

MUZEUL NAȚIONAL *GEORGE ENESCU*

RAPORT DE ACTIVITATE 2022

Manager
Cristina Liliana Andrei

*) cf. Legii 544

Cuprins

Profil organizațional	pag. 3
Priorități, obiective generale și specifice	pag. 3
Proiecte desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor specifice	pag. 8
Rezultate și indici de performanță	pag. 12
Cheltuieli defalcate pe programe	pag. 13
Informații despre managementul resurselor umane	pag. 14
Lucrul cu voluntari	pag. 16
Parteneriate	pag. 16
Achiziții publice	pag. 18
Litigii	pag. 18
Priorități pentru perioada următoare	pag. 18
Organigrama	pag. 25
Date contact	pag. 26
Bugetul 2022	pag. 26
Proiect de buget 2023	pag. 26

I. PROFIL ORGANIZAȚIONAL

Cuvânt înainte

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).

a) Priorități pentru anul 2022

Activitatea anul 2022 a fost cuprinsă în 2 proiecte de management, aprobate prin 2 contracte distincte, respectiv ianuarie-septembrie și septembrie-decembrie. Drept urmare, în prezentul raport unește cele 2 proiecte, evidențiind totodată și aspectele distincte din fiecare mandat.

Sarcini

(ian.-sept.)

a) prezentarea de propuneri pentru expoziția permanentă a muzeului în urma realizării chesonarului prevăzut la punctului c) din 2021

Reamenajarea expoziției de bază a Muzeului Național „George Enescu” reprezintă un demers oportun mai cu seamă în contextul reabilitării și restaurării ansamblului edificiului Palatul Cantacuzino și Casa Memorială „George Enescu”.

Planurile care vizează reamenajarea expoziției permanente vor ține cont de importanța universală a personalității compozitorului George Enescu (1881-1955), dar și de importanța monumentului care găzduiește muzeul încă de la înființare, în 1956. Palatul Cantacuzino (inaugurat în 1906) este un simbol al arhitecturii bucureștene, o emblemă a perioadei *Belle Epoque*, o capodoperă aparținând lui Ion. D. Berindei (1871-1928), unul dintre cei mai importanți arhitecți români din toate timpurile. Edificiul este unic prin eclectismul sofisticat, exuberant, dar echilibrat, ce îmbină trăsături specifice barocului, rococo-ului și Art Nouveau-ului. Din dorința de a crea o construcție unitară, în prezența unei asocieri eclectice complexe, arhitectul a acordat importanță fiecărui detaliu ornamental. Așadar, un prim aspect care trebuie avut în vedere în planificarea reamenajării expoziției de bază a M.N.G.E. este armonizarea stilistică a acesteia cu ansamblul clădirii. De asemenea, există câteva constante în organizarea expozițiilor: claritatea și calitatea mesajului, securitatea exponatelor (de prefeință originale), dirijarea vizitatorilor.

Reamenajarea expoziției permanente a M.N.G.E. va avea în vedere nu doar stabilirea și urmărirea conceptului (viața și creația lui George Enescu), dar și urmărirea limbajului nonverbal aflat în spatele ideii principale. Se va ține cont de calitățile arhitecturale ale spațiului dat, precum: circulația și configurarea

traectoriei, de relația spațiului cu traiectoria, de proporții, de aspectele plastice ale formei, respectiv culoarea, de posibilitățile de ecleraj.

Componenta de tehnologie digitală poate crea o diversitate binevenită, însă modul în care va fi integrată în expunerea permanentă va trebui evaluat atent, atât din punct de vedere estetic cât și funcțional, pentru a nu pune în umbră exponatele originale din patrimoniul M.N.G.E., care se referă în primul rând la manuscrise muzicale, instrumente muzicale, fotografiile și obiecte de artă de dimensiuni mici sau medii. Divertismentul, incorporat unei expoziții de bază a devenit incontornabil și reprezintă în mod cert de a atrage mai ales publicul tânăr, dornic de interacțiune cu obiectele expuse, de aceea acest aspect va fi tratat cu atenția cuvenită.

b) realizarea unei cercetări calitative (de tip focus-grup) care își propune să identifice obișnuințele și atitudinile de consum cultural ale publicului țintă

În contextul actual, încă marcat de pandemie și de o oarecare teamă de socializare, cu sediul de la București intrat în restaurare – procedura demarată de la jumătatea anului 2021 - , a fost imposibil să facem demersurile necesare pentru organizarea de focus grupuri, mai ales că tarifele percepute pentru un asemenea proiect depășesc disponibilitățile noastre bugetare.

c) elaborarea unei analize a modului de dezvoltare instituțională

Muzeul funcționează în contextul unei încrângături de reguli, regulamente și proceduri explicite sau acceptate tacit. De remarcat că acest formalism nu este integral organic. Deși regulamentele sunt elaborate în interior, ele trebuie să fie în permanență coroborate cu legislația în vigoare și cu structura administrativă superioară și aprobate, conform relației de subordonare verticală. Managerii, șefii de departamente și angajații pot fi schimbați fără să se producă efecte dramatice. În pofida celor mai bune intenții, inerția organizației este consistentă, iar reorientările strategice sau tactice sunt greu de făcut.

Ne confruntăm cu o tendință de creștere a birocrăției, deși contextul economic din anii trecuți a dus la o reducere a numărului de posturi care nu a mai putut fi recuperat, dar și la imposibilitatea ocupării posturilor vacante fie din motive bugetare, fie din anumite restricții. Lupta cu zonele de incertitudine din sistem se face fie prin adagii la regulamente, fie prin ignorarea sau amânarea indefinită a problemei. Inițiativa și inovațiile propuse de angajați, inclusiv de manager, sunt adesea sufocate de necesitatea conformității cu o abundență de reguli.

Clientul, în cazul nostru publicul, vine în planul secund al preocupării salariaților, confrunțați cu necesitatea de a se încadra cu strictețe în modelul organizațional. Gradul de competență este apreciat pe baza adaptării la norme și nu pe baza succesului la public (echivalentul cuceririi segmentelor de piață).

Nu în ultimul rând, organizația este dependentă în întregime de subsidiile oferite de stat. Pe de o parte, această situație este normală, dat fiind că este vorba de o instituție cu profil cultural, care nu se poate susține financiar singură. Pe de altă parte, lipsa preocupării pentru generarea veniturilor (lipsa grijii de mâine) alimentează o atitudine de potențial dezinteres față de obiectivele organizației, respectiv cucerirea publicului. În definitiv, cine riscă să fie dat afară dacă muzeul are prea puțini vizitatori? Cel mult managerul.

Am considerat că încercarea de a ne apropia cât mai mult de stadiul colaborării din modelul *Greiner* poate fi o soluție de management stabilă. Prin reducerea birocrăției și încurajarea comunicării între departamente pot fi evitate blazarea, crearea de grupuri de interese închise, potențial generatoare de conflicte, sau dezinteresul față de factorul de succes al muzeului – atragerea publicului. Evident, o asemenea abordare reduce și din presiunea actuală la care este supus managerul permițându-i acestuia să se concentreze mai mult asupra

sarcinilor manageriale și strategice decât asupra supervizării continue a rezultatelor activității fiecărui departament în parte.

Creșterea încrederii membrilor echipei în ei înșiși și în colaborarea cu colegii este o sarcină de durată, dar este cheia, credem noi, pentru atingerea și păstrarea stadiului optim, cel al colaborării. Delegarea de competențe a constituit o bază mai solidă în dezvoltarea armonioasă a organizației.

