

**PROIECT DE MANAGEMENT
PENTRU ADMINISTRAREA
MUZEULUI MUNICIPIULUI BUCUREȘTI
ÎN PERIOADA 2014-2017**

A. Analiza socioculturală a mediului în care își desfășoară activitatea Muzeul Municipiului București și propuneri privind evoluția acestuia în sistemul instituțional existent:

Prezentul proiect de management identifică direcțiile strategice, cadrul operațional, resursele financiare, spirituale și umane care fac posibilă funcționarea în condiții moderne, eficiente și atractive ale Muzeului Municipiului București. Prin misiunea sa, „...muzeul este o instituție non-profit, permanentă, aflată în serviciul societății și al dezvoltării sale, deschisă publicului, care achiziționează, conservă, studiază, comunică și expune patrimoniul material și imaterial al umanității și al mediului său în scopul educației, studiului și al delectării”. (International Council Of Museums, ICOM, 2007).

Prezentul proiect managerial dorește să pună în lumină punctele sensibile din prezent și să facă propuneri de soluționare a acestora, aducând noi propuneri care să sprijine atingerea obiectivelor Muzeului, ținând seama de *Programul de guvernare 2013-2016*, *Capitolul Cultura*, strategia de dezvoltare a comunității locale, „*Planul de dezvoltare durabilă a Municipiului București 2009-2012*”, de documentele care reglementează domeniul conservării, restaurării și promovării patrimoniului cultural, conform propunerii „*Strategia sectorială în domeniul culturii și patrimoniului național pentru perioada 2014-2020*”, partea II, cap.4, elaborată de Centrul de Cercetare și Consultanță în Domeniul Culturii, aflat în subordinea Ministerului Culturii, precum și a documentele europene ”Europa 2020”, Programul Europa Creativă și a altor acte normative privind patrimoniul cultural național și european.

Începând cu următoarea perioadă (2014-2017) 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 vizibil în folosul comunității, a vizibilității Muzeului din perspectiva turismului cultural și a activității sale de specialitate.

Cel mai important oraș al României, prin suprafața și populația de 1.883.425 de locuitori (2011), București este plasat, ca mărime, pe locul zece în Uniunea Europeană. În realitate, marele centru urban cu o suprafață de 228 km pătrați, aproximativ 0,8% din suprafața țării, adună zilnic peste trei milioane de oameni, iar specialiștii prognozează că, în următorii cinci ani, totalul va depăși patru milioane. La acestea se adaugă faptul că localitățile din preajma orașului, care vor face parte din viitoarea Zonă Metropolitană, însumează o populație de aproximativ 430.000 de locuitori.

Aici sunt concentrate majoritatea instituțiilor politico-administrative și culturale ale țării: Palatul Parlamentului, Palatul Cotroceni, Senatul, Palatul de Justiție, Palatul Poștelor, Academia Română, etc. Prima atestare documentară este la 20 septembrie 1459, într-un act emis de Vlad Țepeș, domn al Țării Românești, dar, cu siguranță așezarea este mult mai veche. În primele documente, orașul apare menționat și cu denumirea de Cetatea Dâmboviței sau Târgul Bucureștilor. Din 1862 până în prezent, Bucureștiul devine oficial capitală, mai întâi a Principatelor Unite ale Moldovei și Munteniei și, mai târziu, a României.

La nivelul Bucureștiului, sectorul serviciilor este bine reprezentat în domeniile telecomunicațiilor, intermediari financiare, educație și cercetare, transport, turism și servicii culturale, servicii către întreprinderi și comerț. Numărul mare al locuitorilor, serviciile diverse și multiplele activități economice conferă Bucureștiului statutul de cea mai mare piață din România și din sud-estul Europei. Evoluția istorică, economică, socială, culturală și teritorială marcată prin realizarea zonei metropolitane a determinat dezvoltarea generală a metropolei precum și implementarea unor proiecte novative de dezvoltare și cooperare. Concentrarea culturală a Bucureștiului este susținută de multitudinea instituțiilor publice, private, organizațiile neguvernamentale care activează în spațiul socio-economic și cultural-educational. Indiferent de

subordonarea administrativă (centrală sau locală), de statutul public sau privat, oferta culturală este valoroasă și are un caracter permanent.

Cea mai importantă instituție a administrației publice locale este Primăria Municipiului București. Primarul General și Consiliul General își exercită autoritatea cu sprijinul instituțiilor publice de interes local, regii autonome și societăți comerciale cu capital social municipal.

Primarul General este șeful administrației publice locale a Municipiului București și al aparatului propriu de specialitate, pe care îl conduce și controlează, conform prevederilor din Legea 215/2001 privind administrația publică locală, actualizată cu modificările și completările ulterioare, reprezintă autoritatea executivă în realizarea autonomiei locale și este de asemenea reprezentantul Municipiului București în relație cu alte autorități publice, cu persoane fizice sau juridice române sau străine, precum și în justiție.

Potrivit declarației și angajamentului Primarului General, în calitate de autoritate executivă, la nivelul Municipiului București, în domeniul socio-cultural, au fost stabilite următoarele obiective:

- ✓ Accentuarea laturii sociale a instituției, prin aducerea în prim plan a cetățeanului și exigențelor sale;
- ✓ Promovarea culturii, artelor și sportului, sprijinirea educației, tradițiilor și divertismentului.

În aceste condiții, în conformitate cu specificul instituției, legislația în vigoare și obligațiile ce derivă din strategiile și hotărârile Consiliului General al Municipiului București, potrivit cerințelor de continuitate și inovare la nivelul activității Muzeului, precum și în concordanță cu resursele materiale și umane posibil de asigurat, **obiectivele strategice ale instituției în perioada 2014 – 2017** vor fi:

- ✓ Consolidarea muzeului ca centru informațional, cultural și educațional;
- ✓ Cunoașterea și satisfacerea nevoilor beneficiarilor reali și potențiali ai Muzeului;
- ✓ Asigurarea progresului în procesul de modernizare a serviciilor;
- ✓ Dezvoltarea și adecvarea serviciilor la cerințele beneficiarilor;
- ✓ Diversificarea ofertei culturale și extinderea parteneriatelor;
- ✓ Promovarea serviciilor și a imaginii instituției;
- ✓ Promovarea și implementarea proiectelor inovative și a celor cu finanțare externă;
- ✓ Dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului;
- ✓ Menținerea calității și standardului Muzeului în condițiile culturale, tehnologice și economice în permanentă schimbare prin realocarea resurselor umane și financiare;
- ✓ Aplicarea principiilor de eficiență, eficacitate și economie în gestionarea mijloacelor financiare;
- ✓ Asigurarea condițiilor optime de funcționare a instituției.

a.1. Instituții, organizații care se adresează aceleiași comunități:

Municipiul București are în subordine 24 de instituții publice de cultură care își desfășoară activitatea în 116 clădiri, dintre care: 14 instituții de spectacol, 2 muzee (dintre care unul de importanță națională – Muzeul Național al Literaturii Române și Muzeul Municipiului București), Centrul de Cultură de la Porțile Bucureștilor – Palatele Brâncovenești «Mogoșoaia», Biblioteca

Metropolitană București, Administrația Monumentelor și Patrimoniului Turistic, Centrul de Proiecte Culturale al Municipiului București – ARCUB, Centrul de Creație, Artă și Tradiție al Municipiului București – CREART, Casa de Cultură „F. Schiller”, Universitatea Populară „Ioan I. Dalles”, Școala de Artă București.

De asemenea, printre instituțiile publice importante se pot regăsi 14 instituții de spectacol dintre care menționăm: Teatrul „C.I. Nottara”, Teatrul de Comedie, Teatrul Evreiesc, Teatrul Excelsior, Teatrul „Ion Creangă”, Teatrul Țândărică, Teatrul „L.S.Bulandra” - Sala T. Caragiu/Sala Izvor, Teatrul Masca, Teatrul Mic, Teatrul Odeon, Teatrul Național „I.L.Caragiale”, Teatrul de Revistă „C. Tănase”, Filarmonica „George Enescu”, Ateneul Roman, Opera Română, Opereta „Ion Dacian”, Opera Comica pentru Copii, Studioul de Concerte Radio, Circ&Variate «Globus».

Conform „Planului de dezvoltare durabilă a Municipiului București 2009-2012”, obiectivele strategice pe care Primăria Municipiului București le urmărește vizează creșterea gradului de acces și participare la cultură prin stimularea accesului la cultură și dezvoltarea fenomenului cultural, promovarea diversității culturale, sprijinirea întreținerii bunurilor culturale mobile și imobile și programe de investiție specific, luarea de măsuri de protejare a monumentelor de for public din Municipiul București și punerea în valoare a acestora prin mediatizare și informarea cetățenilor asupra valorii lor istorice și artistice.

Totodată, autoritatea publică locală este preocupată de oprirea procesului de degradare a patrimoniului cultural național, de restaurarea, protejarea și promovarea acestuia prin dezvoltarea proiectelor integrate și a rețelelor de cooperare culturală.

Bucureștiul oferă cea mai mare diversitate de acțiuni culturale răspândite atât în arealul central al orașului, cât și la periferie, potrivit indicatorilor pe care îi regăsim în *Barometrul de consum cultural* pentru perioada 2005-2009, realizat de Centrul de Cercetare și Studii în Domeniul Culturii (CCSDC). Dintre acțiunile culturale vizate, pe primul loc se situează evenimentele muzicale, urmate de artele vizuale și artele spectacolului.

Muzeul Municipiului București, prima instituție muzeală de istorie urbană din sud-estul Europei, s-a numit la început „*Muzeul Comunal București*” și a luat ființă în 1921, printr-o hotărâre a Consiliului Comunal a Primăriei București. Din 1959, în ajunul centenarului Unirii Principatelor, muzeul își are sediul în Palatul Șuțu, monument istoric datând din anii 1833 – 1835, opera arhitecților Johann Veidt și Conrad Schwinck. Stilul romantic, neogotic al edificiului individualizează ctitoria familiei Șuțu în peisajul arhitectonic al Capitalei. În anul 1931 se deschide publicului prima expoziție de bază a muzeului.

Conform Regulamentului de Organizare și Funcționare aprobat de HCGMB nr. 305/2013, **Muzeul Municipiului București** este un serviciu public organizat ca instituție publică de cultură și de cercetare științifică de interes local și național, persoană juridică de drept public, finanțată din alocații de la bugetul local al Municipiului București și din venituri proprii, subordonată conform prevederilor legale în vigoare, Consiliului General al Municipiului București. **Muzeul Municipiului București** este organizat și funcționează cu respectarea în mod expres a prevederilor Legii muzeelor și colecțiilor publice nr. 311/2003 republicată, cu modificările și completările ulterioare. În acest context, Muzeul are obligația de a aplica și respecta normele și normativele elaborate în domeniul muzeelor și a colecțiilor publice de către Ministerul Culturii, ca autoritate a administrației publice centrale competentă în elaborarea și aplicarea strategiilor și politicilor în domeniul culturii, în vederea asigurării cercetării, evidenței, conservării, restaurării, protejării și promovării patrimoniului muzeal propriu.

Prin Decizia Consiliului Popular al Municipiului București – Comitetul Executiv nr. 139/1984 de comasare a Muzeului de Istorie al Municipiului cu Muzeul de Artă al Municipiului București se constituie Muzeul de Istorie și Artă al Municipiului București. În 1999, muzeul își schimbă denumirea în Muzeul Municipiului București. Prin HG nr 84/2007, muzeul primește titulatura de „muzeu de importanță națională”, urmând să obțină acreditarea conform prevederilor legale în vigoare.

Colecțiile **Muzeului Municipiului București** cuprind aproape 400.000 de obiecte care ilustrează devenirea urbei lui Bucur din cele mai vechi timpuri până în zilele noastre. Aici pot fi admirate „Zeita de la Vidra”, capodoperă a artei neolitice, documentul emis de Vlad Țepeș care atestă pentru prima dată existența Capitalei (20 septembrie 1459), prima Biblie tipărită în limba română (1688), Sabia lui Constantin Brâncoveanu încrustată cu diamante (1713) etc.

În același timp, instituția posedă, probabil, cea mai bogată colecție de costume de epocă din țară, alături de o importantă colecție de fotografii (peste 50.000), de hărți și planuri (aproape 1000), de documente, stampe și gravuri de numismatică, medalistică și sigilografie. Un bogat patrimoniu aparține secției de artă a muzeului, patrimoniu constituit din cele peste 6000 de tablouri, sculpturi, desene etc.

În prezent, activitatea muzeului este structurată pe două domenii distincte: activitatea de muzeografie și cea administrativ-funcțională. Activitatea muzeografică este desfășurată de Secția de Restaurare-Conservare, în spații cu dotare tehnică aferentă. Toate piesele expuse au fost restaurate de către specialiști, restauratori și conservatori. În 2010 au fost înregistrate 82 de obiecte obținute din săpături arheologice. La acestea se adaugă cele 70 de volume achiziționate și cele 210 volume provenite din donații, înregistrate în biblioteca **Muzeului**.

Este de menționat faptul că, pe lângă sediul central, **Muzeul** are în administrare o serie de alte clădiri care adăpostesc muzee memoriale, un observator astronomic, un monument *in situ*, depozite de patrimoniu și laboratoare de restaurare, pe care le trecem în revistă: Palatul Voievodal «Curtea Veche», Muzeul „Maria și dr. George Severeanu”, Muzeul „C.I. și C.C. Nottara”, Muzeul „dr. Victor Babeș”, Muzeul de Artă Populară „dr. Nicolae Minovici”, Muzeul „Theodor Aman”, Colecția „Ligia Și Pompiliu Macovei”, Muzeul „Gheorghe Tătărescu”, Casa Cesianu, Observatorul Astronomic „Amiral Vasile Urseanu”, Laboratorul de restaurare, Depozitul de bunuri administrative.

Cadrul instituțional de profil și plasarea **Muzeului Municipiului București** în actualul peisaj urban conturează câteva linii de acțiune pentru prezentul plan de management, în perioada 2014-2017:

- ✓ Reconsiderarea mesajului instituției prin conturarea unui profil corect și dinamic al consumatorului de cultură urban;
- ✓ Elaborarea unei strategii de dezvoltare instituțională în acord cu profilul consumatorului de cultură, a grupurilor țintă directe și indirecte;
- ✓ Elaborarea unui design al ofertei culturale bazat pe creșterea vizibilității instituției, parteneriate valoroase, dezvoltarea abilității de comunicare și lucru cu noile tehnologii și atragerea de finanțare extrabugetară (proiecte, programe naționale/internaționale) și crearea unui brand instituțional de impact;
- ✓ Repunerea în circuitul muzeal autohton a muzeelor și caselor memoriale aflate în administrarea **Muzeului**, particularizarea acestora ca făcând parte din patrimoniul **Muzeului** și

crearea unor itinerarii tematice, prin activități outdoor și indoor care să le valorizeze și promoveze în rândul publicului român și străin;

✓ Elaborarea unui proiect muzeal integrat care să reconstituie și să pună în valoare PINACOTECA Municipiului București, constituită încă din anul 1933 prin donații, achiziții, transferuri și al cărei patrimoniu se află actualmente depozitat la *Muzeul dr. Severeanu* și *Muzeul Gh. Tătărescu*.

a.2. Participarea Muzeului Municipiului București la programe/ proiecte internaționale:

În perioada 2009-2012, **Muzeul nu a participat la programe și proiecte internaționale**, proiectele și programele sale înscriindu-se în aria principală de activitate, aceea de valorificare a patrimoniului cultural propriu prin organizarea de expoziții muzeale în vederea atragerii unui public cât mai numeros.

Din datele puse la dispoziție, **o analiză a impactului asupra publicului a activităților desfășurate de Muzeu în perioada 2009-2012 iese din discuție**. Identificarea nevoilor de informare și formare a publicului constituie jaloanele după care se contruiește oferta de servicii și activități, structurate în funcție de vârsta, ocupația, proveniența publicului (români/străini), etc. **În perioada 2009-2012, din perspectiva tematicii proiectelor și activităților culturale desfășurate de Muzeu, reiese faptul că interesul pentru a contura un profil al beneficiarilor țintă nu a constituit o prioritate pentru managementul instituției.**

În perioada managerială 2009-2012 nu au fost menționate participări ale Muzeului la evenimente și proiecte internaționale, proiecte de cooperare pe teme de profil sau conex muzeal, participări la concursuri, târguri, festivaluri sau forumuri dedicate muzeologiei sau domeniilor conexe de referință. Activitățile și proiectele minimale au avut un impact local, în pofida amplitudinii sale, de exemplu proiectul dedicat sărbătoririi a 550 de ani de la prima atestare documentară a Bucureștiului (2009).

Sinteza numărului de proiecte în perioada 2009-2012

Nr.crt.	Număr de activități desfășurate	2009	2010	2011	2012
1	Numărul proiectelor proprii realizate în cadrul programelor (expoziții, cercetări, etc) la sediul instituției	74	50	89	61
2	Numărul proiectelor proprii realizate în cadrul programelor (expoziții, cercetări, etc) în afara instituției	44	42	44	38
3	Participări la festivaluri, gale, saloane, târguri, concursuri de proiecte (în țară, în afara țării) premii primite	60	37	111	40
4	Proiecte expoziționale realizate ca partener/co-producător	130	142	149	92
5	Numărul parteneriatelor	0	0	0	0

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

Lipsa unei analize constante a publicului beneficiar în perioada 2009-2012 a dus probabil la îngustarea ofertei culturale către organizarea, cu preponderență, de expoziții de artă plastică, în galerii ale artiștilor plastici locali și/sau naționali. Această orientare, deși motivată de fosta denumire a **Muzeului** (de Artă și Istorie), prin focalizarea excesivă spre expozițiile de arte

plastică, riscă să deturneze, în memoria colectivă, misiunea și obiectivul principal al **Muzeului**, constituit ca muzeu al devenirii unei metropole, creînd ambiguități în rândul publicului, **fiind adesea confundat cu Muzeul Național de Istorie a României.**

Necesitatea de a crea o imagine și un brand distinct al **Muzeului** constituie un obiectiv important pentru viitorul management al instituției, alături de desfășurarea unei analize complexe și constante a publicului, pentru a putea elabora servicii și oferte culturale viabile și, totodată, pentru a implementa o strategie eficientă de marketing cultural, asigurând vizibilitatea **Muzeului**, atragerea de fonduri și de parteneri naționali și internaționali sustenabili.

Pentru perioada managerială 2014-2017, propunem:

- ✓ Modernizarea site-ului **Muzeului**, (www.muzeulbucurestiului.ro), prin adăugarea versiunilor în limbi de circulație internațională;
- ✓ Dezvoltarea de proiecte și servicii atractive, interactive, formative care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC (QR code, Realitate Augmentată, jocuri video, hărți interactive turistice și de oferte integrate - cazare/masă/transport, alte atracții turistice, etc);
- ✓ Dezvoltarea unor strategii integrate de marketing care să promoveze atât Muzeul, centrul vechi al Bucureștiului, alte obiective de patrimoniu imobil și mobil mai puțin cunoscute de publicul autohton și cel de tranzit prin proiecte de cooperare europeană;
- ✓ Participarea în parteneriat cu instituții prestigioase de profil din țară și străintătate la evenimente culturale de mare audiență;
- ✓ Valorificarea la maximum a potențialului de vizitare a **Muzeului** prin intermediul actorilor de audiență locală (site, media, publicații de specialitate), națională (site, media, publicații de specialitate) și internațională (site, media, publicații de specialitate);
- ✓ Participarea **Muzeului** la programe și proiecte europene privind digitizarea patrimoniului cultural, conservarea, restaurarea și promovarea patrimoniului cultural național, finanțate din fondurile europene dedicate (Programul Europa Creativă, Mecanismul Financiar SEE), pregătirea și perfecționarea resurselor umane (prin Fondurile de Coeziune și alte finanțări euroregionale).

a.3. Cunoașterea activității instituției în/de către comunitatea beneficiară a acestora

Este cunoscut faptul că activitățile culturale ale unei instituții, desfășurate în beneficiul comunității, sunt comunicate eficient și în mod periodic, respectiv continuu, atât cu scopul transmiterii informațiilor aferente cât și în scop promoțional. **Muzeul Municipiului București** a recurs la câteva modalități:

- ✓ Informarea publicului și a mass-mediei despre activitățile prin intermediul site-ului instituției, www.muzeulbucurestiului.ro;
- ✓ Publicații de specialitate, promovate pe site și tipărite, *Anuarul muzeului* (<http://www.muzeulbucurestiului.ro/main.html>);

Din datele aflate la dispoziție, mai puțin existența dosarelor de presă aferente perioadei anterioare, putem estima faptul că în intervalul 2009-2012, **Muzeul**, prin numărul de vizitatori înregistrați, nu a avut o preocupare pentru identificarea profilului beneficiarului țintă și pentru documentarea pentru cele mai eficiente metode de promovare a programelor și proiectelor sale.

Anul	Nr. total vizitatori ai expoziției permanente
2009	82.400
2010	57.180
2011	54.170
2012 pana la 01.11	50.000

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

Pentru perioada managerială 2014-2017 se propune:

- ✓ Realizarea de parteneriate media (scrisă și audio-vizuală) cu ziare, publicații, reviste de specialitate locale și naționale, posturi TV și radio;
- ✓ Actualizarea site-lui instituției prin hărți interactive, link-uri către alte pagini web de profil, blog, facebook;
- ✓ Postarea raportului pentru perioada managerială încheiată pe site-ul muzeului;
- ✓ Postarea regulamentului de organizare și funcționare a instituției pe site-ul muzeului;
- ✓ Trimiterea comunicatelor de presă către un număr semnificativ de reprezentanți ai mass mediei locale, regionale și naționale, tipărite, audio – vizuale și electronice, reprezentanți ai agențiilor de presă și ziariști independenți;
- ✓ Răspunderea promptă la solicitările informative directe, telefonice sau email (contact@muzeulbucurestiului.ro);
- ✓ Trimiterea știrilor privind activitatea muzeului pentru postarea acestora pe site-ul Primăriei Municipiului București, Ministerului Culturii și site-ul CIMEC;
- ✓ Trimiterea știrilor privind activitatea muzeului pentru postarea acestora pe site-urile diverselor asociații culturale, turistice și de promovare locală;
- ✓ Trimiterea știrilor privind activitatea muzeului către publicațiile cu difuzare gratuită (ex. *Șapte Seri, Observator Cultural, etc.*);
- ✓ Realizarea unor materiale informative de promovare a serviciilor și produselor culturale care să reprezinte o identitate vizuală cu valoare de brand cultural a instituției: pliante, bannere, mash-uri, panouri publicitare de tip outdoor, cărți poștale, calendare ilustrate, ghiduri tematice care să pună în valoare casele meoriale și obiectivele de patrimoniu aflate în administrarea Muzeului, spoturi radio și TV;
- ✓ Promovarea diferențiată și adresabilitate orientată spre audiență în funcție de caracterul programului/activității/serviciilor culturale propuse;
- ✓ Intensificarea schimbului intermuzeal la nivelul comunității locale, naționale și internaționale vizând mobilitatea patrimoniului și a specialiștilor; promovarea parteneriatelor cu instituții de învățământ, cercetare, academic, afiliate sau conexe industriilor culturale și creative, trusturi de presă, societăți comerciale și de construcții implicate în proiecte de regenerare urbană sau de dezvoltare comunitară;
- ✓ Promovarea unei atenții constante pentru actualizarea profilului consumatorului de cultură, a serviciilor culturale oferite și tipul de promovare adecvat (dezvoltarea unui marketing cultural profesionist și integrat).

a. 4. Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării / activității de PR / de strategii media

O analiză pertinentă și calitativă privind acțiunile întreprinse pentru îmbunătățirea promovării / activității de PR / de strategii media pentru perioada 2009-2012 este dificil de aplicat în lipsa unor informații relevante pentru perioada de referință.

