

MUZEUL NAȚIONAL *GEORGE ENESCU*

**RAPORT DE ACTIVITATE PENTRU
EVALUAREA MANAGEMENTULUI
(19.09 – 31.12. 2017)**

**Manager
Cristina Liliana Andrei**

Cuprins

A) Evoluția instituției în raport cu mediul în care își desfășoară activitatea	4
B) Evoluția profesională a instituției și propuneri privind îmbunătățirea acesteia	20
C) Organizarea, funcționarea instituției și propuneri de restructurare și/sau reorganizare, pentru mai buna funcționare, după caz	25
D) Evoluția situației economico-financiare a instituției	29
E) Sinteza programelor și a planului de acțiune pentru îndeplinirea obligațiilor asumate prin proiectul de management	33
F) Previzionarea evoluției economico-financiare a instituției, 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	44
Anexe	46
Anexa I – Program minimal	
Anexa II – Tabel proiecte/programe 2017	
Anexa III – Chestionar de evaluare a activității instituției	

Muzeul Național „George Enescu”

Sediul central: Calea Victoriei nr. 141, sector 1, tel: secretariat 0213141850/
poartă 0213141849, fax: 0213129182, adresă e-mail: office@georgeenescu.ro,
website: www.georgeenescu.ro

Casa Memorială "George Enescu" - Vila Luminiș
Adresa: str. Yehudi Menuhin, nr. 2, Cartier Cumpătu, Sinaia, jud. Prahova
Tel: +40 244 31.17.53
E-mail: g.enescu_cmsinaia@yahoo.com

Secția „Dumitru și Alice Rosetti-Tescanu George Enescu”
Adresa: Localitatea Tescani, jud. Bacău
Tel: +40 234 35.34.01
E-Mail: tescani2001@yahoo.com

Prezentul raport de activitate a fost elaborat pentru evaluarea managementului de către Ministerul Culturii și Identității Naționale, denumit în continuare autoritatea, pentru Muzeul Național „George Enescu”, aflat în subordinea sa, în conformitate cu prevederile *Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 189/2008* privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.269/2009 cu modificările și completările ulterioare, denumită în continuare *Ordonanța de urgență*, precum și cu cele ale Regulamentului de evaluare.

În conformitate cu prevederile Contractului de management nr.87/2017, datele și informațiile din prezentul raport sunt aferente perioadei 19.09 – 31.12. 2017

A) EVOLUȚIA INSTITUȚIEI ÎN RAPORT CU MEDIUL ÎN CARE ÎȘI DESFĂȘOARĂ ACTIVITATEA

Muzeul Național "George Enescu" face parte dintre instituțiile de anvergură națională, aflate în subordinea Ministerului Culturii și Identității Naționale, ceea ce generează responsabilități specifice atât în privința standardelor serviciilor oferite, cât și a regulilor de finanțare și funcționare organizațională.

Singura instituție din țară de rang național cu profil muzical dedicată lui George Enescu, muzeul își desfășoară activitatea în București - sediul central - , Sinaia (jud. Prahova) și Tescani (jud. Bacău), reunind astfel, conform H.G. nr. 288 din 21 martie 2007, privind reorganizarea Muzeului Național "George Enescu", cele trei donații ale lui George Enescu și soției sale, Maria Cantacuzino-Enescu. Ca atare, managementul instituției a avut în vedere faptul că activitățile trebuie să răspundă exigențelor unui public extrem de eterogen din capitală, dar și celui din Sinaia (zonă preponderent turistică) și celui din județul Bacău (județ cu mai puține manifestări și atracții culturale).

1. Colaborarea cu instituții, organizații, grupuri informale culturale care se adresează aceleiași comunități.

M.N.G.E. este membru al Rețelei Naționale a Muzeelor din România încă de la înființarea acesteia (2007) și implicit membru N.E.M.O.; din același an, muzeul este membru I.C.O.M.

Muzeul este marcă europeană combinată, conform Certificatului de înregistrare a mărcii comunitare nr.010154334, eliberat de OHIM (Office for Harmonization of Internal Market).

În perioada supusă analizei, activitățile muzeului au fost îndreptate, cum e și firesc, către comunitatea locală, în funcție de cele 3 sedii-secții ale sale (București, Sinaia, Tescani și Bacău), iar parteneriatele încheiate reflectă acest lucru. Pe de alta parte, s-a urmărit răspândirea teritorială atât în țară, cât și în străinătate, prin prezentarea produselor culturale muzeale în comunități similare, geografic diferite. Acest aspect, se evidențiază prin numărul important de parteneriate cu structuri cât mai diverse, interesate în dezvoltarea culturală locală.

Pe parcursul perioadei supuse evaluării, s-au derulat parteneriatele încheiate, în cea mai mare parte, la începutul anului 2017, 126 de parteneriate cu instituții publice, ONG-uri și grupuri informale pentru 195 de proiecte cultural-educative și de promovare a activităților proprii ale instituției, dintre care **89 în perioada evaluată.**

1a. Instituții

(expoziții, simpozioane, concerte, cursuri de măiestrie interpretativă)

Universitatea Națională de Muzică București

ARTEXIM

Filarmonica "George Enescu"

Opera Națională București

Facultatea de Administrație și Management Public din cadrul A.S.E. București

Centrul de Informare Muzicală din România (CIMRO)

Societatea Română de Radiodifuziune

Institutul Cultural Român (sediul central, ICR Viena, Londra, Paris, Bruxelles, Veneția, Istanbul)

Centrul de Proiecte Culturale al Municipiului București - ARCUB

Inspectoratul școlar al municipiului București

Colegiile Naționale "George Enescu" și "Dinu Lipatti", București
Liceul de artă "Nicolae Tonitza", București
Romfilatelia
Școala gimnazială "Alexandru Costescu", București
Școala Specială nr.2, București
Grădinițe: "Olga Gudin", "Prichindel", Grădinițele cu program normal nr. 3 și nr. 5
DGASPC sector 1 și 2
Primăria Municipiului București
Școala cu clasele I-VIII "George Enescu", Sinaia
Școlile gimnaziale "N. Iorga", "Ion Pillat" și "Ion Al. Brătescu-Voinești" din Pitești
Casa Corpului Didactic Argeș
Colegiul Național Militar "Dimitrie Cantemir" Breaza
Liceul teoretic "Aurel Vlaicu" – Breaza
Colegiul de Artă "Carmen Sylva", Ploiești
Inspectorate Școlare ale județelor Argeș, Bacău, Dâmbovița, Prahova
Școala "George Enescu" din satul Tescani, com. Berești –Tazlău
Colegiul Național de Artă "George Apostu", Bacău
Filarmonica "Mihail Jora" din Bacău
Liceul Dante Alighieri, București
Colegiul Tehnic Media, București
Colegiul Tehnic de Arhitectură și Lucrări Publice "I. N. Socolescu"

1.b. ONG-URI specializate în cultură care activează pe zona de interes (proiecte diverse, rezidențe artistice, programe educative, concursuri de interpretare și creație muzicală)

În cadrul parteneriatelor, un rol fundamental îl joacă societatea civilă, recunoscută, drept al treilea sector de bază cu influență pozitivă asupra statului și a pieței. ONG-urile sunt un liant între cetățean și instituțiile publice sau private:

Rețeaua Națională a Muzeelor din România
Uniunea Compozitorilor și Muzicologilor din România
UCIMIR
Centrul de Excelență al Universității Naționale de Muzică București,
Fundația "George Enescu"
Fundația "Remember Enescu" concurs internațional de vioară
Fundația "Pro Piano" – concurs internațional de pian
Asociația culturală "ACCENDO" - *Duelul viorilor și Vioara lui Enescu la sate*
Atelierul de muzică și creativitate "Mozartinno"- expoziții itinerante și recitaluri
Asociația "Câte-n lună și-n mansardă"
Fundația Prietenii muzicii "Serafim Antropov"
Asociația "KlavierArt"
Fundația "Canticum" București
Liga Studenților din Universitatea Politehnică București – proiectul M.O.F.T.
Uniunea Studenților din România – partener în UNIFEST
Tinerimea Română
Asociația *Cultour*
Asociația *Pas Pitic*
Asociația culturală *Kitharalogos*
Povești din pădurea muzicală
Fundația "Merci Charity Boutique"
Societatea "Muzica"
Galeriile Karo (Bacău)

Asociația Națională a Ghizilor din România
Asociația Română a iubitorilor valsului *Johann Strauss*
SC ROMANTIC ART SRL /Galeria Romană, București
Asociația "Din Suflet la zâmbet", Tulcea

Parteneri în comunități similare situate în alte zone geografice

Muzeul Memorial "George Enescu", Dorohoi
Filarmonica "Banatul" Timișoara
Universitatea Națională de Arte Iași
Opera Națională Română Cluj-Napoca
Opera Națională Română Timișoara
Centrul de cultură "Arcuș"
Centrul Cultural Ahmed Adnan Saygun din Izmir
Centrul Rus de Știință și Cultură,
Centrul Cultural "Aurel Stroe" din Bușteni
Consiliul județean Botoșani
Primării/Consilii locale din orașele
Bârlad, Horezu, Petroșani, Gheorghieni, Reșița, Anina, Blaj, Vaslui, Onești, Focșani,
Rădăuți, Siret, Găești, Oravița
Asociația "Artă și Cultură"
Asociația de Dezvoltare Regională "Aegyssus" (ADRA)
Asociația *Paul Constantinescu* 2009
Association "NOESIS"
La Société Musicale Française "Georges Enesco"
Asociația Prietenii Operei, Iași
Association *Les Amis de la Loire* (Franța)
Clubul *Rotary Reșița*
"Autism Romania" – Asociația Părinților Copiilor cu Autism
Interkulturelle Woche Offenbach;
CROM Offenbach - Comunitatea Românilor din Rin-Main;
Stadt Offenbach am Main

1c) Structuri private

Edituri

Editura Muzicală
Editura Paideia
Editura Curtea Veche
Editura Nemira

Alte structuri

Cofetăriile Armand
Continental Hotels
Gorgona Design

1d) Colaborare cu grupuri informale

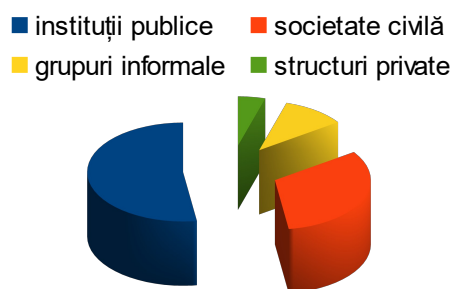
Colaborarea cu grupuri informale a devenit o permanență a activității muzeului.

În perioada analizată, grupurile informale au avut inițiativa unor noi proiecte, semn că muzeul este perceput ca un organism viu, cu potențial important de creștere, ancorat în comunitate, răspunzând misiunii sale de instituție de rang național.

Am identificat 4 tipuri formate din artiști de vârste diferite, coagulate în funcție de interese artistice și aptitudini

- *Grupuri informale de performeri*, în coordonarea compozitoarei Irinel Anghel - proiectul *Ziua cu trei ceasuri Altfel* și al compozitoarei Mihaela Vosganian - proiectul *Into My GongSelf*
 - *Grupuri informale de tineri compozitori români*, în coordonarea compozitoarelor Adina Sibianu, Diana Rotaru și Sabina Ulubeanu (Proiect N-ESCU)
 - *Grupuri informale de interpreți create pentru realizarea unor proiecte din cadrul programului Evenimente speciale și proiecte de educație muzeală:*
 în coordonarea baritonului Răzvan Georgescu - proiectul itinerant *Despre muzică*
 în coordonarea baritonului Ștefan Ignat - Proiectul itinerant *Oedipe pe înțelesul tuturor*
 în coordonarea violonistei Raluca Stratulat și compozitoarei Adina Sibianu, proiectele *Restitutio -2017* și *Creativitate prin muzică*
 - *Formații muzicale* prezente în stagiunea muzicală a instituției (duet, trio, cvartet și alte ansambluri care nu au personalitate juridică): Sonomania, Bianca și Remus Manoleanu, Gaudeamus cvartet, ansamblul Archaeus, Ensemble, Trio Contraste
- Graficul de mai jos relevă ponderea parteneriatelor instituției: 60% instituții publice, 40% societate civilă, grupuri informale și structuri private.

Parteneriate 2017



Dacă parteneriatele cu instituțiile publice acoperă în continuare cel mai mare procent, este relevantă dezvoltarea, în ultimii doi ani, a parteneriatelor cu societatea civilă, grupurile informale și cu structuri private, percepute pe de o parte ca un mijloc de susținere a accesului la cultură a tuturor categoriilor de public și, pe de altă parte, dar la fel de important, ca ambasador/vector de imagine pentru instituția noastră.

2. Analiza SWOT

Puncte tari

- profilul muzical al instituției muzeale, unic în interdisciplinaritatea sa, la nivel național;
- patrimoniul unic, bazat pe un adevărat brand cultural național, George Enescu (arhiva manuscriselor enesciene, viorile lui Enescu);
- muzeul este, din 2011, marcă europeană combinată;
- studiile științifice și publicațiile bazate pe manuscrisele muzicale și alte documente din arhiva George Enescu;
- tradiția taberei de pictură de la Tescani (care în 2021 va aniversa cea de-a 45-a ediție);
- personalul calificat, dinamic și cu medie de vârstă tânără al instituției;

- existența celor 3 sedii ale muzeului, în 3 zone diferite ale țării ceea ce obligă la diversitatea ofertei culturale, ținând cont de specificul fiecărei regiuni în parte;
- existența unui ansamblu divers de bunuri cu valoare de patrimoniu cultural, repartizate în plan teritorial;
- baza materială existentă și asigurarea funcționării prin finanțare de la bugetul de stat.
- prezența din ce în ce mai activă pe piața culturală prin extinderea rețelei de parteneri și diversificarea ofertei culturale
- itinerarea constantă și susținută a expozițiilor temporare în arii geografice naționale și internaționale;
- extinderea și permanentizarea colaborărilor cu instituții publice, structuri ale societății civile și grupuri informale;
- implementarea unui sistem adecvat de control managerial/intern.

Vulnerabilități/Puncte slabe

- ofertă culturală inegală între centru și țară
- comunicare ineficace a instituțiilor culturale cu diversele segmente de piață
- lipsa studiilor de piață care să fundamenteze oferta instituțiilor publice de cultură.
- lipsa personalului calificat în domeniul marketingului cultural, promovării patrimoniului muzeal și IT, afectând eficiența sistemului informatic și implicit sistemul informațional al instituției
- resurse financiare insuficiente în raport cu programele și proiectele culturale propuse
- 3 sedii în zone diferite care pot constitui și un punct slab, datorită faptului că resursele financiare și umane trebuie să se distribuie în funcție de priorități și necesități.