Delegarea, ca modalitate de a schimba perspectiva de la „a face” la” a conduce”, înseamnă încredințarea unor proiecte sau atribuții subordonaților, care trebuie să ducă la bun sfârșit o activitate. Acest lucru poate fi realizat într-o instituție în care se lucrează în echipă, pe bază de încredere și onestitate și unde angajații sunt convinși că proiectele managerului aduc beneficii imaginii instituției.

În acest fel, la orice nivel fiecare poate fi investit cu autoritatea de a lua o decizie, dar și cu responsabilitatea rezultatului. Este, fără îndoială, un factor de maximă motivație pentru salariați, care implică obligatoriu asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control, având în vedere că „suma acestora trebuie să fie permanent egală”.

Am experimentat acest lucru și mi s-a părut o alegere bună. Angajații responsabilizați au fost mai activi, mai atenți la detalii și dornici ca rezultatul muncii lor să fie apreciat. Întotdeauna am recurs la delegarea de competențe ținând cont de capacitatea, pregătirea și experiența necesară îndeplinirii sarcinii. În caz contrar, delegarea ar putea avea un efect negativ și anume demotivarea persoanei în cauză. Mi-am exprimat disponibilitatea de a fi consultată în anumite etape ale derulării proiectului, am monitorizat lucrul și am evaluat rezultatul final.

În acest context al unei abordări superioare din punct de vedere organizațional, muzeul a reușit să-și atingă obiectivele propuse prin proiectul de management, luând 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, programul de cercetare și valorificare științifică a cunoscut o dezvoltare evidentă 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. Un alt palier de cercetare îl constituie și susținerea creației românești, prin editarea unor volume ce aduc în prim plan personalități marcante ale artei muzicale și muzicologice contemporane.

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.

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. 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 vădeseală, saturație, oboseală. De aceea, acestea au fost continuate și diversificate.

Tot în ideea cuceririi unor noi categorii de public, s-a continuat politica de invadare a altor spații, desfășurarea programelor și proiectelor în alte săli, în locuri publice, în alte orașe din țară și străinătate. S-au accesat spații ca Ateneul Român, Sala Radio din București, primării și case de cultură din țară, sedii ale ICR din străinătate.

Prin aplicarea modelului de business *Click&Mortar*, s-au prezentat expoziții temporare concomitent în spațiul fizic și în spațiul on line .

Sarcini pentru 2022 (perioada sept-dec.)

a) analizarea structurii organizatorice actuale și propunerea modificării acesteia în funcție de necesitățile instituției;

Prin adresa nr. 2886 din 19.10, înregistrată la MC 5481/20.10.22. am solicitat suplimentarea numărului de posturi pentru realizarea obiectivelor proiectului de management (consilier marketing, educator muzeal, administrator, inginer IT, muncitor calificat). Până la momentul redactării prezentului raport, nu am primit nicio rezoluție din partea autorității. Proiectul de ROF și Organigrama, deja elaborate și transmise la compartimentul de management, nu se pot definitiva până la aprobarea solicității menționate.

b) actualizarea codului etic/de conduită și a regulamentului intern la nivelul instituției, precum și desemnarea unui persoane în calitate de consilier etic;

S-au actualizat Regulamentul de ordine interioară, Codul etic, comisia SCIM

c) convocarea reprezentantului Ministerului Culturii la fiecare ședință a Consiliului de Administrație al muzeului **s-a realizat conform procedurii.**

d) completarea paginii de internet a instituției cu toate elementele prevăzute de Memorandumul privind *Creșterea transparenței și standardizarea afișării informațiilor de interes public* și actualizarea periodică a informațiilor publice, inclusiv a programului activităților specifice; **s-a realizat**

e) revizuirea activităților procedurabile la nivelul instituției; elaborarea de proceduri de sistem privind declararea averilor, transparența decizională, acces la informații, evitarea situațiilor de conflicte de interese și inventarierea funcțiilor sensibile;

S-au revizuit activitățile procedurabile din standardul nr.1 și s-au elaborat proceduri legate de egalitatea de șanse, activitatea consilierului de etică și s-au actualizat proceduri referitoare la achiziție, contabilitate, audit, resurse umane.

f) punerea în aplicare a prevederilor Hotărârii nr. 599/2018 *pentru aprobarea Metodologiei standard de evaluare a riscurilor de corupție în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale, împreună cu indicatorii de estimare a probabilității de materializare a riscurilor de corupție, cu indicatorii de estimare a impactului în situația materializării riscurilor de corupție și formatul registrului riscurilor de corupție, precum și pentru aprobarea Metodologiei de evaluare a incidentelor de integritate în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale, împreună cu formatul raportului anual de evaluare a incidentelor de integritate;*

S-a actualizat programul privind Strategia Națională Anticorupție prin

- asigurarea funcționalității site-ului instituției, publicarea și actualizarea periodică a informațiilor destinate publicului
- punerea la dispoziția publicului a unor modalități de evaluare a gradului de satisfacție cu privire la conduita personalului și calitatea serviciilor oferite (formulare, registru de sesizări, sesizări on-line)
- asigurarea și îmbunătățirea accesului la informații de interes public și eficientizarea activităților aferente,
- publicarea informațiilor de interes public în format deschis
- realizarea pe pagina de internet a instituției a unei secțiuni în care au fost publicate informații despre proiectele finanțate din programe naționale încheiate, aflate în implementare și în perspectivă
- adaptarea la situația specială creată de criza sanitară prin crearea unor rubrici permanente online
- publicarea, în continuare, pe pagina instituției a anunțurilor privind concursurile/ examenele de recrutare și de promovare și asigurarea mecanismelor de control în organizarea examenelor/ concursurilor de promovare
- actualizarea și urmărirea implementării codului de conduită la nivelul instituției
- este asigurat un telefon mobil pe site, pentru informare, care poate fi apelat 24h/24h
- au fost publicate informații de interes public pe site, în folder separat și, ocazional, pe pagina de facebook
- au fost realizate puncte de informare offline cu informații de interes public la toate sediile muzeului :
- g) asigurarea informării continue a tuturor angajaților asupra drepturilor pe care aceștia le au în ceea ce privește respectarea egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați în relațiile de muncă prin toate mijloacele de comunicare internă.

S-a elaborat o procedură privind egalitatea de șanse și a fost comunicată angajaților

b) Obiective generale și specifice:

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)

c) Programe/Proiecte/Activități desfășurate pentru îndeplinirea obiectivelor specifice

Majoritatea programelor muzeului au demonstrat că au încă potențial de creștere, de aceea se regăsesc în ambele mandate, cu excepția programului **N-escu**. În cele 7 ediții acesta și-a atins scopul și maximum de interes, de aceea nu s-a mai justificat includerea în noul proiect de management.

I. Administrarea patrimoniului (mobil). Pentru a cuprinde mai multe activități obligatorii pentru o instituție muzeală, ce are ca primă sarcină administrarea, conservarea și restaurarea bunurilor culturale de patrimoniu, în al doilea mandat se vor avea în vedere activități legate nu numai de clasare și restaurare, dar și de reevaluare, evidență științifică și documentare.

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.

Ca important instrument al politicii manageriale de dezvoltare instituțională, itinerarea expozițiilor temporare se va direcționa prin explorarea unor zone geografice noi (în țară și în străinătate) prin expunerea produselor noastre în mediul on line și în spații neconvenționale (mall, cinematograful, stradă), în acest fel obținându-se un însemnat capital de imagine, un câștig consistent la nivelul numărului de beneficiari și parteneriate.

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
- Editarea unor materiale de promovare a memoriei culturale a instituției (în noul mandat)

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.