Pentru perioada managerială 2014-2017, propunem următoarele activități:

- ✓ Acțiuni organizatorice - Înființarea **Serviciului Relații Publice, Marketing, Proiecte Culturale**, prin restructurarea actualului *Serviciu de Expoziții, Indrumare Muzeală și Relații Publice*; propunerea procedurilor pentru alcătuirea Dosarului de presă al **Muzeului**;
- ✓ Înființarea unui **Birou de presă** în cadrul **Serviciului Relații Publice, Marketing, Proiecte Culturale**;
- ✓ Documentare în vederea promovării acțiunilor culturale ale muzeului (extinderea bazei de date privind partenerii media, intensificarea campaniilor de presă la nivel național și internațional);
- ✓ Intensificarea politicii de branding;
- ✓ Crearea de noi produse personalizate de promovare;
- ✓ Promovarea prin agenții de turism, hoteluri și centre de informare turistică; se va crea o bază de date cu hotelurile care au email activ, centrele de informare turistică și cele învecinate/limitrofe și agențiile de turism postate pe site-ul Ministerului Turismului.
- ✓ Zile de vizitare gratuită;
- ✓ Tipărirea de bilete personalizate; pe termen mediu, se va urmări implementarea biletului electronic pentru o mai bună monitorizarea a numărului de vizitatori;
- ✓ Găzduirea de evenimente culturale, altele decât cele ale muzeului (concerte, reprezentații, festivități);
- ✓ Elaborarea unor programe/proiecte/activități ancorate în realitatea culturală urbană cotidiană și în acord cu interesele socio-culturale ale audienței **Muzeului**;
- ✓ Modernizarea și dinamizarea site-ului instituției (o interfață interactivă - blog, forum, etc. - înzestrată cu sistem de monitorizare a audienței online);
- ✓ Realizarea unui tur virtual al **Muzeului** și obiectivelor de patrimoniu imobil aflate în administrarea **Muzeului**;
- ✓ Realizarea unei pagini de facebook a instituției (la ora actuală una din cele mai populare forme de prezență virtuală).
- ✓ Realizarea unei reviste online/newsletter lunar în care să se prezinte activitatea muzeului, noutăți, activitatea celorlalte obiective de patrimoniu aflate în administrarea **Muzeului**.
- ✓ Promovarea în format digital a calendarului evenimentelor anuale ce cuprinde atât aniversările marcante anuale dar și tema predominantă a anului în cauză;
- ✓ Promovarea outdoor a **Muzeului** și a obiectivelor de patrimoniu imobil aflate în administrare prin afișe, bannere, mash-uri personalizate care să promoveze identitatea vizuală a instituției;
- ✓ Promovarea indoor prin postere, cărți poștale, afișe, DVD, în locații cu trafic mare de public (pasaje subterane, mall-uri, spații neconvenționale, cămine și campusuri studențești, firme

și companii etc. și evenimente conexe, de ex. târguri de carte, foaierele teatrelor, alte instituții de profil).

- ✓ Prezentarea proiectelor și acțiunilor culturale prin programarea unor emisiuni TV, reportaje și interviuri cu personalități de notorietate sau simpli locuitori sau vizitatori ai cetății;
- ✓ Transmiterea prin viu grai a activităților instituției de la beneficiarul existent către cel potențial existent.
- ✓ Menținerea și intensificarea relației cu mass-media, prin includerea în sfera informărilor periodice a recomandărilor de petrecere de timp liber de calitate, în publicații de specialitate tip 7seri, reviste de modă, artă, dedicate tineretului, copiilor etc.
- ✓ Asigurarea pregătirii continue a personalului în domeniul marketingului cultural și comunicării publice;
- ✓ Parteneriate cu reprezentanții presei: ziare locale, reviste de specialitate, posturi de radio și televiziune cu impact local, regional, intrarea în cataloage de cultură și artă naționale și europene, trasee culturale tematice, istorie, modă și cultură urbană, antropologie, destinații de călătorie care fac publicitate Bucureștiului.

a.5. Reflectarea instituției în presa de specialitate

Pentru perioada 2009-2012, în caietul de obiective au fost menționate activități de promovare, relații publice, într-o manieră cumulată și statistică, fără a avea posibilitatea de a realiza o analiză a dezvoltării și dinamicii acestei activități. De asemenea, informațiile despre existența unui dosar de presă anual nu au fost accesibile.

În perioada anterioară de management s-au întrepris:

- ✓ construcția site-ului www.muzeulbucurestiului.ro;
- ✓ editarea și tipărirea *Anuarului Muzeului*; alte publicații de specialitate.

Nr.crt.	Număr de activități desfășurate	2009	2010	2011	2012
1	Realizare de materiale de promovare	9 (tiraj 5300)	6 (tiraj 30.000)	7 (tiraj 7500)	5 (tiraj 1500)
2	Acțiuni întreprinse pentru îmbunătățirea promovării / activității de PR / de strategii media	136	222	138	120
3	Apariții în presa națională și internațională	123	142	111	85

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III.
3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

Pentru perioada managerială 2014-2017, propunem:

- ✓ Dezvoltarea unei strategii de promovare a unei cât mai bune vizibilități în presa locală și națională, precum și în reviste și publicații prestigioase de specialitate, potrivit nevoii de atragere a utilizatorilor și de informare a comunității;
- ✓ Creșterea vizibilității instituției în presa de specialitate este foarte importantă pentru notorietatea și brandul instituției; activitățile *Muzeului* vor avea o descriere publică pe Internet,

ceea ce va duce implicit la un jurnal public unde se vor urmări evoluțiile calendarului de evenimente;

- ✓ Crearea de parteneriate cu media scrisă și audio-vizuală națională și europeană; Imaginea, serviciile și activitățile culturale efectuate în cadrul **Muzeului** au nevoie de o bună reprezentare în presă. Vor fi publicate analize de specialitate privind activitățile muzeistice, colecțiile, conservarea și promovarea patrimoniului cultural mobil și imobil; În parteneriat cu posturile de televiziune naționale se vor realiza emisiuni privind activitatea muzeului; ne propunem, ca în următorii 4 ani să cultivăm relația cu mass-media locală aspirând la cel puțin 260 de apariții în presă (peste 50 apariții pe an) sub formă de știri, articole, interviuri, informații pentru o mai bună receptare a instituției în rândul comunității;
- ✓ Lansarea unui **Newsletter** lunar și regândirea formatului **Anuarului** de specialitate și valorificarea și promovarea mai judicioasă a cercetărilor, documentațiilor, studiilor de specialitate elaborate și editate de specialiștii **Muzeului**.

a. 6. Profilul / portretul beneficiarului actual:

Este de menționat faptul că în perioada 2009-2014, **Muzeul Municipiului București** nu a realizat sondaje, studii, cercetări, focus-grupuri destinate obținerii unui profil al beneficiarului actual sau aceste informații nu au fost puse la dispoziția solicitantului.

Anul	Nr. total vizitatori	Nr. total adulți	Nr. total elevi, studenți	Nr. total gratuități
2009	82.400 100%	-	-	-
2010	57.180 100%	-	-	-
2011	54.170 100%	-	-	-
2012 pana la 01.11	50.000 100%	-	-	-

*Sursa : *Caietul de obiective in vederea organizarii concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului Bucuresti*
- III. 3.2.1. *Evoluția criteriilor de performanță*

Anul	Nr total vizitatori	Nr. total romani	Nr. total straini	Mai	Septembrie	Lunile cu numar maxim de vizitatori (trimestru)
2009*	82.400	-	-	11.668	50.982	mai - sept.
2010	57.180	-	-	29.832	8.900	mai-sept.
2011	54.170	-	-	25.940	33.038	mai-sept.
2012	50.000	-	-	23. 251	19.906	mai-sept.
2013		-	-	23.000	52.000	mai-sept.

*Date puse la dispoziție de MMB, la solicitarea candidatului la concursul de management

- Analiza datelor obținute

Remarci pe baza informațiilor furnizate de **Muzeul Municipiului București**:

- ✓ **Muzeul** pune la dispoziție o informare conform căreia „*Grupurile tinta si beneficiarii tinta ale proiectelor din perioada 2009-2013 sunt elevii, studenții, în general generația tânără*”;
- ✓ Numărul cel mai mare de vizitatori s-a înregistrat în anul 2009, an din care a început un declin vizibil al vizitatorilor expoziției permanente;
- ✓ Perioada cu cel mai mare numar de vizitatori (inclusiv elevi) este mai - septembrie ;

- ✓ Datele sintetice nu pot oferi o analiză a profilului beneficiarului actual și nici o dinamică a numărului de vizitatori români/străini, adulți/elevi/studenti/pensionari, structură de vârstă, ocupațională, etc.
- ✓ În perioada managerială 2009-2012 nu s-au realizat activități de elaborare și aplicare de chestionare sau alte instrumente de marketing pentru a putea contura un profil al beneficiarului și al grupurilor țintă ;
- ✓ Nu există date conform cărora se poate analiza tipul de beneficiar pentru tipologia proiectelor implementate de **Muzeu** (arte vizuale, evenimente muzicale, lansări de carte etc.);
- ✓ Nu există date conform cărora să se poată realiza poate estimări pentru atragerea altor categorii de beneficiari

Pentru perioada managerială 2014-2017 propunem:

- ✓ Realizarea unor studii vizând cunoașterea categoriilor de beneficiari – măsurători cantitative și calitative;
- ✓ Regândirea și diversificarea unor servicii culturale în concordanță cu noile realități și cerințe vizibile în muzeu;
- ✓ Digitizarea documentelor și a obiectelor de patrimoniu mobil, în primul rând al celor de interes public, dar și achiziția de resurse documentare electronice pe domenii de interes pentru a veni în sprijinul elevilor, studenților, cadrelor didactice.
- ✓ Crearea unei variante virtuale a muzeului prin aplicații smartphone care să fie accesat/vizitat din orice punct al globului.
- ✓ Dezvoltarea serviciilor on-line, blog, forum;
- ✓ Creșterea interesului pentru instituția muzeului în rândul copiilor și tinerilor prin proiectele de pedagogie muzeală, proiecte care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC (QR Code, Realitate Augmentată, jocuri video, etc);
- ✓ Diversificarea serviciilor pentru categoriile dezavantajate: persoane cu deficiențe de vedere - înființarea unui spațiu muzeal cu replici la scară redusă sau reproduceri după obiectele de patrimoniu istoric și cultural;
- ✓ Servicii de incluziune socială: activități recreative și de educație a adulților care contribuie la ridicarea nivelului de educație al minorităților etnice;
- ✓ Crearea unui punct de informare și comunicare pentru a răspunde anumitor nevoi de informare specifice ale diferitelor categorii de public cu privire la patrimoniul **Muzeului** și rețelei de obiective de patrimoniu aflate în administrare;
- ✓ Elaborarea unui proiect muzeal integrat care să reconstituie și să pună în valoare PINACOTECA Municipiului București, constituită încă din anul 1933 prin donații, achiziții, transferuri și al cărei patrimoniu se află actualmente depozitat la Muzeul dr. Severeanu și Muzeul Gh. Tătărescu.

Valorificarea primară a potențialului de vizitare a Muzeului se face prin intermediul actorilor de audiență locală (site, media, publicații de specialitate), națională (site, media, publicații de specialitate) și internațională (site, media, publicații de specialitate).

O importanță deosebită trebuie acordată documentării în vederea promovării acțiunilor culturale ale Muzeului, creării unei strategii în domeniul comunicării folosind baza de date a presei scrise și

audio-vizualului, diseminarea informațiilor prin intermediul comunicatelor de presă, însoțite de materiale explicative și imagini privind evenimentele anunțate. La acestea se adaugă vernisajele expozițiilor, inaugurările și lansările de carte sau de produse personalizate, găzduirea evenimentelor culturale.

Evoluția datelor privind numărul de vizitatori în perioada 2009-2012 și o medie a acestora pe perioada de referință (aproximativ 5100 vizitatori/luna), putem face o proiecție privind creșterea numărului de vizitatori ai expoziției permanente în următoarea perioadă managerială, 2014-2017.

2014 : 35700 vizitatori

2015: 61200 vizitatori

2016: 63000 vizitatori

2017: 65000 vizitatori

O preocupare a managementului pentru perioada următoare va avea în vedere o analiză cost-eficiență a programelor și proiectelor desfășurate de Muzeu și din perspectiva dinamicii numărului de participanți la expozițiile temporare, proiectele minimale și cele dedicate pedagogiei muzeale și alte activități tematice specifice domeniului muzeal.

a.7. Beneficiarul țintă al activităților instituției: pe termen scurt și pe termen lung

Datorită faptului că în perioada precedentă, 2009-2012, nu s-a realizat nici un studiu al beneficiarului-țintă, nu se poate aborda acest profil pentru dezvoltarea unui plan de marketing referitor la activitatea de promovare a instituției în perioada vizată. În consecință, pentru perioada 2009-2012, nu s-a putut contura profilul beneficiarului actual al muzeului din lipsa datelor statistice și a feed-back-urilor recepționate verbal sau în scris (prin presa scrisă și audio-video).

Pentru perioada managerială 2014-2017, se urmărește stimularea beneficiarilor-țintă :

✓ **Beneficiarul - țintă pe termen scurt este vizitatorul școlar/tânăr**, atras să viziteze muzeul, prin diversificarea programelor educaționale și interdisciplinare și prin programul de pedagogie muzeală.

Atragerea publicului local va fi urmărită prin organizarea unor evenimente de anvergură precum aducerea expozițiilor internaționale în galeriile muzeului, organizarea de evenimente culturale pentru publicul larg precum *Noaptea Muzeelor*, *Ziua Tineretului*, *Ziua Pământului*, *Ziua Europei* etc., creșterea numărului de parteneriate cu instituțiile de cultură și învățământ, colaborarea la evenimentele și festivalurile locale, găzduirea acestora, promovarea valorilor locale prin participarea la premieri și constituirea unei prezențe active la nivelul orașului.

În constituirea planurilor minimale vor fi urmărite expozițiile și activitățile culturale cu tematică inedită sau de actualitate.

Acțiunile de publicitate a proiectelor proprii ale instituției vor urmări în special actualizarea prezenței muzeului reflectată de site-ul oficial al instituției și al altor instituții (ex. site-ul Primăriei Municipiului București), apariții în publicații cu distribuție gratuită (Profil Cultural, 7 Seri, 24 Fun).

✓ **Beneficiarul – țintă pe termen lung este vizitatorul străin**, care trebuie atras la muzeu printr-o strategie de promovare și publicitate mai adecvată, actualizată prin mijloacele și aplicațiile Internetului și o diversificare a ofertei culturale, ce trebuie mediatizată în consecință.

Strategia urmărită în stimularea vizitării pentru această categorie de public va consta în anii următori în promovarea patrimoniului muzeului și programelor culturale ale instituției peste hotare

prin intermediul extinderii conținutului site-ului prin traducerea acestuia în limbi de circulație internațională, a expozițiilor internaționale și prin participarea la proiecte de cooperare prin finanțări europene și aplicații la premii internaționale.

Atragerea altor grupuri-țintă:

Atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, potrivit disponibilității de servire a intereselor de studiu, informare și recreere ale tuturor categoriilor de public din cadrul comunității, considerăm că instituția muzeului trebuie să își focalizeze și mai mult capacitatea de atragere a următoarelor categorii de beneficiari-țintă:

- ✓ vizitatori străini;
- ✓ adulți și persoane de vârstă a treia (în consens și cu obiectivele educației permanente sau ale învățării pe tot parcursul vieții);
- ✓ persoane defavorizate (persoane cu dizabilități, șomeri, persoane private de libertate);
- ✓ preșcolari și familiile acestora (pentru familiarizarea de la vârste fragede cu muzeul și mediul cultural urban);

Strategii pe termen scurt :

- ✓ Valorificarea la maximum a potențialului de vizitare a **Muzeului** prin intermediul actorilor de audiență locală (site, media, publicații de specialitate), națională (site, media, publicații de specialitate) și internațională (site, media, publicații de specialitate);
- ✓ Promovarea brand-ului Muzeului la nivel național și internațional;
- ✓ Atragerea publicului local prin evenimente de anvergură, în special găzduirea de expoziții de impact național și internațional;
- ✓ Continuarea și diversificarea activităților de atragere a diferitelor categorii de beneficiari; dezvoltarea de proiecte și servicii atractive, interactive, formative care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC (QR code, Realitate Augmentată, jocuri video, etc);
- ✓ Servicii de ghidaj realizate cu ajutorul voluntarilor (elevi și studenți pasionați de istoria, cultura și arta românească);
- ✓ Oportunitatea este oferită de parteneriatele dintre instituția noastră și școli și licee prin demararea de proiecte educaționale pe tot parcursul parteneriatelor dar mai ales în săptămâna dedicată *școlii altfel*.
- ✓ Organizarea de activități socio-educative și oferte culturale de calitate;

Desigur, în funcție de consistența evoluțiilor favorabile ale realităților demografice, social-economice și culturale la nivelul comunității, muzeul își poate stabili, ca obiectiv strategic, intensificarea eforturilor depuse în fidelizarea beneficiarilor care deja îl frecventează, dar și în atragerea de noi categorii. În prezent, beneficiarii țintă ai muzeului sunt elevii și studenții.

Strategii pe termen lung:

- ✓ Proiecte educative cu programe tematice de vizitare și crearea unui circuit cultural care să pună în valoare celelalte obiective de patrimoniu muzeal aflate în administrarea **Muzeului**;
- ✓ Modernizarea site-lui prin adăugarea versiunilor în limbi de circulație internațională;

- ✓ Dezvoltarea de proiecte și servicii atractive, interactive, formative care utilizează aplicații ale tehnologiilor TIC (QR code, Realitate Augmentată, jocuri video, hărți interactive turistice și de oferte integrate - cazare/masă/transport, alte atracții turistice, etc);
- ✓ Dezvoltarea unor strategii integrate de marketing care să promoveze atât MMB, centrul vechi al Bucureștiului, alte obiective de patrimoniu imobil și mobil mai puțin cunoscute de publicul autohton și cel de tranzit;
- ✓ Intensificarea campaniei de branding a Muzeului, perceput ca emblemă a dezvoltării comunității locale;
- ✓ Participarea în parteneriat cu instituții prestigioase de profil din țară și străintătate la evenimente culturale de mare audiență;
- ✓ Elaborarea unui proiect muzeal integrat care să reconstituie și să pună în valoare PINACOTECA Municipiului București, constituită încă din anul 1933 prin donații, achiziții, transferuri și al cărei patrimoniu se află actualmente depozitat la Muzeul dr. Severeanu și Muzeul Gh. Tătărescu.

a. 8. Descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari (tipul informațiilor: studii, cercetări, alte surse de informare)

Nu s-au regăsit informații relevante privind descrierea modului de dobândire a cunoașterii categoriilor de beneficiari în perioada 2009-2012.

Pentru perioada managerială 2014-2017, se propune:

- ✓ Realizarea de studii comparative a situației vânzărilor de bilete pe categorii de vizitatori, pe categorii de activități, prin sondaje organizate de angajații muzeului, cărora li se va adauga observațiile directe ale muzeografilor, supraveghetorilor de sală, personalului de specialitate;
- ✓ Aplicarea de studii și evaluări cu privire la structura, caracteristicile, așteptările, nevoile identificate, gradul satisfacției beneficiarilor, diversitatea și calitatea serviciilor oferite, raporturile publicului cu muzeul și personalul din instituția muzeală; pentru cunoașterea categoriilor de beneficiari se vor utiliza metode și tehnici specifice: analiza instrumentelor curente de consemnare și raportare lunară, trimestrială, semestrială și anuală existente la nivelul

Muzeului, precum: *Raportul statistic de activitate al Muzeului; Raportul statistic anual CULT 1*, ce se înaintează Institutului Național de Statistică;

- ✓ Prin parteneriatele cu Universitățile de profil (Istorie, Sociologie, Antropologie, Relații Publice și Comunicare, Științe Administrative, Arheologie, Arhitectură, Arte Plastice și Decorațiuni, Etnologie, etc), studenții, în urma stagiilor de practică, vor fi implicați în realizarea de sondaje, chestionare și observații – sub îndrumarea profesorilor de specialitate – adăugând date prețioase folosite de *Serviciul de relații publice, marketing și proiecte culturale și biroul de presă* din cadrul acestuia, prin reorganizarea actualului *Serviciu Expoziții, de Indrumare Muzeală și Relații Publice*;
- ✓ Implicarea colaboratorilor comerciali, care în urma realizării unor studii de piață vor recomanda produsele optime pentru promovarea muzeului;
- ✓ Efectuarea periodică a unor cercetări/sondaje aplicate vizitatorilor, rezultate care vor contribui la obținerea unor concluzii mai ample și mai nuanțate, prin luarea în considerare și a unor realități/cerințe precum:

- Studiarea și acelor categorii de public care nu cunosc oferta muzeului și nu au găsit încă motive pentru a frecventa instituția;
- Ce tipuri de servicii și oferte culturale noi doresc să se înființeze;
- Gradul de satisfacție al beneficiarilor serviciilor oferite de muzeu;
- Transfer de bune practici în domeniul marketingului muzeal european (știut fiind faptul că în România studiile de profil sunt aproape inexistente).

a. 9. Utilizarea spațiilor instituției:

I. Spații proprii

Muzeul Municipiului București își desfășoară activitatea administrativă în sediul central situat pe Bulevardul I.C.Brătianu nr.2, sector 3. Clădirea în care își are sediul muzeul, Palatul Șuțu, fostă proprietate a biv vel postelnicului Costache Șuțu, a fost construită în anii 1833-1834 după planurile arhitecților Johann Velt și Conrad Schwinch.

Muzeul Municipiului București deține în administrare, pe lângă sediul central, o serie de alte clădiri care adăpostesc muzee memoriale, un observator astronomic, un monument *in situ*, depozite de patrimoniu și laboratoare de restaurare, după cum urmează:

Palatul Voievodal Curtea Veche, str. Franceză nr. 25-31, sector 3, monument *in situ* care adăpostește prima cetate a Bucureștilor, precum și toate fazele curții domnești până în momentul demolării acesteia;

Muzeul C.I. și C.C. Nottara, Bdul Dacia nr. 51, sectorul 2, prezintă publicului viața și opera marelui actor C.I. Nottara și pe a fiului său, CC Nottara, compozitor, dirijor și violonist;

Muzeul dr. Victor Babeș, str. Andrei Mureșanu nr. 14, sector 1, organizat în casa fiului său, Mircea Babeș;

Muzeul de Artă populară dr. Nicolae Minovici, str. N, Minovici nr.1, sector 1, aflat în "Vila cu clopoței" unde este expusă colecția de artă populară a doctorului;

Muzeul Theodor Aman, str. C.A.Rosetti nr. 8, sector 1, aflat în clădirea construită în a doua jumătate a sec al XIX-lea ca locuință și atelier, după planurile artistului;

Colecția Ligia și Pompiliu Macovei, str. 11 iunie nr. 36-38, sectorul 4, prezintă obiecte de artă plastic și decorativă ale familiei, precum și o parte din lucrările pictoriței Ligia Macovei;

Muzeul Gheorghe Tătărescu, str. Domnița Anastasia nr. 17, sector 5, este găzduit de casa în care a trăit pictorul;

Muzeul Maria și dr.George Severeanu, str. Henri Coandă nr. 26, sector 1, a cărui activitate se desfășoară în casa în care a trăit medicul G. Severeanu, fondator al Societății Numismatice Române și director al Muzeului Municipal;

Casa Cesianu, Calea Victoriei nr. 151, sector 1, în care sunt depozitate o parte din colecții și în care funcționează Secția de Patrimoniu Istoric.

Observatorul Astronomic Amiral Vasile Urseanu, Bl. Lascăr Catargiu nr. 21, sector 1.

Laboratorul de restaurare, Str. Berzei nr. 15-17, sector 1

Depozitul bunuri administrative, Calea Victoriei, nr. 25, sector 3.

II. Spații închiriate.

Muzeul Frederic Storck și Cecilia Cuțescu-Storck, str. Vasile Alecsandri nr. 16, sectorul 1 funcționează în casa revendicată și câștigată de moștenitorii familiei Storck, printr-un contract de comodat.

a.10. Propuneri de îmbunătățiri ale spațiilor:

Așa cum reiese din datele care reflectă evoluția criteriilor de performanță, **în perioada 2009-2012 nu s-au efectuat intervenții de urgență, la capitolul reparații curente, care să stopeze parțial degradările evidente.**

Nr. Crt.	Activități de restaurare a patrimoniului muzeal	2009	2010	2011	2012
1	Imbunătățiri aduse spațiilor în perioada raportată; modificări, extinderi, reparații, reabilitări, după caz	0	0	0	0

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. *Evoluția criteriilor de performanță*

Pentru perioada managerială 2014-2017 este necesară efectuarea unei analize privind gradul de utilizare a spațiilor Muzeului și obiectivelor de patrimoniu aflate în administrarea acestuia destinate publicului (spații expoziționale pentru expozițiile permanente și temporare, spații multimedia, pentru activități culturale, ședințe, conferințe), puncte de informare și vânzare suveniruri, spații de recepție (garderobe, grupuri sanitare, terase intrare, curți, grădini, după caz), depozite, laboratoare de restaurare, birouri).

Pentru următoarea perioadă managerială se are în vedere finalizarea procesului de renovare a clădirilor și reconsiderare calitativă a expozițiilor de bază, sarcina managerială axându-se spre conservarea calitativă, prin întreținerea ordinară și extraordinară, monitorizarea deteriorărilor datorate mediului, conservarea preventivă, ambientarea anuală cu plante și folosirea pe larg, în acest sens, a spațiilor exterioare. Buna întreținere a clădirilor și atractivitatea curților interioare sunt imperativ necesare pentru susținerea activităților Muzeului.

