

Anexa nr. 1
la Contractul de Management
nr. 19492/3508 din 30.09.2025

PROIECT DE MANAGEMENT

Memorialul Ipotești Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu” Botoșani

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

1. Instituții, organizații, grupuri informale (analiza factorilor interesați) care se adresează aceleiași comunități

Memorialul Ipotești – Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu” este singura instituție de anvergură, dedicată unui singur poet, care este considerat, în același timp, cel mai mare poet al românilor. Dată fiind valoarea simbolică a lui Mihai Eminescu – indiferent de modul de apropiere de opera și viața sa: critică, adulativă până la sanctificare sau negare –, Ipoteștii reprezintă locul cunoscut de orice român ca loc al copilăriei, ca cel mai relevant și ilustrativ loc în înțelegerea operei și vieții sale. Născut la Botoșani, Eminescu ajunge la Ipotești, împreună cu familia, cel mai probabil, în 1853 și se află continuu aici până în 1857, când este trimis, împreună cu frații săi, pentru studii, la Cernăuți. Aici va reveni în vacanțe de la Cernăuți, dar și după aceea: din peregrinările sale cu trupe teatrale prin țară, de la studii la Viena sau Berlin, de la slujbele sale din Iași sau București. Pe o porțiune de 3,5 ha din fosta moșie a căminarului Gheorghe Eminovici, tatăl poetului, se află astăzi Memorialul Ipotești (comuna Mihai Eminescu, județul Botoșani).

Memorialul reprezintă singura instituție de rang național din județ – acreditată în 2019 (Ordinul Ministerului Culturii nr. 3207/10.12.2019) și reacreditată în 2025 (Ordinul Ministerului Culturii nr. 2728/26.03.2025) – și este parte al Rețelei Naționale a Muzeelor din România. Memorialul are în administrarea sa spații de vizitare, de expunere, de studiu, de desfășurare a activităților culturale și de instruire, de cazare. Structura complexă permite desfășurarea unor activități diverse, preponderent culturale, de cercetare și educative, de divertisment și relaxare. În același timp, structura complexă configurează identități multiple și un profil bogat al Memorialului (muzeu-colecție publică, instituție de cercetare, bibliotecă, unitate de cazare), înscriind instituția în rețeaua „memorial-turistică”, a bibliotecilor, hotelieră, a instituțiilor de cercetare, editorială, în rețeaua instituțiilor cu produs cultural-artistic, etnografic, în cea a galeriilor de artă, a turismului religios.

Având o prezență tot mai activă în context național, Memorialul Ipotești colaborează cu numeroase instituții și organizații din județul Botoșani, din alte județe și de peste hotare, încheind parteneriate pentru dezvoltarea ofertei culturale și întărirea capacității organizaționale: muzee, biblioteci, organizații neguvernamentale (uniuni de creație, asociații), edituri, universități, instituții de cercetare și învățământ de la toate nivelele.

Memorialul Ipotești deține un loc central în formularea ofertei culturale a Botoșanilor, adresându-se unui public divers și colaborând, în același timp, cu alte instituții din județ: Muzeul Județean de Istorie, Biblioteca Județeană „Mihai Eminescu”, Teatrul „Mihai Eminescu”, Filarmonica „George Enescu”, Centrul Județean pentru Conservarea și Promovarea Culturii Tradiționale Botoșani. Doar aparent Memorialul Ipotești ar putea fi considerat un competitor al celorlalte instituții de cultură, în realitate, prin specificul activităților, Memorialul are un profil aparte. Participarea anuală a acestor instituții la diverse manifestări comune (*Zilele Eminescu* sau *Ziua Culturii Naționale*) arată că interesul publicului este partajat în multe direcții și că, într-un fel sau altul, instituțiile sunt complementare. Credem că există totuși un public devotat nu atât unei instituții, cât unui tip de activitate și că publicul este interesat, în general, de evenimente culturale atractive.

În ultima perioadă, Memorialul și-a extins sfera de preocupări în zone care excedă interesul legat strict de patrimoniul deținut, intrând în concurență cu operatorii culturali care se concentrează pe promovarea artelor vizuale (arte plastice) și a literaturii. În același timp, adoptând un anumit program expozițional și încurajând prezența elevilor și a profesorilor, în mod special, de limba și literatura română, Memorialul a reușit să fidelizeze un anumit segment de public. Au fost amenajate, în acest sens, câteva spații pentru desfășurarea atelierelor pentru elevi, iar muzeografiile propun diverse activități pentru publicul juvenil.

Faptul că Memorialul dispune, astăzi, de una dintre cele mai performante săli de conferințe și proiecție face tot mai atractivă instituția pentru desfășurarea de evenimente publice. Logistica necesară permite găzduirea unor spectacole. Sporadic, Memorial găzduiește și evenimente corporale, datorită logisticii și spațiilor existente.

Programele Memorialului se adresează comunității, fie prin realizarea de proiecte comune, fie prin încheierea de parteneriate sau colaborări, având ca scop realizarea obiectivelor instituției și satisfacerea nevoilor comunității.

În concluzie, se poate afirma că Memorialul Ipotești mai mult colaborează decât concurează cu operatorii culturali în interesul satisfacerii nevoilor publicului, fiind el însuși un operator cultural apreciat și coagulând în jurul său alți actanți culturali, tocmai datorită caracterului complex al activității sale. Eficientizarea activității Memorialului impune dezvoltarea formelor de colaborare pe plan național și internațional și diversificarea acestora, toate având ca finalitate oferirea unor produse culturale de excelență și sporirea vizibilității patrimoniului.

2. analiza SWOT (analiza mediului intern și extern, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări)

Memorialul Ipotești a reușit să potențeze, prin expoziții și prin activitățile culturale propuse (tabere, lecturi, conferințe, festivaluri etc.) interesul pentru opera lui Mihai Eminescu, pentru poezie, în general, pentru creativitate în diversele ei forme de manifestare. Putem vorbi și despre o accentuare a rolului Memorialului Ipotești în mediul cultural național, în sensul apropierii de așteptările unui public iubitor de literatură.

Printre punctele *tari* ale Memorialului sunt:

- unicitatea instituției la nivel de județ și țară, Memorialul fiind sigura instituție de acest fel, dedicată unui singur poet și care înscrie în spațiul său obiective muzeale, bibliotecă, spații de cazare, amfiteatre – toate situate într-un singur loc;
- valoare simbolică a patrimoniului cultural material (mobil și imobil) și imaterial administrat, care este legat de Mihai Eminescu, considerat cel mai mare poet al românilor;
- colecții valoroase, cu obiecte unicat de patrimoniu, clasate în fond și tezaur;
- abordare prietenoasă față de public prin modul de expunere și prin accesul în spații, în curtea unde au loc diverse manifestări, utilizare foarte diversă a spațiilor;
- personal de specialitate divers, ca nivel de studii și specializare, care contribuie la organizarea unor evenimente neșablonate, originale, complexe, pentru public eterogen;
- dotări conforme cerințelor pentru protejarea patrimoniului, spații restaurate;
- experiență în redactarea unor proiecte pentru atragerea de finanțări;
- existența tururilor virtuale pentru toate spațiile de vizitare ale Memorialului;
- număr ridicat al evenimentelor culturale organizate;
- existența unui mediu prietenos din afara Memorialului, care sprijină continuu activitatea, participând la diverse proiecte, oferind expertiza și susținerea sa;
- caracterul complex al structurii, care permite înscrierea în diverse rețele, precum și diversificarea activităților.

Puncte *slabe*:

- deficit de personal specializat care să gestioneze colecțiile în mod eficient și inovativ: deseori, dorința personalului de a nu ieși din zona de confort (efectuarea doar a ghidajului săptămânal sau completarea de fișe) duc la stagnări în activitate;
- lipsa personalului specializat în scrierea și implementarea proiectelor – deși au obținute câteva proiecte, scrierea acestora se face cu personal nespecializat, care face o muncă suplimentară; scriu proiecte tocmai cei care desfășoară cea mai intensă activitate;
- spații de depozitare amenajate neprofesionist, care nu pot fi deschise, chiar și ocazional, publicului sau doritorilor de a le cerceta;
- lipsa unui laborator modern de restaurare cu toate dotările aferente – laboratorul actual se află într-un spațiu avariat;

- personal insuficient pregătit pentru derularea proiectelor culturale, precum și nedorința de implicare în activități, motivată prin salariul mic;
- lipsa unor programe educaționale coerente care să însoțească expozițiile temporare, întrucât există obișnuința de a expune fără a explica, iar expoziția este încă percepută ca ceva static;
- starea agravată a corpului administrativ, în care este situat Muzeul tematic „Mihai Eminescu” și care necesită reparație;
- lipsa încălzirii pe timp de iarnă în unele spații de vizitare (Casa Papadopol, muzeul tematic), fapt care motivează, în unele situații, restrângerea spațiului de vizitare;
- localizarea în extremitatea de nord-est a țării și la distanță de municipiu, cu toate că există mijloace de transport, face ca publicul să ajungă mai greu la activitățile instituției;
- promovare deficitară pe paginile de socializare; site neprietenos și dificil de accesat;
- atașament diminuat al unei părți a angajaților pentru instituție și profilul ei, motivat prin dezinteres, condiționat și de existența contractelor pe termen nedeterminat, care creează siguranța locului de muncă în orice situație.

Printre *oportunități* pot fi enumerate:

- dorința vizitatorilor de a ieși din cadrul urban și aprecierea de către ei a spațiului extins la instituției, deschis continuu;
- existența GAL-urilor, ONG-urilor etc. care pot promova patrimoniului cultural, creșterea interesului unor companii private de a-și asocia numele de instituțiile publice de cultură;
- utilizarea noilor tehnologii, aplicarea codurilor QR pentru expoziții permanente și temporare;
- posibilitatea de creștere a numărului de obiecte, care să poată fi urcate pe cele două platforme: Europeana și Google Arts&Culture;
- existența rețelelor de socializare și posibilitate de promovare pe acestea;
- posibilități de colaborare pentru organizarea unor expoziții, în comun sau individual, cu artiști recunoscuți;
- posibilitatea de creare a unei asociații de prieteni ai Ipoteștilor și atragerea de sponsorizări;
- existența unui potențial turistic în zonă și situarea într-un cadru pitoresc;
- existența unor programe pentru dezvoltarea și promovarea culturii, pentru protejarea patrimoniului și dezvoltarea cercetării;
- interesul factorilor de decizie la nivel de județ pentru Memorial.

Printre *amenințări* constatăm:

- starea complicată de conservare a unei părți din patrimoniul administrat, care se poate degrada;
- subfinanțarea și finanțarea în salturi sau inegală, care face imposibilă asigurarea funcționării stabile și planificarea pe termen lung;
- creșterea concurenței pentru fondurile și programele de finanțare ale proiectelor culturale și educaționale;
- incapacitatea de a atrage fonduri/ incapacitatea personalului de a realiza misiuni și a asuma responsabilități;
- lipsa interesului din partea altor instituții și organizații pentru colaborare;
- transformarea fondului de bunuri culturale și de carte într-un depozit nefuncțional și degradarea acestuia.

3. analiza imaginii existente a instituției și propuneri pentru îmbunătățirea acesteia

Memorialul și-a consolidat, în timp, imaginea unei instituții active, cu programe coerente și diversificate în funcție de publicul-țintă. În același timp, poate fi constatat clar un sentiment al mai multor comunități că acest spațiu le aparține – datorită poziției pe care o are Eminescu în cultura română – și este reprezentativ pentru ele. Această situație creează, pe de o parte, anumite

presiuni, iar pe de altă parte, responsabilizează în vederea menținerii unui standard corelat cu obiectivele și misiunea instituției.