Constanța stagiunii muzicale și diversitatea acesteia ca genuri muzicale, artiști, cărora li se adaugă servicii suplimentare de tip muzeal îi asigură, pe de o parte fidelizarea unui public, și pe de altă parte, o audiență mereu în creștere.

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. În noul mandat, se vor include și proiecte de interferență artistică (ex. muzică și literatură, muzică și culoare ș.a.)

VII. Programul N-escu s-a realizat în 3 etape distincte, de la conceperea de noi lucrări inspirate de opusuri enesciene, la tipărirea partiturilor și prezentarea publică sub forma unor recitaluri. În acest mod, tinerii compozitori au fost stimulați să scrie muzică respectând anumite rigori, dar și să îi apropie de muzicianul emblematic al culturii noastre.

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 Marketing cultural, inițiat în mandatul în curs, are ca scop promovarea instituției și a evenimentelor prin materiale promoționale online/offline, prin realizarea unor chestionare/studii privind profilul vizitatorului, așteptările comunității, tururi virtuale, clipuri de prezentare a evenimentelor.

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

Inițiat în mandatul în curs, **Programul Marketing cultural** are ca scop promovarea instituției și a evenimentelor prin materiale promoționale online/offline, prin realizarea unor chestionare/studii privind profilul vizitatorului, așteptările comunității, tururi virtuale, clipuri de prezentare a evenimentelor.

7. Proiecte din cadrul programelor

I. Programul Administrarea patrimoniului

Proiectul Clasare

Ațiunea de clasare a bunurilor culturale s-a concretizat prin întocmirea de către experți acreditați (manuscrise muzicale G. Enescu, documente) și depunerea la Comisia Națională a Muzeelor și Colecțiilor a unui număr de 69

Proiectul Reevaluare bunuri de patrimoniu. Au fost reevaluate 1.326 bunuri culturale din arhivele de la Sinaia și Tescani (program minimal)

II. Programul Expozițional

Expoziții noi:

- *George Enescu în perioada celui de-al doilea război mondial* (vernisaaj 4 mai, Universitatea Națională de Muzică București)
- *Obiectul lunii proiect expozițional Sinaia (până în prezent, 4 postări) (iunie- septembrie)*
- În lunile iunie-septembrie la Tescani se vor expune lunar lucrări de artă plastică din patrimoniul muzeului
- *Expoziție de pictură Mihai Sârbulescu – 65 (Tescani august)*
- *Tescani 46 (septembrie)*

Expoziții itinerate:

- *Viața și creația lui George Enescu – Muzeul Interactiv al Muzicii din Malaga* (în parteneriat cu ICR Madrid, Ambasada României) – 17 martie -19 iunie
- *George Enescu: Viața în imagini – Suceava, Colegiul Ciprian Porumbescu, în cadrul celei de-a 41-a ediții a concursului de interpretare Lira de Aura (27-29 mai)*

1. *Creația simfonică a lui George Enescu (online)* (program minimal)
2. *Seniorii Tescanilor - peisaj, octombrie* (Merărie, Tescani)
3. *Muzicienii cenzurați în România dictaturii comuniste, 27-28 octombrie*(la UNMB, în cadrul Simpozionului Internațional *The Control of Music*)
4. *Obiectul lunii proiect expozițional (Sinaia), 12 postări online*

În parteneriat cu Rețeaua Muzeelor, participare cu portretul lui George Enescu realizat de Fernand Cormon, 1905, la expoziția colectivă *Muzeul pentru tine – 9 noiembrie-31 decembrie la MNȚR*

De asemenea, au fost expuse în cadrul unor proiecte expoziții din anii anteriori:

1. *George Enescu și Casa Regală a României – 22 sept - 2 oct.* Focșani, Teatrul Municipal și Ateneul Popular (în cadrul festivalului *Clasic for Teens, în parteneriat cu Asociația PropatriaVox și Asociația pentru Muzică, Artă și Cultură*).
2. *Bela Bartok și George Enescu -26-27 oct. Universitatea Transilvania, Brașov - 28 oct.- 3 nov. Filarmonica Brașov*
3. *Retrospectiva Concursului Internațional George Enescu, 17-21 octombrie, Paris, în cadrul Întâlnirilor muzicale George Enescu*
4. *George Enescu în perioada celui de-al doilea război mondial, 26-30 octombrie, Reșița, în cadrul Festivalului Internațional Sabin Pautza*
5. *Viorile lui George Enescu – 19 nov. Ateneul Român*

III. Programul Cercetare și valorificare științifică.

- Volum SIMN 2021- *Intersecții în componistica românească* îngrijire ediție Olguța Lupu (în tipar)

În pregătire volumele:

- *Muzică și ideologie în sec.XX* de Florinela Popa
- *George Enescu în presa românească*, ediție îngrijită de Camelia Anca Sârbu și Irina Nițu
- *Atemporal Music Archetypes. Romanian Composers* (Studii și eseuri de muzicologie, vol.3) de Corneliu Dan Georgescu
- Calendarul documentar 2023, având ca temă "Pro Merito. Medalii și distincții primite de George Enescu".

IV. Programul „Stagiunea Muzicală”

Am revenit la evenimente live cu următoarele recitaluri

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

S-au continuat și postările *online*

V. Programul Maeștri și discipoli

Ateliere de interpretare (organizate la Tescani, în lunile de vară)

1. Tabăra de muzică – Scoala de muzică nr.5 București (28 iunie-3 iulie)
2. M.U.Z.I.C.A ediția IX – atelier de percuție (26 iulie – 1 august)– plan minimal.
3. Curs de măiestrie fagot (4-8 iulie și 19-24 iulie)
4. Master class de artă vocală (Tescani), susținut de soprana Elena Moșuc și pianista Alina Pavalache, regizoarea Anda Tăbăcaru, împreună cu participanții prezenți la Tescani (22-29 august)
4. Atelier de balet și dans contemporan (10-17 iulie)

Cât privește atelierele de interpretare tradiționale, care se organizau la sediul din București pe întreg parcursul anului, în colaborare cu colegiile de muzică, nu au mai putut avea loc, spațiul nemaifiind disponibil din cauza lucrărilor de restaurare.

VI. Programul Educație muzeală.

- *Enescu pe înțelesul tuturor* au avut loc la Oradea, Călărași și Sinaia
- **EnescuTube** - serie de videoclipuri despre lucrările lui George Enescu în cadrul proiectului "*Enescu pe înțelesul tuturor*". Autor: prof. univ. dr. DHC Dan Dediu, compozitor și muzicolog (au fost concepute 2 scenarii ce se vor finaliza în perioada următoare)

VII. Programul N-escu

1. Proiect interpretativ: N-escu. Variațiuni contemporane pe teme de Enescu VII Concert cu lucrările compuse în 2021
2. Proiect editorial: *Variațiuni contemporane pe teme de Enescu VII* 5 lucrări compuse în ediția din 2021 inspirate din *Suita Impresii din copilărie* de George Enescu

VIII. Programul Marketing muzeal

- S-au editat 2 pliante de prezentare a secțiilor din țară - *Sinaia în imagini și Tescani în imagini*.
- S-au realizat afișe și flyere pentru expoziții și recitaluri
- S-au transmis prin newsletter-ul muzeului informații privind activitățile instituției

IX. Programul de Rezidențe Artistice. Tescani, iulie-august

- Tabăra de pictură Tescani 46 (plan minimal) - august
- Rezidență Tescani 2022 – cu participare internațională (pictură, sculptură, grafică, multimedia) – parteneriat cu *Cromaticque* (8-17 august)
- Tabăra de pictură Colonia – parteneriat cu Societatea de concerte Bistrița (27 iulie – 4 august)

