează festivaluri și evenimente publice; proiectul 6 finanțează intervenții teritoriale și parteneriate comunitare. O activitate poate servi mai multe obiective strategice, dar se atribuie unui singur proiect bugetar principal și se înregistrează o singură dată în indicatorul anual corespunzător, cu reguli de evidență și documente justificative.

F.7.1. Proiectul 1 – Patrimoniul Banatului în circuitul expozițional internațional

Obiectiv: minimum o expoziție internațională majoră, prezentată anual publicului în Timișoara, în spațiile instituției sau într-un spațiu adecvat, convenit cu partenerii. Participarea la expoziții internaționale din străinătate, prin împrumuturi de patrimoniu și contribuții curatoriale, este complementară și se monitorizează separat. Conținutul și amploarea expoziției vor fi fundamentate curatorial, logistic și financiar, fără a condiționa indicatorul de redeschiderea Castelului Huniade.

Anvelopa anuală orientativă este de 1.000.000 de lei pentru fiecare dintre anii 2027–2030, incluzând drepturi de prezentare și conținut expozițional, transport, asigurare, montaj, demontaj, adaptare și promovare. Costul reprezintă o ipoteză de planificare, nu un deviz ofertat; selectarea proiectului va fi realizată în limitele bugetului aprobat.

Selecția fiecărui proiect expozițional major se va face pe baza costului total de organizare, a condițiilor de împrumut și asigurare, a compatibilității tehnice cu spațiile disponibile, a potențialului de public și a impactului cultural și educațional. Alocarea de 1.000.000 de lei/an reprezintă un plafon orientativ de planificare, nu o ofertă contractuală sau un angajament financiar aprobat.

Politica de acces pentru expozițiile internaționale de anvergură va include propunerea unor tarife de vizitare diferențiate față de tarifele standard ale muzeului, fundamentate prin analiza costurilor, a cererii și a accesibilității pentru categoriile de public. Nivelurile concrete, reducerile și gratuitățile vor fi stabilite și aplicate numai după aprobarea lor potrivit competențelor legale. Veniturile suplimentare din bilete reprezintă o posibilitate de diminuare a costului net, nu o garanție de recuperare a bugetului expoziției.

F.7.2. Proiectul 2 – Expoziții temporare și itinerante

Obiectiv: patru expoziții temporare în 2027 și 2028, cinci în 2029 și 2030; o expoziție itinerantă în 2027 și câte două în anii următori. Sunt prevăzute costuri de documentare, proiectare, producție grafică, transport, montaj, comunicare și servicii specializate. Buget anual: 500.000 / 525.000 / 550.000 / 575.000 lei.

F.7.3. Proiectul 3 – Educație prin patrimoniu

Obiectiv: minimum 80 de activități educaționale și de mediere culturală anual, în cadrul unui calendar trimestrial monitorizat. Vor fi urmărite ateliere, vizite tematice, activități cu școli și familii, precum și materiale adaptate diferitelor categorii de public. Buget anual: 350.000 / 375.000 / 400.000 / 425.000 lei. Indicatorul de 80 nu include automat evenimentele comunitare sau vizitele individuale.

F.7.4. Proiectul 4 – Muzeul și comunitatea: festivaluri și evenimente culturale

Obiectiv: două evenimente culturale majore anual, completate cu manifestări tematice și parteneriate locale. Costurile pot include servicii de organizare, echipamente temporare, securitate, logistică și comunicare. Buget anual: 500.000 / 525.000 / 550.000 / 575.000 lei.

F.7.5. Proiectul 5 – Cercetare și cunoaștere

Obiectiv: valorificarea publică a cercetării prin două manifestări științifice instituționale și două publicații sau volume muzeale anual, în corelare cu activitatea secțiilor de specialitate. Buget anual: 350.000 / 375.000 / 400.000 / 425.000 lei. Activitățile de cercetare desfășurate în regim curent și cheltuielile de personal nu sunt bugetate automat în acest proiect.

F.7.6. Proiectul 6 – Patrimoniul Banatului în comunitate

Obiectiv: dezvoltarea accesului teritorial la patrimoniu, prin 6 acțiuni în 2027, 8 în 2028, 10 în 2029 și 12 în 2030. Activitățile pot include prezentări, microexpoziții, întâlniri cu comunitățile și colaborări educaționale, distincte de proiectele 2–4. Buget anual: 300.000 / 300.000 / 300.000 / 300.000 lei.