1. Evaluarea stării tehnice și fizice a obiectivelor de patrimoniu imobil aflate în administrarea **Muzeului**, și realizarea de fișe tehnice privind tipul de intervenții de urgență, reparații curente, consolidări și sprijiniri care să stopeze parțial degradările evidente și gradul de urgență al acestora pentru lista anuală de investiții:

- ✓ Verificarea anuală a componentelor decorative ale fațadelor și acoperișelor, pentru evitarea oricăror accidente (desprinderi de elemente decorative) care ar putea pune în pericol siguranța vizitatorilor/trecătorilor;
- ✓ Analiza biologică anuală a spațiilor, în vederea depistării lemnului bolnav, pentru prevenirea unui atac fungic, sau al altor factori de degradare biologic, după caz;
- ✓ Efectuarea bianuală a lucrărilor de dezinsecție și deratizare, în vederea împiedicării formării unor focare biologice;
- ✓ Lucrări de igienizare, zugrăveli și vopsiri în spațiile redade publicului vizitator.

2. Realizarea unui buget estimativ anual dedicat reparațiilor prioritare privind bunurile patrimoniale imobile (reparații la acoperișuri, jgheaburi și burlane, ferestre, uși, etc.);

3. Dotarea spațiilor de depozitare a patrimoniului mobil cu mobilier adecvat fiecărei colecții, cât și dotarea laboratoarelor de restaurare cu mobilier și aparatură de strictă necesitate;

4. Realizarea și implementarea unui sistem general și integral de supraveghere antifracție pentru creșterea gradului de siguranță al patrimoniului mobil și imobil, cât și integritatea acestora, prin:

- ✓ Introducerea de supraveghere cu camere video CCTV a tuturor sălilor din traseul vizitabil aparținând **Muzeului Municipiului București** și a obiectivelor de patrimoniu muzeal aflate în administrare, a spațiilor vulnerabile (subsoluri, căi de acces), cât și a spațiilor exterioare, pe timpul

noptii (cu camere infraroșu), sistem cu 56 de camere. Acestea sunt monitorizate, în timpul zilei, de un post propriu de supraveghere, iar în afara orelor de program, de o firmă specializată.

✓ Montarea, la toate căile de acces către spațiile expoziționale (atât pentru public, cât și pentru personal), a unor sisteme de semnalare a eventualelor sustrageri de piese, toate piesele de patrimoniu fiind prevăzute cu sisteme tag.

✓ Montarea la toate căile de acces ale publicului a unor porți de detecție pentru prevenirea pătrunderii în muzeu cu armament sau materiale explozibile (opțional).

5. Crearea de trasee culturale care să valorizeze obiectivele de patrimoniu muzeal aflate în administrarea **Muzeul Municipiului București** și promovarea acestora către public, printr-un plan de marketing, comunicare și vizibilitate publică complex și integrat.

Realizările de până acum ale Muzeului trebuie protejate, păstrate și exploatate, în acord cu regulamentele în vigoare, prin: încurajarea inițiativei creative, stipularea contractelor potrivite pentru a îngădui muzeului să folosească pe deplin subiectul comisionării, utilizarea de taxe și drepturi de reproducere asupra imaginii și bunului cultural administrat de muzeu, crearea și găzduirea evenimentelor culturale.

B. Analiza activității profesionale a Muzeului Municipiului București și propuneri privind îmbunătățirea acesteia

b.1. Analiza programelor/proiectelor instituției

În perioada 2009-2012, Muzeul a dezvoltat:

- I. Programul de evidență computerizată, conservare și restaurare a patrimoniului cultural mobil,
- II. Programul de cercetare, restaurare
- III. Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziții temporare,
- IV. Programul editorial, de promovare, marketing, relații publice și de comunicare
- V. Programul de educație muzeală și dezvoltare de public,

I. Programul de evidență computerizată, conservare și restaurare a patrimoniului cultural mobil

În privința *Programului de evidență a patrimoniului, documentare și cercetare*, sunt furnizate date cu valoare cumulativă, lipsind informațiile de tip scris, fotografic sau audio-vizuale sau promoționale, care se pot regăsi în media. Cifrele puse la dispoziție au valoare statistică, lipsind din tabel informațiile aferente de la **1a** la **1f**, pentru a putea realiza o analiză a eficienței în cadrul programului.

Nr. Crt.	Programul de evidență a patrimoniului, documentare și cercetare	2009	2010	2011	2012
1	Evidența patrimoniului (clasare, informatizare, baze de date, digitizare)	360	195	220	120
1a*	fișe analitice de obiect				
1b*	fișe computerizate de obiect				
1c*	dosare cu propuneri de clasare				
1d*	piese clasate în categoria TEZAUR				
1e*	fotografii digitale de obiect				
1f*	pagini arhivă istorică digitizată				

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București -

III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

II. Programul de cercetare, restaurare

Programul de cercetare, conservare și restaurare a patrimoniului mobil nu oferă decât date statistice, fără a menționa vreo sursă informativ-documentară sau de promovare. Ar fi fost interesat, atât pentru specialiști, cât și pentru public, să se argumenteze lipsa completărilor/îmbunătățirilor aduse expozițiilor permanente sau o promovare a tipurilor de obiecte de patrimoniu restaurate și conservate în perioada vizată.

Nr. Crt.	Programul de conservare și restaurare a patrimoniului mobil	2009	2010	2011	2012
1	Completări/îmbunătățiri aduse expozițiilor permanente	0	1	0	0
2	Număr de bunuri culturale restaurate/conservate	837	0	63	70

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

În 2010 au fost înregistrate 82 de obiecte obținute din săpături arheologice. La acestea se adaugă cele 70 de volume achiziționate și cele 121 volume provenite din donații, înregistrate în biblioteca muzeului.

Cifrele puse la dispoziție în privința completărilor/îmbunătățirilor aduse expozițiilor permanente și numărul de bunuri culturale restaurate/conservate sunt furnizate statistic, fără a menționa detalii privind metodologia, cantitatea și valoarea intervențiilor făcute în cadrul programului.

Lipsa parteneriatelor cu instituții similare, cu specialiști din domeniu, cu media națională, scrisă sau audio-vizuală, nu a asigurat o expertiză de promovare și publicitate a misiunii și activităților desfășurate de Muzeu, deși acesta a participat, marginal și parcimonios, la evenimente culturale mai mult sau mai puțin adecvate profilului muzeului (târgurile de handmade și de antichități ad-hoc, desfășurate în curtea muzeului).

III. Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziții temporare

În cadrul **Programului dedicat expozițiilor temporare**, informațiile furnizate de media locală și națională lipsesc cu desăvârșire, neexistând pe site-ul instituției nici un **Raport de activitate anual** care să menționeze sursele unde se pot accesa date despre evenimente, numărul de participanți, contribuția specialiștilor invitați la evenimente. În statistica pusă la dispoziție nu se pot decela informații legate de participările instituției la festivaluri, gale, saloane, târguri, concursuri de proiecte (în țară, în afara țării), premii primite, mărturii scrise, fotografice sau audio-vizuale.

Nr.crt.	Programul expozițiilor temporare	2009	2010	2011	2012
3	Proiecte expoziționale realizate ca partener/co-producător	130	142	149	92
4	Numărul parteneriatelor	0	0	0	0

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

IV. Programul editorial, de promovare, marketing, relații publice și de comunicare

Instituția editează *Anuarul* Muzeului, prezent pe site succint, doar cu fotograma copertii, fără un rezumat al conținutului pentru publicul român și o sinteză pentru cel străin într-o limbă de circulație internațională.

Pentru perioada 2009-2012, deducem din cifrele puse la dispoziție, că tirajul materialelor de promovare, fără a li se preciza tipul, a scăzut de la un tiraj de 5300 de exemplare în 2009 la 1500 exemplare în 2012. Acțiunile întreprinse pentru îmbunătățirea promovării / activității de PR / de strategii media de *Muzeu*, fără a li se preciza tipul, au scăzut și acestea de la 136 în anul 2009 la 120 în 2012, cel mai ridicat număr, 222, fiind înregistrat în anul 2010.

V. Programul de educație muzeală și dezvoltare de public

Programul de pedagogie muzeală este creat în baza parteneriatelor cu școli și licee bucureștene. Temele programului sunt structurate pe domenii precum istorie, artă plastică și decorative, istoria artei, restaurare, prezentări interactive, programe culturale de vacanță adresate elevilor care își petrec vacanțele în oraș.

În perioada 2009-2012 nu s-au realizat statistici ale numărului de participanți la programul de educație pedagogică, structura acestora din punct de vedere al vârstei, ocupației, identificarea nevoilor de informare în cadrul programului, etc..

Proiectele și activitățile culturale desfășurate în perioada 2009-2012 au putut fi structurate pe tematici de expunere permanentă sau temporară, unele realizate în colaborare cu alte instituții similare din țară, precum:

- ✓ Expoziții cu tematică istorică, și a domeniilor conexe istoriei;
- ✓ Expoziții de artă plastică și decorativă modernă sau contemporană, retrospective cu diferite tematici (peisaj românesc), retrospectivele unor artiști plastici uitați, etc; (de exemplu Salonul național de Arte Vizuale (2010-2012); Salonul național de fotografie FOTOGEOGRAFICA (2011 și 2012);
- ✓ Expoziții cu caracter interdisciplinar (istorie, artă, arhitectură, mentalități etc);
- ✓ Expoziții experiment cu un singur obiect;

Altă activitate a fost cea de editare de albume și cataloage, organizarea de conferințe, dezbateri, mese rotunde, simpozioane pe teme de interes general, literatură, artă, integrare europeană, pedagogie muzeală. Au fost organizate și evenimente în care s-au regăsit activități artistice: concerte, recitaluri de poezie și muzică, teatru în spațiu neconvențional, etc.

Programul de pedagogie muzeală este creat în baza parteneriatelor cu școli și licee bucureștene. Temele programului sunt structurate pe domenii precum istorie, artă plastică și decorative, istoria artei, restaurare, prezentări interactive, programe culturale de vacanță adresate elevilor care își petrec vacanțele în oraș.

În privința dezvoltării de public, nu au fost precizate modalitățile de cercetare a pieței de consum muzeal și cultural aplicate publicului și nici cifre statistice ale participanților la proiectele minimale sau la programul de pedagogie muzeală. Nu sunt relevate studii și cercetări atribuite cercetării și dezvoltării de public în domeniul activităților muzeale și conexe propuse de *Muzeu*.

Nr.crt.	Programul expozițiilor temporare	2009	2010	2011	2012
1	Numărul proiectelor proprii realizate în cadrul programelor (expoziții, cercetări, etc) la sediul instituției	74	50	89	61

2	Numărul proiectelor proprii realizate în cadrul programelor (expoziții, cercetări, etc) în afara instituției	44	42	44	38
3	Numărul parteneriatelor	0	0	0	0

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

Cele 44 de proiecte de anvergură mică, medie și mare, desfășurate de **Muzeul Municipiului București** în perioada 2009–2012, au pus un mai mare accent pe proiectele de promovare a artiștilor plastici și a artelor vizuale românești clasice și contemporane mai degrabă, decât a patrimoniului muzeal istoric reprezentat de colecțiile muzeului. Așa cum reiese din datele care reflectă evoluția criteriilor de performanță, **în perioada 2009-2012, Muzeul nu a aplicat, fie în calitate de coordonator, fie de partener, la nici un proiect finanțat din fonduri naționale, europene sau internaționale, publice sau private.**

Lipsa de diversitate tematică a programelor și proiectelor propuse de Muzeu în perioada 2009-2012 nu poate invoca argumentul lipsei unei alocării bugetare conforme cu nevoile actuale ale dezvoltării instituționale, în contextul căreia programele și proiectele muzeului suferă de subfinanțare, datorită lipsurilor flagrante puse pe seama unor deficiențe iresponsabile și neprofesionale care vizează managementul instituțional.

Deși Muzeul a adoptat evenimente culturale anuale, ca de exemplu Salonul național de Arte Vizuale (2010-2012) Salonul național de fotografie FOTOGEOGRAFICA (2011 și 2012), acestea nu s-au bucurat de o promovare și publicitară adecvată și nu au rămas în memoria publicului ca proiecte importante ale muzeului sau ca un posibil brand cultural.

Propuneri pentru perioada managerială 2014-2017:

- ✓ Realizarea unei analize sub aspectul ofertei calitative a situației prezentate mai sus arată necesitatea unei omogenizări a ofertei muzeului sub aspect expozițional, spațiile de expoziții temporare trebuind folosite în vederea punerii în evidență a instituției, iar nu a unei secții a acesteia sau a unei anumite tematici sau domeniu cultural, un accent deosebit căzând asupra interdisciplinarității pe care muzeul o poate promova pe baza varietății de colecții în administrare;
- ✓ Găsirea unor tematici atractive pentru publicul larg și creșterea numărului de vizitatori în acord cu numărul de expoziții/evenimente organizate;
- ✓ Organizarea unor proiecte expoziționale în afara instituției;
- ✓ Participarea la Programe / proiecte europene / internaționale,
- ✓ Restructurarea actualului **Serviciu Expoziții, de Îndrumare Muzeală și Relații Publice** prin cooptarea personalului specializat în marketing cultural și relații publice prin reorganizarea în **Serviciul Relații Publice, Marketing, Proiecte Culturale;**
- ✓ Actualizarea fișelor posturilor alături de implicarea muzeului în cât mai multe proiecte naționale și internaționale, alături de continua perfecționare a angajaților sunt principalele căi de optimizare a activității profesionale în instituție.

b.2. Analiza participării la festivaluri, gale, concursuri, saloane, târguri etc (în țară, la nivel național/internațional, în Uniunea Europeană, după caz, în alte state)

În perioada 2009-2012, în cadrul indicatorii de performanță instituțională **Muzeul** a consemnat participări la festivaluri, gale, saloane, târguri, concursuri de proiecte (în țară și în afara țării), premii primite, înregistrând în anul 2009 un număr de 60 de astfel de evenimente, în 2010 - 37 de participări, în anul 2011 - 111, în 2012 - 40 de activități. Nu se descriu tipul acestora, numărul de participanți, anvergura acestora și impactul asupra instituției sau comunității locale.

Nr.crt.	Număr de activități desfășurate	2009	2010	2011	2012
3	Participări la festivaluri, gale, saloane, târguri, concursuri de proiecte (în țară, în afara țării) premii primite	60	37	111	40
5	Numărul parteneriatelor	0	0	0	0

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

Propuneri pentru perioada managerială 2014-2017:

✓ Muzeul va acorda o atenție deosebită în special participării la concursuri, urmărind confirmarea calitativă a proiectelor desfășurate, de la cele de restaurare, la cele expoziționale și cele educative, fiecare din aceste domenii acordând premii naționale și internaționale, constituind totodată și o metodă eficientă de diseminare a informației privind muzeul și promovării sale la toate nivelurile.

✓ Dezvoltarea parteneriatelor prin participarea la festivaluri de anvergură sunt metode de impact privind promovarea instituțională.

b.3. Analiza misiunii actuale a instituției: ce mesaj poartă instituția, cum este percepută, factori de succes și elemente de valorizare socială, așteptări ale beneficiarilor etc.

Context

Principalele repere ale perioadei anterioare

Din analiza indicatorilor de performanță ale Muzeului pentru perioada managerială 2009-2012, se pot desprinde următoarele concluzii:

- ✓ Lipsa parteneriatelor cu alte instituții culturale sau similare din țară și străinătate;
- ✓ Lipsa apartenenței la rețele muzeale profesionale sau cultural-tematice similare;
- ✓ Lipsa parteneriatelor cu media scrisă și audio-vizuală,
- ✓ Neimplicarea muzeului în nici un parteneriat național și european în proiecte culturale sau domenii culturale conexe;
- ✓ Lipsa unei analize a beneficiarilor-țintă, a unei studii de piață, a ofertelor și serviciilor culturale,
- ✓ Lipsa personalului calificat în domeniul marketingului cultural, a promovării patrimoniului muzeal, afectând eficiența sistemului informatic și implicit sistemul informațional al instituției (site-ul instituției este neactualizat și oferă informații minimale vizitatorului).
- ✓ Lipsa unor instrumente de promovare multimedia moderne aferente site-ului instituției: newsletter, forum interactiv, aplicații ale TIC și telefoniei mobile, atât de utilizate azi în formele de marketing ;
- ✓ Lipsa de interes pentru valorificarea spațiilor muzeale mai puțin cunoscute de public, aflate în administrarea muzeului ;
- ✓ Lipsa diversității tematice a proiectelor desfășurate, acestea fiind canalizate mai mult spre promovarea artelor vizuale românești și mai puțin dedicate punerii în valoare a patrimoniului existent, în ciuda bogăției colecțiilor sale din domeniul patrimoniului mobil și imaterial și sunt caracterizate de

✓ Lipsa unui sistem de management al calității adaptat unei comunități metropolitane a secolului XXI.

Subordonare instituțională

Conform **Regulamentului de Organizare și Funcționare**, întocmit cu respectarea prevederilor Legii muzeelor și a colecțiilor publice nr.311/2003 republicată, cu modificările și completările ulterioare și aprobat de HCGMB nr. 305/2013, **Muzeul Municipiului București** este un serviciu public organizat ca instituție publică de cultură și de cercetare științifică de interes local, persoană juridică de drept public, finanțată din alocații de la bugetul local al Municipiului București și din venituri proprii, subordonată conform prevederilor legale în vigoare. Activitatea **Muzeului Municipiului București** este coordonată de Direcția Generală Dezvoltare și Investiții - Direcția Cultură, Învățământ, Turism - Serviciul Cultură - din cadrul Primăriei Municipiului București, compartiment funcțional de specialitate, conform atribuțiilor acestuia. În acest context, Muzeul are obligația de a aplica și respecta normele și normativele elaborate în domeniul muzeelor și a colecțiilor publice de către Ministerul Culturii, ca autoritate a administrației publice centrale competentă în elaborarea și aplicarea strategiilor și politicilor în domeniul culturii, în vederea asigurării cercetării, evidenței, conservării, restaurării, protejării și promovării patrimoniului muzeal propriu.

Muzeul Municipiului București a primit titulatura de „muzeu de importanță națională” prin Hotărârea Guvernului nr.84/31.01.2007, având în vedere aria de acoperire teritorială, mărimea și importanța patrimoniului cultural.

Misiunea **Muzeului** are la bază dezvoltarea, studierea, expunerea și promovarea colecțiilor din patrimoniul local și național, constituirea științifică, administrarea, conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal precum și cercetarea științifică, evidența, documentarea, protejarea și dezvoltarea patrimoniului muzeal, respectiv punerea în valoare a acestuia în scopul cunoașterii, educării și recreării.

Obiectivele Muzeului Municipiului București sunt următoarele:

- ✓ Cercetarea științifică în conformitate cu programele de perspectivă și programele anuale de patrimoniu, pe care le administrează;
- ✓ Cercetarea și documentarea în vederea completării și îmbogățirii patrimoniului muzeal prin achiziții, donații sau prin alte forme caracteristice de constituire a patrimoniului muzeal;
- ✓ Organizarea evidenței patrimoniului cultural deținut în administrare în conformitate cu prevederile legale în vigoare;
- ✓ Conservarea și restaurarea bunurilor culturale din patrimoniul muzeal;
- ✓ Punerea în valoare a patrimoniului cultural pe care îl are în administrare prin intermediul expozițiilor permanente și temporare, a programelor educative specifice, a publicațiilor etc.;
- ✓ Identificarea nevoilor culturale ale publicului și orientarea programelor de punere în valoare a patrimoniului cultural administrat, în funcție de acestea;
- ✓ Menținerea contactului cu mediile de informare, cu organizații neguvernamentale, culturale, instituții de învățământ și cercetare, organisme și foruri internaționale de profil.

În vederea atingerii obiectivelor culturale menționate, **Muzeul** asigură:

- ✓ Cercetarea, achiziția de obiecte și îmbogățirea patrimoniului muzeal,
- ✓ Constituirea, dezvoltarea și administrarea patrimoniului muzeal,

- ✓ Protejarea, depozitarea, conservarea, restaurarea patrimoniului muzeal existent la standarde naționale și europene,
- ✓ Valorificarea patrimoniului aflat în administrare.

Muzeul Municipiului București desfășoară următoarele activități:

1. **Activități muzeologice:**

- ✓ Cercetare
- ✓ Îmbogățirea patrimoniului
- ✓ Conservare
- ✓ Restaurare
- ✓ Expunere
- ✓ Pedagogie muzeală,
- ✓ Activități cultural-educative;

2. **Activități din domeniul juridic și resurse umane;**

3. **Activități financiar-contabile;**

4. **Activitate tehnico-administrativă.**

O analiză pertinentă în privința modul în care este percepută instituția, a factorilor de succes și a elementelor de valorizare socială, a așteptărilor ale beneficiarilor **Muzeului** presupune colectarea unor informații specifice, în cadrul unei strategii de dezvoltare instituțională bazată pe realizarea serviciilor și ofertelor culturale construite pe nevoile beneficiarilor țintă ai muzeului.

Estimăm că, prin atractivitatea sa arhitectonică și prin diversitatea și calitatea patrimoniului mobil, **Muzeul** a fost perceput favorabil de vizitatori (deși numărul vizitatorilor a scăzut de la 82400 persoane în 2009, la 50.000 în 2012, iar numărul angajaților a scăzut de la 256 de persoane în 2009 la 152 în 2011 și 2012), adresabilitatea mesajului cu un potențial deosebit de larg nefiind suficient valorificată (lipsa de interes a managementului de a crea și actualiza un profil al beneficiarului-țintă, neadecvarea instrumentelor de promovare și publicitate a activităților culturale ale muzeului, sustragerea instituției de la oferta culturală adresată unei comunități ale cărei spații muzeale sunt insuficiente și necunoscute, totodată, lipsa de interes pentru atragerea de finanțări naționale și europene, de a participa la rețele tematice europene și de a moderniza instituția).

O analiză sub aspectul ofertei calitative a programelor și proiectelor desfășurate de **Muzeu** arată necesitatea unei omogenizări a ofertei muzeului sub aspect expozițional, spațiile destinate expozițiilor temporare fiind orientate către punerea în evidență a patrimoniului **Muzeului**, un accent deosebit căzând asupra interdisciplinarității pe care **Muzeul** o poate promova pe baza varietății de colecții aflate în administrare. Sunt binevenite activitățile culturale destinate comunității, fără însă a le nișa, așa cum s-a întâmplat în perioada 2009-2012, prin cultivarea cu preponderență a expozițiilor de artă plastică contemporană sau modernă, transformând spațiile muzeale în galerii și/sau simfoni, prevalându-se de poziția central-accesibilă a **Muzeului**. În acest context, este necesară o reformulare/actualizare a mesajelor adresate publicului și descrierea unor noi obiective și direcții de acțiune asumate de management.

Reiterăm necesitatea restructurării actualului **Serviciu de Îndrumare Muzeală și Relații Publice** prin cooptarea personalului specializat în marketing cultural și strategii de dezvoltare

instituțională, prin reorganizarea într-un *Serviciu de Relații Publice, Marketing, Proiecte Culturale*.

Pentru perioada managerială 2014-2017 se impune o schimbare de strategie managerială, managerul și echipa muzeului trebuind să își concentreze atenția pe o eficientă structurare a activității instituției și armonizarea acesteia în peisajul citadin, integrare bazată pe conexiunea adecvată a celorlalte niveluri manageriale tactice și operative (planuri de activitate ale secțiilor, angajaților; monitorizări anuale, trimestriale, lunare, zilnice).

b.4. Analiza SWOT. Concluzii:

Diagnoza instituției, auto-evaluarea, este un bun prilej de evidențiere a punctelor forte și a punctelor slabe, a oportunităților și a amenințărilor ce privesc instituția. De asemenea, auto-evaluarea este un instrument de măsurare a progresului în timp, o modalitate de implicare a personalului în realizarea spiritului de echipă și un mod de a percepe dezvoltarea culturii organizaționale a instituției prin modificarea constantă a regulamentelor interioare și de funcționare a instituției.

Deși factorii externi sunt vitali pentru asigurarea îndeplinirii misiunii culturale și educative a **Muzeului**, este obligatorie existența unui mediu intern profesionist, dinamic, care să susțină activitatea de cercetare, de conservare și cea publică a instituției muzeale.

Pentru formularea unor obiective realiste și linii de acțiune, creionăm o analiză SWOT a Muzeului, într-un context general mai larg al imaginii instituției muzeale actuale românești.

PUNCTE TARI

- ✓ Valoarea deosebită a patrimoniului muzeal administrat
- ✓ Amplasarea muzeului într-o zonă turistică excepțională
- ✓ Existența unui cadru complet și coerent de reglementare a domeniului;
- ✓ Constituirea de rețele informatice specializate, în vederea facilitării accesului și a structurării ofertei de servicii;
- ✓ Programe naționale și europene pentru cercetarea, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a patrimoniului cultural mobil și formarea profesională a specialiștilor;
- ✓ Intensificarea consumului și diversificarea piețelor interesate de bunurile și serviciile din domeniu;
- ✓ Extinderea și permanentizarea colaborărilor bilaterale, regionale și internaționale în scopul protejării și punerii în valoare a patrimoniului cultural național mobil.