X. Programul Evenimente culturale.

- Săptămâna Internațională a Muzicii Noi SIMN Ediția a XXX-a – 22-29 mai
- Concursul Internațional de interpretare *Lira de aur* (Suceava) -27-29 mai
- De ziua lui Enescu – 19 august
- Dialogul artelor (muzică și pictură) Tescani, 29 august
- Muzeul în Concursul Internațional George Enescu” recitaluri de muzică românească și expoziție temporară - septembrie

În afara proiectelor desfășurate pe parcursul anului, dintre care amintim proiectul propriu de anvergură din luna septembrie *Muzeul în timpul Concursului Internațional George Enescu*, menționăm următoarele:

- *Classic unlimited* (proiect cofinanțat de AFCN), 24 sept. Sinaia
- Turneul național *Vioara lui Enescu* . Recitalul de încheiere, 19 noiembrie la Filarmonica George Enescu, București
- Ediția a III-a a Concursului Național "Muzică Românească" , Gala laureților de Ziua națională a României (1 decembrie Sinaia)
- Concert de Colinde - Grupul Vocal Canticum & Răzvan Rădos, 16 decembrie la Biserica Sf.Elefterie
 - Întâlnirile muzicale internaționale "Georges Enesco" 2022, Paris 17 -21 octombrie (Noesis, Rencontres Internationales Georges Enesco)
- Lansarea volumului *Muzică și ideologii în sec.XX* de Florinela Popa (editat de muzeu și Editura Muzicală în luna august 2022) în cadrul Conferinței internaționale a școlilor doctorale la Universitatea de Arte George Enescu din Iași (3-5 nov.2022)
- Festivalul Meridian 2022 (octombrie UNMB)

d) Rezultate și indici de performanță

Nr. crt	Indicatori de performanță	2022
1	Cheltuieli pe beneficiar (subvenție+venituri-cheltuieli de capital)/nr. de beneficiari fizic 14.178, online 51.612)	6955000 lei/265445 beneficiari= 11,75 lei/ beneficiar
2	Număr de beneficiari neplătitori/gratuități, la muzeu și în afara spațiilor muzeului - mediul online	18445+45000+202000
3	Număr de beneficiari plătitori	16177
4	Număr de apariții media (fără comunicate de presă)	45
4	Fonduri nerambursabile atrase (sponsorizări)	9000
5	Număr de expoziții proprii noi /alte expoziții din portofoliu itinerate	12/7
6	Clasare bunuri culturale – dosare depuse la CNMC pentru bunuri susceptibile a fi clasate la tezaur/fond)	64
7	Venituri proprii din activitatea de bază	96000
8	Venituri proprii din alte activități	166000lei

e) Cheltuieli defalcate pe programe

Program	Obiective	Buget (lei)
1. Administrarea partimoniului Clasare Reevaluare	Evidența, înregistrarea, inventarierea, clasarea și asigurarea bazei de date a bunurilor de patrimoniu; Întocmirea dosarelor în vederea clasării bunurilor de patrimoniu (mobilier, artă plastică, documente)	18556
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	26540
3. Cercetare și valorificare științifică	Valorificarea științifică a patrimoniului deținut de MNGE (opusuri enesciene inedite, articole de presa, fotografiile corespondență) Susținerea activității de valorificare a creației enesciene și a cercetării științifice în domeniu (tipărirea unor manuscrise muzicale enesciene inedite) susținerea și promovarea compozitorilor români din generații diferite	15400
4. Stagiunea muzicală -- (Re)descoperin-du-l pe Enescu - - Muzica românească de ieri și de azi - Din muzica lumii	Promovarea creației enesciene, a muzicii românești contemporane, a interpreților români și străini	21000
5. Maeștri și discipoli	Sprrijinirea 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	4000
6. Educație muzeală - ateliere de creație pentru copii și tineri - ateliere de inițiere muzicală - alte proiecte educative	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	24000
7. N-escu - proiect compozițional - proiect interpretativ - proiect editorial	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.	3000
8. Rezidențe artistice	Sprrijinirea creației artistice contemporane facilitarea schimburilor culturale și artistice, încurajând mobilitatea artiștilor Programul constă în stagii de creație, fie pe un	15000

	domeniu, fie proiecte interdisciplinare desfășurate, în principal, pe timpul verii la Tescani	
9. Marketing muzeal	promovarea instituției și a evenimentelor prin materiale promoționale online/offline, prin tururi virtuale, clipuri de prezentare a evenimentelor.	16000
10 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	18000
	TOTAL	161496

Beneficiari :

- Personal specializat din muzee și cercetători, personal muzeal în formare, muzicieni, specialiști români și străini (cercetători în domeniul muzicologiei), creatori români și străini (scriitori, artiști plastici, compozitori și muzicologi), artiști interpreți, artiști plastici, audio-video, coregrafi, compozitori, performeri
- Cadre didactice, inspectori, personal cu rol în formare/educare interesați în proiecte de educație non-formală
- Elevi, studenți de la școli/universități de artă și din învățământul general
- Public tânăr și familii, adulți activi, vârstnici (pensionari), public meloman
- Turiști români și străini

f) Informații despre managementul resurselor umane

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

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.

În 2022, Muzeul a funcționat cu 53 de posturi, dintre care:

La data de 01.03.2022 - 53 de posturi, dintre care, la finele anului, vacante după cum urmează

- șef serviciu muzeografie – 1 post

- - șef secție Tescani -1 post
- - muzeograf SII -1/2 post
- - auditor SI- 1/2 post
- - consilier imagine – 1 post
- - consilier juridic – 1/2 post
- referent de specialitate SI
- economist (temporar vacant) suspendat

Modificări CIM

1. Reîncepere activitate Nicolae Camelia Nicoleta - cu 28.11. 2022 referent de specialitate (contabilitate)
2. Suspendare CIM conc. acomodare Zadară Carmen Elena - 30.11.2022
3. Promovare Duțu Corina Ileana în muzeograf SI
4. Promovare Răsu Mihaela Cristina în muncitor calificat MI

Formare profesională

- Roman Lucica - curs Expert Legislația Muncii 24.10.2022-04.11.2022.
- curs gratuit Cum poți anula Decizia de concediere - 03.10.2022.
- Popescu Silvia - Program de perfecționare profesională în domeniul achizițiilor publice 13.09- 19.09.2022.
- Curs de pregătire privind elaborarea planului multianual de audit public intern 10.12. 2022 - 11.12.2022.
- Carachiciu Zoica Mariana - asistent manager 1-16 octombrie 2022.
- Angelescu Elena Curs legislație achiziții publice - 28.10.2022.
- Chiriac Cristina - Managementul colecțiilor muzeale 12.09.2022-23.09.2022.
- Mihalache Marilena Eugenia - Curs Inspector salarii 06.12.2022-15.12.2022

Audit

Funcția de audit intern este organizată la nivelul MNGE într-un compartiment distinct, independent și individualizat, după obiectul specific de activitate în subordinea directă a Managerului.

Raportul anual privind activitatea de audit public intern este o sinteză a misiunilor desfășurate pe baza Planului anual, elaborat de responsabilul activității și aprobat de Manager.