Imaginea Memorialului este condiționată, pe de o parte, de activitatea în sine, iar pe de altă parte, de poziția pe care Mihai Eminescu o are în cultura și literatura română și, implicit, în construcția identitară românească. Există două imagini clare și, aparent, opuse, care s-au consolidat în mentalul colectiv românesc în privința lui Eminescu. Clarificatoare, în acest sens, este cunoscuta discuție (pusă în evidență încă din 1998 prin numărul din „Dilema” – nr. 265, din 27.02-05.03.1998 –, prin publicarea în volumul „Cazul Eminescu”, de către Cezar Paul-Bădescu, a reacțiilor și a reacțiilor la reacții) a mitului Eminescu și a festivismului, cu origini la începutul secolului XX, consolidate în perioada comunistă și perpetuate până în prezent. Invocăm acest volum – deși problema festivismului a fost pusă în discuție mai devreme de Mihai Zamfir, prin comunicarea „Constituirea mitului eminescian: glose despre un mit modern”, în martie 1975, la Universitatea din Paris-Sorbona, la colocviul „Eminescu după Eminescu” –, întrucât impactul acestuia a fost substanțial și în medii largi, având ecou până în zilele noastre.

Iar așa cum oamenii confundă omul cu locul, orizontul de așteptare al celor care vin la Memorialul Ipotești, dar și al celor care evită locul, sunt de a găsi un Eminescu mitizat și un loc plin de festivisme. Aceasta o spunem cu asumare în baza declarațiilor celor care aderă la mit și la festivisme și ale celor care le detestă pe ambele. În cultura română s-a întâmplat ceva cu totul diferit de alte culturi – arată Mihai Zamfir – sanctificarea unui poet – „sanctificarea lui Eminescu”; „...culturile franceză, germană ori rusă, de exemplu, nu s-au simțit obligate să facă din Victor Hugo, Goethe sau Pușkin, poeți care au jucat în literaturile respective un rol simetric celui eminescian, simboluri absolute și statui intangibile” (M. Zamfir, *Scurtă istorie. Panoramă alternativă a literaturii române*, Ediția a II-a revăzută și adăugită, Iași, Polirom, 2021, p. 318). *Luceafărul poeziei românești, arhanghelul, arheul, martirul, sfântul, Cristul nostru, suflet din sufletul neamului, poetul național, cel mai mare poet al literaturii române, geniul, poetul nepereche, omul deplin al culturii române, Cristos al românilor, întâiul Mihai al limbii noastre românești, un principe al Unirii*, iar cu referire la Ipotești – *leagănul culturii române, leagănul lui Eminescu, Bethleemul lui Eminescu* sunt doar o parte din clișeele printre care instituția va trebui, în continuare, să se miște cu o dexteritate deosebită, împăcând spiritele, propunând un Eminescu demitizat, generând evenimente și activități culturale mai aproape de oameni și, totodată, un spațiu care sensibilizează și apropie de poezie.

Acest mod de a vedea lucrurile – pus în practică și până acum – a făcut ca Memorialul să fie deschis dezbaterilor, devenind un loc pentru discuții și abordări diverse, deschis, totodată, spre inițiative, întrucât există și o firească dorință a consumatorilor de cultură de a deveni decidenți asupra spațiilor publice. Credem că Memorialul Ipotești a reușit să se apropie de diverse categorii de public fără a se depărta de mesajul său inițial și că există un grad ridicat de fidelizare și atașament la valorile sale.

Pentru următoarea perioadă de management, este necesară menținerea interesului pentru Memorial și consolidarea imaginii actuale de instituție care pune în valoare patrimoniul cultural prin expozițiile permanente și cele temporare, la sediu și în afara lui; promovarea cu atenție a imaginii unei instituții moderne, în acord, totodată, cu misiunea ei. Memorialul trebuie să rămână un loc deschis experimentelor, inovării și tuturor formelor de expresie artistică, fiind un muzeu viu, interacționând cu publicul, orientat spre comunitate. Memorialul trebuie să-și consolideze imaginea de instituție prietenoasă, care își pune în valoare patrimoniul cultural într-un mod „nefolclorizant”, în care se discută, în care publicul este invitat să gândească, nu să primească lecții.

Și în perioadă următoare, pentru o mai bună imagine a instituției, ne vom axa pe o activitate profesională performantă și pe o promovare intensă și diversificată a activității:

- pentru activitate *muzeală*, prin actualizarea și adaptarea la specificul vizitatorului a discursului muzeografic și diversificarea activităților culturale legate de patrimoniu;
- pentru *bibliotecă*, prin atragerea și fidelizarea cititorilor/vizitatorilor bibliotecii și desfășurarea unor activități pliate pe specificul bibliotecii;

- pentru *cazare*, prin menținerea într-o stare foarte bună a spațiilor și dotarea acestora cu utilitățile necesare;
- pentru *cercetare*, prin formularea unor teme de cercetare cu impact real, cu rezultate concrete și de interes; prin relaționarea continuă cu instituții și universități;
- pentru *activitățile culturale*, prin dezvoltarea unor proiecte atractive și a unor parteneriate motivante etc.

Este necesar, de asemenea, un program coerent de marketing și creșterea vizibilității instituționale. În acest scop, încheierea unui contract cu o instituție specializată în acest domeniu, în situația în care o va permite bugetul, ar reprezenta un beneficiu real pentru Memorialul Ipotești.

4. propuneri pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari (studii de consum, cercetări, alte surse de informare)

Pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari, Memorialul a utilizat până acum colectarea de date în baza biletelor de vizitare și a evidenței ținute de muzeograful de serviciu. S-au aplicat, cu diverse ocazii, chestionare, care s-au dovedit eficace, dar care nu pot avea aceeași acuratețe precum un studiu de consum realizat profesionist. Din acest motiv, dacă o va permite bugetul, ne-am dori realizarea unui studiu sociologic profesionist.

În continuare, una dintre sursele informative o va reprezenta interpretarea datelor statistice rezultate din vânzările de bilete pe categorii de vizitatori, a situațiilor statistice privind fluxul turistic lunar; a comparării numărului de vizitatori ai Memorialului cu fluxul turistic din zonă și din țară. Sondajele, ca modalitate de studiu, vor răspunde la întrebări, din care să rezulte: motivele pentru care este vizitat Memorialul; măsura în care vizitatorii sunt familiarizați cu acțiunile organizate; așteptările pe care le au vizitatorii și participanții la proiectele culturale. În acest scop, achiziționarea unui totem și instalarea acestuia în unul dintre spații ar permite o evaluare clarificatoare a așteptărilor vizitatorilor și beneficiarilor proiectelor culturale. În baza rezultatelor acestui sondaj, vor fi actualizate și redimensionate proiectele și programele culturale în acord cu preferințele vizitatorilor. Aceste sondaje, realizate electronic, ar putea conține și întrebări privind prețul biletelor, chestionare de satisfacție și chestionarele de feed-back, în care vizitatorii, bifând răspunsul „da” sau „nu”, vor oferi informații pentru ajustarea activității Memorialului.

Sistemul de raportare pe bază de observație va servi, de asemenea, drept sursă de informare. La acestea se pot adăuga instrumente precum: interviul, caietul de impresii, feedback-ul primit prin intermediul rețelelor de socializare. În vederea cunoașterii tipului de beneficiar vor fi aplicate și modalitățile online de studiu: pagina de Facebook și site-ul Memorialului pot fi folosite pentru stabilirea provenienței vizitatorului/beneficiarului etc.

5. grupurile-țintă ale activităților instituției pe termen scurt/mediu

În funcție de tipul de activitate a Memorialului Ipotești, se evidențiază câteva grupuri-țintă: vizitatori; participanți/beneficiari ai proiectelor culturale; cititori; persoane cazate la pensiunea Memorialului. În ordinea descrescătoare ca număr, categoriile de *vizitatori*, distincți ca vârstă/ocupație sunt: adulții; elevii, copiii; pensionarii; studenții.

Grupurile-țintă ale proiectelor culturale ale Memorialului Ipotești sunt elevii și studenții, profesorii, criticii literari, poeții, creatorii și iubitorii de artă în general. Aceștia sunt beneficiari în incinta sau în afara instituției, după cum sunt organizate activitățile.

Grupurile-țintă ale bibliotecii sunt, în principal, elevii din raza comunei Mihai Eminescu sau din Botoșani, studenții și traducătorii, prezenți la diverse activități.

Grupurile-țintă ale spațiilor de cazare sunt, în primul rând, participanții la proiectele culturale. În situațiile când spațiile de cazare nu sunt ocupate de proiecte, beneficiari sunt turiștii care vizitează zona sau locuitorii din județ care, solicită cazare pentru familiarizarea cu zona Botoșanilor.

6. profilul beneficiarului actual

Profilul beneficiarului actual rămâne, practic, neschimbat, însă numărul beneficiarilor a crescut semnificativ:

- *vizitatorul local* vine cu familia și copiii, dar și cu rudele din alte localități, Memorialul reprezentând un spațiu și o instituție prin care se legitimează;
- *turiștii* vin pentru cunoașterea Memorialului, pentru o activitate sau expoziție specială sau pentru că Memorialul este inclus în circuitul lor turistic;
- *grupurile de elevi* vin conduse de cadre didactice în cadrul programului *Școala altfel*, în diversele excursii pe care le organizează profesorii sau pentru activități;
- *cercetătorii și profesorii* sunt interesați de fondul de carte și cel muzeal în vederea realizării cercetării, fiind atrași și de programele Memorialului;
- *studenții* vin fiind interesați de teme individuale în vederea pregătirii unei tematici documentare, la recomandarea profesorilor, colegilor;
- *persoanele cu dezabilități* vizitează Memorialul pentru că acesta este dotat cu facilități speciale, cum ar fi: căi de acces, rampe, toalete adecvate;
- *unii vizitatori* vin în scopuri speciale pentru una sau mai multe dintre expozițiile temporare sau permanente;
- o altă categorie de vizitatori o formează *persoanele care se cazează* la Memorial, iar cu această ocazie, vizitează și obiectivele Memorialului etc.

Menționăm apariția unui interes aparte a *profesorilor de limba și literatura română*, dar nu numai, de la ciclul gimnaziu și liceu, din județ și din afara lui, pentru activitățile Memorialului, precum și participarea activă la diverse proiecte culturale. Totodată, instituția a reușit să fidelizeze și *bibliotecarii* din județ printr-o serie de activități dedicate lor.

B. Analiza activității instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia:

1. analiza programelor și a proiectelor instituției

Pentru perioada 2021-2024, proiectul managerial a vizat programe care au avut continuitate, derulându-se în conformitate cu proiectul de management aprobat.

A. *Programul de evidență, conservare și restaurare a patrimoniului* a vizat finalizarea procesului de evidență a obiectelor de patrimoniu mobil, fișarea acestora și activitățile de clasare sau pregătire a dosarelor de clasare a patrimoniului din fondul de bunuri muzeale, din colecția de artă și și Fondul Documentar Ipotești. Au fost întocmite fișe de evidență analitică pentru bunurile culturale deținute: în Word – 1636 de fișe; majoritatea fiind trecute și în DOCPAT; există fișe de conservare pentru 1629 de bunuri în Word și pentru 1318 în DOCPAT. În registrul informatizat au fost introduse 2414 bunuri. Au fost clasate în categoria fond sau tezaur 27 de bunuri și s-a inițiat procedura de clasare pentru 94 de bunuri. În scopul digitizării patrimoniului, Memorialul a conlucrat cu structurile Consiliului Județean Botoșani în vederea scrierii unui proiect și obținerii de fonduri pentru reabilitarea Memorialului, proiect care include și digitizarea patrimoniului. Pe de altă parte, Memorialul Ipotești a încheiat un protocol de colaborare cu Biblioteca Universitară Centrală „Mihai Eminescu” Iași în vederea digitizării în comun a edițiilor Eminescu. Au fost digitalizate în cadrul proiectului *Tabloul povestește* (finanțat de AFCN, contract P2968/17.07.2024), tablourile din colecția Spiru Vergulescu. A fost completat, preponderent din donații, fondul bunurilor culturale: artă decorativă – 168 de bunuri; carte veche și manuscris – 245 de unități; documente – 41 de unități; etnografie – 78 de bunuri.

B. *Programul de cercetare* a fost orientat spre studiul temelor propuse de compartimentele de specialitate și aprobate de Consiliul de specialitate. Programul a vizat, pe de o parte, cercetarea filologică, pe de altă parte, cercetarea muzeală. Acestea au fost realizate de angajații proprii; de cercetătorii angajați în compartimentul din structura bibliotecii. Au fost susținute stagiile de cercetare, colaborările cu universitățile și centrele de cercetare. A fost continuată activitatea de cercetare în vederea clasării bunurilor muzeale și a actualizării expozițiilor. Activitatea de cercetare a patrimoniului a fost valorificată în cadrul expozițiilor și manifestărilor științifice, prin articole de popularizare.