Oportunități

- concurența redusă în mediul muzeal, cu privire la specificul ofertei culturale (singura instituție muzeală cu profil muzical de nivel național);
- Festivalul și Concursul Internațional “George Enescu”;
- interesul instituționalizat pentru activități cultural-educative oferite în sistemul educației non-formale (ex: Școala *AltFel*);
- posibilitatea participării în programe de anvergură internațională, în parteneriat;
- includerea pe lista patrimoniului european;
- recunoașterea internațională de care se bucură muzeul (în 2017 s-au derulat proiecte peste hotare la Bruxelles, Veneția, Paris, Praga, Londra, Istanbul, Berlin în parteneriat cu ICR, Offenbach);
- creșterea valorii instituției pe piața culturală;
- potențial de dezvoltare a turismului cultural, poziționare favorabilă pentru includerea muzeului în circuitele turistice;
- amplasarea Palatului Cantacuzino în centrul capitalei;
- amplasarea Casei memoriale din Sinaia într-o zonă de mare interes turistic;
- diversificarea modalităților de manifestare în mediul *on-line* datorită dezvoltării tehnologice (exemplu proiect *Enescu 360* în parteneriat cu Samsung implementat în 2016);
- programul de restaurare al Palatului Cantacuzino (modernizare, reamenajare a expoziției permanente).

- eligibilitatea muzeului în proiecte culturale cu finanțare nerambursabilă, linie care se va dezvolta în perioada următoare (ca să fim realiști putem preciza că începând cu 2018 ne vom orienta în această direcție).

Amenințări

- scăderea alocațiilor bugetare și, implicit, a posibilităților de finanțare
- legislația care nu permite acordarea de recompense financiare pentru muncă suplimentară
- concurența puternică din mediul cultural din București (deși suntem singura instituție muzeală cu statut național, cu profil muzical, în ultima perioadă aproape toate muzeele oferă produse culturale muzicale)
- programul de restaurare al Palatului Cantacuzino (închiderea sediului de la București)
- infrastructura de transport deficitară (pentru Sinaia și Tescani)
- scăderea interesului mass-media pentru evenimentele culturale (în continuare, interesul mass-media este focalizat pe evenimente mondene, de scandal și mai puțin pe cele culturale, indiferent de oferta noastră, care, oricum are un standard cultural obligatoriu)
- lipsa unei abordări intersectoriale în legătură cu punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil, îndeosebi în relație cu turismul și industria hotelieră, precum și cu alte servicii pentru consumatori.

Este interesant de observat că restaurarea Palatului Cantacuzino este atât o oportunitate din motive lesne de înțeles, cât și o amenințare la nivelul imaginii și activității muzeului, pentru că, prin închiderea sediului, se pierde un număr important de vizitatori.

Menționăm că, din cauza deteriorărilor pronunțate apărute în toamna lui 2017, am închis Casa memorială de la București, punând la adăpost bunurile culturale de patrimoniu din spațiul expozițional. Ca atare, numărul de vizitatori a scăzut.

Efectele negative au fost parțial reduse prin dezvoltarea unei platforme de activități online (site și facebook) și prin dezvoltarea unui program coerent de activități în afara spațiului muzeal, adresate unui public divers.

Acest program deja a demarat, chiar dacă restaurarea palatului este întârziată.

3. Evoluția imaginii existente și măsuri luate pentru îmbunătățirea acesteia

Activitățile specifice întreprinse cu scopul de a face cunoscute expozițiile, evenimentele și proiectele muzeului s-au axat pe folosirea unor mijloace de comunicare eficiente și, în același timp, implicând costuri cât mai reduse.

În perioada analizată, s-au continuat colaborările cu mass-media națională, precum și promovarea prin intermediul site-urilor instituțiilor culturale și administrative partenere.

a. Mass-media: Toate evenimentele desfășurate sub egida MNGE au fost anunțate în presă utilizând serviciile specializate de transmitere a comunicatelor de presă și prin intermediul partenerilor media ai muzeului.

Evenimentele cu cea mai mare vizibilitate în mass-media au fost legate de expozițiile ce au avut loc la sediul muzeului sau peste hotare, de proiectele Muzeul în Festival 2017, Dinu Lipatti 100, lansarea Anului Centenarului, proiecte tip "Porții deschise" (pentru vizită și/sau fotografie)

b. Publicitatea online, directă și outdoor

- Site-ul web (www.georgeenescu.ro) a fost re-proiectat într-o nouă versiune, mai dinamică. Noul format este destinat a răspunde mai bine necesității unei actualizări

mai rapide, având în vedere volumul mare de informație, cât și posibilității de a modifica grafica fără intervenții costisitoare.

- newsletterul MNGE, creat în 2017, care are 282 de abonați
- Pagina de Facebook prezintă informații despre expozițiile și evenimentele care vor avea loc, fotografiile și filmulețe de la diversele activități desfășurate etc.
- Promovarea prin ghiduri și broșuri
- Promovarea expozițiilor temporare s-a realizat prin afișe de mici și mari dimensiuni și prin bannere amplasate la sediul muzeului sau pe site-ul MNIR

c. Obiectele promoționale sunt comercializate la sediile instituției. Oferta de produse este diversificată: în afară de publicațiile muzeului și seriile de cărți poștale, există, în prezent, o gamă mult mai variată de produse. Printre acestea se numără albume de artă și ghiduri turistice, CD-uri și casete video, semne de carte, magneți de frigider, căni, cărți, calendare etc.

Având în vedere sarcinile specifice asumate prin contractul de management, care se referă la modalități de dezvoltare a activității de promovare a imaginii instituției, evidențiem următoarele :

Online Media –promovarea pe internet, un mediu de promovare care, pe lângă costuri relativ scăzute față de alte medii clasice, oferă o transparență mărită.

- Site-ul web (www.georgeenescu.ro), bilingv, a fost re-proiectat într-o nouă versiune, mai dinamică. Noul format este destinat a răspunde mai bine necesității unei actualizări mai rapide, având în vedere volumul mare de informație, cât și posibilității de a modifica grafica fără intervenții costisitoare.
- Prin aplicarea modelului de business Click&Mortar, expoziția "Muzica de cameră a lui George Enescu. Lucrări fără număr de opus", realizată la finele lui 2017, a fost simultan prezentată în spațiul fizic (la sediul din București) și on line

https://www.georgeenescu.ro/expozitii-temporare_doc_1150_muzica-de-camera-a-lui-george-enescu-lucrari-fara-numar-de-opus_pg_0.htm

- pe contul Instagram am înregistrat până la sfârșitul anului 168 de urmăritori
- s-au realizat transmisiile live de la evenimentele muzeului (proiectul *Camera* – parteneriat UCIMIR și Enjoy TV)

La inițiativa UCIMR – Uniunea de Creație Interpretativă a Muzicienilor din România, în parteneriat cu televiziunea culturală EnjoyTV.ro și Muzeul Național "George Enescu", a fost creat conceptul original CAMERA prin intermediul căruia au fost selectate prin concurs 6 proiecte de muzică nouă, dintre care 3 s-au desfășurat la sediul nostru.

Acestea au beneficiat de transmisiune în direct prin live streaming la calitate HD, arhivare pe YouTube și sesiuni foto profesionale cu rol de documentare. (proiectul co-finanțat AFCN 2017).

Opera 9 – „O interpretare contemporană a mitului lui Oedip” – evenimentul a avut loc în septembrie la Muzeul Național „George Enescu”. Înregistrarea, aici:

<https://www.youtube.com/watch?v=VmBrvZpxtBg> **13 871 vizualizări**

<https://www.facebook.com/muzeulnationalgeorgeenescu/photos/pppbo.178467498872916/1670998236277953/?type=3>

Eclectrik – „La granița dintre muzici și gânduri” - evenimentul a avut loc pe 15 octombrie, la Muzeul Național „George Enescu”. The Chamber Music Project.

<https://www.youtube.com/watch?v=vDVVCA9GmZ8> **7.721 vizualizări**

„**Musica Orientalis**”, 2 noiembrie, ora 18:00, la Muzeul Național „George Enescu” <http://www.costinsoare.com/musica/> <https://www.facebook.com/search/top/>

[q=Muzeul%20Na%C8%9Bional%20%22George%20Enescu%22-%20musica%20orientalis](https://www.facebook.com/chromatiquegallery/videos/1776087519076310/)

- s-a susținut și găzduit, în parteneriat cu ORDU (Modulab) și UCMR, *Festivalul Liminal*, primul festival de artă, știință și tehnologie din București, în perioada 31 octombrie - 5 noiembrie. Festivalul a propus publicului o expoziție de artă trans-media, o serie de discuții teoretice și un hackathon în cadrul căruia participanții au putut dezvolta sisteme și dispozitive de teraformare și a sporit vizibilitatea muzeului în mediul on line.
- s-au realizat documentare audio-video (Dialogul artelor- Tescani, <https://www.facebook.com/chromatiquegallery/videos/1776087519076310/>)
- **1,2 mil vizualizări la 30 ianuarie 2018**)
- s-au inițiat *concursuri on line*

Un rol important în creșterea vizibilității instituției l-a avut organizarea de concursuri on-line: *Emblematic România – George Enescu (18 - 30 septembrie)*, *Amintirile lui George Enescu (octombrie - noiembrie)*.

Desfășurate în parteneriat cu două edituri de prestigiu – Paideia și, respectiv, Curtea Veche, concursurile on-line s-au dovedit o modalitate eficientă de a crește atât numărul fanilor și vizitatorilor din spațiul virtual, cât și pe cel al vizitatorilor la sedii, întrucât premiile au constat în volume realizate în parteneriat cu editurile menționate, dar și în vizită gratuită, la sediile din București, Sinaia sau Tescani, pentru toți participanții la concurs. Respectând condițiile concursurilor, s-au înregistrat 205, respectiv 280 de participări.

("Amintirile lui George Enescu / Les Souvenirs de Georges Enesco – Bernard Gavoty. <https://www.facebook.com/search/top/?q=Muzeul%20Na%C8%9Bional%20%22George%20Enescu%22-gavoty>)

"Emblematic România – George Enescu" <https://www.facebook.com/search/top/?q=muzeul%20na%C8%9Bional%20george%20enescu%20-emblematic%20romania>)

- Au fost afișate bannere și /sau articole publicitare pe site-uri afiliate, cu scop de promovare a website-ului propriu, având totodată și rolul de a duce trafic interesat și targetat.

- S-au continuat și diversificat parteneriatele cu alte site-uri și blog-uri (ICR, UCMR, UNMB, Fundația „Sergiu Celibidache”, Asociația „De dragul Artei/Da’ de ce?”, Fundația „Remember Enescu”, „Online Gallery, *Gorgona Design*, „Mozartinno”, *Invitation Travel*, British Council, Prietenii muzicii Serafim Antropov, Asociația Coultour, etc)

Datele privind monitorizarea site-ului www.georgeenescu.ro pentru anul 2017 și perioada evaluată:

Vizitatori site 2017

75 526 - vizitatori unici

101946– vizite

238734 - afișări pagini

dintre care în perioada septembrie-decembrie

28.453 – vizitatori unici

42.619 – vizite

6.946 – afișări pagini

Facebook:

10.350 vizitatori la 31.12.2017 (reach foarte bun pe fiecare postare)

Youtube:

96 abonați canal

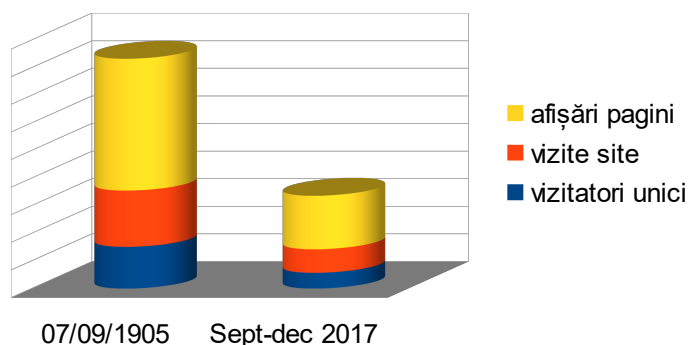
**Grupul public *Prietenii Muzeului "George Enescu"* are 720 de membri
Instagram - 168 de urmăritori**

Newsletter (creat în 2017) – 282 abonați

	2017	Sept-dec 2017
Site vizitatori unici	75 526	28453
Site vizite	101946	42619
Site afișări pagini	238734	96946
Facebook	10350*	
Youtube abonați	96*	

*Vizitatorii Facebook și abonații Youtube nu pot fi contorizați decât la 31 decembrie pentru întreg anul.

Vizitatori site 2017 și perioada evaluată



Față de 2016, în 2017 se înregistrează cu 15% mai mulți vizitatori unici și cu aproximativ 20% mai multe vizite, cu 31% mai multe accesări pagini.

Dintre acestia, vizitatorii unici din perioada septembrie - decembrie reprezintă 38 %, iar vizitele 41,8%. Accesările de pagini în perioada evaluată reprezintă 40,6% din total, fapt explicabil și prin interesul crescut față de evenimentele instituției în timpul Festivalului Internațional "George Enescu"

Numărul de abonații la canalul Youtube a crescut cu 42% față de 2016.

Offline Media

Dintre modalitățile de manifestare ale acestui tip de promovare, s-au realizat ca și până acum, pliante personalizate și afișe, materiale tipărite (materiale promoționale în limbile română, engleză și franceză, afișe și flyere săptămânale, cărți poștale, calendar-document), participări în emisiuni radio și TV – radiouri locale din Sinaia, Valea Prahovei, Bacău, București, Realitatea TV, Trinitas, ProTV, Antena3, TV Speranța, TV Spiru Haret, Radio România Cultural, Radio România Muzical - *Oaza de Muzică*).

Analizând imaginea M.N.G.E., din datele de mai sus reiese faptul că instituția a fost mai vizibilă în spațiul public, evenimentele de mai jos (numai cele desfășurate în perioada supusă evaluării) bucurându-se de o mediatizare mai susținută:

- Proiectul Muzeul în Festivalul Internațional „George Enescu”
- „Luna Enescu” la ICR
- Proiectul "Lipatti 100"
- Proiectul educațional „*Oedipe* pe înțelesul tuturor”
- „Săptămâna AltFel” (ediția noiembrie),
- Expoziția „Viorile lui George Enescu”
- Expozițiile itinerante în țară și în străinătate

- Festivalul datinilor și tradițiilor (Tescani)
- Lansare de carte "George Enescu. Muzicianul de geniu în imagini" (vol.2), studiu introductiv de Viorel Cosma, în parteneriat cu ICR (în cadrul Festivalului Sinaia Forever)
- Proiectele *N-escu* și *Ziua cu 3 ceasuri altfel*, prezentate în cadrul Festivalului Internațional "George Enescu", secțiunea *Bucureștiul creativ*
- Turul "George Enescu" - septembrie-noiembrie

Un rol important îl joacă în acest tip de promovare сувениrurile, obiectele promoționale personalizate. În 2017, în continuarea parteneriatului cu Gorgona Design, s-a diversificat oferta de produse în direcția evidențierii profilului special al instituției noastre. S-au realizat astfel și au fost oferite spre vânzare, produse noi: bust Enescu, pian-cutie muzicală, cutii muzicale cu Rapsodia I și s-au îmbunătățit estetic produsele existente mai căutate de public: semne de carte tip vioară, magneți, căni.