Pe parcursul anului 2022 au fost realizate: o misiune de asigurare în care s-a abordat domeniul Sistemului de control intern managerial cu tema : „Auditul stadiului implementării Sistemului de control intern managerial” și o misiune de consiliere formalizată intitulată: „Modul de implementare a standardelor 5, 7, 8 și 9 ale Sistemului de control intern managerial”.În cadrul misiunilor de audit efectuate s-au verificat activitățile, acțiunile și operațiunile care se desfășoară și se execută în instituție în vederea monitorizării, coordonării și îndrumării metodologice a implementării și dezvoltării Sistemului de control intern managerial , sub aspectul respectării ansamblului principiilor, regulilor procedurale și metodologice în ceea ce privește activitatea de implementare a celor 16 standarde de control intern managerial.

La nivelul CAPI a fost stabilit un număr de 6 activități procedurale pentru care au fost elaborate proceduri operaționale:

- Planificarea activității de audit public intern
- Realizarea misiunilor de audit de regularitate
- Realizarea misiunilor de audit de consiliere

- Realizarea misiunilor de audit ad-hoc
- Elaborarea PAIC
- Întocmirea Raportului anual de audit public intern

Au fost întocmite/actualizate documentele specifice domeniului și anume:

- Planul multianual și anual de audit,
- Referatele justificative aferente,
- Plan de pregătire profesională,
- Registrul riscurilor la nivel CAPI,
- Raport anual de audit public intern,
- Program de asigurare și îmbunătățire a activității de audit și
- Raport de pregătire profesională.

g) Lucrul cu voluntari

Menționăm **stagiul de voluntariat** la Casa memorială Sinaia, 25-29 septembrie, prin participarea elevei Paris Ambre de la *Collège Privé de la Croix Blanche* (comuna Bondues, Hauts-de-France) la activități specifice muzeului (ghidaje sub îndrumarea muzeografului, studiu individual de profil muzical/muzeal.

h) Parteneriate

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.

Pe parcursul anului 2022, au rămas în vigoare parteneriatele cu instituții publice, ONG-uri și grupuri informale pentru proiectele cultural-educative și de promovare a activităților proprii ale instituției.

Evenimentul anului îl constituie semnarea, la **13 octombrie a.c.**, la Muzeul Interactiv al Muzicii din Malaga, a unui acord de colaborare între instituția muzeală spaniolă și Muzeul Național George Enescu.

Menționăm că în acest context, colaborarea Consulatului General al României la Sevilla cu MIMMA a evoluat de o manieră pozitivă, semnarea prezentului acord de colaborare dintre cele două instituții muzeale, reprezentând o continuitate firească acțiunilor de diplomatie publică inițiate de oficiul consular.

Astfel, prin semnarea documentului menționat, cele două muzee își propun dezvoltarea unui cadru de colaborare, în vederea promovării prin programe culturale, a creației muzicale românești și spaniole, precum și a dimensiunii creatoare a muzicianului și compozitorului român George Enescu.

De asemenea, am devenit membri ai Centrului European de Muzică (CEM)/ Rețeaua caselor și muzeelor de muzicieni europen, cu sediul central în Bougival, Franța.

h1. Instituții, reprezentanțe diplomatice

Universitatea Națională de Muzică București, ARTEXIM, Filarmonica "George Enescu", Opera Națională București, Centrul de Informare Muzicală din România (CIMRO), Societatea Română de Radiodifuziune, Institutul Cultural Român, Institutul Francez din Madrid

CEM, MIMMA, Institutul pentru relații interetnice, Colegiile Naționale "George Enescu" și "Dinu Lipatti", București, Romfilatelia, Primăria Municipiului București, Școala cu clasele I-VIII "George Enescu", Sinaia, Liceul teoretic "Aurel Vlaicu" – Breaza, Colegiul de Artă "Carmen Sylva", Ploiești, Școala de arte nr. 5 București Școala "George Enescu" din satul Tescani, com. Berești –Tazlău, Colegiul Național de Artă "George Apostu", Bacău, Filarmonica "Mihail Jora" din Bacău, Colegiul Tehnic Media, București, Colegiul Tehnic de Arhitectură și

Lucrări Publice "I. N. Socolescu", Colegiul "Mihail Cantacuzino" Sinaia, Colegiul Național "Școala Centrală" București
Primării: Berești Tazlău, Liveni, Dorohoi, Darabani, Ipotești, Siret, Fălticeni, Horodnic de Sus, Putna, Rădăuți, Reșița, Sinaia
Muzeul Național de Istorie, Muzeul de artă din Constanța, Universitatea de Vest, Timișoara, Filarmonica Brașov

h2. 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, UCIMR, Centrul de Excelență al Universității Naționale de Muzică București, Fundația "Remember Enescu" concurs internațional de vioară

Fundația "Pro Piano" – concurs internațional de pian, Asociația culturală "ACCENDO", Fundația Prietenii muzicii "Serafim Antropov", Asociația "KlavierArt"

Fundația "Canticum" București, Asociația *Cultour*, Asociația culturală *Kitharalogos*

Asociația Națională a Ghizilor din România, Asociația pentru Muzică, Artă și Cultură

Asociația Culturală Arta Sonoră, Asociația Reverence, Bacău, Asociației Metarsis

Ansamblul Musica Viva, Cvartetul Fagotissimo

Asociația Chromatique, ARFA Asociația pentru resurse francofone active, Bistrița

Asociația Culturală Consonarte, Constanța, Classic Unlimited

h.3. Parteneri în comunități similare situate în alte zone geografice

Muzeul Memorial "George Enescu", Dorohoi, Muzeul Județean Botoșani
Consiliul județean Botoșani, Muzeul de Artă Bacău, Association NOESIS - ARTS ET CULTURE, La Société Musicale Française "Georges Enesco", Liceul de Arte "Balașa Doamna" Târgoviște, Liceul de Muzică "Tudor Ciortea" Brașov, King's College London Archives & Research Collections, Fundația Silvestri din Marea Britanie, Centrul Cultural "George Apostu", Bacău

Alte structuri

Editura Muzicală, Gorgona Design, Galerile Karo (Bacău), Galerile Alfa (Bacău) PerArt Production SRL, Trinitas TV și Radio Trinitas, Cronicari digitali, Fun Urban Turist prin județul Bacău, BookTes, platformă de ticketing

h4) 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 mai multe tipuri formate din artiști de vârste diferite, coagulate în funcție de interese artistice și aptitudini.

1. *Grupuri informale de interpreți create pentru realizarea unor proiecte din cadrul*

programului Evenimente culturale și proiecte de educație muzeală:

2. Formații muzicale prezente în stagiunea muzicală a instituției (duet, trio, cvartet și alte ansambluri care nu au personalitate juridică): Sonomania, Devotio moderna, Gaudeamus cvartet, ansamblul Archaeus etc.

3. Master class *Croitoru String Virtuosi Orchestra*

În condițiile desfășurării activității preponderent în mediul virtual, se poate observa că raportul dintre structurile partenere ale muzeului este constant, respectiv instituțiile publice au, în continuare ponderea cea mai mare (47%), dar societatea civilă, grupurile informale și structurile private au, împreună, 53%. În perioada evaluată, se remarcă o ușoară creștere în favoarea structurilor din societatea civilă. Acest fenomen poate fi explicat și prin mobilizarea specială a societății civile, mai flexibilă și interesată în a-și asigura vizibilitate în mediul virtual.

Dezvoltarea, în ultimii ani, a parteneriatelor cu societatea civilă, grupurile informale și structurile private evidențiază politica managerială de largă adresabilitate, de promovare a accesului la cultură a tuturor categoriilor de public, pe de o parte, și, pe de altă parte, dar la fel de important, perceperea acestui segment ca vector de imagine pentru instituția noastră.