În cadrul programului s-au derulat mai multe proiecte:

- *Stagii pentru cercetarea operei eminesciene*: 2021 – 1 stagiu; 2022 – 2 stagii; 2023 și 2024 – câte 1 stagiu;
- *Poeți în dialog*: 2021 – 13 invitați; 2022 – 8; 2023 – 10; 2024 – 12;
- *Conferințe, colocvii, dezbateri*: 2021 – *Colocviul de exegeză literară*. Ediția a V-a (13-14.06); *Colocviul Internațional „Serbarea de la Putna – 150”* (15.08); *Dezbaterea Diaspora academică – 150: atunci și acum* (20.12); 2022 – *Conferința Diplomația publică și mediile cultural-academice ale diasporei: identități culturale, dialog intercultural, rețele de cooperare științifică* (25-26.11); *Colocviul de exegeză literară*. Ediția a VI-a (16-17.06); 2023 – *Colocviul de exegeză literară*. Ediția a VII-a: (15-16.06); *Colocviul Memoria exilului, memoria diasporei* (16.12); 2024 – *Conferința internațională de studii românești*. Ediția a IX-a (26-28.09);
- *Ziua Mondială a Poeziei* (21 martie); *Zilele Eminescu (ediția iunie)*; *Zilele Eminescu – Ziua Culturii Naționale* – anual;
- *Rezidențe cu scriitorii*: 2021, 2022, 2023 – câte 2 rezidențe; 2024 – o rezidență.

C. *Programul de valorificare a patrimoniului* a presupus valorificarea patrimoniului prin expoziții. A continuat colaborarea cu instituții în vederea unor expoziții itinerante. Patrimoniul Memorialului a fost valorificat și în cadrul acțiunilor culturale anuale.

Au fost realizate expoziții temporare: 2021 – 12 expoziții; 2022 – 10; 2023 – 18; 2024 – 18; și expoziții itinerante: 2021 – 8 expoziții; 2022 – 5; 2023 – 4; 2024 – 2.

Anual, au avut loc acțiuni în parteneriat cu agenții și centre de informare turistică din zonă. La fel, anual, în conformitate cu tematica pe țară, au fost organizate: *Ziua și Noaptea Muzeelor*; *Zilele Patrimoniului*; *Săptămâna Națională a Bibliotecilor*

Anual, au fost organizate tabere de artă plastică.

D. *Programul educațional* a vizat, pe de o parte, creșterea și diversificarea numărului de vizitatori ai muzeului, pe de altă parte, educația publicului ca viitor consumator de artă muzeală. Dezvoltarea de programe publice, adresate tuturor categoriilor a fost o prioritate și în această perioadă, prin organizarea de ateliere, tabere, școli de vară în parteneriat cu alte instituții:

- Tabăra de interpretare a textului: 2021 – Ediția a III-a (27 – 30.09); 2022 – Ediția a IV-a (13-16.10); 2023 – Ediția a V-a (5-8.10); 2024 – Ediția a VI-a (28 – 31.10);
- Școala doctorală de vară: 2021 – Ediția a III-a (28.06–2.07); 2022 – Ediția a IV-a (27.06–3.07); 2023 – Ediția a V-a (11–16.07); 2024 – Ediția a VI-a (25–29.06);
- Tabăra de artă fotografică „Căutându-l pe Eminescu”: 2021 – Ediția a VI-a (9-12.09); 2022 – Ediția a VII-a (20-23.10); 2024 – Ediția a VIII-a (7-10.11);
- Seminarul Eminescu: 2021 – Ediția a VIII-a (22-23.10); 2022 – Ediția a IX-a (16-17.09); 2023 – Ediția a X-a (2-3.06); 2024 – Ediția a XI-a (17-18.05);
- Festivalul-concurs de Folk; Incubatorul de lectură/ateliere de lectură; Tabăra de vară de scriere creativă; Activități cu elevii – anual.

E. *Programul editorial* a fost orientat, pe de o parte, spre editarea de carte (preponderent, opera eminesciană, dar și studii critice), iar pe de altă parte, spre diversificarea mijloacelor de promovare a patrimoniului Memorialului (prin elaborarea de materiale promoționale etc.). S-a acordat o atenție deosebită editării revistei *Glose*. Au fost editate astfel: în 2021 – 2 volume; în 2022 – 3 volume; 2023 – 3 volume; 2024 – 6 volume.

F. *Programul de traducere a operei eminesciene și a poeziei* a avut drept scop promovarea operei eminesciene prin traducere și stimularea traducerii:

- Stagii pentru traducere – anual;
- Ateliere de traducere Filit, organizate în parteneriat cu Muzeul Național al Literaturii Române Iași: 2021 – Ediția a VII-a (4-8.10); 2022 – Ediția a VIII-a (3-7.10); 2023 – Ediția a IX-a (2-6.10); 2024 – Ediția a X-a (1-8.09);
- Traducători și scriitori în dialog – 5 discuții.

G. *Program de investiții, reparații și modernizarea infrastructurii* s-a derulat conform bugetului aprobat anual:

- 2021: Stație grafică PC DELL, XPS 8940 Intel Core 17-11700 (11.000 lei); Quark-X-Pess 2020 (1.200 lei); Adobe Acrobat PRO 2026 (1.100 lei); Camera foto DSLR (4.100 lei); Imprimantă multifuncțională (8.000 lei); Rider de tuns și colectat deșeuri vegetale (21.000 lei).

- 2022 – Sistem de supraveghere video Lacul cu nuferi (proiectare+execuție) (46.291 lei); Copertină Amfiteatru exterior (18.000 lei); Aspirator de frunze și deșeuri (10.990 lei);

- 2021-2024 – reabilitare a Bibliotecii Naționale de Poezie (1.819.685,55 lei);

- 2024 – Placare alei și trotuare clădire Bibliotecă (119.990,68 lei); Reparații clădire grup sanitar exterior, alimentare cu apă și canalizare (200.258,24 lei); Amenajare amfiteatru interior clădire Bibliotecă (899.999,38 lei).

2. concluzii

Activitatea Memorialului a urmărit fidel o strategie de management sustenabil. Instituția s-a dezvoltat prin prisma activității interne, cât și în perspectiva publicului. Drept urmare, a crescut numărul de vizitatori și beneficiari ai instituției; s-au consolidat parteneriatele cu diverse instituții; e testată prezența în mass-media locală, națională și regională. Memorialul are, în prezent, un profil atractiv în sectorul cultural. Actualul program de management propune susținerea, în continuare, a activității publice, cu accentul pe dezvoltarea relațiilor internaționale, dezvoltarea brandului instituției prin creștere calitativă și consolidarea comunității sale.

2.1. reformularea mesajului, după caz

La nivel național, Memorialul Ipotești a devenit o instituție activă, în continuă actualizare și dezvoltare. Misiunea publică a Memorialului este asumată prin toate documentele relevante și legislație: promovarea specificului cultural românesc pe plan regional, național și internațional prin protejarea, îmbogățirea, cercetarea și valorificarea patrimoniului cultural-muzeal deținut, preponderent legat de viața și opera lui Mihai Eminescu, cu accent pe integrarea în circuitul valorilor culturale europene.

Obiectivul managementului pentru perioada următoare este de a realiza misiunea instituției, așa cum este aceasta formulată și în *Sarcinile pentru management*, ținând cont și de sarcinile specifice: promovarea pe plan național și internațional; creșterea accesului publicului la activitățile culturale; asigurarea diversificării ofertei culturale; asigurarea promovării inovației, precum și a noilor metode de comunicare a actului cultural. Așa cum Memorialul întrunește specificul unui muzeu, având în structura sa o bibliotecă și un centru de studii, obiectivele specifice formulate pentru instituțiile cu specific muzeal și de bibliotecă, de asemenea, vor fi luate în calcul. Vom sprijini transformarea instituției în mediator cultural, de creator de servicii culturale, îmbunătățind programele privind cercetarea conservarea și punerea în valoare a patrimoniului, consolidând partea de cercetare, oferind condiții optime de cazare în spațiul pensiunii deținute. Vom continua dezvoltarea de parteneriate cu instituții de cultură, de învățământ și cercetare din țară și din străinătate.

2.2. descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii

Având în vedere misiunea instituției, ne propunem, pentru perioada 2025-2029, următoarele direcții, care se vor regăsi și în programele propuse:

A. *Protejarea, îmbogățirea și valorificarea patrimoniului* rămâne prioritatea de bază, presupunând mai multe activități concrete, legate de asigurarea condițiilor de protecție: analiza periodică a stării de conservare a bunurilor imobile; asigurarea cadrului și condițiilor pentru conservarea și restaurarea bunurilor din patrimoniului muzeal, dotarea laboratorului; completarea bazei de evidență a bunurilor și actualizarea Registrului informatizat. În același sens, ne propunem reamenajarea depozitelor de o asemenea manieră, încât, pe lângă faptul că trebuie să respecte regulile conservării, să poată fi, ocazional, vizitate și deschise pentru cercetare celor interesați. Depozitele ar trebui să reprezinte un alt mod de expunere a patrimoniului. Memorialul Ipotești are angajat un restaurator pe lemn și un conservator – conservare pasivă. Pentru restaurarea altor bunuri este necesară alocarea de fonduri pentru încheierea unor contracte de

restaurare. În ultimii ani, patrimoniul Memorialului a fost îmbogățit, în principal, din donații. Alocarea unui buget pentru achiziționarea unor bunuri culturale pentru specificul acestui tip de patrimoniu nu poate fi decât benefică. Totuși, ținând cont de faptul că nu există speranțe reale pentru creșterea bugetului pentru achizițiile de bunuri culturale ne vom axa pe o campanie susținută de promovare a imaginii în sensul dobândirii de donații. Digitizarea patrimoniului și refacerea tururilor virtuale va reprezenta, de asemenea, o prioritate a acestei perioade de mandat.

B. *Cercetarea operei și vieții lui M. Eminescu și a poeziei în general.* Domeniul cercetării – solicitat și prin statutul muzeului și al Centrul de Studii din structura Memorialului – rămâne o altă prioritate în continuare. În acest sens, planul de cercetare va include teme adecvate acestui specific. Stagiile de traducere și scriere, rezidențele pentru scriitori și artiști vor viza, tematic, același aspect, astfel încât produsul acestor activități să contribuie la punerea în valoare a operei eminesciene, a contextului social și istoric, a poeziei, în general. Vom încuraja, în continuare, participarea angajaților la conferințe și colocvii, organizarea acestora (dar și a altor diverse activități științifice) la Memorial. Vom continua programele de cercetare, utilizând judicios toate mijloacele și resursele la îndemână (logistice, financiare și umane). Cercetarea va viza, de asemenea, patrimoniul deținut în vederea clasării, cercetarea în vederea identificării, achiziției și îmbogățirii patrimoniului; cercetarea și valorificarea științifică a colecțiilor prin organizarea de manifestări expoziționale, editarea de publicații de specialitate, precum și facilitarea accesului publicului la patrimoniul muzeal prin diferite mijloace, inclusiv tehnice.

C. *Dezvoltarea activității publice și educaționale.* Intenția noastră, coroborată cu realitatea, este să dezvoltăm cât mai mult produsul cultural de calitate, programe educaționale pliate pe nevoile actuale și viitoare, să oferim exemple de bună practică. Ne vom axa pe diversificarea funcțiilor și pe necesitatea susținerii proiectelor educaționale, întrucât valențele educative ale patrimoniului pot fi puse în valoare în special prin acțiuni culturale și pedagogice. Vom facilita accesul publicului la cunoștințe sau experiențe culturale educative, stimulând interacțiunea dintre muzeu și instituțiile de învățământ. Vom iniția demersuri pornind de la patrimoniul muzeal avut, promovând educația în muzeu sau în orice context în care beneficiarul acestui tip de educație să profite, indiferent dacă e vorba de patrimoniul material sau imaterial. Vor fi amenajate în continuare spații educaționale pentru ateliere, lecții la muzeu, atât cu angajații Memorialului, cât și cu sprijinul colaboratorilor. Vom continua activitatea educațională legată de expozițiile care pun în valoare patrimoniul. Vom dezvolta parteneriate strategice și vom diversifica programele, pornind de la necesitățile educaționale. Instituția va trebui să-și conceapă programele ținând cont de comunitate, creând condiții pentru a menține și a atrage noi audiențe, pentru a dezvolta un spirit comunitar în jurul Memorialului și al colecțiilor sale. Memorialul va trebui să asume, ca orice muzeu, rolul de catalizator social și de mediator între generații, între diverși actori din societate.