PUNCTE SLABE

- ✓ Menținerea unei mentalități vetuste privind rolul muzeelor în societate, identificate cu niște simple depozite de obiecte vechi;
- ✓ Ofertă culturală inegală între centru și cartierele periferice
- ✓ Comunicare ineficace a instituțiilor culturale cu diversele segmente de piață
- ✓ Lipsa studiilor de piață care să fundamenteze oferta instituțiilor publice de cultură.
- ✓ Lipsa specialiștilor pentru elaborarea și implementarea procedurilor operaționale aferente exercitării controlului intern în manieră europeană

- ✓ Lipsa personalului calificat în domeniul marketingului cultural, promovării patrimoniului muzeal și IT ; Lipsa acestuia afectează eficiența sistemului informatic și implicit sistemul informațional al instituției.
- ✓ Neimplicarea muzeului în programe cu finanțare europeană, având în vedere tocmai valoarea patrimoniului
- ✓ Resurse financiare insuficiente în raport cu programele și proiectele culturale ale instituțiilor.

OPORTUNITĂȚI

- ✓ Analizarea și punerea în practică a unui nou marketing muzeal,
- ✓ Amplasarea muzeului într-o zonă turistică excepțională,
- ✓ Patrimoniul muzeal aflat în administrarea Muzeului are obiective în aproape toate sectoarele capitalei: 1,2,3,4,5;
- ✓ Asigurarea finanțării unor programe și proiecte prin aplicarea la granturile europene și internațional.

AMENINȚĂRI

- ✓ Concentrarea instituțiilor și așezămintelor în zona centrală a capitalei și lipsa de structuri care să răspundă cerințelor culturale ale populației din cartiere.
- ✓ Lipsa parteneriatelor în proiectele naționale, transnaționale și europene, lipsa mobilității specialiștilor, și a parteneriatelor media,
- ✓ Exploatare nesistematică și aleatoare a potențialului cultural al capitalei pentru dezvoltarea turismului în domeniu, în comparație cu alte capitale europene.
- ✓ Insuficiența programelor de formare și de specializare a resurselor umane prin învățământul formal și prin cel informal și nonformal reprezintă o slăbiciune importantă în atingerea obiectivelor strategice;
- ✓ Lipsa fondurilor pentru restaurarea și conservarea patrimoniului muzeal imobil.
- ✓ 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;
- ✓ Insuficienta implicare și responsabilizare din partea autorităților locale în gestionarea bunurilor de patrimoniu cultural mobil existente în teritoriu, prin intermediul muzeelor.

- **Reformularea mesajului, după caz. *Mesajul Muzeului***

La nivel național, ***Muzeul Municipiului București*** poate deveni o instituție modernă, actuală, activă, în continuă actualizare și dezvoltare, caracterizată prin transparență și dinamism.

Misiunea ***Muzeului*** rămâne aceeași, conform legislației în vigoare, obiectivul managementului instituțional performant pentru perioada 2014-2017 fiind acela de a sprijini transformarea muzeului în mediator cultural și în beneficiar și creator de servicii cultural-muzeale pe piața culturală și schimbarea mentalității vetuste privind rolul muzeelor în societate, identificate cu niște simple depozite de obiecte vechi, prin îmbunătățirea programelor privind cercetarea conservarea și punerea în valoare a colecțiilor muzeului și a patrimoniului aflat în spațiile administrate de ***Muzeului Municipiului București***.

La nivel internațional, Muzeul nu a fost promovat în conformitate cu valoarea și importanța patrimoniului său, neavând un portofoliu de parteneriate și proiecte de cooperare europeană.

- **Descrierea principalelor direcții pentru îndeplinirea misiunii**

Obiective strategice propuse pentru perioada 2014-2017

1. Aplicarea TQM in managementul Muzeului (Total Quality Management - corpul de concepte, metode și tehnici de administrare, având drept scop crearea și susținerea condițiilor culturale și organizaționale, în vederea obținerii unor rezultate excelente în întreprinderile unei instituții), aduce beneficii majore instituției, pe de o parte transformarea culturală internă, determinând modificări în relațiile cu angajații, furnizorii și beneficiarii, pe de altă parte adoptarea și diseminarea noilor metodologii, precum cele referitoare la comunicare, planurile strategice și perfecționarea continuă.

Cultura organizațională și acțiunile managerului inspiră, susțin și promovează modelul managementului total al calității în promovarea instituției.

Succesul unui muzeu este strict corelat felului în care acesta este administrat. O deosebită atenție trebuie acordată în această privință formulării programului de dezvoltarea a instituției de către manager, împreună cu directorii adjuncți sau șefii de secție, acesta găsind soluții și atribuind responsabilitățile luând în considerare cererile și necesitățile angajaților.

Pentru aplicarea optimă a programului propus, este imperios necesar ca managerul să dezvolte conștiința propriei apartenențe și continuități în raport cu muzeul, orientând organizarea resurselor și eforturile în activitate spre atingerea obiectivelor propuse, în consecvență cu misiunea instituției, focalizând atenția asupra bunei structurării a activității instituției și armonizarea acesteia, asupra bunei funcționări a ansamblului, bazată pe conexiunea adecvată a celorlalte niveluri manageriale tactice și operative (planuri de activitate ale secțiilor, persoanelor; anuale, trimestriale, lunare, zilnice).

Raporturile de colaborare ale instituției, atât la nivel intern și internațional trebuie supuse spre analiză și avizare Consiliului de Administrație (organ de conducere colectiv, ce are întotdeauna ultima decizie) și – după caz – Consiliului Științific.

Comportamentul și acțiunile managerului inspiră, susțin și promovează modelul TQM. Menționăm câteva principii de bază privind conducerea Muzeului în demersul managerial propus pentru perioada 2014-2017. Implicarea managerului în aplicarea modelului calității depline poate fi demonstrată prin:

- ✓ Dezvoltarea unor valori de referință pentru muzeu (valori comportamentale, principii călăuzitoare, obiective strategice) a căror prim promotor este propunătorul lor;
- ✓ Monitorizarea circulării valorilor de referință în toate domeniile de activitate ale muzeului;
- ✓ Adaptarea sistemului de valori în raport cu autoritatea;
- ✓ Consecvența în aplicarea și sistemului de valori și în urmărirea obiectivelor propuse;
- ✓ Prezentarea și comunicarea principiilor valorice și obiectivelor pentru o înțelegere deplină a acestora mai ales de către echipa aflată la conducere, astfel încât la rândul lor să poată realiza o diseminare optimă către restul angajaților (ședințe operative, conversații personale).

Activitățile sunt sistematic manageriate prin intermediul procedurilor. Estimările, rezultatele și informația sunt fundamentale pentru un bun management al activităților într-un muzeu, ce pot fi înscrise în următoarele arii:

- ✓ Cercetare și documentare;
- ✓ Colecții și patrimoniu;
- ✓ Expoziții permanente;
- ✓ Expoziții temporare și evenimente;
- ✓ Servicii;
- ✓ Educație muzeală și perfecționarea personalului;
- ✓ Proceduri administrative;
- ✓ Resurse umane;
- ✓ Comunicare, popularizare, promovarea imaginii;
- ✓ Inițierea și dezvoltarea unei politici de branding a Muzeului.

2. Perfecționare continuă și inovare:

Învățarea continuă este fundamentală în evoluția fiecărei persoane. Inventivitatea și inovarea trebuie încurajate ca factori și stimuli ai progresului și, mai ales, definirea laturii unice a instituției, a ceea ce este fără comparație cu alte muzee din țară și din lume. Regândirea sistemului de pregătire managerială și de specialitate a resurselor umane în domeniul protejării patrimoniului cultural mobil, pentru toate profesiile necesare întregului sistem de lucrări, de la cele de cercetare și evidență, proiecte europene de cooperare până la cele legate de relațiile publice și marketing cultural din Muzeu;

3.Coerența obiectivelor în procesul de conducere:

Fiecare activitate trebuie să fie consecventă misiunii muzeului și obiectivelor propuse, fapt ce va fi urmărit deopotrivă în procedurile manageriale și în activitatea angajaților.

4. Responsabilitate publică:

Instituția muzeală trebuie să adopte un cod etic potrivit unor clare principii deontologice în acord cu coduri etice adoptate de Tratatul și Convențiile Internaționale privind acțiunile culturale și patrimoniul cultural.

5. Focalizarea asupra rezultatelor:

Păstrarea unei poziții constante în raport cu misiunea muzeului, acordată la permanenta schimbare a cerințelor sociale depinde abilitatea angajată de a întâmpina interesele beneficiarilor, furnizorilor, angajaților, ale societății în general.

6. Structuri funcționale:

Pentru realizarea funcțiilor sale, muzeul are o structură organizatorică proprie compusă din secții, servicii, birouri, compartimente, un oficiu și un laborator; în această structură sunt incluse și unități ce îndeplinesc activități funcționale, precum și activități auxiliare funcțiilor de bază.

7. Diversificarea activităților muzeului, în afara programelor existente, și creșterea vizibilității instituției

Pentru perioada managerială 2014-2017 se propune:

- ✓ Configurarea spațiului interior și exterior într-un circuit muzeal tematic întreținut prin cercetarea muzeală continuă (integrând spațiilor Muzeului și alte spații mai puțin cunoscute publicului, aparținând clădirilor de patrimoniu administrate de muzeu),
- ✓ Prezentarea exponatelor în spații funcționale personalizate și rezervate tematicilor specifice,
- ✓ Extinderea ariilor funcționale ale Muzeului prin înființarea unui punct de primire și informare pentru vizitatori în legătură directă cu servicii pentru public (sală accesare display digital, magazin),
- ✓ Regândirea ariilor de expunere (expoziții de bază, expoziții temporare, spații cu expunere interactivă, spații pentru exponate cu gabarit mare, funcțional);
- ✓ Reconsiderarea și dotarea spațiilor administrative (oficii și birouri, grupuri sanitare, cameră pentru pază, spații pentru echipamente tehnice precum centrală termică, instalații electrice pentru forță și curenți slabi, instalații de avertizare și stingere a incendiilor, instalații de alarmare în caz de efracție, instalații de TV cu circuit închis, rețele calculatoare, alte instalații de curenți slabi: interfon, radioamplificare); Între lucrări pot fi enumerate și consolidările, restaurările și modernizările, igienizările clădirilor existente.

8. Dezvoltarea activităților de voluntariat și internship - O strategie de dezvoltare a activităților de voluntariat este constituită de continuarea implicării muzeului în proiectele de practică ale studenților și dezvoltarea programului de pedagogie muzeală pentru elevi și liceeni.

9. Transformarea muzeului în mediator cultural și în beneficiar și creator de servicii cultural-muzeale pe piața culturală și schimbarea mentalității vetuste privind rolul muzeelor în societate, identificate cu niște simple depozite de obiecte vechi, prin îmbunătățirea programelor privind cercetarea conservarea și punerea în valoare a colecțiilor muzeului și a patrimoniului aflat în spațiile administrate de *Muzeu*;

10. Dezvoltarea de public și lărgirea accesibilității acestuia la actul cultural-educativ de calitate, prin implementarea unui sistem de management al calității la standarde europene, oferirea de servicii culturale competitive, utilizarea unui marketing cultural performant, care să asigure creșterea numărului de vizitatori cu 3% în fiecare an pentru intervalul 2014- 2017;

11. Dotarea corespunzătoare cu echipamente moderne de practică muzeală. cercetare, conservare, restaurare compatibile cu cerințele societății informaționale;

12. Stabilirea unor priorități în ceea ce privește lucrările de restaurare, modernizare, extindere a spațiilor muzeale și punere în valoare patrimoniului cultural mobil:

- ✓ Finalizarea bazei informatice de date și imagini/evident informatizata a patrimoniului muzeul deținut de Muzeu;
- ✓ Aplicații ale telefoniei mobile QR Code, AR care permit vizitarea Muzeului de la mii de km și rezervarea datelor de vizitare pentru persoane și grupuri de către agențiile de turism sau pasionații de artă muzeală din orice punct al globului;

13. Inițierea și dezvoltarea de programe și proiecte expoziționale în străinătate. Participarea Muzeului la programe și proiecte naționale și europene de cooperare, rețele tematice, mobilități și formare profesională continuă.

- ✓ Extinderea și actualizarea programului de pedagogie muzeală, adaptat grupelor de vârstă al beneficiarilor;
- ✓ Participarea la conferințe, seminare, simpozioane internaționale;
- ✓ Organizare de expoziții itinerante;
- ✓ Schimburi culturale cu specialiști și instituții similare din țările Uniunii Europene.

14. Primirea de colecții private pentru restaurare, depozitare sau expunere.

15. Dezvoltarea programului editorial al Muzeului prin editarea de ghiduri, cataloage de expoziție, de colecție și albume prezentând patrimoniul instituției atât în format tradițional, pe hârtie, cât și electronic. Trebuie continuată campania de valorificare a colecțiilor prin publicarea cataloagelor, participarea la evenimente și expoziții de mare anvergură, atât națională cât și internațională, încurajarea creșterii frecvenței participării specialiștilor la sesiunile de comunicări și simpozioanele științifice, creșterea numărului de activități educative și cu asigurarea suportului tipărit. În acest sens trebuie subliniat rolul esențial al restaurării pieselor deteriorate din colecții, pentru redarea lor circuitului de vizitare și mediilor științifice.

16. Contribuția Muzeului la dezvoltarea și diversificarea turismului cultural-muzeal bucureștean, prin:

- ✓ O mai bună promovare a patrimoniului mobil din Muzeu și colecțiile aflate în spațiile muzeale din administrarea Muzeului prin înființarea *Serviciului Relații Publice, Marketing, Proiecte*;
- ✓ Crearea de parteneriate media scrisă și audio-vizuală;

17. Diversificarea materialului publicitar prin:

- ✓ Utilizarea unor noi forme de punere în valoare a bunurilor culturale expuse (ghidaje audio în limbi de circulație, ghidaje specializate pentru copii, vârstnici, precum și pentru persoane cu dizabilități, realizarea unui tur virtual al Muzeului și a celorlalte spații muzeale, utilizarea aplicațiilor TIC și a telefoniei mobile QR Code, AR etc.);
- ✓ Introducerea *Muzeului* în circuitul muzeal bucureștean,
- ✓ Organizarea de tururi cultural-istorice, pietonale, cu ghizi, pentru turism de tip city-break;
- ✓ Includerea în trasee cultural-turistice tematice a spațiilor muzeale aflate în administrarea *Muzeului*, mai puțin cunoscute de public;
- ✓ Includerea *Muzeului* și colecțiilor publice în ansambluri culturale vaste, care, sub aspectul unor centre culturale, să permită constituirea unor poli de atracție pentru vizitatori bucureșteni și pentru turiști, care să beneficieze nu doar de serviciile culturale oferite în sensul punerii în valoare a patrimoniului cultural, ci și de creația culturală curentă
- ✓ Schimbarea modului de abordare a relațiilor publice, astfel încât acesta să perceapă instituția muzeală drept una complementară unui centru cultural;

18. Investirea în sisteme informatice

- ✓ Extinderea rețelei de monitorizare și supraveghere cu camere video CCTV a tuturor sălilor din traseul vizitabil aparținând *Muzeului* și a obiectivelor de patrimoniu muzeal aflat în administrare, a spațiilor vulnerabile (subsoluri, căi de acces), cât și a spațiilor exterioare, pe timpul nopții (cu camere infraroșu);

- ✓ Digitizarea patrimoniului mobil
- ✓ Extinderea sistemului de supraveghere a căilor de acces către spațiile expoziționale (atât pentru public, cât și pentru personal),
- ✓ Investirea în sisteme de semnalare a eventualelor sustrageri de piese, toate piesele de patrimoniu fiind prevăzute cu sisteme tag.
- ✓ Montarea la toate căile de acces ale publicului a unor porți de detecție pentru prevenirea pătrunderii în muzeu cu armament sau materiale explozibile (opțional).

C. Analiza organizării Muzeului Municipiului București și propuneri de reorganizare/restructurare:

c.1. Analiza reglementărilor interne și ale actelor normative incidente:

Reglementări interne:

Prin *Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)*, *Muzeul Municipiului București* este condus de un manager (director), numit în urma câștigării concursului de proiecte de management este conducătorul instituției, cu care Primarul General încheie contract de management, în condițiile legii.

Conform prevederilor art.4 din *Ordonanța de Urgență nr. 189/2008* privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin *Legea nr.269/2009* privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public, **managerul** (director) asigură conducerea instituției, coordonând derularea programelor asumate de acesta în domeniul specific de activitate prin proiectul de management și răspunde de executarea obligațiilor asumate prin contractul de management încheiat, cu respectarea clauzelor organizatorice, tehnice și financiare convenite.

Atribuțiile managerului/director sunt prevăzute în cap.VI, art.25 al HCGMB nr. 208/2011 privind aprobarea modificării organigramei și statului de funcții ale Muzeului Municipiului București, precum și aprobarea **ROF**-ului instituției. Managerul este evaluat periodic, în condițiile legii, în vederea verificării modului în care au fost realizate obligațiile asumate prin contractul de management, în raport cu resursele financiare alocate.

Instituția muzeală funcționează structurată pe secții, servicii, un birou, un compartiment și un laborator. Structura organizatorică a muzeului este conformă **organigramei** (ROF), secțiile sau serviciile fiind conduse de către un șef de secție sau de serviciu. Numărul maxim de posturi aprobate este de 152 în urma reorganizării instituției, alocate pentru conform art. 3 (15) din Hotărârea CGMB nr. 174/2010.

Personalul muzeului cuprinde:

1. **personal de conducere** : Manager/Director, Director adjunct, Contabil Sef, Sef Serviciu: Expoziții, Îndrumare Muzeală și Relații Publice; Documentare, Bibliotecă, Arhivă; Tehnic - Administrativ; Achiziții Publice, Securitate și Sănătate în Muncă, Șef Secție: Patrimoniu - Istorie; Restaurare - Conservare; Arheologie; Artă; Memorială, Șef Laborator Restaurare Pictură, Șef Birou: Resurse Umane - Salarizare)

2. **personal de specialitate** care asigură funcționarea: **I. Aparatului de specialitate** realizează obiectul de activitate al instituției, respectiv activitatea de bază și este format din: Secția Patrimoniu - Istorie, Secția Restaurare - Conservare, Laborator Restaurare Pictură, Secția Arheologie, Secția Artă, Serviciul Expoziții, Îndrumare Muzeală și Relații Publice, Serviciul

Documentare, Bibliotecă, Arhivă, Secția Memorială și **II. Aparatului funcțional**, reprezentat prin Compartiment Juridic și Resurse Umane, Compartiment Financiar – Contabilitate, Serviciul Tehnic-Administrativ, **personal auxiliar**.

În conformitate cu prevederile Legii nr. 311/2003 a muzeelor și a colecțiilor publice, republicată, în cadrul muzeului funcționează **Consiliul de Administrație** ca organism deliberativ, care sprijină activitatea directorului general și **Consiliul Științific**, organism de specialitate cu rol consultativ, care asistă managerul în munca sa:

Consiliul de Administrație este un organism deliberativ, numit prin decizia managerului (director) al instituției, având următoarea componență: managerul (director), președintele Consiliului de Administrație; directorul adjunct; contabilul șef; consilierul juridic; reprezentant al P.M.B.

Consiliul Științific este un organism colegial cu rol consultativ în domeniul cercetării științifice, organizării sau structurării serviciilor, colecțiilor muzeale și activităților culturale, constituit prin decizie a managerului (director) și are în componență 5-11 membri, specialiști de profil din instituție și din afara acesteia: managerul (director), reprezentanți ai personalului de specialitate din instituție; un reprezentant al P.M.B., după caz; alte personalități culturale și științifice din instituție și/sau din afara instituției, inclusiv din cadrul Ministerul Culturii, după caz.

În baza ROF al **Muzeului Municipiului București** și cu respectarea reglementărilor legale în vigoare privind raporturile de muncă, managerul adoptă, printr-o decizie internă, **Regulamentul de Ordine Internă (ROI)** al instituției.

Actualul ROI este structurat în 11 capitole și cuprinde 48 de articole. Prin ROI se reglementează raporturile de muncă individuale dintre **Muzeului Municipiului București** și salariații săi, regulile privind protecția, igiena și securitatea în muncă, drepturile și obligațiile angajatorului și ale salariaților, procedura de soluționare a cererilor sau reclamațiilor individuale ale salariaților, procedurile concrete privind disciplina muncii, abaterile disciplinare și sancțiunile aplicabile.

Acte normative incidente:

La baza ROI au stat următoarele acte normative:

- ✓ Legea nr. 53/2003 – Codul muncii,
- ✓ Hotărârea de Guvern nr. 250/1992 privind concediul de odihnă și alte concedii ale salariaților din administrația publică, din regiile autonome cu specific deosebit și din unitățile bugetare.

Actele normative incidente funcționării și activității **Muzeului Municipiului București** sunt:

- ✓ HCGMB nr. 208/2011 privind aprobarea modificării orgnaigrammei și statutului de funcții ale Muzeului Municipiului București, precum și aprobarea Regulamentului de Organizare și Funcționare a instituției.
- ✓ Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 63/2010 pentru modificarea și completarea Legii nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, precum și pentru stabilirea unor măsuri financiare;
- ✓ Legea - cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice, cu modificările și completările ulterioare;

- ✓ Legea muzeelor și a colecțiilor publice nr. 311/2003, republicată, cu modificările și completările ulterioare;
- ✓ Ordonanța de Urgență nr. 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr.269/2009 privind managementul instituțiilor de spectacole sau concerte, muzeelor și colecțiilor publice, bibliotecilor și așezămintelor culturale de drept public
- ✓ Legea administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare.

c.2. Propuneri privind modificarea reglementărilor interne și ale actelor normative incidente:

Evoluția statului de funcții în perioada 2009-2012 (pe număr de posturi aprobate):

Muzeul Municipiului București	2009	2010*		2011**		2012*	2013
	Cf.HCGMB 247/15.05.2008	Cf.HCGMB 248/23.02.2010	Cf.HCGMB 174/06.08.2010/ Anexa 18b	Cf.PDG 201/09.02.2011	Cf.HCGMB 208/08.11.2011/ Anexa 18b	Cf.PDG 165/20.02.2012	Cf.HCGMB 305/2013
Total posturi (conform statului de funcții aprobat) din care:	256	256	152	152	152	152	152
Funcții de conducere	28 (27+ 1 director)	28 (27+1 director/manager)	13 (12+ 1 director/manager)	13 (12+ 1 director/manager)	13 (12+ 1 director/manager)	13 (12+ 1 director/manager)	13 (12+ 1 director/manager)
Funcții de execuție de specialitate	175	228	139	116	117	118	107
muzeograf							50
restaurator							8
conservator							24
referent							3
arhivist							1
gestionar custode							2
bibliotecar							1
supraveghetor muzeu							16
Funcții comune	81	28	13	36	35	34	32

Pentru perioada 2014 – 2017 se propune actualizarea:

- ✓ **Regulamentului de Organizare și Funcționare**, în conformitate cu solicitările Consiliului de Administrație și modificările survenite în legislația privitoare la conținutul cadru al acestui document;
- ✓ Refacerea **organigramei** în acord cu statul de funcții aprobat (pentru primul an de mandat);
- ✓ Înființarea **Serviciului de Relații Publice, Marketing și Proiecte Culturale** prin reorganizarea **Serviciului de Expoziții, Îndrumare Muzeală și Relații Publice**; Concomitent se va avea în vedere și **modificarea organigramei și a statului de funcții** potrivit normelor și

reglementărilor ce vor fi adoptate cu privire la evaluarea și salarizarea personalului potrivit Legii salarizării unice și Normelor de aplicare a acesteia;

- ✓ **Actualizarea fișelor de post** pentru personalul care a cunoscut schimbări și completări de atribuții în cadrul muzeului;
- ✓ Întocmirea la timp a **rapoartelor de evaluare a performanțelor profesionale ale personalului**;
- ✓ **Întocmirea procedurilor operaționale** pentru activitățile specifice din domeniile muzeologiei, și activitățile funcțional-administrative (contabilitate, resurse umane, etc);
- ✓ **Regulamentului de Ordine Interioară** în urma apariției unor modificări ale cadrului legal în care muzeul își desfășoară activitatea.

Potrivit proiectului pentru noul Regulament de Organizare și Funcționare, dimensionarea și utilizarea eficientă a personalului de execuție decurge din menținerea funcțiilor de conducere și redistribuirea sarcinilor prin reorganizarea **Serviciului de Expoziții, Îndrumare Muzeală și Relații Publice** în **Serviciul Relații Publice, Marketing și Proiecte Culturale**, redirecționarea personalului din administrație potrivit calificărilor dobândite în perioada de manageriat precedentă (persoane care au finalizat cursuri de perfecționare, cursuri universitare).