F.8. Bugetarea programului minimal

Proiect (lei)	2027	2028	2029	2030	Total 2027–2030
1. Expoziție internațională majoră	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	4.000.000
2. Expoziții temporare și itinerante	500.000	525.000	550.000	575.000	2.150.000
3. Educație prin patrimoniu	350.000	375.000	400.000	425.000	1.550.000
4. Festivaluri și evenimente	500.000	525.000	550.000	575.000	2.150.000
5. Cercetare și cunoaștere	350.000	375.000	400.000	425.000	1.550.000
6. Patrimoniu în comunitate	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000
TOTAL	3.000.000	3.100.000	3.200.000	3.300.000	12.600.000

Bugetul programului cultural minimal este estimat la 12.600.000 lei pentru mandat: 3.000.000 lei în 2027, 3.100.000 lei în 2028, 3.200.000 lei în 2029 și 3.300.000 lei în 2030. Din acesta, 4.000.000 de lei sunt alocate pentru organizarea a minimum unei expoziții internaționale majore în fiecare an. Cheltuielile programului minimal sunt prezentate distinct de funcționarea curentă exclusiv în scop managerial, fără dublă înregistrare în clasificația economică.

F.8.1. Exemplu de structură de cost pentru fundamentarea anului 2027

Proiect	Componente orientative (mii lei)	Total (mii lei)
Internațional	Drepturi de prezentare/conținut 600; transport și logistică 100; montaj/demontaj 80; asigurare/securitate 50; promovare 100; rezervă 70	1.000
Temporare/itinerante	Producție și amenajare 210; transport/montaj 110; documentare 60; comunicare 70; logistică 50	500
Educație	Materiale 110; servicii 100; logistică 75; comunicare 35; accesibilitate 30	350
Festivaluri/evenimente	Logistică 210; servicii tehnice și artistice 140; securitate 60; promovare 50; alte costuri 40	500

Proiect	Componente orientative (mii lei)	Total (mii lei)
Cercetare/diseminare	Publicații 130; evenimente 90; servicii de specialitate 90; logistică 40	350
Comunități	Transport/logistică 100; producție materiale 90; servicii 60; comunicare 50	300

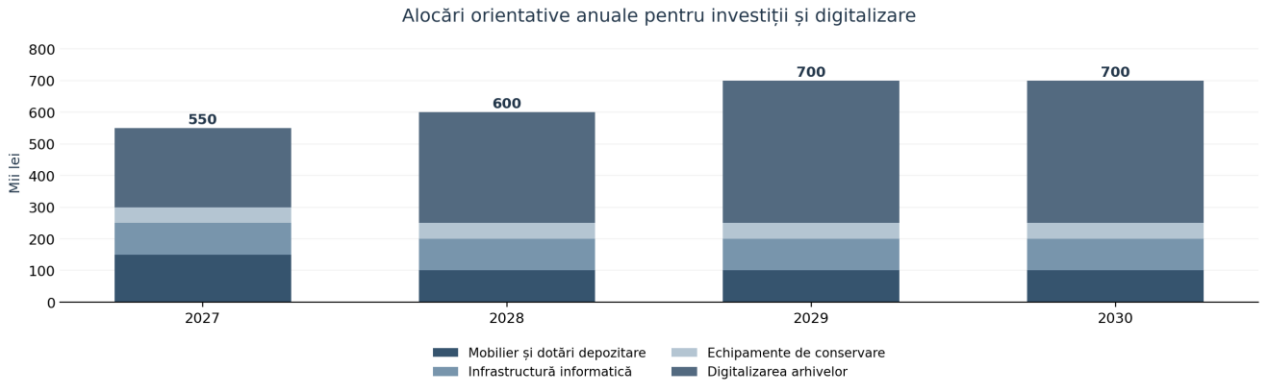
Distribuțiile de mai sus sunt ipoteze de cost, nu oferte comerciale și nici cheltuieli deja angajate. La fundamentarea bugetelor anuale, fiecare proiect va avea fișă, calendar, responsabil, necesar de achiziții, estimare de cost verificabilă și sursă de finanțare. Cheltuielile nejustificate sau care nu pot fi încadrate legal vor fi revizuite înainte de aprobare.