D. *Dezvoltarea brandului Memorialului și eficientizarea promovării,* prin extinderea comunicării cu accent pe social media; elaborarea unei strategii de marketing – pentru realizarea acestor deziderate necesare muzeului, educația muzeală, pro-patrimoniu, joacă un rol esențial. În acest scop vom extinde spectrul cunoașterii, a modalităților de mediere a patrimoniului, accesul la programe și manifestări culturale, un program informativ facil și eficace, găsirea celor mai eficiente sisteme de informare pentru fiecare categorie de beneficiari, cunoașterea preferințelor publicului vizitator ca urmare a unor sondaje și cercetări sociologice vor conduce, printr-un management eficient, la rezultate de calitate, eficientizând activitatea. Imperioasă rămâne promovarea pe diverse rețele de socializare și reconceptualizarea, cu o firmă specializată, a site-ului instituției.

E. *Dezvoltarea profesională și eficientizarea politicii de resurse umane.* Pentru obținerea unor rezultate satisfăcătoare, este important să fie asigurată atât satisfacția beneficiarilor, cât și satisfacția angajaților. Pe de altă parte, angajații au un rol esențial în atingerea obiectivelor și realizarea misiunii instituției. Este importantă dezvoltarea spiritului de echipă și stimularea cooperării, care consolidează, totodată, încrederea și responsabilizează. Lucrul în echipă oferă și oportunitatea învățării, contribuind la creșterea profesională. Vom asigura, în același timp, un echilibru între sarcini, competență și responsabilități. Formarea continuă va fi, în continuare,

obligatorie pentru întreg personalul, diversificându-se tipurile de formare și adaptând conținuturile la necesități.

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

1. analiza reglementărilor interne ale instituției și ale actelor normative incidente

Actele constitutive ale Memorialului și alte acte aplicabile sunt: Hotărârea Guvernului privind organizarea Memorialului Ipotești – Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu” nr. 188/17.04.1992; Hotărârea Guvernului nr. 1.235/2003, privind stabilirea unor măsuri pentru funcționarea instituțiilor de cultură care se finanțează din bugetele locale; Regulamentul de organizare și funcționare, aprobat prin Hotărârea 116/27.06.2024 a C.J. Botoșani; Organigrama, aprobată prin Hotărârea C.J. Botoșani nr. 128/28.05.2025; Regulamentul Intern, aprobat prin hotărârea Consiliului Administrativ din 28.08. 2023. Memorialul funcționează în temeiul prevederilor din Legea nr. 311/2003 a muzeelor și a colecțiilor publice, republicată, aplicând și Legea nr. 334/2002 a bibliotecilor, republicată. Prin raportare la clasificarea activităților din economia națională – CAEN – activitatea principală este cea specifică muzeelor (cod CAEN 9102 „Activități ale muzeelor”), domeniul principal fiind, corespunzător codului CAEN, 910 „Activitățile bibliotecilor, arhivelor, muzeelor și altor activități culturale”. Potrivit structurii complexe, Memorialul realizează și alte activități conexe activităților specifice instituțiilor muzeale.

Regulamentul actual al instituției este: funcțional – compartimentele sunt separate și clar delimitate, asigurându-se, în același timp, o comunicare eficientă și conlucrarea diferitelor compartimente; flexibil – specialiștii din diversele domenii ale activității sunt grupați în compartimente: bibliotecă, muzeal, administrativ.

În cadrul Memorialului Ipotești a fost elaborat și aplicat Codul controlului managerial intern, cuprinzând standardele de control intern managerial.

2. propuneri privind modificarea reglementărilor interne

Pentru perioada 2025-2029, proiectul propune, în continuare, reevaluarea structurilor interne și ajustarea regulamentelor de funcționare la specificul instituției prin: analiza modului în care actuala structură corespunde obiectivelor instituției; actualizarea fișelor de post; formularea criteriilor de performanță și întocmirea rapoartelor de evaluare a performanțelor personalului; actualizarea procedurilor operaționale și de sistem; actualizarea ROF și a Regulamentului Intern. O atenție deosebită vom acorda competențelor profesionale, cultivării perspectivei oamenilor cu o viziune largă și conștientizarea profesională a angajaților.

Este necesară o redimensionare și utilizare eficientă a personalului de conducere pentru funcționarea la parametri normali a instituției. Memorialul a demonstrat capacitatea de adaptare la noile nevoi și la legislația în vigoare. Totuși reducerea unui post de conducere – a șefului de serviciu Muzeografie – și transformarea în compartiment a serviciului a arătat, pe parcursul anului 2024, că acest compartiment a funcționat deficitar. Vom propune transformarea postului de muzeograf IA, post vacant, în post de șef serviciu, cu atât mai mult cu cât există posibilitatea încadrării legislative. Vom fi atenți, în continuare, la deciziile neinspirate (dar, probabil, nu existau pe moment altele mai bune), care generează consecințe neplăcute și disfuncționalitate.

Vom realiza, împreună cu Consiliul administrativ, o proiecție pe termen mediu a eficientizării personalului pentru a crește randamentul în muncă, a diversifica și a completa programele și ofertele culturale, pentru a modifica perspectiva privind restaurarea și conservarea patrimoniului și pentru a crește numărul de vizitatori, pentru obținerea de finanțări nerambursabile – toate acestea pentru a dezvolta produsul cultural de calitate, programe educaționale realiste, pentru a face sustenabilă conservarea patrimoniului deținut.

Modificarea de organigramă nu presupune noi posturi în schema de personal și nu va genera costuri suplimentare salariale, ci va eficientiza activitatea entității și va genera venituri

suplimentare prin valorizarea maximă. Sunt necesare, în acest sens, un post de director de programe; un post de restaurator hârtie sau textile. O analiză a posibilității externalizării unor funcții, care sunt acoperite doar parțial ca volum de muncă, inclusiv prin compararea cu structurile altor instituții, ar genera posturi a căror transformare va permite funcționarea instituției ca instituție muzeală, așa cum o pretindem, de rang național. O analiză a capacității instituționale în bază de rapoarte zilnice a arătat clar posibilitatea acestor modificări. În același timp, este necesară impunerea unor exigențe: monitorizarea și respectarea orarului de muncă și asigurarea unei bune desfășurări a relațiilor cu publicul; păstrarea unui înalt grad de profesionalism al angajaților, la toate nivelurile; respectarea codului de conduită în relația cu vizitatorii și colegii de muncă; personalul de specialitate trebuie să fie credibil, bine informat și cu o bună pregătire profesională; actualizarea obligatorie a fișelor de post și monitorizarea îndeplinirii/ neîndeplinirii/ obligațiilor; analiza periodică a activității instituției.

Activitatea SCIM va continua astfel încât pe măsura identificării unor noi activități procedurabile, acestea să fie procedurate conform legislației sau actualizate conform noilor cerințe.

3. analiza capacității instituționale din punct de vedere al resurselor umane proprii/și sau externalizate

Resursele umane ale Memorialului reprezintă, în unele cazuri, un punct forte, în altele – punctul slab. Pe de o parte, în cadrul compartimentelor activează specialiști recunoscuți în domeniile lor, iar pe de altă parte, pe anumite segmente, personalul este insuficient pregătit.

Conform ultimei organigrame aprobate, activitatea Memorialului este organizată în 9 compartimente, dintre care 4 sunt de specialitate (*muzeografie; restaurare – conservare; cercetare – bibliotecă; promovare – proiecte*), iar 5 susțin activitatea compartimentelor de specialitate (*tehnic-administrativ-bază turistică; financiar contabil; achiziții publice; juridic, secretariat, resurse umane*). Compartimentele de specialitate prevăd 22 de posturi (dintre care, 16 sunt ocupate, iar 6 – vacante), iar celelalte compartimente – 19 posturi (toate fiind ocupate). Unele posturi de specialitate nu au putut fi scoase la concurs, întrucât nu sunt unice (muzeograf și cercetător), deși instituția are stringentă nevoie de ele, iar altele, în pofida concursului anunțat, nu au fost ocupate (secretar PR). În organigramă există trei posturi de conducere: manager, director adjunct și contabil-șef. Directorul adjunct nefiind de specialitate, practic, activitatea întregului personal de specialitate este coordonată de managerul instituției, fapt care presupune o suprasolicitare. Pentru buna și ritmica desfășurare a activității este absolut necesară transformarea a două compartimente în serviciu și a postului vacant de muzeograf IA în șef serviciu.

În același timp, analiza capacității instituționale în bază de rapoarte arată clar, pe de o parte, suprasolicitarea unor angajați și neacoperirea cu sarcini pentru 8 ore în cazul unor funcții. Analiza fișelor de post, a activității instituției, precum și compararea organigramei cu cele ale altor instituții de același profil arată necesitatea unor funcții la Memorialul Ipotești, cum ar fi cea de director de programe, necesitatea unui post de restaurator carte, a unui referent artistic (galerist), care s-ar ocupa nemijlocit de expozițiile Memorialului.

E necesară, în același timp, conștientizarea de către angajați a necesității de perfecționare și formare continuă, de implicare activă în proiectele Memorialului. În acest sens, vom susține în continuare eforturile de formare, iar dezvoltarea profesională va reprezenta o prioritate în întreaga perioadă. Ne vom axa pe: dezvoltarea culturii organizaționale; valorificarea potențialului fiecărui angajat și responsabilizare; valorificarea oportunităților de învățare și dezvoltare a noilor competențe și, respectiv, profesionalizarea continuă; dezvoltarea de abilități de decidență organizațională; implicarea tuturor în dezvoltarea de proiecte; motivarea muzeografilor, dar și a celorlalți specialiști, să propună și să coordoneze expoziții temporare, proiecte editoriale sau cultural-educative; încurajarea continuării studiilor de masterat în domeniile specifice activității instituției. Precizăm însă că fără dorința angajaților de a se perfecționa și fără adeziunea lor la misiunea instituției, aceste intenții vor solicita un efort suplimentar pentru implementare. S-a

observat, de-a lungul timpului, că replicile și comportamentul unor angajați sunt descurajatoare pentru cei care vor să se implice activ.

Până în momentul de față, Muzeul a externalizat serviciile de pază și mentenanță sistem antiefracție. Nu întotdeauna externalizările aduc costuri suplimentare. Credem că și alte funcții pot fi externalizate, întrucât nu există o acoperire reală a activității de 8 ore, iar în plan financiar aceasta ar însemna o reducere clară a cheltuielilor.

4. analiza capacității instituționale din punct de vedere al spațiilor și patrimoniului instituției, propuneri de îmbunătățire

În privința patrimoniului, putem constata că a fost asigurată gestionarea bazei de date informatizate, de evidență a patrimoniului muzeal al instituției, prin programul DOCPAT, în baza documentației întocmite de personalul de specialitate; au fost centralizate ordinele Ministerului Culturii de clasare a patrimoniului cultural; monitorizate propunerile de clasare; a fost coordonată activitatea privind obținerea acreditării instituției.

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

Actualul proiect de management va continua dezvoltarea și punerea în valoare a colecțiilor muzeului. Se va merge și în continuare pe utilizarea a două căi de completare a patrimoniului: donații și achiziții. În privința achizițiilor, va fi promovată colecționarea activă prin achiziția liberă de bunuri culturale legate de viața și activitatea lui Eminescu. În privința donațiilor, vom aplica principiul selectiv pentru a nu aglomera patrimoniul cu obiecte care nu țin de profilul ei.