Exigențe:

Asigurarea succesului misiunii muzeului prin acoperirea tuturor domeniilor de activitate impuse de aceasta, cu reflectare în fișele posturilor și a obligațiilor ce revin fiecărui angajat. Alcătuirea unui plan minimal de activități și proiecte în cadrul muzeului și în afara acestuia.

În managementul resurselor informative, muzeul trebuie să garanteze:

- ✓ faptul că fiecare angajat deține informația necesară pentru îndeplinirea îndatoririlor și că indicatorii sunt bine definiți și vizibili;
- ✓ faptul că informațiile semnificative privind produsul cultural, procedurile, angajații, furnizorii și prestatorii de servicii sunt la dispoziție în formă centralizată pentru o documentare precisă oricând este nevoie;
- ✓ accesibilitatea și securitatea, confidențialitatea și acuratețea informației în acord cu regulamentele în vigoare.

Informarea angajaților se face prin ședințe operative săptămânale cu șefii de servicii și secții care, la rândul lor, organizează ședințe cu personalul subordonat, întâlniri la care se adaugă sistemul electronic de tip **Newsletter** administrat de biroul de presă din cadrul **Serviciul Relații Publice, Marketing și Proiecte Culturale**.

Dezvoltarea culturii organizaționale

Potențialul fiecărui angajat trebuie exploatat în întregime, fapt bazat pe un set de valori unanim împărtășit și un mediu din ce în ce mai bine așezat în tiparele încrederii și auto-responsabilizării. Există forme comune de comunicare și participare, susținute de multe oportunități de învățare și dezvoltare a noilor competențe și calificări.

Evaluarea angajaților:

Sub acest aspect, acțiunea managerială se desfășoară, în primul rând, prin realizarea unor evaluări anuale corecte și pertinente a activității fiecărui membru al muzeului.

Monitorizarea îndeplinirii / neîndeplinirii / depășirii planului minimal propus, luând în considerare, după caz, persoana sau echipa angajată într-unul sau mai multe proiecte.

Se vor avea în vedere actualizarea și modernizarea activității de audit public intern din cadrul **Muzeului**, sistemul de management implicând modul de respectare a metodologiei și procedurilor în decursul misiunilor, respectarea codului privind conduita etică a auditorului intern, calitatea rapoartelor de audit public intern, urmărirea implementării recomandărilor formulate în rapoartele de audit.

c.3. Funcționarea instituțiilor delegării responsabilităților:

Se presupune, în lipsa oricărei informații specifice, că în perioada 2009 – 2012, managementul Muzeului a **implementat controlul managerial intern**, conform Ordinului MF nr.946/2005, cu modificările și completările ulterioare. Pentru aceasta, s-a emis Decizia nr. 202/29.01.2009 și a fost format Grupul de Lucru pentru implementare, monitorizare, coordonare și îndrumare metodologică a sistemelor de control managerial din Muzeul Municipiului București. Pentru perioada 2009-2012 nu au putut fi identificate activități specifice, de proceduri operaționale, sau propuneri pentru modificarea acestora. De asemenea, nu deținem informații privind activitatea organismelor colegiale deliberative și consultative, respectiv a Consiliului de Administrație și a Consiliului Științific.

Pentru perioada 2014-2017 se propune:

- ✓ Elaborarea unui calendar al ședințelor ordinare, pentru a putea fi adus la cunoștința Direcției Generale Dezvoltare și Investiții - Direcția Cultură, Învățământ, Turism - Serviciul Cultură - din cadrul Primăriei Municipiului București, în vederea delegării unui reprezentant al acestuia care să participe la ședințe. Pentru perioada managerială viitoare, ne propunem finalizarea procedurilor operaționale aflate în curs de elaborare ;
- ✓ Întrunirea Consiliului științific ori de câte ori este nevoie pentru buna desfășurare a activităților de specialitate, implicarea mai intensă a acestuia în domeniul cercetării științifice și al activității culturale dar și în scopul unor consultări și informări, asigurând buna colaborare a tuturor serviciilor muzeului și îmbunătățirea muncii profesionale;
- ✓ Implicarea membrilor Consiliului de Administrație în activități de atragere de fonduri, lobby și advocacy pentru obținerea de noi spații și dotări;
- ✓ Întrunirea periodică, conform unui program stabilit, a Consiliului de administrație pentru monitorizarea derulării programelor și proiectelor muzeelor;
- ✓ Întrunirea lunară, conform unui program stabilit, a Consiliului de Administrație pentru a analiza activitatea curentă prin prisma indicatorilor specifici;

c.4. Analiza nivelului de perfecționare a personalului – propuneri privind cursuri de perfecționare:

În perioada 2009-2012, personalul Muzeului nu a beneficiat de cursuri de perfecționare.

AN	Nr. cursuri de pregătire profesionala	Nr. angajați ai MMB
2009	0	0
2010	0	0
2011	0	0
2012	0	0

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță

Muzeul Municipiului București	2009	2010	2011	2012
Premii acordate pentru motivarea personalului/ <i>lei</i>	72000	0	0	-
Promovări	3	3	4	1
Perfecționare personal	2	0	0	0
Modificare număr posturi	256	152	152	152

Sursa: Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.1.2. Alte informații privind managementul resurselor umane din instituție

N.B. Semnalăm o inadvertență în privința datelor furnizate de Caietul de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București - III. 3.2.1. Evoluția criteriilor de performanță, unde, în perioada 2009-2012 nu figurează nici un angajat ca urmând cursuri de perfecționare profesională continuă.

Pentru perioada managerială 2014-2017 propunem ca în termen de 4 ani, în funcție de finanțările atrase și de parteneriatele realizate, fiecare angajat din personalul muzelului să parcurgă cel puțin un curs de perfecționare. Participarea personalului de conducere la cursurile de perfecționare se impune în special, pentru domeniul activităților de planificare și organizare a proiectelor culturale, precum și activitatea proprie de pregătirea a personalului.

Pentru următoarea perioadă, 2014-2017, propunem următoarele cursuri de perfecționare pentru **personalul de conducere**:

- ✓ Management strategic în instituțiile de cultură;
- ✓ Curs de dezvoltare organizațională;
- ✓ Manager proiect;
- ✓ Expert accesare fonduri structurale și de coeziune europene;
- ✓ Manager intro - Utilizarea documentației de proiect;
- ✓ Manager intro - Monitorizare și raportare de proiect;
- ✓ Comunicarea în organizațiile culturale;
- ✓ Relațiile publice și comunicare în organizațiile culturale;
- ✓ Marketingul produselor și serviciilor culturale.

Pentru personalul angajat **în activități de conservare, restaurare, gestionar custode, arhivist, bibliotecar** propunem următoarele cursuri de perfecționare/specializare/formare

- ✓ Conservarea preventivă a colecțiilor;
- ✓ Noi tehnici de restaurare
- ✓ Prelucrare, catalogare, dezvoltare colecții;
- ✓ Dezvoltarea serviciilor muzeale noi;
- ✓ Gestionarea situațiilor de risc extrem pentru patrimoniul cultural;
- ✓ Programe educative în muzee;

- ✓ Cercetare de public/Educația adulților în instituții de cultură;
- ✓ Elaborarea și managementul proiectelor
- ✓ Relații publice și comunicare

Pentru pregătirea și specializarea în **coordonarea activităților cu publicul, marketing cultural, supraveghetori muzeu, atragere de finanțări prin proiecte culturale** naționale și internaționale pentru personalul angajat propunem următoarele cursuri de perfecționare/specializare/formare.

- ✓ Conservarea preventivă a colecțiilor;
- ✓ Noi tehnici de restaurare
- ✓ Prelucrare, catalogare, dezvoltare colecții;
- ✓ Dezvoltarea serviciilor muzeale noi;
- ✓ Formator de formatori;
- ✓ Accesare de fonduri europene;
- ✓ Elaborarea și managementul proiectelor;
- ✓ Limbi străine;
- ✓ Relații publice și comunicare;
- ✓ Marketing cultural/social media și promovarea imaginii;
- ✓ Cercetare de public/Educația adulților în instituții de cultură;
- ✓ Web 2.0 pentru cultură și educație;
- ✓ Gestionarea situațiilor de risc extrem pentru patrimoniul cultural;
- ✓ Dreptul de autor în organizațiile culturale;
- ✓ Programe educative în muzee;
- ✓ Soluțiile media în expunerea media - atelier de lucru;

Pentru **personalul de executie din compartimentele resurse umane, administrativ, financiar-contabilitate, depozite**, propunem următoarele cursuri perfecționare/formare:

- ✓ Contabilitatea proiectelor cu finanțare europeană;
- ✓ Legislație în domeniul achizițiilor publice;
- ✓ Noul sistem de salarizare pentru instituțiile publice;
- ✓ Evaluarea performanțelor salariaților din instituțiile publice de cultură;
- ✓ Inspector resurse umane;
- ✓ Curs tehnic cu atribuții în domeniul protecției muncii;
- ✓ Conservarea preventivă a colecțiilor de muzeu;

Costurile de formare vor fi acoperite prin atragerea de finanțări naționale pentru proiecte de formare profesională, bartere și protocoale de colaborare cu SC furnizoare de servicii de formare, participare în proiecte POSDRU, Grundtvig, mobilități europene pentru formare profesională.

D.Analiza situației economic-financiare a instituției**d.1.Analiza datelor de buget din caietul de obiective, după caz, completate cu informații solicitate și obținute de la instituție**

În perioada cuprinsă între anii 2009-2013 au fost prevăzuți și realizați indicatorii economici din tabelul de mai jos: **Indicatori economici**

	Categorii	2009 Aprobato	2009 Realizat	2010 Aprobato	2010 Realizat	2011 Aprobato	2011 Realizat	2012 Aprobato	2012 Realizat	2013 Aprobato	2013 Realizat
1.	Total venituri	9488000	9182817	7953000	7662462	6500000	6421984	6752000	6666990	7296000	7089830
2.	Venituri proprii	378000	352877	350000	314982	260000	263116	350000	343664	301000	203830
3.	Sponsorizari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Subventii	9110000	8829940	7603000	7347480	6240000	6158868	6402000	6323326	6995000	6886000
5.	Total cheltuieli	9488000	9182817	7953000	7662462	6500000	6421984	6752000	6666990	7296000	7089830
6.	Cheltuieli de personal	4759000	4710517	3937000	3774053	2982000	2952154	3140000	3108591	3400000	3383184
7.	Numar de personal	256	173	152	147	152	144	152	138	152	135
8.	Cheltuiala medie de personal/salari at	1549	2269	2158	2139	1635	1708	1721	1877	1864	2088
9.	Bunuri si servicii, din care:	3815000	3559148	3866000	3740542	3518000	3469830	3487000	3439327	3896000	3706646
10.	Materiale si prestari servicii cu caracter functional	1950000	1918797	2290000	2214163	1894000	1884114	1840000	1839330	1800000	1784224
11.	Reparatii curente	280000	279901	270000	266524	327000	325739	400000	397996	715000	591101
12.	Proiecte culturale	400000	384102	400000	375575	297000	287067	195000	191629	226000	216307
13.	Tichete cadou acordate pentru cheltuieli sociale	914000	913152	0	0	0	0	0	0	0	0
14.	Cheltuieli de capital	0	0	150000	147867	0	0	168000	119072	0	0
15.	Grad de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor institutiei(%)	3.98	3.84	4.4	4.11	4	4.11	5.18	5.15	4.13	2.87
16.	Ponderea cheltuielilor de personal	50.15	51.3	49.5	49.25	45.88	45.97	46.5	46.63	46.6	47.72

Proiect de management, Muzeul Municipiului București

	din totalul cheltuielilor (%)										
17.	Ponderea cheltuielilor de personal din subventie (%)	52.24	53.35	51.78	51.78	47.79	47.93	49.05	49.16	48.61	49.13
18.	Ponderea cheltuielilor cu bunuri si servicii din totalul cheltuielilor (%)	40.21	38.76	48.61	48.82	54.12	54.03	51.64	51.59	53.4	52.28
19.	Ponderea cheltuielilor cu tichetele cadou acordate pentru cheltuieli sociale din totalul cheltuielilor (%)	9.64	9.94	0	0	0	0	0	0	0	0
20.	Ponderea cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor (%)	0	0	1.89	1.93	0	0	1.86	1.78	0	0
21.	Ponderea cheltuielilor pe proiecte culturale din totalul cheltuielilor (%)	24.77	25.08	33.82	33.8	33.71	33.81	30.14	30.46	27.77	28.22
22.	Proiecte cult centralizat	2350000	2302899	2690000	2589738	2191000	2171181	2035000	2030959	2026000	2000531
23.	Numar de beneficiari		82400		57180		54117		50000		
24	Total lei cheltuieli pe beneficiar, din care:		111.44		134.01		118.67		133.34		
	- din subventie		107.16		128.5		113.81		126.47		
	- din venituri proprii		4.28		5.51		4.86		6.87		
25.	In fiecare an a ramas o suma neconsumata la subventie	necons 2009		necons 2010		necons 2011		necons 2012		necons 2013	
26.	Total subv, necons., astfel:	280060		255520		81132		78674		109000	

-Personal	48483		162947		29846		31409		16816	
-Bunuri si servicii	231577		90440		51286				92184	
-Capital			2133				47265			

d2. Analiza comparativă a cheltuielilor (estimate și, după caz, realizate)

În ceea ce privește partea de cheltuieli a bugetului acestea sunt structurate pe 4 mari categorii și anume cheltuieli de personal, cheltuieli pentru bunuri și servicii, cheltuieli pentru tichete cadou acordate pentru cheltuieli sociale și cheltuieli de capital.

Plecând de la valorile înregistrate pentru fiecare dintre aceste tipuri de cheltuieli, valori trecute în tabelul cu indicatorii economici și urmărind prelucrarea făcută în partea a II-a a tabelului unde am calculat ponderea acestor cheltuieli în total buget putem spune ca nu au fost realizate în totalitate cheltuielile prevăzute în bugetul de venituri și cheltuieli

La total cheltuieli gradul de realizare a bugetului aprobat, exprimat în procente, este redat în tabelul urmator:

	2009	2010	2011	2012	2013
grad de realizare	96.78	96.35	98.8	98.74	97.17

Din analiza datelor puse la dispoziție de instituție nu am reușit să înțelegem care au fost criteriile de încadrare în tipul de proiect (Conform situației proiectelor desfășurate în perioada 2009-2012 - *Caiet de obiective în vederea organizării concursului de proiecte de management pentru Muzeul Municipiului București*).

Deși s-a stabilit că proiectele mici sunt cele cu un buget de până la 50.000 lei, cele medii cu un buget cuprins între 50.000 lei și 100.000 lei și cele mari cu un buget care depășește 100.000 lei constatăm că toate proiectele menționate de instituție au avut un buget alocat și realizat mai mare de 100.000 lei, adică toate se încadrează în categoria proiectelor mari. **Avem însă mari rezerve legate de veridicitatea datelor prezentate întrucât nu se poate ca totalul bugetului alocat realizării proiectelor culturale să depășească totalul bugetului alocat articolului „Bunuri și servicii”, mai precis partea nu poate fi mai mare decât întregul.**

Solicitările noastre privind devizele de cheltuieli ale proiectelor prezentate au rămas fără răspuns, de unde deducem că nu au fost întocmite astfel de documente. În această situație nu știm cum au fost obținute valorile din tabelul anterior și nu putem decât să afirmăm că ne aflăm în imposibilitatea efectuării vreunei analize privind investițiile în proiecte.

d.3 Analiza gradului de acoperire din surse atrase /venituri proprii a cheltuielilor instituției

Cu privire la realizarea Bugetului de Venituri și Cheltuieli, din prelucrarea datelor referitoare la indicatorii economici ai instituției putem trage o concluzie generală și anume că se înregistrează nerealizări atât la partea de venituri cât și la partea de cheltuieli, pe total și în structura acestora, gradul de realizare a bugetului de venituri și cheltuieli alocat situându-se în jurul valorii de 97%.

La total venituri gradul de realizare a bugetului aprobat, exprimat în procente, este redat în tabelul urmator:

	2009	2010	2011	2012	2013
grad de realizare	96.78	96.35	98.8	98.74	97.17

Componenta veniturilor proprii, pe surse de venit este redată în tabelul următor:

	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Venituri proprii, din care	352.87	100	314.98	100	263.11	100	343.66	100%	203.8	100%
	7	%	2	%	6	%	4		30	
Bilete de intrare muzeu	69.140	19.6%	70.988	22.5%	55.073	20.9%	64.796	18.85%	55.48	27.22%
Descarcari de sarcina arheologica	182.680	51.7%	124.912	39.6%	104.115	39.5%	107.163	31.18%	38.409	18.84%
Avize demolare	33.510	9.5%	28.371	9.01%	39.163	14.8%	26.240	7.66%	25.200	12.36%
Publicatii	11.791	3.34%	9.000	2.87%	6.879	2.61%	8.464	2.46%	8.467	4.16%
Contracte edituri	2.467	0.7%	1.647	0.54%	1.738	0.67%	1.365	0.39%	3.146	1.54%
Închirierea temporara a unor spatii	44.566	12.6%	75.184	23.8%	38.646	14.6%	98.983	28.80%	62.558	30.70%
Alte activitati	8.723	2.46%	4.880	1.50%	17.502	6.65%	36.653	10.66%	10.66	5.18%

Din tabelul prezentat se observă că veniturile proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, venituri rezultate din vânzarea biletelor de intrare la muzeu reprezintă un volum redus în structura veniturilor proprii, situându-se între 18.85% în anul 2012 și 27.22% în anul 2013. O sursă de venit importantă o constituie închirierea temporară a unor spații, veniturile din această sursă reprezentând 30.70% din totalul veniturilor proprii în anul 2013. Alte surse de venit importante ar fi cele din contractele încheiate de instituție cu diverși beneficiari pentru realizarea descărcărilor de sarcină arheologică precum și veniturile obținute din acordarea avizelor de demolare.

Aceste venituri, însumate reprezintă între 30% și 60% din totalul veniturilor proprii, cu o tendință de scădere la finele perioadei. Celelalte surse de venit prezentate în tabel nu au o valoare semnificativă, situându-se, în general sub 5% din totalul veniturilor proprii. O mențiune specială dorim să facem în legătură cu vânzările din publicații.

Considerăm că acest volum este foarte mic, raportat la valoarea totală a publicațiilor aflate pe stoc. De exemplu în anul 2013, din valoarea totală al publicațiilor aflate pe stoc, de 574.989 lei au fost vândute, în întreg anul 2013 publicații în valoare de 8.467 lei, adică 1.47% din total. Întrebarea care se pune este legată de cauza acestei situații care ar pute fi o slabă strategie de marketing sau o calitate redusă a materialului tipărit.

Facem aceste precizări pentru a analiza în ce măsură se poate concentra managerul, în viitor, pe obținerea unor venituri proprii mai substanțiale din această sursă. În cazul în care va constata că e vorba de prima cauză poate să ia măsuri de creștere a acestor venituri, în cazul al doilea nu poate decât să urmărească o creștere a calității conținutului editorial la publicațiile viitoare.

d.4. Analiza gradului de creștere a surselor atrase/veniturilor proprii în totalul veniturilor

Veniturile instituției **provin în principal din subvenții(in medie 96 %)** primite de la bugetul local, mai precis de la Primăria Municipiului București, ordonatorul principal de credite al Muzeului Municipiului București fiind Primarul General al Capitalei.

Subvențiile sunt alocate la nivelul stabilit prin Bugetul de Venituri și Cheltuieli aprobat prin Hotărâre a Consiliului General al Municipiului București.

Instituția realizează și **venituri proprii** din vânzarea biletelor de intrare, din vânzarea unor publicații, din contravaloarea serviciilor prestate legate de emiterea descărcărilor de sarcină arheologică, din închirierea temporară a unor spații pentru realizarea unor manifestări culturale gen expoziții, concerte etc precum și din alte surse, potrivit legii.

Ponderea acestora în total venituri este relativ mică, situându-se în jurul a 4% din total buget.

Pe ani calendaristici, evoluția structurii bugetului de venituri realizat, pe cele două componente, subvenție și venituri proprii, este redată în tabelele care urmează:

- în procente(%)

Venituri realizate în procente	2009	2010	2011	2012	2013
total venituri, din care	100%	100%	100%	100%	100%
venituri din subventii	96.16%	95.89%	95.89%	94.85%	97.13%
venituri proprii	3.84%	4.11%	4.11%	5.15%	2.87%

-în valoare absolută (lei)

Venituri realizate, în lei	2009	2010	2011	2012	2013
total venituri, din care	9.182.817	7.662.462	6.421.984	6.666.990	7.089.830
venituri din subventii	8.829.940	7.347.480	6.158.868	6.323.326	6.886.000
venituri proprii	352.877	314.982	263.116	343.664	203.830

- diferența înregistrată, în valoare absolută(lei) față de bugetul aprobat

Venituri planificate-venituri realizate, in lei	2009	2010	2011	2012	2013
total venituri, din care	305.183	290.538	78.016	85.010	206.170
subvenții alocate, dar neconsumate	280.060	255.520	81.132	78.674	109.000
venituri proprii	25.123	35.018	-3.116	6.336	97.170

OBSERVAȚII:

Se observă că veniturile proprii, care au oricum o pondere redusă în bugetul de venituri al instituției, au înregistrat o scădere constantă în perioada 2009-2013, în ultimul an, 2013 înregistrându-se un minim absolut de 203.830 lei, comparativ cu anul de pornire 2009 în care s-au realizat venituri de 352877 lei, adică 57,76% din veniturile proprii ale anului 2009.

De altfel și ponderea veniturilor proprii în total buget a înregistrat în anul 2013 cea mai scăzută valoare și anume 2,87%, activitatea instituției fiind finanțată într-o proporție covârșitoare din subvenție.

Cu privire la subvențiile alocate în perioada 2009-2013, se observă că au reprezentat principala sursă de finanțare, media lor reprezentând 96% din bugetul alocat.

Concluzia care se poate formula este că instituția există și își desfășoară activitatea aproape exclusiv pe baza sprijinului financiar primit de la Primăria Municipiului București, capacitatea instituției de a-și finanța cheltuielile fiind extrem de redusă.

Nu există nici o preocupare pentru atragerea surselor de finanțare altele decât cele provenite din subvenție.

De altfel, nici capacitatea instituției de a utiliza în totalitate subvențiile alocate nu este mai ridicată, înregistrându-se anual importante sume neconsumate față de nivelul acestora prevăzut în Bugetul de Venituri și Cheltuieli.

Sume cuprinse între 280.060 lei în anul 2009 și 78.674 lei în anul 2012, pe totalul celor 5 ani constituindu-se un cuantum de de 804.386 lei, nu au fost utilizate de către instituție, acestea fiind returnate către bugetul local.

Situația pare paradoxală, dat fiind că, în timp ce o serie de alte instituții culturale trebuie să-și regândească programele din lipsa fondurilor necesare, există totuși o instituție (în speță *Muzeul Municipiului București*) care, de bunăvoie, renunță la o parte din subvențiile alocate.

d.5 Analiza ponderii cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor

Cu privire la cheltuielile de personal constatăm că au o pondere relativ mare, atât în totalul cheltuielilor cât și în structura subvențiilor alocate, reprezentând aproape jumătate din totalul cheltuielilor și ceva mai mult de jumătate din totalul subvențiilor primite. Valorile ponderilor cheltuielilor de personal în totalul cheltuielilor instituției, pe fiecare an, atât în partea de prevederi bugetare cât și în partea de realizări ale bugetului alocat precum și valorile similare ale ponderilor cheltuielilor de personal din subvenții se regăsesc în tabelul cu indicatorii economici, rândurile 16 și 17.

Se observă o tendință generală de scădere a ponderii acestor cheltuieli, atât în total cheltuieli, de la 51.3% în 2009 la 47.72% în 2013 (vezi rândul 16) cât și în subvenții, de la 53.35% în 2009 la 49.13% în 2013(vezi rândul 17).

În afara datelor generale despre cheltuielile de personal la nivel de instituție, dorim să analizăm și felul în care se reflectă aceste cheltuieli asupra fiecărui salariat în parte. Pentru a ne face o imagine asupra nivelului mediu de salarizare înregistrat/salariat am calculat și cheltuiala medie de personal/salariat(vezi rândul 8) și am constatat o scădere accentuată până în anul 2011, de la 2269 lei/salariat în 2009 la 1708 lei/salariat în 2011, în anii 2012, respectiv 2013 înregistrându-se ușoare creșteri, ca urmare a măsurilor de revenire la salariile anterioare perioadei de reduceri salariale 2010-2012.