F.8.2. Calendarul de realizare a programului minimal

Indicator	2027	2028	2029	2030
Expoziții internaționale majore	≥1	≥1	≥1	≥1
Expoziții temporare	4	4	5	5
Expoziții itinerante	1	2	2	2
Educație și mediere	≥80	≥80	≥80	≥80
Evenimente culturale majore	2	2	2	2
Acțiuni în comunități	6	8	10	12

Programarea detaliată se aprobă anual, iar pregătirea expoziției internaționale începe, pe cât posibil, cu cel puțin un exercițiu de planificare anterior anului realizării. Evenimentele care necesită împrumuturi și autorizații vor avea variante alternative de implementare.

F.9. Programul multianual de investiții



Investiții și proiect distinct de digitalizare (lei)	2027	2028	2029	2030	Total 2027–2030
Mobilier specializat și dotări depozitare	150.000	100.000	100.000	100.000	450.000
Infrastructură informatică	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
Echipamente conservare și specialitate	50.000	50.000	50.000	50.000	200.000
Digitalizarea integrală a arhivelor documentare și științifice	250.000	350.000	450.000	450.000	1.500.000
TOTAL	550.000	600.000	700.000	700.000	2.550.000

F.9.1. Modernizarea depozitelor

Instituția dispune de o hală închiriată pentru depozitarea patrimoniului. Investițiile vizează mobilierul muzeal specializat, sistemele de depozitare adaptate tipurilor de bunuri, condițiile de conservare preventivă și securitatea colecțiilor. Dimensionarea se va realiza după inventarierea necesarului și verificarea caracteristicilor tehnice ale spațiului.

F.9.2. Dezvoltarea infrastructurii informatice

Investițiile vor viza echipamente, stocare, copii de siguranță, securitate și instrumente de evidență și de gestionare a patrimoniului. Actualizarea continuă a evidenței informatizate este o obligație permanentă, care nu se amână până la achiziția echipamentelor noi.

F.9.3. Digitalizarea arhivelor documentare și științifice

Fundamentarea istorică este documentată în Nota MNB nr. 5386/04.12.2024 (estimare de 1.100.000 lei) și analiza-ofertă din 14.11.2024 (425 metri liniari, 909.500 lei fără TVA, fără stocare pe termen lung). Pentru perioada 2027–2030 se propune o anvelopă de planificare de 1.500.000 lei: 250.000 lei în 2027, 350.000 lei în 2028, 450.000 lei în 2029 și 450.000 lei în 2030. Diferența față de estimarea inițială nu este justificată automat de inflație, ci necesită o evaluare actualizată, specificații și cercetare de piață. Digitalizarea integrală se referă la perimetrul aprobat după evaluarea din 2027, nu la toate arhivele muzeului în mod nediferențiat.

Sunt avute în vedere servicii de scanare, prelucrare și indexare, controlul calității, echipamentele și soluțiile informatice necesare, precum și securizarea și stocarea rezultatelor. Încadrarea economică va fi stabilită pe componente, în funcție de natura fiecărei cheltuieli: serviciile curente nu vor fi înscrise automat ca cheltuieli de capital. Tabelul F.9 prezintă anvelopa multianuală a investițiilor și a proiectului de digitalizare, iar detalierea pe clasificația bugetară va fi efectuată la aprobarea bugetelor anuale.

Din totalul multianual de 2.550.000 de lei destinat investițiilor și digitalizării arhivelor, 1.500.000 de lei sunt prevăzuți orientativ pentru arhive, iar 1.050.000 de lei pentru mobilier specializat, infrastructură informatică și echipamente de conservare. Serviciile de scanare și indexare vor fi încadrate potrivit naturii economice a cheltuielilor, fără a fi considerate automat investiții de capital.