Așa după cum s-a preconizat în Proiectul de management, se poate deja remarca extinderea parteneriatelor cu structuri media cât mai diverse și creșterea numărului de parteneriate cu structuri din zonele în care își desfășoară activitatea celelalte secții ale muzeului.

i) achiziții publice

Contracte încheiate – Planul Anual al Achizițiilor Publice actualizat în anexă

Având în vedere pragurile valorice din legea 98 și 99/2016, achizițiile de produse, lucrări și servicii s-au realizat prin încredințare directă. Achiziția serviciilor de pază s-a desfășurat după o procedură proprie, având în vedere că acestea se regăsesc în anexa 2 a legii 98/2016.

Toate achizițiile au fost accesate preponderent prin SEAP, conform PAP 2022 actualizat.

j) litigii

În 2022, am avut un singur dosar de litigiu de muncă, privind contestație decizie pensionare a fostei salariate Marian Maria. La Curtea de Apel Bacău, Decizia pronunțată a fost în favoarea MNGE, iar ca urmare, s-a recuperat suma de 81.364 lei de la pârâtă, reprezentând salariile acordate conform primei hotărâri a instanței.

m) Priorități pentru perioada următoare

Începând cu următoarea perioadă (2022-2027) 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 va avea următoarele sarcini (extrase din Caietul de obiective):

1. să asigure creșterea nivelului de protejare a patrimoniului cultural mobil al muzeului din punct de vedere al conservării și restaurării;

2. să asigure dezvoltarea activităților de cercetare științifică și documentare a patrimoniului muzeului;
3. formarea și consolidarea echipei manageriale pentru asigurarea continuității viziunii strategice pe termen lung;
4. structurarea și planificarea clară a întregii activități a instituției pe programe și proiecte;
5. dezvoltarea de noi programe care să ia în calcul nevoile comunității și profilul acesteia, inclusiv dezvoltarea de programe pentru mediul online;
6. dezvoltarea unui proiect privind preservarea și promovarea memoriei culturale a instituției;
7. 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 mobile culturale care au fost donate, cedate, transmise muzeului, prin actele de donație ale familiei Enescu-Cantacuzino;
8. elaborarea unui nou concept expozițional pentru sediul din București, după finalizarea restaurării palatului;
9. susținerea, în continuare, a accesului sporit la patrimoniul muzeului prin itinerarea expozițiilor temporare în țară și străinătate, prin editarea volumelor de documente și manuscriselor enesciene, precum și alte proiecte;
10. dezvoltarea constantă a planului editorial, prin editarea susținută a manuscriselor inedite enesciene, precum și a unor volume care valorifică documente din arhiva muzeului, dar și din alte arhive și colecții referitoare la George Enescu;
11. susținerea creației românești, prin editarea unor volume care aduc în prim plan personalități marcante ale artei muzicale și muzicologice contemporane;
12. prezentarea unei strategii care să ducă la creșterea numărului de beneficiari, pentru cele două *muzee satelit*, precum și la creșterea gradului de vizibilitate pentru acestea, în special în mediul online;
13. continuarea activității susținute de inventariere și clasare a patrimoniului muzeului;
14. actualizarea (modernizarea) tururilor virtuale;
15. implementarea posibilității de vânzare online a biletelor și, după caz, a abonamentelor, pentru atragerea și fidelizarea acestuia, pentru toate evenimentele organizate;
16. prezentarea unui plan de acțiune în ceea ce privește exploatarea oportunităților și contracararea/limitarea amenințărilor identificate în cadrul analizei SWOT;
17. analizarea structurii organizatorice actuale și propunerea modificării fundamentate a acesteia în funcție de necesitățile instituției, precum și viziunea managerului asupra actelor normative aflate în vigoare, cu incidență asupra activității de specialitate a instituției;
18. dezvoltarea unui/unor studiu/studii de vizitator care să identifice profilul consumatorului specific al instituției, dar și nevoile și așteptările publicului de la instituție pentru regândirea sau îmbunătățirea programelor, a modului de conceptualizare a expozițiilor, de furnizare a tipului de conținut/informație, de interacțiune etc.;
19. elaborarea unei strategii de marketing și comunicare a muzeului a instituției și eficientizarea programelor de marketing cultural (promovare, sponsorizări, strângere de fonduri, finanțări europene) - colaborări cu agențiile de publicitate pentru dezvoltarea unei strategii de branding. Planul de

marketing prezentat în cadrul proiectului va conține inclusiv sursele de finanțare precum și încadrarea în timp a activităților din cadrul acestuia;

20. realizarea unei strategii cu privire la atragerea de voluntari activi pentru proiectele instituției;

21. diversificarea modalităților de promovare a proiectelor instituției, inclusiv prin

22. racordarea la standardele europene privind dotările, echipamentele instituției și de hosting, calitatea serviciilor culturale oferite și adiacente (vânzare bilete, promovare, marketing etc.);

23. asigurarea funcționării adecvate a Consiliului de Administrație și a Consiliului Științific;

24. să asigure îmbunătățirea sistemului de evidență și de digitizare a patrimoniului gestionat, cu identificarea surselor/posibilităților de digitizare și a pregătirii specializate a personalului în manipularea echipamentelor pentru digitizare (dupa caz);

25. să încurajeze și să atragă tinerii specialiști în diverse activități de conservare și de restaurare a colecției, în regim de colaborare sau de angajare, asigurând continuitate în activitățile muzeului;

26. să coordoneze activitatea de valorificare a colecțiilor muzeale prin organizarea de expoziții tematice și realizarea unor publicații cu caracter științific (pentru un public specializat) și pedagogic, de învățare și de popularizare către un public divers și nespecializat (albume, cataloage, studii, suporturi și kituri educaționale);

27. să stimuleze participarea personalului la vizite de studiu, programe de formare și specializare naționale și internaționale și să încurajeze colaborarea specialiștilor instituției cu omologi din țară și/sau străinătate;

28. să stimuleze obținerea fondurilor naționale și europene în vederea finanțării unor proiecte de cercetare pentru creșterea eficienței și performanțelor în domeniul cercetării științifice în cadrul fiecărei secții muzeale, precum și 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;

29. propuneri concrete privind 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;

30. să realizeze expoziții virtuale pentru expozițiile temporare desfășurate la sediul muzeului;

31. să realizeze configurarea unei agende de cooperare cu comunitățile creative pentru valorificarea prin proiecte comune a colecției muzeului și pentru generarea unor produse și servicii inovative oferite publicului;

32. dezvoltarea paginii web a muzeului, ca sursă de atragere a unui număr însemnat de noi beneficiari și de noi segmente de vizitatori, precum și oferirea informațiilor pentru turiști;

33. să organizeze activități anuale de anvergură care să valorifice o serie de oportunități ce au un mare impact asupra publicului (ex.: Noaptea Muzeelor, Zilele Patrimoniului);

34. să sprijine realizarea unor programe educative, calibrate pe diferite segmente de vârstă, în vederea creșterii gradului de cultură artistică a vizitatorului și de fidelizare a acestuia;

35. 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:

35.1 implementarea deciziilor de la punctul anterior în maximum 12 luni de la începutul mandatului, dacă sunt de competența managementului muzeului;

35.2 întocmirea unor propuneri, în maximum 10 luni de la începutul mandatului, către Ministerul Culturii, prin care se detaliază problema și soluția identificată, în cazul în care deciziile de la punctul anterior sunt de competența autorității centrale;

36. completarea paginii de internet a instituției cu toate elementele referitoare la *transparență și standardizare a afișării informațiilor de interes public*;

37. asigurarea implementării standardelor de control intern managerial prevăzute de ordinul SGG nr. 600/2018 pentru aprobarea *Codului controlului intern managerial al entităților publice*;