Strategia privind activitatea expozițională va avea ca obiectiv facilitarea accesului la patrimoniu, bazându-ne pe: utilizarea noilor tehnologii și punerea în bună funcțiune a totemurilor achiziționate; actualizarea tururilor virtuale; interdisciplinaritate pentru facilitarea înțelegerii expozițiilor; asocierea expozițiilor cu produse educaționale; digitizarea patrimoniului; continuarea prezentărilor online; definitivarea expozițiilor Muzeului tematic; îmbunătățirea expozițiilor existente; dezvoltarea capacităților de interacțiune a publicului cu expozițiile temporare și permanente prin discursul muzeografic etc.

Gradul de ocupare a spațiilor administrate este destul de mare, cu toate acestea ele par a fi suficiente pentru activitățile propuse de Memorialul Ipotești. O problemă constantă rămâne însă amenajarea lor, precum și amenajarea spațiilor de depozitare. Există, totodată, spații insuficient utilizate, cum ar fi beciul din apropierea Casei Papadopol, mediateca sau holul bibliotecii Naționale de Poezie.

Absolut necesară este implementarea proiectului elaborat de C.J. Botoșani – *Modernizarea, extinderea și valorificarea durabilă a patrimoniului cultural, precum și modernizarea și extinderea infrastructurii turistice și a infrastructurilor conexe ei din cadrul Memorialului Ipotești – Centrul Național de Studii Mihai Eminescu din județul Botoșani* – în vederea obținerii de fonduri pentru reabilitarea Memorialului Ipotești. Necesitățile au fost descrise în proiect, prin conlucrarea cu Memorialul.

O necesitate la fel de stringentă este reabilitarea spațiilor de cazare de la camerele bungalow, pentru care au fost demarate procedurile pentru realizarea proiectului tehnic.

În fine, întreținerea și amenajarea Lacului cu nuferi, administrat de Memorialul Ipotești, rămâne la ordinea zilei: a fost realizat un studiu pentru asigurarea cu apă a lacului, iar proiectul elaborat de Consiliul Județean vizează și amenajarea acestuia.

5. viziune proprie asupra utilizării instituției delegării, ca modalitate legală de asigurare a continuității procesului managerial

Considerăm, în continuare, că delegarea corectă are efecte benefice pentru manager, care se poate concentra pe responsabilitățile specifice funcției lui, cât și pentru întreaga echipă. Prin delegare se pot îmbunătăți performanțele instituției în întregime și a fiecărui angajat în parte, oferindu-i-se fiecăruia posibilitatea de creștere în carieră. Prin realizarea unor sarcini conforme fișei postului, pregătirii și așteptărilor angajaților, angajații își dezvoltă competențele profesionale, devenind mai motivați, simțindu-se valorizați. Este necesar, prin urmare, un echilibru și o abordare deschisă, dar realistă și prudentă, a delegării competențelor. Delegarea competențelor presupune, dincolo de legalitate și încredere, recunoașterea competențelor unui angajat specializat într-un anumit domeniu.

ROF al Memorialului prevede reglementări pertinente în ceea ce privește competențele și delegarea responsabilităților la nivelul managementului instituției.

Conform ROF, managerul poate delega atribuțiile sale directorului adjunct, de altfel, obligatoriu, în absența managerului din instituție. Așa cum directorul adjunct nu este de specialitate, managerul este nevoit să asigure anumite funcții (care țin de activitatea personalului de specialitate) și pe perioada absenței. Memorialul mai are un post de conducere – contabil-șef, însă anumite atribuții nu pot fi delegate către el. Și din acest motiv, transformarea unui post vacant în postul de șef serviciu este imperioasă. Chiar dacă la nivel de instituție există o echipă sudată, necesitatea unei funcții de conducere ocupată de un specialist în domeniu este necesară. În același timp, în anumite probleme, managerul trebuie să lase suficientă libertate de decizie angajaților, nu doar în ceea ce privește activitatea de creație intelectuală (organizarea de expoziții, realizarea de publicații, proiectarea de evenimente etc.), ci și relativ la cea curentă, privind munca în Memorial. Aceasta însă trebuie organizată și controlată. În același timp, există decizii care nu pot fi luate fără o consultare prealabilă cu membrii Consiliului de specialitate și ai Consiliului de Administrație. Acestea sunt stipulate în Regulamentul de Funcționare a Memorialului.

D. Analiza situației economico-financiare a instituției

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

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

1.1. Bugetul de venituri (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

	2021		2022		2023		2024	
VENITURI TOTALE, din care:	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
- Venituri proprii	76.000	85.349	117.000	117.458	60.000	184.393	171.000	216.738
- Subvenții	2.295.000	2.012.418	4.726.000	4.322.030	3.654.000	3.060.132	5.183.000	5.015.966
- Donații și sponsorizări	-	-	5.000	5.000	-	-	-	-
- Alte transferuri voluntare	-	-	-	-	-	-	220.390	220.379

Bugetul de venituri pentru perioada 2021-2024 denotă o evoluție ascendentă, datorată atât subvenționării tot mai substanțiale din partea ordonatorului principal de credite – Consiliul Județean Botoșani –, cât și datorită creșterii constante a veniturilor proprii și a atragerii de sponsorizări. În perioada 2021-2024, Memorialul a obținut finanțare prin două proiecte: *Zilele Eminescu, ediția iunie*, proiect finanțat de Ministerul Culturii prin axa de proiecte prioritare și *Tabloul povestește*, proiect finanțat prin AFCN.

1.2. bugetul de cheltuieli (personal, bunuri și servicii din care: cheltuieli de întreținere, colaboratori, cheltuieli de capital):

Cheltuieli, lei	2021		2022		2023		2024	
	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat	Prevăzut	Realizat
- personal, inclusiv colaboratori	1.314.000	1.155.554	2.388.700	2.226.120	2.732.000	2.380.339	3.112.000	2.973.865
- întreținere	633.000	606.816,97	804.300	740.785	763.000	624.185	1.282.590	1.208.662
- de capital	424.000	335.396,13	1.655.000	1.477.583	219.000	55.607	1.284.000	1.270.556
Total:	2.371.000	2.097.767,10	4.848.000	4.444.488	3.714.000	3.060.131	5.678.590	5.453.083

Proportional cu bugetul de venituri a crescut, de la an la an, și bugetul de cheltuieli, instituția asimilând, practic, fondurile alocate.

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

	Programul/proiectul	Deviz estimat, lei	Deviz realizat	Observații, concluzii
01.06-31.12.2021				
I.	Program editorial:			
1.	Editarea revistei <i>Glose</i>	15.000	2.998,80	Programul a inclus editarea studiilor volumelor din opera lui Eminescu, a rezultatelor activității, a materialelor promoționale. Încadrare în buget.
2.	Editarea unui volum bilingv M.Eminescu	3.000	2.499,00	
3.	Editarea unui volum din opera lui M. Eminescu	3.000	2.572,50	
4.	Editare de albume, broșuri, cataloage etc.	54.000	50.608,82	
	Total:	75.000	58.679,12	
II.	Program de cercetare și promovare a operei eminesciene și a poeziei:			
5.	Stagii pentru cercetarea operei eminesciene	4.000	4.000	Programul a presupus cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea evenimentelor științifice, promovarea poeziei. Încadrare în buget.
6.	<i>Poeți în dialog</i>	18.000	6.256,90	
7.	Colocviul de exegeză literară. Ediția V	9.400	3.000	
8.	<i>Zilele Eminescu</i> , iunie	15.000	10.338,40	
9.	Rezidențe cu scriitorii	8.000	8.000	
	Total:	54.400	31.595,30	
III.	Program de traducere a operei eminesciene și a poeziei:			
10.	Stagii pentru traducerea operei eminesciene	4.000	4.000	Programul a avut drept obiectiv promovarea operei eminesciene
11.	Ateliere de traducere	12.000	4.800	
	Total:	16.000	8.800	

					prin traducere. Încadrare în buget.
IV. Program educațional:					
12.	<i>CreativLit</i>		9.800	6.949,41	Programul a avut drept obiectiv promovarea operei eminesciene în mediul școlar și dezvoltarea capacităților de scriere. Încadrare în buget.
13.	Școala doctorală de vară		9.200	3.400	
14.	Tabăra de artă fotografică		6.000	3.500	
15.	Seminarul <i>Eminescu</i>		9.600	1026,91	
16.	Festivalul de Folk varianta online		10.000	9601,78	
17.	Incubatorul de lectură		6.000	4.556	
18.	Tabăra de vară de scriere creativă		6.000	3658,45	
19.	Activități cu elevii		600	463,77	
		Total:	57.200	33.156,32	
V. Program de valorificare a patrimoniului muzeal:					
20.	Expoziții temporare		1.200	745	Programul a presupus valorificarea componentei muzeistice prin expoziții temporare, permanente, itinerante. Încadrare în buget.. În unele activități au fost economisite fondurile.
21.	Expoziții itinerante		1.250	353,30	
22.	Acțiuni în parteneriat cu agenții turistice și centre de informare		1.150	0	
23.	<i>Ziua și Noaptea Muzeelor</i>		1.000	0	
24.	<i>Zilele Patrimoniului</i>		2.000	1140	
25.	<i>Săptămâna Națională a Bibliotecilor</i>		3.000	0	
		Total:	9.600	2238,30	
		Total perioadă:	211.000	134.469,04	
2022					
I. Program editorial:					
1.	Editarea revistei <i>Glose</i>		15.000	5.099,85	Programul a inclus editarea studiilor volumelor din opera lui Eminescu, a rezultatelor activității, a materialelor promoționale. Încadrare în buget.
2.	Editarea unui volum bilingv M. Eminescu		3.000	1.260,00	
3.	Editarea a două volume din opera lui M. Eminescu		5.000	3.225,60	
4.	Editare de albume, broșuri, cataloage etc.		35.000	33.003,96	
		Total:	58.000	42.589,41	
II. Program de cercetare și promovare a operei eminesciene și a poeziei:					
5.	Stagii pentru cercetarea operei eminesciene		10.000	10.000,00	Programul a presupus cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea evenimentelor științifice, promovarea poeziei. Încadrare în buget.
6.	<i>Poeți în dialog</i> (lecturi publice)		15.000	10.201,90	
7.	Colocviul de exegeză literară. Ediția VI		9.000	3.567,00	
8.	<i>Ziua Mondială a Poeziei</i>		5.000	3.753,00	
9.	<i>Zilele Eminescu</i> , ianuarie		18.000	14.319,50	
10.	<i>Zilele Eminescu</i> , iunie		16.000	9.387,38	
11.	Rezidențe cu scriitorii		10.000	10.000,00	
		Total:	83.000	61.228,78	
III. Program de traducere a operei eminesciene și a poeziei:					

12.	Stagii pentru traducerea operei eminesciene	10.000	10.000,00	Programul a avut drept obiectiv promovarea operei eminesciene prin traducere. Încadrare în buget.
13.	Ateliere de traducere	12.000	4.800,00	
	Total:	22.000	14.800,00	
IV. Program educațional de promovare a operei eminesciene:				
14.	<i>CreativLit</i>	10.000	14.640,74	Programul a avut drept obiectiv promovarea operei eminesciene în mediul școlar și dezvoltarea capacităților de scriere. Încadrare în buget.
15.	Școala doctorală de vară	10.000	8.626,37	
16.	Tabăra de artă fotografică	8.000	5.884,86	
17.	Seminarul <i>Eminescu</i>	10.000	9.229,23	
18.	Festivalul de Folk	50.000	46.980,90	
19.	Incubatorul de lectură	8.000	7.896,00	
20.	Tabăra de vară de scriere creativă	8.000	7.955,00	
21.	Activități cu elevii	6.000	4.089,17	
	Total:	110.000	105.302,27	
V. Program de valorificare a patrimoniului muzeal:				
22.	Expoziții temporare	3.000	941,75	Programul a presupus valorificarea componentei muzeistice prin expoziții temporare, itinerante. Încadrare în buget. Unele activități nu au solicitat cheltuieli.
23.	Expoziții itinerante	3.000	2.998,00	
24.	Acțiuni în parteneriat cu agenții turistice și centrele de informare turistică	1.000	0	
25.	<i>Ziua și Noaptea Muzeelor</i>	1.000	710,00	
26.	<i>Zilele Patrimoniului</i>	1.000	350,00	
27.	<i>Săptămâna Națională a Bibliotecilor</i>	2.000	1.639,95	
28.	Tabăra de artă plastică	10.000	7.624,60	
	Total:	21.000	14.264,30	
	Total an:	294.000	238.184,76	
2023				
I. Program editorial:				
29.	Editarea revistei <i>Glose</i>	5.000	0	Programul a inclus editarea studiilor volumelor din opera lui Eminescu, a rezultatelor activității, a materialelor promoționale. Încadrare în buget..
30.	Editarea unui volum bilingv M. Eminescu	3.000	2.268,00	
31.	Editarea a două volume din opera lui M. Eminescu	6.000	4.095,00	
32.	Editare de albume, broșuri, cataloage etc.	25.500	16.699,47	
	Total:	39.500	23.062,47	
II. Program de cercetare și promovare a operei eminesciene și a poeziei:				
33.	Stagii pentru cercetarea operei eminesciene	5.000	5.000,00	Programul a presupus cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea evenimentelor științifice, promovarea poeziei. Încadrare în buget.
34.	<i>Poeți în dialog</i> (lecturi publice)	16.500	10.105,80	
35.	Colocviul de exegeză literară. Ediția VII	4.000	3.869,89	
36.	<i>Ziua Mondială a Poeziei</i>	9.500	9.138,88	
37.	<i>Zilele Eminescu</i> , ianuarie	20.000	18.116,00	
38.	<i>Zilele Eminescu</i> , iunie	27.000	26.570,04	
39.	Rezidențe cu scriitorii	5.000	5.000,00	
	Total:	87.000	77.800,61	
III. Program de traducere a operei eminesciene și a poeziei:				
40.	Stagii pentru traducerea operei eminesciene	5.000	5.000,00	Programul a avut drept obiectiv promovarea operei eminesciene prin traducere. Încadrare în buget.
41.	Ateliere de traducere	5.000	4.800,00	
	Total:	10.000	9.800,00	