F.9.4. Pregătirea Castelului Huniade

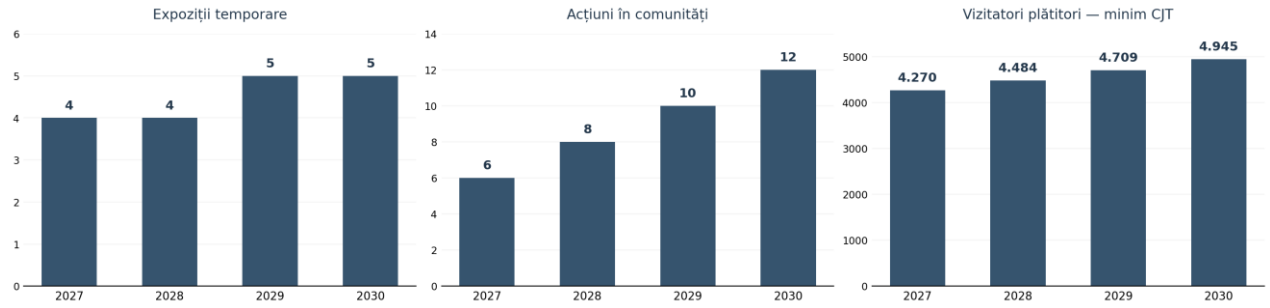
Cheltuielile necesare operaționalizării Castelului Huniade vor fi fundamentate separat, în funcție de stadiul lucrărilor și de finanțările aprobate. Expoziția internațională majoră anuală nu este condiționată de redeschiderea castelului.

F.10. Indicatorii de performanță pentru perioada 2027–2030

Indicator	2027	2028	2029	2030
Venituri proprii – minim CJT (lei)	118.457,88	124.380,77	130.599,81	137.129,80
Venituri proprii – scenariu (lei)	735.000	830.000	925.000	1.045.000
Vizitatori plătitori – minim CJT	4.270	4.484	4.709	4.945
Vizitatori totali – țintă	40.000	45.000	50.000	55.000
Activități educaționale	≥80	≥80	≥80	≥80
Expoziții internaționale majore	≥1	≥1	≥1	≥1
Cereri finanțare depuse	≥2	≥3	≥3	≥4
Evidență analitică informatizată	Continuă	Continuă	Continuă	Continuă
Departament dedicat exclusiv atragerii de fonduri	Înființare prin organigramă și stat de funcții aprobate	Funcționare	Funcționare	Funcționare
Vizitatori plătitori – țintă managerială	15.000	18.000	21.000	25.000

Indicatorii de performanță sunt menținuți în conformitate cu cerințele Caietului de obiective. Organizarea anuală a cel puțin unei expoziții internaționale majore și a minimum 80 de activități educaționale constituie priorități ale programului cultural. Veniturile proprii proiectate nu reprezintă încasări garantate.

Citirea tabelului: indicatorii impuși prin Caietul de obiective reprezintă obligații minimale; valorile suplimentare sau mai ambițioase sunt ținte manageriale orientative. Pentru veniturile proprii și vizitatorii plătitori, baza de referință ianuarie–iulie 2026 se utilizează potrivit convenției indicate de autoritatea tutelară, fără anualizare.



F.11. Monitorizarea execuției financiare

Monitorizarea financiară este trimestrială și utilizează, pentru fiecare proiect, o fișă care include bugetul aprobat, angajamentele, plățile, veniturile încasate, rezultatele, responsabilii și abaterile. La o abatere semnificativă față de plan, managerul solicită un plan corectiv cu termen și sursă de acoperire; măsurile pot include reetapizarea investițiilor necontractate, ajustarea calendarului sau extinderea

parteneriatelor, fără diminuarea obligațiilor de patrimoniu și fără dublarea sumelor din programul cultural minimal. Revizuirea anuală a scenariului de 58 de milioane de lei nu înlocuiește aprobarea bugetelor anuale.

Se vor raporta distinct: venituri estimate și încasate, servicii contractate și realizate, vizitatori plătitori și neplătitori, activități educaționale, expoziții internaționale majore, aplicații de finanțare depuse, finanțări aprobate și contractate, precum și stadiul investițiilor. În cazul abaterilor semnificative, se vor propune ajustări ale calendarului și ale cheltuielilor neobligatorii, cu protejarea funcțiilor muzeale esențiale.

F.12. Concluzii

Strategia economico-financiară 2027–2030 urmărește sustenabilitatea funcționării Muzeului Național al Banatului prin utilizarea responsabilă a alocațiilor publice, diversificarea veniturilor proprii, dezvoltarea capacității de a atrage finanțări nerambursabile și investiții etapizate în administrarea patrimoniului.

Proiecția de 58.000.000 de lei, programul minimal de 12.600.000 de lei și alocarea de 2.550.000 de lei pentru investiții și digitalizarea arhivelor reprezintă scenarii manageriale, condiționate de bugetele aprobate anual. Cele două componente programatice sunt incluse în totalul multianual, nu se adaugă acestuia.