Dezvoltarea parteneriatelor pe linia cercetării impactului de imagine al instituției, în special al secțiilor de la Sinaia și București reprezintă încă un aspect relevant.

Astfel, în urma unui parteneriat propus de Facultatea de litere a Universității București, studentul Andrei Roșca (Etnologie, anul I) a elaborat lucrarea *Situația caselor memoriale* folosind ca argument Casa memorială de la Sinaia. Concluzia lucrării vine în susținerea noii viziuni a muzeului: "Analiza comparativă dintre raportarea societății contemporane la George Enescu și cea a comunității arhaice la divinitate sugerează faptul că, în esență, cele două manifestări pornesc din aceeași dorință a individului de-a căuta identificarea cu ceea ce este în acord cu sistemul său axiologic. **Aici nu este vorba de-a-l considera pe compozitor un idol, ci un reper, atât în sistemul valorilor naționale, cât și în ceea ce privește dezvoltarea personală a individului**" (s.n).

Tot la Sinaia, ca follow-up al Proiectului de parteneriat educațional Interjudețean "George Enescu și Dinu Lipatti", realizat de Muzeul Județean Argeș – Casa Memorială "Dinu Lipatti", Muzeul Național "George Enescu" - casa memorială Sinaia, Școala Gimnazială "Ion Pillat" Pitești, Școala Gimnazială "Nicolae Iorga" Pitești, Colegiul tehnologic nr.1, Mărăcineni, Colegiul Național "Alexandru Odobescu" - Pitești și Școala Gimnazială "George Enescu" -Sinaia, prof. Cătălin Matei, de la Școala Gimnazială "Ion Pillat" Pitești propune dezvoltarea unui program educativ-extracurricular, în jurul temei "Educația muzeală - o necesitate".

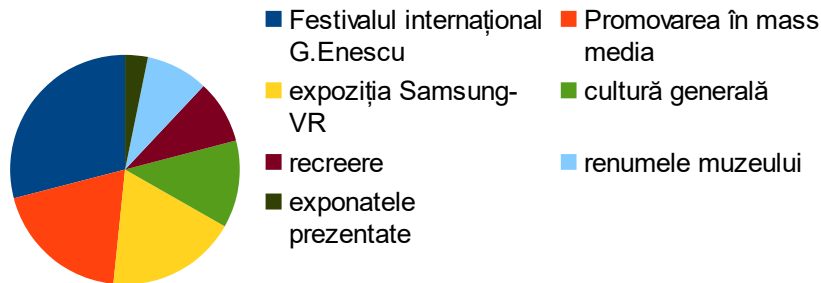
Intitulată "Vizita la muzeu – alternativă pedagogică de instruire a elevilor", lucrarea evidențiază modul în care din ce în ce mai des, în cadrul programului Școala Altfel, se elimină distincția netă între activitățile muzeale și cele curriculare, argumentând ideea că lucrul în clasă accentuează caracterul formativ al mesajului muzeului.

La București, s-a realizat un studiu privind sursele de creștere a competitivității Muzeului Național "George Enescu" prin analiza percepției vizitatorilor, în cadrul stagiului de practică al studenților de la Facultatea de Administrație și Management Public, Academia de Studii Economice, în coordonarea conf.univ. dr.Ruxandra-Irina Popescu.

Conceput ca bază de plecare pentru o cercetare viitoare mai amplă, studiul pune în lumină câteva aspecte, și anume:

- Principalele așteptări pe care le-au avut vizitatorii au fost: aflarea de informații inedite despre viața și activitatea lui George Enescu, descoperirea/învățarea unor lucruri noi și realizarea unor activități diferite față de ceea ce fac în mod zilnic.

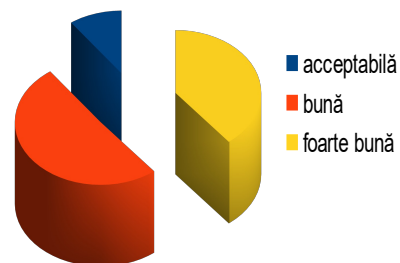
Motive care au determinat vizitarea MNGE



- Principalul motiv care a determinat vizitarea muzeului a fost Festivalul Internațional "George Enescu" (30%), promovarea în mass media (20%), expoziția Samsung VR (19%), îmbunătățirea culturii generale (12,7%), recreere (9,2%), renumele muzeului (9,1%), exponatele prezentate (3,3%). În ceea ce privește vizibilitatea muzeului, vizitatorii consideră că cele mai multe informații se regăsesc pe Internet

- Din perspectiva vizitatorilor, calitatea activităților educaționale organizate în muzeu este acceptabilă în proporție de 10%, bună în proporție de 50,7%, foarte bună în proporție de 39,3%. Niciun respondent nu găsește slabă calitatea activităților educaționale.

Calitatea activităților educaționale organizate la MNGE

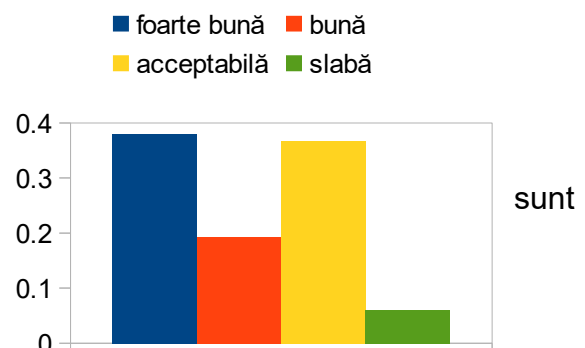


- În ceea ce privește calitatea exponatelor, 38% dintre respondenți au fost de părere acestea sunt "foarte bune", iar 19,3% "bune", în timp ce 36,7% au considerat calitatea expozițiilor "acceptabilă", 6% "slabă".

- În ceea ce privește gradul de satisfacție resimțit în urma utilizării diferitelor servicii puse la dispoziție de muzeu, majoritatea notate ca fiind de nivel mediu, cea mai apreciată fiind realizarea vizitei pe fond muzical.

Studiul realizat reafirmă câteva dintre provocările cu care se confruntă managementul organizațiilor culturale românești în contextul concurențial actual: mutația conceptuală de la instituție culturală la organizație culturală, dublată de apariția unei concurențe între aceste organizații care este similară cu cea dintre firme; managementul (axat pe eficacitate

Calitatea exponatelor MNGE



și eficiență organizațională) și profesia de bază a managerului (care are ca scop menținerea calității profesionale) formează un câmp de presiune puternic, în cadrul căruia pot apărea numeroase contradicții în decizia managerială; realitățile managementului organizației culturale atestă ca fiind necesar ca managerul să fie specialist și în domeniul său de activitate. Gestionarea eficace a acestor provocări este necesară pentru creșterea competitivității acestui tip de organizație în România.

În context, analiza percepției vizitatorilor Muzeului Național "George Enescu" oferă câteva posibile căi de urmat: aplicarea, în continuare, a unei politici de promovare agresive axată pe valori adaptate realităților contemporane, îmbunătățirea serviciilor adiacente, de suport, prospectarea posibilităților de diversificare pentru atragerea altor segmente de piață, dezvoltarea competențelor acumulate (competența profesională a resursei umane, calitatea „ofertei” expoziționale).

4. Măsuri luate pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari

Muzeul trebuie să țină cont de situația economică și socioculturală a celor 3 comunități cărora se adresează (București, Sinaia, Tescani, jud. Bacău)

Informațiile privind cunoașterea categoriilor de beneficiari au fost culese pe baza unor chestionare aplicate cu ajutorul voluntarilor și al studenților de la Facultatea de Comunicare și Relații Publice din cadrul ASE, având ca obiective: cunoașterea profilului vizitatorului, cunoașterea gradului de impact al metodelor de promovare actuale și identificarea măsurilor de îmbunătățire a tehnicilor și mijloacelor de comunicare cu publicul vizitator.

O alta sursă, din ce în ce mai des folosită, este mediul on line (bloguri, facebook, pagina muzeului, grupul *Prietenii muzeului*).

În septembrie– noiembrie 2017, cu ajutorul voluntarilor implicați în proiectul Muzeul în Festival, s-a realizat o cercetare de marketing cantitativă, pe bază de chestionar, pentru a afla în ce direcție trebuie îndreptate activitățile de promovare și de comunicare cu publicul, dar și pentru îmbunătățirea ofertei muzeului București și Sinaia. Printre obiectivele acestei cercetări se numără cunoașterea profilului vizitatorului, a gradului de satisfacție a vizitatorilor/consumatorilor, comportamentul de consum, cunoașterea gradului de impact al metodelor de promovare actuale și identificarea măsurilor de îmbunătățire a tehnicilor și mijloacelor de comunicare cu publicul vizitator, punctele slabe și punctele forte ale ofertei din perspectiva consumatorului și modalitățile de îmbunătățire.

Chestionarul (în anexă) a conținut un număr de 15 de întrebări, prezentate subiecților în aceeași ordine, cu aceeași formulare, cu variante de răspuns prestabilite, unele dintre acestea având însă și variante de răspuns deschise și a fost aplicat unui număr de 500 de subiecți, aleatoriu.

Concluzii:

- Referitor la publicul vizitator, acesta este preponderent cu vârste până în treizeci de ani și peste șaiszeci. Majoritatea au absolvit școala generală sau colegiul (cei tineri) și facultatea. Persoanele cu vârste cuprinse între treizeci și unu și șaiszeci de ani viteaza muzeul în număr mai mic, acest fapt fiind probabil cauzat și de programul de vizitare, ce ar trebui ajustat cerințelor celor pentru care orele de vizitare coincid cu orele de lucru. Cei mai mulți dintre respondenți preferă să viziteze muzeele cu prietenii sau în grupuri organizate.

- S-a observat că majoritatea celor chestionați este familiarizată cu oferta muzeului și/sau activitățile desfășurate de acesta, chiar dacă se află la prima vizită, cei mai mulți dintre subiecți declarând ca au primit destule informații legate de muzeu, îndeosebi din mediul on-line și prin word of mouth.

- În ceea ce privește expoziția permanentă au fost identificate următoarele aspecte. Aceasta a fost apreciată pozitiv de cei mai mulți dintre respondenți (83,6% au perceput-o ca fiind satisfăcătoare sau bună). Majoritatea celor chestionați consideră cantitatea de exponate suficientă, ceea ce presupune că politica de produs a muzeului merge într-o direcție bună, cu posibilitate de ameliorare. Ghidajul integral reprezintă principala alegere a subiecților în ceea ce privește vizitarea expozițiilor. Deși conform rezultatelor chestionarului, MNGE satisface majoritatea publicului sub acest aspect, atât cantitativ, cât și calitativ, printre propunerile legate de activitatea muzeului s-a numărat și sugestia unui ghidaj permanent și/sau a posibilității de utilizare a audioghidurilor. (la București)

- Programul de vizitare este însă considerat ca fiind un punct slab pentru muzeu de către cea mai mare parte a vizitatorilor, necesitând, după părerea celor chestionați, modificări precum prelungirea sa în zilele lucrătoare și în serile de week-end.

Putem spune că în această direcție am asigurat deja, cu caracter experimental, program prelungit două zile pe săptămână, în perioada Festivalului Internațional "George Enescu" și la evenimentele speciale; la București și Sinaia (perioada 19 august – 15 octombrie 2017). Din păcate, rezultatul nu a fost cel scontat, în sensul că această măsură nu a adus semnificativ mai mulți vizitatori în raport cu eforturile instituției de a modifica programul.

Activitățile de promovare au fost considerate de cei chestionați bune, considerând internetul (site/facebook/instagram), ca fiind cel mai eficient mijloc de comunicare.

La începutul anului 2017 am postat și pe site un chestionar pentru vizitatori.

5. Grupurile țintă ale activităților instituției

Programele propuse și realizate acoperă o arie diversă de beneficiari.

Administrarea patrimoniului, Programul expozițional, Cercetare și valorificare științifică au ca prim beneficiar-țintă muzicianul și specialistul din muzeu conectat la o cercetare bibliografică și "de teren" deosebită. Rezultatele acestei cercetări se materializează în principal în fișele analitice și de conservare, care sunt accesibile întregului grup de specialiști. Pe de altă parte, publicarea rezultatelor cercetării documentelor din arhiva muzeului ca și realizarea expozițiilor temporare cu valorificare de documente inedite permit identificarea de noi grupuri-țintă, cum ar fi melomanii și oamenii de cultură în general.

Programul *Stagiunea Muzicală* urmărește concretizarea misiunii instituției prin promovarea muzicii, în primul rând a celei românești.

În această privință, folosirea de metode creative moderne - live performance, spectacol interactiv - a asigurat o fidelizare a publicului cunoscător, specializat dar și, în același timp, o educare a publicului pentru muzica contemporană.

Programele derulate de către instituția noastră se adresează mai multor categorii de beneficiari, de la comunitatea locală, la turiștii din țară și străinătate până la elevii din învățământul primar, gimnazial, liceal și studenți. În conformitate cu politicile manageriale de satisfacere a vizitatorilor fideli, dar și a celor ocazionali, precum și în scopul atragerii de noi vizitatori au fost implementate programe și proiecte de promovare a patrimoniului specific al muzeului nostru care vizează:

- elevii și studenții (tânăra generație)
- persoanele aflate la vârsta adultului tânăr
- persoane vârstnice (pensionari)

De asemenea, putem aborda grupurile țintă din punctul de vedere al gradului de cunoaștere a domeniului specific al muzeului:

- specialiști în muzicologie, enescologi, interpreți consacrați

- iubitori / cunoscători ai muzicii clasice și ai lui George Enescu
- "novici" în domeniu (asigurăm o educare/formare nonformală continuă prin produse culturale inovative)

Elevii și preșcolarii vin în grupuri conduse de cadre didactice, pentru tururi ghidate sau trasee prestabilite de vizitare. Din ce în ce mai des în ultimul an se solicită de către cei mai mici vizitatori programe educative speciale, interactive.

Studentii sunt interesați de teme individuale pentru pregătirea unor tematici documentare (proiecte, chiar practică în muzeu) sau pot veni în grupuri organizate.

Acordarea vizitei gratuite pentru studenți în cadrul festivalurilor, în parteneriat cu ONG-uri studențești este un instrument de fidelizare pentru parteneri și de atragere de noi vizitatori, fapt demonstrat prin repetabilitate (de exemplu, Liga Studenților din Universitatea Politehnică București ne-a propus proiectul M.O.F.T. încă din 2011, sau Liga Studenților din Universitatea București, cu Festivalul UNIFEST, ambele proiecte s-au desfășurat an de an).