38. elaborarea și implementarea *planului de integritate* la nivelul instituției, potrivit prevederilor Strategiei Naționale Anticorupție 2021-2025, aprobată prin H.G. nr.1269/2021;

39. asigurarea implementării metodologiei prevăzută de Hotărârea Guvernului nr. 599/2018 pentru aprobarea *Metodologiei standard de evaluare a riscurilor de corupție în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale, împreună cu indicatorii de estimare a probabilității de materializare a riscurilor de corupție și formatul registrului riscurilor de corupție, precum și aprobarea Metodologiei de evaluare a incidentelor de integritate în cadrul autorităților și instituțiilor publice centrale, împreună cu formatul raportului anual de evaluare a incidentelor de integritate*;

40. asigurarea implementării *Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr.202/2002 privind egalitate de șanse și tratament între femei și bărbați, aprobată prin H.G. nr. 262/2019*;

41. îndeplinirea tuturor obligațiilor care derivă din aprobarea proiectului de management și în conformitate cu ordinele Ministerului Culturii, respectiv cele prevăzute în legislația în vigoare și în reglementările care privesc funcționarea instituției;

42. transmiterea către Ministerul Culturii, a rapoartelor de activitate și a tuturor comunicărilor necesare, conform dispozițiilor O.U.G. nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, cu modificările și completările ulterioare.

Strategie și plan de marketing

Pornind de la specificul creației artistice și misiunea acesteia, marketingul cultural devine o funcție suport care înglobează elemente precum promovarea, prețul sau distribuția în relație directă cu publicul și mediul extern, cuprinzând tehnici de cercetare și segmentare a publicului, realizare a planului de comunicare, branding, evaluare și raportare a rezultatelor. Pentru acesta sunt necesare măsuri pe termen scurt și mediu cum ar fi:

- Promovarea brand-ului Muzeului la nivel național și internațional
- Valorificarea la maximum a potențialului de vizitare a Muzeului - sediile din Sinaia și Tescani;
- Atragerea publicului local prin evenimente de anvergură, în special expoziții de impact național și internațional;
- Continuarea și diversificarea activităților de atragere a diferitelor categorii de beneficiari;

Măsurile pe termen lung vizează:

- Dezvoltarea/implementarea de proiecte și servicii atractive, interactive, formative care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC
- Intensificarea campaniei de branding a Muzeului
- participarea în parteneriat cu instituții prestigioase de profil din țară și străinătate la evenimente culturale de mare audiență

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

Realizarea obiectivelor de marketing și elaborarea strategiilor de marketing, se află sub influența unui mănunchi de variabile care se modifică în timp.

Muzeul nu dispune de un departament specializat în marketing, de aceea se impune înființarea acestuia, sau încercarea de obținere a unei sponsorizări printr-o firmă de publicitate, care să asigure o promovare profesionistă a activității noastre. Produsele vor fi promovate prin intermediul partenerilor, pe pagina de web a muzeului, în broșuri, reviste și ziare de specialitate, prin participarea la târguri naționale și internaționale de profil.

1. Promovarea și dezvoltarea imaginii muzeului/Promovarea brand-ului Muzeului la nivel național și internațional

Strategie și acțiuni

- - Studiu de piață identificarea obiceiurilor de consum cultural la nivelul comunităților locale Sinaia, Tescani, București – 3 studii
- - Proiectarea și implementarea unei campanii de comunicare țintită către presa națională și locală - 3 campanii
- Organizarea de vizite care să evidențieze atât Muzeul (ca structură integratoare, cu cele 3 sedii), alte obiective de patrimoniu imobil și mobil mai puțin cunoscute de public
- Realizarea unor materiale informative de promovare a serviciilor și produselor culturale: pliante, bannere, mash-uri, panouri publicitare de tip outdoor, cărți poștale, calendare ilustrate, ghiduri tematice;
- Inițierea unor servicii de ghidaj realizate cu ajutorul voluntarilor (elevi și studenți), urmare parteneriatelor dintre instituția noastră și școli și licee de specialitate;
- Implementarea de proiecte educative cu programe tematice de vizitare și crearea unui circuit cultural;
- Promovarea și dezvoltarea magazinelor muzeului prin diversificarea produselor, ieșire în alte spații (parteneriate), dezvoltare sistem de vânzare online;
- Continuarea proiectului de realizare și editare a Calendarului-document al muzeului;
- Dezvoltarea de produse promoționale noi;
- Promovarea prin agenții de turism, hoteluri și centre de informare turistică / târguri de turism. Dezvoltarea de proiecte de tipul Info-trip în parteneriat cu agenții de turism, cu Asociația Națională a Ghizilor și alte structuri de profil interesate;
- Realizarea de parteneriate media cu ziare, publicații, reviste de specialitate locale și naționale, posturi TV și radio, mass-media activă în mediul online;
- Continuarea editării și difuzarea newsletter-ului muzeului

2. Creșterea numărului de parteneriate cu instituții de cultură, din țară și străinătate pentru susținerea unor proiecte comune fie din aceeași sferă de activitate, fie din zone diverse

Strategie și acțiuni

- Participarea în parteneriat cu instituții prestigioase de profil din țară și străinătate la evenimente culturale de mare audiență

- Dezvoltarea de parteneriate cu alte branduri care au același public țintă (muzee cu același profil din țară și străinătate sau muzee memoriale)
- Dezvoltarea de parteneriate cu muzee/instituții cu profil diferit, pe un punct comun de interes
- Realizarea unei arhive CD-uri și DVD-uri cu evenimente speciale, cu impact național/internațional (Zilele Enescu, Noaptea Muzeelor, ZEP) desfășurate la muzeu

3. Identificarea profilului consumatorului specific al instituției și așteptărilor publicului

Strategie și acțiuni

- Studiu – profilul ale vizitatorilor și participanților la programele publice ale muzeului – 1 studiu
- Inițierea unui dialog interactiv cu generația tânără, pentru dezvoltarea unor proiecte de interes comun, de intervenție și cultură urbană, folosind metoda cafeneaua publică
- Atragerea publicului local prin evenimente de anvergură, în special expoziții de impact național și internațional;
- Crearea de conținut ținut către o categorie de public specific în fiecare an ;
- Organizare de concursuri

4. Actualizarea și îmbunătățirea site-ului muzeului, inclusiv pentru programul Muzeul online și pentru activitățile dedicate persoanelor cu dizabilități

Strategie și acțiuni

- - Dezvoltarea unui program de marketing online (marketing digital);
- - Crearea de conținut specializat pentru tipurile de activități și proiecte ale muzeului
- - Marketingul dispozitivelor mobile (facilitarea accesării site-ului de pe dispozitive cu display mic), crearea unei aplicații în acest sens;
- - Marketingul motoarelor de căutare prin SEO (optimizarea site-ului pentru

motoarele de căutare – obținerea unor prime poziții la căutările efectuate pe plan local sau tematic și PSA (Paid Search Advertising – reclama plătită în rezultatele căutării;

- - Marketingul rețelelor de socializare (social media). Susținerea prezenței în toate rețelele sociale importante (Facebook, Twitter, Google+, Pinterest etc)
- - Adaptarea site-ului prin crearea de conținut dedicat pentru persoanele cu dizabilități (audio și video)
- - Actualizarea site-lui instituției prin hărți interactive, link-uri către alte pagini web de profil, blog, facebook;

5. Continuarea și diversificarea activităților de atragere a diferitelor categorii de beneficiari – Folosirea funcției educative a instituției ca instrument de promovare

- Elaborarea și implementarea unor programe/proiecte/activități ancorate în realitatea
- culturală urbană cotidiană, proiecte de tipul Cultura urbană, de activare a unor grupuri informale de artiști (performance interdisciplinar), dar mai ales de atragere către muzeu a tinerilor de până la 25 de ani
- continuarea workshop-urilor de compoziție și interpretare pe categorii de vârstă

- realizarea de proiecte educaționale destinate copiilor, școlilor și grădinițelor
- inițierea unor programe de internship și voluntariat
- Dezvoltarea/implementarea de proiecte și servicii atractive, interactive, formative care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC (QR code, Realitate Augmentată, jocuri video, etc);
- Implementarea de proiecte educative cu programe tematice de vizitare și creare a unui circuit cultural care să pună în valoare memoria muzicianului, dar și memoria spațiilor muzeale
- Continuarea ciclului de emisiuni dedicate opusurilor enesciene sub genericul *EnescuTube* și *Enescu pe înțelesul tuturor*, dezvoltarea proiectului *Stagiunea online*, folosirea promotorilor de proiect ca influenceri .