IV. Program educațional de promovare a operei eminesciene:					
42.	CreativLit	10.000	9.063,73	Programul a avut drept obiectiv promovarea operei eminesciene în mediul școlar și dezvoltarea capacităților de scriere. În Tabăra, din cauza restricțiilor bugetare, nu a fost organizată.	
43.	Școala doctorală de vară	11.000	10.359,36		
44.	Tabăra de artă fotografică	10.000	0		
45.	Seminarul <i>Eminescu</i>	9.000	8.261,04		
46.	Festivalul de Folk	10.000	9.997,12		
47.	Incubatorul de lectură	10.000	8.380,17		
48.	Tabăra de vară de scriere creativă	15.000	10.466,00		
49.	Activități cu elevii	6.000	749,38		
		Total:	81.000	57.276,80	
V. Program de valorificare a patrimoniului muzeal:					
50.	Expoziții temporare	3.000	1.117,41	Programul a presupus valorificarea componentei muzeistice prin expoziții temporare, permanente, itinerante. Unele activități nu au solicitat fonduri.	
51.	Expoziții itinerante	3.000	674,95		
52.	Acțiuni în parteneriat cu agenții turistice și centrele de informare turistică	1.000	0		
53.	<i>Ziua și Noaptea Muzeelor</i>	3.000	0		
54.	<i>Zilele Patrimoniului</i>	3.000	0		
55.	<i>Săptămâna Națională a Bibliotecilor</i>	500	414,67		
56.	Tabăra de artă plastică	10.000	5.100,09		
		Total:	23.500	7.307,12	
		Total an:	241.000	175.247,00	
2024					
I. Program editorial:					
57.	Editarea revistei de studii românești <i>Glose</i>	6.000	5.336,10	Programul a inclus editarea studiilor volumelor din opera lui Eminescu, a rezultatelor activității, a materialelor promoționale. Încadrare în buget.	
58.	Editarea unui volum bilingv M. Eminescu	4.000	2.583		
59.	Editarea a două volume din opera lui M. Eminescu	8.000	4.211,55		
60.	Editare de albume, broșuri, cataloage etc.	54.000	33.736,18		
		Total:	72.000	45.866,83	
II. Program de cercetare și promovare a operei eminesciene și a poeziei:					
61.	Stagii pentru cercetare	5.000	5.000	Programul a presupus cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea evenimentelor științifice, promovarea poeziei. Încadrare în buget.	
62.	<i>Poeți în dialog</i> (lecturi publice)	25.000	13.060,14		
63.	Colocviul de exegeză literară. Ediția VIII	24.000	10.889,89		
64.	<i>Ziua Mondială a Poeziei</i>	12.000	11.114,14		
65.	<i>Zilele Eminescu</i> , ianuarie	27.000	26.939,14		
66.	<i>Zilele Eminescu</i> , iunie	136.000	117.049,91		
67.	Rezidențe cu scriitorii	5.000	5.000		
		Total:	234.000	189.053,22	
III. Program de traducere a operei eminesciene și a poeziei:					
68.	Stagii pentru traducerea operei eminesciene	5.000	0	Programul a avut drept obiectiv promovarea operei eminesciene prin traducere. Încadrare în buget. Nu au fost depuse solicitări pentru stagii.	
69.	Ateliere de traducere -FILIT	33.000	26.204,54		
		Total:	38.000		26.204,54
IV Program educațional de promovare a operei eminesciene:					
70.	CreativLit	22.000	12.684,21	Programul a avut drept obiectiv promovarea operei	
71.	Școala doctorală de vară	20.000	15.453,39		
72.	Tabăra de artă fotografică	15.000	2.310		

73.	Seminarul <i>Eminescu</i>	14.000	13.964,33	eminesciene în mediul școlar și dezvoltarea capacităților de scriere. Încadrare în buget.
74.	Festivalul de Folk	170.000	150.775,44	
75.	Incubatorul de lectură	15.000	3.080	
76.	Tabăra de vară de scriere creativă	22.637	11.143,97	
77.	Activități cu elevii	11.000	3.226	
Total:		289.637	212.637,34	
V. Program de valorificare a patrimoniului muzeal:				
78.	Expoziții temporare	8.000	7.429,46	Programul a presupus valorificarea componentei muzeistice prin expoziții temporare, permanente, itinerante. Încadrare în buget. Unele activități nu au solicitat fonduri.
79.	Expoziții itinerante	3.000	1.604,15	
80.	Acțiuni în parteneriat cu agenții turistice și centrele de informare turistică	8.000	3.702,29	
81.	<i>Ziua și Noaptea Muzeelor</i>	5.000	0	
82.	<i>Zilele Patrimoniului</i>	1.000	0	
83.	<i>Săptămâna Națională a Bibliotecilor</i>	4.000/	2.329,26	
84.	Tabăra de artă plastică	176.298	165.675,92	
Total:		205.298	180.741,08	
Total an:		838.935	654.503,01	

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

3.1. analiza veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției

Categorii de venituri, lei:	2021	2022	2023	2024
- taxe de vizitare:	56.711,55	94.981,55	100.569,00	138.268,00
- tarife de fotografiere, filmare:	6.335,00	6.643,00	8.985,00	6.404,00

Veniturile instituției din activitatea de bază – taxe de vizitare și tarife – au crescut constant și datorită promovării și creșterii fluxului de vizitatori spre Memorialul Ipotești.

3.2. analiza veniturilor proprii realizate din alte activități ale instituției

Alte venituri ale instituției sunt din vânzare carte, materiale promoționale, închirieri spații de cazare și săli:

Categorii de venituri, lei:	2021	2022	2023	2024
- alte venituri:	22.302,30	15.833,45	83.824,00	72.066,10

3.3. analiza veniturilor realizate din prestări de servicii culturale în cadrul parteneriatelor cu alte autorități publice locale – nu e cazul

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

Finanțarea activității Memorialului Ipotești este asigurată de Consiliul Județean Botoșani, în a cărei subordine se află Memorialul. Veniturile proprii sunt obținute de din bilete și taxe, închirieri de spații și vânzări de obiecte la punctul de informare.

Ne propunem, pentru creșterea veniturilor, în primul rând, creșterea numărului de vizitatori și a închirierii spațiilor. Vom supune aprobării de către C.J. Botoșani a unor tarife pentru închirierea spațiilor, astfel încât în una din zonele de relaxare să fie amplasată o gheretă pentru vânzare de produse cum ar fi cafeaua, apa, sucuri – numeroși vizitatori au indicat lipsa acestora. În perspectivă, deschiderea unei „Cafenele literare” ar putea aduce noi venituri. Și tot în perspectivă, unele evenimente, cum este Festivalul de folk, ar putea fi organizate cu bilete pentru spectatori. Va rămâne prioritară în perioada următoare, de asemenea, identificarea și accesarea

unor linii de finanțare externă și depunerea de proiecte în vederea obținerii acestora. Atragerea de sponsori pentru diverse activități va continua și în acest mandat.

4.1. analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

2021		2022		2023		2024	
Estimat	Realizat	Estimat	Realizat	Estimat	Realizat	Estimat	Realizat
55,42	55,08	49,27	50,08	73,56	77,78	59,17	54,53

Cheltuielile de personal nu au variat semnificativ, cu excepția anului 2023. Creșterea în 2023 a cheltuielilor este doar aparentă și se explică prin cheltuielile de investiții mult mai mici în acest an față de perioada anterioară, așa încât procentual se creează aparența cheltuielilor de personal.

4.2. analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

	2021	2022	2023	2024
Cheltuieli totale:	335.396,13	1.477.583	55.607	1.270.556
- Cheltuieli de capital	2.097.767,10	4.444.488	3.060.131	5.453.083
	16%	33%	1,8%	23,3%

Ponderea cheltuielilor a variat în funcție de fondurile alocate de ordonatorul de credite. În linii mari, C.J. Botoșani a alocat, în perioada 2021-2024, după cum reiese și din analiză numeroase fonduri pentru lucrările de investiție. Detalierea acestora s-a făcut la capitolul: *G. Program de investiții, reparații și modernizarea infrastructurii.*

4.3. analiza gradului de acoperire a salariilor din subvenție/alocație

2021		2022		2023		2024	
Estimat	Realizat	Estimat	Realizat	Estimat	Realizat	Estimat	Realizat
55,42	55,08	49,27	50,08	73,56	77,78	59,17	54,53

Cheltuielile de personal sunt acoperite în totalitate din subvenție, C.J. Botoșani asigurând plata salariilor. Din venituri proprii sunt acoperite alte cheltuieli, ce țin funcționarea Memorialului sau de investiții.

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

În cea mai mare parte, contractele au vizat drepturile de autor și prestări servicii intelectuale (în cadrul conferințelor) sau servicii artistice (lecturi publice). E de menționat că față de perioada anterioară aceste cheltuieli au crescut, datorită anvergurii proiectelor Memorialului Ipotești, atingând în 2023 suma de 89 000 lei, iar în 2024 – suma a ajuns la 243.804 lei. Cea mai mare parte a sumei a fost plătită din proiectele cu finanțare externă.

4.5. cheltuieli pe beneficiar, din care:

(a) din subvenție:

	2021	2022	2023	2024
Cheltuieli pe vizitator, din care, lei	195,06	208,23	138,62	197,54
- din subvenție	191,37	201,67	130,61	187,31

(b) din venituri proprii:

	2021	2022	2023	2024
Cheltuieli pe vizitator, din care, lei	195,06	208,23	138,62	197,54
- din venituri proprii	3,69	6,56	8,02	10,23

Activitatea Memorialului Ipotești a fost într-o direcție ascendentă: a crescut numărul de vizitatori plători, numărul de expoziții, de activități culturale și apariții în presă. Veniturile proprii s-au dublat. S-a reușit, de asemenea, în această perioadă, atragerea de fonduri prin sponsorizări și finanțări externe. Cheltuielile în creștere, pe beneficiar, se explică, pe de o parte, prin creșterile salariale, pe de altă parte, prin cheltuieli de întreținere (reparații curente și dotări) necesare bunei funcționări a instituției.

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

Propuneri, pentru întreaga perioadă de management :

1. viziune

Instituție culturală, cu misiune dublă – muzeală și de cercetare – Memorialul Ipotești – Centrul Național de Studii „Mihai Eminescu” conservă, gestionează și valorifică patrimoniul cultural-muzeal, fiind un centru de excelență în cercetarea legată preponderent de viața și opera lui Mihai Eminescu și a întregii literaturi românești, cu accent pe integrarea în circuitul valorilor culturale europene. Viziunea se reflectă în toate programele propuse de Memorial și permite extinderea cercetării și activității pe domenii variate, dar având ca punct de pornire literatura, cultura română și studiile culturale românești. Memorialul Ipotești se află în serviciul comunității și satisface nevoile acesteia, coraborându-le cu specificul său.