Turiștii străini și români care tranzitează orașul sunt interesați de cunoașterea muzeului sau de participarea la un eveniment special (vernisaj, atelier). Aceștia dispun de un timp limitat și vin să primească informații sau pentru a cumpăra suveniruri.

Familiiile cu copii vin în grupuri de câte 2 - 6 persoane și au vârste diferite. Acești vizitatori preferă acumularea de informații pentru copii și petrecerea timpului liber într-o ambianță plăcută.

Pensionarii sunt o categorie de public fidel și la evenimentele stagiunii muzicale.

Concluzionând, activitatea de promovare pe care muzeul o desfășoară vizează constant să atragă noi categorii de public, prin diversificarea tehnicilor de promovare și a ofertei culturale.

6. Profilul beneficiarului actual

Referitor la publicul muzeului, acesta este preponderent cu vârste până în treizeci de ani și adulți activi. Majoritatea au absolvit școala generală sau colegiul (cei tineri) și facultatea.

Structural, publicul țintă al programelor realizate de Muzeul Național „George Enescu” se încadrează în mai multe categorii:

- publicul tânăr, de vârstă școlară (grupele de vârstă 5 – 7 ani, 8 – 12 ani,)
- public tânăr și familii (14-18 ani, 18-24 ani, peste 24 ani)
- adulți activi
- vârstnici (pensionari)
- specialiști români și străini (cercetători în domeniul muzicologiei)
- creatori români și străini (scriitori, artiști plastici, compozitori și muzicologi, etc.)
- artiști interpreți
- personal muzeal în formare
- turiști români și străini

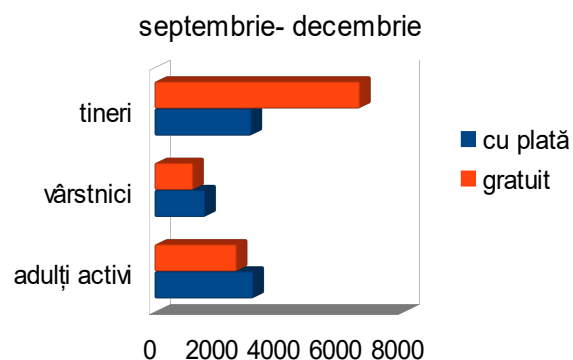
Vizitatori pe grupe de vârstă, așa cum reiese din biletele vândute/distribuite la sediu:

Grupe de vârstă	2017 total	Cu plată	Gratuit (inclusiv Noaptea muzeelor)	Perioada evaluată sept- dec total	Cu plată	gratuit
Adulți activi	19044	9520	9524	5820	3177	2643

Vârșnici	8387	3419	4968	2877	1632	1245
Copii și tineri	26645	7877	18768	9718	3116	6602
Total	54076	20816	33260	18415	7925	10490

Față de 2016, se remarcă o creștere cu 15% a numărului de vizitatori. Pe grupe de vârstă, ca și 2016, anul 2017 se remarcă printr-un echilibru între principalele categorii de vizitatori. Tinerii își păstrează locul de frunte (50%), apropiat de nivelul anului 2016, segmentul de adulți activi crește cu 15% față de 2016, iar numărul vizitatorilor de vârsta a 3 a crește impresionant cu 33%.

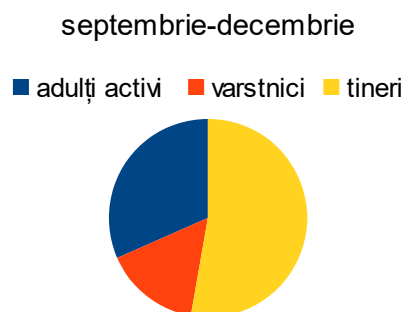
Vizitatori cu plată și gratuit pe grupe de vârstă



Aceste modificări sunt rezultatul diversificării ofertei de produse culturale, cu evenimente de calitate, care răspund exigențelor vizitatorilor de toate vârstele, expresie a misiunii asumate de formare și educare culturală a publicului.

Din totalul de vizitatori din perioada supusă evaluării, adulții activi reprezintă 32% din publicul vizitator, persoanele de vârsta a III a 15%, iar tinerii 53%, mai mult de jumătate din numărul de vizitatori, pe de o parte datorită proiectului Muzeul in Festival, pe de altă parte ca urmare a permanentizării în programele muzeului a proiectelor interactive și de live-performance.

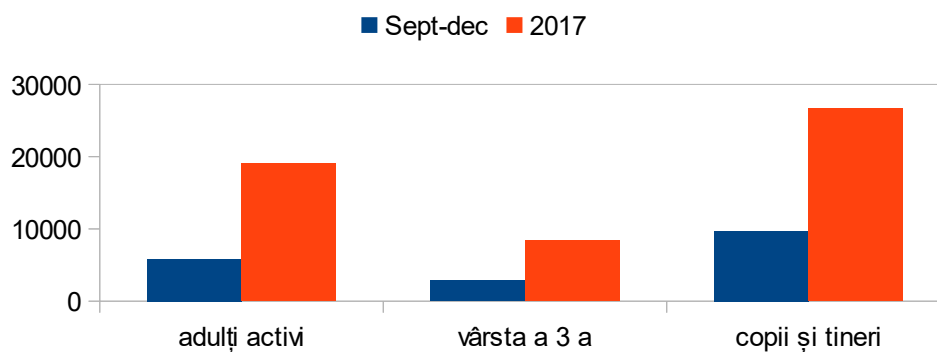
Vizitatori cu bilete pe grupe de vârstă



Raportat la întregul an, tinerii din perioada supusă evaluării reprezintă 36%, din categoria respectivă, adulții activi 30%, iar persoanele de vârsta a III a 34%.

Conform graficului de mai jos, se constată ușor că preponderența publicului tânăr se menține în 2017 și cunoaște o creștere importantă în perioada de referință, ceea ce înseamnă atingerea unuia din principalele obiective propuse în proiectul de management.

Vizitatori la sediu în perioada septembrie decembrie 2017



B. EVOLUȚIA PROFESIONALĂ A INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ACESTEIA

1. Adecvarea activității profesionale a instituției la politicile culturale la nivel național și la strategia culturală a autorității

Prioritățile guvernamentale pentru sectorul culturii enunțate în **Strategia pentru cultură și patrimoniu național 2016-2020** vizează câteva direcții definite ca axe prioritare, cum ar fi:

- Cultura-factor de dezvoltare durabilă (valorificarea resurselor și protecția patrimoniului)
- Economia creativă (dezvoltarea antreprenoriatului)
- Accesul la cultură și diversitatea expresiilor culturale (educarea publicului și dezvoltarea creativității contemporane)
- Cultura română în circuitul cultural internațional
- Îmbunătățirea serviciului public în domeniul culturii

Fiecare dintre axele enumerate mai sus sunt concretizate prin obiective generale și direcții de acțiune și se regăsesc în proiectele de la nivelul MCIN, urmărind centrarea ofertei culturale pe public.

În ceea ce privește muzeul nostru, o analiză eficientă trebuie să aibă în vedere în primul rând misiunea și obiectivele instituției, armonizate cu axele prioritare din strategia autorității, în funcție de care se construiește o platformă de programe și proiecte.

În perioada de referință, activitățile specifice ale instituției au răspuns următoarelor obiective:

1. Evidența, înregistrarea, inventarierea, clasarea și asigurarea bazei de date a bunurilor de patrimoniu;
2. Conservarea patrimoniului muzeal administrat;
3. Valorificarea patrimoniului, respectiv a creației enesciene și moștenirii culturale a muzicianului prin expoziții, apariții editoriale și alte evenimente culturale, atât la nivel național, cât și internațional;
4. Sprijinirea creației artistice contemporane prin organizare de concerte de muzică românească, de promovare a artiștilor români, prin tabere de creație interdisciplinare;
5. Dezvoltarea proiectelor educative.

În acest sens, un indicator relevant este numărul beneficiarilor.

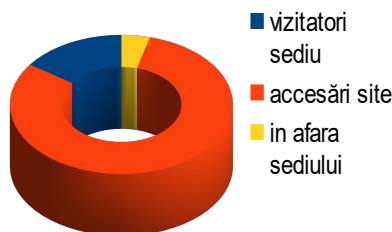
În 2017 numărul de vizitatori a fost de 54076 (bilete cu bani și gratuități) în creștere față de 2016 cu 15%. La acest număr adăugând 128300 (vizitatorii site-ului, facebook, instagram), precum și peste 40000 beneficiari în afara sediilor muzeului, totalizăm 222376, cu 10% mai mult decât în 2016 în spațiul fizic și virtual.

Este de remarcat faptul că itinerarea expozițiilor temporare și diversificarea parteneriatelor a determinat modificări ascendente în numărul de beneficiari ai activităților noastre.

În perioada evaluată, numărul de vizitatori a fost de 18415 (bilete cu bani și gratuități). La acest număr adăugând 96946 (vizitatorii site-ului), precum și peste 5000 beneficiari în afara sediilor muzeului, totalizăm 120361 beneficiari în spațiul fizic și virtual.

Graficul de mai jos redă statistica vizitatorilor în perioada evaluată la sediu, online și în afara instituției.

Beneficiari septembrie-decembrie 2017



2. Orientarea activității profesionale către beneficiari

Program	Scop	Beneficiari
1. Administrarea partimoniului	Evidența, înregistrarea, inventarierea, clasarea și asigurarea bazei de date a bunurilor de patrimoniu; Întocmirea dosarelor în vederea clasării bunurilor de patrimoniu. Restaurare.	Personal specializat din muzee și cercetători, muzicieni, istorici de artă.
2. Program expozițional	Valorificarea creației enesciene și moștenirii culturale a muzicianului; utilizarea și valorificarea unor documente inedite referitoare la viața și activitatea artistică a lui George Enescu, precum și la alte personalități ale muzicii românești și universale	Public tânăr și familii adulți activi vârstnici (pensionari) specialiști români și străini (cercetători în domeniul muzicologiei), creatori români și străini (scriitori, artiști plastici, compozitori și muzicologi) artiști interpreți, personal muzeal în formare, turiști români și străini
3. Cercetare și valorificare științifică	Valorificarea științifică a patrimoniului deținut de MNGE (opusuri enesciene inedite, articole de presă, corespondență) Publicarea de volume și lucrări muzicale aparținând compozitorilor români contemporani	Specialiști români și străini (cercetători în domeniul muzicologiei) creatori români și străini (scriitori, artiști plastici, compozitori și muzicologi) artiști interpreți public interesat (adulți activi, vârstnici) public meloman
4. Stagiunea muzicală	Promovarea creației enesciene, a muzicii românești contemporane, a interpreților români și străini	Public meloman public tânăr și familii adulți activi, vârstnici (pensionari), specialiști români și
-(Re)descoperindu-l pe Enescu		

- Muzica românească de ieri și de azi		străini,compozitori și muzicologi români și străini,artiști interpreți, turiști români și străini
- Din muzica lumii		
5. Maeștri și discipoli	Sprijinirea creației artistice contemporane facilitarea schimburilor culturale și artistice, încurajând mobilitatea artiștilor. Constă în activități de tip workshop, master-class de compoziție și interpretare pentru diverse categorii de vârstă	Elevi, studenți de la școli/universități de artă și din învățământul general public tânăr și familii, adulți activi
6. Educație muzeală	Dezvoltarea educației artistice și culturale a publicului, stimularea interesului tinerilor și a altor structuri/factori cu rol educativ în vederea implicării în proiecte extrașcolare, încurajarea formării și educației continue,stimularea tinerilor interpreți prin cursuri de măiestrie și ateliere de interpretare realizarea educației non-formale	Elevi, studenți de la școli/universități de artă și din învățământul general public tânăr și familii adulți activi, cadre didactice, inspectori, personal cu rol în formare/educare interesați în proiecte de educație non-formală specialiști români și străini
- ateliere de interpretare		
- ateliere de creație pentru copii și tineri		
- ateliere de inițiere muzicală		
- alte proiecte educative		
7. N-escu	Tineri compozitori vor concepe lucrări muzicale inspirate din creația lui George Enescu. Piesele se vor interpreta în concerte publice, vor fi editate și înregistrare pe CD.	Compozitori și interpreți, public meloman
8 Rezidențe artistice	Programul constă în stagii de creație, fie pe un domeniu, fie proiecte interdisciplinare desfășurate, în principal, pe timpul verii la Tescani	Creatori români și străini (artiști plastici, audio-video, coregrafi compozitori, performeri), public larg
9. Evenimente speciale	promovarea instituției prin manifestări culturale destinate unui public divers și numeros, creșterea vizibilității pe piața culturală dezvoltarea educației artistice și culturale a publicului diversificarea ofertei culturale	Public tânăr și familii, adulți activi vârstnici (pensionari) creatori români și străini (scriitori, artiști plastici, compozitori și muzicologi), artiști interpreți, turiști români și străini

3. Analiza principalelor direcții de acțiune întreprinse.

Mediul cultural în general are din ce în ce mai mult de suferit prin scăderea nu doar a fondurilor, ci și a posibilităților publicului de a plăti pentru produse culturale.

Pe de altă parte, la nivelul capitalei, se construiește greu o ofertă culturală coerentă alta decât cea de club, iar segmentul populației tinere nu este neapărat atras de mediul cultural tradițional tip muzeu, considerând suficientă abordarea culturală (aproape) exclusiv online.

Astfel, muzeul a reușit să-și atingă obiectivele propuse prin proiectul de management. Folosind veniturile proprii și dezvoltând parteneriate cu diverse instituții și fundații, ONG-uri, grupuri informale, a realizat și alte proiecte necuprinse în programul minimal, dar planificate pentru a se derula cu cheltuieli din venituri proprii.

Pornind de la obiectivele *Proiectului de management* aprobat cât și de la activitățile prevăzute în *Programul minimal* managementul muzeului a luat în considerare implementarea cu prioritate a acelor măsuri care să asigure evoluția instituției în plan național și internațional, creșterea prestigiului acesteia în rândul publicului, diversificarea categoriilor de vizitatori, dar și fidelizarea lor prin ofertă de produse culturale adecvate nevoilor acestora: ateliere și proiecte de educație nonformală, expoziții și concerte, spectacole interactive, *live performance*. De asemenea, planul editorial a fost continuat prin editarea susținută a manuscriselor inedite enesciene în contextul în care sunt din ce în ce mai cerute spre a fi incluse în repertoriile interpreților români și străini și a unor volume ce valorifică documente din arhiva muzeului și din alte arhive și colecții referitoare la George Enescu, dar și la muzica românească contemporană.