Este de remarcat faptul că acest indicator include toate contribuțiile datorate atât de salariat cât și de către angajator, nivelul salariului mediu net fiind aproape jumătate din cifrele calculate. Spre exemplificare în anul 2013 nivelul salariului mediu net înregistrat în instituție este de aproximativ 1085 lei, adică foarte mic.

Concluzia care se poate trage este că instituția dispune de un număr mare de salariați, însă aceștia sunt plătiți slab, fiind necesară activarea unor alte pârghii pentru stimularea personalului cum ar fi cuprinderea acestuia în programe de perfecționare desfășurate în afara localității cu suportarea de către instituție a cheltuielilor de cazare și masă, crearea unor condiții de muncă mai atractive etc.

d.6 Analiza ponderii cheltuielilor de capital din bugetul total

În privința cheltuielilor de capital, remarcăm că au avut un volum redus și ca nu au fost prevăzute și realizate decât în anii 2010 și 2012. Regăsim datele referitoare la volumul și ponderea acestora în total cheltuieli la rd 14 și respectiv 20, din tabelul cu indicatorii economici.

Constatăm și aici că subvențiile alocate nu au fost consumate integral, suma rămasă neconsumată la finele anului 2012 fiind de 47265 lei.

În concluzie, deși au fost bani puțini pentru cheltuielile de capital instituția nu a avut capacitatea să îi cheltuiască nici pe aceștia. De ce?

d.8 Cheltuieli pe beneficiar, din care

- din subvenție

- din venituri proprii

Preliminar acestei analize bazate pe **cheltuielile cu bunuri și servicii**, am dori să ne oprim asupra componentei acestora legată de finanțarea proiectelor culturale.

Centralizând datele din contul de execuție bugetară pus la dispoziție de către conducerea instituției și pentru a avea un grad de comparabilitate între anii 2009-2010 și următorii, adică 2011-2013 am luat în considerare cheltuielile înregistrate la art. 20.30.30 (alte cheltuieli cu bunuri și servicii) cât și cele înregistrate la art. 20.01.09 (cheltuieli pentru bunuri și servicii cu caracter funcțional).

Suma totală alocată, pe ani, proiectelor culturale se regăsește în tabelul cu indicatorii economici, rd 22. și ponderea cheltuielilor cu proiectele culturale în total cheltuieli se regăsește la rd, 21.

Preluând datele de acolo am întocmit tabelul următor :

Cheltuieli cu proiecte culturale

Cheltuieli cu proiecte culturale	2009	2010	2011	2012	2013
Total cheltuieli(lei)	2.302.899	2589.738	2.171.181	2.030.959	2.000.531
Ponderea cheltuielilor cu proiectele cultural in total cheltuieli	25.08%	33.80%	33.81%	30.46%	28.22%
Cheltuieli pe beneficiar(lei),din care	111.44	134.01	118.67	133.34	nu s-au primit datele solicitate
din subventii	110.05	128.50	113.80	126.47	
din venituri proprii	1.39	5.51	4.87	6.87	

Apreciem că sumele alocate realizării proiectelor culturale au fost suficient de mari și au permis desfășurarea acestora în condiții optime. Totuși cheltuiala pe beneficiar este ridicată, ca urmare a faptului că numărul de beneficiari nu a fost pe măsura bugetului alocat. O cauză ar putea fi lipsa de vizibilitate a unor manifestări culturale, neutilizarea tuturor canalelor privind atragerea de participanți (informare redusă, neadecvată grupului țintă etc).

Mărirea numărului de beneficiari reprezintă unul dintre obiectivele importante incluse în prezentul plan de management.

O altă componentă avută în vedere la analiza cheltuielilor cu bunuri și servicii a fost cea legată de articolul de cheltuieli privind reparațiile curente, trecute în tabelul de indicatori economici la punctul 11. Apreciem faptul că sumele alocate au fost satisfăcătoare însă nu apreciem faptul că instituția nu le-a utilizat în totalitate. În concluzie ***nu au fost folosite integral resursele alocate*** cu toate că spațiile necesită de urgență o serie de modernizări, igienizări etc.

De altfel se și observă, în special în 2013 că deși au fost alocați 715000 lei la reparații curente nu au fost consumați decât 591101 lei, diferența de 123899 lei fiind returnată la buget. Concluzia care se poate trage este aceea că managerul nu a urmărit sistematic execuția bugetului de venituri și cheltuieli și nu a mobilizat toate compartimentele instituției în vederea realizării acestuia

Concluzia generală desprinsă din analizarea situației economic-financiare a instituției bazată, în principal, pe execuția bugetului de venituri și cheltuieli este aceea că nu au fost utilizate, în totalitate, resursele financiare avute la dispoziție.

Execuția bugetului de venituri și cheltuieli nu este atribuția exclusivă a compartimentului financiar-contabil, care se ocupă de înregistrarea cheltuielilor, ea trebuie să se regasească într-o formă sau alta în toate compartimentele instituției, coordonate cu profesionalism de către manager.

E. Strategia, programele și planul de acțiune pentru îndeplinirea misiunii specifice a Muzeului Municipiului București conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute în Caietul de obiective

e.1 Prezentarea strategiei culturale pentru perioada 2014 – 2017

Coordonatele managementului *Muzeului Municipiului București* o constituie administrarea, conservarea și funcționalitatea celor două castele, care, din punct de vedere financiar, se concretizează în îmbunătățirea, mconservarea, restaurarea și promovarea colecțiilor din patrimoniul muzeal aflat în administrarea Muzeului.

Elaborarea strategiei are în vedere analiza SWOT (inclusă la punctul **b.4**) și analiza programelor și proiectelor pentru perioada 2009-2012 (punctul **b.1**). Din analiza factorilor care privesc mediul intern în asociere cu mediul extern se constată că viitorul instituției stă sub semnul unor schimbări majore pe linie tehnologică, administrativă, legislativă, economică, care pot genera la rândul lor schimbări în comportamentul beneficiarilor în raportul lor cu muzeul, ceea ce implicit va duce la regândirea, reorganizarea unor servicii și politici de dezvoltare.

Privind proiectele și programele pentru perioada 2014-2017, strategia managerială propusă va avea la bază obiectivele majore ale instituției, care au un caracter permanent, se desfășoară pe termen mediu sau lung și vor descrie mijloacele ce vor fi folosite pentru a fi atinse.

Programele vor asigura îndeplinirea misiunii muzeului în cadrul societății informaționale, de a lărgi accesul nelimitat și gratuit la colecții, baze de date și alte surse de informații, la servicii informaționale, documentare și culturale în scop educativ sau de recreere asigurând egalitatea accesului la informații și la documentele necesare informării, educației permanente, petrecerii timpului liber, dezvoltării, fără deosebire de statut social sau economic, vârstă, sex, religie, naționalitate, apartenență politică.

Obiective manageriale pentru perioada 2014-2017

I. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

a. Pentru CONDUCERE:

- ✓ Obligativitatea participării managerului la cursuri de formare în domeniul managementului instituțiilor publice de cultură conform legislației în vigoare;
- ✓ Asigurarea participării personalului de conducere la cursuri de formare profesională;
- ✓ Corelarea responsabilității personalului de conducere cu dimensiunea activităților propuse pentru eficientizarea actului managerial;
- ✓ Evaluarea impactului ofertei culturale în spațiile proprii și în alte spații.

b. Pentru PERSONALUL DE SPECIALITATE, TEHNIC ȘI ADMINISTRATIV:

- ✓ Asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor de cercetare pentru personalul de specialitate în corelație cu specificul instituției;
- ✓ Asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor tehnice pentru personalul de specialitate;
- ✓ Asigurarea cadrului profesional necesar dezvoltării competențelor administrative pentru personalul de specialitate;
- ✓ Utilizarea eficientă a întregului personal al instituției;
- ✓ Actualizarea fișelor de post pentru întregul personal, refacerea statului de funcții în acord cu ROF enunțate și actualizarea Regulamentului Intern (în primul an de mandat);
- ✓ Asigurarea unui mediu de lucru motivant pentru colectivul de specialitate, tehnic și administrativ din cadrul instituției;

- ✓ Creșterea valorii rezultatelor obținute în urma desfășurării activității de cercetare științifică fundamentală și a exercitării atribuțiilor de muzeu prin resăonsabilizarea colectivă a întregului pesonal;
- ✓ Necesitatea actualizării criteriilor de evaluare anuală a performanțelor profesionale.

II. MANAGEMENT ECONOMICO-FINANCIAR

Asigurarea unei strategii financiare coerente pentru perioada mandatului și implementarea acesteia

a. BUGETUL DE VENITURI (subvenții/alocații, surse atrase/venituri proprii)

- ✓ Folosirea eficientă a subvenției;
- ✓ Evaluarea veniturilor raportate la extinderea ofertei culturale;
- ✓ Creșterea veniturilor proprii;
- ✓ Implementarea unei strategii financiare eficiente pentru: creșterea veniturilor proprii; diversificarea surselor financiare, multiplicarea surselor atrase, în condițiile locațiilor în care instituția are activități;
- ✓ Optimizarea costurilor per beneficiar;
- ✓ Realizarea de estimări financiare reale cu privire la atragerea de noi surse de finanțare pentru diversificarea activităților și/sau pentru programe noi;
- ✓ Strategii financiare adaptate spațiului cultural european în concordanță cu legislația în vigoare;
- ✓ Atragerea de fonduri extrabugetare/accesare de fonduri europene în vederea asigurării unui management eficient și în vederea participării la programe/proiecte derulate de instituții/organizații interne și internaționale în domeniul specific de activitate;
- ✓ Asigurarea unui management financiar modern, dinamic și eficient.

b. BUGETUL DE CHELTUIELI (personal; contracte de muncă/convenții/contracte încheiate în baza legilor speciale; bunuri și servicii; cheltuieli de capital; cheltuieli de întreținere; cheltuieli pentru reparații capitale)

- ✓ Existența documentelor financiar-contabile pentru toate categoriile de cheltuieli, cf normelor legale în vigoare;
- ✓ Realizarea tuturor contractelor instituției, cf legislației prin relaționare cu Serviciul Juridic;
- ✓ Planificarea realistă a costurilor solicitate de întreaga activitate a instituției și repartizarea lor eficientă;
- ✓ Evaluarea cheltuielilor raportate la locațiile în care instituția este prezentă
- ✓ Întocmirea unui calendar de lucrări și estimări financiare cu necesarul de reparații, renovări și completări ale spațiului fizic, cu precizarea costurilor de capital și de operare pentru situațiile propuse;
- ✓ Optimizarea cheltuielilor de personal și a cheltuielilor cu bunuri și servicii.

III. MANAGEMENT ADMINISTRATIV

- ✓ Raportarea actului administrativ, atât în spațiile de care dispune, precum și în alte spații;
- ✓ Actualizarea ROF și ROI;
- ✓ Utilizarea eficientă a dotărilor de care dispune instituția;
- ✓ Corelarea achizițiilor cu bugetul disponibil și respectarea procedurilor legale;
- ✓ Modernizarea și adaptarea spațiilor destinate publicului (acces, parcare, etc)
- ✓ Asigurarea unei desfășurări optime și coerente a activității instituției prin reglementarea acesteia în baza unor acte normative interne;
- ✓ Asigurarea unei desfășurări optime și coerente a activității instituției prin obținerea diverselor avize și autorizații tehnice de funcționare impuse de legislația în vigoare.

IV. MANAGEMENT DE PROIECT

- ✓ Creșterea calității activității de cercetare științifică fundamentală, prin utilizarea celor mai adecvate resurse științifice, tehnice, administrative și financiare;
- ✓ Stimularea consumului cultural prin realizarea unei oferte culturale valoroase;
- ✓ Identificarea unor spații alternative pentru derularea activităților instituției (în condițiile în care este justificat de consumul cultural);
- ✓ Evaluarea consumului cultural, ținând seama de spațiile în care activează instituția;
- ✓ Realizarea unei oferte culturale diversificate pentru mai multe categorii de public;
- ✓ Asigurarea egalității tuturor utilizatorilor la accesul la informații și la documentele necesare informării, educației permanente, petrecerii timpului liber și dezvoltării personalității;
- ✓ Stimularea alocărilor financiare prin diversitatea ofertei culturale și a publicului;
- ✓ Optimizarea comunicării interne și externe.

Pentru îndeplinirea acestor deziderate, în activitatea desfășurată, pentru perioada managerială 2014-2017, vom urmări permanent integrarea reală a muzeului în comunitate și realizarea obiectivului managerial principal : **satisfacerea nevoilor beneficiarilor/comunității.**

Domeniile care vizează managementul strategic:

În plan managerial:

- ✓ Organizarea și funcționarea eficientă a instituției, printr-un management performant și managementul calității;
- ✓ Elaborarea de proceduri interne pentru eficientizarea activității;
- ✓ Aplicarea standardelor de control managerial;
- ✓ Creșterea numărului de proiecte naționale și /sau internaționale în domeniul de activitate al muzeului și în domenii conexe;
- ✓ Folosirea programelor ca instrumente manageriale pentru bugetarea previziunilor;
- ✓ Optimizarea costurilor de realizare a programelor;

- ✓ Extinderea parteneriatelor;
- ✓ Participarea la proiecte naționale și europene.

În planul resurselor umane:

- ✓ Asigurarea unui management al resurselor umane în acord cu politica de dezvoltare a instituției, cu obiectivele, activitățile propuse, respectând normele în vigoare;
- ✓ Analizarea și actualizarea fișelor de post ale personalului în acord cu noile atribuții și competențe datorate modificării conținutului profesiilor muzeografice;
- ✓ Asigurarea formării profesionale continue;
- ✓ Promovarea periodică a personalului care îndeplinește condițiile;

În plan economic-financiar:

- ✓ Respectarea legislației și a disciplinei financiare specifice;
- ✓ Planificarea și efectuarea activităților la costuri cât mai mici și evitarea cheltuielilor inutile;
- ✓ Înregistrarea curentă a tuturor documentelor cu caracter financiar contabil și încheierea la termen a situațiilor sintetice și analitice, precum și raportarea lor;
- ✓ Atragerea resurselor extrabugetare;

Definirea criteriilor pe care se bazează deciziile privind alocarea resurselor pot fi previzionate având în vedere următorii factori:

- ✓ Definirea necesarului specific pentru justificarea și aprobarea investițiilor în acord cu obiectivele strategice ale muzeului și cu situația financiară în general;
- ✓ Definirea criteriilor necesare pentru introducerea rectificărilor de-a lungul anului fiscal, atunci când este nevoie;
- ✓ Revizuirea periodică a strategiilor financiare, necesare pentru implementarea posibilelor rectificări și luarea de decizii privind inițiative având drept scop aducerea de îmbunătățiri
- ✓ Angajarea *costurilor excelenței* și *non-excelenței* ca instrumente ale administrării financiare în realizarea de îmbunătățiri:
 - *Costurile excelenței* presupun un set de costuri asociate prevenirii problemelor, instrumentelor și modalităților de operare, menite să garanteze succesul finalului unor operații, pentru analiză și control (fonduri pentru monitorizarea activităților, menținerea echipamentelor și siguranței angajaților);/
 - *Costurile non-excelenței* sunt costurile rezultate din lipsa funcționării sau erori și corecturi, intervenții neplanificate de service și asistență de producție, regândirea procedurilor administrative.

În plan administrativ:

- ✓ În condițiile reorganizării se va propune modificarea Organigramei, Statului de funcții și a Regulamentului de Organizare și Funcționare în concordanță cu structura serviciilor;
- ✓ Aprobarea Programului de dezvoltare a sistemului de control managerial, coordonarea și îndrumarea metodologică cu privire la sistemul de control intern, managerial din cadrul Muzeului;

În planul promovării, al marketingului cultural și al dezvoltării brandului muzeal

✓ O nouă strategie de marketing, în paralel cu lansarea și dezvoltarea noului site al muzeului; Se va devolta atât partea de conținut (secțiuni dedicate *istoricului castelelor și prezentării colecțiilor de istorie și de artă*, cât și *constituirea catalogului on-line al serviciilor* oferite de muzeu), cât și funcții de comunicare cu beneficiarii: Newsletter și un forum. În perioada următoare se are în vedere, datorită necesităților sporite ale comunicării prin internet, reconfigurarea site-ului precum și construirea paginii de start în limba engleză, în primă etapă, ulterior extinzând traducerea în limba germană și spaniolă. Se impune o nouă formă grafică, pe un suport tehnic mai prietenos și mai accesibil. De asemenea, se va spori vizibilitatea site-ului prin introducerea adresei în secțiunea de link a site-urilor muzeelor naționale și europene.

În planul managementului de proiect:

- ✓ Analiza și o împărțirea corectă pe programe a activităților (este de dorit ca pe viitor să nu mai apară pe lista Programelor culturale, activitățile administrative, reparațiile sau achizițiile de orice fel).
- ✓ Strategia, programele și planul de acțiune pentru împlinirea misiunii specifice a instituției, conform sarcinilor și obiectivelor prevăzute au ca punct de plecare planurile minimale propuse în fiecare an de colectivul Muzeului pe secții și centralizarea acestora în urma analizei în cadrul ședințelor operative;
- ✓ În analizarea propunerilor secțiilor privind produsul cultural al muzeului se va avea în vedere: analizarea stării de conservare a potențialelor exponate, planificările pe termen scurt și mediu ale laboratoarelor de restaurare, planificarea spațiilor expoziționale, sursele de finanțare, acoperirea tuturor categoriilor de public în conformitate cu segmentarea de piață urmărită, valorificarea activității muzeului prin intermediul programelor educative, popularizării, activităților colaterale;
- ✓ În constituirea planului minimal se vor avea în vedere proiectele de optimizare a conceptului muzeal, diversificarea activităților muzeului, în afara programelor existente, și creșterea vizibilității instituției; în realizarea planului minimal se va urmări prioritizarea programelor instituției în funcție de categoriile de public și creșterea numărului de programe/proiecte naționale și internaționale;
- ✓ Utilizarea programelor ca instrumente manageriale pentru bugetarea previziunilor; Pentru a administra resursele financiare, muzeul trebuie să definească și să folosească un sistem organizat și complet ce va include de la stabilirea posibilităților/criteriilor de angajare în vederea eficientizării activității, la organizarea administrării resurselor financiare și determinarea parametrilor cheie de analiză și control (consecvența cu finalitatea propusă și obiectivele, consecvența cu agenda stabilită, raportul cost / beneficiu);
- ✓ Creșterea numărului de vizitatori. Diversificarea serviciilor se va face și după realizarea unui nou studiu de impact și de consum, orientat către vizitatori și nu numai;

e.2. Programe propuse pentru perioada 2014 – 2017

I. Programul de evidență computerizată, conservare și restaurare a patrimoniului cultural mobil

Activitățile din cadrul programului vor fi orientate către finalizarea procesului de evidență computerizată a obiectelor de patrimoniu mobil, fișarea și digitizarea acestora. Estimăm finalizarea procesului de digitizare până la finalul perioadei de management, în 2017.

II. Programul de cercetare, restaurare

Programul de cercetare va fi orientat către realizarea temelor propuse de muzeu și dezvoltarea componentei antropologice, prin parteneriatele cu Universitatea București și alte universități din țară, intershipuri și teme de cercetare actuale, în conformitate cu interesele Muzeului și ale partenerilor, curricula națională și europeană din domeniul de activitate al instituției și ale partenerilor.

III. Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziții temporare

Valorificarea patrimoniului prin expozițiile temporare vor avea o tematică actualizată, în contextul unor teme urbane de interes general, în contextul cărora expozițiile se vor articula în variante demonstrative sau polemice în susținerea și/sau detalierea unor aspecte ce țin de istoria devenirii comunității locale în complexitatea sa socio-culturală.

IV. Programul de educație muzeală și dezvoltare de public

Prin proiectele desfășurate în cadrul acestui program se dorește creșterea și diversificarea numărului de vizitatori ai muzeului, educația publicului, în special al celui tânăr, ca viitori consumatori de artă muzeală. În societatea contemporană se conturează tot mai mult rolul muzeelor ca medii în care procesul de învățare este stimulat eficient, facilitând asimilarea de cunoștințe noi și completarea informațiilor primite de elevi în cadrul școlii prin contactul direct cu obiectele de patrimoniu. Educația muzeală evidențiază potențialul formator al operei de artă și capacitatea sa extraordinară de a stimula deopotrivă sensibilitatea și intelectul.

V. Programul editorial, de promovare, marketing, relații publice și de comunicare.

Prin teame abordate și conținut, activitățile subsumate acestui program au în vedere diversificarea mijloacelor de promovare a patrimoniului Muzeului, a serviciilor și ofertei culturale propuse, construcția și consolidarea unui brand cultural care să sprijine imaginea și poziționarea Muzeului în rândul instituțiilor importante de cultură ale metropolei.

e.3. Proiecte propuse în cadrul programelor anunțate

Nr.crt.	Program	Proiect	Titlu proiect* ¹	2014 ²	2015 ³	2016 ⁴	2017 ⁵
1.	Program de evidență computerizată, conservare și restaurare a patrimoniului cultural mobil	Pmic	Îmbunătățirea evidenței obiectelor de patrimoniu și dezvoltarea procedurilor de clasare în fondul Patrimoniu și Tezaur	1	2	3	6
		Pmediu	Digitizarea obiectelor de patrimoniu mobil pe standard european (Proiect pilot cu derulare pe patru ani 2014-2017)	1	2	2	3
		Pmare	Definitivarea digitizării patrimoniului mobil(400 000 obiecte/8565 obiecte pe	0	1	1	2

¹ Titlurile proiectelor se referă la proiectele care vor fi derulate pe parcursul anului 2014

² Proiecte stabilite după evaluarea proiectelor derulate între anii 2009 – 2013 și reluarea unora dintre ele, mai fezabile din perspectiva aderenței la public, în anul 2014

³ Tematica proiectelor anului 2015 vor fi stabilite după o atență analiză de public și de beneficiari țintă.

⁴ Tematica proiectelor anului 2016 vor fi stabilite după analiza de public și de piață pentru primii doi ani de derulare a proiectului de management.

⁵ Tematica proiectelor anului 2017 vor fi stabilite în funcție de criteriile de fezabilitate rezultate din mixul de marketing aplicat celor trei ani de derulare a proiectului de management.

			an)				
2.	Programul de cercetare, restaurare	Pmic	Cercetarea patrimoniului muzeistic din perspectivă antropologică	2	3	4	6
		Pmediu	Finalizarea listei obiectelor propuse spre restaurare (Proiect pilot cu derulare pe patru ani 2014-2017)	1	2	2	3
		Pmare	Implementarea unui program de restaurare a patrimoniului mobil, cu accent pe colecțiile de Artă (Pinacotecă)	0	1	1	2
3.	Programul de valorificare a patrimoniului prin expoziții temporare	Pmic	Expunerea publică a obiectelor de patrimoniu restaurate și povestea lor	2	3	4	7
		Pmediu	Anul «Constantin Brâncoveanu»	1	2	2	4
		Pmare	Salonul National de Arte Vizuale (Proiect pilot cu derulare pe patru ani 2014-2017)	1	2	2	3
4.	Programul de educație muzeală și dezvoltare de public	Pmic	Povestea obiectului meu; Bucureștenii își spun povestea.	2	4	5	7
		Pmediu	Salonul national de fotografie FOTOGEOGRAFICA (Proiect pilot cu derulare pe patru ani 2014-2017)	1	3	3	4
		Pmare	Programe de educație intergenerațională	0	2	2	4
5.	Programul editorial, de promovare, marketing, relații publice și de comunicare	Pmic	Programe de promovare și prezentare pentru fiecare obiectiv de patrimoniu: Luna Muzeului «dr.Nicolae Minovici» ș.a.m.d.	2	4	5	7
		Pmediu	Analiza de marketing muzeal Analiza de public și analiza de piață (Proiect pilot cu derulare pe patru ani 2014-2017)	1	3	3	4
		Pmare	Congresul de marketing muzeal	1	3	3	4
		Total P.mici		9	16	21	33
		Total P.medii		5	12	12	18

		Total P. mari		2	9	9	15
--	--	---------------	--	---	---	---	----

Nr. crt.	AN	Devizul estimat	Devizul realizat	Observatii, comentarii, concluzii		
				proiecte mici	proiecte medii	proiecte mari
	2014	4200*	4200	9	5	2
	2015	4500	4500	16	12	9
	2016	4500	4500	21	12	9
	2017	4700	4700	33	18	15

*Suma alocata pentru proiecte și programe în 2013

e.4. Alte evenimente, activități

Managementul instituției trebuie să dezvolte activitatea constantă de monitorizare a avantajelor competitive cheie, care au în vedere:

- ✓ Competența pentru identificarea corectă a nevoilor beneficiarilor ca factor de îmbunătățire continuă a calității produselor/serviciilor culturale;
- ✓ Satisfacerea beneficiarilor înainte, în timpul și după oferirea produsului și/sau serviciului cultural;
- ✓ Examinarea modului prin care beneficiarul folosește produsul/serviciul, în scopul îmbunătățirii produsului/serviciului cultural.