2. misiune

Misiunea Memorialului este în consens cu documentele normative care fundamentează politicile în domeniul culturii la nivelul Uniunii Europene, precum și cu politicile în domeniul culturii la nivel național. Memorialul realizează cercetarea, protejarea și valorificarea patrimoniului, conservarea și restaurarea bunurilor culturale, educația pro-patrimoniu, promovează cultura, opera lui Mihai Eminescu și întreaga literatură, cu accent pe integrarea în circuitul valorilor culturale europene.

3. obiective (generale și specifice)

Obiectivele Memorialului sunt formulate în actele constitutive și detaliate în Regulamentul de Organizare și Funcționare. Pornind de la acestea, asumăm pentru următoarea perioadă de management următoarele obiective specifice:

- pentru activitatea *muzeală*: administrarea, conservarea, restaurarea patrimoniului; evidența, documentarea, cercetarea patrimoniului deținut; clasarea bunurilor muzeale; punerea în valoare a patrimoniului în scopul cunoașterii, educării și recreerii; reconceptualizarea expozițiilor din Muzeul „Mihai Eminescu”; reevaluarea și susținerea programului de expoziții temporare și itinerante, inclusiv prin parteneriate cu instituții la nivel național sau internațional; înscrierea în rețelele turistice la nivel regional și național;

- pentru activitatea *Biblioteca Națională de Poezie „Mihai Eminescu”*: dezvoltarea, conservarea colecțiilor de carte/publicații/alte documente de bibliotecă; asigurarea fondurilor în vederea restaurării documentelor; continuarea procedurii de clasare a documentelor din Fondul Documentar Ipotești; digitizarea, transcrierea și prezentarea contextualizată a documentelor; completarea evidenței informatizate TINREAD; susținerea cercetării; organizarea de servicii de documentare deschise pentru public; realizarea de: studii, proiecte, cercetări documentare sau tematice, produse multimedia, baze de date, produse editoriale, servicii de consultanță și asistență; editarea și tipărirea de cărți, broșuri, publicații periodice, lucrări și materiale de specialitate sau de interes general, în limba română ori în limbi străine; realizarea de reproduceri și microfilme;

- pentru activitatea *Centrului Național de Studii „Mihai Eminescu”*: colaborarea cu centrele universitare și de cercetare din țară și de peste hotare; atragerea cercetătorilor în vederea colaborării (stagii, proiecte în parteneriat etc.); editarea revistei *Glose*; organizarea de evenimente: colocvii, simpozioane, prelegeri, mese rotunde; școli de vară, tabere de interpretare

a textului, tabere de scriere creativă, seminare cu studenții; susținerea activității de traducere a operei eminesciene, a literaturii, în vederea promovării patrimoniului cultural românesc; organizarea de rezidențe artistice, rezidențe pentru traducători și scriitori;

- pentru *baza turistică*: realizarea unui program de marketing în vederea creșterii numărului de solicitări; direcționarea veniturilor spre întreținerea și dotarea spațiilor de cazare; dezvoltarea de parteneriate cu instituțiile care au nevoie de locuri de cazare.

4. strategia culturală, pentru întreaga perioadă de management

Actuala strategie de management vizează atragerea unor segmente diferite de public: copii, adolescenți, maturi, specialiști și cercetători, turiști străini, iar principiile de care ne vom ghida sunt: responsabilitate culturală și economică, interdisciplinaritate, deschidere și colaborare, accesibilitate, valoare culturală și educare, protejarea patrimoniului, sustenabilitate și asigurarea unor experiențe inedite pentru beneficiari.

În acest scop, ne propunem să acționăm pe mai multe direcții:

Dezvoltarea activității publice și educaționale, prin care instituția devine indispensabilă pentru societate. Vom asuma potențialul educațional și dezvoltarea activității publice cu impact educațional, vom asigura un cadru pentru dezvoltarea proiectelor educaționale în parteneriat. Această componentă va contribui la creșterea numărului de vizitatori și atragerea unor segmente noi de public. Ne vom axa pe valorificarea inedită, interdisciplinară a patrimoniului; pe dezvoltarea de parteneriate; pe diversificarea proiectelor; pe dezvoltarea profesională a angajaților.

Consolidarea profilului național de instituție al cărei obiectiv principal este studierea și promovarea operei eminesciene și a literaturii române în general. Vom continua proiectele axate pe opera și viața lui Mihai Eminescu, dar și pe poezia contemporană. Memorialul trebuie să transforme identitatea sa culturală într-un factor care să provoace un proces de dezvoltare sustenabilă a programelor, punându-și în valoare mai bine patrimoniul, diversificând oferta.

Dezvoltarea profilului internațional prin dezvoltarea de parteneriate. Parteneriatele vor viza cunoașterea Memorialului în mediul extern, preluarea bunelor practici, precum și dezvoltarea ofertei; realizarea unor noi parteneriate cu muzee și instituții de cultură din străinătate; identificarea unor noi posibilități de schimburi de expoziții, schimburi de experiență între specialiști, modalități de popularizare reciprocă.

Dezvoltarea comunității muzeului are drept scop construirea unor comunități care să contribuie la dezvoltarea Memorialului. Pentru aceasta, vom urmări extinderea voluntariatului și a colaborărilor cu stakeholderii locali; consolidarea legăturilor profesionale și stimularea bunelor practici; organizarea de activități pentru comunitate.

Managementul patrimoniului reprezintă punctul de plecare pentru dezvoltarea unor proiecte. Pentru o bună gestionare a patrimoniului se vor avea în vedere toate aspectele legate de depozitare, conservare, restaurare. Ne propunem continuarea procesului de digitizare; îmbunătățirea tururilor virtuale; cercetarea și diseminarea pe plan național și internațional; valorificarea patrimoniului în mod creativ și eficient; asigurarea resurselor pentru dezvoltarea colecțiilor muzeale; încurajarea donațiilor; dezvoltarea unei noi politici de interpretare a patrimoniului plecând de la nevoile grupurilor de audiență.

Managementul resurselor umane va reprezenta o prioritate. Întrucât există o inerție profesională și autosuficiență, ne propunem realizarea schimburilor de experiență; ocuparea posturilor vacante; aplicarea criteriilor de performanță; monitorizarea timpului de muncă; asigurarea comunicării cu personalul de specialitate din alte instituții.

5. strategia și planul de marketing

Din analiza cadrului în care Memorialul își desfășoară activitatea, rezultă nișa și identitatea pe care o are, faptul că este perceput drept un muzeu diferit de alte instituții similare. Atât expoziția de bază, cât și expozițiile temporare, dar mai cu seamă oferta variată de proiecte individualizează

Memorialul suficient de bine. Cu toate acestea, este necesară o mai bună cunoaștere a publicului prin realizarea unor noi studii pentru a constata segmentele care pot fi câștigate și a înțelege ce își dorește publicul. Aceasta ne-ar permite o mai bună definire a produsului cultural. Și legat de acestea este necesară – și aceasta reprezintă carența instituției noastre – o politică eficientă de promovare a instituției. În acest sens, în următoarea perioadă, vom continua: construirea unei identități vizuale coerente și atrăgătoare; dezvoltare de parteneriate cu mass-media și stakeholderi relevanți; elaborarea unui sistem de comunicare rapid și profesionist cu publicul, utilizând noile tehnologii; ocuparea postului de secretar PR și pregătirea continuă a personalului în domeniul marketingului cultural și al comunicării publice; dinamizarea strategiei de promovare; investigarea practicilor culturale locale/regionale și analiza ofertei culturale; realizarea periodică a studiilor și anchetelor sociologice; consolidarea compartimentului PR de promovare a Memorialului; popularizarea programelor Memorialului, atât cel cotidian, de vizitare, cât și cel de cercetare, editare și promovare pe site-ul, care trebuie să devină vizibil; lansarea de campanii de informare, educare, cunoaștere a patrimoniului mobil; susținerea dezvoltării de parteneriate cu societatea civilă pentru promovarea patrimoniului și pentru demararea de programe de educație; desfășurarea unei părți a activității muzeale pe platforma online a instituției; încheierea unor acorduri de tip parteneriat reciproc avantajoase care ar urmări promovarea imaginii Memorialului etc.

6. programe propuse pentru întreaga perioadă de management

Programele propuse le continuă pe cele din anii anteriori cu mici detalieri și reorganizări, fiind agreate de Consiliul de specialitate și Consiliul de Administrație: *Program de cercetare; Program editorial; Program de promovare și susținere a literaturii; Program de traducere; Program educațional; Programul de valorificare a patrimoniului; Program interdisciplinar; Programul de evidență, conservare și restaurare a patrimoniului.*

7. proiectele din cadrul programelor

Program de cercetare: colocvii științifice; conferințele Memorialului; Stagii de cercetare; Dialoguri în diaspora; Scriitori și critici literari în dialog;

Program editorial: editarea revistei *Glose*; a volumelor cu tematică eminesciană; editarea volumelor din planul editorial, albume, broșuri, cataloage, alte materiale promoționale;

Program de promovare și susținere a literaturii: *Poeți în dialog* (lecturi publice); *Ziua Mondială a Poeziei*; *Zilele Eminescu*, ianuarie; *Zilele Eminescu*, iunie; Rezidențe pentru scriitori;

Program de traducere: Stagii pentru traducători; Activități cu traducătorii;

Program educațional: Tabăra de interpretare a textului *CreativLit*; Școala doctorală de vară; Seminarul *Eminescu*; Ateliere pentru copii; Tabăra de vară de scriere creativă; Activități cu elevii; Tabăra de vară pentru studiul limbii române;

Program de valorificare a patrimoniului: expoziții temporare și itinerante; Acțiuni în parteneriat cu agenții și centrele de informare turistică; *Ziua și Noaptea Muzeelor*; *Zilele Patrimoniului*; *Săptămâna Națională a Bibliotecilor*; Tabăra de management cultural;

Program interdisciplinar: Festivalul-concurs de folk *Seri eminesciene*; Tabăra de artă; Rezidențe pentru artiști;

Program de evidență, conservare și restaurare a patrimoniului: digitizarea patrimoniului mobil; completarea fișelor de evidență, conservare și restaurare; continuarea clasării patrimoniului; organizarea bazei de date cu vizualizare pe website; îmbunătățirea evidenței obiectelor de patrimoniu; restaurarea patrimoniului;

8. alte evenimente, activități specific instituției, planificate pentru perioada de management

Alte evenimente ar putea viza organizarea unor evenimente în comun cu alte instituții. În acest scop vor fi încheiate parteneriate cu inițiatorii de proiecte.

F. Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției publice de cultură, cu o estimare a resurselor financiare ce ar trebui alocate de către autoritate, precum și a veniturilor instituției ce pot fi atrase din alte surse:

1. proiectul de buget de venituri și cheltuieli pe perioada managementului:

Nr.	Categorii	2025 (01.10 – 31.12)	2026	2027	2028	2029 (01.01 – 30.09)
1	TOTAL VENITURI din care:	1671	5499	5665	5766	4916
	1.a venituri proprii din care:	50	200	200	200	180
	1.a.1. venituri din activitatea de bază	50	200	200	200	180
	1.a.2. surse atrase	0	0	0	0	0
	1.a.3.alte venituri proprii	1621	5299	5465	5566	4736
	1.b.subvenții	1621	5299	5465	5566	4736
	1.c.alte venituri	0	0	0	0	0
2	TOTAL CHELTUIELI din care:	1671	5499	5665	5766	4916
	2.a.CheItuieli de personal, din care	955	3945	4000	4060	3000
	2.a.1.cheltuieli salariale	955	3945	4000	4060	3000
	2.a.2.alte cheltuieli de personal	0	0	0	0	0
	2.b.CheItuieli cu bunuri și servicii:	283	1054	1065	1106	1316
	2.b.1.cheltuieli pentru proiecte	100	658	630	630	586
	2.b.2.cheltuieli cu colaboratorii	22	272	300	300	250
	2.b.3.cheltuieli pentru reparații curente	30	30	40	50	160
	2.b.4. cheltuieli de întreținere	40	40	45	50	170
	2.b.5.alte cheltuieli cu bunuri și servicii	91	54	50	76	150
	2.e.CheItuieli de capital	433	500	600	600	600

2. numărul estimat al beneficiarului pentru perioada managementului

2.1. la sediu:

Vizitatori ai spațiilor muzeale: 2025 (01.10 – 31.12) – 2000; 2026 – 21000; 2027 – 21500; 2028 – 22000; 2029 (01.01 – 30.09) – 19000; cititori la bibliotecă: 2025 (01.10 – 31.12) – 200; 2026 – 500; 2027 – 500; 2028 – 500; 2029 (01.01 – 30.09) – 300.