În aceste condiții, în scopul implicării instituției în viața cotidiană a cetățenilor, creșterii eficienței și reducerii costurilor activităților, managementul muzeului a folosit colaborarea cu structuri ce se adresează aceleiași comunități, având în vedere următoarele direcții de acțiune:

- S-a acordat o atenție deosebită colaborării instituționale, înțelegând că este o formă extrem de eficientă de promovare a imaginii, a patrimoniului deținut, dar și a activităților oferite publicului.
- S-a asigurat un acces sporit la patrimoniul muzeului prin itinerarea expozițiilor temporare în țară și străinătate.
- S-a urmărit sporirea gradului de atractivitate al programelor, pentru a răspunde așteptărilor publicului.
- Ca răspuns la solicitarea comunității, muzeul a dezvoltat o serie de proiecte cu grupuri informale.

Activitățile muzeului au căpătat consistență cu fiecare etapă parcursă, publicul s-a obișnuit cu oferta culturală și s-a înnoit, pe măsură ce au apărut alte tipuri de evenimente. Programele și proiectele stabile au încă potențial de creștere, iar beneficiarii cărora li se adresează nu vădesc plictiseală, saturație, oboseală. De aceea, acestea au fost continuate și diversificate.

Anul 2017 a marcat centenarul nașterii pianistului și compozitorului Dinu Lipatti, eveniment pentru care ne-am implicat în diverse proiecte naționale și internaționale, care au sporit vizibilitatea instituției. De asemenea, **Luna Enescu la ICR** (octombrie) a constituit un alt reper însemnat cu impact de imagine.

O prioritate o constituie activitățile din domeniul muzeal propriu-zis, care răspund obiectivului referitor la realizarea unei protecții efective și eficiente a patrimoniului cultural. Astfel, s-a introdus în cadrul programelor muzeului devenite deja tradiționale, programul *Administrarea patrimoniului*, care a continuat, într-un ritm

constant prin înregistrarea bunurilor culturale mobile în Registrul unic de evidență și întocmirea de către experți acreditați a dosarelor de clasare.

Perfecționarea profesională continuă a salariaților, creșterea eficienței utilizării fondurilor materiale și financiare, a resurselor umane a fost permanent în atenția managementului resurselor umane.

C. ORGANIZAREA, FUNCȚIONAREA INSTITUȚIEI ȘI PROPUNERI DE RESTRUCTURARE ȘI/SAU REORGANIZARE PENTRU MAI BUNA FUNCȚIONARE

Organizarea structurală a instituției

Personalul Muzeului este încadrat pe funcțiile prevăzute în statul de funcții al Muzeului, aprobat de Ministerul Culturii.

Instituția funcționează conform Regulamentului de organizare și funcționare aprobat prin Ordinul Ministrului Culturii nr. 2617/20.11.2013, completat de *Regulamentul Intern* și de *Codul etic al angajaților MNGE*.

Instituția este condusă de un manager, asistat de un director și în colaborare cu Consiliul de administrație și Consiliul științific.

Comisii de specialitate: Comisia de achiziții publice, Comisia de lucrări de restaurare patrimoniu imobil și recepție materiale pentru restaurare și conservare, Comisia de achiziții de patrimoniu cultural, Comisia de disciplină, Comisia de implementare a sistemului de control intern managerial, Comisii de inventariere a patrimoniului, Comisii de recepție materiale și lucrări de întreținere și reparații curente, Comisia de recepție dotări independente, obiecte de inventar și mijloace fixe etc.

Personalul Muzeului se structurează în personal de conducere, personal de specialitate și personal auxiliar, într-o structură compusă din direcție, secție, servicii, birouri.

Funcționarea Muzeului se asigură prin activitatea personalului angajat în baza contractelor individuale de muncă, precum și, după caz, de persoane fizice care participă la realizarea unor programe și proiecte specifice și care își desfășoară activitatea în baza altor tipuri de contracte, întocmite potrivit legislației aplicabile specificului activității.

1. Măsuri de organizare internă

În perioada supusă evaluării (septembrie-decembrie 2017), s-au emis 30 decizii,:

- decizii de înființare a comisiilor de inventariere a obiectelor de inventar și mijloacelor fixe, de recepție și inventariere a bunurilor culturale donate, achiziționate, transferate
- decizii de modificare a componenței CA
- decizii predare-preluare gestiuni
- decizii comisii de concurs posturi vacante, examene promovare
- decizii numiri în funcție în urma concursurilor și a examenelor de promovare-
- decizii de preț
- decizii delegare de competențe
- decizii de modificare a salariilor

2. Propuneri de modificare a reglementărilor interne

Nu s-au înaintat autorității propuneri de reglementare prin acte normative în afara celor care vizează întocmirea ștatelor de salarii și transformările de posturi.

3. Sinteza activității organismelor colegiale de conducere

Activitatea consiliului de administrație și a consiliului științific

Consiliul de administrație s-a întrunit de 4 ori/an (ultimul în 23 octombrie), iar cel științific de 4 (ultimul în 15 septembrie).

Consiliul de administrație a avut ca principale puncte de dezbatere situația financiară și defalcarea bugetului pe titluri și alineate, planul de achiziții anual,

proiectele culturale, promovarea salariaților, formarea profesională, validarea concursurilor de ocupare a posturilor vacante.

Consiliul științific a dezbătut și avizat planificarea activităților muzeal-artistice, a stabilit tematica de concurs pentru postul cercetător științific III și a validat rezultatul acestuia.

- Comisiile desemnate pentru achizițiile publice, pentru achizițiile de patrimoniu, pentru avizarea restaurărilor, pentru recepționarea materialelor achiziționate și a lucrărilor efectuate și-au îndeplinit misiunea ori de câte ori au fost solicitate, în conformitate cu prevederile legale. .

- Delegările de competențe au fost realizate respectându-se baza legală prin atribuirea de responsabilități în conformitate cu organigrama și fișa postului, pe baza deciziei managerului.

Alte atribuții au fost delegate și armonizate în conformitate cu prevederile sistemului de Control managerial/ intern, așa cum este el definit în OSGG 400/2015.

Pe parcursul perioadei supuse evaluării s-a urmărit implementarea sistemului de control intern/managerial, în conformitate cu prevederile legale și normele de aplicare. S-au făcut raportările către Ministerul Culturii și Identității Naționale , la datele prevăzute.

Sistemul de control intern/managerial cuprinde mecanisme de autocontrol, iar aplicarea măsurilor vizând creșterea eficacității acestuia are la bază evaluarea riscurilor.

Registrul riscurilor este actualizat, iar procedurile formalizate, elaborate și actualizate, sunt realizate în proporție de 90% din totalul activităților procedurabile inventariate

Au fost identificate 36 activități procedurabile și sunt 48 de proceduri elaborate din 52 (de elaborat: scoaterea din funcțiune a mijloacelor fixe, transmiterea fără plată a mijloacelor fixe, actualizarea procedurilor privind achizițiile publice și managementul resurselor umane).

Pe baza rezultatelor autoevaluării, se poate spune că la data de 31 decembrie 2017, sistemul de control intern managerial al Muzeului Național "George Enescu" este conform cu standardele cuprinse în Codul controlului intern managerial.

4. Dinamica și evoluția resurselor umane ale instituției

În 2017, Muzeul a funcționat cu 53 de posturi, dintre care 4 posturi vacante și 2 temporar vacante conform *Statului de funcții* din data de 01.01.2017, iar din 1 iunie Muzeul a funcționat cu 53 de posturi, dintre care 6 posturi vacante și 1 temporar vacant.

Situație angajări, promovări (septembrie – decembrie 2017)

1. Camelia Anca Sârbu cu 01.09.2018 a ocupat prin concurs postul de cercetător științific SIII
2. Berceanu Emilian cu 04.09.2018 a ocupat prin concurs postul de muzeograf SII - ½ normă (Tescani)

Promovări

1. Rusu Cameluța a fost promovată în conservator SIA cu 01.11.2017
2. Salamu Petra a fost promovată în gestionar custode sală MI cu 01.11.2017
3. Rusu Nadia Mariana a fost promovată în gestionar custode sală MIA cu 01.11.2017
4. Nicolae Camelia Nicoleta a fost promovată în referent de specialitate SI cu 01.12.2017
5. Purcaru Doina Mihaela a fost promovată în muzeograf SIA cu 01.12.2017

Formare profesională

Formarea profesională a salariaților nu este numai o obligație a angajatorului, ci și un drept al angajaților.

Ținând seama de permanentele schimbări ale pieței muncii, de evoluția sistemelor de formare și perfecționare, managementul muzeului a urmărit o mai bună adaptare a salariatului la cerințele postului, actualizarea cunoștințelor și deprinderilor specifice postului și locului de muncă și perfecționarea pregătirii profesionale pentru ocupația de bază, dobândirea unor cunoștințe avansate, a unor metode și procedee moderne, necesare pentru realizarea standardelor de performanță a activității profesionale

În ultimul trimestru al anului 2017, au beneficiat de cursuri de specializare/instruire

1. Ursei Amalia Florenta- curs specializare Expert achizitii publice cu durata de 32 de ore – septembrie 2017
2. Angelescu Elena - curs specializare Expert achizitii publice cu durata de 32 de ore – septembrie 2017
3. Gosav Ioana – program instruire Forexbug- metodologii financiar- contabile si Noua Lege a salarizarii

Stagii de voluntariat

Într-un demers deja experimentat în anii anteriori, Muzeul Național "George Enescu" a solicitat colaborarea cu voluntari dispuși să ofere suport în vederea implementării proiectelor culturale ale muzeului în perioada Festivalului Internațional "George Enescu".

Au răspuns solicitării 30 de tineri, dintre care au fost selecționați 20 care îndeplineau criteriile (disponibilitate la sfârșit de săptămână, program flexibil; limbi străine, cunoștințe de Microsoft Office (Word, Excel); excelente abilități de comunicare și relaționare, spirit de echipă etc).

În cadrul proiectului "Muzeul în festival", voluntarii au asigurat îndrumare generală în sălile de expoziție, au încadrat evenimentele desfășurate, au oferit asistență și îndrumare în cadrul expoziției VR *Enescu 360*.

Colaborarea a fost extrem de utilă pentru muzeu, voluntarii dovedind seriozitate, promptitudine și eficiență în abordarea și rezolvarea sarcinilor primite; cu abilități deosebite de comunicare, tinerii au lucrat foarte bine în echipă, iar trei dintre ei au solicitat prelungirea contractului până la sfârșitul anului 2017.

https://www.georgeenescu.ro/stiri-noutati_doc_1035_voluntari-pentru-enescu_pg_0.htm

5. Măsuri luate pentru gestionarea patrimoniului instituției, îmbunătățiri refuncționalizări ale spațiilor

Clădirile administrate de MNGE au necesitat și necesită în continuare ample lucrări de consolidare și restaurare, pentru care este nevoie de fonduri importante.

Muzeul Național "George Enescu" are sediul principal în Palatul Cantacuzino, situat în București, Calea Victoriei nr. 141.

Din cauza intemperiilor și cutremurelor frecvente, cele două imobile din București, Palatul Cantacuzino și în special Casa Memorială au suferit o degradare în ritm accelerat.

În Casa Memorială, în afara spațiului expozițional, funcționează în principal secțiile de specialitate ale muzeului (muzeografie, conservare, cercetare).

S.C. Impex Romcatel, societatea care a realizat proiectul de consolidare, restaurare și amenajare a Muzeului Național "George Enescu" - Palatul Cantacuzino

(Palatul Cantacuzino, Casa Memorială și anexă), proiect actualizat cu nr. 58/2015 și care așteaptă implementarea, a evaluat situația prezentă a imobilelor, constatând că, în special, Casa memorială se află în pericol iminent, conform "Studiului deteriorărilor la Casa Memorială "George Enescu", octombrie 2017".

Astfel, pe lângă infiltrații masive, tencuială distrusă, umezeală excesivă etc s-a constatat faptul că atât planșeul de peste nivelul unu cât și scara monumentală de acces la casa memorială sunt "deteriorate puternic și există riscul prăbușirii".

De aceea, până la demararea lucrărilor propriu-zise de restaurare, în regim de maximă urgență, a fost necesară intervenția de susținere a planșeului prin soluțiile propuse de proiectant. Astfel, s-au realizat lucrări de eșafodaje – susținere planșee săli de expunere la casa memorială (lucrare începută în noiembrie și finalizată la începutul lui decembrie).

În aceste condiții, începând cu luna octombrie, am închis expoziția din Casa Memorială, a fost pus la adăpost patrimoniul și s-a reorganizat activitatea în condiții de siguranță pentru personalul muzeului. Situația a fost comunicată conducerii Ministerului Culturii și Identității Naționale.

În perspectiva intrării în restaurare a Palatului Cantacuzino pentru păstrarea și protejarea bunurilor culturale de patrimoniu au fost cumpărate materiale specifice și s-a asigurat monitorizarea permanentă a funcționării celor existente (ex. echipamente și aparate de lucru pentru activitatea de conservare, termohigrografe etc)

La Casa memorială "George Enescu" din Sinaia a apărut o deteriorare a scării interioare, fapt care a necesitat efectuarea unei expertize tehnice locale care a evidențiat modalități de remediere. În funcție de bugetul pe anul 2018, vom adopta cea mai fezabilă soluție. Până atunci, s-a limitat circuitul de vizitare și folosirea scării, evitându-se posibilele accidente.

Secția „Dumitru și Alice Rosetti–Tescanu-George Enescu” a Muzeului funcționează în conacul ridicat în jurul anului 1890 de Dumitru Rosetti-Tescanu, tatăl Mariei Cantacuzino Enescu, soția marelui compozitor.

6. Măsuri luate în urma controalelor, verificării/auditării din partea autorității sau ale altor organisme de control

In perioada supusă evaluării nu s-au efectuat controale

D) EVOLUȚIA SITUAȚIEI ECONOMICO-FINANCIARE A INSTITUȚIEI:

1) Analiza datelor financiare din proiectul de management corelat cu bilanțul contabil al perioadei raportate

Buget realizat 2017	3.558.010 lei	Din care pe trim IV
Subvenție	3.288.546 lei	877.546 lei
Venituri proprii	269.464 lei	65.339 lei

Cheltuieli de personal

În proiectul de buget, așa cum este el prezentat în *Proiectul de management*, s-a avut în vedere inflația față de 2016 și funcționarea instituției cu toate posturile ocupate.

De aceea, în proiectul de buget 2017 s-au previzionat 2.405.000 lei pentru cheltuieli de personal. S-au alocat 2.036.000 lei și s-au efectuat plăți de 1.983.546 lei, 52.454 lei sumă necheltuită și returnată ministerului rezultând din transferuri și concedii fără plată în cursul anului 2017.