În perioada managerială 2014-2017 se vor dezvolta:

- ✓ Participarea anuală muzeului, prin activități specifice (expoziții temporare, concerte, acces gratuit în muzee etc.) la Noaptea Muzeelor și Zilele Europene ale Patrimoniului, precum și la activități ale rețelelor tematice în care se va înscrie Muzeul;
- ✓ Se propune elaborarea brandului metropolitan al Muzeului, printr-o viziune managerială nouă, în acord cu tendințele europene în domeniu;
- ✓ Dezvoltarea de parteneriate strategice cu actori locali, mass-media, sectorul privat și cel neguvernamental, care să eficientizeze relația dintre muzeu și public și care să asigure muzeului o vizibilitate permanentă, și nu numai pentru principalele evenimente pe care le organizează. Parteneriatele strategice de promovare și mediatizare se desfășoară în colaborare cu principalele canale de specialitate – Radio România Cultural, TVR Cultural, dar și cu canalele de știri;
- ✓ Documentare în vederea promovării acțiunilor culturale ale muzeului (extinderea bazei de date privind partenerii media, intensificarea campaniilor de presă la nivel național și internațional);
- ✓ Actualizarea și mediatizarea identității vizuale a muzeului prin produse de promovare publicitară de tip audio–video, produse specific de promovare a proiectelor (afise, benere, fluturași, tipărirea de bilete personalizate, introducerea QR codului, realitate augmentată prin tableta android/iphone, aplicatia mobile din website), dar și prin activități directe cu publicul (dezvoltarea unei componente personalizate, prin care personalul muzeului să devină gazdele și curatorii unor evenimente emblematice în relația cu publicul – majordom personaje din locație, prin dezvoltarea de programe educaționale pentru copii și părinți, pentru profesori și elevi, intergeneraționale și interdisciplinare – pedagogie muzeală, educație muzeală, etc).

-
- ✓ Organizarea de evenimente, vernisaje, inaugurări și lansări; altele evenimente decât cele ale muzeului (concerte, reprezentații, festivități, premieri, etc); Zile de vizitare gratuită;
 - ✓ Intensificarea politicii de branding și crearea de noi produse și artefacte personalizate;
 - ✓ Promovarea calendarului de activități ale muzeului prin agenții de turism, hoteluri și centre de informare turistică; Se are în vedere crearea la nivel județean a unei baze de date integrate resursele hoteliere, de pensiuni, moteluri, restaurante, centre de informare turistică din județul Ilfov, cele limitrofe și agențiile de turism postate pe site-ul Ministerului Dezvoltării Regionale și Turismului și alte site-uri dedicate.

F. Previzionarea evolutiei economico-financiare a institutiei, cu mentionarea resurselor financiare necesar a fi alocate de catre autoritate.

F.1 Previzionarea evolutiei economico-financiare a institutiei pentru urmatoorii 4 ani (perioada planului de management), corelata cu resursele financiare necesar a fi alocate din subventia acordata institutiei de catre autoritate se regaseste in tabelul urmatoar, cu indicatorii economici proiectati a fi realizati in perioada 2014-2017. In acest tabel avem calculate, separat:

- evolutia cheltuielilor de personal ale institutiei,

lei

2014	2015	2016	2017
3.696.000	3.780.000	3.864.000	3.948.000

se observa o tendinta de scadere a ponderii acestor cheltuieli din totalul cheltuielilor de la 45,82 % in anul 2014 la 40,58 % in anul 2017 (datele complete se regasesc in tabel la randul 11) si o tendinta de scadere a ponderii acestor cheltuieli din subventie de la 48 % in anul 2014 la 42,64 % in anul 2017 (datele complete se regasesc in tabel la randul 12).

- evolutia veniturilor propuse a fi atrase pentru dimensionarea veniturilor proprii, asa cum rezulta si din tabelul cu indicatorii economici este urmatoare:

-lei-

2014	2015	2016	2017
366.000	390.000	423.000	470.000

 sursele vizate pentru realizarea acestor venituri sunt, in principal urmatoarele:

-lei-

	2014	2015	2016	2017
venituri proprii, din care	366.000	390.000	423.000	470.000
bilete de intrare muzeu	80.000	90.000	100.000	110.000
descarcari de sarcina arheologica	184.000	198.000	210.000	220.000
avize demolare	40.000	40.000	40.000	50.000
publicatii,	10.000	10.000	10.000	20.000
contracte edituri	2.000	2.000	2.000	2.000
inchirierea temporara a unor spatii	50.000	50.000	61.000	68.000

f.2 Previzionarea evolutiei costurilor,ale caror valori de referinta sunt cuprinse in Anexa nr.2, aferente proiectelor (din programele propuse), prin realizarea unei proiectii financiare privind investitiile preconizate in proiecte este cuprinisa in Anexa nr. 3 pentru intreaga perioada de management de 4 ani. **Sumele centralizate care sunt propuse a fi alocate in fiecare an proiectelor culturale au fost preluate in tabelul privind indicatorii economici la randul 8, pe baza lor determinandu-se si intreaga suma propusa a fi alocata capitolului bunuri si servicii**

f.3 Proiectia veniturilor proprii realizate din activitatea de baza, specifica institutiei pe categorii de bilete/tarife practicate este cuprinisa in Anexa nr. 4

**Indicatori economici previzionati pentru
perioada 2014-2017**

Nr. Crt	Categorii	2014	2015	2016	2017
1.	Total venituri	8066000	8390000	9004000	9728000
2.	Venituri proprii	366000	390000	423000	470000
3.	Sponsorizari	0	0	0	0
4.	Subventii	7700000	8000000	8581000	9258000
5.	Total cheltuieli	8066000	8390000	9004000	9728000
6.	Cheltuieli de personal	3696000	3780000	3864000	3948000
7.	Bunuri si servicii, din care:	4200000	4430000	4950000	5580000
8.	<i>Proiecte culturale</i>	<i>2700000</i>	<i>2930000</i>	<i>3250000</i>	<i>3680000</i>
9.	Cheltuieli de capital	170000	180000	190000	200000
10.	grad de acoperire din venituri proprii a cheltuielilor institutiei(%)	4.54 %	4.65%	4.70 %	4.83%
11.	ponderea cheltuielilor de personal din totalul cheltuielilor(%)	45.82%	45.05%	42.91%	40.58%
12.	ponderea cheltuielilor de personal din subventie (%)	48%	47.25%	45.03%	42.64%
13.	ponderea cheltuielilor cu bunuri si servicii din totalul cheltuielilor(%)	52.07%	52.80%	54.98%	57.36%
14.	ponderea cheltuielilor de capital din totalul cheltuielilor(%)	2.11%	2.15%	2.11%	2.06%
15.	ponderea cheltuielilor pe proiecte culturale din totalul cheltuielilor(%)	33.47%	34.92%	36.10%	37.88%
16.	numar de beneficiari	100000	110000	120000	130000
17.	total lei cheltuieli pe beneficiar, din care (lei)	80.66	76.27	75.03	74.83
18.	din venituri proprii	3.66	3.55	3.53	3.62
19.	din subventie	77	72.73	71.51	71.22

ANEXA 2

Tabelul valorilor de referință ale costurilor aferente investitiei

Categorii de investiții în proiecte	Limitele valorice ale investiției în proiecte pentru anul de referinta 2013	Limitele valorice ale investiției în proiecte pentru perioada de management 2014-2017
(1)	(2)	(3)
Mici(sub 50.000 lei)	(de la 0.lei până la 50.000lei)	(de la 0.lei până la 50.000lei)
Medii(de la 50.000 la 100.000 lei)	(de la 50.001.lei până la 100.000 lei)	(de la 50.000.lei până la 100.000 lei)
Mari(peste 100.000 lei)	(peste 100.000 lei)	(peste 100.000 lei)

ANEXA 4

Tabelul veniturilor proprii realizate din activitatea de bază, specifică instituției, pe categorii de bilete practicate

Perioada	Nr. de proiecte proprii	Nr. de vizitatori	Nr. de bilete	Venituri propuse(mii lei)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
anul de referinta 2012	21	50.000	8.000	344
2014	24	100.000	10.000	366
2015	34	110.000	11.000	390
2016.	36	120.000	11.500	423
2017.	47	130.000	12.000	470
TOTAL:	141	460.000	44.500	1.741

Anexa 1

STUDIU DE CAZ PRIVIND CERCETAREA DE MARKETING REALIZATĂ ÎN CADRUL COMPLEXULUI NAȚIONAL MUZEAL "ASTRA"

PREZENTARE GENERALĂ A COMPLEXULUI NAȚIONAL MUZEAL "ASTRA"

Începutul muzeului Astra – chiar dacă este numai convențional – îl identificăm cu inițiativa ASTREI ("Asociația pentru Literatura Română și cultura Poporului Român", înființată în anul 1861, cu sediul la Sibiu), din deceniile șapte – nouă ale secolului al XIX-lea, de a organiza, în orașele Transilvaniei, cele dintâi expoziții publice cu "productele" industriei casnice textile și ale meșteșugului țărănesc, din rațiuni de necesitate a promovării industriei naționale.

La Adunarea generală a ASTREI din anul 1897, ținută la Mediaș, Cornel Diaconovici (care avea să fie numit, pentru meritele sale deosebite în organizarea expoziției inaugurale a Muzeului Astei, din anul 1905, "urizitorul intelectual și înfăptuitorul principal în afacerile expoziției") formulează, pentru întâia oară, ideea necesității imperioase a înfăptuirii la Sibiu a unui muzeu național "adăpost pentru păstrarea cledoniilor trecutului său (...), pentru monumentele culturii sale și pentru toate produsele valoroase ale muncii sale naționale" (s.n.).

Prezentarea în cadrul "Muzeului Astei", inaugurat în 19 august 1905 (în clădirea ridicată preponderent cu acest scop, prin subscripție publică, în parcul din centrul orașului), pentru întâia oară în țara noastră, a celor mai diferite mijloace de muncă din toate domeniile, are semnificația majoră a pătrunderii ireversibile în muzeografia românească, alături de creațiile artei populare, a însuși atelierului de creație tehnică, cu întreg instrumentarul său.

Acesta este momentul istoric din dezvoltarea muzeografiei românești, care anunță viitorul muzeu național al civilizației tehnice populare din România, momentul revelației – și al demonstrării – în spiritualitatea românească, a necesității definirii propriei culturi din perspectiva cea mai generoasă și elocventă, cea a forței progresului tehnic, considerat a fi însăși "forța obiectivată a cunoașterii". Astăzi colecțiile sunt gestionate și valorificate (parțial) expozițional în muzeele din Piața Mică, purtând numele fondatorilor lor și integrate Complexului Național Muzeal "ASTRA".

Complexul Național Muzeal "ASTRA" este o instituție publică de cultură, de importanță națională. Are personalitate juridică și este organizat și funcționează conform prevederilor legii și ale prezentului regulament de organizare și funcționare.

Are un profil mixt: de etnografie românească, săsească și universală, cu un patrimoniu de civilizație tradițională, monumental, instrumental și obiectual (de arhitectură și tehnică populară, cu expunere în aer liber), aparținând domeniului public al statului (în condițiile legii), care cuprinde un număr de nouă colecții distincte. Pe baza acestui patrimoniu se desfășoară o activitate științifică, expozițională, cultural-educativă și de agrement permanentă.

Complexul Național Muzeal "Astra" are o **structură organizatorică** proprie, în care sunt incluse secții muzeale ce îndeplinesc activități funcționale specifice, precum și direcții/servicii/birouri ce îndeplinesc activități auxiliare funcțiilor sale de bază, după cum urmează:

A. MUZEE:

✓ MUZEUL CIVILIZAȚIEI POPULARE TRADIȚIONALE "ASTRA" (muzeul în aer liber din Dumbrava Sibiului), primul muzeu specializat tematic din România și cel mai mare muzeu de profil din țară. Acesta își desfășoară activitatea în cadrul a trei secții:

- *SECȚIA CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ. EVIDENȚA. ORGANIZARE EXPOZIȚII*
- *SECȚIA FUNCȚIONARE EXPOZIȚII. ACTIVITĂȚI CULTURALE. RELAȚII PUBLICE*
- *SECȚIA PROIECTARE. GRAFICĂ. INFORMATIZARE*

- ✓ MUZEUL CIVILIZAȚIEI TRANSILVANE “ASTRA” este, în primul rând, tezoriul valorilor patrimoniale moștenite de la Muzeul “Asociațiunii” (înființat în anul 1905 și desființat sub dictat comunist, în 1950).
- ✓ MUZEUL DE ETNOGRAFIE SĂSEASCĂ “EMIL SIGERUS”, înființat la 1 iulie 1997, din dorința de a valorifica bogatele colecții etnografice săsești și maghiare preluate în anul 1990 de către CNM “ASTRA”, din patrimoniul Muzeului Național Brukenthal.
- ✓ MUZEUL DE ETNOGRAFIE UNIVERSALĂ “FRANZ-BINDER” este muzeul popoarelor din Africa și Orient, format pe baza colecțiilor aduse în 1860, de celebrul călător și colecționar originar din Sebeș Alba.
- ✓ MUZEUL CIVILIZAȚIEI ȘI CULTURII RROMILOR, acesta fiind în faza de proiect.

B. SERVICII

- ✓ CENTRUL DE INFORMARE ȘI DOCUMENTARE “CORNEL IRIMIE”
- ✓ DEPARTAMENTUL ZONAL DE CONSERVARE-RESTAURARE ce-și desfășoară activitatea în cadrul a patru servicii:
 - *SERVICIUL DE CONSERVARE MONUMENTE ȘI OBIECTE*
 - *SERVICIUL DE RESTAURARE OBIECTE MUZEALE*
 - *SERVICIUL DE RECONSTRUCȚIE, RESTAURARE MONUMENTE*
 - *CENTRUL DE PREGĂTIRE A CONSERVATORILOR ȘI RESTAURATORILOR*
- ✓ STUDIOUL “ASTRA FILM”
- ✓ SERVICIUL MARKETING. RELAȚII PUBLICE. COLABORARE INTERNAȚIONALĂ
- ✓ SERVICIILE ECONOMICO – ADMINISTRATIVE. TEHNICE. INVESTIȚII ȘI REPARAȚII CAPITALE
- ✓ SERVICIUL FINANCIAR – CONTABIL
- ✓ BIROUL PERSONAL. JURIDIC. SECRETARIAT
- ✓ COMPARTIMENTUL DE AUDIT PUBLIC INTERN

Prin aceste structuri organizatorice C.N.M.”Astra” asigură realizarea obiectivelor stabilite la nivel de instituție, prin implementarea propriilor strategii și politici de dezvoltare, armonizate cu strategiile naționale, regionale și județene, precum și cu performanțele manageriale stabilite prin contractul de management.

Organul deliberativ de conducere al instituției este Consiliul de Administrație.

Directorul general asigură conducerea executivă, coordonarea și controlul activităților desfășurate în cadrul acestor structuri în conformitate cu prevederile Regulamentului de organizare și funcționare a C.N.M.”Astra”, având sprijinul directorului general adjunct, a patru directori de specialitate și a contabilului șef.

Directorul general adjunct, directorii de specialitate, contabilul șef și conducătorii celorlalte structuri organizatorice colaborează între ei și programează, organizează, coordonează și controlează activitatea personalului din subordine, conform organigramei, fișei postului, în condițiile prezentului regulament.

Personalul angajat al C.N.M.”Astra” nu este întotdeauna același la număr deoarece activitatea muzeului se desfășoară în cea mai mare parte în sezonul turistic, astfel numărul de angajați depinde de sezon.

În domeniul cercetării științifice, a organizării sau structurii serviciilor, colecțiilor muzeale și activităților culturale din cadrul instituției, consultanța de specialitate este asigurată de un consiliu științific, alcătuit din specialiști de profil.

În cadrul C.N.M. "Astra" mai funcționează comisia de evaluare și de achiziții de bunuri culturale, precum și alte comisii înființate pe domenii de activitate, în vederea desfășurării activităților instituției în condiții de legalitate, oportunitate și eficiență.

Dotări: calculatoare, mijloace audio-vizuale (televizoare, video, proiectoare, ecrane), copiatoare, imprimante, mobilier specific, substanțe de conservare, diverse materiale.

OBIECTUL DE ACTIVITATE AL COMPLEXULUI NAȚIONAL MUZEAL "ASTRA"

În cadrul C.N.M. "Astra" se desfășoară următoarele activități, potrivit codurilor CAEN:

a) activități specifice instituțiilor muzeale:

➤ **Cercetare-dezvoltare**

✓ cercetare științifică și valorificarea acesteia prin organizarea de manifestări științifice, organizarea și participarea la reuuni științifice naționale și internaționale, editarea de publicații științifice și de popularizare;

➤ **Creație și interpretare artistică și literară - stimulare (producție, valorificare) a creației populare tradiționale contemporane** - organizare și prezentare publică, în direct, de spectacole folclorice;

➤ **Activități ale bibliotecilor și arhivelor** - arhiva documentară

➤ **Activități ale muzeelor, conservarea monumentelor și clădirilor**

✓ depozitare și evidență a colecțiilor muzeale și a aparatului documentar științific și tehnic

✓ prezentare, prin mijloace clasice și moderne, a patrimoniului muzeal, pentru o valorificare cât mai deplină a acestuia;

✓ activități de restaurare – conservare a monumentelor istorice și a bunurilor mobile din patrimoniul cultural național, administrate de instituție

➤ **Alte activități recreative** - organizări expoziționale (expoziții permanente și temporare, fixe și itinerante, pavilionare și în aer liber, în țară și în străinătate)

b) Activități anexe (desfășurate în scopul realizării de venituri extrabugetare)

➤ Editarea cărților - include editarea cărților, broșurilor, pliantelor și materialelor similare

➤ Alte activități de editare - include editarea de fotografii, gravuri de cărți poștale; afișe, reproduceri ale operelor de artă

➤ Reproducerea înregistrărilor video

➤ Intermedieri în comerțul specializat în vânzarea produselor cu caracter specific, n.c.a.

➤ Comerț cu amănuntul al cărților, ziarelor și articolelor de papetărie

➤ Comerțul cu amănuntul, în magazine specializate, al altor produse n.c.a. - comerț cu obiecte de artă populară prin Galeriile de artă populară

➤ Activități fotografice

➤ Alte forme de învățământ

➤ Producția de filme fotografice și video - realizarea de filme documentare cu profil muzeistic, etnologic și antropologic, valorificarea științifică și educațională a arhivei de film în cadrul Studioului Astra Film

➤ Distribuția de filme cinematografice și video

➤ Proiecția de filme cinematografice

c) Alte activități

➤ Silvicultura și exploatarea forestieră

➤ Servicii auxiliare silviculturii și exploatarea forestieră

➤ Tăierea și rindeluirea lemnului; impregnarea lemnului

➤ Fabricarea de elemente de dulgherie și tâmplărie pentru construcții

➤ Comerț cu ridicata al materialului lemnos și de construcții

➤ Alte mijloace de cazare

➤ Transporturi terestre de călători, ocazionale

- Închirierea și subînchirierea bunurilor imobiliare proprii sau închiriate
- Închirierea bunurilor n.c.a. - include închirieri bărci de agrement
- Activități ale bazelor sportive

Complexul Național Muzeal “Astra” are următoarele scopuri principale:

- ✓ gestionarea și creșterea patrimoniului muzeal, asigurarea securității și integrității sale;
- ✓ întocmirea și păstrarea evidențelor științifice, tehnice și administrative;
- ✓ conservarea și restaurarea patrimoniului muzeal, protecția și prevenirea împotriva factorilor dăunători sau distructivi, iar în caz de îmbolnăvire, combaterea prin lucrări specifice;
- ✓ cercetarea colecțiilor și a tuturor problemelor legate de acestea și valorificarea lor prin mijloace specifice, în special prin expoziții, publicații științifice și de popularizare;
- ✓ răspândirea și popularizarea cunoștințelor acumulate prin studierea patrimoniului, mediatizarea valorilor deținute și a tuturor manifestărilor cultural-educative;
- ✓ achiziționarea de bunuri culturale din creația contemporană;
- ✓ asigurarea serviciilor pentru agrement și recreere, cazare, masă, și transport.

Metodele pe care le întrebunțează C.N.M. “Astra” pentru atingerea scopurilor de bază și care constituie obiect de răspundere pentru fiecare persoană în parte, sunt următoarele:

- ✓ organizarea corespunzătoare a depozitelor și colecțiilor;
- ✓ verificarea permanentă a stării de sănătate și a gestiunii colecțiilor și aplicarea metodelor științifice de conservare;
- ✓ întocmirea și organizarea aparatului științific necesar colecțiilor, completarea sistematică a acestuia și introducerea în baza de date a tuturor informațiilor noi;
- ✓ efectuarea de cercetări complexe (studii de cabinet, expediții etnografice, cercetări tematice, investigații privind creația contemporană de artă populară și manifestările folclorice din întreaga țară) în domeniul etnografiei și artei populare, conservării și restaurării.

Întemeiate pe o cercetare empirică a opțiunilor prin sondaje de preferință și teste ale orizontului cultural susținute de o acțiune publicitară conjugată în mass-media, formele expoziționale ale Complexului Național Muzeal “Astra” relevă potențialul cercetării științifice, atributele muzeologice și exigențele estetice ale realizatorilor.

Expoziția constituie forma specifică și principală de manifestare cultural educativă a muzeului. Prin expoziție muzeul nu numai că difuzează informația cuprinsă în piesele de patrimoniu, dar ea constituie și forma specifică de expresie echivalentă cu alte forme – cum ar fi de exemplu publicațiile – a rezultatelor cercetărilor efectuate de colectivul muzeului.

Există mai multe tipuri de expoziții:

- ✓ expoziții de bază sau permanente
- ✓ expoziții temporare tematice
- ✓ expoziții de colecție
- ✓ expoziții itinerante
- ✓ fotoexpozițiile sau expozițiile de platou

CERCETARE DE MARKETING PRIVIND INFLUENȚELE CULTURALE ASUPRA COMPORTAMENTULUI CONSUMATORULUI ÎN CADRUL C.N.M. „ASTRA”

Marketingul cultural operează într-un domeniu al realităților sensibile (bunuri și servicii culturale), într-un domeniu al semnificațiilor și simbolurilor, astfel încât, pe lângă funcția sa tradițională de

favorizare a obținerii profitului, marketingul cultural vizează dezvoltarea culturală a indivizilor și dimensionarea serviciilor și bunurilor culturale în conformitate cu dezideratele politicii culturale⁶. Sesizăm așadar că, spre deosebire de marketingul clasic, aplicat sistemelor pur economice, marketingul cultural are o realitate mult mai complexă, finalitățile sale fiind articulabile pe trei dimensiuni:

- a) favorizează dezvoltarea culturală a indivizilor prin sporirea accesibilității culturii și sporirea realităților cu valoare culturală (dezvoltarea culturală este înțeleasă nu doar ca achiziție culturală personală, manifestată la nivelul individului particular, ci și ca dezvoltare instituțională – manifestată printr-o creștere a posibilităților culturale – cu rol direct și imediat în structurarea culturală a unei zone, suport pentru dezvoltarea sentimentului identității într-un spațiu social determinat);
- b) atingerea dezideratelor politicii culturale a unui sistem politic dat (în acest caz, marketingul cultural nu pornește de la un program de tip administrativ, ci de la credința în valabilitatea valorilor promovate prin sistemul cultural, manifestate în practicile diferitelor grupuri culturale);
- c) abia în ultimul rând se are în vedere obținerea profiturilor; nu trebuie, însă, neglijată această dimensiune a unui sistem cultural (sistem de bunuri simbolice), deoarece economia acestui câmp, o economie a bunurilor simbolice, se bazează pe refularea, mascarea interesului economic⁷, iar aceasta nu înseamnă absența lui. Chiar dacă câmpul de producție culturală nu depinde direct de cerere, nu este supus sancțiunilor nemijlocite ale pieței, rudimente ale unei necesități economice sunt vizibile și în acest domeniu.

Aceste dimensiuni, aceste deziderate care subordonează acțiunile marketingului cultural, datorită complexității, subtilității manifestării lor, sunt extrem de greu de cuantificat, de circumscris, de ierarhizat prin stabilirea de priorități (este greu de spus ce este mai important – obținerea de profit sau dezvoltarea culturală, dezvoltarea culturală sau atingerea obiectivelor politicilor culturale, îndeplinirea politicilor culturale sau dezvoltarea culturală). Din necesitatea depășirii acestor dificultăți s-a născut nevoia apelului la metode științifice de predicție a piețelor culturale (naționale, zonale, locale), a comportamentelor și dinamicii câmpului cultural, a preferințelor consumatorului, a consumului cultural (structura consumului cultural, profilele consumului cultural), a industriilor culturale.