6. Politica de preț

Există mai multe posibilități de a folosi prețul ca instrument de marketing (diferențiere de preț, gratuitate, preț promoțional etc) .

În cazul MNGE, 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).

În luna iulie 2022 prețurile au fost actualizate, în conformitate cu diversitatea serviciilor oferite, Avem în vedere o adaptare a prețurilor, în sensul punerii la dispoziția publicului a unei mai mari diversități de pachete de bilete (exemplu biletul de familie sau de grup, bilet cu servicii incluse concert/ghidaj/foto). În privința tipăriturilor, prețul poate fi diferențiat cu reducere de până la 30% pentru specialiști, inclusiv elevi și studenți de la instituțiile muzicale.

De asemenea, se pot diferenția prețurile obiectelor promoționale la evenimentele speciale (exemplu: la concertele cu viorile lui Enescu se pot vinde magneții-vioară la o preț ușor ridicat, pe când la *Ziua lui Enescu* același tip de produs poate fi oferit gratuit, sau la un preț mai mic).

7. Surse de finanțare

Pentru finanțarea activităților de marketing, se va avea în vedere, pe lângă folosirea unei sume din subvenție, din venituri proprii, dar mai ales din sponsorizări. Apelul la sistemul de barter, mai ales cu autoritățile locale și cu presa poate fi o sursă importantă de susținere a promovării instituției.

8. Monitorizare și evaluare (indicatori)

Obiective de marketing vor fi evaluate prin urmărirea indicatorilor:

- Rata de respingere: procentul de vizitatori ai site-ului care părăsesc site-ul după ce au vizionat o singură pagină
- Timp pe site: perioada medie de timp pe care vizitatorii site-ului o petrec pe site (se vor folosi instrumentele Google Analytics sau Hubspot)
- Creșterea fanilor / urmăritorilor: cantitatea de noi urmăritori/ fani dobândiți într-o anumită perioadă
- Numărul de comentarii: numărul de comentarii lăsate pe postările sau actualizările tale
- Număr de partajări: de câte ori a fost distribuit conținutul tău
- Trafic către site-ul web din surse de socializare: procent din traficul site-ului web acces sedii),

n) Organigrama

Conform Regulamentului de Organizare și funcționare, aprobat prin Ordinul Ministrului nr. 2617/20.11.2013, personalul Muzeului este constituit din următoarele categorii: personal de conducere și personal de execuție.

Personalul de execuție este compus din personal de specialitate, auxiliar și de întreținere și funcționează într-o structură alcătuită din 9 compartimente, un serviciu, o secție și un birou.

Managementul Muzeului este asigurat de un manager, desemnat, potrivit legii, în urma concursului de proiecte de management, pe baza contractului de management încheiat. În activitatea sa, managerul este ajutat de Consiliul de administrație, organ colectiv de conducere cu caracter deliberativ și de Consiliul științific, organ de specialitate cu rol consultativ.

Managerul asigură conducerea instituției și are în subordine structurile: Direcția Administrativă, Contabilul Șef, Serviciul Muzeografie—Conservare—Supraveghere, Biroul Sinaia (Casa memorială „George Enescu”), Compartimentul Cercetare, Compartimentul Audit Public Intern, Compartimentul Achiziții Publice, Compartimentul imagine-relații publice, Compartimentul Resurse Umane, Compartimentul Secretariat și Consilierul Juridic.

Funcțiile de conducere sunt în număr de 6: manager, director, contabil șef, șef serviciu muzeografie, șef secție Tescani, șef birou Sinaia.

În 2022 au fost ocupate 4 funcții de conducere (manager - Cristina Liliana Andrei ; director – Elena Angelescu; contabil șef Cristina Adriana Scarlat; șef birou Sinaia – Teodora Focșeneanu). Ambele posturi de conducere vacante sunt temporar ocupate (șef secție Tescani, șef serviciu muzeografie).

Ținând seama de Legea-cadru nr. 153/2017 privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice, art. 23 și art.25, alin.1; HG nr. 917/2017 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea locurilor de muncă, a categoriilor de personal, a mărimii concrete a sporului pentru condiții de muncă, precum și a condițiilor de acordare a acestuia pentru familia ocupațională de funcții bugetare „Administrație” din administrația publică centrală, art.2; HG nr. 34/2018 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea locurilor de muncă, a categoriilor de personal, a mărimii concrete a sporului pentru condiții de muncă, precum și a condițiilor de acordare a acestuia de funcții bugetare „învățământ”, art.12, alin a) și HG nr. 360/2018 pentru aprobarea Regulamentului-cadru privind stabilirea locurilor de muncă, a categoriilor de personal, a mărimii concrete a sporurilor pentru condiții de muncă, precum și a condițiilor de acordare a acestora pentru familia ocupațională de funcții bugetare „Cultură”, art.3, Ministerul Sănătății, prin Direcția de Sănătate Publică a Municipiului București a eliberat buletinele de expertiză nr. 210,211,212 / 16.09.2021 pentru acordarea sporurilor pentru condiții de muncă în cadrul Muzeului Național ”George Enescu”. În conformitate cu prevederile legale, se acordă spor de condiții vătămătoare de 15% din salariul de bază pentru un număr de 47 de angajați . Sporul de doctorat se acordă, în condițiile legii, unui număr de 3 angajați.

o) Date de contact

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

*) Adresă de corespondență pentru perioada în care imobilul Palatul Cantacuzino se află în restaurare: Strada General Gheorghe Manu nr. 16, sector 1, București, c.p.010446

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/+40 234 35 35 45
E-Mail: tescani2001@yahoo.com

p) buget

MUZEUL NAȚIONAL „GEORGE ENESCU”

Buget de venituri și cheltuieli aprobat pe anul 2022 (în anexă)

r) Proiectul de venituri și cheltuieli pentru următoarea perioadă de raportare

Pentru 2023, 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.

lei

Categorii	Buget aprobat 2023
TOTAL VENITURI	6.639.000
Venituri-proprii (totalitatea surselor atrase)	330.000
Subvenții/Alocații	6.309.000
TOTAL CHELTUIELI	6.639.000
Cheltuieli cu bunuri și servicii	2.780.000
Cheltuieli de capital: investiții	0
Cheltuieli de personal	3.859.000

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

Categorie venituri proprii	lei
	2023 proiect de buget
Total VENITURI PROPRII din care	330000
Activitatea de bază	14000
Prestări de servicii și alte activități	19000
Sponsorizări	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, valorificarea materialelor reciclabile).
- sponsorizări.