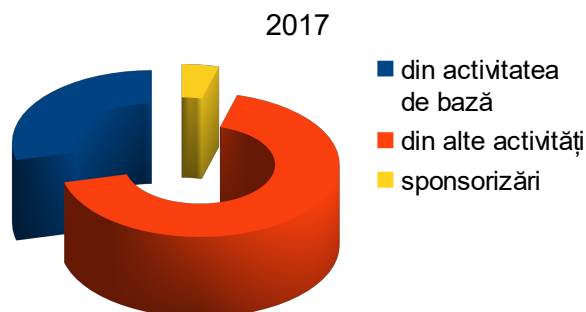
Tabelul veniturilor proprii

	mii lei					
	Proiect de buget 250		Buget inițial 240		Buget final 274	
	Act de bază	Alte act	Act de bază	Alte act	Act de bază	Alte act
V proprii	80	160	100	140	80	182
Sponsorizări	10				12	

Venituri proprii

- Veniturile proprii din activitatea de bază au fost estimate la 80.000 lei în 2017 și s-au realizat 77.948 lei, respectiv 97,43 %.
- Veniturile proprii din alte activități au fost estimate la 182000 lei și s-au realizat 179916, respectiv 99%.
- Veniturile proprii din surse atrase/sponsorizări s-au realizat 96%, adică 11600 lei din 12000 estimați.

Venituri proprii pe surse



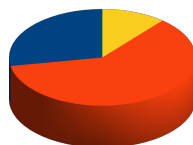
- Sintetizând, constatăm că, la un total venituri estimat de 274 000 lei, s-au realizat 269464, adică 98%.

Veniturile proprii realizate pe trim IV, în valoare de 65.339, au următoarea componență:

Venituri din activitatea de bază	18.201 lei, respectiv 28%
Venituri din alte activități	39.838 lei, respectiv 61%
Venituri din sponsorizări	7.300 lei, respectiv 11%

Venituri proprii pe surse

septembrie-decembrie 2017



- din activitatea de bază
- din alte activități
- sponsorizări

Execuția bugetară a anului 2017

În perioada de la 01.01.2017 la 31.12.2017 au fost prevăzuți și realizați indicatorii economici din tabelele de mai jos:

mii lei

Categorii	2017 Prevăzut	2017 Realizat	Realizat trim IV
TOTAL VENITURI	3.615	3.558	943
Venituri-proprii (totalitatea surselor atrase)	274	269	65
Subvenții/Alocații	3340	3.289	878
TOTAL CHELTUIELI	3.615	3.558	1174
Cheltuieli cu bunuri și servicii	1.579	1.574	586
Cheltuieli de capital: investiții	0	0	0
Cheltuieli de personal	2.036	1.984	588
Cheltuieli pe beneficiar:	Lei: 16,65	Lei: 15,99	Lei :

Cheltuieli cu bunuri și servicii :

Dacă ne raportăm la 2016, când plățile la bunuri și servicii au fost de 1918 mii lei, în 2017 acestea nu au depășit 1574 mii lei, adică cu 17,94% mai puțin față de anul 2016. Este o reducere semnificativă, mai mare decât cei 10% stabiliți prin sarcinile manageriale.

Diferența de plăți s-a reflectat în reducerea cheltuielilor cu reparațiile curente și a sumelor alocate pentru plata onorariilor intepreților și a editorialelor.

Pe de altă parte, s-au înregistrat creșteri cu plata utilităților, din cauza inflației și a serviciilor obligatorii conform legislației în vigoare (PSI, SSM, RSVTI, monitorizarea serviciilor de supraveghere video a spațiilor muzeului, Medicina muncii, verificare stingătoare, hidranți, verificarea anuală a centralelor termice, generatoarelor electrice etc).

În întreaga perioadă s-au alocat sume importante cu prioritate pentru întreținerea patrimoniului și, de asemenea, pentru proiectele culturale.

Analiza gradului de acoperire din surse atrase/venituri proprii a cheltuielilor instituției

- gradul de creștere a surselor atrase și/sau a veniturilor proprii în totalul veniturilor (%):

2016 = 6,51%

2017= 7,56%

In 2017, veniturile proprii s-au realizat din:

- activitatea de bază 28,99 %
- alte activități reprezintă 67,01 %, creștere semnificativă determinată de diversificarea proiectelor culturale, creșterea vânzărilor în regim de consignatie a obiectelor ce promovează muzeul, a cărților, CD-urilor, precum și a propriilor realizări editoriale, interesul crescut al instituțiilor și fundațiilor de a realiza/organiza evenimente cultural educative în spațiile muzeului.
- sponsorizări 4%

Expresie, pe de o parte, a demersurilor manageriale și, pe de altă parte, a capitalului de imagine acumulat de instituție, veniturile proprii au în continuare un trend ascendent, răspunzând sarcinii de **creștere a ponderii veniturilor proprii și a sponsorizărilor în total venituri și în același timp a gradului de acoperire din aceste surse a cheltuielilor administrative ale instituției**. Precizăm că, în perioada de evaluare, s-au obținut 2 sponsorizări direcționate către protecția patrimoniului (realizarea expertizei scării interioare de la Casa memorială din Sinaia și a rezolvării în regim de urgență a eșafodajului de susținere a planșeelor din Casa memorială București).

2. Evoluția valorii indicatorilor de performanță în perioada raportată, conform criteriilor de performanță ale instituției

Nr. crt	Indicatori de performanță	Perioada evaluată (septembrie-decembrie 2017)
1	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr. de beneficiari)	1174000/72926/ =16,09
2	Fonduri nerambursabile atrase (lei) - sponsorizări	7300
3	Număr de activități educaționale	38
4	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	147
5	Număr de beneficiari neplătitori	10647/54354
6	Număr de beneficiari plătitori	7925
7	Număr de expoziții proprii noi /expoziții itinerate/expuneri	01/07/19
8	Clasare bunuri culturale – dosare depuse la CNMC pentru bunuri susceptibile a fi clasate la tezaur/fond)	30 fond
9	Număr total de proiecte/acțiuni culturale (exclusiv expoziții și activități educaționale)/editoriale	89/32/4
10	Venituri proprii din activitatea de bază	18201
11	Venituri proprii din alte activități	39838

Comparativ cu perioada anterioară raportată, la nivelul anului 2017 s-a reușit o îmbunătățire atât a indicatorilor economico-financiarilor cât și a celor asumate în cadrul Programului minimal, ducând la scăderea cheltuielilor per vizitator.

Evidențiate pe baza criteriilor OG 189/2008, acestea se situau la 16,65 lei/ vizitator în 2016. **În 2017 cheltuielile s-au situat la nivelul de 15,99 lei/vizitator pentru întreg anul, iar pentru perioada evaluată 16,09 lei/vizitator**

Cheltuielile pe vizitator au scăzut cu 4%, mai ales prin răspândirea în spațiul virtual a informațiilor legate de activitatea muzeului, fapt ce a condus la creșterea numărului de vizitatori (site, face-book, bloguri).

Am adăugat ca indicator de performanță numărul de dosare de clasare a bunurilor culturale. Ținând cont de faptul ca acesta reprezintă o prioritate a instituției noastre, în 2017 s-au depus la Ministerul Culturii și Identității Naționale 81 de dosare pentru bunuri susceptibile a fi clasate, asigurându-se un ritm constant de lucru, în concordanță cu resursele financiare ale instituției și cu disponibilitatea experților acreditați. În perioada evaluată s-au depus 30 de dosare pentru bunuri culturale propuse la categoria "Fond".

La capitolul sponsorizări, am realizat suma de 11.600 lei, față de 12.000 previzionată, respectiv 96%.

La Cheltuieli de capital nu a fost alocată de către ordonatorul principal nicio sumă, deși am înaintat și s-au aprobat de către ordonatorul principal de credite 4 note de fundamentare la cheltuieli de capital (actualizarea proiectului de reabilitare a imobilului principal de la Tescani, achiziționarea și montarea unei centrale termice la Sinaia și achiziționarea a 2 autoturisme pentru București și Tescani).

Preocuparea constantă a managementului instituției a fost ca, prin proiectul de buget al fiecărui an, să solicite fonduri la acest capitol, pentru a putea întreține și repara clădirile de patrimoniu, care necesită intervenții majore.

E. SINTEZA PROGRAMELOR ȘI A PLANULUI DE ACȚIUNE PENTRU ÎNDEPLINIREA OBLIGAȚIILOR ASUMATE PRIN PROIECTUL DE MANAGEMENT

1. **Viziunea muzeului:** Afirmarea unicității profilului muzeal și deschiderea generoasă către toate categoriile de public; promovarea modelului uman George Enescu și a personalității sale drept brand cultural național. Sintagma ”**George Enescu pe înțelesul tuturor**” redefiniște viziunea muzeului pentru întreaga perioadă de management (sept.2017-sept.2022).

2. **Misiunea** Muzeului Național ”George Enescu” constă în conservarea, cercetarea, restaurarea, valorificarea patrimoniului pe care îl administrează și promovarea, printr-o ofertă cât mai consistentă și variată de activități multidisciplinare, a personalității muzicianului și a creației sale, în scopul cunoașterii, educării și recreerii.

3. Obiective

La nivelul instituției, am identificat 5 obiective generale:

I. Realizarea unei protecții efective și eficiente a patrimoniului cultural și introducerea sa în circuitul național și internațional.

Obiective specifice:

1. Evidența, înregistrarea, inventarierea, clasarea și asigurarea bazei de date a bunurilor de patrimoniu;

2. Conservarea patrimoniului muzeal administrat și restaurarea bunurilor culturale;

3. Dezvoltarea colecțiilor și extinderea patrimoniului;

II. Valorificarea patrimoniului, respectiv a creației enesciene și moștenirii culturale a muzicianului prin expoziții, apariții editoriale și alte evenimente culturale, atât la nivel național, cât și internațional.

III: Sprijinirea creației artistice contemporane

Obiective specifice:

1. Organizare de concerte de muzică românească, de promovare a interpreților români într-o stagiune muzicală coerent concepută.

2. Susținerea și promovarea artiștilor români prin toate modalitățile specifice (concerte, editoriale, rezidențe ș.a.)

IV. Dezvoltarea educației artistice și culturale a publicului prin diversificarea ofertei culturale și creșterea numărului de proiecte educative.

a) delimitare a acestora pe grupe de vârstă

b) dezvoltarea de proiecte de educație muzeală (inclusiv de tipul peer education)

V. Dezvoltarea unei strategii de marketing coerente și agresive.

Politica de marketing a instituției pe termen mediu vizează „părăsirea” spațiului propriu (mai ales în perspectiva reabilitării Palatului Cantacuzino) și „invadarea culturală” a unor noi zone.

Obiective specifice:

1. Creșterea numărului de parteneriate cu instituții de cultură, din țară și străinătate;

2. Realizarea de produse cu adresabilitate on-line (newsletter, platformă de comunicare) și pe suport de hârtie;

3. Realizarea de materiale video la evenimentele muzeului sau materiale de prezentare de scurtă durată și încărcarea lor pe Youtube(tururi virtuale ale expunerilor permanente existente, actualizarea și îmbunătățirea site-ului muzeului, aplicarea metodei click & mortar (dezvoltare simultană a evenimentelor/produselor în spațiul fizic și în cel virtual)

4. Prezentarea strategiei culturale a muzeului

Sarcini

Începând cu următoarea perioadă (2017-2022) este necesară o actualizare a instrumentelor de management, orientat spre toți factorii locali activi sau potențiali activi pentru o promovare conjugată și integrată, cu impact real în folosul comunității, a creșterii vizibilității muzeului din perspectiva specificului său, a activității de specialitate și a turismului cultural.

Astfel, managementul are următoarele sarcini:

- creșterea gradului de vizibilitate pentru secțiunile din țară ale muzeului, în special în mediul online;
- reevaluarea strategiei de marketing și comunicare a muzeului și eficientizarea programelor de marketing cultural (promovare, sponsorizări, strângere de fonduri, finanțări europene) - colaborări cu agențiile de publicitate pentru dezvoltarea unei strategii de branding a muzeului inclusiv în context de reprezentare a imaginii culturale a țării;
- creșterea gradului de atractivitate al muzeului în scopul atragerii unui număr cât mai mare de vizitatori, prin diversificarea continuă a serviciilor oferite de muzeu, respectiv, îmbunătățirea și ajustarea ofertei culturale și a materialelor publicitare și de promovare pentru diferitele segmente de vizitatori;
- dezvoltarea unui studiu de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific al muzeului, dar și nevoile și așteptările publicului de la muzeu pentru regândirea sau îmbunătățirea programelor educative, a modului de conceptualizare a expozițiilor, de furnizare a tipului de conținut/informație, de interacțiune etc.;
- atragerea de fonduri și în vederea dezvoltării activității și a proiectelor instituției;
- atragerea de fonduri nerambursabile pentru programele instituției;
- valorificarea științifică, administrarea, conservarea și restaurarea patrimoniului;
- cercetarea științifică, evidența, documentarea, protejarea și dezvoltarea patrimoniului;
- promovarea creației enesciene a muzicii românești contemporane, a interpreților români și străini;
- dezvoltarea educației artistice și culturale a publicului prin diversificarea-ofertei culturale;
- dezvoltarea unui plan de evenimente, activități și intervenții culturale și creative care să fie raportate exclusiv la identitatea, viziunea, valorile și colecția muzeului;
- punerea în valoare a patrimoniului, în scopul cunoașterii, educării și recreerii;
- diversificarea modalităților de punere în valoare a moștenirii culturale enesciene ("ocuparea" unor spații neconvenționale care să scoată muzeul și în afara ariei sale de funcționare, expoziții inedite, crearea unui centru media etc.);
- îmbunătățirea sistemului de evidență a patrimoniului gestionat, pe baza unei agende digitale, cu identificarea surselor/posibilităților de digitizare și a pregătirii specializate a personalului în manipularea echipamentelor pentru digitizare (dupa caz);
- analiza situației actuale a infrastructurii și a echipamentelor disponibile pentru restaurarea și conservarea colecției, a sistemelor de depozitare, pentru identificarea soluțiilor optime de îmbunătățire a mediului de lucru din laboratoarele de restaurare și a managementului depozitelor;
- organizarea unor activități anuale de anvergură care să valorifice o serie de oportunități ce au un mare impact asupra publicului (ex.: Noaptea Muzeelor, Zilele Patrimoniului etc.);
- realizarea unor programe educative, calibrate pe diferite segmente de vârstă, ca forme de învățare permanentă și de interacțiune cu vizitatorii;