2.2. în afara sediului:

Vizitatori ai expozițiilor itinerante: 2025 (01.10 – 31.12) – 800; 2026 – 1000; 2027 – 1500; 2028 – 2000; 2029 (01.01 – 30.09) – 900.

3. programul minimal estimate pentru perioada de management aprobată

2025 (01.10 – 31.12)					
1	Program de cercetare	cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea manifestărilor științifice	3	Colocviu științific	20.000
				Scriitori și critici literari în dialog	1.000
				Stagii de cercetare	6.000
Total:					27.000
2	Program editorial	editarea studiilor critice, a rezultatelor	3	Editarea revistei <i>Glose</i>	20.000
				Editarea volumelor cu tematică eminesciană	10.000

		activității, a materialelor promoționale		Editarea volumelor din planul editorial, albume, broșuri, cataloage, alte materiale promoționale	33.000
Total:					63.000
3	Program de promovare și susținere a literaturii	promovarea poeziei, susținerea creatorilor	2	<i>Poeți în dialog</i> (lecturi publice)	5.000
				Rezidențe cu scriitorii	6.000
Total:					11.000
4	Program educațional	promovarea operei eminesciene în mediul școlar	1	Activități cu elevii	2.000
Total:					2.000
5	Program de traducere	stimularea traducerii literare	1	Activități cu traducătorii	2.000
Total:					2.000
6	Program de valorificare a patrimoniului	valorificarea patrimoniului prin expoziții și alte activități	2	Expoziții temporare, itinerante	10.000
				Acțiuni în parteneriat cu agenții și centre de informare turistică	1.000
Total:					11.000
7	Program interdisciplinar	promovarea poeziei prin interferența artelor	1	Rezidențe pentru artiști	6.000
Total:					6.000
Total an:					122.00
2026					
1	Program de cercetare	cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea manifestărilor științifice	5	Colocviu științific	20.000
				Conferințele Memorialului	5.000
				Stagii de cercetare	12.000
				Dialoguri în diaspora	5.000
				Scriitori și critici literari în dialog	5.000
Total:					47.000
2	Program editorial	editarea studiilor critice, a rezultatelor activității, a materialelor promoționale	3	Editarea revistei <i>Glose</i>	40.000
				Editarea volumelor cu tematică eminesciană	10.000
				Editarea volumelor din planul editorial, albume, broșuri, cataloage, alte materiale promoționale	40.000
Total:					90.000
3	Program de promovare și susținere a literaturii	promovarea poeziei, susținerea creatorilor	5	<i>Poeți în dialog</i> (lecturi publice)	15.000
				<i>Ziua Mondială a Poeziei</i>	40.000
				<i>Zilele Eminescu</i> , ianuarie	150.000
				<i>Zilele Eminescu</i> , iunie	150.000
				Rezidențe cu scriitorii	12.000
Total:					367.00
4	Program de traducere	stimularea traducerii literare	2	Stagii pentru traducere	12.000
				Activități cu traducătorii	30.000

					Total:	42.000
5	Program educațional	promovarea operei eminesciene în mediul școlar și dezvoltarea capacităților de scriere	8	Tabăra de interpretare a textului	20.000	
				Școala doctorală de vară	20.000	
				Seminarul <i>Eminescu</i>	20.000	
				Ateliere pentru copii	20.000	
				Tabăra de vară de scriere	20.000	
				Activități cu elevii	5.000	
				Tabăra de vară pentru studenți/ Tabăra de management cultural	50.000	
					Total:	155.000
6	Program de valorificare a patrimoniului	valorificarea patrimoniului prin expoziții și alte activități	6	Expoziții temporare, itinerante	20.000	
				Expoziții de bază	10.000	
				Acțiuni în parteneriat cu agenții și centre de informare turistică	5.000	
				<i>Ziua și Noaptea Muzeelor</i>	4.000	
				<i>Zilele Patrimoniului</i>	4.000	
				<i>Săptămâna Națională a Bibliotecilor</i>	4.000	
					Total:	47.000
7	Program interdisciplinar	promovarea poeziei prin interferența artelor	3	Tabere de artă	20.000	
				Festivalul de folk <i>Seri eminesciene</i>	150.000	
				Rezidențe pentru artiști	12.000	
					Total:	182.000
					Total an:	930.000
2027						
1	Program de cercetare	cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea manifestărilor științifice	5	Colocvii științifice	20.000	
				Conferințele Memorialului	5.000	
				Stagii de cercetare	12.000	
				Scriitori și critici literari în dialog	5.000	
				Dialoguri în diaspora	5.000	
					Total:	47.000
2	Program editorial	editarea studiilor critice, a rezultatelor activității, a materialelor promoționale	3	Editarea revistei <i>Glose</i>	40.000	
				Editarea volumelor cu tematică eminesciană	10.000	
				Editarea volumelor din planul editorial, albume, broșuri, cataloage, alte materiale promoționale	40.000	
					Total:	90.000
3	Program de promovare și susținere a literaturii	promovarea poeziei, susținerea creatorilor	5	<i>Poeți în dialog</i> (lecturi publice)	15.000	
				<i>Ziua Mondială a Poeziei</i>	40.000	
				<i>Zilele Eminescu</i> , ianuarie	150.000	
				<i>Zilele Eminescu</i> , iunie	150.000	
				Rezidențe cu scriitorii	12.000	
					Total:	367.000
4	Program de traducere	stimularea traducerii literare	2	Stagii pentru traducere	12.000	
				Activități cu traducătorii	30.000	
					Total:	42.000
5	Program educațional	promovarea operei	7	Tabăra de interpretare a textului	20.000	
				Scoala doctorală de vară	20.000	

		eminesciene în mediul școlar și dezvoltarea capacităților de scriere		Seminarul <i>Eminescu</i>	20.000
				Ateliere pentru copii	20.000
				Tabăra de vară de scriere	20.000
				Activități cu elevii	5.000
				Tabăra de vară pentru studenți/ Tabăra de management cultural	50.000
Total:					155.000
6	Program de valorificare a patrimoniului	valorificarea patrimoniului prin expoziții și alte activități	6	Expoziții temporare, itinerante	20.000
				Expoziții de bază	10.000
				Acțiuni în parteneriat cu agenții și centre de informare turistică	5.000
				<i>Ziua și Noaptea Muzeelor</i>	4.000
				<i>Zilele Patrimoniului</i>	4.000
				<i>Săptămâna Națională a Bibliotecilor</i>	4.000
Total:					47.000
7	Program interdisciplinar	promovarea poeziei prin interferența artelor	3	Tabere de artă	20.000
				Festivalul de folk <i>Seri eminesciene</i>	150.000
				Rezidențe pentru artiști	12.000
Total:					182.000
Total an:					930.000
2028					
1	Program de cercetare	cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea manifestărilor științifice	5	Colocvii științifice	20.000
				Conferințele Memorialului	5.000
				Stagii de cercetare	12.000
				Dialoguri în diaspora	5.000
				Scriitori și critici literari în dialog	5.000
Total:					47.000
2	Program editorial	editarea studiilor critice, a rezultatelor activității, a materialelor promoționale	3	Editarea revistei <i>Glose</i>	40.000
				Editarea volumelor cu tematică eminesciană	10.000
				Editarea volumelor din planul editorial, albume, broșuri, cataloage, alte materiale promoționale	40.000
Total:					90.000
3	Program de promovare și susținere a literaturii	promovarea poeziei, susținerea creatorilor	5	<i>Poeți în dialog</i> (lecturi publice)	15.000
				<i>Ziua Mondială a Poeziei</i>	40.000
				<i>Zilele Eminescu</i> , ianuarie	150.000
				<i>Zilele Eminescu</i> , iunie	150.000
				Rezidențe cu scriitorii	12.000
Total:					367.000
4	Program de traducere	stimularea traducerii literare	2	Stagii pentru traducere	12.000
				Activități cu traducătorii	30.000
Total:					42.000
5	Program educațional	promovarea operei eminesciene în mediul școlar și dezvoltarea	7	Tabăra de interpretare a textului	20.000
				Școala doctorală de vară	20.000
				Seminarul <i>Eminescu</i>	20.000
				Ateliere pentru copii	20.000
				Tabăra de vară de scriere	20.000

		capacităților de scriere/interpretare		Activități cu elevii	5.000
				Tabăra de vară pentru studenți/ Tabăra de management cultural	50.000
Total:					155.000
6	Program de valorificare a patrimoniului	valorificarea componentei muzeistice prin expoziții temporare, permanente, itinerante	6	Expoziții temporare, itinerante	20.000
				Expoziții de bază	10.000
				Acțiuni în parteneriat cu agenții și centre de informare turistică	5.000
				<i>Ziua și Noaptea Muzeelor</i>	4.000
				<i>Zilele Patrimoniului</i>	4.000
				<i>Săptămâna Națională a Bibliotecilor</i>	4.000
Total:					47.000
7	Program interdisciplinar	promovarea poeziei prin interferența artelor	3	Tabere de artă	20.000
				Festivalul de folk <i>Seri eminesciene</i>	150.000
				Rezidențe pentru artiști	12.000
Total:					182.000
Total an:					930.000
2029					
1	Program de cercetare	cercetarea operei eminesciene și a poeziei, organizarea manifestărilor științifice	3	Conferințele Memorialului	5.000
				Stagii de cercetare	12.000
				Dialoguri în diaspora	8.000
Total:					25.000
2	Program editorial	editarea studiilor critice, a rezultatelor activității, a materialelor promoționale	1	Editarea volumelor din planul editorial, albume, broșuri, cataloage, alte materiale promoționale	35.000
Total:					35.000
3	Program de promovare și susținere a literaturii	promovarea poeziei, susținerea creatorilor	5	<i>Poeți în dialog</i> (lecturi publice)	10.000
				<i>Ziua Mondială a Poeziei</i>	40.000
				<i>Zilele Eminescu</i> , ianuarie	150.000
				<i>Zilele Eminescu</i> , iunie	150.000
				Rezidențe cu scriitorii	12.000
Total:					362.000
4	Program de traducere	stimularea traducerii literare	2	Stagii pentru traducere	12.000
				Activități cu traducătorii	30.000
Total:					42.000
5	Program educațional	promovarea operei eminesciene în mediul școlar și dezvoltarea capacităților de scriere	7	Tabăra de interpretare a textului	20.000
				Școala doctorală de vară	20.000
				Seminarul <i>Eminescu</i>	20.000
				Ateliere pentru copii	20.000
				Tabăra de vară de scriere	20.000
				Activități cu elevii	4.000
				Tabăra de vară pentru studenți/ Tabăra de management cultural	50.000

					Total:	154.000
6	Program de valorificare a patrimoniului	valorificarea componentei muzeistice prin expoziții temporare, permanente, itinerante	6	Expoziții temporare, itinerante	10.000	
				Expoziții de bază	10.000	
				Acțiuni în parteneriat cu agenții și centre de informare turistică	4.000	
				<i>Ziua și Noaptea Muzeelor</i>	4.000	
				<i>Zilele Patrimoniului</i>	4.000	
				<i>Săptămâna Națională a Bibliotecilor</i>	4.000	
					Total:	36.000
7	Program interdisciplinar	promovarea poeziei prin interferența artelor	3	Tabere de artă	20.000	
				Festivalul de folk <i>Seri eminesciene</i>	150.000	
				Rezidențe pentru artiști	12.000	
					Total:	182.000
					Total an:	836.000