Pe baza analizelor și radiografiilor realizate prin intermediul anchetelor sociologice și a sondajelor de marketing⁸ adaptate condițiilor particulare ale unei zone culturale determinate, managementul instituțiilor culturale, în cunoștință de cauză și pe baza unor analize rigurose științifice, ia decizii privitoare la strategiile globale de marketing (strategii pe termen lung), strategii adaptate la condițiile particulare ale zonelor culturale. Abia apoi, prin aprofundare, se coboară pe palierele particulare ale acțiunii culturale stabilindu-se programe specifice de marketing (marketing de masă, marketing segmentat și marketing individualizat), în funcție de scopurile specifice ale instituției și oportunitățile oferite de mediul în care acționează respectiva instituție culturală.

Această perspectivă de concepere a managementului și marketingului cultural funcționează excepțional la nivel teoretic, dar pentru a putea fi implementată este necesară reformarea sistemului de administrare a domeniului cultural, presupune descentralizarea deciziei în domeniul culturii, implică renunțarea la alocarea autoritară a fondurilor bugetare de către Ministerul Culturii pe baza unor strategii de birou, mult prea globale pentru a percepe și înțelege subtilitățile și determinantele caracteristicilor culturale zonale și locale. Muzeul “ASTRA”, angajat deja în procesul de reformă a sistemului cultural, este pregătit la un astfel de “salt înainte” spre modernitate, spre un comportament dinamic și flexibil de asumare a deciziilor culturale; de altfel,

⁶ Moldoveanu Maria, Ioan Franc Valeriu – *Marketing și cultură*, Editura Expert. București, 1997, p.23

⁷ Bourdieu Pierre – *Rațiuni practice*, Editura Meridiane, București, 1999, p.156

⁸ Chelcea Septimiu, Mărginean Ioan, Cauc Ion – *Cercetare sociologică*, Editura Destin, București, 1998

muzeul a experimentat deja, în limitele fondurilor bugetare alocate de către Ministerul Culturii, spiritul marketingului cultural modern.

Vedem, așadar, importanța pe care o presupune analiza mediului în care o instituție își desfășoară activitatea pentru stabilirea strategiilor optime de marketing. Orice instituție de cultură nu trebuie privită ca suspendată într-un vid social, ci trebuie privită ca un nod într-o rețea de determinate economice (venituri, bugete locale), psihologice (așteptări, opinii, atitudini), sociale (relații cu alte instituții, reprezentări colective), politice (decizii administrative și politice), etc. Ca urmare a acestor strânse interdependențe, prima condiție în analiza eficienței unei instituții culturale și primul pas în stabilirea strategiilor manageriale și de marketing constă în identificarea și cuantificarea oportunităților mediului, în toate dimensiunile sale.

Scopul acestui subcapitol este acela de a arăta că nivelul oportunităților oferite de mediu, diferite de la o regiune la alta, identificabil cu ajutorul anchetelor de dezvoltare zonală și locală, anchete comerciale, studii de opinie publică, studii ale consumului cultural, are un impact direct și puternic asupra strategiilor de marketing și management și implicit asupra performanțelor “prezenței publice” a unei instituții culturale.

În cazul particular al Sibiului și al Muzeului “ASTRA”, empiric studiat și analizat, monitorizarea performanței, imperios necesară, este bine să țină seama de natura mediului demografic, economic (bugetul fiecărei familii, ponderea bugetului alocat culturii din totalul bugetului familiei, valoarea și amploarea turismului în general și a turismului cultural în particular, flux turistic zonal, sistemul obiectivelor turistice locale și zonale, etc.), politic-financiar (alocațiile bugetare de la Ministerul Culturii), cultural (nivelul de educație culturală, opțiuni culturale, structura și natura consumului cultural, așteptări, interese, etc.) și social (colaborare cu alte instituții, organizații, asociații, reprezentarea socială a culturii și a instituțiilor culturale).

Dacă în ultimele două situații Muzeul “ASTRA” a dovedit că joacă un rol activ, novator, venind în întâmpinarea așteptărilor publicului (fapt dovedit prin creșterea liniară, de la an la an, a numărului de persoane care vizitează Complexul Muzeal “ASTRA”)⁹ și inițiind permanent colaborări și parteneriate cu alte instituții (școli, universități, teatre, asociații ale societății civile, agenții de turism cultural, etc.), în celelalte cazuri, îndeosebi în ceea ce privește reacția la mediul politic (vizibilă prin alocațiile bugetare acordate Muzeului “ASTRA” și Inspectoratului Județean pentru Cultură de către Ministerul Culturii), Muzeul “ASTRA” s-a lovit de incapacitatea de a dialoga cu o entitate care impune un mod centralizat și unidirecțional, vădit autoritar și chiar subiectiv (discriminativ), de luare a deciziei.

Rezumând cele enunțate anterior, modelul optimizării relațiilor de marketing (într-o zonă determinată) este necesar să cuprindă:

- a) evaluarea condițiilor și posibilităților oferite de mediu;
- b) radiografierea și diagnosticarea oportunităților oferite de mediu;
- c) stabilirea strategiilor de marketing pornind de la determinantele mediului.

Demonstrată fiind ineficiența stabilirii strategiilor de marketing fără o analiză atentă, sistematică și profundă a mediului, care se constituie în cadru de funcționare a instituției culturale, centrul de greutate cade asupra rolului sondajelor și studiilor de sociologie și marketing, singurele capabile să ofere o cunoaștere riguros exactă a:

- a) relațiilor de tip piață (cerere – ofertă);
- b) bunurilor și serviciilor culturale existente pe piață;
- c) competitorilor aflați în lupta pentru supremația pe piața bunurilor și serviciilor culturale;
- d) așteptărilor publicului;

⁹ Informații din baza de date a Departamentului de Consultanță și Marketing Cultural.

e) a oportunităților oferite de mediu, cu puțința dezvoltării segmentului de piață deținut, a ofertei de noi produse și servicii culturale;

f) numărul real și potențial al beneficiarilor actului cultural oferit.

Muzeul "ASTRA", angrenat autentic și total în procesul de reformare a sistemului cultural, își bazează strategia managerială și de marketing cultural pe analiza mediului global în care ființează (politic, economic, cultural), pe radiografierea mediului particular (dezvoltare zonală, concurența pe piața culturală), pe investigarea mediului intern (autogestionare a instituției ca și organizație în scopul adecvării articulării sale interne la dinamica mediului în care ființează).

Ca o concluzie, din această analiză efectuată pe trei paliere, se deduce o dublă contradicție:

a) Muzeul "ASTRA", ca urmare a reformării sale la nivelul valorilor organizaționale, se dovedește a fi o instituție flexibilă, descentralizată, dinamică și capabilă să ofere soluții la provocările unui mediu fluid, dar blocată de Ministerul Culturii, un sistem puternic birocratizat, puțin flexibil, centralizat, slab adaptat la mediul foarte dinamic al culturii;

b) Ministerul Culturii, ca urmare a centralizării excesive, impune anumite moduri de funcționare și canoane, printr-o serie de limitări legislative, de autorizare sau financiare, în timp ce Muzeul "ASTRA" este racordat la cerințele publicului și la necesitățile culturale locale și zonale.

Această analiză propune o metodă de stabilire a strategiilor optime de marketing cultural, pornind de la analiza mediului extern (economic, politic, cultural, social) și intern (structura organizatorică, valori organizaționale) prin utilizarea de studii și anchete sociologice și de marketing. Scopul este acela de a arăta că orice intenție de apreciere a performanțelor unei instituții, în afara acestor metode de cunoaștere științifică, sunt hazardate, nefundamentate și ca atare, expuse unor evaluări superficiale.

În vederea eficientizării activității Complexului Național Muzeal "ASTRA" și a determinării punctelor slabe ale acestei instituții de cultură, am realizat o cercetare de marketing, urmată de o analiză a rezultatelor cercetării și a strategiilor ce se impun a fi adoptate.

Astfel în prima etapă a fost realizată o cercetare primară prin intermediul unui chestionar aplicat vizitatorilor, în a doua etapă a cercetării fiind realizată o cercetare secundară, concretizată în analizarea caietelor de impresii și sugestii pe care marea majoritate a vizitatorilor le completează și care reprezintă o sursă valoroasă de informații.

În urma cercetărilor efectuate, vor putea fi identificați factorii cheie care trebuie dezvoltați în vederea creșterii numărului de vizitatori, precum și elementele aflate în dezacord cu actuala orientare culturală a noii generații.

Cercetare primară în cadrul Complexului Național Muzeal "ASTRA"

Cercetarea preferințelor și intereselor vizitatorilor muzeului constituie una din preocupările esențiale ale acestuia. Această cercetare se poate realiza cu ajutorul **chestionarului**, din interpretarea căruia conducerea muzeului poate trage anumite concluzii în vederea perfecționării strategiei acțiunilor sale în raport cu vizitatorii. Acest lucru denotă o mai mare deschidere a instituției de cultură, pentru noile tehnici moderne de marketing, tehnici care pot contribui în mare măsură la eficientizarea activității acestui complex muzeal.

Pe lângă cercetarea primară efectuată cu ajutorul chestionarului prezentat anterior, la rândul ei, cercetarea secundară concretizată în cărțile de impresii puse la dispoziția vizitatorilor în toate secțiile muzeului, oferă informații dintre cele mai diverse și pertinente cu privire la expozițiile organizate de Complexul Național Muzeal „Astra”.

Fiecare secție a Complexului Național Muzeal „Astra” pune la dispoziția vizitatorilor câte o **carte de impresii** în care unii dintre aceștia își însemnează sugestiile, părerile, senzațiile, ideile, gândurile pe care le au după vizitarea muzeului.

Vizitatorii muzeului sunt de toate vârstele și de toate categoriile sociale. În aceste cărți și-au consemnat impresiile atât vizitatori din județ și din țară cât și vizitatori străini.

Majoritatea vizitatorilor și-au manifestat dorința de a mai vizita secțiile muzeului nostru, chiar dacă unii dintre ei nu sunt din localitate sau din județ. Unii dintre aceștia au venit la muzeu din întâmplare, din plictiseală sau “din obligație”, aflându-se în grupuri de elevi, studenți sau turiști care au vizitat muzeul.

Analiza de situație, sugestii privind activitatea viitoare a Complexului Național Muzeal “Astra”

În urma parcurgerii materialelor obținute din cercetarea primară și secundară am realizat o analiză de situație prezentată în tabelul de mai jos și concretizată într-o analiză SWOT.

Analiza SWOT se realizează printr-o analiză internă (analiza punctelor tari și slabe din mediul intern de marketing) și printr-o analiză externă (analiza oportunităților și amenințărilor din mediul extern de marketing).

Cel mai important “punct tare” denumit și balon de oxigen constă în organizarea exponatelor în cadrul unui Complex Muzeal cu mai multe puncte de vizită situate în județul Sibiu, puncte menționate la prezentarea muzeului.

Acest punct ne permite să concentrăm strategia mix-ului de marketing pe un amplasament fizic bine situat care se evidențiază ca punct de referință. De asemenea în cadrul Complexului secțiile sunt bine aranjate, clasificate și etichetate, rodul a mai multor ani de experiență a personalului de specialitate al Complexului.

Punctul slab denumit și “piatra de moară” îl considerăm a fi lipsa surselor de finanțare pe care o traversează Muzeul în situația actuală.

Este foarte important să menționăm că această primă analiză asupra punctelor tari și punctelor slabe face parte din analiza mediului intern a Complexului ceea ce permite modificarea mediului spre pozitiv și favorabil prin decizii manageriale aplicabile imediat.

Mix-ul de marketing va prelua în primul rând această analiză pe termen scurt și mediu, dar va ține cont pe termen lung de analiza mediului extern, respectiv oportunități și amenințări.

Balonul de oxigen al oportunităților îl constituie dezvoltarea locală, includerea Complexului în circuitul agro-turismului din zonă.

S-a observat o apreciere foarte pozitivă din partea străinilor care au vizitat complexul. În definitiv pentru un străin care vrea să se acomodeze cu realitățile locale, autohtone, muzeul reprezintă un punct de pornire excelent.

Piatra de moară a amenințărilor o constituie expansiunea TV și mai nou a internetului care prezintă instrumente moderne și confortabile de comunicare și informare, agreate de grupe de vârste din ce în ce mai largi, iar acest lucru conduce spre scăderea interesului pentru artă și cultură. Nu vrem să substituim valoarea informațională a celor două instrumente care de altfel reprezintă un imens pas în dezvoltarea umanității, dar suntem conștienți că nici nu pot înlocui puterea fizică a exponatului, mai ales dacă acesta este prezentat într-un cadru potrivit cum de altfel există în cadrul Complexului.

Soluția este de a adapta instrumentele la circuitul muzeal eventual oferit sub forma unor servicii suplimentare.

Amintim de asemenea că analiza amenințărilor și a oportunităților este de tip extern ceea ce înseamnă că nu pot fi influențate pe termen scurt și mediu prin decizii manageriale, ele pot fi și trebuie prevăzute în orientarea pe termen lung a mix-ului de marketing.

Concurența

În ceea ce privește cadrul competițional în care C.N.M. „Astra” intră pe piața culturală sibiană este foarte larg. Succesul instituției vine din însumarea a trei axe importante ale vieții Sibiului: cultură, educație și divertisment.

Analiza cadrului competițional aduce C.N.M. „Astra” alături de cele mai importante instituții de cultură din oraș, cum rezulta din graficul de mai jos:

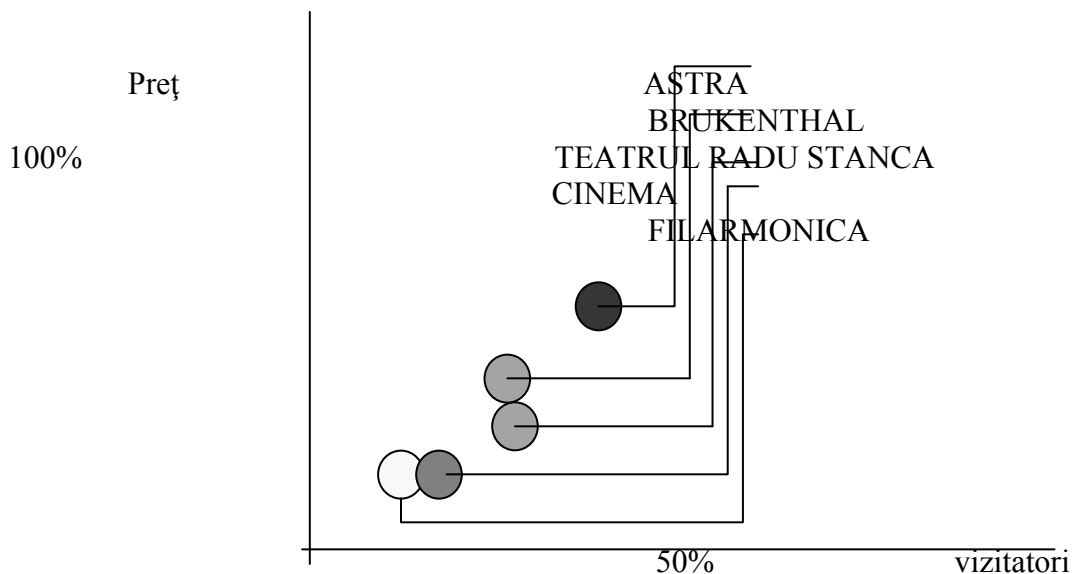


Fig. 1. Analiza de comparație a două variabile importante: costurile de vânzare și numărul de vizitatori

Rezultatele evidențiază C.N.M. „Astra” ca lider atât în ceea ce privește prețul biletelor de intrare dar și a serviciilor. Graficul indică poziționarea fiecărei instituții pe piața ofertei de preț și a vizitatorilor, dar o importanță deosebită o au manifestările organizate de unele dintre acestea.

Astfel Teatrul Radu Stanca, pe lângă spectacolele din stagiune se poate mândri și cu organizarea unui important eveniment pe care îl organizează, care este “Festivalul Internațional de Teatru”.

De asemenea există instituții fără un program de manifestări continuu de atragere de vizitatori, dar care desfășoară o manifestare importantă pe an:

- “Festivalul de Jazz” – organizat de Fundația Pro Art
- “Festivalul Medieval” – organizat de Casa de Cultură a Municipiului
- “Târgul Olarilor” – organizat de Centrul Creației

În ceea ce privește singura instituție muzeală existentă în Sibiu, alta decât C.N.M. “Astra”, și anume Muzeul Brukenthal; acesta își concentrează întreaga politică de promovare asupra Palatului Brukenthal, având un public țintă reprezentat de turiști.

Competiția pe piața culturală sibiană s-a prezentat astfel: raportul PREȚ-SERVICII și PREȚ-VIZITATORI situează Muzeul în Aer Liber din Dumbrava Sibiului pe primul loc în ceea ce privește costul biletelor de intrare, dar și o ofertă mult variată față de celelalte instituții analizate. Numărul vizitatorilor instituției depășește de asemenea numărul vizitatorilor instituțiilor culturale analizate.

Descrierea pieței

În ceea ce privește consumul cultural, putem aprecia o slabă prezentare a nevoilor culturale la nivel național și local. În același timp la nivelul ofertei culturale, Sibiul are construită o puternică rețea de manifestări culturale, care sunt cunoscute și la nivel internațional.

Din punct de vedere turistic, aceste manifestări implică un număr mare de vizitatori, iar potențialul de atragere a acestora înspre a vizita muzeele “Astra” va fi analizat ceva mai târziu.

În ceea ce privește programele educaționale, instituția continuă desfășurarea programului de pedagogie muzeală, atrăgând noi și noi elemente ale învățământului primar, secundar, liceal și universitar.

Mix-ul de marketing

Activitățile de marketing răspund și realizează direcțiile pe baza strategiilor și politicilor specifice. Politicile de marketing se realizează prin activități centrate pe elementele de bază ale mix-ului de marketing: produs/serviciu, preț, promovare, distribuție.

Produsele

În ceea ce privește varietatea serviciilor promovate în acest an de C.N.M. “Astra”, aceasta ne permite gruparea acestora în trei categorii:

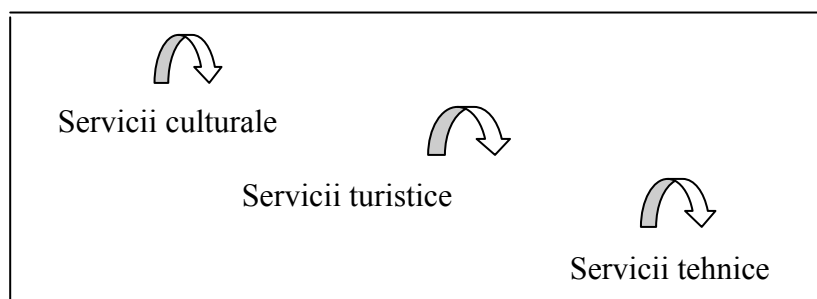


Fig. 2. Prezentarea serviciilor promovate de C.N.M. “Astra”

Politica de produs

Manifestările culturale, expozițiile și acțiunile educative sunt analizate din punct de vedere al conținutului prestației, care să genereze în termeni de rentabilitate rezultatele motivaționale și educative, rezultate în comunicații și informare, rezultate financiare. Se cercetează calitatea produsului așa cum este percepută de receptorii săi și locul lui în ierarhia produselor culturale cu care concurează în cucerirea pieței.

Cercetarea produsului pune preț pe creativitate, pe inovație, pe găsirea continuă a noi și noi activități și servicii menite să atragă publicul.

Prețul

Costurile campaniilor de promovare a muzeului și manifestările sale sunt minime, politica de preț stabilită pentru acest an fiind generoasă, dar slab mediatizată.

Politica de preț

Politica de preț a C.N.M. “Astra” orientează prețurile serviciilor spre valori moderate, multate pe puterea de cumpărare a cetățeanului de rând. Doar printr-o asemenea politică se realizează dezideratul de a câștiga un public nou și numeros. Concurența la nivel de ofertă culturală este un alt factor determinat al prețului.

Promovarea

În plan local C.N.M. "Astra" prin promovarea unei mari diversități de servicii și produse culturale, acoperă și răspunde unui public puternic diversificat.

În plan național și internațional faima și succesul muzeului depinde de două variabile importante:

- 1) Promovarea prin mijloace media naționale
- 2) Promovarea Sibiului ca centru turistic internațional

Politica de promovare

Informează publicul în legatură cu produsele și serviciile oferite de muzeu prin:
- *Reclama* se face la nivel local, regional, național sau internațional și convinge publicul să utilizeze diferitele servicii.

- În situația în care expoziția, manifestarea are un public țintă, apelăm la *marketingul direct* care se realizează fără mijlocitori (popularizarea directă în școli, universități etc.).

- În situația în care expoziția, manifestarea are ca țintă publicul în general, apelăm la *marketingul indirect*, care prezintă clientului oferta, printr-un intermediar (agenții de turism, hoteluri etc.).

- *Relațiile cu publicul* asigură prin legătura directă cu publicul, cu mass-media, cu reprezentanții comunității locale cultivarea încrederii, simpatiei, disponibilității în receptarea ofertei culturale. Prezența permanentă în mass-media prin articole în presa scrisă, apariții la TV sau intervenții radio sunt mijloace redutabile de cucerire a audienței.

Pe baza interpretării rezultatelor studiilor și sondajelor efectuate, se elaborează însăși **politica de marketing prin strategii** legate chiar de cele 4 elemente ale mix-ului de marketing: produs/serviciu, preț, distribuție, promovare, adică:

- **strategii de modelare** a activităților în sensul creșterii interesului public

- **strategii de formare** a publicului muzeului prin crearea motivațiilor și obișnuințelor de a vizita muzeul. Se acordă facilități diferitelor categorii de public.

- **strategii de promovare** a muzeului și a acțiunilor sale, prin înnoirea gamei de vederi, calendare, afișe, pliante, broșuri, ghiduri, casete video, CD-uri și prin prezentul site. Muzeul a devenit o constantă apariție în mass-media.

Distribuția

Politica de distribuție

Distribuția este una directă, fără intermediari, care are loc concomitent cu vizitarea unei expoziții sau participarea la o manifestare. În acest caz cercetarea vizează mijloacele prin care "consumul" serviciului atrage beneficiari și atinge maximul de eficiență. Distribuția ghidurilor, pliantelor, CD-ROM-urilor sau a altor materiale de prezentare a muzeului presupune totuși o politică de distribuție cu o verigă intermediară: școlile, liceele, facultățile, librăriile, hotelurile, agențiile de turism etc.

CONCLUZII

Prezenta lucrare tratează problematica influențelor culturale în comportamentul consumatorului, iar cercetarea de marketing este realizată în domeniul muzeal, sector de activitate destul de puțin abordat în literatura noastră de specialitate. Necesitatea realizării unor astfel de lucrări, precum și aplicarea în practică a marketingului în sectoare de activitate cum sunt cultura, sectorul social și alte domenii din sectorul nelucrative, a început să se impună și la noi în țară ca o necesitate sau ca o cerință a pieței.

Astfel activitatea de marketing a început cu o cercetare primară de piață, concretizată în interviuarea vizitatorilor muzeului. Pe lângă această cercetare primară a fost realizată și o cercetare secundară, analizându-se de fapt cărțile de impresii pe care le completează vizitatorii muzeului.

Rezultatele acestor cercetări au fost analizate și incluse într-o analiză de situație, analiză care a scos clar în evidență atât punctele forte cât și punctele slabe ale Complexului Național Muzeal

„Astra”. Este de apreciat deschiderea pe care a avut-o conducerea acestei instituții față de acest tip de inițiative. Interesantă a fost și atitudinea unor vizitatori ai muzeului, care au rămas surprinși că, prin completarea chestionarului, ar putea să participe și ei la eficientizarea activității acestei instituții.

Este tot mai evidentă ideea că, și muzeul ca și orice altă persoană juridică prestatoare de servicii, ar trebui să dispună de personal de specialitate în marketing.

Bibliografie

1. Cătoi I. – *Cercetări de marketing*, București, Editura Uranus, 2002
2. Cojocaru V., Mitocaru V. – *Pedagogie Muzeală*, București, Centru de pregătire și formare a personalului din instituțiile de cultură, 1998
3. Florescu C., Patriche D. – *Prospectarea pieței*, București, Editura Științifică, 1973
4. Franc V., Moldoveanu M. – *Marketing și cultură*, București, Editura Expert, 1996
5. Hudson K. – *O istorie socială a muzeelor*, Editura Meridiane, București, 1979
6. Kotler P. – *Marketing Management*, Prentice Hall, Inc., a Pearson Education Company, 2000
7. Levinson C. – *Guerrilla Advertising*, București, Editura Business Tech International Press, 1996
8. Stoica I. – *Informație și cultură*, București, Revista de Știință a informării, Nr. 7, 1995
9. Villancourt M. – *Musee et marketing: un marriage de raison*, Universite Laval, 1991
10. www.muzeulastra.ro