- elaborarea și punerea în aplicare a proiectelor de restaurare, cercetare, punere în valoare și dezvoltare a patrimoniului;
- clasarea în categoriile fond și tezaur a bunurilor culturale mobile;
- identificarea, cercetarea, inventarierea (pe baza documentelor de proveniență), înregistrarea în Registrul pentru evidența analitică a bunurilor culturale, clasarea, conservarea, întreținerea, restaurarea, evaluarea, înregistrarea în contabilitate și expunerea publicului vizitator prin organizarea de expoziții temporare a tuturor bunurilor culturale care au fost donate, cedate, transmise muzeului, prin actele de donație ale familiei Enescu-Cantacuzino;
- să sprijine realizarea activităților de pedagogie muzeală, esențiale în educația tinerei generații în spiritul apropierii acesteia de muzeul modern;
- să asigure perfecționarea profesională continuă a salariaților, creșterea eficienței utilizării fondurilor materiale și financiare, a resurselor umane;
- creșterea ponderii veniturilor proprii și a sponsorizărilor în total venituri și în același timp a gradului de acoperire din aceste surse a cheltuielilor administrative ale instituției;
- obținerea fondurilor naționale și europene în vederea finanțării unor proiecte curatoriale, a unor programe de educație muzeală și de voluntariat care să integreze contribuția creativă a voluntarilor tineri și a persoanelor în vârstă la dezvoltarea și valorificarea colecției muzeului;
- analiza structurii organizatorice actuale și propunerea modificării acesteia în funcție de necesitățile instituției (în special înființarea unui departament/post de marketing);
- participarea personalului la vizite de studiu, programe de formare și specializare naționale și internaționale și încurajarea colaborării specialiștilor instituției cu omologi din țară și/sau străinătate, prin dezvoltarea de proiecte de tip job-shadowing (observare în situație de lucru)
- să aplice un management de calitate al resurselor umane prin asigurarea participării personalului la programe de formare și specializare;
- implementarea măsurilor de pază și protecție la incendii, conform prevederilor legale;
- să participe la parteneriate cu instituții similare din țară și din străinătate în vederea atragerii de resurse (materiale informaționale și, după caz, financiare);
- identificarea unor spații de relaxare, incluzând bănci sau scaune, în expunerea permanentă și în curtea muzeului (sediul din București)
- identificarea a cel puțin 1 activitate/domeniu în primele 6 luni ale mandatului, unde cheltuielile Muzeului pot fi reduse cu minimum 10% prin decizii de management intern:
- implementarea deciziilor de la punctul anterior în maximum 12 luni de la începutul mandatului, dacă sunt de competența Managementului Muzeului:
- întocmirea unor propuneri, în maximum 10 luni de la începutul mandatului, către Ministerul Culturii și Identității Naționale, prin care se detaliază problema și soluția identificată, în cazul în care deciziile de la punctul anterior sunt de competența autorității centrale;
- implementarea standardelor de control intern/managerial prevăzute de ordinul SGG nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern managerial al entităților publice, cu modificările și completările ulterioare;
- asigurarea implementării Planului de integritate aferent instituției, conform prevederilor Hotărârii Guvernului nr. 583/2016 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2016 -2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor

de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public;

- îndeplinirea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu ordinea Ministerului Culturii și Identității Naționale, respectiv cele prevăzute în legislația în vigoare și în reglementările care privesc funcționarea instituției;

- să transmită către Ministerul Culturii și Identității Naționale, conform dispozițiilor Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare, rapoartele de activitate anuale, raportul final și toate comunicările necesare.

Sarcinile specifice perioadei supuse evaluării au vizat în principal aspecte legate de promovarea imaginii instituției, folosirea judicioasă și diversificarea instrumentelor de marketing și evidențierea activităților care se desfășoară în sediile noastre de la Sinaia și Tescani. Reliefăm, mai jos, modul de realizare a acestora:

a) identificarea modalităților de dezvoltare a activității de promovare a imaginii instituției și a instrumentelor de marketing (documentar video-audio, ilustrații, transmisiuni live, online etc.)-

- s-au realizat documentare audio-video (Tescani)
- transmisiuni live ale evenimentelor (Opera 9 și proiectul Enjoy TV)
- expoziție pe site (Muzica de cameră a lui George Enescu. Lucrări fără număr de opus) și în spațiu fizic (metoda click&mortar)-
- *Obiectul lunii* (Sinaia) – prezentarea pe site a câte unui obiect reprezentativ pentru patrimoniul cultural mobil pe care îl administrăm

b) demararea procesului de realizare a unor studii pe probleme diverse (de vizitator, de potențial etc.), care să contribuie la amenajările expoziționale ale sediilor din București și din țară. S-au realizat cercetări ce vor constitui punctul de plecare a unor studii ulterioare (aspect detaliat la capitolul II, punctul 3, chestionar în anexă)

c) creșterea gradului de vizibilitate pentru Casa memorială Sinaia și Secția Dumitru și Alice Rosetti-Tescanu – George Enescu

Măsurile deja detaliate au avut ca impact creșterea numărului de vizitatori online (site, facebook, instagram, youtube).

d) identificarea unor spații de relaxare, incluzând bănci sau scaune în expunerea permanentă și în curtea muzeului (sediul din București). S-au amplasat 6 bănci noi în curtea Palatului Cantacuzino în septembrie.

Pentru expoziția permanentă, se folosesc scaunele pliante existente în Sala Cantacuzină.

5. Strategie și plan de marketing

Obiectivele activității de marketing au fost împărțite în trei categorii: marketing extern (orientare spre servicii și produse, pe care publicul trebuie să le aprecieze ca atare), interactiv (stimularea unor relații concrete între personalul muzeului și public, utilizându-se ca mijloc de promovare îndeosebi relațiile publice și internetul) și intern (se îndreaptă către publicul intern, având ca obiect motivarea și perfecționarea personalului).

Mixul de marketing al muzeului

• Politica de produs

În general, se consideră că cea mai importantă componentă a mixului de marketing este politica de produs care, în cazul nostru, vizează patru sfere distincte, deși, uneori, granițele dintre ele sunt greu de delimitat:

- oferta de bază: expoziția permanentă de la cele 3 sedii, expoziția în VR Enescu 360 (parteneriat Samsung) la București și programele asociate (de exemplu, vizite interactive, audiții și filme video);
- oferta complementară: produsele și serviciile asociate ca sferă de interes cu oferta de bază (expoziții temporare, evenimente culturale diverse bazate pe activitatea principală);
- oferta educativă: servicii și programe oferite cu scop educativ explicit și imediat;
- oferta suplimentară: servicii și produse care mijlocesc accesul și înțelegerea ofertei de bază sau complementare (servicii de informare, ghidaj, magazin etc.).

Muzeul a diversificat serviciile oferite publicului, astfel încât acestea să atragă cât mai multe segmente, dar să dezvolte în același timp direcția culturală prin:

- activarea unor grupuri informale de artiști (performance interdisciplinar, compozitori și interpreți (proiectul N-escu și Workshop de compoziție)
- realizarea de proiecte educaționale destinate copiilor, școlilor și grădinițelor pe tot parcursul anului, la cerere, pentru a contracara dispoziția ale Ministerului Educației și ale Inspectoratelor Școlare cu privire la desfășurarea săptămânii Școala AltFel (descurajarea activităților în afara școlii în cadrul săptămânii Școala AltFel), mai ales că, pe termen lung, măsuri de acest tip pot conduce la o mai slabă frecvență a instituțiilor de cultură și, implicit, la pierderea unei resurse culturale pentru procesul educativ.

• **Politica de preț**

Politica de preț, împreună cu cea de produs, asigură atât rentabilitatea socială, cât și pe cea economică a muzeului sau a unui anumit produs de patrimoniu cultural oferit de acesta.

Muzeul se confruntă cu patru probleme legate de obținerea fondurilor necesare: reducerea finanțării publice; creșterea competiției pentru fondurile private; creșterea costurilor operative și reducerea subvențiilor.

Totuși se înregistrează și unele evoluții favorabile din perspectiva posibilităților de finanțare, printre care menționăm: dezvoltarea turismului; schimbarea mentalității populației în favoarea susținerii activităților culturale, sociale și educative; intensificarea activității de marketing în direcția obținerii de finanțări din surse diverse și diversificarea practicilor de atragere de resurse financiare, materiale sau umane.

Principala sursă de venit a muzeului o reprezintă subvențiile acordate de stat, urmate de veniturile proprii obținute prin taxele de intrare, de ghidaj, de fotografiere, de filmare, cele obținute din proiectele culturale de la Tescani și cele obținute de la magazinul muzeului. Alte fonduri provin din sponsorizări.

Prețurile diferă în funcție de evenimente și categoriile de public țintă. Prețul pentru vizitarea expoziției permanente este în general fix, cu reduceri sau gratuități în funcție de anumite caracteristici ale vizitatorilor (de exemplu pentru pensionari tariful este redus cu 50%, pentru posesorii cardului Euro<26, în vârstă de până la 30 de ani și pentru elevi și studenți este redus cu 75 % , iar pentru copiii preșcolari și copiii în vârstă de până la 18 ani, pe perioada vacanțelor școlare, precum și pentru elevii, studenții și cadrele didactice din învățământul muzical și de artă intrarea este gratuită).

• **Politica de distribuție**

Distribuția se referă la răspândirea dreptului de acces la cultură a tuturor segmentelor de piață. Conform specialiștilor, componentele sistemului de distribuție au în vedere rețeaua de distribuție, canalele de distribuție, fluxurile, sistemul de livrare-vânzare și serviciile cu clienții.

Distribuția produselor MNGE se realizează direct, „desfacerea” către vizitatori făcându-se la toate cele 3 sedii unde, prin standurile amplasate se distribuie publicațiile muzeului în principal, precum și obiecte promoționale.

Produsele culturale ale muzeului (expoziții, programe educaționale) sunt prezentate publicului în cadrul unor evenimente naționale și internaționale la sediile noastre și /sau ale partenerilor (de exemplu, în centrele ICR din București, Londra, Paris etc).

Serviciile cu clienții, complementare livrării, au menirea de a facilita accesul clienților și înțelegerea ofertei. În cazul acestei instituții se poate vorbi, în principal, de trei servicii:

- informarea clienților, care se face la biroul de unde sunt achiziționate biletele;
- ghidajul, care se face la solicitarea vizitatorilor și este contra cost și
- punerea la dispoziția specialiștilor, pentru studiu, a partiturilor enesciene, documente din arhiva MNGE.

În 2017 am răspuns unui număr de peste 20 de solicitări din partea interpreților români și străini, privind punerea la dispoziție a unor partituri tipărite și manuscrise de George Enescu din arhiva muzeului.

• **Politica de promovare**

În principal, activitățile întreprinse în sfera marketing – promovare se desfășoară, pe cât posibil, folosind resursele interne ale instituției, accesul la fonduri fiind limitat, iar sponsorizările fiind reduse.

Activitățile de marketing, promovare și relații publice desfășurate în prezent de M.N.G.E. se adresează tuturor categoriilor de public

- Publicitate prin articole promoționale personalizate

Articolele promoționale personalizate sunt, în același timp, o sursă de venituri, cu investiții zero, întrucât sunt preluate în regim de consignație. Muzeul derulează un contract cu S.C. Gorgona Design pentru realizarea de articole promotionale personalizate.

Un rol important la acest capitol îl are continuarea proiectului de realizare și editare a Calendarului -document al muzeului, într-o concepție grafică de excepție, valorificând într-o manieră originală documente și fotografii inedite pentru o promovare instituției și a personalității compozitorului. Pentru 2018, calendarul ilustrează activitatea artistică a lui George Enescu în vremea marelui război, marcând astfel anul Centenarului.

- Strategiiile media folosite au urmărit diversificarea ariei de parteneriate media cu accent pe media cu grad de acoperire națională.

Planul de marketing a fost conceput pornind de la considerentul că activitatea muzeului trebuie să se focalizeze în egală măsură pe patrimoniu (păstrarea, conservarea și promovarea patrimoniului deținut) dar și pe promovarea prioritară a modelului uman George Enescu, mai ales pentru tineri (peste 50% din publicul muzeului).

În 2017, activitățile muzeului s-au concentrat pe centenarul nașterii muzicianului Dinu Lipatti și pe proiectul Muzeul în Festivalul Internațional George Enescu, acesta fiind conceput similar celui din ediția anterioară.

Proiectele noastre au evoluat, de la vizite ghidate, la concerte, recitaluri, proiecte educative până la performance-uri interactive de la clasic la modern. Aceste schimbări fidelizează un public interesat în general de fenomenul cultural, dar determină și o fluctuație prin pierderea unora și câștigarea altora, în funcție de tipul de eveniment oferit. Provocarea este să oferi mereu ceva nou, neașteptat.

Marketing interactiv

Produsele culturale oferite publicului au fost mult mai bine lansate în mediul online, ceea ce a favorizat un permanent și susținut dialog cu utilizatorii de facebook și bloguri, un rol important avându-l proiectele interdisciplinare și evenimentele de tipul *live performance*.

În privința **marketingului intern**, al resurselor umane, s-a continuat politica de formare și perfecționare a personalului de specialitate, dar și a celorlalte categorii de personal, în funcție de necesitățile impuse de noile reglementări în domeniul financiar, resurse umane și achiziții publice.

6. Programe propuse pentru întreaga perioadă de management

I. Pentru a cuprinde mai multe activități obligatorii pentru o instituție muzeală, ce are ca primă sarcină administrarea, conservarea și restaurarea bunurilor culturale de patrimoniu. **Programul Clasare** s-a transformat în **Administrarea patrimoniului**, cu două ramificații : clasare și restaurare.

II. **Programul Expozițional** se axează, ca și până acum pe expoziții temporare pe teme mai puțin sau deloc cunoscute, din viața și activitatea lui George Enescu. Un alt palier se constituie din expoziții dedicate unor interpreți de marcă ai artei românești, precum și din aniversări sau comemorări ale unor importanți compozitori contemporani.

III. Programul Cercetare și valorificare științifică.

Activitatea compartimentului de cercetare constă într-o permanentă identificare de documente și tematici inedite și de interes pentru muzicologia românească, având ca finalitate:

- Publicare de volume cu documente din arhiva muzeului, precum și a altor lucrări despre George Enescu
- Volume de studii sub genericul *Repere ale muzicii românești*
- Studii și articole publicate în reviste naționale și internaționale
- Editarea de partituri enesciene inedite, aflate în patrimoniul muzeului

IV. **Programul „Stagiunea Muzicală”** are ca scop promovarea în rândul unui public cât mai numeros a creației și interpretării muzicale românești în contextul valorilor europene conținând și evenimente susținute de interpreți din străinătate. Programul cuprinde trei cicluri de recitaluri

1. (Re)descoperindu-l pe Enescu
2. Muzica românească de ieri și de azi
3. Din muzica lumii

V. **Programul Maeștri și discipoli** constă în activități de genul master-class, workshop, (compoziție și interpretare) pentru copii, elevi, studenți, alt public interesat de vârste diferite. Numărul proiectelor din acest segment de până acum arată oportunitatea transformării acestui tip de activități într-un program coerent, cu atât mai mult cu cât este una dintre cele mai eficiente modalități de îmbunătățire a imaginii muzeului.

VI. Programul Educație muzeală

Abordate într-o manieră interactivă și interdisciplinară, proiectele din cadrul acestui nou program vor fi concepute cu intenția de a oferi experiențe noi, constituindu-se în instrumente de educație non-formală. Accentul se pune pe educație muzicală. Prin audiții comentate, conferințe, lecții despre muzică, participanții pot desluși tainele universului sonor.

VII. Programul N-escu derivat din **Bursele Enescu** a căpătat noi valențe desfășurat în etape distincte, de la conceperea de noi lucrări inspirate de opusuri enesciene, la tipărirea partiturilor, prezentarea publică sub forma unor recitaluri/concerte și înregistrarea pe CD/DVD.

VIII. Programul de Rezidențe Artistice se desfășoară pe timpul verii la Tescani, sub forma unor stagii de creație fie pe un domeniu definit, fie proiecte interdisciplinare.

IX. Programul Evenimente speciale conține proiecte proprii și în parteneriat, naționale și internaționale de anvergură (festivaluri, simpozioane, concursuri internaționale, târguri etc.).

7. Proiecte din cadrul programelor

Proiectele realizate în cursul anului 2017 au crescut ca număr, totalizând 198 și s-au diversificat, armonizându-se cu așteptările unui mai mare număr de beneficiari, ceea ce a însemnat creșterea atractivității instituției noastre și a interesului manifestat de publicul consumator. Întrucât raportarea de față cuprinde doar perioada septembrie-decembrie (89 proiecte) o serie de evenimente, devenite tradiționale, nu se vor regăsi în analiza de față. De aceea, considerând că proiectele care se derulează pe întreg parcursul anului dau măsura exactă a activității muzeului, anexăm lista tuturor acestora.

I. Programul Administrarea patrimoniului

Proiectul Clasare

Acțiunea de clasare a bunurilor culturale s-a concretizat în 81 dosare întocmite de către experți acreditați (mobilier și documente) și depuse la Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor, pe întreg parcursul anului 2017, **30** dintre acestea în perioada supusă evaluării.

Implementarea **Proiectului Restaurare** este mai flexibilă funcție de disponibilitatea restauratorilor și de fondurile existente și urmează a fi demarată în 2018.

II. Programul Expoziții Temporare (19 expuneri)

În cadrul acestui program, în perioada supusă evaluării s-a realizat expoziția *Muzica de cameră a lui George Enescu* (lucrări fără număr de opus) care s-a prezentat în luna decembrie la sediul din București. Ca o noutate, semnalăm faptul că este prima expoziție prezentată detaliat pe site-ul muzeului, demers ce urmează a fi dezvoltat și în perioada următoare.

Un important instrument al politicii manageriale de dezvoltare instituțională l-a constituit itinerarea expozițiilor temporare, în acest fel obținându-se un însemnat capital de imagine, o explorare a unor zone geografice noi (în țară și în străinătate), un câștig consistent la nivelul numărului de beneficiari și parteneriate.

Expozițiile au însoțit, pe întreg anul 2017, evenimente muzicale semnificative - concursuri naționale și internaționale, festivaluri (Concursul Internațional "George Enescu", București; Concursul Internațional "Sabin Pautza", Reșița; Concursul Klavier Art, Petroșani; Concursul Microcosmos muzical, Gheorgheni; Festivalul Internațional vibrate!festival, Brașov; Fest.Ora.Top, Oravița; Sommerfest, Rădăuți), cursuri de măiestrie (Atelierul de muzică și creativitate Mozartino, București - Tescani), concerte, conferințe, recitaluri (*Oedipe pe înțelesul tuturor*)
Astfel, în septembrie-decembrie 2017, am itinerat următoarele expoziții:

1. *Dinu Lipatti 100* (eveniment central al anului 2017 în care am marcat centenarul nașterii artistului) – Paris, Offenbach

Parteneri: ICR Paris, Association NOESIS, La Société Musicale Française Georges Enesco, Biblioteca de Stat din Offenbach; Interkulturelle Woche Offenbach; CROM Offenbach – Comunitatea Românilor din Rin-Main; Stadt Offenbach am Main, Asociația Klavier Art

2. *Viorile lui George Enescu* – sediul ICR București și Cazinoul din Sinaia

Parteneri: ICR, Primăria orașului Sinaia

3. *George Enescu un mare creator al secolului XX*- sediul ICR București și Cazinoul din Sinaia

Parteneri: ICR, Primăria orașului Sinaia

4. *Corneliu Gheorghiu, sufletul pianului* – Paris, Petroșani

Parteneri: ICR Paris, Association NOESIS, La Société Musicale Française Georges Enesco, Asociația Klavier Art

Parteneri: Asociația Klavier Art, București, Societatea Română de Radiodifuziune

5. *Oedipe, o istorie vizuală* în cadrul proiectului *Oedipe pe înțelesul tuturor* Gyula, Reghin, Oradea, Timișoara, Brăila, Craiova

6. *Istoria unei capodopere: Sonata a III-a pentru pian și vioară, în caracter popular românesc de George Enescu* (90 de ani de la prima audiție) - Gyula, Reghin, Oradea

7. *Tescani 2017* noiembrie-decembrie Complexul Muzeal "Iulian Antonescu, Bacău
Parteneri: Consiliul județean Bacău, Complexul Muzeal "Iulian Antonescu, Bacău, Asociația Conștiința Europeană

III. Programul Cercetare și valorificare științifică

Tipărituri: Volume de documente :

- *Documente din arhiva Muzeului Național „George Enescu”*. Articole de presă. Vol. X (1947-1955). Ediție alcătuită, îngrijită și adnotată de Florinela Popa și Camelia Anca Sârbu)
- Calendar documentar George Enescu – 2018
- Volumul *Pascal Bentoiu și Aurel Stroe. Schițe de portret*. (în ciclul Repere ale muzicii românești). Ediție îngrijită de Olguța Lupu

De asemenea, în parteneriat cu Institutul Cultural Român, a apărut în cursul lunii octombrie *Muzicianul de geniu în imagini* (vol. II) ediție alcătuită, îngrijită și adnotată de V.Cosma)

2. Studii și articole publicate în reviste de specialitate realizate în compartimentul de cercetare

Florinela Popa, cercetător științific

- participarea la Simpozionul Internațional George Enescu cu lucrarea *George Enescu văzut de o parte și de alta a cortinei de fier*
- cronici și recenzii apărute în publicații de specialitate

IV. Programul „Stagiunea Muzicală” a cuprins următoarele proiecte, în perioada septembrie-decembrie:

- 1.(Re)descoperindu-l pe Enescu (4 evenimente)
2. Muzica românească de ieri și de azi (11 recitaluri și portrete de compozitori contemporani)
3. Din muzica lumii (6 recitaluri cu muzică universală)

De menționat că muzica lui George Enescu a fost prezentă și în cadrul altor evenimente complexe, cum ar fi concerte-dezbatere, vernisaje expoziții, lansări cărți, precum și în programele unor recitaluri alături de lucrări de muzică românească sau universală.

V. Programul Maeștri și discipoli

Proiectele s-au desfășurat în 2 tipuri de ateliere (interpretare și creație), unele în lunile de vară la Tescani, altele la București (cele cu periodicitate lunară).

În perioada supusă evaluării, s-au desfășurat, cu regularitate, atelierele de interpretare de la București, în parteneriat cu fundații, colegii naționale de muzică, școlii de muzică, UNMB (14).

Workshopul de compoziție *Creativitate prin muzică* din 26 octombrie , susținut de Adina Sibianu (compozitoare, muzeograf) a avut ca tematică improvizația și jocurile ritmice pentru copii și s-a adresat copiilor între 6 și 12 ani.

VI. Programul Educație muzeală (în perioada septembrie-decembrie)

Proiecte de tipul concert-conferință

- *Oedipe pe înțeleșul tuturor – concept Ștefan Ignat* (Gyula, Oradea, Reghin, Timișoara, Brăila, Craiova), susținut de baritonul Ștefan Ignat și invitații săi
- *Despre muzică -Classical and Pop Streets, concept* Cristian Marica, realizator de emisiuni muzicale radio (decembrie, București)
- *Magie muzicală* (noiembrie, București)
- *De vorbă fără catalog* - lunar (Sinaia, Tescani)
- *Să ne bucurăm de muzica lui George Enescu* (parteneriat Școala Specială nr.2, București) noiembrie
- *De vorbă fără catalog* (parteneriat Colegiul Lipatti, trimestrial)
- *Să cunoaștem instrumentele muzicale* (parteneriat cu Școala gimnazială Ion Pillat din Târgoviște) - noiembrie, Sinaia
- *Școala altfel - Să știi mai multe , să fii mai bun!* noiembrie (București, Sinaia)
- *Oameni ai orașului-* parteneriat cu Școala "George Enescu" din Sinaia (trimestrial)
- *In vizită la muzeu –* parteneriat cu Liceul teoretic "Aurel Vlaicu" Breaza (trimestrial)

VII. Proiectul N-escu

- Proiect interpretativ: Variațiuni contemporane pe teme de Enescu. II *Opera 9*. O interpretare contemporană a mitului lui Oedip (operă de cameră prezentată în cadrul proiectului Muzeul în Festivalul Internațional George Enescu, concert promovat în cadrul București Creativ Festival Enescu 2017 și de Uniunea de Creație Interpretativă a Muzicienilor din România -
- Proiect compozițional: Variațiuni contemporane pe teme de Enescu. III: *Sonata a III-a pentru pian și vioară op. 25 în caracter popular românesc* (lucrări elaborate de 6 compozitori și predate la sfârșitul anului)

VIII. Programul de Rezidențe Artistice.

Rezidențele artistice se desfășoară la Tescani în lunile de vară

IX. Programul Evenimente Speciale

- "Muzeul în Festivalul Internațional George Enescu" (recitaluri de muzică românească la cele 3 sedii ale muzeului și lansări de carte) septembrie
- **Lipatti 100** / concert conferință 4 decembrie
- **Mini-Festivalul 1 Decembrie – Ziua internațională a României** (27 – 30 noiembrie, București, Bușteni, Sinaia-
- **Concert de Colinde** (București, 15 decembrie)
- **Alaiul datinilor la Tescani** (decembrie, Tescani)

8. Alte evenimente, activități specifice instituției

a) Evenimente

- 1. Festivalul Sinaia Forever** (în parteneriat cu Primăria Sinaia și ICR)
- 2. Luna Enescu la ICR** (octombrie)
- 3. Festivalul de muzică contemporană „Meridian”**, în parteneriat cu Uniunea Compozitorilor și Muzicologilor din România și SNR-SIMC
- 4. La Pas pe Calea Victoriei** (parteneriat cu ARCUB și Primăria Municipiului)
- 5. ”Porți deschise pentru fotografie”** (Ziua Culturii Naționale, ZEP)
- 6. Turul Enescu** (septembrie-decembrie, București, parteneriat cu Asociația Coultour)

b1. Identificarea, evaluarea și inventarierea tuturor bunurilor mobile culturale pe baza documentelor de proveniență.

Patrimoniul muzeului, constituit din donații (Maria Cantacuzino-Enescu, soția compozitorului și alții) și achiziții făcute în perioada 1957-2014, este dificil de prelucrat, din cauza redactării confuze a documentelor de donație, sau chiar lipsa acestora. Astfel, înregistrarea presupune un volum mare de muncă și de cercetare, privind corelarea informației de arhivă cu obiectele donate, identificarea bunurilor de patrimoniu și separarea lor de restul obiectelor existente în muzeu.

Procesul de înregistrare și de reactualizare a informațiilor privind bunurile culturale, atât în formă scriptică cât și în cea computerizată este în continuă desfășurare.

La București, în registrul pentru evidența analitică a bunurilor culturale figurează până în prezent 2603 de bunuri de patrimoniu, iar în registrul bibliotecii 2150 cărți și partituri muzicale tipărite.

Având în vedere că Muzeul Național *George Enescu* are în subordine două unități teritoriale (Casa memorială din Sinaia, Cartier Cumpătu și Secția Dumitru și Alice Rosetti-Tescanu – George Enescu din Tescani, jud. Bacău), colectivul de specialiști a continuat procedurile de reorganizare a evidenței științifice a bunurilor culturale aflate în gestiunile celor două unități.

Situația patrimoniului care se găsește în celelalte 2 sedii este următoarea: la Sinaia – 846 bunuri culturale de patrimoniu așa cum au fost inițial înregistrate. Din acestea 322 au fost transferate la administrativ, în baza listelor întocmite de către comisia constituită în acest scop. La Tescani sunt 396 bunuri culturale de patrimoniu și 425 lucrări de artă contemporană. Toate sunt înregistrate, fișate și inscripționate, dar și aici se impune același proces de selectare a bunurilor care nu au valoare de patrimoniu cultural și transferarea lor la administrativ.

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

1. Proiectul de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare

Pentru 2018, managementul instituției va avea ca obiectiv principal încadrarea în bugetul alocat de ordonatorul principal de credite, cu respectarea sumelor aprobate pe fiecare capitol bugetar, achiziționarea serviciilor și a materialelor strict necesare pentru buna funcționare a instituției, folosirea sistemului electronic de achiziții publice în vederea încadrării în procentele stabilite prin legislația în vigoare și a păstrării corelației între calitatea și cantitatea serviciilor și a produselor achiziționate.

Mii lei

Categorii	2018 Proiect de buget	2018 Aprobat
TOTAL VENITURI	4.942	4.046
Venituri-proprii (totalitatea surselor atrase)	256	284
Subvenții/Alocații	4.686	3.762
TOTAL CHELTUIELI	4.942	4.046
Cheltuieli cu bunuri și servicii	2.417	1.634
Cheltuieli de capital: investiții	0	0
Cheltuieli de personal	2.525	2.412

Previzionarea evoluției veniturilor propuse a fi atrase, cu menționarea surselor vizate

Mii lei

Categorie venituri proprii	2018 proiect de buget	2018 Aprobat
Total VENITURI PROPRII din care	256	284
Activitatea de bază	82	84
Prestări de servicii și alte activități	162	200
Sponsorizări	12	0

Veniturile se realizează din:

- activitatea de bază (bilete vizitare expoziții permanente și temporare, bilete concert)
- prestări de servicii și alte activități (servicii de cazare și masă de la Tescani, organizare evenimente, vânzări de produse promoționale și editoriale, proiecte educative, taxă foto și filmare, taxă ghidaj, valorificarea materialelor reciclabile)
- sponsorizări

2. Numărul de beneficiari estimați pentru următoarea perioadă de management

În *Proiectul de management*, am estimat un număr de 141.000 de beneficiari pentru 2018 (46.000 la sediu și 95.000 în afara sediului)

Având în vedere că Palatul Cantacuzino, sediul central reprezentând ponderea cea mai mare, va intra în restaurare, credem că numărul de vizitatori se va reduce considerabil.

3. Analiza programului minimal realizat (vezi anexă)

Programul minimal a fost realizat 100%, în limita sumelor previzionate și aprobate pentru fiecare program (anexă).

Manager,
Cristina Liliana Andrei